دور القطاع التعليمي في تدعيم المواهب القيادية

للخدمات الجامعية (دراسة ميدانية لجامعة الموصل/جمهورية العراق)

م.مشتاق محمود خلف السبعاوي

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كركوك

mm3030kk@gmail.com

م.م سجاد خلف حسين المكَدمي

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كركوك

msc.sajjad@yahoo.com

أ.م.د وسام علي حسين

جامعة الفلوجة/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية, وتقديم بعض المقترحات والتوصيات المرتبطة بتدعيم هذا الدور. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي, وتم اختيار عينة قوامها ٧٠ مفردة من القيادات القيادية والأكاديمية في جامعة الموصل. وقد توصل البحث إلى أن هناك اهتمام متزايد من الجامعات الحكومية العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية. ويظهر ذلك جليا في الاهتمام باعتبار دخول الجامعات العراقية في التصنيفات العالمية كهدف وكمؤشر لجودة التعليم العالي في العراق. وبتدعيم خطط الوزارة لخفض الترهل وإشاعة الأجواء الأكاديمية ورفع المستويات العلمية والسعي للتعاقد مع الدولة أو الشركات لإنجاز الأعمال. وكذلك بتشجيع الاستثمار في توسيع الكليات ورفع مستوياتها العلمية الأكاديمية. وأوصى البحث بضرورة السعي إلى التواصل مع المجتمع وتلبية احتياجاته, وضرورة توفير دليل إداري يساعد الطلاب والباحثين على معرفة آلية الخدمات الجامعية المقدمة إليهم, وإعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية بحيث تتلاءم مع أهداف التعليم الجامعي وتوجهاته الاستراتيجية, والاهتمام بالبحوث التي تستهدف تطبيق المعارف العلمية والتكنولوجية لتحسين الجودة،وتنمية المواهب القيادية.

الكلمات المفتاحية:القطاع التعليمي،المواهب القيادية،الخدمات الجامعية،وزارة التعليم العراقية.

Abstract:

The research aims to identify the extent of interest of iraqi universities in developing managerial skills for university services, and to provide some suggestions and recommendations related to the development of this role. A descriptive approach was adopted, and a sample of 70 individuals was selected from the administrative and academic leaderships at Iraq University. The research found that there is a growing interest from Iraqi public universities to develop management skills for university services. This is evident in the interest in considering the entry of Iraqi universities in international rankings as a goal and as an indicator of the quality of higher education in Iraq. By strengthening the ministry's plans to reduce sagging and spread the academic atmosphere, raise scientific levels and seek to contract with the state or companies to accomplish the work. As well as encouraging investment in the expansion of colleges and raise their academic scientific levels. The research recommended the need to seek communication with the community and meet its needs, and the need to provide an administrative guide to help students and researchers to know the mechanism of university services provided to them, - Reconsidering the pattern and methods of university management to be compatible with the objectives of university education and strategic directions, and attention to research aimed at the application of scientific and technological knowledge to improve quality, and develop management skills.

Keywords: Educational Sector, Administrative Skills, University Services, Iraqi Ministry of Education.

المبحث الأول: الاطار العام للبحث.

أولا: مقدمة :

إن العملية التعليمية هي الركن الأساسي والجوهري في عقل الأمة وضميرها، فهي التي تخرج منها الرؤى والأفكار والأبحاث في فروع المعرفة كافة، وقد أثبت التاريخ الحديث أن تقدم الأمم مرتبط بالمستوى العلمي لجامعاتها. ولا يغيب عن بال أحد الدور الهام الذي تلعبه الجامعات في تحريك التنمية لأن الجامعات هي أرفع المؤسسات التعليمية التي يناط بها توفير ما يحتاجه المجتمع وعمليات التنمية فيه من متخصصين في مختلف مجالات التنمية، وهي تمثل المراكز الأساسية للبحوث العلمية والتطبيقية التي بدونها يصعب إحداث أي تقدم معرفي أو اقتصادي أو اجتماعي حقيقي. إضافة إلى ذلك فإن الجامعات تسهم في التنمية الشاملة بما تقدم لمجتمعاتها من إمكانات وخبرات للتعليم والتدريب المستمر، فضلا عن أنها تتحمل مسؤولية فريدة تجاه الخدمة العامة في المجتمع فعليها التزاما بأن توسع من نطاق المشاركة الفعلية بحيث لا تقتصر على الطلبة والكليات، فالتعليم العالي يحرص على أن يوفر الأساليب التي تعد كمختبرات من خلالها يتم اختيار الاتجاهات الفكرية المعاصرة، ويمكن القول أن الجامعات ملزمة بتقديم الخدمة للمجتمع، بل وتشارك بنشاطاته باعتباره مؤسسة اجتماعية يؤثر ويتأثر بما المحيط بها من مناخات.إن هذه الصلة الوثيقة تفرض على الجامعات أن تحدث دائما في بنيتها ووظائفها وبرامجها وبحوثها تغيرات تتناسب مع التغيرات التي تحدث في المجتمع المحيطة به، وكما أن الجامعة أكثر التحاما بمجتمعاتها، فهي أكثر قدرة على الاستجابة الى مطالب المجتمع، وهذه العلاقة تفرض على التعليم الجامعي أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم وأمالهم بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي تدعيم المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات العلمية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية ..الخ.ومن هنا

يمكن القول أن أهمية الجامعة ليس في مجال التدريس والبحث العلمي فحسب بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع وإخراج قيادات وكوادر جديدة ،لكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع لابد للجامعة أن تضع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة، وهذا يقودنا إلى متطلبات وحاجات السوق التي تشكل جزءا أساسيا وحاسما من متطلبات وتنمية المجتمع الذي يسعى باستمرار للتفاعل مع عالم يتغير وتتبدل متطلباته وحاجاته وأدواته وأساليبه وآلياته بشكل متسارع.

ثانيا: مشكلة البحث:

في ضوء المستجدات والمتغيرات المتسارعة في العالم لابد من تحديد المشاكل التي يعاني منها التعليم والمؤسسات الجامعية في العراق والثغرات والنواقص التي ينبغي معالجة جوانب القصور فيها، وعليه لابد من اتفاق عام على حل هذه المشاكل والثغرات من خلال القائمين على شؤون التعليم العالي والعاملين فيه والمتلقين له والمتأثرين بنتائجه.ودون شك فإن هدف التدعيم، هو محاولة الخروج من الأزمة العميقة التي يعرفها نظام التعليم العالي بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة. لكن الأزمة، في مختلف أبعادها وعناصرها لا تهم الجامعة فقط بقدر ما تمتد إلى المحيط بمكوناته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ذلك أن الجامعة جزء لا يتجزأ من المجتمع، وبالتالي يستتبع إصلاحها إصلاح محيطها.ومن المعروف أن أي ظاهرة ترتبط ارتباطا عضويا مع المجتمع تنبع من تفاعل مجموعتين من المتغيرات، الداخلية والخارجية، وهذا ينسحب على دور الجامعات في البيئة التي تكون فيها على اعتبار أن الجامعات تتباين في أدوارها من مجتمع إلى أخر وحسب طبيعة الأنظمة السياسية التي تحتضن الجامعات، ومن هنا تأتي مشكلة البحث المطروح حيث قد تنشأ أزمة الجامعات في بيئة الفساد الإداري الذي يمكن أن يهيمن على مؤسسات التعليم وذلك عندما يكون المسؤولون لا يهتمون بالتعليم مما ينعكس سلبا على المجتمع, وهذا بطبيعة الحال يعرقل أهداف الجامعة ورسالتها العلمية،

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي: **ما مدى اهتمام جامعة الموصل بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية .**

ثالثا: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى:

١- التعرف على مدى اهتمام جامعة الموصل بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية .

٢- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للقيادات القيادية والأكاديمية في الجامعات كافة مرتبطة بتدعيم دور الجامعات في تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية.

ولعل الهدف من ذلك هو استجابة مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية للارتقاء بالتعليم الجامعي ليؤدي دوره باستمرار في تدعيم وخدمة المجتمع, ومن ثم الوصول إلى هذا الهدف وعليه يمكن وضع حلول عبر مواضيع يمكن تناولها تباعا.

رابعا: فرضية البحث:

ينص الفرض الرئيسي للبحث على أنه: **يوجد اهتمام ذو دلالة جوهرية للجامعات العراقية في تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية.**

خامسا: أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من دور الجامعات في تدعيم المواهب القيادية من عدة اعتبارات يتمثل أبرزها في:

١- **من الناحية النظرية:** تنبع أهمية الدراسة في ناحية أنها تندرج في حقل الدراسات المعنية ببحث وتحليل دور أحدي مؤسسات التعليم وهي الجامعة، وبالتالي تعتبر الدراسة مدخلاً لفهم النظام التعليمي. وتقدم الدراسة إطار نظري ملخصا يتناول تحديداً لأهمية ودور الجامعات في عملية تدعيم المواهب القيادية. كما يمكن أن يساهم البحث الحالي في سد الفجوة البحثية المستنبطة من قصور الدراسات السابقة في الاهتمام بهذا المجال في الدراسات القيادية بالتطبيق على الجامعات الالعراقية, كما يمكن أن يفيد هذا البحث في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات القيادية, حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

٢- **من الناحية التطبيقية:** تأتي هذه الدراسة لرصد وتحليل دور الجامعة في عملية تدعيم المواهب القيادية, وبالتالي فإن موضوع الدراسة يعد مدخلاً لفهم بعض جوانب النظام التعليمي في الدولة من ناحية والكشف عن المعضلات التي تواجهه؛ فضلاً عن أن الدراسة تطرح بعض التصورات لتنشيط دور الجامعة في المجتمع.

ومن هنا تأتي أهمية البحث المطروح كون التعليم العالي سيظل أساس النهضة باعتباره ركنا اساسيا من اركان بناء الدولة العصرية والمتعلمة القائمة على الفكر المتطور الجديد وعلى المشاركة المجتمعية في إطار الإيمان المتزايد بأن المواهب القيادية والتنمية البشرية هي إحدى الدعائم الرئيسية للتنمية الشاملة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا بطبيعة الحال يتيح في نتائجه مزيد من الاندماج مع العالم الخارجي ويعزز من الانفتاح على الحضارات والثقافات بين المجتمعات.

سادسا: منهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتناوله البحث والأهداف التي يسعي إلى تحقيقها فإن البحث الحالي سوف يعتمد بصفة أساسية علي المنهج الوصفي في جمع المعلومات وكذلك علي المنهج التحليلي في تفسير أسباب اهتمام الجامعة بالتنمية والمواهب القيادية، والوصول إلى بعض المقترحات بالنهوض بهذا الدور. وقد تم الاعتماد في جمع المادة العلمية لهذه الدراسة علي مصادر مكتبية ثانوية وأولية تشمل في رسائل عملية وأبحاث غير منشورة ومقالات في دوريات ومجالات وصحف محلية ودولية فضلاً عن الكتب المتصلة بموضوع الدراسة. ويعتمد البحث في جمع البيانات الأولية على قائمة الاستبيان التي صممت خصيصا لاختبار مدى اهتمام الجامعات بعملية تدعيم المواهب القيادية, وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع بعض القيادات القيادية والأكاديمية في الجامعات العراقية, بشأن الحصول على هذه البيانات.

سابعا: مجتمع وعينة البحث:يتمثل مجتمع البحث الحالي في العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في (جامعة الموصل). وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ٧٠ مفردة من مجتمع البحث.

ثامنا: حدود البحث:لتحقيق الهدف من البحث تم تحديده في النواحي الآتية:

١- **الحدود المؤسسية:** حيث اقتصر تطبيق البحث الحالي على(جامعة الموصل)، وتم اختيار الجامعات العراقية حيث أنها الافضل من وجهة نظر الباحث بالاهتمام في تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية.

٢- **الحدود البشرية:** تم التركيز في البحث الحالي على العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل, وتم مراعاة التنوع في المبحوثين للحصول على البيانات الدقيقة التي تحقق الهدف من البحث.

٣- **الحدود الزمنية:** وهي فترة إجراء الدراسة التطبيقية خلال شهر أكتوبر ونوفمبر من عام ٢٠١٩م.

٤- **الحدود الموضوعية:** تم تحديد البحث الحالي في دراسة توجه الجامعات نحو تدعيم المواهب القيادية, وفقا للخدمات والتنمية البشرية والمجتمعية الخاص بوزارة التعليم العالي , حيث يرى الباحث أنها ذات صلة بموضوع البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.

أولا: الدراسات السابقة.: تزخر الأدبيات بالدراسات المتنوعة حول الأدوار المختلفة للجامعات، ولغرض هذه الدراسة تم التركيز على أهم هذه الدراسات والتي تثري هذا البحث وتحقق الغاية منه, وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة, على النحو التالي:

١- **دراسة (Sabine Sedlacek, 2013).** وتسلط الضوء على الجامعات وكيف تعمل لتعزيز التنمية المستدامة, بتحديد أدوارها الفعلية والمحتملة في أداء مهام التعليم والبحث والحوكمة والتنمية الاقتصادية، فضلاً عن وظائف التيسير والوساطة. واستخدمت إطار تحليلي للنظر في الوظائف الثلاث الرئيسية: (التعليم والبحث والحوكمة). ويميز الإطار الوظائف الفردية والمجتمعية التعليمية، وخلق المعرفة ونقل المعرفة داخل وظيفة البحث، وأخيراً وظائف الإدارة الداخلية والخارجية. وقد تم تطبيق هذا الإطار على دراسة حالة جامعة غرانس، والتي تستضيف مركزًا إقليميًا للخبرة في التعليم من أجل التنمية المستدامة. وقد تم تحديد اثنين من الشروط المسبقة على أنهما يساعدان الجامعات في العمل كميسرين للتنمية المستدامة على المستوى الإقليمي. وبينت الدراسة أن إنشاء مؤسسات متنوعة وقيادة ملتزمة بالإضافة إلى تحالفات مع منظمات جسور معينة مثل المراكز الإقليمية للخبرة حول التعليم من أجل التنمية المستدامة ليست سوى عدد قليل من العوامل التي ثبت أنها ميسرة في حالة الدراسة.

٢- **دراسة (Shiel, et al., 2016).** وقد هدفت إلى بيان الدور الريادي للجامعة في تمكين المجتمعات المحلية من تدعيم أساليب معيشية أكثر استدامة من خلال دراسة تجريبية تستند إلى عينة من الجامعات في المملكة المتحدة وألمانيا والبرتغال والبرازيل. وتبحث الدراسة في مدى تنفيذ بناء القدرات من أجل التنمية المستدامة، وتقترح الأشكال التي يمكن أن يتخذها ذلك مع تقييم بعض الفوائد للمجتمعات المحلية. وتختتم الدراسة بتأكيد أن الجامعات لها دور حاسم تلعبه في تنمية المجتمع, وهذا الدور يجب أن يعطي الأولوية لجدول أعمال الاستدامة.

٣- **دراسة (Ávila, et al., 2017)**. تستكشف العلاقة بين الابتكار والاستدامة في سياق التعليم العالي، بهدف التحقيق في الحواجز الأساسية للابتكار والتنمية المستدامة في الجامعات في جميع أنحاء العالم. تتضمن الطريقة المستخدمة منهجًا كميًا ونوعيًا، بجمع آراء ٣٠١ خبيرًا من ١٧٢ جامعة عبر جميع القارات. وتظهر النتائج أن هناك حواجز مماثلة عبر مختلف المناطق الجغرافية التي تتطلب دعما أكبر من إدارات الجامعات والإدارة. وعلى وجه الخصوص، وغالبًا ما تكون رغبة القادة وصانعي السياسات وصانعي القرار في تصور مستقبل مستدام داخل الجامعات مفقودة. ومع ذلك، وبدون الدعم من الإدارة العليا داخل الجامعات، يبدو أن المبادرات المستدامة من أسفل إلى الأعلى ستفشل على المدى الطويل بسبب نقص الاستثمار والدعم الإداري. وتحدد هذه الدراسة أيضا أنه من أجل تحقيق الفوائد المتوقعة، ينبغي أن تؤخذ التحديات المدرجة على محمل الجد.

٤- **دراسة (Wakkee, et al., 2019)**. هدفت إلى إبراز **دور الجامعات** (الريادية) كعوامل تغيير في التنمية الاقتصادية الإقليمية، لتدعيم رؤية الاستدامة التي تصبح بالتالي محرك التغيير المؤسسي. وتوضيح كيف يمكن أن يكون للقيادة المحلية في الحرم الجامعي برنامج شامل للتعليم والبحث، ومشاركة الطلاب. حتى يصبح الحرم الجامعي مساحة احتضان لممارسات مؤسسية جديدة للتنمية الإقليمية. وتساعد هذه الدراسة على توصيف الجامعة الريادية من خلال تقديم الجامعات لأول مرة كدوافع للتغيير المستدام من خلال التعليم والتوعية، بدلاً من الأنشطة التجارية التقليدية ولا سيما في البلدان النامية. وتوضح الدراسة المخاطر والقيمة الخاصة للمفاهيم الجديدة للتنمية المستدامة لاختبارها قبل إعادة هذه المفاهيم إلى نطاقها الرئيسي.من الدراسات السابقة يتبين أن هناك اهتمام بدراسة الأدوار الهامة للجامعات في التنمية المجتمعية والبشرية والمستدامة, كما ركزت بعض الدراسات السابقة وخاصة الأجنبية على الدور الريادي للجامعة, كما كان هناك تنوع في البلدان التي طبقت فيها هذه الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية, وأهمها (العراق- فلسطين- العراق- السودان- تايوان) ومن الدراسات السابقة يتبين الفجوة البحثية المتمثلة في عدم تناول موضوع دور الجامعات الحكومية العراقية في تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية, وهو ما يحاول البحث الحالي العمل على سد هذه الفجوة ببحث هذا الدور وفق مشروع البرنامج الحكومي الخاص بتدعيم الخدمات المرتبطة بوزارة التعليم العالي.

ثانيا: الإطار النظري للبحث.

١- أهمية ودور المؤسسات الجامعية.

إن الجامعة بصفتها نظاما اجتماعيا وإداريا مفتوحا وفريدا من نوعه, فهي جهاز معقد يتألف من عدد من الأجهزة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة لكل منها, وفي الوقت نفسه تسعى هذه الأجهزة الفرعية بنوع من الاتساق والتكامل نحو تحقيق الأهداف العامة للجهاز الرئيسي (زيان, ٢٠٠٦, ص ١٩).كما إن التعليم العالي هو عملية صناعة لأجيال المستقبل وأن استثمار هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة لأن المؤسسات التعليمية تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في كافة المجالات، ويختلف دور الجامعة في هذا المجال من بيئة إلى أخرى، فالجامعات في الدول المتقدمة على سبيل المثال والموجودة في بيئة صناعية تهتم بالتخصصات الصناعية وأن الجامعات الموجود ة في بيئة زراعية تهتم بتخصصات وبحوث تهتم بتحسين المجال الزراعي، وهذا ما يدل على أهمية ما يمكن للجامعات أن تفعله في تدعيم المجتمع على مختلف الأصعدة وما يمكن أن تفعله للبيئة التي تكون فيها، فضلا عن قدرتها على التنافس الذي يمكن أن تحدثه إضافة إلى إمكانية قيادتها للتغيير الاجتماعي والتنوع، فإذا فقدت الجامعة هذه القدرة فسوف تحمل بذور دمارها (شرقي, ٢٠٠٨, ص ١٧٣).وعليه فإن دور التعليم العالي في أسواق العمل وفي المجتمع ككل ليس فقط بإعداد الطالب الإعداد السليم ليكون مواطنا صالحا خادم لوطنه بالشكل الأمثل وليكون منافسا رابحا في أسواق العمل إنما يجعل البحث العلمي الذي تنجزه مراكز ومؤسسات التعليم العالي أحد أهم مدخلان لتنمية المجتمع سياسيا وتربويا واقتصاديا واجتماعيا، بالإضافة إلى تنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل من أجل تمكينها من تحديث بناها الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية ...الخ، وعلى هذا الأساس فان تعزيز جودة التعليم تشكل هاجسا عند النظام السياسي، كما هو هاجسا للجامعات والجهات ذات العلاقة في المجتمع، مما دفع هذا إلى أهمية التعليم وتفعيل دوره في إعداد نظام يتحقق من خلاله الجودة التي تعتمد على بنية نظام متكامل للمؤسسة التعليمية (البنا, ٢٠٠٦, ص ١٨١).

٢- معوقات تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية في العراق.

لفهم إي ظاهرة لابد من معرفة جوانبها وتحديد أبعادها وتجزئتها، ولما كانت المؤسسات الجامعية صاحبة المسؤولية الأولى في التحليل والتنظير وفي نفس الوقت هي تعاني من التخلف ! هنا تبرز إشكالية لابد من دراستها والمعوقات التي تحول دون القيام بدورها الحضاري في

المجتمع، ولا تنفصل أزمة الجامعات عن غيرها من مؤسسات المجتمع، إذ عانت من إشكالية عملية في مفهوم المؤسسة ذاتها، فإذا كانت المؤسسة كمشروع منتج تحول في العقود الأربع الماضية من آلية إبداع في المضمون إلى هيكلية في إطار شكلي تحولت إلى عائق يحول دون بروز الإبداع الفردي في إطار الجماعة بسبب الاستلاب الفكري والثقافي الذي شهدته العراق عبر حقبة مظلمة من تاريخه، فتحولت المؤسسة التعليمية داء يقتل روح الإبداع لدى الفرد المنتمي إليها، بل والأخطر من ذلك صارت هذه الجامعات عائقا أمام البحث العلمي والإبداع بتحطيم الطموح العلمي والروح الإبداعية لدى طلابها وأساتذتها من خلال القيود المفروضة والروتين القاتل، فأصبح المتميز من العلماء متميزا بجهده الخاص وفضله على الجامعة أكثر من فضلها عليه، وغدت الجامعة تفتخر به بدل أن يفتخر هو بالانتساب إليها، هذه المعوقات والمشكلات يمكن إرجاعها إلى مجموعة من الأسباب هي (شرقي, ٢٠٠٨, ص ١٧٤-١٧٥):

أ- مشكلة في النظام الذي كان يهيمن على مؤسسات التعليم العالي والجامعات وذلك عندما يكون القائمون على الحكم يخشون قيمة العلم وأهمية تدعيم المجتمع وتقدمه، فهم يعتقدون أن الجامعة والمؤسسات التعليمية عموما عندما تأخذ استقلالها العلمي والإداري تشكل خطرا على سلطتهم ومناصبهم فتصبح الجامعة والمؤسسات العلمية تستهدف, وهنا يتم تخليف الجامعة وتحطم قدرتها وتحويل مهمتها إلى تركيز رسالة النظام القائم وهنا تصبح الجامعة عالقة بجناح من أجنحة السلطة الحاكمة التي لا تبقي صغيرة ولا كبيرة إلا وتدخلت فيها وهذه مشكلة بنيوية ترتبط بطبيعة النظام القائم المشرف على الجامعات.

ب- مشكلة في التنمية التي تباشر المسؤولية في المؤسسات الجامعية، فهم إما أداة طيعة بيد السلطة المشرفة، وهنا ينصب بما يحفظ لهم الاستمرار في مقامهم ومناصبهم، أولا يملكون الأهلية التي تؤهلهم للعب دور إصلاحي نظرا لطبيعة التكوين الذي تلقوه والذي لا يسمح لهم بتجاوز ما رسم لهم، وفي هذه الحالة فإن المخلص لرسالة الجامعة إما كان فاقد للشخصية الجريئة أو للأهلية العلمية، ومن جمع بينهما لاقى بما يحاك من شراك يختار أداء رسالته بشكل فردي بمعزل عن المؤسسة التي ينتمي إليها أو يلجأ إلى جامعة تقدر جهوده وعمله.

٣- متطلبات تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية في العراق.

إن عملية التخطيط لاستثمار الطاقة الكامنة في التعليم العالي بأسلوب علمي يطور القوانين وسبل التخطيط والتنمية والاعتماد والإشراف وتوافر المواد والمراقبة والمحاسبة في مجالات التعليم العالي من اجل التحكم في اتجاهاته الكمية والنوعية ، بحيث يتم تصميم وتدعيم واعتماد مواصفات ومعايير تنموية لتشجيع وتوسيع وتنوع وتوازن وتجديد التعليم العالي وتحقيق جودته كونه الإطار الأعلى للتنمية البشرية.ويعتبر اكتشاف الحاجة إلى عملية الاصلاح الاداري والايمان بضرورتها أولى الخطوات الاساسية لعملية الاصلاح الاداري، لقد بدأت التنظيمات والقيادات السياسية والمهنية والنقابية والقوى الاجتماعية ومراكز البحوث والدراسات والجامعات المتخصصة والمؤسسات الاعلامية القائمة في المجتمع تستشعر الحاجة لإعداد وتنفيذ برنامج الاصلاح الاداري من خلال التعرف على مستويات الاداء في اجهزة الادارة العامة ومعدلات النمو الاقتصادي ومتوسط انتاجية الفرد العامل وتدني مستوى جودة الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع وغير ذلك من المؤشرات (Brunsson, 2006, p. 245). وينظر إلى الإصلاح الإداري من وجهة النظر هذه على أنه حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص الهادفة إلى إدخال تغييرات أساسية في المؤسسة الجامعية من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه. ولذا, فإن أي برنامج للإصلاح الإداري للجامعات في العراق يجب أن ينطلق تدعيم وسائل وأدوات العمل الإداري مما يلي (الحسناوي, ٢٠٠٧, ص ٣٥):

- أن تبدأ عملية الإصلاح الإداري من المستويات العليا ثم الوسطى فالدنيا للهيئات القيادية. وزيادة خبرة هذه المستويات بأساليب الإدارة الحديثة عن طريق برامج خاصة ومتنوعة.
- أن إعداد برنامج الإصلاح الإداري وصياغته وتصميمه ومراقبة تنفيذه يجب أن يكون على عاتق جميع المؤسسات ذات الصلة.
- مواكبة التطورات العربية والدولية عند إعداد البرنامج وأن يكون قائما على رؤى مستقبلية ثاقبة لدور الدولة.
- وجود جهاز إداري كفؤ بمتابعة ودراسة وتحليل تطورات عملية الإصلاح الإداري.
- وجود آليات للتعامل بجدية وتفان مع الأمراض القيادية المنتشرة كالفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والروتين.

وبطبيعة الحال هذا تحدده أهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه الجامعات من خلال الصلة الوثيقة بين الجامعات على مستوى الداخل والخارج من جهة وبين المجتمع لتحقيق طموحات التنمية والتغلب على تحدياتها، وذلك عبر مساعيها في خدمة المجتمع من خلال التميز العلمي والبحثي واعداد الكوادر البشرية.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث.

يهدف الإطار التطبيقي للبحث الإجابة على التساؤل الرئيس, من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجراء الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بقياس مدى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية المرتبطة بوزارة التعليم العالي , حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والنسبة المئوية, وقد كانت النتائج على النحو التالي:

أولا: اختبار صحة فرضية البحث.

١- مؤشرات قياس قوة تدعيم بنود الفقرة (١):

والتي تنص على: اعتبار دخول الجامعات العراقية في التصنيفات العالمية كهدف وكمؤشر لجودة التعليم العالي في العراق, ويجب أن يقدم كل رئيس جامعة جدولا زمنيا محددا لدخول جامعته في أحد التصنيفات المهمة العالمية.

جدول (١): مؤشرات قياس مدى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية .

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
١	تسعى الجامعة إلى الحصول على التصنيف والاعتماد الأكاديمي.	٥.١٣	٨٢.٦	عالٍ جدًّا	١٣.٣٢٤	٠.٠٠٠
٢	تتبنى الجامعة مشروع التصنيف العالمي لجودة الجامعات العراقية.	٥.١٠	٨٢.٠	عالٍ جدًّا	١٦.٠٧٢	٠.٠٠٠
٣	يتم العمل على دعم الإبداع والابتكار.	٥.٢٦	٨٥.٢	عالٍ جدًّا	٢١.١١٣	٠.٠٠٠
٤	يتم العمل على استكمال البنى التحتية والمباني.	٥.٥٣	٨٠.٦	عالٍ جدًّا	١٤.٨٨٧	٠.٠٠٠
	المستوى الكلي	**٥.٢٥**	**٨٥.١**	**عالٍ جدًّا**	**١٥.٢٢٥**	٠.٠٠٠

من الجدول السابق يتضح أن مستوى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم بنود الفقرة (١) الخاصة بالتدعيم عالٍ جدًّا, وذلك في جميع البنود, حيث تراوحت النّسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٨٢٪ و ٨٠.٦٪), وأن أكثر البنود اهتماما يتركز في أنه يهتم الجامعات الحكومية في العراق على استكمال البنى التحتية والمباني, وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمدى الاهتمام في كافة بنود الفقرة (١) فكان عالٍ جدًّا, حيث وصلت النّسبة المئوية للاستجابة إلى ٨٥.١٪. كما يتبين من الجدول السابق أنه لعينة مكونة من (٧٠) مفردة كان الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو (٥.٢٥) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠). أي أن الجامعات العراقية تهتم بتدعيم بنود الفقرة (١) بمستوى معنوية (٠.٠٥).

٢- مؤشرات قياس قوة تدعيم بنود الفقرة (٢):

والتي تنص على: تقدم الوزارة خططها لخفض الترهل وإشاعة الأجواء الأكاديمية والأبحاث والحياة الجامعية ورفع المستويات العلمية والسعي للتعاقد مع الدولة أو الشركات لإنجاز الأعمال.

جدول (٢): مؤشرات قياس مدى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية.

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
١	اعتماد وتسويق البحوث التطبيقية.	٤.١١	٨٢.٢	عالٍ جدًّا	٣٥.٣٥٤	٠.٠٠٠
٢	تفعيل مشروع البحوث العلمية التطبيقية في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني.	٤.٠٣	٨٠.٦	عالٍ جدًّا	٢٧.٨٨٢	٠.٠٠٠
٣	القيام بدراسات وبحوث للنهوض بواقع الإنتاج الزراعي والثروة الحيوانية.	٤.٠٧	٨١.٤	عالٍ جدًّا	٢٠.٠٩٦	٠.٠٠٠

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
٤	تبني بحوث تطبيقية لتوفير البنية التحتية الضرورية.	٤.٢٢	٨٤.٤	عالٍ جدًّا	٢٦.٣٣٩	٠.٠٠٠
٥	تبني بحوث تطبيقية لتوفير بيئة صحية نظيفة.	٣.٨٥	٧٧.٠	عالٍ	٢٢.٣٩٤	٠.٠٠٠
٦	تدعيم وتحديث المناهج في الدراسات الأولية والعليا وتوأمتها مع نظيراتها في دول الجوار والعالم.	٤.٠١	٨٠.٢	عالٍ جدًّا	١٥.٤٢٨	٠.٠٠٠
٧	استحداث مركز بحثي للدراسات السكانية.	٣.٧٥	٧٥.٠	عالٍ	٢٢.١١٨	٠.٠٠٠
٨	اعتماد نظام المقررات.	٤.٠٣	٨٠.٦	عالٍ جدًّا	١٣.٨٨٥	٠.٠٠٠
٩	يتم العمل على القبول المركزي وقنواته.	٤.٠١	٨٠.٢	عالٍ جدًّا	٣٢.٣٠٤	٠.٠٠٠
١٠	تطبيق المكتبة الافتراضية.	٤.٠٧	٨١.٤	عالٍ جدًّا	٣٥.٠٧٢	٠.٠٠٠
١١	اختزال دورة العمل باعتماد النظام الالكتروني تدريجيا بدلا من العمل الورقي.	٤.٠٣	٨٠.٦	عالٍ جدًّا	٢٠.١١٣	٠.٠٠٠
١٢	يتم ربط المكتبة الافتراضية العربية العراقية.	٤.٢٢	٨٤.٤	عالٍ جدًّا	١٣.٨٨٧	٠.٠٠٠
١٣	بناء قاعدة بيانات للكتب المؤلفة والمترجمة والمعدة من قبل الجامعات.	٤.١٥	٨٣.٠	عالٍ جدًّا	١٢.٣٢٤	٠.٠٠٠
١٤	يتم العمل على النشر الإلكتروني.	٤.١١	٨٢.٢	عالٍ جدًّا	١٥.٠٧٢	٠.٠٠٠
١٥	يتم تبني نظام المستودع الرقمي.	٣.٨٥	٧٧.٠	عالٍ	١٢.٣٢٤	٠.٠٠٠
١٦	تصميم وتنفيذ وإدارة البوابة الإلكترونية لجهاز الاشراف والتقويم العلمي ونشرها على الشبكة العنكبوتية الدولية (الإنترنت).	٣.٩٠	٧٨.٠	عالٍ	١٥.٠٧٢	٠.٠٠٠
١٧	يتم العمل على تطبيق الحكومة الإلكترونية.	٣.٦٥	٧٣.٠	عالٍ	٢٠.١١٣	٠.٠٠٠
١٨	اعتماد النظام الاحصائي لمعلومات التعليم العالي.	٣.٨٥	٧٧.٠	عالٍ	١٣.٨٨٧	٠.٠٠٠

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
١٩	تدعيم منتسبي الوزارات والجهات غير المرتبطة بالجامعة.	٤.٠١	٨٠.٢	عالٍ جدًّا	١٢.٣٢٤	٠.٠٠٠
٢٠	يتم العمل على تدعيم الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي.	٤.٠٣	٨٠.٦	عالٍ جدًّا	١٥.٠٧٢	٠.٠٠٠
٢١	يتم دعم استقلالية الجامعات.	٤.١١	٨٢.٢	عالٍ جدًّا	٢٠.١١٣	٠.٠٠٠
٢٢	يتم دعم مركز تدعيم القدرات الجامعية.	٤.٠٠	٨٠.٠	عالٍ جدًّا	٣٣.٨٠٧	٠.٠٠٠
٢٣	يتم دعم شعب التوظيف والتأهيل والمتابعة في الجامعات.	٣.٩٠	٧٨.٠	عالٍ	٢٧.٣٢٤	٠.٠٠٠
٢٤	يتم دعم برامج الابتعاث للتخصصات النادرة والمهمة.	٣.٧٦	٧٥.٢	عالٍ	١٥.٠٧١	٠.٠٠٠
٢٥	يتم دعم مشروع المعلم المتميز والكوادر الوسطية المتميزة.	٤.٠١	٨٠.٢	عالٍ جدًّا	٢٠.١٨٣	٠.٠٠٠
٢٦	متابعة إصدار التعليمات الخاصة بالحاضنات التكنولوجية.	٣.١٥	٦٣.٠	عالٍ	١٣.٠٨٧	٠.٠٠٠
٢٧	يتم تطبيق تعليمات استخدام البرامج الإلكترونية.	٣.٧٧	٧٥.٤	عالٍ	١٩.٣٢٤	٠.٠٠٠
٢٨	متابعة تشريع مشروع قانون وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع مجلس الدولة.	٣.٦٥	٧٣.٠	عالٍ	١٥.٠٦٢	٠.٠٠٠
٢٩	تعديل تعليمات التأليف وترجمة الكتب المنهجية.	٣.١٥	٦٣.٠	عالٍ	٢٠.١٤٣	٠.٠٠٠
٣٠	يتم تعديل ضوابط إصدار المجلات.	٣.١١	٦٢.٢	عالٍ	١٢.٣١٤	٠.٠٠٠
٣١	تعديل تشريعات المكتبات الجامعية.	٤.٢٢	٨٤.٤	عالٍ جدًّا	١٥.٠٩٢	٠.٠٠٠
٣٢	تطبيق أسس معادلة الشهادات.	٣.٩٠	٧٨.٠	عالٍ	٢٠.١٨٣	٠.٠٠٠
٣٣	يتم تطبيق تعليمات تعيين الأوائل.	٤.١٦	٨٣.٢	عالٍ جدًّا	١٩.٨٢٧	٠.٠٠٠
٣٤	يتم الالتزام بتطبيق تعليمات الدراسات العليا.	٤.٤٥	٨٩.٠	عالٍ جدًّا	٢٦.٣٥٤	٠.٠٠٠
٣٥	يتم دعم مشروع تعديل قانون المكاتب الاستشارية.	٣.٧٧	٧٥.٤	عالٍ	١٥.٠٥٢	٠.٠٠٠
٣٦	يتم دعم مشروع قانون اتحاد الطلبة.	٤.١١	٨٢.٢	عالٍ جدًّا	٢٠.١١٩	٠.٠٠٠
٣٧	يتم دعم تعديل قانون صندوق دعم الأقسام الداخلية.	٣.٧٧	٧٥.٤	عالٍ	١٥.٠٠٩	٠.٠٠٠
٣٨	يتم تطبيق تعليمات إسكان الطلبة.	٤.٠٧	٨١.٤	عالٍ جدًّا	٢٤.٣١٤	٠.٠٠٠
٣٩	يتم دعم مشروع امتيازات الطلبة المبتعثين.	٤.٠٠	٨٠.٠	عالٍ جدًّا	١٩.٢٥٨	٠.٠٠٠
٤٠	يتم دعم قانون المعهد الحضري والإقليمي.	٣.٦٥	٧٣.٠	عالٍ	١٧.٠٨٥	٠.٠٠٠
٤١	دعم نظام صندوق تقاعد التدريسين العاملين في الجامعة.	٤.٢٠	٨٤.٠	عالٍ جدًّا	٤٢.١٥٨	٠.٠٠٠
٤٢	دعم مشروع التعديل الثالث لتعليمات	٤.٠٥	٨١.٠	عالٍ جدًّا	٣٣.٣١٤	٠.٠٠٠

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
	صندوق التعليم العالي.					
٤٣	دعم تشكيل لجنة مشتركة بين وزارة التعليم العالي ووزارة الصحة.	٤.١١	٨٢.٢	عالٍ جدًا	٣٧.٠٧٥	٠.٠٠٠
	المستوى الكلي	٤.٠٥	٨١.٠	عالٍ جدًا	٢٧.٣٣٨	٠.٠٠٠

من الجدول السابق يتضح أن اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم بنود الفقرة (٢) الخاصة بوزارة التعليم العالي بمستوى عالٍ جدًا, وذلك في بعض البنود, وفي بعض البنود الأخرى كان عال, حيث تراوحت النّسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٨٤.٤٪ و ٦٢.٢٪), وكانت أهم البنود التي نالت موافقة مرتفعة جدا هو البند رقم (٤): المتمثل في تبني بحوث تطبيقية لتوفير البنية التحتية الضرورية, وأيضا البند رقم (١٢) حيث يتم ربط المكتبة الافتراضية العربية بالعراقية, وفي البند رقم (٣١) حيث يتم تدعيم تعديل تشريعات المكتبات الجامعية. وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمدى الاهتمام فكان عالٍ جدًا, حيث وصلت النّسبة المئوية للاستجابة إلى ٨١٪. كما يتبين من الجدول السابق أنه لعينة مكونة من (٧٠) مفردة كان الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو (٤.٠٥) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠). أي أن الجامعات العراقية تهتم بتدعيم ببنود الفقرة (٥) بمستوى معنويـــة (٠.٠٠٥).

٣- مؤشرات قياس قوة تدعيم بنود الفقرة (٣):

والتي تنص على: تشجيع الاستثمار في توسيع الكليات الحكومية ورفع مستوياتها العلمية الأكاديمية من قبل القطاع الخاص العراقي والأجنبي أو الجامعات الأجنبية بحيث تصبح للكلية أو الجامعة الحكومية نظيرا مساعدا لتحسين الوضع التعليمي وتوفير النفقات من خارج موازنة الدولة.جدول (٣): مؤشرات قياس مدى اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية المرتبطة ببنود مشروع الفقرة (٣).

م	البنود	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	المستوى	اختبار توزيع (T)	مستوى الدلالة
١	يتم دعم الاستثمار والشراكة في التعليم العالي بالجامعة.	٤.٢٣	٨٤.٦	عالٍ جدًا	٢٢.٠٧٥	٠.٠٠٠
٢	يتم تعزيز الشراكة من خلال برامج المكاتب الاستشارية.	٤.١٢	٨٢.٤	عالٍ جدًا	٢٧.١٩٣	٠.٠٠٠
٣	يتم تعظيم الموارد المالية في التعليم العالي بالجامعة.	٤.٢١	٨٤.٢	عالٍ جدًا	٣٣.٨١٧	٠.٠٠٠
	المستوى الكلي	٤.١٨	٨٣.٧	عالٍ جدًا	٣٠.٨٠٦	٠.٠٠٠

من الجدول السابق يتضح أن اهتمام الجامعات العراقية بتدعيم بنود الفقرة (٣) الخاصة بوزارة التعليم العالي كان بمستوى عالٍ جدًا, وذلك في جميع البنود, حيث تراوحت النّسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٨٤.٦٪ و ٨٢.٤٪), وأكثر هذه البنود توافرا أنه يتم دعم الاستثمار والشراكة في التعليم العالي بالجامعة, وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمدى الاهتمام فكان عالٍ جدًا, حيث وصلت النّسبة المئوية للاستجابة إلى ٨٣.٧٪. كما يتبين من الجدول السابق أنه لعينة مكونة من (١٠٠) مفردة كان الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو (٤.١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠). أي أن الجامعات العراقية تهتم بتدعيم بنود الفقرة (٣) بمستوى معنويـــة (٠.٠٠٥).

ثانيا: الاستنتاجات:مما سبق يتبين صحة الفرضية الرئيسية للبحث والذي ينص على أنه يوجد اهتمام ذو دلالة جوهرية للجامعات الحكومية العراقية في تدعيم المواهب القيادية للخدمات الجامعية , حيث أن هناك اهتمام متزايد من الجامعات العراقية على وجه الخصوص في تدعيم التطور الإداري للخدمات الجامعية, وهو اتجاه إيجابي فعال.

ثالثا: التوصيات والمقترحات:

لكي تحقق الجامعات رسالتها وفق هذا المنظور المرتبط بالتدعيم الاداري للخدمات الجامعية , فإن عليها العمل وتكوين رؤيتها المستقبلية من خلال ما يلي:

١- في مجال البحث العلمي:

- الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تستهدف تطبيق المعارف العلمية والتكنولوجية لتحسين الجودة.
- القيام بدراسات وبحوث للنهوض بواقع الإنتاج الزراعي والثروة الحيوانية, يشارك فيها الباحثين من كليات الطب البيطري وكليات الزراعة في الجامعات العراقية.
- تبني بحوث تطبيقية لتوفير بيئة صحية نظيفة.
- استحداث مركز بحثي للدراسات السكانية, ودراسة العوامل الديموغرافية الهامة المؤثرة على التنمية السكانية.

٢- في مجال التكنولوجيا:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الجامعية, مع اختزال دورة العمل باعتماد النظام الإلكتروني تدريجيا بدلا من العمل الورقي.
- أن يتم العمل على النشر الإلكتروني للأبحاث العلمية للباحثين في الجامعات العراقية, وتسهيل هذه المهمة عليهم.
- تبني نظام المستودع الرقمي للبيانات لتسهيل عملية الوصول إليها وقت الحاجة.
- يتم العمل على تطبيق الحكومة الإلكترونية, وذلك من خلال تبني النماذج العربية والعالمية الناجحة في تطبيق هذا الأسلوب الفعال.
- متابعة إصدار التعليمات الخاصة بالحاضنات التكنولوجية.
- أن يتم تطبيق تعليمات استخدام البرامج الإلكترونية.

٣- بالنسبة لمخرجات التعليم:

- إعداد نظام تعليمي مطابق للمعايير والمتطلبات التنظيمية والقانونية وتلك التي يحددها الطالب وسوق العمل والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- السعي إلى التواصل مع المجتمع وتلبية احتياجاته لتحقيق تنمية متوازنة تأخذ في الاعتبار خطط الدولة التنموية.

المصادر

أولا: المصادر العربية:

- الحسناوي, سالم صلال راهي, (٢٠٠٧), "واقع الإصلاح الإداري ومتطلبات تطبيقه في العراق", **مجلة القادسية للعلوم القيادية والاقتصادية**, المجلد التاسع, العدد الأول, العراق, ص ٣٣
- زيان, عبد الرازق محمد, (٢٠٠٦), "نموذج مقترح لقيادة أنشطة التغيير التنظيمي بالجامعات الالعراقية في ضوء أهداف الإدارة الجامعية المعاصرة", **مجلة مستقبل التربية العربية**, المركز العربي للتعليم والتنمية, المجلد الثاني عشر, عدد خاص, ص ٥-٩٦.
- شرقي, ساجد, (٢٠٠٨), "دور الجامعات في تدعيم وتنمية المجتمع", **مركز الدراسات**, جامعة البصرة, العدد العاشر, العراق, ص ١٦٩ .
- عشيبة، فتحي درويش محمد، (٢٠٠٥), " أدوار الإدارة الجامعية في العراق في ضوء التحديات المعاصرة", **مجلة الإدارة العامة**, معهد الإدارة العامة, المجلد (٤٥)، العدد الثاني، العراق, مايو, ص ٢٨٥.
- الكبيسي، عبد الله جمعة, قمبر, محمود مصطفى, (٢٠٠١), "**دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع**"، دار الثقافة، الدوحة, قطر.

ثانيا: المصادر الأجنبية:

- Brunsson, Nils, (2009), "Administrative reforms as routines", **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 22, Issue 3, September, P. 243-252
- Chen, Shih-Hsin, & Lin, Wei-Ting, (2017), " The dynamic role of universities in developing an emerging sector: a case study of the biotechnology sector", **Technological Forecasting and Social Change,** Vol. 123, P. 142-152.

- Jabbouri, Nada Ismaeel, Siron, Rusinah, Zahari, Ibrahim, & Khalid, Mahmoud, (2016), " Impact of Information Technology Infrastructure on Innovation Performance: An Empirical Study on Private Universities In Iraq", **Procedia Economics and Finance**, Vol. 39, P. 861-869.
- Sedlacek, Sabine, (2013), " The role of universities in fostering sustainable development at the regional level", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 48, P. 74-84.
- Shiel, Chris, Filho, Walter Leal, Paço, Armindado, & Brandli, Luciana, (2016), " Evaluating the engagement of universities in capacity building for sustainable development in local communities", **Evaluation and Program Planning**, Vol. 45, P. 123-134.