

تقويم أداء القيادات العليا في جامعة ديالى
الكلمات المفتاحية: تقويم الاداء - القيادات الإدارية العليا

م. وسام عماد عبد الغني الشمري

رئاسة جامعة ديالى

qualityass2013@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى تقويم اداء القيادات الإدارية العليا في جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واستعملت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة الحالية وتكونت من (١٩) فقرة، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.
أسفرت النتائج عن الآتي: -

١. تجاوز المعدل العام للكليات عينة الدراسة المعيار المتبنى في الدراسة الحالية بوسط مرجح (٣.٥٠) ووزن مؤوي (٧٠) .
٢. تجاوزت جميع الكليات عينة الدراسة المعيار المتبنى في الدراسة الحالية باستثناء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
٣. حصلت كلية التربية للعلوم الصرفة على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٢٦) ووزن مؤوي (٨٥.٢).
٤. حصلت كلية الطب على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣.٨٢) ووزن مؤوي (٧٦.٤).
٥. حصلت كلية التربية للعلوم الانسانية على المرتبة الثالثة بوسط مرجح (٣.٥١) ووزن مؤوي (٧٠.٢).
٦. حصلت كلية للعلوم على المرتبة الرابعة بوسط مرجح (٣.٣٩) ووزن مؤوي (٦٧.٨).
٧. حصلت كلية الزراعة على المرتبة الخامسة بوسط مرجح (٣.٣٦) ووزن مؤوي (٦٧.٢).

٨. حصلت كلية الطب البيطري على المرتبة السادسة بوسط مرجح (٣.٣٢) ووزن مؤوي (٦٦.٤).

٩. حصلت كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على المرتبة السابعة والاخيرة بوسط مرجح (٢.٤٩) ووزن مؤوي (٤٩.٨).

الفصل الاول

The Problem

مشكلة البحث:

تُعد المؤسسة الجامعية أحد اهم المؤسسات التي يقع على عاتقها اعداد الكوادر بمختلف التخصصات العلمية والإنسانية ورفد القطاع الخاص والعام بتلك الكوادر المؤهلة للعمل ضمن المجتمع ، فضلاً عن ذلك تزويد متخذي القرار في مختلف مؤسسات الدولة بنتائج البحوث والدراسات العلمية ، ولتحقيق المؤسسة الجامعية لهذه المتطلبات لابد من توافر القيادات الإدارية الفاعلة ، وأن مستوى هذه القيادات وفعاليتها تعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسة في وضع متميز إدارياً وعلمياً.

ويشير (الديب ، ٢٠١٢) إن القيادة الفاعلة لمؤسسات التعليم العالي تأتي ضمن العوامل المساعدة على التصدي لكل التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منها (الديب ، ٢٠١٢، ص١٣).

وترى الباحثة ان التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الجامعية لا يمكن التغلب عليها الا من خلال تهيئة بيئة جامعية مناسبة والتعاون بين الكادر (التدريسي - الوظيفي) والقيادات الإدارية العليا، وهذا بدوره يحتاج الى قيادة إدارية تمتلك الكفايات والمهارات والصفات التي تؤهلها لتنفيذ اعمالها وتحقيق اهداف المؤسسة.

ونظرا للأدوار والمسؤوليات المتعددة التي يمارسها القائد الاداري الذي يمثل أحد اهم مدخلات المؤسسة الجامعية الذي يؤثر بشكل مباشر على الجوانب الإدارية والعلمية والتعليمية في تلك المؤسسة، لابد من تحديد جوانب القوة لتعزيزها

وجوانب الضعف لتغييرها ليتناسب ادائه مع ادواره ومسؤولياته المتعددة ، وبالرغم من أن المؤسسات الجامعية في العراق تؤدي دورها في عملية الإعداد للكوادر العلمية والإنسانية الا أن هناك الكثير من النقد الموجه اليها في تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية ، واكدت البياتي (٢٠٠٩) ان غالبية التدريسيين غير راضين عن المستوى العلمي للجامعات العراقية (البياتي ،٢٠٠٩، ص٢٧٧) وتشير (الشمري، ٢٠١٢) ان الجامعة لا تعد كوادر كفؤة بما فيه الكفاية فالكثير من تدريسي الجامعة يعانون من تدني مستويات طلبتهم علمياً (الشمري، ٢٠١٢، ص٢) ويشير (الناصر ، ٢٠٠٧) ان للقيادات الجامعية الاثر الاكبر في ضعف تحقيق اهداف المؤسسة الجامعية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وضعف الاداء ، والذي انعكس سلباً على عمليات الاصلاح والتطوير (الناصر، ٢٠٠٧، ص٣) .

وأشارت نتائج مؤشر جودة التعليم للمنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) للعام ٢٠١٥ الذي شمل ١٨٠ دولة الى خروج العراق من مؤشر جودة التعليم على المستوى العالمي، فضلاً عن ذلك المراتب المتدنية للجامعات العراقية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة ان الحاجة تدعو الى اجراء دراسة تقويم القيادات العليا في جامعة ديالى، وذلك لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف ، فضلاً عن عدم توافر دراسات تشير الى تقويم القيادات العليا في جامعة ديالى.

The Purpose

اهمية البحث:

تعدّ الجامعات من المؤسسات المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، وتتطلب عملية إعداد الملاكات البشرية في هذه الجامعات والكليات وجود قيادات إدارية وأكاديمية ، لها مواصفات الإدارة الناجحة، الذي ينعكس دورها على الأداء وعلى المخرجات في هذه الكليات والجامعات.

إذ تسعى الدول لتوفير الملاكات البشرية المؤهلة لكي تكون لها عوناً لتحقيق ما تنشده من التنمية الشاملة التي تزيد من رفاه المجتمع وازدهاره ، ولعل الآلية الوحيدة لتوفير مثل هذه الملاكات هي وجود نظام تعليمي عالٍ متميز يأخذ بالحسبان

الجودة في برامجها من جهة ومواءمة مخرجاته لميدان العمل من جهة أخرى (الزبيدي ، ٢٠٠٧ ، ص ٣) .

ويشير (بدران والدهشان ، ٢٠٠١) أن التعليم الجامعي في الوقت الراهن يواجه تحديات ومتغيرات عدة تفرض مراجعة أهدافه، وفلسفته، وتنظيماته، ومناهجه، وعلاقته بالمجتمع الذي ينتمي إليه، ومواجهة التعليم الجامعي لهذه التحديات لا يقف عند حل مشكلاته الحاضرة فحسب إنما يمتد لمواجهة مشكلات المستقبل نظراً لأن التعليم في جوهره عملية مستقبلية (بدران، والدهشان، ٢٠٠١).

وازدادت أهمية التعليم في المؤسسات الجامعية العراقية في ضوء التحديات المعاصرة وترجمت تلك الأهمية من خلال زيادة الطلب على التعليم الجامعي بمختلف الاختصاصات العلمية والانسانية والتي بدورها خلقت تحدياً امام المؤسسة الجامعية لتوفير الكادر المؤهل والامكانات المادية امام التزايد الكمي للطلبة في الجامعات العراقية ، ونظراً للتطور الهائل في جميع مجالات الحياة ومنها خصوصاً مجال التعليم اصبح على المؤسسة الجامعية ان تواكب التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية (محمد وعبد الغني ، ٢٠١٦ ، ص ٦) . فيتطلب من القيادات الإدارية في المؤسسة الجامعية أن تكون على قدر من المسؤولية في التأقلم والتكيف وتقبل الأساليب الإدارية الحديثة واستيعابها للمراحل الآنية والمستقبلية والنظر في تحديث التعليم والبحث عن طرائق الاستخدام الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية والاستجابة الواقعية لمتطلبات التنمية، فأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأن الأنظمة الإدارية التقليدية في جامعاتنا وكلياتنا غير قادرة على مواجهة هذه التحديات وأنها بحاجة إلى التحديث على وفق أساليب جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الطائي واخرون، ٢٠٠٨، ص ١٣٥) .

فالمؤسسات الجامعية او غيرها من المؤسسات على اختلاف احجامها وطبيعتها نشاطها تحتاج الى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها ، وبدون تلك القيادات الواعية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه ، او تحقيق أهدافها المنشودة (الشريف ، ٢٠٠٤ ، ص ٣) .

لذا فأن، تحقيق اهداف المؤسسة الجامعية بجودة ونوعية عالية يتوقف الى حد كبير على كفاءة قياداتها الإدارية العليا وفاعلية النظم الإدارية والأساليب المستعملة في انجاز اعمالها وكفايات ومهارات الموارد البشرية، فضلا عن توافر الموازنة المالية المناسبة لحجم المؤسسة.

ويشير (الحريري واخرون ، ٢٠٠٧) الى ان القيادة الإدارية الفاعلة في المؤسسة الجامعية يفترض ان تتسم بالفاعلية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وتشجيع العمل الجماعي، والقدرة على التأثير في الافراد، واحترام الاختلاف في وجهات النظر والعمل معهم لأجل تحقيق الأهداف المنشودة (الحريري واخرون، ٢٠٠٧، ص٣٧).

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن تظهر أهمية البحث الحالي في الاتي :-

١. أهمية دور المؤسسة الجامعية في رفد المجتمع بالموارد البشرية المؤهلة .
٢. تشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة ديالى.

٣. يمكن ان يسهم البحث الحالي في اختيار القيادات الإدارية العليا الفاعلة .
٤. تعد عملية تقييم أداء القيادات العليا اساساً لجودة العملية التعليمية وأداء الجامعة لرسالتها ووظائفها .

The Aims

يهدف البحث الحالي الى :

تقويم اداء القيادات الإدارية العليا في جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك خلال الاتي:

١. تشخيص جوانب القوة لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تشخيص جوانب الضعف لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

The Limits

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بأعضاء هيئة التدريس، في كليات (التربية للعلوم الصرفة - العلوم - الطب - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة -

التربية للعلوم الانسانية) جامعة ديالى، وسوف يتم تطبيق اداة الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧.

The Terms

مصطلحات البحث

اولاً : تقويم الاداء

١. عرفه (عبيدات ، ١٩٩٥) بأنه العملية التي يقاس بها مستوى اداء العاملين وتقويمهم ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة (عبيدات ، ١٩٩٥، ص١٧) .

٢. عرفه (الدباغ ، ١٩٩٠) بأنه القيام بتحليل للفرد والعمل الذي يؤديه، يمهد للتقدير الموضوعي لسلوكه المهني ولمدى كفاءة وفاعلية استخدامه الواعي للمدخلات في الانشطة التي يؤديها خلال مدة زمنية معينة بما يميزه من اقرانه في الاعمال المشابهة" (الدباغ ، ١٩٩٠، ص٣٧)

التعريف الاجرائي: العملية التي يتم بها تحديد مستوى اداء القيادات الإدارية العليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية للعلوم الصرفة - العلوم - الطب - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة - التربية للعلوم الانسانية) في ضوء الاداة التي ستُعد في الدراسة الحالية.

ثانياً : القيادات العليا

المسؤولون الذي يقومون بصياغة رؤية ورسالة الجامعة لتسهيل تحقيقها على ارض الواقع مع تطوير نظم وإجراءات العمل ، وتبني القيم اللازمة لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح المستدام ، وإعطاء القدوة الحسنة في أعمالهم وتصرفاتهم (جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، ٢٠٠٨، ص٢٨) .

التعريف الاجرائي : القادة الاداريون الذين يمارسون مهام إدارة الكليات التابعة الى رئاسة جامعة ديالى من خلال عمليات (التخطيط - التنظيم - الاشراف والتوجيه - التقويم) لتحقيق اهداف المؤسسة الجامعية ، وهم عمداء كليات (التربية للعلوم الصرفة - العلوم - الطب - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة - التربية للعلوم الانسانية) ، ويتحدد مستوى ادائهم على وفق أداة الدراسة الحالية .

ثالثاً: جامعة ديالى

هي احدى مؤسسات التعليم العالي تعني بالتربية والتعليم والثقافة وتعمل على تأهيل الملاكات البشرية وتنميتها بالشكل الذي يخدم المجتمع ويزوده بالمعرفة التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، كي يستطيع ابناءؤه المساهمة في بناء البلاد وتطويرها كي تحتل مكانة علمية مرموقة بين دول العالم ، ويدخل الى صفوفها من اتم دراسة المرحلة الثانوية، حيث تتراوح مدة الدراسة فيها ما بين اربع وست سنوات. وبإمكان من اتم الدراسة الاولية (البكالوريوس) فيها ، التقديم الى الدراسات العليا و مدة الدراسة فيها سنتان لدراسة الماجستير وثلاث سنوات لدراسة الدكتوراه، وتضم جامعة ديالى اربع عشرة كلية بمختلف الاختصاصات (العلمية – الانسانية) .

الفصل الثاني

Previous Studies

دراسات سابقة:

يتضمن هذا الفصل عرض عدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد قامت الباحثة بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تعرف أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات والافادة منها في الإجراءات والأساليب الإحصائية، جدول (١) يبين الدراسات السابقة ونتائجها:

ت	اسم الباحث وسنة الدراسة	عنوان الدراسة	حجم العينة	منهج البحث	ادوات الدراسة	ابرز نتائج الدراسات
١	دراسة الاسدي والخفاجي، ٢٠٠٤	استراتيجية تقويم اداء القيادات الادارية لهيئة التعليم التقني	١٠٨	وصفي	استبانة	ان التدرج القيادي من الأعلى الى الأدنى لم يقلل من أهمية وشأن وطبيعة الدور الموكل للقائد ونوع النشاط الذي يمارسه ، اذ ان القائد الإداري سواء كان على مستوى (عميد - معاون عميد - رئيس قسم) هو قائد بالمقام الأول.
٢	دراسة رزيق وايمان، ٢٠١٠	السمات الواجب توافرها في العميد كما يراها الطلبة	١٠٠	وصفي	استبانة	حازت السمات الثقافية الواجب توافرها في العميد على المرتبة الأولى تليها السمات العلمية والإدارية في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي حسب آراء عينة البحث.

٣	دراسة اللامي وسعيد، ٢٠١٤	دور التزام القيادة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة	٨٣	وصفي	استبانة	١- للإدارة العليا دور كبير في دعم عمليات المعرفة ٢- ان المديرين هم المصدر الرئيس لشبكات المعرفة. ٣- هناك ضعف في اعتماد عينة البحث في تشخيص المعرفة على نشرات الابتكار
٤	دراسة حافظ ، ٢٠١٦	انعكاس تقويم أداء الإدارات على تحسين جودة العمل المؤسسي	٣٤	وصفي	استبانة	١- أهمية مساهمة عملية تقويم الإدارات في تحسين جودة الأداء المؤسسي. ٢- ضعف توظيف الوزارة لتقويم أداء العاملين وعدم استعمال مخرجاتها في تحسين جودة العمل المؤسسي. ٣- ضعف استجابة القيادات الإدارية في وزارة الزراعة الى الملاحظات والشكاوى التي يقدمها الموظفون والمواطنون لغرض الارتقاء بالمستوى المطلوب في جودة الأداء المؤسسي
٥	دراسة السقاف وابوسن ، ٢٠١٦	خصائص القيادة الإدارية الناجحة	٥٦	وصفي	استبانة	بلغ مستوى ادراك مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام للخصائص القيادية الناجحة متوسط. بلغ مستوى تطبيق الأساليب الحديثة للقيادة الادارية والخصائص القيادة الادارية الناجحة بدرجة متوسطة

جدول (١) يبين الدراسات السابقة

موازنة الدراسات السابقة:-

١. هدفت دراسة (الاسدي والخفاجي ، ٢٠٠٤) الى التعرف الى مستوى أداء القيادات الإدارية في هيئة التعليم التقني من افراد عينة البحث الحالي وعلى جميع محاور المقياس الأربعة وفق المنظور الاستراتيجي ، وهدفت دراسة (رزيق وايمان ، ٢٠١٠) الى تعرف السمات الواجب توافرها في العميد كما يراها طلبة الجامعة وهدفت دراسة (اللامي وسعيد ، ٢٠١٤) الى التعرف على دور مبدأ التزام الإدارة العليا في إقامة عمليات إدارة المعرفة . بينما هدفت دراسة (حافظ ، ٢٠١٦) الى تحديد دور تقويم الإدارات في جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة. وهدفت ودراسة (السقاف وابوسن ، ٢٠١٦) الى توضيح الخصائص الرئيسة للقيادة الادارية الناجحة، وهدفت

- الدراسة الحالية الى تقويم اداء القيادات الإدارية العليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
٢. **اماكن اجراء الدراسات السابقة :** اجريت جميع الدراسات السابقة في العراق باستثناء دراسة (السقاف وابوسن ، ٢٠١٦) فأنها أجريت في السودان.
٣. **منهجية الدراسة :** اعتمدت جميع الدراسات في منهجيتها المنهج الوصفي، وهو منهج يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، وانفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي .
٤. **اداة البحث :** اعتمدت جميع الدراسات الاستبانة أداة للبحث، واقتصرت اغلب الدراسات على أداة واحدة للبحث.
٥. **الوسائل الاحصائية :** تنوعت الدراسات من حيث استخدامها الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، لتعدد أهداف هذه الدراسات واختلاف إجراءاتها، واستخدمت بعض الدراسات الوسائل الإحصائية المناسبة كالاختيار التائي، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسط المرجح، والوزن المئوي، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كورنباخ، ومربع كاي، والاختبار البعدي (شيفيه) والانحدار المتعدد.

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

١. التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في منهجية الدراسة الحالية.
٢. تحديد مجتمع البحث والعينة .
٣. تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.
٤. التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة وأسلوب تحليل النتائج.
٥. صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ما توصل اليه من نتائج .

الفصل الثالث

Procedures

منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، واختيار العينة ، وكيفية بناء الأداة ، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها ، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات ، وعلى النحو الآتي :

أولاً : منهج البحث

اختارت الباحثة المنهج الوصفي ، لأنه يتلاءم وطبيعة بحثها ، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، بل يتضمن قدراً من تفسير والمقارنة بين هذه البيانات ، وهذا يتطلب تصنيف البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً وصولاً إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (عبد الحفيظ وناهي ، ٢٠٠٠ ، ص ٨٣) .

ثانياً : مجتمع البحث وعينته:-

بهدف تحديد مجتمع البحث فقد قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات من جامعة ديالى / (التربية للعلوم الصرفة - العلوم - الطب - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة - التربية للعلوم الانسانية) ، وتكون مجتمع البحث من اعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات ، البالغ عددهم (٧٠٠) تدريسي وتدرسية. ، وبعد أن تم تحديد مجتمع البحث تم تحديد عينة البحث، وهي أن تكون ممثلة لمجتمعها، وتم تحديد العينة بنسبة (٤٠%) وهو ما يمثل (٢٨٠) تدريسي وتدرسية، وجدول (٢) يبين ذلك:

جدول (٢) يبين عينة الدراسة

ت	الكلية	العدد الكلي (مجتمع البحث)	عينة البحث
١	التربية للعلوم الصرفة	٨١	٣٢
٢	العلوم	١٥٠	٦٠
٣	الطب	٦١	٢٤
٤	الطب البيطري	٥٢	٢١
٥	الزراعة	٨٤	٣٤
٦	التربية البدنية وعلوم الرياضة	٩٣	٣٧
٧	التربية للعلوم الإنسانية	١٧٩	٧٢

٢٨٠	٧٠٠	المجموع الكلي
-----	-----	---------------

رابعاً: أداة البحث:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى تقويم أداء القيادات العليا في جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتطلب استبانة تكون أداة للتقويم. ولعدم توافر استمارة لهذا الغرض، تكون أداة للبحث، أعدت الباحثة قائمة بالفقرات اللازمة لذلك، معتمدين الإجراءات الآتية:

١. الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث المحلية والعربية والاجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ولمختلف مراحل التعلم ، وتم ضم قسم منها في الجزء الخاص بالدراسات السابقة (الفصل الثاني) في الدراسة الحالية.

٢. مراجعة عدد من الادبيات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع التقويم التربوي بشكل عام وتقويم الأداء بشكل خاص.

٣. تمت الافادة من استمارة تقييم القيادات العليا المُعدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ودليل اتحاد الجامعات العربية لضمان جودة التعليم و" وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي الذي قامت به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر.

ومن خلال هذا تمكنت الباحثة من جمع عدد من الفقرات بلغت (٢٠) فقرة.

خامساً : صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأساسية الواجب توافرها في أداة البحث ، وتكون الأداة صادقة إذا حققت الغرض الذي أعدت من اجله . والأداة الصادقة هي التي تستطيع قياس ما وضعت لقياسه (عيسوي ، ١٩٧٤ ، ص٢٧) .

وقد عرضت الباحثة فقرات الاستمارة التي تم إعدادها أداة للبحث الحالي على عدد من المحكمين لمعرفة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستمارة أو عدم صلاحيتها، وبعد ان حصلت الباحثة على ملاحظات الخبراء وآرائهم عدلت بعض الفقرات وحذفت فقرة واحدة لأنها لم تحصل على نسبة الموافقة التي حددها الخبراء والبالغة (٨٠%) ، ووضع الباحثة بعد كل فقرة ثلاثة بدائل هي (تصلح، لا تصلح، بحاجة الى تعديل).

سادساً: ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث الحالي، اعتمدت الباحثة أسلوب الاتساق يعني الثبات الداخلي لل فقرات والذي يعتمد على إيجاد العلاقة بين كل فقرة والفقرات الأخرى ولجميع فقرات الأداة، ونستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ . وبناء على ما تقدم فإن معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ والتي بلغت (٠.٨٦) تعد نسبة مقبولة، إذ إن النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث هي (٠,٧٠) فما فوق (عودة، ١٩٨٨، ص١٦٦).

وبذلك أصبحت الفقرات التي ستعتمد في استمارة الملاحظة النهائية (١٩) فقرة.

سابعاً: تطبيق الأداة

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة البحث في كليات (التربية للعلوم الصرفة - العلوم - الطب - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة - التربية للعلوم الانسانية)، وتم توزيع (٢٨٠) استبانة على عينة البحث ، وبعد ذلك تم استرجاع استمارات الاستبانة من أفراد العينة بعد أن تم إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة لمدة أكثر من أسبوعين، وبلغت نسبة الإرجاع للاستبانات (٨٦.٤٣%) للكليات اعلاه وهو ما مجموعه (٢٤٢) استبانة صالحة للتحليل ، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (٥٠) يوماً لمجموع أفراد العينة .

وقد اعتمدت الباحثة مقياساً خماسياً لإجابة فقرات الاستبانة الذي يطلب فيه من المستجيبين اختيار المستوى الذي يرونه مناسباً للإجابة، وهذا المدرج مكون من خمس مستويات، وقد كومت هذه الاختيارات بإعطاء الأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي ليكون المجموع هو (١٥) درجة، وبهذا فإن درجة الحدة هي (٣) درجات.

ثامناً : الوسائل الإحصائية

١. مربع كاي (Chi - square) لاختبار صلاحية الفقرات من استجابات المحكمين عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١) .
٢. معادلة ألفا كرونباخ استخدمت لحساب الثبات بمعنى الاستقرار للمعايير والأداة ككل.

٣. معادلة الوسط المرجح لترتيب الفقرات بحسب أداء القيادات العليا والفصل بين الأداء المتحقق وغير المتحقق.

الوسط المرجح

$$1 - \frac{\text{الوزن المئوي}}{\text{الدرجة القصوى}} =$$

الدرجة القصوى

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس ومقدارها (٥) .

الفصل الرابع

Result Analysis

عرض النتائج ومناقشتها

لتحقيق هدف البحث الذي ينص على (تقويم اداء القيادات العليا من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس) اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية :

١. اعتمدت الدراسة الحالية مقياساً خماسياً، وبلغ متوسط المقياس البالغ (٦٠) درجة ووسط مرجح قيمته (٣) محكاً للفصل بين الفقرات التي حققت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية والفقرات التي لم تحقق المعيار المتبنى، فكل أداء زاد وزنه المئوي (٦٠) درجة فأكثر ووسط مرجح (٣) فأكثر عدّ متحققاً (نقاط قوة) ، وكل أداء كان وزنه المئوي اقل من (٦٠) درجة ووسط مرجح اقل من (٣) فهو غير متحقق (نقاط ضعف).

٢. استخرجت الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، ثم استخرج الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات ككل.

اولاً : نتائج كلية التربية للعلوم الصرفة

حصلت كلية التربية للعلوم الصرفة على المرتبة الاولى حسب تقديرات عينة البحث وجدول (٣) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لل فقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول (٣) بين الوسط المرجح والوزن المئوي لل فقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مئوي
١.	تهنئ القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.	٤.٦	٩٢
٢.	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٤.٤٧	٨٩.٤
٣.	تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .	٤.٤٧	٨٩.٤
٤.	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسين مؤنثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة.	٤.٤	٨٨
٥.	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة.	٤.٤	٨٨
٦.	تكافئ القيادة الإدارية العليا الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .	٤.٤	٨٨
٧.	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٤.٣٣	٨٦.٦
٨.	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٤.٣٣	٨٦.٦
٩.	للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.	٤.٣٣	٨٦.٦
١٠.	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.	٤.٣٣	٨٦.٦
١١.	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٤.٢٧	٨٥.٤
١٢.	تحترم القيادة الإدارية العليا التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٤.٢٧	٨٥.٤
١٣.	تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .	٤.٢٧	٨٥.٤
١٤.	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .	٤.٢٧	٨٥.٤
١٥.	تتواصل القيادة الإدارية العليا مع المجتمع المحلي .	٤.٢	٨٤
١٦.	يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.	٤.١٣	٨٢.٦
١٧.	تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.	٤.٠٧	٨١.٤
١٨.	تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات	٣.٨	٧٦

		والندوات والدورات خارج البلد .
٧٣.٤	٣.٦٧	١٩. القيادة الإدارية لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات.
٨٥.٢	٤.٢٦	المعدل العام

يتضح من جدول (٣) ما يأتي: -

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٩) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (١٠٠%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية.

٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (تهنئ القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٤.٦) ووزن مئوي قدره (٩٢)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (هل القيادة تعمل لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (٣.٦٧) ووزن مئوي قدره (٧٣.٤).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٤.٢٦) والوزن المئوي (٨٥.٢).

ثانياً: نتائج كلية الطب

حصلت كلية الطب على المرتبة الثانية حسب تقديرات عينة البحث وجدول (٤) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد العينة. جدول رقم (٤) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مئوي
١.	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٤.٣٦	٨٧.٢
٢.	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.	٤.٣٢	٨٦.٤
٣.	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين	٤.٢٩	٨٥.٨
٤.	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٤.٢١	٨٤.٢
٥.	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة.	٤.١٨	٨٣.٦
٦.	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .	٤.١٨	٨٣.٦
٧.	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسيين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة.	٤.٠٧	٨١.٤
٨.	تحترم القيادة الإدارية العليا التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٤.٠٧	٨١.٤
٩.	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره؟	٤.٠٧	٨١.٤
١٠.	تتواصل القيادة الإدارية العليا مع المجتمع المحلي .	٤	٨٠

٧٧.٨	٣.٨٩	١١. يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.
٧٢.٨	٣.٦٤	١٢. تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات؟
٧٢.٨	٣.٦٤	١٣. للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.
٦٩.٢	٣.٤٦	١٤. تعمل القيادة الإدارية العليا بمبدأ المساواة بين الجميع .
٦٧.٢	٣.٣٦	١٥. تهنئ القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.
٦٦.٤	٣.٣٢	١٦. تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .
٦٥.٨	٣.٢٩	١٧. تكافئ القيادة الإدارية العليا الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .
٦٢.٨	٣.١٤	١٨. تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .
٦١.٤	٣.٠٧	١٩. القيادة الإدارية لديها صفات المحاباة في التعيين ومنح الامتيازات.
٧٦.٤	٣.٨٢	المعدل العام

يتضح من جدول (٤) ما يأتي: -

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٩) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (١٠٠%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية .

٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٤.٣٦) ووزن مئوي قدره (٨٧.٢)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (القيادة الإدارية لديها صفات المحاباة في التعيين ومنح الامتيازات) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (٣.٠٧) ووزن مئوي قدره (٧٦.٤).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٣.٨٢) والوزن المئوي (٧٦.٤).

ثالثاً: نتائج كلية التربية للعلوم الانسانية

حصلت كلية التربية للعلوم الانسانية على المرتبة الثالثة حسب تقديرات عينة البحث وجدول رقم (٥) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول رقم (٥) يبين الوسط المرجح والوزن المنوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن منوي
١	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٤.٠٢	٨٠.٤
٢	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٣.٩٨	٧٩.٦
٣	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٣.٩٤	٧٨.٨
٤	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٣.٩٢	٧٨.٤
٥	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.	٣.٨٥	٧٧
٦	تحترم القيادة الإدارية التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٣.٨١	٧٦.٢
٧	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة؟	٣.٧٩	٧٥.٨
٨	تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .	٣.٦٧	٧٣.٤
٩	تتواصل القيادة الإدارية مع المجتمع المحلي .	٣.٥٤	٧٠.٨
١٠	تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .	٣.٥	٧٠
١١	يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.	٣.٣٨	٦٧.٦
١٢	تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.	٣.٣٣	٦٦.٦
١٣	القيادة الإدارية لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات.	٣.٣٣	٦٦.٦
١٤	للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.	٣.٣١	٦٦.٢
١٥	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسيين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة؟	٣.٢٣	٦٤.٦
١٦	تهنئ القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.	٣.١٧	٦٣.٤
١٧	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .	٣.١٧	٦٣.٤
١٨	تكافئ القيادة الإدارية الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .	٣.٠٦	٦١.٢
١٩	تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .	٢.٧١	٥٤.٢
	المعدل العام	٣.٥١	٧٠.٢

يتضح من جدول (٥) ما يأتي: -

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٨) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (٩٤.٧٤%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية بينما بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط ضعف ولم تتجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية فقرة واحدة فقط وهي تشكل نسبة مقدارها (٥.٢٦%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية.

٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٤.٠٢) ووزن مئوي قدره (٨٠.٤)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (٢.٧١) ووزن مئوي قدره (٥٤.٢).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٣.٥١) والوزن المئوي (٧٠.٢).

رابعاً : نتائج كلية العلوم

حصلت كلية العلوم على المرتبة الرابعة بحسب تقديرات عينة البحث وجدول (٦) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول رقم (٦) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مئوي
١	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٣.٩٥	٧٩
٢	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٣.٨٦	٧٧.٢
٣	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٣.٧٩	٧٥.٨
٤	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٣.٧٤	٧٤.٨
٥	تحترم القيادة الإدارية التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٣.٧٤	٧٤.٨
٦	تهنئ القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.	٣.٧٤	٧٤.٨
٧	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة؟	٣.٦	٧٢
٨	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.	٣.٦	٧٢
٩	تتواصل القيادة الإدارية مع المجتمع المحلي .	٣.٥٥	٧١
١٠	تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .	٣.٥	٧٠
١١	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسيين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة؟	٣.٣٨	٦٧.٦
١٢	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .	٣.٣٨	٦٧.٦
١٣	يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.	٣.٣٦	٦٧.٢
١٤	تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.	٣.٣١	٦٦.٢
١٥	للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.	٣.٢٤	٦٤.٨

١٦.	تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .	٣	٦٠
١٧.	القيادة الإدارية لديها صفات المحاباة في التعيين ومنح الامتيازات.	٢.٨٣	٥٦.٦
١٨.	تكافئ القيادة الإدارية الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .	٢.٢١	٤٤.٢
١٩.	تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .	٢.٦٧	٥٣.٤
المعدل العام		٣.٣٩	٦٧.٨

يتضح من جدول (٦) ما يأتي :-

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٦) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (٨٤.٢١%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية بينما بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط ضعف ولم تتجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (٣) فقرات وهي تشكل نسبة مقدارها (١٥.٧٩%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية.

٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٣.٩٥) ووزن مئوي قدره (٧٩)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (هل تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (٢.٢١) ووزن مئوي قدره (٤٤.٢).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٣.٣٩) والوزن المئوي (٦٧.٨).

خامساً: نتائج كلية الزراعة

حصلت كلية الزراعة على المرتبة الخامسة حسب تقديرات عينة البحث وجدول (٧)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول رقم (٧) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مئوي
١.	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٤.٤٦	٨٩.٢
٢.	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٤.٣٣	٨٦.٦
٣.	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٤.٠٨	٨١.٦
٤.	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٤	٨٠

٨٠	٤	٥. تحترم القيادة الإدارية التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .
٧٢.٦	٣.٦٣	٦. تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .
٦٨.٤	٣.٤٢	٧. يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.
٦٧.٦	٣.٣٨	٨. تهني القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.
٦٧.٦	٣.٣٨	٩. القيادة الإدارية لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات.
٦٦.٦	٣.٣٣	١٠. تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة؟
٦٥	٣.٢٥	١١. تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسيين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة؟
٦٣.٤	٣.١٧	١٢. يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .
٦٢.٦	٣.١٣	١٣. تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.
٦٠	٣	١٤. تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .
٦٠	٣	١٥. تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.
٥٧.٦	٢.٨٨	١٦. تكافئ القيادة الإدارية الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .
٥٤.٢	٢.٧١	١٧. للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.
٣٩.٢	١.٩٦	١٨. تتواصل القيادة الإدارية مع المجتمع المحلي .
٥٣.٤	٢.٦٧	١٩. تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .
٦٧.٢	٣.٣٦	المعدل العام

يتضح من جدول (٧) ما يأتي: -

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٥) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (٧٨.٩٥%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية بينما بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط ضعف ولم تتجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (٤) فقرات وهي تشكل نسبة مقدارها (٢١.٠٥%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية.
٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٤.٤٦) ووزن مئوي قدره (٨٩.٢)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (١.٩٦) ووزن مئوي قدره (٦٧.٢).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٣.٣٦) والوزن المئوي (٦٧.٢).
سادساً: نتائج كلية الطب البيطري

حصلت كلية الطب البيطري على المرتبة السادسة حسب تقديرات عينة البحث وجدول (٨) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول (٨) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مئوي
١.	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٤.٤٦	٨٩.٢
٢.	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٤.٣٨	٨٧.٦
٣.	تحتزم القيادة الإدارية التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٤.١٥	٨٣
٤.	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٤	٨٠
٥.	تهنى القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.	٣.٩٢	٧٨.٤
٦.	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.	٣.٦٢	٧٢.٤
٧.	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسيين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة؟	٣.٥٤	٧٠.٨
٨.	للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٦	٦٩.٢
٩.	يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.	٣.٣٨	٦٧.٦
١٠.	القيادة الإدارية لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات.	٣.٣٨	٦٧.٦
١١.	تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .	٣.٣١	٦٦.٢
١٢.	تتواصل القيادة الإدارية مع المجتمع المحلي .	٣.٢٣	٦٤.٦
١٣.	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٣.١٥	٦٣
١٤.	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة؟	٣	٦٠
١٥.	تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.	٢.٦٩	٥٣.٨
١٦.	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .	٢.٦٩	٥٣.٨
١٧.	تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك .	٢.٥٤	٥٠.٨
١٨.	تكافئ القيادة الإدارية الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .	٢.٣٨	٤٧.٦
١٩.	تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .	١.٧٧	٣٥.٤
	المعدل العام	٣.٣٢	٦٦.٤

يتضح من جدول (٨) ما يأتي: -

١. بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٤) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (٧٣.٦٩%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية بينما بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط ضعف ولم تتجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (٥) فقرات وهي تشكل نسبة مقدارها (٢٦.٣١%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية،

٢. تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٤.٤٦) ووزن مؤوي قدره (٨٩.٢)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (هل تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (١.٧٧) ووزن مؤوي قدره (٣٥.٤).

٣. بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٣.٣٢) والوزن المؤوي (٦٦.٤).

سابعاً: نتائج كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

حصلت كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على المرتبة السابعة حسب تقديرات عينة البحث وجدول (٩) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث.

جدول (٩) يبين الوسط المرجح والوزن المؤوي للفقرات مرتبة تنازلياً

ت	الفقرات	وسط مرجح	وزن مؤوي
١.	القيادة الإدارية لديها صفات المحابة في التعيين ومنح الامتيازات.	٣.٨١	٧٦.٢
٢.	يقابل عميد الكلية التدريسيين ليستمع الى مشاكلهم ويحاول حلها.	٣.٠٢	٦٠.٤
٣.	تشجع القيادة التدريسيين على البحث العلمي وتهتم بتطويره.	٣	٦٠
٤.	تهنى القيادة الإدارية العليا أعضاء هيئة التدريس على مواقع الانترنت عند صدور امر الترقية وتهتم بمكافئتهم.	٢.٦٩	٥٣.٨
٥.	يسمح عميد الكلية للتدريسيين من عرض افكارهم من اجل التطوير والتحسين.	٢.٦٤	٥٢.٨
٦.	تشجع القيادة الإدارية العليا المبادرة من اجل التحسين والتطوير.	٢.٥٥	٥١
٧.	تحترم القيادة الإدارية التدريسيين وتخصص لهم الوقت للقائهم .	٢.٥٢	٥٠.٤

٤٩.٦	٢.٤٨	تمتلك القيادة الادارية خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة؟
٤٩.٦	٢.٤٨	للقيادة الإدارية معايير عادلة لتقييم اداء أعضاء هيئة التدريس.
٤٧.٦	٢.٣٨	تتواصل القيادة الإدارية مع المجتمع المحلي .
٤٧.٢	٢.٣٦	يتم اخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في مفردات المنهج الدراسي .
٤٦.٦	٢.٣٣	تشجع القيادة على تأليف الكتب والترجمة من خلال وضع محفزات مادية ومعنوية لذلك
٤٦.٦	٢.٣٣	تتابع القيادة تطوير المناهج وتهتم بالتطورات بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.
٤٦.٢	٢.٣١	تعمل القيادة الإدارية بمبدأ المساواة بين الجميع .
٤٤.٢	٢.٢١	تهتم القيادات بتوفير غرفا مناسبة للتدريسين مؤثثة ومجهزة بوسائل الاتصال الحديثة؟
٤٢.٨	٢.١٤	يحفز العميد عضو هيئة التدريس المتميز ماديا ومعنويا.
٤١.٤	٢.٠٧	تكافئ القيادة الإدارية الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية .
٣٩.٦	١.٩٨	تأخذ القيادة اراء التدريسيين عند وضع الخطط وصنع القرارات.
٣٨.٦	١.٩٣	تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد .
٤٩.٨	٢.٤٩	المعدل العام

يتضح من جدول (٩) ما يأتي: -

بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط قوة وتجاوزت المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (٣) فقرات وهي تشكل نسبة مقدارها (١٥.٧٨%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية بينما بلغ عدد الفقرات التي عُدت نقاط ضعف ولم تتجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية (١٦) فقرة وهي تشكل نسبة مقدارها (٨٤.٢٢%) من المجموع الكلي لفقرات الدراسة الحالية.

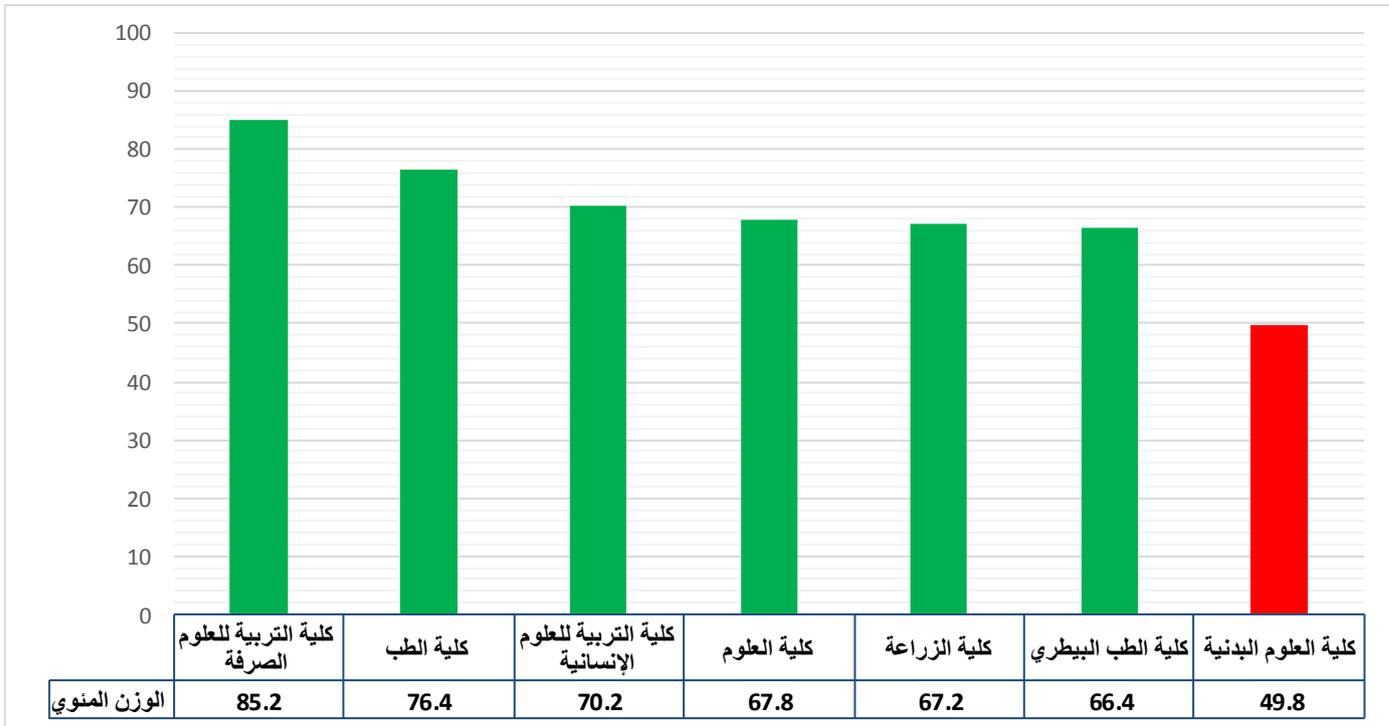
تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية فقد حازت الفقرة تسلسل (١) والتي تنص على (القيادة تعمل لديها صفات المحاباة في التعيين ومنح الامتيازات) على المرتبة الاعلى بوسط مرجح قدره (٣.٨١) ووزن مئوي قدره (٧٦.٢)، وحازت الفقرة تسلسل (١٩) والتي تنص على (هل تخصص القيادة ميزانية خاصة للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات خارج البلد) على المرتبة الادنى بوسط مرجح قدره (١.٩٣) ووزن مئوي قدره (٣٨.٦).

بلغ الوسط المرجح للفقرات ككل (٢.٤٩) والوزن المئوي (٤٩.٨).

ويبين جدول (١٠) قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي للكليات ككل ، ويبين مخطط (١) التوزيع البياني للكليات حسب الوزن المئوي.

جدول (١٠) يبين قيمة الوسط المرجح والوزن المنوي للكليات ككل مرتبة تنازلياً

ت	اسم الكلية	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١-	كلية التربية للعلوم الصرفة	٤.٢٦	٨٥.٢
٢-	كلية الطب	٣.٨٢	٧٦.٤
٣-	كلية التربية للعلوم الإنسانية	٣.٥١	٧٠.٢
٤-	كلية العلوم	٣.٣٩	٦٧.٨
٥-	كلية الزراعة	٣.٣٦	٦٧.٢
٦-	كلية الطب البيطري	٣.٣٢	٦٦.٤
٧-	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	٢.٤٩	٤٩.٨
المعدل العام		٣.٥٠	٧٠



مخطط رقم (١)
يبين التوزيع البياني للكليات حسب الوزن المنوي

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

Conclusions, Recommendations & Suggestions

الاستنتاجات:

١. وضوح آلية العمل لدى اعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات الدورية لمجالس الكليات والاجتماعات الدورية لمجالس الاقسام العلمية لتحديد جوانب القوة وتطويرها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها كان له دور في تحقيق رضا اعضاء هيئة التدريس عن القيادة الجامعية مع وجود تباين في النسب التي حققتها كل كلية.
٢. ضعف فاعلية الاجتماعات الدورية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة لتوضيح آلية العمل لأعضاء هيئة التدريس لتحديد جوانب الضعف ومعالجتها وتحديد جوانب القوة وتطويرها كان له اثراً سلبياً في تحقيق رضا اعضاء هيئة التدريس.
٣. اهتمام القيادات العليا في جميع الكليات بتطوير الجانب العلمي.
٤. مشاركة اعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط وصنع القرارات كان له اثر ايجابي في تحقيق رضا اعضاء هيئة التدريس.
٥. ضعف مشاركة اعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط وصنع القرارات كان له اثراً سلبياً في كلية الطب البيطري وكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
٦. افتقار كليات (العلوم - الطب البيطري - الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة) الى آليات واضحة لمكافئة اعضاء هيئة التدريس الذين يحصلون على الترقية العلمية في المدة الاصغرية.
٧. افتقار كلية (الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة) الى المعايير العادلة لتقييم اعضاء هيئة التدريس.
٨. ضعف الاجراءات المتبعة في كلية العلوم لتوضيح القوانين والتعليمات الخاصة بتعيين اعضاء هيئة التدريس.
٩. افتقار كلية (الزراعة - التربية البدنية وعلوم الرياضة) الى آلية عمل للتواصل مع المجتمع المحلي.

١٠. عجز الموازنة الحكومية ادى الى تخفيض النفقات في مختلف الجوانب ومنها الدعم المالي للبحوث العلمية والدعم المالي للمشاركة في المؤتمرات والدورات خارج البلد.

التوصيات :

١. متابعة ودعم مجالس الكليات من قبل مجلس الجامعة لتحديد جوانب الضعف ومعالجتها وتحديد جوانب القوة لتعزيزها.
٢. تشكيل لجان متخصصة لاستحداث آلية عمل للتواصل مع مؤسسات الدولة والمجتمع المحلي.
٣. منح صلاحية للمؤسسة الجامعية في تطوير وتغيير القوانين والتعليمات حسب رؤية ورسالة واهداف الجامعة .
٤. تشكيل ورش عمل لتوضيح آلية تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٥. استحداث نظام الدراسة البحثية لطلبة الدراسات العليا (مرحلة الدكتوراه) .
٦. تعزيز البحث العلمي من خلال تخصيص ميزانية مستقلة له وتخفيض ساعات العمل الاكاديمي من اجل التفرغ للعمل البحثي .
٧. ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار داخل كليتي (الطب البيطري - والتربية البدنية وعلوم الرياضة) .
٨. توفير دور سكنية تتناسب مع الحاجة الفعلية لاعضاء هيئة التدريس .
٩. توفير مكاتب لائقة تتناسب مع عدد ومكانة اعضاء هيئة التدريس.
١٠. توفير عدد مناسب من مقاعد الابتعاث لمختلف الاختصاصات العلمية والإنسانية .
١١. استحداث كلية الدراسات العليا لتحقيق اهداف المؤسسة الجامعية من خلال توفير الكادر الاكاديمي لمختلف الاختصاصات العلمية والانسانية.
١٢. توفير الاجواء النفسية والعلمية بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين من جهة وبين اعضاء هيئة التدريس والطلبة من جهة اخرى .

المقترحات :

١. اجراء دراسة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة.
٢. اجراء دراسة مماثلة لجامعات وكليات اخرى.
٣. اجراء دراسات مقارنة بين كليات الجامعة.

Abstract***Evaluating the Performance of High Leadership in Diyala University***

***.Key words: evaluation, high leadership
Inst. Wissam Imad Abdul- Ghani***

Presidency of Diyala University

The current study aims to evaluate the performance of the high leadership of Diyala University from the viewpoint of the members of the teaching staff. The researchers used a checklist as a tool for the current study. It consists of (19) items. The results was analyzed by using the suitable statistical means.

The results were as follows:

- 1. The general average of the colleges which constituted the sample of the study exceeded the criterion adopted in the current study with a weighted mean average of (3.50) and a weight percentage of (70).*
- 2. The general average of the colleges which constituted the sample of the study exceeded the criterion adopted in the current study except the college of Physical Education and Sport Sciences.*
- 3. The college of Education for Pure Sciences got the first rank with a weighted mean of (4.26) and weight percentage of (85.2).*
- 4. The college of Medicine got the second rank with a weighted mean of (3.82) and weight percentage of (76.4).*
- 5. The college of Education for Human Sciences got the third rank with a weighted mean of (3.51) and weight percentage of (70.2).*
- 6. The college of Sciences got the fourth rank with a weighted mean of (3.39) and weight percentage of (67.8).*

7. The college of Agriculture got the fifth rank with a weighted mean of (3.36) and weight percentage of (67.2).

8. The college of Veterinary Medicine got the sixth rank with a weighted mean of (3.32) and weight percentage of (66.4).

9. The college of Physical Education and Sport Sciences got the seventh rank with a weighted mean of (2.49) and weight percentage of (49.8).

Bibliography

المصادر

- i. الاسدي، سعيد جاسم، والخفاجي، اسعد غيش، ٢٠٠٤، استراتيجيات تقييم أداء القيادات الإدارية لهيئة التعليم التقني، بحث منشور، دائرة البحث والتطوير، المجلات الاكاديمية العلمية، <https://www.iasj.net/iasj>.
- ii. بدران، شبل، وجمال الدهشان، ٢٠٠١، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
- iii. البياتي، رنا حكمت، ٢٠٠٩، واقع التعليم العالي في العراق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاداب، جامعة بغداد.
- iv. حافظ، عبد الناصر علك، ومثنى، ناصر محمود، ٢٠١٦، انعكاس تقييم أداء الإدارات على تحسين جودة العمل المؤسسي، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢٢) العدد (٩٠).
- v. الحريري، رافدة، ومحمود أسامة بلال، ومحمد عبد الرزاق إبراهيم، ٢٠٠٧، الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، دار الفكر، عمان.
- vi. الدباغ، عصام عبد الوهاب، ١٩٩٠، اطار منطقي لترشيد القرار الاداري في المنظمات العراقية لاختيار انسب الاساليب في قياس وتقييم اداء الافراد، مجلة التنمية الصناعية العربية، العددان (٢٣، ٢٤)، بيروت.
- vii. الديب، سامر كمال حامد، ٢٠١٢، مدى ممارسة القيادات الإدارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة-فلسطين.

- viii. رزيق ، الاء رحيم و اخرون ، ٢٠١٠ ، السمات الواجب توافرها في العميد كما يراها الطلبة ، بحث منشور ، مجلة الفتح ، العدد (٤٤) .
- ix. الزبيدي ، عادل صالح ، ٢٠٠٧ ، الارتقاء بواقع التعليم العالي ، المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق ، اربيل ، العراق .
- x. السقاف، صفوان امين، وابوسن، احمد إبراهيم، ٢٠١٦، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (١٧)، جامعة السودان، كلية العلوم التجارية .
- xi. الشريف ، طلال عبد الملك ، ٢٠٠٤ ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا .
- xii. الطائي، يوسف حجيم ، وآخرون (٢٠٠٨). ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- xiii. عبيدات ، محمد صايل ، 1995 ، تقييم الاداء ، مجلة رسالة المعلم ، العدد 2، المجلد 36 ، عمان.
- xiv. عودة، أحمد سليمان والخليبي، خليل يوسف (١٩٨٨)، الاحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن.
- xv. عيسوي ، عبد الرحمن محمد ، ١٩٧٤ ، القياس والتجريب في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- xvi. اللامي ، غسان قاسم ، وسعيد ، هدى قاسم ، ٢٠١٤ ، دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة ، بحث منشور ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (٢٠) العدد (٧٦).
- xvii. محمد ، عدنان محمد ، وعبد الغني ، وسام عماد ، ٢٠١٦ ، مشكلات طلبة الدراسات العليا في كلية التربية -الجامعة المستنصرية وكلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة ديالى ، بحث منشور ، مجلة الفتح ، العدد (٦٧) .

- xviii. الناصر ، علاء حاكم محسن ،٢٠٠٧، بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
- xix. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ ، المادة (١٢) ، بغداد.