

## أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع ، ورؤية للتطوير فى ضوء مؤشرات الجودة

د. أحمد عبد الله الصغير البنا \*

### المقدمة

مع نمو ثورة المعلومات والاتصالات ، وتنامى ثورة المعرفة والتقنية ، وتضخم المؤسسات وتنامى أدوارها ، وتشابك مسئولياتها ، باتت القيادة المؤسسية - من حيث استقطابها ، واختيارها ، ونظم تعيينها وتدريبها ... إلخ - قضية من القضايا المهمة ، وخاصة فى دول العالم الثالث ، وتزداد أهمية تلك القيادة إذا ما تم تناولها فى إطار قطاع التعليم على وجه العموم ، والتعليم العالى والجامعى منه على وجه الخصوص ، الذى يعد المدخل الحقيقى للتنمية البشرية ، ومن ثم المجتمعية لأية أمة أرادت لنفسها أن تتقدم ، وتحتل مكانة لائقة بها بين الأمم . ونتيجة لأهمية القيادة الجامعية ممثلة فى رئيس الجامعة ونوابه ، وعمداء الكليات ووكلائها ، ورؤساء الأقسام ، وما يتبع كل هؤلاء من أجهزة معاونة باعتبارها لها دوراً بارزاً فى قيام جميع العاملين فى المؤسسات التربوية بواجباتهم فى تحقيق أهداف العملية التعليمية ، هذا فضلاً عن كونها تعد إحدى وسائل التوجيه والاتصال بحيث تكون ضرورية فى جميع مجالات المؤسسة التربوية كالخطيط ، والتنظيم ، والحفز ،

---

\* أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة أسيوط

والرقابة ، والمتابعة ، والتقويم ، وإتخاذ القرارات ؛ إذ إنها غير مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته بل إنها قد تتبع من بين المجموعة لأنها تقوم بتأدية أدوار ومسئوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاءته إلى استمرارها .

بالإضافة إلى ما سبق تقع على كاهل القيادات الجامعية مهمة ترجمة الأهداف المنشودة إلى إنجازات واقعية ، والاستثمار الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وتوثيق الصلة بين المؤسسة وبينتها ، فقد احتلت مسألة تحسين معايير اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى الإصلاح الجامعى مركز الصدارة فى فكر المسئولين عن النهوض بالتعليم الجامعى وضمن أولوياتهم .

إذ تشير أدبيات الإدارة إلى " أن العمل الجامعى لن ينجح تدريسياً وبحثياً وخدمة للمجتمع والبيئة والطلاب ما لم تكن على رأسه وفى قلبه إدارة علمية متطورة ، ذات رؤية ثاقبة " ( البهواشى ، ٢٠٠٧ ، ص ٢١٢ )

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو : هل تستطيع القيادة الجامعية أن تقوم بأدوارها الجديدة فى عصر متجدد متطور كما كانت قادرة على ذلك فيما سبق وبالإمكانيات والقدرات التى تمتلكها ؟  
إن التغييرات والتطورات المعرفية والعلمية والتقنية التى طالت مجالات الحياة كلها يجب أن تطال القيادات الجامعية اختياراً وإعداداً وتدريباً ؛ كى يكونوا قادرين على مواجهة التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة ؛ ومن ثم أداء الرسالة التربوية المنوطة بها . وتؤكد إحدى الدراسات التربوية على أن هذه القيادات فى ظل التغييرات والتطورات المعاصرة لابد أن تتسم " بالقدرة على تشخيص المشكلات وتحليلها ، واستخدام الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات الإدارية ، فضلاً عن القدرة على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية

والاقتصادية المحيطة ، إضافة إلى العمل على تنمية وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم باستمرار " ( محجوب ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣ ) .  
ومن هنا ظهرت مسألة مهمة وأساسية هي اختيار وتأهيل القيادة الجامعية ذات الكفاءة القادرة على قيادة عجلة التقدم والتطور ، والمساهمة فى التنمية الشاملة للمجتمع .

ولقد برزت بعض الاتجاهات الحديثة فى مجال اختيار وتدريب القيادات الجامعية والتي تؤكد على ضرورة مجازاة العصر ، وملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية ، ولعل أهم هذه الاتجاهات تلك التي تؤكد على اختيار وتأهيل وتدريب القيادات الجامعية وفق متطلبات أنظمة الجودة الشاملة ، مما يساعدهم على أداء أدوارهم ، والقيام بمهامهم على أكمل وجه ؛ وذلك لمسايرة تطورات العصر ، والتعامل مع تحديات المستقبل .

#### مشكلة البحث :

برغم أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يمثلون شريحة مجتمعية تنتم بمستوى مرتفع من الوعى السياسى والثقافى ، فمازالت قضية اختيار القيادات الجامعية تُعد إحدى القضايا الخلافية من حيث الأسلوب الأمثل للتطبيق والمواءمة مع القيم والنظم الجامعية . إذ تتباين الآراء والرؤى حول أساليب وطرق اختيار القيادات الجامعية ، حيث يُلاحظ وجود انقسام بين المهتمين بالشأن التعليمى المصرى وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات - فى هذا المجال - إلى ثلاثة تيارات فكرية أو توجهات أكاديمية . تيار أول دافع بشدة للانتقال إلى نظام انتخابى كامل يعتمد على الاقتراع السرى المباشر على جميع مستويات الإدارة الجامعية (بدءاً من القسم العلمى إلى رئاسة الجامعة مروراً بالعمداء) . أما التيار الثانى ، فبرغم قناعته بالحاجة إلى تغيير الأسلوب السائد ، فإنه يرى ضرورة ضمان حد أدنى من الخبرة الأكاديمية ، والقدرة على القيادة

وإتخاذ القرار فى القيادة المختارة ، ومن ثم يتعين أن تُجرى الانتخابات بشكل جزئى بعد الوصول إلى قائمة مختصرة يتوافر بها الخصائص المرغوبة للقيادة الجامعية . كما ترى هذه الشريحة من أساتذة الجامعات أنه من المفروض - وفق هذا التوجه - ألا يُطبق أسلوب الانتخاب على مستوى رئاسة الأقسام العلمية . وأخيراً يرفض تيار ثالث مبدأ الانتخاب على عمومه بل ويرى أن تطبيقه سيؤدى إلى نتائج كارثية ستعانى منها منظومة التعليم العالى.

وبرغم أن قانون تنظيم الجامعات وما طرأ عليه من تعديلات حدد شروط تعيين القيادات الجامعية ، إلا أنه لا يوجد من بين هذه الشروط تلقى أى إعداد أو تدريب سابق للتعيين ، أو ما تستوجبه من تأهيل وما تحتاجه من مهارات تساعد على كيفية ممارسة مهامهم ، وهو أمر تؤكد ممارسات الواقع المعيش ، حيث تشير نتائج إحدى الدراسات إلى "أن معظم القيادات لم يحصلوا على أى برامج تدريبية قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم" (عبد الرحيم ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٥ )

وتشير نتائج معظم دراسات وبحوث القيادة فى مؤسسات التعليم العالى إلى أن هناك جانب قصور عديدة لدى القيادات الجامعية ، منها : ضعف الرؤى التخطيطية لديها حيال الإنماء المهنى لمؤسساتها التعليمية وبرامجها الدراسية )

عبدروس ، والشهرانى ، ٢٠٠١ ، ص ٣٠ ) ، واتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية فى الإدارة الجامعية التى تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة ، ونقص معرفتهم بالقواعد والأسس الإدارية ( إسماعيل ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠ ) ، والبطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسى لمواجهة متطلبات متغيرات العصر (عشبية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣٠ ) ، إضافة إلى ضعف العمليات الإدارية لديهم كالتنظيم ، والاتصال والتوجيه والتنسيق والتوظيف

والتخصيص والرقابة والمتابعة والتقويم والمساءلة ، وكذلك ضعف المهارات القيادية لدى قادة العمل الجامعى وما يرتبط بها من عمليات حفز الإبداع والتجديد والابتكار ، والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها " ( الحلوانى ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٠٦ ) .

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالى والذى سوف يحاول البحث الإجابة عنه :

ما الرؤية المقترحة لتطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مؤشرات الجودة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة كما يلى :

- ١- ما واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ؟
- ٢- ما مبررات الحاجة إلى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ؟
- ٣- ما مؤشرات الجودة فى أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية ؟
- ٤- ما الرؤية المقترحة لتطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مؤشرات الجودة ؟

#### أهمية البحث :

إن عملية وضع معايير وآليات لاختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر لكى تؤدى إلى تحرى الدقة والجودة فى اختيار القيادات مما يضمن تحقيق التطوير الداعم والمستمر ؛ لرفع كفاءة وفاعلية وإنتاجية المؤسسة الجامعية ، ولتحسين جودة مخرجات التعليم والتعلم والقدرة المؤسسية .

ومن هنا يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن فيما يلى :

- ١- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الجامعية ، والأوضاع الراهنة لاختيار وتدريب القيادات الجامعية ، ومبررات تجويد أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، ، وتحديد مجالات ومعايير ومؤشرات الجودة

القومية والعالمية فى أساليب اختيار وتأهيل وتدريب القيادات لمؤسسات التعليم الجامعى ، وهذا ما يعبر عن بالقيمة النظرية للبحث .

٢- تقديم تصور مقترح فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر المتمثل فى تطبيق مؤشرات الجودة يمكن أن يسهم فى تحسين جودة معايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، بما يعنى الارتقاء بمستوى القيادات التى تتولى إدارة الشؤون الجامعية ، وبالتالى النهوض بالتعليم الجامعى بوجه عام وتصحيح مساره . وهذا ما يعبر عنه بالقيمة التطبيقية للبحث الحالى .

٣- تبصير مخططى السياسات التعليمية ، والمسئولين عن تطوير التعليم الجامعى إلى نقاط الضعف فى عملية اختيار وتنمية القيادات الجامعية فى الوقت الحالى ، والسبيل إلى تجويد هذه العملية .

٤- يأتى هذا البحث متزامناً مع التوجه العام من المسئولين عن التعليم الجامعى ورغبة الحكومة المصرية وأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات نحو ضرورة تطوير معايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية كى تسير الاتجاهات العالمية المعاصرة فى هذا المجال .

#### أهداف البحث :

هدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تقديم رؤية جديدة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر فى ضوء مؤشرات الجودة المحلية والعالمية ، ويتفرع عن هذا الهدف أهدافاً أخرى ، منها : التعرف على واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، والتعرف على مبررات ودوعى تطويره ، وكذلك مؤشرات جودته .

#### الدراسات السابقة :

نظراً لأهمية الأدوار الحيوية التى التى تقوم بها القيادات التربوية على اختلاف مستوياتها الجامعية وقبل الجامعية ، والتى يأتى فى مقدمتها : رسم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التربوية والتخطيط

لها وتوجيهها وتنفيذها ، وتقدير وتخصيص الاعتمادات المالية للخطط التنفيذية ، والتخطيط لتدريب المستويات الإدارية الأدنى على الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التعليم ، وتنسيق جهود النظم الفرعية للمؤسسات التي يعملون بها ، والرقابة على تحقيق الأهداف الموضوعية لمؤسساتهم ، والسعى لزيادة كفاءتها وكفاياتها ، وتحقيق علاقات إنسانية سلوكية سليمة بين العاملين والإدارة ، وتنمية دوافع العاملين في المؤسسات التعليمية نحو تجويد العمل ، وزيادة فاعلية وإنتاجية المؤسسة التعليمية ؛ فقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية حول هذا الموضوع منها :

- دراسة كامل ( ٢٠١٠ ) : والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح يسهم في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك قصور واضح في عملية اختيار وتأهيل وتدريب القيادات الجامعية في مصر مقارنة بالاهتمام الكبير في عمليات التخطيط والإعداد الجيد لبرامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في كل من أمريكا ، وإنجلترا ، وكندا ، وأستراليا .

- دراسة الحلواني ( ٢٠٠٩ ) : والتي استهدفت رسم تصور لملامح القيادة الجامعية في مصر في ضوء بعض التحديات الدولية ، والرؤى الحديثة لمفهوم القيادة ، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج التحليلي ، وخلصت الدراسة إلى أن اختيار القيادات الجامعية ينبغي أن يتم وفق محورين أساسيين ، هما : القدرة على التعاطي مع متغيرات العصر ، والسمات الشخصية وقوة التأثير في على الآخرين

- دراسة شريف ( ٢٠٠٩ ) : والتي اهتمت بوضع تصور مقترح لإعداد القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول ، وتبنت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وانتهت إلى العديد من النتائج ، منها أن عملية اختيار القيادات الإدارية المدرسية تعتمد بدرجة كبيرة على الأخذ بمبدأ الأقدمية لتولى المتقدمين المناصب الإدارية بالمدرسة ، بالإضافة إلى تدخل العاطفة والعوامل الشخصية من حب وكرهية ، والقرب من أصحاب اتخاذ القرار .

- دراسة العاجز ( ٢٠٠٩ ) : والتي سعت إلى تعرف مجالات تطوير الإدارة الجامعية بالإضافة إلى الكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين ، وتفعيل دورها لتكون قادرة على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي للنهوض بالجامعات وتطويرها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسات ، وخلص الباحث إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية بعد أن بين مجالات التطوير ، وأهمية التدريب الإداري .

- دراسة كوبرنيكوس ( ٢٠٠٩ ) Copernicus : والتي عنيت بوضع أسس للتنمية المستدامة في الجامعة التي أصبحت ضرورة حتمية مع التغيرات التي يواجهها العالم اليوم ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسس يجب على الجامعة أن توفرها حتى تقوم بدورها في التنمية المستدامة هي : عمل برامج تدريبية للعاملين في الجامعة ، وتصميم برامج للتربية المستمرة ، والمشاركة بين الرئيس والمؤسسين ، ونشر المعارف ، وتدعيم البنية الأساسية التكنولوجية ، والإلتزام المؤسسي ، وبأخلاقيات البيئة ونشر المعارف ، وأوصت الدراسة بأن تلتزم الجامعة إلتزاماً حقيقياً بأسس التنمية المستدامة في العمل الأكاديمي ، وأن توفر البرامج التعليمية والتدريبية لجميع العاملين بها لرفع كفاءة آدائهم للعمل وتشجيعهم على تحمل المسئولية الاجتماعية والتربوية .

- دراسة الحيدى ( ٢٠٠٨ ) : والتي أجريت لتعرف واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين ، ودور هذه



الأساليب فى تحقيق أهداف البرامج التدريبية ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى ، وأداة استقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٦٧) متدرجاً ، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها أن أكثر الأساليب التدريبية اسخداماً فى الدورات التدريبية أسلوبا المحاضرة والأسئلة ، وأن هذين الأسلوبان لا يحققا أهداف البرامج التدريبية ؛ ولذا أوصت الدراسة بضرورة تنوع الأساليب لتحقيق أهداف الدورات التدريبية.

- **دراسة المطيرى ( ٢٠٠٨ )** : والتي حاولت معرفة التأثيرات الفعلية للقيادات الجامعية فى تجويد الممارسات الإدارية بجامعة الكويت ، ووضع تصور مقترح للارتقاء بهذه الممارسات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها أن القيادات الجامعية ( العميد ، والعمداء المساعدون ) لا يتبعون مبدأ الشورى فى تعاملهم مع الأفراد ، ولا يحترمون آرائهم عند اتخاذ القرار ، وضعف عملية الاتصال الوظيفى بينهم وبين المرؤسين .

- **دراسة الرويشد ، و عبد الغنى ( ٢٠٠٨ )** : والتي ركزت على وضع تصور مقترح لتطوير القيادات التربوية على المستوى المدرسى فى ضوء خبرات بعض الدول ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة ، وأداة الاستبانة والتي طبقت على عينة بلغت ( ٢٤١ ) من المديرين ، ورؤساء الأقسام بجميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت ، وذلك لمعرفة آرائهم فى الوضع الراهن لإعداد القيادات التربوية المدرسية فى دولة الكويت ، وتمخضت الدراسة عن عدة نتائج ، منها : قصر مدة البرامج التدريبية المقدمة للراغبين فى تقلد المناصب القيادية فى المدارس ، وتركيز البرامج على الجوانب النظرية دون العملية ، وندرة استخدام الوسائل التكنولوجية فى البرامج التدريبية ، وغلبة أسلوب الألقاء والمحاضرة

على بقية الأساليب التدريبية الأخرى . واختتمت الدراسة بتصور مقترح للنهوض بالبرامج التدريبية لإعداد القادة التربويين للمدارس بدولة الكويت ، هذا التصور له فلسفة ، وأهداف ، ومتطلبات يجب توفيرها لتحقيق الأهداف .

- **دراسة الغافرى ( ٢٠٠٧ )** : والتي هدفت إلى الوقوف على الخطوات المتبعة فى اختيار مدير المدرسة ، والأساليب العلمية المتبعة فى اختيار مديرى المدارس فى سلطنة عمان ، واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى لتوافقه مع أهداف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أساليب متبعة فى اختيار مديرى المدارس ، منها أسلوب الأقدمية ، وأسلوب الاختبارات التحريرية ، وأسلوب المقابلات الشخصية ، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ، منها التخلّى عن الأساليب التقليدية غير الموضوعية فى اختيار مديرى المدارس ، والبحث عن أساليب أخرى أكثر موضوعية وعدالة فى اختيار مدرّاء المدارس .

- **دراسة عبد ربه ( ٢٠٠٧ )** : والتي جاءت لتعرف أبعاد القيادة الفاعلة فى المدرسة العصرية ، وتقديم رؤية مقترحة للقيادة التربوية فى مدرسة المستقبل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أهداف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج ، منها أن القيادة التربوية فى المدارس الفعالة ينبغى أن تكون قيادة حازمة وهادفة ، ومشاركة فى اتخاذ القرار ، ومتابعة للأداء ، واستراتيجية ، وذاتية ، وعصرية ، وجماعية ، وإبداعية ، وأن أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى المستقبل ينبغى أن تتنوع إلى التدريب أثناء العمل وخارجه ، والدورات الاستشارية القصيرة ، والدورات فى مكان العمل ، والتعلم من خلال العمل ، والتعلم من خلال علاقات النظراء أو الوكلاء ،

والعصف الذهني ، والتدريب من بعد ، والورش التدريبية ، والمحاكاة وتمثيل الأدوار . وخلصت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة للقيادات التربوية في مدرسة المستقبل ، هذه الرؤية لها منطلقات ، ورسالة ، وأهداف ، وإجراءات محققة لهذه الأهداف .

- دراسة إبراهيم ، والنجار ( ٢٠٠٧ ) : والتي استهدفت وصف واقع الإدارة الجامعية في مصر ، والتعريف بالإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها وتاريخها ومراحلها ، ووضع برنامج لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، ولتحقيق الأهداف السابقة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستبيان طبق على ( ٢٠٠ ) فرداً من القيادات الأكاديمية الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ؛ لمعرفة آرائهم في أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، والمشكلات التي تواجه تدريب القيادات الجامعية ، ووجهة نظرهم في البرنامج التدريبي المقترح . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها عزوف كثير من ذوى الكفاءات عن تولى مسئولية الإدارة الجامعية ، وتدخل بعض الأجهزة السياسية في الاختيار ، وغياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية، وغياب البرامج التدريبية لتنمية مهارات القيادات الجامعية ؛ ومن ثم قدمت الدراسة برنامجاً مقترحاً لتدريب القيادات الجامعية في مصر يتضمن أهدافاً ، وموضوعات للتدريب ، وخطة للتنفيذ ، وخطة للتقويم .

- دراسة آنن ( ٢٠٠٧ ) Ann : والتي هدفت إلى تعرف أثر برامج التنمية على مهارات القيادات بجامعة ويسكونسن ، وتعرف دور هذه البرامج في التغييرات والتحويلات التي تواجه بيئة التعليم الجامعي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها أن برامج التنمية المهنية توفر فرصة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس تتمثل في تنمية

- الجانب القيادي ، ومعرفة واقع المؤسسة التعليمية وتحقيق أقصى قدر من الفعالية فى ضوء الأوضاع الراهنة للجامعة.
- دراسة محمد ( ٢٠٠٦ ) : والتي استهدفت تعرف واقع برامج التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، وتقديم برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أهداف الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج ، منها القصور فى البرامج التدريبية المقدمة للإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية ، ووجود الكثير من أوجه القصور والضعف فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية .
- دراسة فولتان ( ٢٠٠٥ ) Fultan : والتي حاولت تعرف المهارات المطلوبة من قبل قادة كلية المجتمع فى عام ٢٠١٠ م وما بعده ، وتعرف أساليب تطوير هذ المهارات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها أن المهارات المطلوبة للقيادة هى القدرة على مواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة ، والقدرة على ترسيخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبية احتياجاتها ، والقدرة على استخدام أساليب إدارية متعددة فى إدارة المؤسسة التعليمية .
- دراسة فيرا ، و كرسان ( ٢٠٠٥ ) : والتي هدفت إلى تطوير نموذج نظرى لقياس وممارسات القيادة لكل من المدير التنفيذي والمدير الأعلى فى المنظمة على التعلم التنظيمى ، وذلك من خلال تبنى منظور القيادة الإستراتيجية ، ولتحقيق ما سبق قام الباحثان بدراسة استطلاعية يعطيان فيها صورة لسلوك القيادة المرتبطة بعملية التعلم ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، منها أن القائد الإستراتيجى يؤثر فى تعليم الجماعة عن طريق تشجيع العمل ضمن فريق ، والثقة والتدريب المتبادل كفرصة للتعلم .

- دراسة كروسين ( ٢٠٠٥ ) Crossen : والتي هدفت إلى تعرف كيفية استخدام القيادات الجامعية ( صناع القرار ) للمعلومات المؤسسية عند اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي ، وتقييم هذه الكيفية ، ولتحقيق ما سبق استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها أن التسلسل الزمني لعملية التخطيط الإستراتيجي متوقف على أحداث مهمة خاصة بالمؤسسة مما يشير إلى وجوب إنشاء مجلس تخطيط إستراتيجي مهمته الرئيسة جمع المعلومات المؤسسية وحفظها لاستخدامها عند مواجهة فجوة في الإستراتيجية.

- دراسة عشيبة ( ٢٠٠٥ ) : والتي استهدفت تحديد الأدوار التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة ، هي قصور استقلال الجامعات ، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي ، وقصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية ، ومحدودية الموارد المالية ، وضعف الإمكانيات المتاحة .

- دراسة عليجات ( ٢٠٠٤ ) : والتي سعت للكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، ولتحقيق هذه الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعانته بالاستبيان الذي طبق على عينة بلغ عددها الإجمالي ( ٦٠ ) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة الأردنية ، وجامعة اليرموك ، والجامعة الهاشمية ، وذلك لمعرفة عدد من السمات لدى قيادات الأقسام الأكاديمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القدرات لدى عينة الدراسة تقع ضمن المتوسط ، وإن الخبرة الإدارية لدى رؤساء الأقسام

- الأكاديمية ليست كبيرة ، وأصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية لزيادة قدراتهم الإدارية .
- دراسة السيد ، و مصطفى ( ٢٠٠٣ ) : والتي أجريت لتحديد أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستبانة طبقت على عينة من رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، منها بروز أهمية التدريب كأحد الجوانب المهمة فى عملية التنظيم داخل المؤسسة الجامعية ، وأهمية تنويع البرامج التدريبية لمواجهة الاحتياجات المتعددة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية للقيادات الجامعية قبل تولى المناصب القيادية .
- دراسة عيداروس ( ٢٠٠١ ) : والتي جاءت بهدف تعرف أساليب اختيار وواقع الأداء الإدارى لعمداء الكليات الجامعية المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية وتطويره ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ، منها ضعف أساليب اختيار وتدريب العمداء ، ولذا أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتأهيل العمداء إعداداً وتأهيلاً إدارياً متخصصاً ؛ لتولى منصب العمادة ، وذلك قبل تسلم مهام الوظيفة .
- دراسة ديفيز وآخرون ( ٢٠٠١ ) . Davies et al : والتي ركزت على تعرف دور النموذج الأوربي فى تحسين القيادة فى التعليم العالى ، ومن خلال المقابلات مع قيادات التعليم العالى توصلت الدراسة مجموعة من النتائج ، أهمها جودة النموذج الأوربي فى تحسين المهارات القيادية فى التعليم العالى ، ومن ثم أوصت الدراسة بتعميمه فى المؤسسات الجامعية لتطوير المهارات القيادية لدى المتقدمين لشغل الوظائف القيادية فى الجامعات.

- دراسة حربى ( ٢٠٠٠ ) : والتي ركزت على معرفة الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، والاستبانة التى طبقت على عينة بلغ عددها الإجمالى ( ١٥٨ ) فرداً من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا ، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين تتقصم الإعداد الإدارى الضرورى لمهامهم ، وارتفاع درجة اهتمامهم رؤساء الأقسام الأكاديمية بالعمل الإدارى ، ثم التدريسى ، ثم الدراسات العليا ، واخيراً خدمة المجتمع ، وفى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهنى اللازم فى مختلف مجالات الأدوار الوظيفية

#### التعليق على الدراسات السابقة :

فى ضوء العرض السابق للدراسات السابقة ، يمكن استنتاج بعض المؤشرات التالية :

١- أكدت جميع الدراسات والبحوث السابقة على أهمية إعداد القيادات التربوية وتطويرها وتبنى برامج تدريبية تلبي حاجات المؤسسات التعليمية وطموحاتها ، والبحث الحالى يتفق مع الدراسات السابقة فى ذلك .

٢- اهتمت بعض الدراسات والبحوث السابقة بإعداد القيادات المدرسية فى مصر فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول ، بينما ركز البحث الحالى على اختيار وتدريب القيادات الجامعية المصرية فى ضوء معايير ومؤشرات الجودة .

٣- ركزت بعض الدراسات والبحوث السابقة على اختيار وإعداد فئة من القيادات الجامعية ، وهى فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية ، فى حين

شمل البحث الحالى اختيار وإعداد وتدريب كافة القياديين الجامعيين بدءاً من رئيس الجامعة وصولاً إلى رئيس القسم ومروراً بعميد الكلية .  
٤- تناولت بعض الدراسات والبحوث السابقة عملية اختيار القيادات الجامعية ، وتناول البعض الآخر عملية تدريب القيادات الجامعية ، بينما تناول البحث الحالى عمليتى الاختيار والتدريب معاً للقيادات الجامعية فى مصر لكونهما يكملان بعضهما ولا يمكن فصلهما عن بعضهما .

٥- اهتمت جميع الدراسات والبحوث السابقة بتحليل مفهوم القيادة بصفة عامة ، ووصف واقع اختيار وتأهيل القيادات التربوية على المستوى المحلى والعالمى ، و يمكن الاستفادة من هذه الدراسات والبحوث فى تحليل متغيرات البحث .

٦- لم تتناول الدراسات والبحوث السابقة - التى أمكن الاطلاع عليها - فى مجال القيادة الجامعية موضوع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر فى ضوء مؤشرات الجودة ، وهو ما يميز البحث الحالى عن الدراسات السابقة ، ويؤكد على أهمية إجرائه .

#### منهج البحث :

يتبنى البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلى القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. فالبحث الحالى يركز على تحليل مفهوم القيادة الجامعية ، وكذلك تحليل واقع اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، وأهم المبررات الحالية التى تحتم ضرورة تجويد أساليب اختيار وتدريب القيادة الجامعية المصرية ، وتحليل بعض مؤشرات الجودة القومية والعالمية التى يتم فى ضوءها اختيار وتدريب القيادات الجامعية بهدف التوصل إلى رؤية جديدة لاختيار وتدريب القيادات الجامعية المصرية بما يرقى بمستوى الأداء الجامعى على مختلف



الأصعدة ، وبما يحولها إلى مؤسسة تقود عملية التنمية في محيطها القطرى والأقليمي .

#### حدود البحث :

- **الحدود الموضوعية** : اقتصر البحث على تناول أهم الأطر النظرية لمفهوم القيادة الجامعية وواقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر ، وتشمل رؤساء الجامعات ونوابهم ، وعمداء ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، إضافة إلى تناول مؤشرات الجودة المحلية والعالمية في هذا المجال .

- **الحدود الزمنية** : يغطي البحث من الناحية الزمنية فترة تحليل واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر من خلال قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولإتحته التنفيذية والتعديلات التي أدخلت عليه خصوصاً بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ، و ثورة ٣٠ يونيه ٢٠١٣م .

#### مصطلحات البحث الإجرائية :

١- **القيادات الجامعية University Leadership** : يقصد بهم رؤساء الجامعات ونوابهم ، وعمداء الكليات ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم ضمن المستوى العالى في السلم الأكاديمي ، وأكثر الأفراد تأثيراً في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس ، والطلبة ، والإداريين ، وجميع العاملين ؛ لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية .

٢- مؤشرات الجودة **Quality Indicators** : مجموعة من الأداءات والممارسات التي يتحقق من خلالها معايير الجودة في مجال البحث وهو (أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر )  
**خطوات السير في البحث :**

سار البحث الحالي في محاولة للإجابة عن أسئلته المطروحة وفقاً للعناصر التالية :

**أولاً :** واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر .  
**ثانياً :** مبررات الحاجة إلى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر .

**ثالثاً :** مؤشرات الجودة في أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية .  
**رابعاً :** رؤية مقترحة لتطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر في ضوء مؤشرات الجودة .

وفيما يلي معالجة تحليلية لكل عنصر من هذه العناصر :  
**أولاً :** واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر :  
في هذه العنصر قدم الباحث في البداية تحليلاً لمفهوم القيادة الجامعية ، ثم قدم وصفاً وتحليلاً للواقع الحالي لأساليب اختيار القيادات الجامعية في مصر ، واختتم هذه الخطوة بإعطاء وصفاً وتحليلاً لواقع أساليب تدريب هذه القيادات ، وذلك كما يلي :

**أ- مفهوم القيادات الجامعية University Leadership :**  
القيادة ، والقائد ، والقيادة التربوية ، والقيادة الجامعية مصطلحات تتعدد وتتباين مفاهيمها وتعريفاتها في الفكر الإداري المعاصر ، وربما يرجع ذلك إلى أن مفاهيم هذه المصطلحات تحكمها مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع ؛ ولذلك فلقد تزايدت بحوث ودراسات القيادة بأنواعها المختلفة

للقوف على ماهيتها الحقيقية . وفيما يلي يستعرض الباحث بالتفصيل والتحليل مفاهيم هذه المصطلحات حتى يصل إلى تحديد المصطلح الإجرائي للقيادة الجامعية الذي يدور البحث الحالي في فلكه :

**فالقيادة Leadership** ، هي عند ( وليم ، ٢٠٠٩ ، ص ١٩ ) William فن تحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة . وعند ( أبو النصر ، ٢٠٠٧ ، ص ٣١٩ ) عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من المرؤوسين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف . وعند ( حجي ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٧ ) عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية . وتعنى عند ( توفيق ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٩ ) أنها " عملية تنمية الرؤية ، وإستراتيجيات التفكير المستقبلي ، والتعامل مع التغيرات " . و نجد (رافن ، و فرنش ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٥ ) Raven & French عرفا القيادة بأنها شكل من أشكال القوة والسيطرة على الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة . كما نجد ( إلياس ، ٢٠٠٠ ، ص ٩ ) يعرفها على أنها تأدية لأدوار ومسئوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاءته إلى استمرارها . وكذلك نجد ( رمضان ، ١٩٩٢ ، ص ٨٥ ) يعرفها على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة . ويذكر ( فايد ، ٩٩١ ، ص ٣٣١ ) تعريفاً لها بأنها هي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل ، من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل . كما يقدم ( بدوي ، ١٩٨٦ ، ص ٤٢٤ ) تعريفاً لها نصه هو " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أوالتأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم .

وبتحليل التعريفات السابقة للقيادة ، يتضح أن هناك ثلاثة اتجاهات مختلفة حول مفهوم القيادة الاتجاه الأول يرى أن القيادة هي مجموعة من السمات والقدرات التي يتصف بها القائد ، والتي تجعله قادراً على أداء عمله بشكل جيد عن طريق التأثير في الآخرين . والاتجاه الثانى يرى أن القيادة ليست سمة بل هي عملية تنتج من خلال التفاعل الذى يحدث ما بين القائد وأتباعه ، ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليست خطية ( فى اتجاه واحد ) وإنما هي تفاعل مع الحدث ، وعندما يتم تعريف القيادة بأنها عملية فإنها تصبح متاحة لأى فرد وليست محصورة فى القائد الرسمى المحدد فى الجماعة . والاتجاه الثالث يرى أن المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد يمكن اكتسابها وتعلمها ، كما يمكن تنميتها وتطويرها لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة ، وبذلك يتضح أن هذا الاتجاه يؤكد على نقطة جوهرية فى عملية القيادة ، وهي التصور المستقبلى ، ومحاولة التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات . ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها العملية التي يستطيع من خلالها القائد الجامعى التأثير على المرؤوسين ، ويحثهم على الإبداع والابتكار فى بيئة العمل ، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل .

**أما القائد Leader** ، فقد عُرف بأنه ذلك الشخص الذى ينشئ علاقة تأثير يقوم من خلالها بالتأثير فى أتباعه وهدفه فى ذلك إحداث تغيير حقيقى ، وتحقيق نتائج تقود كل منهم إلى تحقيق أهداف مشتركة ( ديفت ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٥ ) Daft . وعرف بأنه عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون ويكون تأثيره أكبر من تأثير أى عضو آخر فيها ، ذلك بحكم مركزه فى الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية ( حسين ، ٢٠٠٦ ، ص ٩٥ ) . وعرف بأنه هو الفرد الذى يقود الجماعة فى تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم فى الأداء

ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ، ويسعى الفرد القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز (حجى ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٧) . وعرف بأنه ذلك الفرد الذى يستطيع بقدرته وجهوده من السيطرة على الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الرويشد ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٥) . وعرف بأنه ذلك الشخص الذى يستطيع أن يستخرج أفضل ما فى الجماعة من قدرات مختلفة وإمكانيات متعددة وتسخيرها من أجل تحقيق أهداف عامة مشتركة (سيمس ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٩) Sims . وعرف بأنه هو الشخص الذى ينظر إليه من قبل الآخرين بأنه المسؤول الأول عن تحقيق أهداف الجماعة . ويعرف بأنه هو الشخص الذى يملك برنامج عمل محدد ويعمل على تحقيقه عن طريق عمل أفراد الجماعة ) (السويدان ، والعدلوني ، ٢٠٠١ ، ص ٢٥) . وعرف بأنه ذلك الشخص الذى يؤثر فى أفكار ومشاعر وسلوك عدد ذى دلالة من لأفراد( إلياس ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٤) .

ويلاحظ من دراسة التعاريف السابقة للقائد أنها متعددة ، وأن كل منها يركز على مجموعة من الصفات والخصائص لا بد وان تتوفر فى الشخص القائد ، منها الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين فى المؤسسة ، وتحفيزهم ودفعهم نحو أداء العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة واستثمار قدرات وإمكانيات الأفراد أفضل استثمار ، هذا بالإضافة إلى أنه فاعل ومؤثر ومحفز للعمل الجماعى ، ولديه رؤية فنية ومجتمعية فى آن واحد . وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد إجرائياً بأنه ذلك الشخص الذى يستطيع التأثير والتأثر فى الأفراد العاملين داخل حقل التعليم الجامعى ، ويتم توجيههم بطريقة علمية سليمة ، ويتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم ، وتعاونهم فى الوصول إلى تحقيق

أهداف العملية التعليمية ، هذا بجانب امتلاكه رؤية مستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية ، ومواجهة الأزمات الطارئة .

**وأما القيادة التربوية Educational Leadership** ، فتعنى أنهم فئة من الأشخاص يتولون الوظائف الإدارية فى وزارة التربية والتعليم فى مستوياتها الثلاثة - العليا والوسطى والإجرائية - سواء فى الوزارة نفسها أو المحافظات أو المناطق التعليمية أو المدارس أو الجامعات ( الغافرى ، ٢٠٠٧ ، ص ٦١٧ ) . وتعنى أنهم هم أولئك الأشخاص الذين يديرون المؤسسات التربوية بمراحلها المختلفة ، حيث يشرفون على مجرى التعليم وأدائه ، وعلى حركة التعليم والعمليات والاتجاهات والقوى والعقبات المتضمنة فى هذه الحركة ( شنودة ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٣٩ ) . كما تعنى أنهم مجموعة من المربين مسئولون عن التخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه والتنسيق والمتابعة والرقابة والتقويم لأعمال المرؤوسين داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحقيق أهداف النظام التعليمى النابع من السياسة العامة للدولة ( عبد ربه ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٧٤ ) . وكما تعنى أنها دور اجتماعى تربوى يقوم به المربى أثناء مشاركته وتفاعله مع الجماعة ، حيث يكون لهذا المربى القوة والقدرة على التأثير والتوجيه فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ( زهران ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٩٥ ) . وكذلك تعنى فئة من المربين الذين يقومون ببعض الأعمال فى مجال التربية والتعليم ، حيث يغلب على تلك الأعمال طابع التخطيط والتوجيه والتقويم بالنسبة لأداء أفراد آخرين يعملون تحت قيادتهم ، وذلك لتحقيق أهداف تربوية مشتركة ( جوهر ، ٢٠٠١ ، ص ١٦٨ ) .

وبنظرة تحليلية للتعريف السابقة للقيادة التربوية ، يتبين أنها جميعها ركزت بوجه عام على مجموعة الأفراد الذين يقومون بإدارة المؤسسات التربوية على سواء مستوى التعليم قبل الجامعى بمراحله المختلفة أو

التعليم الجامعى ، كما يقومون ببعض الوظائف والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم لأعمال المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادتهم . ومن هنا يمكن تعريف القيادة التربوية إجرائياً بأنها مجموعة العمليات والأدوار والوظائف التى يقوم بها رئيس الجامعة أونوابه أوعمد الكلية أو وكلائه أو رئيس القسم من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية فى الجامعة.

وأما القيادة الجامعية **University Leadership** ، فقد تعددت تعريفاتها وتباينت ، فهناك من لايفرق بينها وبين الإدارة الجامعية **University Management** ، مثل ( عيداروس ، والشمرانى ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣ ) والذان عرفا القيادة الجامعية على أنها الإدارة الجامعية بقولهما " أنها جميع الأعمال التى تقوم بها المجالس الجامعية والقيادات الجامعية والإدارية لتحقيق أهداف محددة فى ظل الموارد المتاحة للجامعة بما يحقق أعلى معدلات الفعالية المؤسسية " . ووافق على ذلك ( عبد الحى ، ٢٠٠٧ ، ص ٥١ ) بقوله " أنها مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التى يقوم بها الموظفون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل فيما بينهم فى جو ديمقراطى يحفز الهمم ويبعث الرغبة فى العمل المثمر ؛ بما يكفل تحسين العملية التعليمية فى مرحلة التعليم الجامعى ، وتحقيق أهدافها المرسومة لها " . وأيضاً ( أيوب ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣ ) بقوله " أنها الأساليب التى تتبناها الإدارة بصفة عامة فى الجامعة لإطلاق الطاقات والإمكانات الإبداعية للعاملين تحت رئاستها ، وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه ؛ ليصنع المستقبل الزاهر للمؤسسة وللأفراد " . وكذلك ( عليمات ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٥١ ) بقولها " أنها مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ، ومجموعة من الموظفين العاملين فى

الجامعة الذين يتولون المناصب الإدارية - طبقاً للأقدمية - على اختلاف مستوياتها - العليا والوسطى والتنفيذية - لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة " .

وهذه التعاريف خلطت بين النواحي القيادية التي يقوم بها القادة الأكاديميين عند تقلد المناصب العليا كالتخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات المهمة وغيرها ، والنواحي الإدارية التنفيذية التي يقوم بها القادة الإداريين كرؤساء الأقسام ومديرو الوحدات الإدارية فى الجامعة . كما تؤكد على أن أى فرد يستطيع إدارة شئون الجامعة دون توافر خصائص سمات قيادية معينة فيه .

وهناك من يرى أن الإدارة الجامعية تختلف عن القيادة الجامعية ، كالمنظمة العربية للتنمية والإدارة التي عرفت الإدارة الجامعية على أنها الجهة المسؤولة عن توفير المناخ الذى يسمح بتأهيل القوى البشرية لخوض عالم يتسم بالتغير السريع سواء فى المعرفة أو فى آليات سوق العمل ، ونشر المعرفة ، من خلال القيام بالبحوث العلمية التى تفيد المجتمع ، مما يعكس إدراك الجامعة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذى أنشئت فيه لتحقيق التنمية الشاملة . وأما القيادة الجامعية فهى القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات فى قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التى يرغب فيها القائد ( البنك الدولى ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٣٤-١٣٥ ) . والبحث الحالى يتفق مع أصحاب هذا الاتجاه ويرى أن هناك فرقاً بين مفهومى الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية ، حيث إن الإدارة الجامعية تعنى العملية التى يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، بينما القيادة الجامعية فهى تعنى كل نشاط جامعى قيادى تربوى هادف إلى التحسين والأبداع والابتكار فى بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل .



وباستعراض التعاريف السابقة للقيادة بصفة عامة والقيادة الجامعية بصفة خاصة يلاحظ أنها تشترك جميعاً فى عناصر أساسية لا بد من الإشارة إليها عند ذكر القيادة ، وهى : مؤسسة ، وقائد ، وتأثير ، ومرؤوسين .

و من خلال استعراض التعاريف السابقة أيضاً للقيادة التربوية بشكل عام والقيادة الجامعية بشكل خاص توصل الباحث إلى أن مفهوم القيادة الجامعية الذى ينشده هذا البحث هو أن تجسد هذه القيادة رؤية يمتلكها القادة الجامعيين (رئيس الجامعة ونوابه ، عمداء الكليات ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ) ويحولونها إلى أهداف يتبناها جميع العاملين فى الجامعة ، بحيث تتحول إلى أهداف مشتركة ، ويسعى الجميع إلى تحقيقها .

#### ب- الواقع الحالى لأساليب اختيار القيادات الجامعية فى مصر :

حدد قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية والتعديلات التى أدخلت عليه خصوصاً بعد ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١م ، و ٣٠ يونيه ٢٠١٣م آليات اختيار وتعيين القيادات من رؤساء الجامعات والنواب ، وعمداء الكليات والوكلاء ، ورؤساء الأقسام ، وذلك كما يلى :

#### ١- رئيس الجامعة :

أوضحت المادة ٢٥- قبل التعديل- فى القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م بأن " يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالى ، ويشترط أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل ووظيفة أستاذ فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون ، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلاً ووظيفة أستاذ على سبيل التذكار ، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة عاد إلى شغل وظيفة أستاذ

التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة ، فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو " ( جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ١٢ ) . كما أوضحت المادة ١٧ فى اللائحة التنفيذية لقانون ٤٩ مهام رئيس الجامعة فى " أن يتولى رئيس الجامعة تصريف أمور الجامعة ، وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية فى حدود السياسة التى يرسمها المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها " ( جمهورية مصر العربية ، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ١١٢ ) . ويلاحظ على قانون تنظيم الجامعات أنه اعتمد على مبدأ التعيين عند اختيار رؤساء الجامعات ، ويلاحظ أيضاً أن تعيين رؤساء الجامعات يمكن أن يجدد لأكثر من فترة .

ونتيجة للمطالبات المستمرة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص و الديمقراطية فى كل القطاعات والهيئات والمؤسسات ، وعلى رأسها الجامعات باعتبارها من أهم قلاع الحرية والديمقراطية ، وعقل الأمة ورمز حضارتها ، فقد حدثت تعديلات على قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ، وذلك بإضافة المادة ١٣ مكرر ( قانون ٨٤ لسنة ٢٠١٢م ) للقانون ، والتى نصت على " أن يتم اختيار رئيس الجامعة عن طريق الانتخاب الحر على درجتين ، وذلك من خلال مجمع انتخابى تمثل فيه كافة الكليات والمعاهد الجامعية ، والذى يقوم بدوره بانتخاب رئيس الجامعة وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التى يقرها المجلس الأعلى للجامعات بمشاركة ثلاثة من رؤساء نوابى أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظيفة واختيار أفضل وأكفأ العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً للقانون وذلك طبقاً لنتيجة

الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك . ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط . ويتم انتخاب أعضاء المجمع الانتخابي في كل كلية أو معهد من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى المدرسين المساعدين والمعيدون والذين تُقيم أصواتهم الصحيحة بما لا يزيد عن ١٠% من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس . ويشترط فيمن يترشح لمنصب رئيس الجامعة أن يكون قد أمضى على شغله لدرجة الأستاذية خمس سنوات ، وأن يكون قائماً بالعمل بجامعة لمدة ثلاث سنوات أكاديميتين سابقتين لترشحه لرئاسة الجامعة ، وأن لا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبي ما لم يكون قد تم محوه ، وعدم سبق شغل الدرجة لذات الوظيفة لمدتين كاملتين ، وألا يكون المرشح متولياً لأي منصب حزبي ثناء ترشحه وطيلة توليه المنصب " ( جمهورية مصر العربية ، قرار المجلس الأعلى للجامعات ٢٠١٢ ، ص ٢١ ) . ويتبين من هذا التعديل على القانون أنه استبدل نظام تعيين رؤساء الجامعات بنظام الانتخاب الحر المباشر في اختيار رؤساء الجامعات . كما يتبين أيضاً أن مدة تعيين رؤساء الجامعات فترتين على الأكثر .

وبعد قيام ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ م ، ومارآه البعض من أن تعيين القيادات الجامعية بطريق الانتخاب الحر أدى إلى إدخال الجامعات طرف في الصراعات السياسية والتريبيطات الحزبية ، وتمكين الأخوان من احتلال المناصب القيادية ، ونشر العنف والشغب في الجامعات ، فقد قامت الحكومة الأولى للمهندس إبراهيم محلب بإقرار نظام جديد لاختيار القيادات الجامعية ورفعته الى رئيس الجمهورية لإصدار التعديل التشريعي الخاص به على قانون تنظيم الجامعات ( في شهر مايو ٢٠١٤ ) ، ونصت المادة الأولى من القانون رقم ( ٥٢ ) لسنة ٢٠١٤م تشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة على أن تتكون هذه اللجنة من

سبعة أعضاء يتولى المجلس الأعلى للجامعات ترشيح أربعة منهم من ذوى الخبرة في مجال التعليم الجامعي ، على أن يكون من بينهم أقدم رؤساء الجامعات والذي يسند له رئاسة اللجنة ، ويتولى مجلس الجامعة المعنية اختيار الثلاثة أعضاء الباقين ، على أن يتم اختيار مرشح احتياطي من كل من الجهتين السابق الإشارة إليهما . وتتولى هذه اللجنة المشكلة اختيار ثلاثة مرشحين تنطبق عليهم شروط وضوابط الترشح ، وفى ضوء تقييم المشروع المقدم من المتنافسين لتطوير الجامعة فى كافة المجالات ، وكل ذلك وفق الشروط والإجراءات التى يضعها المجلس الأعلى للجامعات ، ويتم عرض هؤلاء الثلاثة مرشحين على رئيس الجمهورية لأختيار واحد منهم لتعيينه رئيساً للجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (جمهورية مصر العربية ، القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ ، ص ٢٢) . وهذا التعديل التشريعى يوضح أنه تم إلغاء مبدأ انتخاب رئيس الجامعة ، واستبداله أو العودة مرة أخرى لنظام تعيينه ، كذلك يظهر أيضاً أنه أبقي على مدة تعيين رئيس الجامعة وتجديدها لمدة واحدة فقط .

## ٢- نواب رئيس الجامعة :

نصت المادة ٢٩ من قانون تنظيم الجامعات على ما يلى : " يكون لكل جامعة ثلاث نواب لرئيس الجامعة يعاونوه فى إدارة شئونها ، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه ، ويختص أحدهما بالشئون الخاصة بالتعليم بمرحلتى الليسانس والبكالوريوس وشئون الطلاب الثقافية والاجتماعية والرياضية ، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات ومع المعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمى ، و يختص الثالث بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، ويكون تعيين نواب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالى بعد أخذ رأى رئيس الجامعة ، ويشترط فيهم أن يكونوا

قد شغلوا لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون ( جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ١٣ ) ، كما نصت المادة ٣١ من قانون تنظيم الجامعات على أن " مهام واختصاصات نواب رئيس الجامعة تحدد فى قرار تعيينهم جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ١٣ ) . ويبدو من هاتين المادتين أن آلية اختيار نواب رؤساء الجامعات هى التعيين . هذا ، ولم يتم إجراء أى تعديل تشريعى على هاتين المادتين فى قانون تنظيم الجامعات بعد ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ م ، و ٣٠ يونيه ٢٠١٣ م .

### ٣- عميد الكلية :

نصت المادة ٤٣ - قبل التعديل - من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م على ما يلى : " يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد . وفى حالة عدم وجود أساتذة فى الكلية أو المعهد ، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة للقيام بعمل العميد ، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد ( جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ٢٤ ) . كما نصت المادة ٣٤ فى اللائحة التنفيذية لقانون ٤٩ ، مهام عميد الكلية فى " تصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها " ( جمهورية مصر العربية ، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ١١٩ ) . ويظهر من هذا القانون أنه أعتبر أسلوب التعيين أسلوباً وحيداً لاختيار عمداء الكليات .

ولقد ظل العمل بهذا القانون فى اختيار عمداء الكليات إلى أن اندلعت ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م والتي طالبت بالتحول من نظام تعيين عمداء الكليات إلى نظام انتخاب عمداء الكليات ؛ ولذا تم تعديل المادة ٤٣ من قانون تنظيم الجامعات وإضافة المادة ١٣ مكرر ( قانون ٨٤ لسنة ٢٠١٢م ) والتي نصت على " يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم اختيار عميد الكلية بطريق الانتخاب الحر المباشر وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات على نحو يضمن المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظيفة واختيار أفضل وأكفاء العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً للقانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك . ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط . وتشرف على عملية اختيار العمداء بكل كلية لجنة منتخبة من أعضاء هيئة التدريس مشكلة من ثلاثة أعضاء هيئة التدريس ممن لهم حق التصويت من غير المرشحين ويضاف لعضوية اللجنة عضو هيئة تدريس بإحدى كليات الحقوق يتم اختياره بمعرفة مجلس الجامعة المعنية . يتعين لاختيار عميد الكلية وجود أربعة من الأساتذة العاملين على الأقل وعدد من أعضاء هيئة التدريس لا يقل عن ٢٠ عضواً وفى غير هذه الحالة يكون لرئيس الجامعة اختيار عميد الكلية أو ندب قائم بالأعمال . يشارك فى الانتخاب جميع أعضاء هيئة التدريس ( غير متفرعين ومتفرغين وعاملين وأساتذة مساعدين ومدرسين ) بالإضافة إلى الهيئة المعاونة بما لا يتجاوز ١٠% من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس . يتعين حضور ٦٠% على الأقل من أعضاء هيئة التدريس لصحة إنعقاد الجلسة ، فإذا لم يكتمل النصاب تؤجل الجلسة لمدة ساعة ويكون فى هذه الحالة صحيحاً بحضور ٤٠% وإذا لم تتوفر

هذه النسبة يعين رئيس الجامعة عميداً من بين أساتذتها العاملين . تعاد الانتخابات بين أعلى اثنين فى حالة عدم حصول أى من المرشحين على الأغلبية المطلقة " ( جمهورية مصر العربية ، قرار المجلس الأعلى للجامعات ٢٠١٢ ، ص ٢١ ) . ومن ثم يتضح من خلال هذه المادة أن آلية اختيار عمداء الكليات هى الانتخاب الحر المباشر .

وأخر التعديلات فى ذلك ، ما حدث بعد قيام ثورة ٣٠ يونيه ٢٠١٣م ، حيث لوحظ أن هناك سلبيات - سبق ذكرها فى أساليب انتخاب رؤساء الجامعات - نتجت عن تطبيق مبدأ الانتخاب الحر المباشر فى اختيار عمداء الكليات ، مما حدا بالحكومة الأولى للمهندس إبراهيم محلب بإقرار نظام جديد لاختيار القيادات الجامعية ورفعته الى رئيس الجمهورية لإصدار التعديل التشريعى الخاص به على قانون تنظيم الجامعات ( فى شهر مايو ٢٠١٤ ) ، وتضمنت المادة الثانية من القانون رقم ( ٥٢ ) لسنة ٢٠١٤م تشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة عميدة كلية أو معهد بقرار من رئيس الجامعة على أن تتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء يتولى رئيس الجامعة اختيار ثلاثة منهم ، على أن يكون من بينهم أحد نواب رئيس الجامعة والذى يسند له رئاسة اللجنة ، ويتولى مجلس الكلية أو المعهد اختيار الإثنين الباقين ، على أن يتم اختيار مرشح احتياطي من كل من الجهتين السابق الإشارة إليهما . وتتولى هذه اللجنة المشكلة اختيار ثلاثة مرشحين تنطبق عليهم شروط وضوابط الترشح وفى ضوء تقييم المشروع المقدم من المتنافسين لتطوير الجامعة فى كافة المجالات ، وكل ذلك وفق الشروط والإجراءات التى يضعها المجلس الأعلى للجامعات ، ويتم عرض هؤلاء الثلاثة مرشحين على السيد رئيس الجمهورية لأختيار واحد منهم لتعيينه عميداً للكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط . وإذا لم يتسنى اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها لاختيار عميد الكلية أو المعهد لأي

سبب من الأسباب فلرئيس الجامعة أن يكلف من يراه لإدارة الكلية أو المعهد باعتباره قائمًا بالعمل لمدة عام واحد ( جمهورية مصر العربية ، القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ ، ص ٢٢ ) . وهذا التعديل التشريعي يبين أنه تم إلغاء مبدأ انتخاب عمداء الكليات ، واستبداله أو العودة مرة أخرى لنظام تعيينهم .

#### ٤- وكلاء الكلية :

أكدت المادة ٤٧ من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م على أن يكون لكل كلية أو معهد وكيلان يعاونان العميد فى إدارة شئون الكلية أو المعهد ، ويختص أحدهما بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية ، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث ، وتوثيق الروابط مع الكليات ومع المعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمى . كما أكدت على أنه يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشئون خدمة المجتمع ، ويجوز الاكتفاء فى بعض الكليات أو المعاهد بتعيين وكيل واحد ، ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد ، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ( جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ص ٢٥-٢٦ ) . ويظهر من هذه المادة أن آلية اختيار وكلاء الكليات هى التعيين . هذا ، ولم يتم إجراء أى تعديل تشريعى على هذه المادة فى قانون تنظيم الجامعات بعد ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١م ، و ٣٠ يونيه ٢٠١٣م .

#### ٥- رئيس مجلس القسم :

أشارت المادة ٥٦ - قبل التعديل - من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م إلى " أن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ



رأى عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم . ويعتبر رئيس مجلس القسم متيحياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد ، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة فى القسم . وفى حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه ، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية أو المعهد إلا عند النظر فى شئون توظيف الأساتذة . وإذا لم يكن بالقسم سوى أجنبى جاز أن يعهد إليه عند الاقتضاء برئاسة مجلس القسم ، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية " ( جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ٢٨ ) . كما أشارت المادة ٤٢ فى اللائحة التنفيذية لقانون ٤٩ إلى أن مهام رئيس القسم ، هى " الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ( جمهورية مصر العربية ، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ٢٧ ) . ومن هنا يتأكد أن التعيين هو الطريق الوحيد لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية .

وبعد قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ، حدثت تعديلات على المادة ٥٦ فى قانون تنظيم الجامعات ، وذلك بإضافة المادة ١٣ مكرر (قانون ٨٤ لسنة ٢٠١٢م ) لاستبدال نظام تعيين رؤساء الأقسام بنظام انتخابهم بطريقة حرة مباشرة لأسباب سبق ذكرها ، حيث نصت المادة ١٣ مكرر على ما يلى : " يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم اختيار رئيس مجلس القسم بطريق الانتخاب الحر المباشر وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التى يقرها المجلس الأعلى للجامعات على

نحو يضمن المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظيفة واختيار أفضل وأكفاء العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً للقانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك . ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط . فى الأقسام العلمية التى يوجد بها ثلاثة أساتذة من العاملين او أكثر يتم اختيار أحد أقدم ثلاثة منهم بالاقتراع السرى . يشارك فى الانتخاب جميع أعضاء هيئة التدريس ( غير متفرعين ومتفرغين وعاملين وأساتذة مساعدين ومدرسين ) بالإضافة إلى الهيئة المعاونة بما لا يتجاوز ١٠% من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس . يتعين حضور ٦٠% على الأقل من أعضاء هيئة التدريس لصحة إنعقاد الجلسة ، فإذا لم يكتمل النصاب تؤجل الجلسة لمدة ساعة ويكون فى هذه الحالة صحيحاً بحضور ٤٠% وإذا لم تتوفر هذه النسبة يعين رئيس الجامعة رئيساً لمجلس القسم من بين أساتذته العاملين . تعاد الانتخابات بين أعلى اثنين فى حالة عدم حصول أى من المرشحين على الأغلبية المطلقة " ( جمهورية مصر العربية ، قرار المجلس الأعلى للجامعات ٢٠١٢ ، ص ٢١ ) . وهذا التعديل التشريعى على قانون تنظيم الجامعات كان بهدف الاعتماد على مبدأ الانتخاب الحر المباشر فى تعيين رؤساء مجالس الأقسام الإدارية . ونظراً لما حدث من سلبيات - سبق ذكرها آنفاً - فى تطبيق مبدأ الانتخاب الحر المباشر فى تعيين رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة ، فقد تم العودة بعد قيام ثورة ٣٠ يونية ٢٠١٣م إلى نظام تعيين رؤساء مجالس الأقسام أسوة بما حدث فى بقية المناصب القيادية الأخرى فى الجامعة كرؤساء الجامعات وعمداء الكليات ، حيث نص القانون رقم ( ٥٢ ) لسنة ٢٠١٤م على أن " يعين رئيس مجلس القسم بقرار من رئيس الجامعة من بين ثلاثة يتم ترشيحهم لهذا الغرض

ممن يستوفون شروط وضوابط الترشح وفى ضوء تقييم المشروعات المقدمة منهم لتطوير القسم . ويصدر قرار بالتعيين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة" ( جمهورية مصر العربية ، القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ ، ص ٢٢ ) .

ومن خلال ما سبق يتضح أن اختيار القيادات الجامعية فى مصر وتعيينهم وفق قانون تنظيم الجامعات والتعديلات التى أدخلت عليه اعتمد مرة على التعيين ، ومرة أخرى على الانتخاب ، ومرة ثالثة حالية على التعيين ، مما يشير إلى التخبط فى اختيار القيادات الجامعية فى الجامعات المصرية ؛ وإن كان لمسألتى التعيين والانتخاب إيجابيات من جهة ، وسلبياتها من جهة أخرى ، فأما إيجابيات التعيين فتتمثل فى " إن تعيين القيادات الجامعية يضمن الابتعاد بالجامعات عن الصراعات السياسية والحزبية ، والبعد عن محاباة أعضاء هيئة التدريس ومجايلتهم بما يضر بالعملية التعليمية والبحثية ضماناً لكسب أصواتهم " ( مباشر ، ٢٠١٤ ) ، وأما سلبياته فتتمثل فى " احتكار المناصب القيادية والتجديد لمن يشغلها لفترة طويلة ، وتدخل الرغبات والمصالح المشتركة ، والمحسوبية ، والأهواء الشخصية فى عملية الاختيار ، وتفضيل أهل الثقة على أهل الخبرة والكفاءة ، وارتفاع أصوات الأفاقين والمنافقين ( نزار ، ٢٠٠١ ، ٢٤٨ ) ، أضف إلى ذلك قتل المواهب القيادية الشابة ، وقتل أنبل مافى الإنسان : إرادته وحرية ( سكران ، ٢٠١٤ ) ، وغير ذلك من سلبيات أخرى " . وأما إيجابيات الانتخاب فتتمثل فى : " أن أسلوب الانتخاب يتوافق مع تطورات الحياة السياسية ، والتحولت الديمقراطية التى حدثت على المستويين المحلى والعالمى ، وأن تطبيق مبدأ الانتخاب يؤكد الثقة فى أهلية أساتذة الجامعات فى اختيار قياداتهم ، أضف إلى ذلك أن الأخذ بأسلوب الانتخاب الحر المباشر للقيادات الجامعية يكفل ضمان ولاء القيادة للقسم أو للكلية أو المؤسسة التى يعمل

بها وليس للنظام الذى عينه ، وأن هذا الأسلوب يعد أهم مبدأ من مبادئ الديمقراطية وعلامة من علامات النضج السياسى والاجتماعى " (عشبية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣٢ ) ، وأما سلبياته فتتمثل فى : " دخول الجامعات فى حلبة الصراعات السياسية والحزبية ، وانتشار الشغب والفوضى داخل الجامعة ، وانتشار الشللية فى الكليات ، وسيطرة فئة معينة على أغلبية المناصب القيادية فى الجامعة ، واختيار الأفراد غير المؤهلين إدارياً لتولى المناصب القيادية " ( مباشر ، ٢٠١٤ ) .

ويتضح من خلال استعراض نصوص القانون أنه لا توجد شروط لشغل الوظائف القيادية الجامعية سوى مضى خمس سنوات فى درجة الأستاذية لمنصب رئيس الجامعة ونوابه فقط ، أما بالنسبة لعميد الكلية أو المعهد فلا يشترط مضى مدة فى الأستاذية بل يمكن أن يكون أستاذاً مساعداً فى حالة عدم وجود أساتذة ، وكذلك الحال بالنسبة لوكلاء الكلية أو المعهد ، أما بالنسبة لرئيس القسم الأكاديمى فإن معايير تعيينه تتمثل فقط فى الأقدمية والدرجة العلمية ، دون مراعاة لأى معايير أخرى مهمة مثل معيار الكفاءة الإدارية . وفى هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات إلى " أن معايير الاختيار لمن يتبوأ مقاعد القيادة أصبحت غريبة ، وتعددت جهات الاختيار ، وأصبحت هناك معايير معلنة ، وأخرى غير معلنة ، وفى كثير من الأحيان يؤدي ذلك إلى إساءة استخدام السلطة ، وغياب الموضوعية فى إتخاذ القرارات ، والاجتهاد فى تفسير القوانين واللوائح " ( السيد

، ومصطفى ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠٨ ) .

وكما يتضح من استقراء نصوص قانون تنظيم الجامعات المصرية أنه حدد فترة تولى القيادات الجامعية للمناصب بمدة أو مدتين على الأكثر بعدما كانت مفتوحة المدة قبل تعديل القانون عقب قيام ثورة ٢٥ يناير ، ومنح رئيس الجمهورية سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق

بتعيين عمداء الكليات بعدما كانت سلطة التعيين فى يد وزير التعليم العالى بعد أخذ رأى رئيس الجامعة .

### ج- الواقع الحالى لأساليب تدريب القيادات الجامعية فى مصر :

فى ضوء العرض السابق لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولأئحته التنفيذية والتعديلات التى أدخلت عليه مؤخراً - فيما يتعلق باختيار وتعيين القيادات الجامعية - نلاحظ إغفالها لجانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة ، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى بعض الظواهر السلبية الحالية فى إدارة التعليم الجامعى كان أهمها " قلة الإلمام بمسئوليات العمل خاصة وأن من يشغل منصب قيادى جديد يجد نفسه أمام مسئوليات لا عهد له ببعضها إذ لم يسبق تبصيره بكل ما يتصل بوظيفته الجديدة أو تدريبه على تأديتها " ( السيد ، ومصطفى ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠٨ ) .

وأشارت أيضاً دراسة أخرى إلى " أن هذا الأسلوب فى اختيار القيادات الجامعية أدى إلى قصور مراعاة جانب مهم فى اختيار القيادات وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية ، حيث يتم تصعيد الاستاذ من موقع إدارى إلى آخر ، دون أن يمر بتجربة تدريب واحدة " ( عشبية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣٣ ) ، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة " عقد ورش ، وإقامة حلقات تدريبية لرؤساء الأقسام ، لا سيما الجدد منهم ؛ لإطلاعهم على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، وتوضيحها بشكل جيد من جانب المختصين فى العمل الإدارى والأكاديمى " ( عشبية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٤٦ ) .

كما أشارت أيضاً دراسة أخرى إلى أن هناك اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس على وجود حاجة إلى التدريب قبل شغل أى وظيفة قيادية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٦ ) . وأوصت أيضاً إحدى الدراسات بضرورة تنظيم برامج تدريبية

للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكلية قبل السماح لهم بممارسة مهامهم ؛ لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية ، والمهام اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة ، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم ، ويساعدهم على أداء مهامهم بفاعلية و بكفاءة عالية ( محمد ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٩٩ ) .

من هنا جاء برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بهدف تنمية وتحديث القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري ، بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف ، وتطوير الخبرات الذاتية فى مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالى التى تحقق استمرارية عملية التطوير ( جامعة القاهرة ، ٢٠١٥ ) ، والجدير بالذكر أن هذا البرنامج ليس قاصراً على القيادات ، وإنما هو لأعضاء هيئة التدريس بفئاتهم المختلفة ومعاونيهم .. أما بالنسبة للقيادات ، فهو يستهدف رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء وكلاءهم ورؤساء الأقسام العلمية ( عبد الرحيم ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٧ ) .

أما عن الجدارات المستهدفة بهذا المشروع ، فهى : جدارات التدريس والتعليم والبحث ( مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ICDL - التدريس - البحث العلمى ) ، وجدارات التفاعل الإنسانى ( الاتصال الفعال - مهارات العرض والتقديم - إدارة الموارد البشرية - ديناميكية التفاعل الجماعى ) ، والجدارات الشخصية ( مهارات التفكير - المهارات الإدارية - إدارة الوقت وضغوط العمل - قواعد السلوك المهنى ) ، والجدارات القيادية ( التطوير التنظيمى - اتخاذ القرارات وحل المشكلات - الشؤون القانونية والمالية فى الإدارة الجامعية ) ( وزارة التعليم العالى ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣ - ٤ ) . ويتضح مما سبق أن القيادات الجامعية تقع ضمن أولويات هذا المشروع ، ويظهر ذلك من

خلال أهداف المشروع والمستفيدين منه ، وكذلك من خلال الجدارات المستهدف في هذا المشروع .

وأما عن معايير اختيار المتدربين ، فهي : الأحدث أو الأصغر سناً ، وتوافر احتياج تدريبي فعلى ، والرغبة فى التطور والاستخدام للتعلم الذاتى ، والمرشحون لتولى وظائف قيادية أعلى . وأما عن معايير اختيار المدربين ، فهي : أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراة ، وأن يكون من نفس المرتبة الأكاديمية للمشاركين أو أعلى ، وأن تكون لديه خبرة متميزة لا تقل عن ١٠ سنوات فى مجال التدريب فى تخصص معين ، وأن يكون مشهوداً له بالكفاءة ، ولديه مهارات التأثير والإقناع ، وإجادة التواصل مع الآخرين ( عبد الرحيم ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٧ ) .

وبرغم أن وزارة التعليم العالى قد قامت بجهد كبير فى عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذا المشروع ، هذا بالإضافة إلى الدور البارز الذى قدمته الجامعات فى إنشاء مراكز تدريبية بها لتنفيذ المشروع وتوفير المدربين والحرص على إعداد هذه المراكز وتجهيزها ، ولكن السؤال الذى يطرح نفسه ، هل استطاع هذا المشروع أن يحقق أهدافه ؟ خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات والقدرات للقيادات الجامعية ، والإجابة عن هذا السؤال يمكن استنتاجها من نتائج العديد من الدراسات التقييمية التى خاضت فى أعماق هذا المشروع للوقوف على واقعه الفعلى ، ولقد توصلت بعض هذه الدراسات إلى ما يلى : تركيز المشروع على فئة أعضاء هيئة التدريس الذين لا يتولون أى مناصب إدارية ، والاستعانة بمن يحتلون مناصب إدارية فى الجامعة كمدرسين فى الدورات التدريبية دون مراعاة أن هؤلاء الذين تم الاستعانة بهم كمدرسين فى المشروع فى حاجة أيضاً إلى الاهتمام بهم حسب ما جاء فى التنظير للمشروع على المستوى القومى ( عبد المنعم ، ٢٠٠٧

، ص ٥٣٤ ) ، ونقص عدد الدورات التدريبية التى تنفذ لفئة القيادات

الجامعية مقارنة بباقي الفئات المستهدفة ( العزازى ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧٨ ) ، ونمطية البرامج وضعف تركيزها على الجديد فى الإدارة والقيادة الجامعية بما يتلاءم والتطور المنشود ( إسماعيل ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٧٥ ) ، وحصول جميع المشاركين فى المشروع على نفس المادة العلمية بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية للمشاركة وتخصسه وخلفيته العلمية ( فهم ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠٢ ) ، وغلبة الجانب النظرى على الجانب العملى فى البرامج التدريبية ، وغلبة استخدام المحاضرة والمناقشة فى طرق التدريب على استخدام ورش العمل ، وغموض أهداف المشروع لدى الغالبية العظمى من المدربين والمتدربين ، ونقص عدد المدربين الحاصلين على دورة تدريب المدربين TOT مما يؤثر على أداء النشاط التدريبي ( نايل ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣٩ ) ، وقصر مدة البرامج التدريبية وعدم مناسبتها مع مسئوليات المتدربين وأعمالهم الجامعية ، ولذلك يصبح الالتحاق بهذه البرامج أمراً شكلياً .

( الحديدى ، ٢٠٠٨ ، ص ١٤٢ )

هذا بالإضافة إلى إشتراط أن يكون المدرب حاصلاً على درجة الدكتوراة هو شرط فارغ المضمون ، حيث إنه ليس شرطاً ضامناً لنوعية جيدة من المدربين ، فكل أعضاء هيئة التدريس المدريون منهم والمتدريون حاصلون على الدكتوراة . وإشتراط أن يكون المدرب من الرتبة الأكاديمية للمشاركين أو أعلى هو أيضاً شرطاً ليس بضامن لنوعية جيدة من المدربين ، فالواقع يشهد باختراق هذا الشرط فى مرات كثيرة ، وكذلك إشتراط أن يكون المدرب لديه خبرة متميزة لا تقل عن عشر سنوات فى العمل بالتدريب فى تخصص معين ، فربما يكون هذا الشرط جيد وواجب التنفيذ ، غير أن الواقع يؤكد تجاوزه لعدم توافر الأعداد اللازمة من المدربين الحائزين لهذا الشرط ، وفى حالات كثيرة مشهودة كان المدرب



غير متخصص فى الموضوع الذى يقدمه ، وكذلك أيضاً اشتراط أن يكون المدرب مشهوداً له بالكفاءة ، فلا يعرف من الذى شهد له ؟ وكيف تم التأكد من صحة الشهادة ؟ ( عبد

الرحيم ، ٢٠٠٧ ، ص : ١٣٨ )

يتضح مما سبق أن هناك قصوراً واضحاً فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خصوصاً فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية سواء قبل تولى المناصب الجديدة أو أثناء توليها ، فعلى الرغم من أهمية هذا الجانب الإدارى إلا أن الدورات المخصصة للقيادات الجامعية لم تتنوع وتتعدد وتتخصص فى كيفية ممارسة المهام الإدارية والقيادية فى الجامعة ، هذا بالإضافة إلى جوانب القصور الأخرى التى تم ذكرها سابقاً سواء فيما يتعلق بالمادة العلمية أو طرق تقديم البرامج التدريبية أو بالمدرين .

**ثانياً- مبررات الحاجة إلى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر :**

يوجد عديد من المبررات التى تستدعى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، لعل من أهمها التحديات العالمية والمحلية الحالية والمستقبلية التى تواجه قطاع التعليم الجامعى ، ويمكن توضيح هذه التحديات على النحو التالى :

(١)- **التحديات العالمية** : وتتمثل أهم التحديات العالمية فيما يلى :

١- **العولمة والمنافسة العالمية** : حيث أدت العولمة إلى تغيير مسار حركة التعليم الجامعى نتيجة للشروط الجديدة التى فرضتها على كل الدول ، ومنها أهمية إبراز منتج يستطيع المنافسة فى السوق العالمى ( عبد المجيد ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠ ) ؛ و ثم وجب عند التفكير فى تطوير أهداف وسياسات وبرامج التعليم الجامعى ضرورة التوافق مع منظور وفلسفة التنمية العالمية المستدامة . " إذ ما تزال مؤسساتنا

تتبنى سياسات وبرامج تعليمية وفقاً لمتطلبات قصيرة المدى ، مما أدى إلى تضخم أعداد خريجها ممن لا يحتاجها السوق المحلي ، ولم تضع هذه المؤسسات فى اعتبارها إعداد خريجها ؛ ليكونوا قادرين على المنافسة الإقليمية والعالمية " ( عيداروس ، والشهرانى ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٣ ) .

٢- **التكتلات الاقتصادية** : إن من أهم خصائص العصرالحالى نمو التكتلات الاقتصادية العالمية ، مثل : منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية ، وكندا والمكسيك ( الناقتا ) ، والإتحاد الأوربي ( الناتو ) ، والمجلس الأوربي ، ومنظمة الأمن والتعاون الأوربي ، ودول النمرور الأسيوية وغيرها ومن أبرز سمات هذه التكتلات هو التأكيد على النزعة التنافسية على أساس إعمال الفكر والتميز ( عبد القادر ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣٦ ) ، وهذا بدوره يقع على عاتق النظم التعليمية بوجه عام ونظام التعليم الجامعى بوجه خاص ؛ الأمر الذى يتطلب إعداد طالب قادر على المنافسة على أساس من الجدارة والتميز ، وقادر على إدارة التكنولوجيا والتعامل معها ، بالإضافة إلى معرفته العميقة بمجال تخصصه .

٣- **الثورة العلمية والتكنولوجية** : وهى تعتمد على العقل البشرى ، والإلكترونيات الدقيقة ، والكمبيوتر فى توليد المعلومات وتنظيمها واختزالها واسترجاعها وتوصيلها بسرعة متناهية إلى أى مكان فى العالم ( طعيمة ، والبندارى ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٥ ) . إضافة إلى ذلك إلى أن هذه الثورة بسرعتها جعلت العالم واحداً موحداً ، داخل حدود " قرية كونية صغيرة " ، بما توحى به الكلمة من علاقات قرابة وجوار ومحدودية الزمان والمكان ، أى توحيد الهوية ، والوعي ، وتوحيد العلم ، وأنماط السلوك ، وهى بذلك تخلق نظاماً عالمياً جديداً يقوم على العقل الإلكتروني ، والثورة المعلوماتية ، والإبداع التقني غير

المحدود ، وتمثل ديناميكية جديدة تبرز داخل العلاقات الدولية ،  
تنتشر المعلومات والمكتسبات التقنية والعلمية للحضارة عبر الحدود  
بدلاً من احتوائها ضمن حدود إقليمية ضيقة  
( عباس ، ٢٠٠١ ، ص ١٧ ) . ولذا فإن التحدى الحقيقى الذى  
يواجه مؤسسات التعليم العالى فى مصر الآن هو التطور العلمى  
والتكنولوجى الهائل والمستمر الذى غير أساليب الإنتاج وأنماطه  
تطلعاً نحو الانتقال من مجتمع صناعى إلى مجتمع ذى إنتاج كثيف  
المعرفة .

٤- الثورة المعلوماتية والمعرفية : يوصف العصر الحالى بالعديد من  
الصفات من بينها عصر العلم والمعرفة ، أو عصر التقجر المعرفى  
، أو عصر الثورة المعلوماتية ، وذلك نتيجة للتقدم التكنولوجى المذهل  
الذى ساعد فى النمو الهائل فى حجم المعلومات وتنوعها وتعمقها ،  
وظهور الكثير من العلوم الجديدة ، مثل علوم الإلكترى ، والنظرية  
النسبية ، والبيولوجيا الذرية ، والبحار ، والفضاء ، والذرة ، والهندسة  
الوراثية ، والكيمياء الإحصائية وغيرها ، مما أدى إلى تراكم المعرفة  
العلمية بشكل يصعب تصوره ( عباس ، ٢٠٠١ ، ص  
١٨ ) . وقد فرض هذا التطور الهائل فى كم المعرفة ونوعها إلى  
إعادة النظر فى تشكيل أفراد المجتمع من خلال مؤسساته ووسائطه  
التربوية النظامية وغير النظامية كي يستطيعوا التعامل معها وبها ،  
وأن يكون لديهم القدرة على الاختيار وحسن الانتقاء من طوفان  
المعرفة والمعلومات دون تعصب أو تحيز فكرى ، وبما يتفق مع قيم  
ومصالح وأخلاقيات ومعتقدات وثقافات وحضارات المجتمع الضاربة  
بجذورها فى أعماق التاريخ

٥- ثورة الاتصالات : كان من نتائج الثورتين المعلوماتية والتكنولوجية  
المتقدمتين والمستمرتين حدوث تطور هائل فى أنظمة الاتصالات ،

مثل شبكات الإنترنت ، والبريد الإلكتروني ، والمؤتمرات التفاعلية ، والهواتف ، وبعض وسائل الإعلام الأرضية والفضائية ( إمام ، ٢٠٠٥ ، ص ١٢ ) . وتلعب تكنولوجيا الاتصال هذه دوراً حيوياً وبارزاً في التعليم العالى ، حيث تسهم بفعالية فى تبادل المعلومات ، ونشر المعارف ، وتبسيط المهام التعليمية والإدارية وتنظيمها وتقليصها ، وجعل إدارة نظم التعليم العالى ومؤسساته أكثر فعالية وكفاءة ، بحيث تسهم فى تنوع عمليات التعليم والتعلم فى كل المستويات وتحسين جودتها ، وتنوع وسهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات بين الجامعات أو عبر العالم (عمار، ١٩٩٩، ص ٢٠) ، وأصبح لزاماً على مؤسسات التعليم الجامعى عدم اقتصر استخدام التكنولوجيا الاتصالية الجديدة على الميسورين حتى لا تتسبب فى حدوث انقسام رقمى بين الأمم وداخل الأمة الواحدة.

٦- **الثورة الاجتماعية** : أدت الثورات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والاتصالية إلى انفتاح المجتمعات على بعضها البعض ، وسرعة التواصل الإنسانى بين الأفراد والشعوب ، وزيادة وعيهم وحاجاتهم وطموحاتهم الفردية والاجتماعية ، وأدوارهم الفعالة فى استمرار وتقديم حياتهم المحلية ، أو التى يجبرون عليها أحياناً ، لتمكينهم من المنافسة والبقاء عالمياً فى ظل التقلبات الحضارية والأيدولوجية المتتابة ، والطامعة فى معظمها للسيطرة على مقدرات الأفراد والجماعات الأقل إدراكاً وسلوكاً ... ( شنودة ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٥٠ ) ، ومن هنا جاءت الثورة الاجتماعية التى تهدف إلى تطوير إمكانيات الفرد والجماعة ، للبقاء والتقدم محلياً ، والمعاشة البناءة عالمياً ، مع القدرة الذاتية فى كل الأحوال على الدفاع عن النفس وصد الظلم والقهر الذين قد يتعرضون لهما وفى أية لحظة . كذلك تذويب الفوارق بين الطبقات ، وبين الصغار

والكبار ( يسين ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٩٥ ) . وكذلك نشر الديمقراطية ، وحرية التعبير عن الرأى ، والعدل والمساواة والمشاركة والعقلانية وسيادة لغة الحوار والتسامح والتعايش مع الآخر ( سلامة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥١ ) ، كل ذلك دفع فلاسفة التربية ومفكريها إلى المطالبة بضرورة إعادة النظر فى النظم التربوية التعليمية لتحقيق أهداف الثورة الاجتماعية .

٧- **الطلب المتزايد على التعليم الجامعى** : من الملاحظ أن الطلب على التعليم الجامعى على مستوى دول العالم المتقدم والنامى يتنامى ، وتتعدد وتتوسع أشكاله بدرجة كبيرة ، ويزداد الوعى بأهميته الحيوية للتنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ؛ وبذلك فالتعليم الجامعى يجب أن يتضمن كل أنواع الدراسات ، والتدريب ، والبحث العلمى ، والأفكار والمعارف والمهارات الجديدة ، فلم يعد التعليم الجامعى مكتفياً بإعداد المتخصصين على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فقط ، وإنما امتد بدراساته ودرجاته العلمية للماجستير والدكتوراة إلى جانب الدبلومات العالية والمتخصصة .

#### ٨- **التغيرات المستمرة فى متطلبات وحاجات سوق العمل** :

أدت التطورات الحديثة إلى تغير العالم من الصناعات التقليدية إلى صناعات حديثة متقدمة ، كما تغير اقتصاد الموجه الثالثة من إنتاج الوفرة إلى إنتاج السرعة ، ومن إنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة ، ومن إنتاج سلع إلى إنتاج خدمات . وهذا بدوره يجعل مهارات الإنسان عرضه للتقادم ؛ بل من المحتمل أن يغير الإنسان عمله أكثر من خمس مرات خلال عمره . كما أن انخفاض تكاليف الاتصال والنقل ، والحدود السياسية المفتوحة أدى إلى سهولة حركة تنقل الأفراد ذوى المهارات العالية ، وهذا الحراك يؤدى بدوره إلى سوق عالمية لرأس المال البشرى المتقدم الذى يمتلك معارف ومهارات

عالية ومتنوعة . ومن التغيرات العالمية أيضاً فى سوق العمل فى العصر الحالى والتي ظهرت بصورة ملموسة انتشار الشركات متعددة الجنسيات ، والتي تتميز بالتنوع والانتشار الجغرافى لنشاطها اللامحدود ، تلك الشركات الاقتصادية العملاقة عبر القارات المختلفة التي لم يعد لها وطن محدد بل صار العالم كله وطناً لها ( مرسى ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٥ ) . وهذا يفرض على التعليم العالى إحداث تغيير من منطلق العلاقة بينه وبين عالم العمل تتمثل فى : الانتقال من الإعداد للوظائف التقليدية إلى نموذج الوظائف غير الثابتة والمرنة ، والتحول من نموذج تعليم الندرة والصفوة إلى نموذج تعليم الوفرة والكثرة ، والتحول من مجتمع يعلم لوظائف محددة ومعروفة مسبقاً إلى مجتمع يعلم مدى الحياة لمواجهة التغير السريع ، والتحول من التدريب وسوق العمل المحلى إلى مسرح العمليات العالمى ( البيلاوى ، ١٩٩٧ ، ص ٨٠ )

(٢)- **التحديات المحلية** : وتتمثل أهم التحديات المحلية فيما يلى :

١- **صعوبة تحديد رسالة الجامعة وأهدافها فى عالم متغير** : فالجامعة تعيش الآن فى عالم متغير باستمرار يتسم بتفجير المعرفة وتطويرها كماً ونوعاً ، وبتسارع الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجية ، وسرعة تطور المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية فى المجتمعات المختلفة ، ومن ثم ، أصبح من المهام الرئيسية للجامعات ضرورة مسايرة هذه المتغيرات السريعة وأن توائم وظائفها معها ( عبد الحى ، ٢٠٠٧ ، ص ٤١ ) . ولعل أخطر هذه المتغيرات أو المنجزات ؛ ما عرف باسم ثورة المعلومات ، وما ارتبط بها من ثورة الاتصالات ؛ ولهاتين الثورتين صلة مباشرة بالعملية التعليمية فى مضمونها ، وبالإدارة التعليمية وتدريب مسارها

واحتياجاتها على المستوى العام لنظام التعليم . ومن هنا تأتي صعوبة تحديد رسالة الجامعة وأهدافها

٢- **تفشى ظاهرة الأمية الإدارية** : نظراً لأن أستاذ الجامعة يتولى المنصب الإدارى ( رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة - عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم ) مباشرة دون الحصول على دورات تدريبية فى الإدارة تكسبه معرفة بالنواحى القانونية والإدارية لمهام المنصب ، فقد نقشت ظاهرة الأمية الإدارية لدى معظم القادة الجامعيين والتي " نتج عنها ممارسات إدارية غير سوية ، وضعف فى الإدارة والإنتاجية ، وغياب التخطيط والهيكلية ونظم التقييم والحوافز والمعلومات ، وتفشى المركزية ، بما يجعل التغيير وإدارته من الأمور المستحيلة ، نتيجة لأن إدارة التعليم أضحت أكبر وأضخم من أن يقوم بها الهواة ، مهما كانت خبراتهم " ( الخطيب ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠ ) ، وأن الأمر أصبح يتطلب إعداد أفراد معينين - قد أحسن اختيارهم - إعداداً علمياً أكاديمياً ؛ للقيام بإدارة المؤسسات الجامعية .

٣- **ازدياد وتنوع المشكلات الكمية والكيفية للتعليم الجامعى** : مثل :

\* تقليدية البرامج الجامعية : فهى غير مترابطة وأحياناً متناقضة ، وغالباً لاتسمح للطلاب بالتفكير العلمى أو الابتكارى ، ولا تساير الثورة المعلوماتية ، ولاتؤهل الطلاب إلى كيفية التعامل مع التحديات والمتغيرات التى تسود ثقافة العالم ، إضافة إلى تقادم محتوى هذه البرامج .

\* نقص التمويل : فالبرغم من الجهود الحقيقية التى بذلت من أجل زيادة موازنة الجامعات المصرية خلال الفترة الأخيرة ، والتى تزايدت خلالها اعتمادات التعليم العالى عاماً بعد آخر ، بل وتضاعفت خلال أربع سنوات فقط ، إلا أن تكلفة الطلاب بتلك المرحلة تعتبر أدنى تكلفة ، حيث تبلغ تكلفة الطالب الجامعى المصرى ثلث تكلفة الطالب العربى ، وربع تكلفة الطالب التونسى والأردنى ، وتبلغ تكلفة الطالب الأمريكى ٢٣

ضعف تكلفة الطالب المصرى ، وفى اليابان ٢٥ ضعفاً ( ناس ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٧ ) . أضف إلى ذلك أيضاً انخفاض الأنفاق على البحث العلمى فى الجامعات المصرية مقارنة بما هو عليه فى بقية دول العالم ، حيث يصل الإنفاق على البحث فى مصر إلى ٢ و ٠ % من الناتج القومى ، بينما يصل الإنفاق على البحث العلمى فى البلدان المتقدمة بين ٥٠ % و ٥٠ % ( محمد ، وقمر ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٦ ) ، مما يوجب البحث عن مصادر أخرى بجانب التمويل الحكومى لزيادة الإنفاق على التعليم .

\* ضعف الفعالية الإدارية : التى تتمثل فى تقادم نظم الإدارة المستخدمة ، والميل إلى البيروقراطية والمركزية الإدارية ، والافتقار إلى فلسفة وسياسات واضحة ، وغياب التنسيق ، وضعف الاتصال بين الوحدات المختلفة ، وغياب المرجعيات أى المعايير المنضبطة للأداء الجامعى فى جميع المستويات ، ووجود الكثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية ، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية ... إلخ ( قرنى ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٣٨-٢٣٩ ) .

\* الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعى وحاجات سوق العمل : التى تظهر فى ضعف مستوى الخريج الجامعى ، وبخاصة فى التخصصات التطبيقية خصوصاً التكنولوجية منها ( عابدين ، ١٩٩٩ ، ص ٢٩٣ ) ، إضافة إلى الفائض الكبير فى الخريجين ببعض التخصصات ، وندرة الخريجين الأكفاء فى تخصصات أخرى .

\* انخفاض مستوى خريجى الجامعة : وعدم تلبيتهم لطموحات وآمال المجتمع ، ونقص استجابتهم للمتغيرات المعاصرة ، وانخفاض المستوى الثقافى العام للخريجين ، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية لكثير منهم ، وضعف قدرتهم على مواجهة مشكلات مجتمعاتهم التعليمية ( طعيمة ، والبندارى ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٣٥ ) .



#### ٤- ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية فى الإدارة الجامعية :

حيث إن من أهم التحديات التى تواجه الإدارة الجامعية ، هى صعوبة مجارة التطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية واستغلالها بالطرق الصحيحة ، والاستفادة منها فى الارتقاء بالمستويات التعليمية ، والأداء الأكاديمى والإدارى ، فالإدارة الجامعية تقتصر إلى استخدام الأجهزة المتطورة فى مختلف النواحى ، بالإضافة إلى ضعف الأخذ بالاتجاهات الإدارية المعاصرة ، والقصور فى تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة فى الإدارة الجامعية التى يمكن أن ترفع من كفاءة الأداء الجامعى ( إسماعيل ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠ ) .

#### ٥- التحديات المتعلقة بضمان وتحسين الجودة : وتتمثل فى تدنى نسبة

الكوادر الأكاديمية المصرية فى الهيئات الدولية ، ومحدودية النشر الدولى ، ومحدودية مساهمة البحث العلمى فى التنمية المجتمعية الشاملة ، وانخفاض الإنفاق على التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع داخل الجامعة ( عيداروس ، والشهرانى ، ٢٠٠٨ ، ص ٤١ ) ، بالإضافة إلى ضعف التطوير التعليمى والمهنى للكوادر التعليمى والإدارى داخل الجامعة ، وغير ذلك من مشكلات أخرى تعوق استمرار الجودة والعمل على تحسينها .

#### ٦- فقدان التوازن فى مؤسسات التعليم الجامعى : وتمثل فى : ضعف

التوازن بين احتياجات الاقتصاد من القوى العاملة المتخصصة ومخرجات التعليم الجامعى ، وضعف التوازن بين العلوم التطبيقية والعلوم النظرية ، وضعف التوازن بين النمو السكانى والتوسع فى التعليم الجامعى ( عبدالله ، والشال ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٢ ) ، وضعف التوازن بين عدد أعضاء هيئة التدريس والبحوث المنشورة فى المجالات الدولية ، وضعف التوازن بين عدد البحوث العلمية التى

تنتجها الجامعة وعدد البحوث المطبقة ، وضعف التوازن بين عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فى قاعات الدرس . وكل ذلك له أبعاد خطيرة على صحة الاقتصاد المصرى ، وتحقيق التنمية والتقدم داخل المجتمع .

وهذه التحديات العالمية والمحلية تستلزم وجود قيادات إدارية فى الجامعة ذات وعى تخطيطى تعليمياً وبحثياً ، تحرص على توفير بيئة جامعية تحفز الجميع على العمل بفعالية فى المجال العلمى والبحثى والتطوير العلمى والتكنولوجى ، والاستفادة القصوى من المنجزات العلمية والتقنية والمعلوماتية فى هذا العصر . هذا بجانب أن تكون لديها القدرة على التخطيط ورسم السياسات ووضع الأهداف والبرامج والممارسات وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية ، وأن تمتلك رؤية مستقبلية لتطوير العمل الجامعى ، وقدرة على التنبؤ بالأزمات التى يمكن أن تحدث وكيفية مواجهتها . ومن ثم ، تأتى أهمية تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الأكاديمية الجامعية .

### ثالثاً : مؤشرات جودة أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية :

أشارت بعض الأدبيات المعاصرة إلى الشروط التى يجب توافرها فى القيادات التربوية حتى تستطيع الوفاء بمعايير الجودة ، وهو ما سعت إليه بالفعل الجهود المبذولة فى المعايير القومية للتعليم فى مصر ، حيث كان من أهم أهدافها توفير أسس موضوعية وأساليب متعددة وعملية لاختيار وتدريب القيادات الجامعية . كما أشارت بعض الأدبيات المعاصرة الأخرى إلى أن معايير اختيار وتدريب القيادات الجامعية تختلف من دولة إلى أخرى وفقاً لاختلاف الإستراتيجيات والثقافات من مكان لآخر .

وفى ضوء ذلك سعى البحث فى هذا البند إلى بيان مؤشرات جودة أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء معايير الهيئة القومية

للتعليم العالى المصرية ، وبيان بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة فى اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، وذلك على النحو التالى :

- مؤشرات جودة أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء معايير الهيئة القومية للتعليم :

تمثل القيادة التربوية المتميزة مدخلاً رئيسياً تستند إليه حركة تطوير التعليم والارتقاء بجودته حيث تؤكد الدراسات التى تناولت القيادة التربوية على " وجود ترابط قوى بين القيادة كأحد الموارد البشرية الفعالة ومدى نجاح المؤسسات التعليمية فى تحقيق أهدافها " ( دانيال ، ٢٠٠٦ ، ص ١-٢ ) Daniel ، فنجاح إدارة الجامعة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قيادتها الأكاديمية ، ويعتمد هذا بدوره على ما تتمتع به القيادات الجامعية من سمات ومهارات محددة ؛ لذا اتجهت جهود الخبراء فى الهيئة القومية للتعليم ، والمفكرين التربويين إلى تحديد مجالات ومعايير القيادة الجامعية المتميزة ، وفيما يلى عرضاً موجزاً لمؤشرات تصف الأداء أو السلوك المتوقع أن يؤديه القائد الجامعى للوفاء بمتطلبات هذه المعايير ( عبد ربه

، ٢٠٠٧ ، ص ٨١٦-٨١٨ ) :

**المجال الأول : الثقافة المؤسسية :** ويتضمن معيارين ، هما : رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم الجامعى ، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنسانى ، وتتمثل مؤشرات عمل القيادات الجامعية على المستوى التنفيذى وفقاً لمعايير هذا المجال فيما يلى :

\* يستطيع وضع رؤية للجامعة ورسالتها ، وينفذها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية بالتعاون مع المجتمع الجامعى .

\* يستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة فى إدارة الجامعة ، ويوظف موارد الجامعة وإمكاناتها فى تحقيق أهدافها .

- \* يتفهم السياسات التشريعية والقانونية المنظمة للعمل الجامعي ، وينفذ آليات وإجراءات توفير التعليم والتعلم للجميع .
  - \* يستطيع توفير مناخ تنظيمي بالجامعة قائم على الحوار والوضوح والشفافية والعمل الجماعي ؛ لإنجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية .
  - \* يدمج أعضاء المجتمع الجامعي في صنع القرارات الجامعية ، ويطبق مهارات الاتصال والتفاوض والأساليب العلمية لحل المشكلات الجامعية .
  - \* يدير الحوارات التعليمية داخل المؤسسة الجامعة بما يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها ، والعمل الجماعي .
- المجال الثاني : المشاركة :** ويتضمن معايير : الإلتزام بقيم ومبادئ التشاورية لدعم العمل الفريقي ، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار ، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير وتداول المعلومات ونشرها وصنع القرارات الرشيدة في تطوير التعليم ، والمشاركة المجتمعية . وتمثل مؤشرات عمل القيادات الجامعية على المستوى التنفيذي وفقاً لهذا المجال فيما يلي :
- \* يدعم قيم ومبادئ التشاور بين أفراد المجتمع الجامعي ، ويحترم آراء الآخرين ، ويحفز العمل التعاوني ، ويمارس مهارات بناء الرأي الجماعي .
  - \* يستخدم قواعد البيانات والمعلومات داخل الجامعة ، ويوظفها لخدمة العملية التعليمية والبحثية والبيئة المحيطة ، ويستفيد من إمكانات الحكومة الإلكترونية .
  - \* ينشر البيانات الدقيقة عن الأداء الجامعي من خلال وسائل وأساليب متنوعة .

- \* يعمل على تحقيق المشاركة بين المجتمع المحلى والجامعة ، ويوسع دور المشاركة المجتمعية فى مواجهة مشكلات الجامعة .
- \* يفعل دور مجالس الأمناء ولجان التعليم بما يحقق الشراكة المجتمعية ورؤية الجامعة .
- \* يتخذ القرارات الجامعية استناداً إلى معلومات صحيحة .
- المجال الثالث : المهنية :** ويتضمن معايير : التمكن المعرفى ، والتمكن المهارى ، والتمتية المهنية المستدامة ، والأخلاق المهنية ، وتتمثل مؤشرات عمل القيادات الجامعية على المستوى التنفيذى وفقاً لهذا المجال فيما يلى :
- \* يستوعب نظريات ونماذج الإدارة الحديثة ، وأسس وأساليب التحسين الجامعى .
- \* يستوعب نظريات وأساليب الإشراف والمتابعة ، والأساليب العلمية لإدارة الوقت والموارد البشرية والمادية فى الجامعة .
- \* يدرك أهمية تنوع الثقافات الفرعية فى البيئة الجامعية وحدود تأثيرها فى العملية التعليمية ، ويعرف حاجات المجتمع الجامعى وأساليب إشباعها .
- \* يفهم أهداف وأساليب تقويم الأداء الجامعى ، والإفادة من نتائج التقويم فى تحسين العمل الجامعى
- \* يفهم مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها فى مجال التحسين الجامعى .
- \* يدير الأزمات الجامعية الطارئة ويحل الصراعات بين العاملين فى الجامعة ، ويطبق التفويض المسئول للآخرين ، ويمارس تقويم مهارات الأداء الجامعى بكفاءة .

- \* يحفز ويدعم ثقافة وأنشطة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع الجامعي ، ويفعل دور وحدات الجودة فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين داخل الجامعة .
- \* يحدد ويحلل الاحتياجات التدريبية للذات وللآخرين ، ويضع خطة تنفيذية للتنمية المهنية الذاتية تتسم بالواقعية .
- \* يستفيد من التقييم الذاتى ، وتقييم الآخرين له فى تطوير أدائه .
- \* يدرك المعايير الثقافية للمجتمع وقيمه الأخلاقية ، ويلتزم بها فى أدائه لمهامه وتعاملاته مع المجتمع الجامعي ، ويلتزم بضوابط وأسس المسألة المهنية .
- المجال الرابع : إدارة التغيير :** ويتضمن معايير : مناخ تنظيمى داعم للتغيير الإبداعى ، وتغيير تربوى يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد ، وتبنى المداخل العلمية فى تعبئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير ، وتتمثل مؤشرات عمل القيادات الجامعية على المستوى التنفيذى وفقاً لهذا المجال فيما يلى :
- \* يوفر بيئة جامعية محفزة للإبداع ، ويتقبل الجديد ويوجه عمليات التغيير لتحقيق أهداف الجامعة ، ويدمج مفهوم ومقومات التغيير المبدع فى ثقافة الجامعة .
- \* يكتشف مواهب الطلاب والأعضاء والعاملين داخل الجامعة ويرعاها .
- \* يثق فى قدرات الآخرين وأفكارهم ، ويساند المبادرات الفردية والجماعية ، ويشجع الأعضاء على التجريب والتجديد ، ويقدم نفسه كنموذج للمبادرة والمشاركة الفاعلة .
- \* يضع خطط إجرائية لتنفيذ التغيير والتطوير الجامعي ، ويهيئ مجتمع الجامعة لمواجهة ثقافة مقاومة التغيير وتطوير التعليم .
- \* ينفذ خطط التطوير ويزود العاملين والمسؤولين بالتغذية الراجعة ، ويضع جداول زمنية لتنفيذ خطط التغيير والتطوير الجامعي .

## - بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة فى اختيار وتدريب القيادات الجامعية :

حددت بعض الدراسات الأجنبية عدة معايير تتم فى ضوءها عملية اختيار القيادات الجامعية فى معظم دول العالم ، وهذه المعايير هى ( محجوب ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٨-٣٠ ) :

### أ- السمات والخصائص الموضوعية ، ومنها :

- المؤهلات والخبرات .

- الشهادات الأكاديمية .

- الخبرات والمناصب السابقة .

- المؤلفات والتراجم .

- البحوث المنشورة .

- الخبرات والممارسات الإدارية .

- عضوية الجمعيات والمؤسسات العلمية .

### ب- السمات والخصائص الشخصية ، ومنها :

- القدرة على تحمل المسئولية الإدارية .

- القدرة على إتخاذ القرار .

- القدرة على إدارة المرؤوسين .

- القدرة على التعاون مع الآخرين .

- القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات .

- القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية ( جامعات وكليات ) .

- القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم التكنولوجى .

- القدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ للمشاريع العلمية .

- التمتع بالخصائص التالية : الصحة العامة ، التفكير المنهجي المنظم

، منطقية الآراء وواقعيته ، النزاهة ، العدالة ، ....

كما أشارت الدراسات إلى وجود أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية المتمثلة في مناصب ، رئيس الجامعة ، وعميد الكلية ، ورئيس مجلس القسم ، هي :

١- **التعيين** : يعد قرار التعيين حصيلة لتفعيل مجموعة المعايير السابقة ، وفي الغالب يكون القرار على مستوى رئيس الدولة في حالة اختيار وتعيين رئيس الجامعة ، ورئيس الجامعة في حالة اختيار وتعيين عميد الكلية أو رئيس مجلس القسم. وهو الأسلوب الأكثر قبولاً في معظم الجامعات العربية والأجنبية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١١ ، ص ٢٣ ) .

٢- **الانتخاب** : تلجأ بعض الجامعات إلى أسلوب الانتخاب الحر المباشر في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ، إلا أنها تختلف في تحديد من لهم الحق في الترشح والانتخاب نتيجة لاختلاف المعايير في هذا الشأن ( المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١١ ، ص ٢٤ ) . وهذا الأسلوب متبع في دول مثل : الولايات المتحدة الأمريكية ، وإنجلترا ، وكندا ، وأستراليا ، حيث تتم عملية الاختيار للقيادات الجامعية في هذه الدول من خلال نظام انتخابي كامل يعتمد على الاقتراع السري المباشر على جميع مستويات الإدارة الجامعية بدءاً من القسم العلمي إلى رئاسة الجامعة مروراً بالعمداء ، ويقوم بعملية الاقتراع جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ( كامل ، ٢٠١٠ ، ص ٧٦ ) .

٣- **المزاوجة بين الانتخاب والتعيين** : تقوم آلية هذا الأسلوب على انتخاب عدد محدد للموقع القيادي ، ثم تناط مهمة الاختيار بأحد مراكز اتخاذ القرار ممثلة في شخص أو مجلس أو لجنة ( كامل ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠ ) . وهذا الأسلوب متبع في دول كالليونان ، وإيطاليا ، وفرنسا ، حيث تُشكل لجاناً من الأساتذة ذوي



الخبرة المتميزة للمفاضلة لاختيار القيادات الجامعية ( أى رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء مجالس الأقسام العلمية ) .  
ولإبداء الرأى فيما يخص مناسبة المرشحين لمهام الوظيفة القيادية .  
ومن ثم تناط مهمة التعيين بمتخذى القرار ( خورشيد ، ٢٠١٤ ) .  
٤- الأقدمية : تمثل الأقدمية أسلوباً يعتمد المرتبة العلمية والأسبقية فى نيلها معياراً للاختيار، وهو الأسلوب المتبع فى معظم جامعات العالم ، وذلك عند اختيار رؤساء الأقسام العلمية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١١ ، ص ٢٣) .  
ولقد وجه لأسلوب الأقدمية بعض الانتقادات حيث يودى تطبيق هذا الأسلوب إلى قتل روح المنافسة والمبادأة ، وتثبيط الهمم والتكاسل ، وعدم تحمل المسؤولية ، والتبلد وعدم الابتكار ، وترك المجال مفتوحاً لأصحاب الأقدمية وحدهم ( رسمى ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤٤ ) ، هذا بالإضافة إلى أن اتباع هذا الأسلوب فقط يودى إلى غياب واضح لباقى مواصفات القائد الأكاديمى .  
ونكرت إحدى الدراسات أن عملية اختيار القيادات الجامعية فى الكثير من الدول تتخللها إجراء المقابلات والاختبارات ، فالمقابلة للقائد الأكاديمى والإدارى بمثابة استقصاء وبحث نفسى واجتماعى للوصول إلى أعماق النفس البشرية التى يراد استخدامها لشغل الوظيفة القيادية للتعرف على ميولها وطباعها ، بينما الاختبارات تهدف إلى الكشف عن قدرات ومواهب المتقدم لشغل الوظيفة على أساس الكفاءة والجدارة دون التأثر باعتبارات سياسية أو اجتماعية والابتعاد عن المحاباة الشخصية وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص ( بأشراحيل ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٣٣٠-٣٣١ ) .

أما عن تأهيل القيادات الجامعية فى دول العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وفرنسا وكندا وأستراليا فيتم من خلال الدورات التدريبية التى تنفذها فى الغالب مراكز متخصصة لإقامة برامج التنمية الإدارية فى جامعات هذه الدول . وتهدف برامج التنمية الإدارية فى هذه الدول إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للقيادات الجامعية ، هذا بالإضافة إلى تنمية الجانب المعرفى لدى القيادات الأكاديمية خاصة فى الموضوعات التى تتناولها البرامج ؛ ولذلك تتناول هذه البرامج موضوعات متنوعة ، مثل : القيادة ، وإدارة التغيير ، وإتخاذ القرار ، وإدارة العلاقات بين الأفراد ، وإدارة الضغوط والأزمات ، والاتصال ، وإدارة الموارد البشرية ، والتخطيط الإستراتيجى ، والميزانية والتمويل ، ونظم المعلومات الإدارية ، والمداخل الإدارية الحديثة ، وإدارة الصراع ، وإدارة الأداء ، والتشريعات الجامعية ، وإدارة الوقت ( إمبيريل ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٥-٢٦ Imperial ) ، وإدارة الاجتماعات ، وطرق قيادة وبناء الفريق ، ووسائل التعامل مع الحاسوب وشبكة المعلومات ( عبد الرحيم ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٣ ) ، وغيرها من الموضوعات التى تتناسب مع احتياجات القيادات الأكاديمية واحتياجات الجامعات ذاتها وتتنوع الأساليب المستخدمة فى البرامج التدريبية فى الدول سائلة الذكر ما بين التنمية الإدارية الداخلية ، والتى تقوم على اكتساب المهارات من خلال الميدان والنزول لأماكن العمل الحقيقية ، وكذلك التنمية الإدارية الخارجية والتى تبرز من خلال المباريات الإدارية والندوات والمؤتمرات ، ودراسة الحالة ، ومجموعة النقاش المصغرة ، والجلسات الصفية ، والاجتماعات ، هذا بجانب استخدام وسائل العرض المرئية والشبكات التعليمية ( كامل ، ٢٠١٠ ، ص ٢٤٤ ) .

ويتم اختيار المدربين فى جامعات تلك الدول من أساتذة الجامعات بكليات التجارة والاستشاريين الإداريين المتخصصين ، والخبراء فى مجال

الإدارة والذين يتمتعون بخلفية أكاديمية ، ويتم اختيارهم على أساس قدرتهم على توصيل المادة العلمية بفاعلية ، وامتلاكهم مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات ، بالإضافة إلى إمتلاكهم حصيلة معرفية كبيرة تتعلق بموضوعات البرامج التدريبية ( محمد ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢١ ) .

وتتميز البرامج التدريبية للقيادات فى معظم جامعات دول العالم المتقدم بأنها إلزامية ، ويجب على القائد الجامعى اجتيازها قبل مرور ٦ أشهر على توليه المنصب ، وبأنها تتميز بالتوازن بين الجانبين النظرى والتطبيقى فى مكان العمل ، وبأن موضوعات البرامج التدريبية نابعة من احتياجات المتدربين ، ومواكبة لتطورات العصر ( ديفيز وآخرون ، ٢٠٠١ ، ص ص ٥-٦ ) Davies , et al ، كما أن الفترة الزمنية البرنامج التدريبى تتفاوت من جامعة إلى أخرى ، ففى بعض الجامعات قد تصل مدة البرنامج التدريبى إلى عامين مثل البرنامج الذى تقدمه كليات المجتمع فى أمريكا ، بينما فى جامعات أخرى قد تصل مدة البرنامج من ٦-٧ أيام كما فى جامعة شمال كارولينا ، ولذلك يتم تقديمه شهرياً ، ويقع تمويل برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى أمريكا على عاتق الولايات وتكون هناك اسهامات قليلة للكليات فى تمويل هذه البرامج ( البهنساوى ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٧٧-٧٨ ) .

من خلال ما سبق يتضح أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت الكثير من المعايير والشروط التى ينبغى توافرها فىمن يتولى منصباً قيادياً داخل الجامعة ، هذا فضلاً عن أن بعضاً من هذه الجامعات تستخدم أسلوب التعيين ، وبعضها الآخر يستخدم أسلوب الانتخاب الحر المباشر ، وبعضها الثالث يزوج بين الانتخاب والتعيين عند اختيار القيادات الجامعية . كما يتضح أن العديد من الجامعات

الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية ضمن أولوياتها ، بل وجعلتها إجبارية وشرطاً أساسياً لتولى المنصب والاستمرار فيه .

**رابعاً : رؤية مقترحة لتطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مؤشرات الجودة :**

فى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة للعنصر الأول ( واقع أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ) من نتائج تتمثل فى : الاقتصارعلى التعيين فقط عند اختيار القيادات الجامعية ، وغياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية ، وإغفال التشريعات الجامعية لجانب تدريب القيادات الجامعية على كيفية ممارسة مهامهم ووظائفهم الجديدة ، ورغم قيام الجامعات بمحاولات تقديم برامج لتدريب القيادات الجامعية ، ويظهر ذلك فى الدورات التى يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاءهيئة التدريس ، وجد \_ من خلال البحث - ان المجلس الأعلى للجامعات لم يجعل إجبارياً أو سياسياً منها سوى ما يتعلق بجدارات التدريس والبحث العلمى أما باقى برامج المصفوفة فكلها اختيارية ، هذا فضلاً عن غياب الخطط اللازمة لتدريب القيادات الجامعية ، وضعف مواصفات وشروط اختيار المدربين فى هذه الدورات .

وفى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة للعنصر الثانى ( مبررات الحاجة إلى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر) من نتائج تتمثل فى : أن هناك مبررات عديدة تستدعى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، منها ما هو عالمى ومنها ما هو محلى فأما المبررات العالمية فتتمثل فى التحديات الآتية التى تواجه دول العالم ومنها مصر كالثورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية والاتصالية والاجتماعية ، والعولمة والمنافسة

العالمية ، والتكتلات الاقتصادية ، والطلب المتزايد على التعليم العالي ، والتغيرات المستمرة فى متطلبات وحاجات سوق العمل . وأما المبررات المحلية فتتمثل فى التحديات الحالية والمستقبلية التى تواجه قطاع التعليم الجامعى ، مثل : صعوبة تحديد رسالة الجامعة وأهدافها فى عالم متغير ، وانتشار ظاهرة الأمية الإدارية ، وازدياد وتنوع المشكلات الكمية والكيفية للتعليم الجامعى ، وضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية فى الإدارة الجامعية ، والتحديات المتعلقة بضمان وتحسين الجودة ، وفقدان التوازن فى مؤسسات التعليم الجامعى .

وفى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة للعنصر الثالث ( مؤشرات الجودة فى أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية ) من نتائج تتمثل فى : أن هناك معايير قومية للتعليم العالى تنبثق عنها بعض المؤشرات التى من خلالها تتم عملية ضمان الجودة فى أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، منها : يمتلك رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم الجامعى ، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنسانى ، والإلتزام بقيم ومبادئ التشاورية لدعم العمل الفريقى ، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار ، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات فى تيسير وتداول المعلومات ونشرها وصنع القرارات الرشيدة فى تطوير التعليم ، والمشاركة المجتمعية ، والتمكين المعرفى ، والتمكين المهارى ، والتنمية المهنية المستدامة ، والأخلاق المهنية ، والتغير والتطوير التربوى ، وتشجيع التجريب والإبداع والابتكار ، وتطبيق المداخل الحديثة فى الإدارة ، وتوفير مناخ تنظيمى داعم للتغيير ، وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير . و أن هناك معايير وضعتها معظم الدول المتقدمة يتم فى ضوءها اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، منها ما يتعلق بالسمات والخصائص الموضوعية ( المؤهلات ، الخبرات ، الشهادات ، البحوث والمؤلفات ، الممارسات الإدارية السابقة

.. ) ، ومنها ما يتعلق بالسمات والخصائص الشخصية ( القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، والقدرة على إدارة المرؤسين ، والقدرة على التعاون مع الآخرين ، والقدرة على بناء الفريق وإدارته ، والقدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، والقدرة على استخدام تكنولوجيا العصر فى الإدارة ... ) ، ومنها ما يتعلق بالتمتع بالخصائص التالية : الصحة العامة ، والتفكير العلمى المنظم ، والنزاهة ، والعدالة ، والموضوعية ، ...إلخ . وأن هناك ثلاثة أساليب تستخدم فى دول العالم فى اختيار القيادات الجامعية ، هى أسلوب التعيين ، وأسلوب الانتخاب ، وأسلوب المزوجة بين الانتخاب والتعيين . وأن معظم الدول المتقدمة تضع برامج للتنمية الإدارية للقيادات الجامعية على اختلاف مستوياتها تتميز بأنها إلزامية ، ومستمرة ، وبتعدد وتنوع موضوعاتها ، وبالتوازن بين الجانب النظرى والتطبيقى فى ميدان العمل ، وتنوع الأساليب المستخدمة فى البرامج التدريبية ما بين المحاضرات والندوات والمؤتمرات ، ودراسة الحالة ، ومجموعة النقاش المصغرة ، والجلسات الصفية ، والاجتماعات ، هذا بجانب استخدام وسائل العرض المرئية والشبكات التعليمية وغيرها ، ويقوم بالتدريب فى هذه الدورات نخبة من أساتذة الجامعات بكليات التجارة والاستشاريين الإداريين المتخصصين ، والخبراء فى مجال الإدارة .

يمكن الاستفادة منهم فى وضع رؤية لتطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر ، وتتضمن هذه الرؤية الجوانب التالية :

#### أ - منطلقات الرؤية :

تتطلب هذه الرؤية المقترحة من دراسة ماهية القيادة الجامعية ومبررات الحاجة إلى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر ، ودراسة الواقع الحالى لاختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر

وبعض دول العالم المتقدم ، ودراسة مؤشرات الجودة فى مجال اختيار وتدريب القيادات الجامعية ، وتتمثل أهم منطلقات الرؤية المستنتجة من هذه الدراسات فيما يلى :

١- إن القيادات الجامعية من رؤساء الجامعات ، والنواب ، والعمداء والوكلاء بالكليات ، ورؤساء مجالس الأقسام يعتبرون هم حجر الزاوية فى أى إصلاح أو تطوير إدارى منشود للمؤسسة الجامعية وبذلك تتزايد الحاجة إلى وجود معايير واضحة ودقيقة لاختيار القيادات الجامعية ، وكذلك وجود أساليب تنمية مستمرة لهؤلاء القادة باعتبارها عملية واعية وهادفة لتطوير القدرات الإدارية للقياديين بالقدر الذى يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عال من الكفاءة والفعالية .

٢- التحديات العالمية المعاصرة التى تواجه دول العالم بصفة عامة والدول العربية ومنها بصفة خاصة ، والتى تتمثل فى الثورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية والاتصالية والاجتماعية ، والعولمة والتنافسية العالمية ، والاحتكام إلى قانون العرض والطلب وغيرها ، تستدعى وجود قيادات جامعية قادرة على استيعاب هذا التقدم والتغيرات السريعة ؛ حتى يمكن النهوض بالجامعة وتطويرها وقيامها برسالتها .

٣- التحديات والمشكلات المحلية التى تواجه قطاع التعليم الجامعى ، والتى تتمثل فى انتشار ظاهرة الأمية الإدارية بين معظم القيادات الجامعية ، وازدياد وتنوع المشكلات الكمية والكيفية للتعليم الجامعى ، وضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية فى الإدارة الجامعية ، وفقدان المرونة والتوازن وصعوبة تحقيق الجودة فى بعض مؤسسات التعليم الجامعى ...إلخ ، تفرض على التعليم الجامعى إعادة النظر

- فى محتواه وجوانبه وعناصره كافة ، لاسيما قيادته الجامعية التى بات من الضرورى الإطلاع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة .
- ٤- إن قانون تنظيم الجامعات المصرى حال تطرقه للقيادات الجامعية - على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمى - حدد شروط وأساليب اختيارها ومهامها ، ولم يحدد ما تستوجبه من تأهيل وما تحتاجه من مهارات ، مما يتطلب السعى إلى وضع برامج تدريبية لهذه القيادات لتعريفهم بكيفية ممارسة وظائفهم الجديدة .
- ٥- إن الهيئة القومية للتعليم فى مصر ، والكثير من المفكرين التربويين وضعوا عدة مجالات ومعايير ومؤشرات للقيادة الجامعية المتميزة .
- ٦- اهتمام الدول المتقدمة بمعايير اختيار القيادات الجامعية وأساليب تمتيتهم باستمرار ؛ لمساعدتهم على التصدى للتحديات التى تواجههم أثناء ممارسة عملهم الإدارى .
- ٧- إن الاهتمام بتحقيق الجودة فى الجامعات المصرية يفرض على المسئولين عن تطوير التعليم الجامعى تغيير معايير وآليات اختيار القيادات القديمة ، واستبدالها بمعايير وآليات أخرى تؤدى إلى التحسين والتجويد فى أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر .

#### ب- أهداف الرؤية :

##### تهدف الرؤية المقترحة إلى ما يلى :

- ١- تجويد معايير وشروط اختيار القيادات الجامعية فى مصر .
- ٢- تجويد برامج وأساليب تدريب القيادات الجامعية فى مصر .
- ٣- معالجة نواحى القصور فى برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بتنمية المعارف والمهارات الإدارية للقيات الجامعية .
- ٤- الإرتقاء بالمستوى الإدارى فى الجامعات المصرية .



٥- مواكبة أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى مصر لمعايير ومؤشرات الجودة والاتجاهات العالمية فى هذا المجال.

٦- سد الثغرات الموجودة فى التشريعات الجامعية خاصة فيما يتعلق بتدريب القيادات الجامعية .

ج- إجراءات تحقيق الرؤية :

يتطلب تحقيق الرؤية المقترحة القيام بالإجراءات التالية :

أولاً : بالنسبة لاختيار القيادات الجامعية : ويتضمن أسس وشروط اختيار القيادات الجامعية ، وأساليب اختيار القيادات الجامعية ، وفيما يلى عرضاً لمجموعة من المؤشرات التى يمكن من خلالها ضمان جودة كل عنصر من هذين العنصرين :

( أ ) - أسس وشروط اختيار القيادات الجامعية : وفيها يقترح الباحث فيمن يتقدم لشغل الوظائف القيادية فى الجامعة توافر الشروط التالية:

١ - الأسس والشروط الموضوعية : وتتمثل فى :

- مضى ثلاث سنوات فى درجة الأستاذية لمنصب رئيس مجلس القسم ،  
وخمس سنوات فى درجة الأستاذية لمنصب عميد الكلية ، وعشر  
سنوات لمنصب رئيس الجامعة .

- شهادات بالدورات التدريبية فى مجال القيادة والإدارة .

- شهادات بالخبرات والممارسات الإدارية السابقة .

- شهادات باتقان التعامل مع الحاسب الآلى ، وشبكات المعلومات  
( الإنترنت ) .

- شهادات باتقان اللغة الإنجليزية ( تحدثاً وكتابةً ) .

- أن يكون المرشح حسن السير والسلوك ، وأن لا يكون قد تعرض  
لجزاءات من قبل .

- شهادات بالكفاءة من ثلاث قيادات له ممن تعامل معهم .

- أن يكون له مشاركات فى تطوير الجهة التى يعمل فيها .

- امتلاك رؤية طموحة للإصلاح وتطوير الأداء الجامعي ( جامعة ، كلية ، قسم ) .
- ٢ - الأسس والشروط الشخصية : وتتمثل فى :
  - الرغبة فى تحمل المسؤولية .
  - حب العمل والاخلاص فيه .
  - القدرة على التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والرقابة ، والاتصال .
  - القدرة على صنع القرار واتخاذة .
  - القدرة على إدارة المرؤسين .
  - القدرة على التعاون مع الآخرين .
  - القدرة على بناء وقيادة الفريق .
  - الرغبة فى العمل الجماعى .
  - المرونة والاتزان الانفعالى .
- التمتع بالذكاء ، والثقة بالنفس ، والعلاقات الطيبة ، والطموح والحماس .
- القدرة على التنبؤ والاستنتاج وتصوير الأمور .
- القدرة على حل المشكلات ومواجهة الضغوط والأزمات .
- القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات .
- القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية ( جامعات وكليات وأقسام ) .
- القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم التكنولوجى .
- القدرة على متابعة التنفيذ للمشاريع العلمية .
- امتلاك حصيلة معرفية كافية لتدبير الأمور وتصريفها على أكمل وجه .
- التمتع بدرجة عالية من الوعى الثقافى بالأمور العامة .

- التمتع بالخصائص التالية : القوة البدنية ، والنشاط والحيوية ، وسلامة الحواس والأعضاء ، والتفكير المنهجي المنظم ، ومنطقية الآراء وواقعيتهما ، والأمانة ، والصدق ، والنزاهة ، والعدالة ...
- ( ب ) - أساليب اختيار القيادات الجامعية : وفيها يقترح الباحث عند اختيار القيادات الجامعية اتباع الأساليب التالية :
- ١- أسلوب الامتحان التحريري : وفيها يتم عقد امتحان تحريري للمتقدم لشغل الوظيفة ؛ للتأكد من إلمامه بالمعارف الأساسية اللازمة لتعيينه كقائد جامعي ، وكذلك للكشف عن قدرات ومواهب المتقدمين لشغل الوظيفة على أساس الكفاءة والجدارة دون التأثير باعتبارات سياسية أو اجتماعية ، والابتعاد عن المحاباة الشخصية وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص ، وتتضمن :
- مفهوم الرؤية والرسالة وكيفية صياغتها .
  - مفهوم ومعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تحسين الأداء الجامعي .
  - الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الجامعية .
  - مفهوم القرار الإداري ، وخطوات صناعة القرار الإداري ، وصعوباته ، وأساليب التغلب عليها .
  - مفهوم التخطيط ومراحله ، ومفهوم الاتصال ومبادئ الاتصال الفعال .
  - أساليب الرقابة والمتابعة والتوجيه .
  - أساليب التعامل مع مشكلات وأزمات العمل .
  - أساليب التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل .
  - أساليب بناء وإدارة فرق العمل الجماعي .
  - طبيعة أدوار ومسئوليات القائد الجامعي ( رئيس جامعة ، عميد كلية ، رئيس مجلس قسم ) .
  - نصوص التشريعات والقوانين التي تحكم الإدارة الجامعية .
  - ماهية إدارة التغيير وتطبيقاتها في العمل الجامعي .

٢- أسلوب المقابلة الشخصية : وفيها يتم التأكد من مدى تمتع المتقدمين لشغل الوظائف القيادية فى الجامعة بالاتزان الإنفعالى ، ومظهرهم الشخصى ، وهئيتهم ، وتوجهاتهم .

٣- أسلوب التعيين : يفضل استخدام أسلوب التعيين فى اختيار القيادات الجامعية ، وذلك بعد تفعيل مجموعة الشروط والاختبارات والمقابلات السابقة ، ويكون قرار التعيين على مستوى رئيس الدولة فى حالة اختيار وتعيين رئيس الجامعة ، وعلى مستوى رئيس الجامعة ومجلسها فى حالة اختيار وتعيين عميد الكلية ورئيس مجلس القسم . ويفضل أن تبقى مدة التعيين كما هى عليه فى القانون ، وهى أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط بالنسبة لرئيس الجامعة ، و ثلاث سنوات قابلة أيضاً للتجديد مرة واحدة فقط بالنسبة لمنصبى عميد الكلية ورئيس مجلس القسم .

ثانياً : بالنسبة لتدريب القيادات الجامعية : ويتضمن أهداف البرامج التدريبية ، ومحتوى البرامج التدريبية ، وأنشطة البرامج التدريبية ، والأساليب المستخدمة فى البرامج التدريبية ، وشروط اختيار المدربين والمتدربين ، وتقويم البرامج التدريبية ، ومصادر تمويل البرامج التدريبية ، وما ينبغى مراعاته عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ، وفيما يلى عرضاً لمجموعة من المؤشرات التى تؤدى إلى جودة كل عنصر من هذه العناصر :

١- أهداف البرامج التدريبية : تهدف البرامج التدريبية لقيادات الجامعة إلى ما يلى :

- تنمية المعارف والسلوكيات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية .
- تطوير اتجاهات وأساليب الإدارة الجامعية .
- تحديد الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

- تحليل المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فى الإدارة الجامعية .
- ترسيخ مبادئ وأخلاقيات القيادة الفعالة .
- تمكين القيادات من توظيف التكنولوجيا فى العمل الإدارى .
- تنمية العلاقات الإنسانية وروح العمل الجماعى .
- تحفيز القيادات على الإبداع والإبتكار .
- إحداث تغييرات إيجابية فى الممارسات الوظيفية للفئات المستهدفة .
- بناء نظام اتصال فعال فى الجامعة .
- صياغة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات الجامعية التى يعملون فيها .
- تقييم نواحي القوة والضعف فى المؤسسات الجامعية .
- بناء فرق لتنفيذ خطط العمل المستهدفة .
- ٢- **محتوى البرامج التدريبية : بناءً على الأهداف السابقة يقترح أن تتضمن البرامج الموضوعات التالية :**
- مقدمة عن الإدارة الجامعية واتجاهاتها وأساليبها الحديثة .
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحلها فى الجامعات .
- القيادة من حيث ( مفهومها ونظرياتها ومبادئها وأنماطها ) وسبل تحقيق ذلك فى الجامعات .
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التعليم الجامعى .
- الأدوار والمسئوليات الإدارية للقيادات الجامعية المستهدفة .
- طرق إدارة الموارد البشرية بالجامعة .
- إدارة الضغوط والكوارث والأزمات .
- متطلبات الاتصال الفعال .
- التعيين والاختيار .
- إدارة العلاقات بين الأفراد .

- الموازنة والتمويل .
  - ماهية إدارة التغيير وأساليب تطبيقها فى الجامعات .
  - التشريعات والقوانين التى تنظم عمل الإدارة الجامعية .
  - أوضاع السوق ومتغيراته ومتطلباته .
  - حالات عملية للإدارة الجامعية الناجحة .
- وينبغى فى الدورات التى تتعرض لأدوار ومسئوليات الوظائف القيادية أن يكون هناك تجانس فى الفئات ، بمعنى أن تكون هناك دورات خاصة بالعمداء لتعريفهم بأدوارهم ومسئولياتهم ، وكذلك دورات خاصة بالوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام لتعريفهم بأدوارهم ومسئولياتهم . أما الدورات التى تتناول الإدارة الجامعية وتشريعاتها واتجاهاتها وأساليبها ، فيفضل التنوع فى الفئات التى تحضر الدورات ؛ لأن ذلك سيؤدى إلى اكتساب الخبرات . كما يراعى أن يبدأ البرنامج بمعالجة الموضوعات الإدارية البسيطة ثم التدرج إلى الموضوعات الأكثر صعوبة ، حتى يمكن الوصول إلى معالجة المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً .

٣- أنشطة البرامج التدريبية : يقترح أن تتخلل البرامج التدريبية الأنشطة التالية :

\* **التكليفات المكتوبة** : وهى عبارة عن مجموعة من الأسئلة التى تتناول الموضوعات التى تم طرحها فى البرنامج التدريبى ويطلب من القيادات المشتركين فى البرنامج الإجابة عن هذه الأسئلة ، ويراعى ترك المجال للقيادات لإضافة الأسئلة التى تتعلق باهتماماتهم وخبراتهم والإجابة عنها ، كما يراعى أن تتنوع هذه التكليفات بين الفئات ، فالتكليفات التى تقدم للعمداء تختلف عن التكليفات التى تقدم إلى الوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام ، حيث يجب أن تشير هذه التكليفات إلى أسئلة تعبر عن أدوار ومسئوليات كل منهم ، ويتم قياس هذه الإجابة فى ضوء المعايير الإدارية التى تم تحديدها لهذه الوظائف ، وكذلك ينبغى أن

- تكون هناك أسئلة مقالية يترك فيها الحرية للمشارك للتعبير عن آرائه ،  
يمكن عرض أمثلة للأسئلة التي يمكن أن تشملها هذه التكاليفات :
- تناول بالشرح والتحليل الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لتحويل  
الجامعة من النمط البيروقراطي إلى النمط الديمقراطي ؟
- فى ضوء الطفرة الحادثة فى النظريات القيادية أشرح كيف تؤثر هذه  
النظريات على فعالية القيادة داخل المؤسسة الجامعية ؟
- فى ضوء منصبك كعميد فأنت مسئول عن تقديم تقرير سنوى إلى  
رئيس الجامعة ، وضح محتويات وبنود هذا التقرير ورتبها حسب  
أهميتها بالنسبة إليك ؟
- \* **التقارير الذاتية** " حيث يتم تشجيع المتدربين من القيادات على كتابة  
تقارير ذاتية لهم منذ بداية البرنامج تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول  
أهداف البرنامج ومحتواه وأنشطته ، ويقوم المتدربين بتسليم هذه التقارير  
إلى المدربين ، وهذه التقارير تساعد فى معرفة نواحي القوة والضعف  
فى البرنامج التدريبي ، وكذلك مقترحات المتدرب لعلاج هذا القصور .
- \* **المقابلات الشخصية مع المدربين** : بمعنى أن تكون هناك مقابلات  
فردية بين المدرب والمتدربين ويقوم المتدرب فى هذه المقابلة بمناقشة  
المدرب فى بعض الموضوعات والمشكلات وطرق معالجتها ، ويفيد هذا  
النشاط فى تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية بين المدرب والمتدربين .
- \* **البحث والإطلاع فى موضوع محدد** : فى هذا النشاط يطلب المدرب  
من المتدرب الإطلاع على أحد الموضوعات ، ويمكن أن تكون هذه  
الموضوعات هى أحد موضوعات البرنامج التدريبي ، ولذلك فإن البحث  
والإطلاع يجعل المتدرب ملماً بجوانب الموضوع ، وهذا سيساعده فى  
متابعة الموضوع ، وتحديد النقاط والأجزاء التي يريد أن يناقشها مع  
المدرب .

- ٤- **الأساليب المستخدمة فى البرامج التدريبية** : يقترح أن تتعدد وتتنوع الأساليب المستخدمة فى البرامج التدريبية إلى : أساليب داخل العمل ، مثل : التناوب الوظيفى - التعلم بالممارسة - التنمية من خلال الرئيس المباشر. وأساليب خارج العمل ، مثل : المحاضرات ، والندوات ، والمؤتمرات ، ودراسات الحالة ، والمباريات الإدارية، والعصف الذهنى ، وحلقات النقاش ، وورش العمل وغيرها
- ٥- **شروط اختيار المدربين** : يتم اختيار المدربين من أساتذة الإدارة العامة وإدارة الأعمال بكليات التجارة ، وأساتذة الإدارة التعليمية من كليات التربية ، والخبراء والإستشاريين الإداريين الذين يتمتعون بخلفية أكاديمية ، والقيادات الجامعية العليا ، وخبراء أجنبى فى الإدارة الجامعية .
- ٦- **شروط اختيار المتدربين** : حيث ينبغى أن يتلقى هذه البرامج التدريبية رؤساء الجامعاتى ونوابهم ، وعمداء ووكلاء الكليات ، ورؤساء مجالس الأقسام العلمية ، والأساتذة بالجامعات .
- ٧- **تقويم المتدربين والبرامج التدريبية** : يمكن أن يتم تقويم المتدربين من خلال اختبارات تحريرية مقالية ، أو فى مواقف عملية أو من خلال كتابة تقارير عن المتدربين ، أو من خلال المقابلات الشخصية معهم . أما تقويم البرنامج ، فيمكن أن يتم فى ضوء الأهداف المحددة للبرنامج أو فى ضوء نتائج تقويم المتدربين أو فى ضوء أدائهم الفعلى أثناء ممارستهم لمهامهم .
- ٨- **مصادر تمويل البرامج التدريبية** : يقترح أن تمول هذه البرامج من ميزانية الجامعات ، ومن مؤسسات الإنتاج والمجتمع المدنى ، ومن خلال تحصيل مبالغ رمزية من المتدربين .
- ٩- **ما ينبغى مراعاته عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية** : عند تخطيط وتنفيذ هذه البرامج ينبغى مراعاة ما يلى :



- تحديث موضوعات البرامج التدريبية وتغييرها باستمرار لتناسب التطورات الحادثة فى مجال الإدارة الجامعية فى العالم .
  - أن تكون البرامج التدريبية إلزامية وإجبارية للقيادات الجدد ، وأن يلتحق هؤلاء القادة بالبرامج قبل انقضاء فترة ٦ أشهر على تولي المنصب الإدارى الجديد .
  - استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالفديو والتلفزيون التعليمى ، والمرئيات الثابتة ، والكمبيوتر أثناء البرامج التدريبية.
  - أن تكون الفترة الزمنية للبرنامج متلائمة مع موضوعات وأنشطة البرامج .
  - أهلية المدربين وكفاءتهم فى القيام بمسئوليات التدريب .
  - يراعى أن تتناسب أعداد المدربين مع اعداد المتدربين .
  - أن يتم اختيار أفراد مؤهلين لإدارة البرامج التدريبية ، وهنا يمكن إدارة البرامج من قبل وزارة التعليم العالى أو من قبل الجامعات أو أن ينتخب مجلس إدارة للبرامج من بين الأساتذة المتخصصين فى المجال أو أن يختار مديرى البرامج من خلال مسابقة عامة .
- د- ضمانات نجاح الرؤية المقترحة :**
- يتوقف نجاح الرؤية المقترحة فى تحقيق أهدافها على توافر بعض الضمانات ، أهمها :
- ١- إصدار تشريع جديد يتم فيه تعديل شروط التعيين فى الوظائف القيادية بالجامعة المصرية ، بحيث ينص على ضرورة توافر معايير معينة فىمن يتولى منصباً قيادياً فى الجامعة .
  - ٢- تحديث القواعد واللوائح الإدارية بالجامعات المرتبطة باختيار وتدريب القيادات الجامعية ، كى تتناسب مع الاتجاهات العالمية المعاصرة فى هذا المجال ، وحتى يمكن اختيار وانتقاء قيادات إدارية وواعية ومدركة لأهمية عملها فى الجامعات .

- ٣- توفير التمويل الكافى ، وتوفير المكان المناسب ، وتوفير التقنية التكنولوجية ، وتوفير الوقت المناسب ... وغيرها ، لضمان تنفيذ ونجاح البرامج التدريبية للقيادات الجامعية .
- ٤- تنمية وعى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية المقترحة ،كى يكونوا على دراية بها وذلك عند الرغبة فى الترشح لإحدى الوظائف القيادية
- ٥- تضافر الجهود الحكومية والجامعية لإنجاح الرؤية المقترحة لاختيار وتدريب القيادات الجامعية .

### المصادر والمراجع

- ١- إمام ، إبراهيم ( ٢٠٠٥ ) . الإعلام والاتصال بالجماهير . ط ٢ . القاهرة : الأنجلو المصرية.
- ٢- حجي ، أحمد إسماعيل ( ٢٠٠٥ ) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة : دارالفكر العربي .
- ٣- بدوى ، أحمد زكى ( ١٩٨٦ ) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . بيروت : مكتبة لبنان .
- ٤- الخطيب ، أحمد ( ٢٠٠٧ ) . الإدارة الجامعية - دراسات حديثة . عمان : عالم الكتب .

- ٥- عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠٠١) . تطوير الأداء الإدارى بالكلية الجامعية المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية . رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .
- ٦- عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد ، والشهرانى ، مريم (٢٠٠٨) . دور الإدارة الجامعية فى تطوير آليات الإعداد المهني من وجهة نظر الهيئة التدريسية والطلاب بكلية التربية جامعة الطائف - دراسة ميدانية . مجلة البحث التربوي ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩ (٢) ، ٤٧-٤ .
- ٧- قرنى ، أسامة محمود قرنى (٢٠٠٣) . التطوير التنظيمى للجامعات المصرية فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة . رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة القاهرة ، بنى سويف ، جمهورية مصر العربية .
- ٨- البنك الدولى (٢٠٠٣) . بناء مجتمعات المعرفة - التحديات الجديدة التى تواجه التعليم العالى . مركز معلومات الشرق الأوسط ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٩- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (٢٠٠٧ ، يناير) . توصيات المؤتمر السنوى الخامس المعنون بتأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ١٠- البهواشى ، السيد عبد العزيز (٢٠٠٧ ، يناير) . تحسين فعالية إدارة كلية التربية بالعريش - دراسة حالة . من بحوث المؤتمر السنوى الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم

- العربى . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ١١- ناس ، السيد محمد ( ٢٠٠٠ ) . التكييف الهيكلى والتعليم العالى - دراسة الواقع المصرى فى ضوء الخبرة الدولية . مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية . ع ( ٣٥ ) ، ١٨٦-٢٢٠ .
- ١٢- يسين ، السيد ( ٢٠٠٠ ) . العالمية والعولمة . القاهرة : دار نهضة مصر .
- ١٣- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١١، ديسمبر ) . المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى تطوير إدارة التعليم العالى فى الوطن العربى - وثائق المؤتمر . جامعة زايد ، أبو ظبى ، الإمارات .
- ١٤- محمد ، أمل محمود ( ٢٠٠٦ ) . برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية ، جامعة المنوفية ، المنوفية ، جمهورية مصر العربية .
- ١٥- شنودة ، إميل فهمى ( ٢٠٠٧ ، يناير ) . تأهيل القيادات التربوية فى مصر والوطن العربى فى ظل التعليم الافتراضى . من بحوث المؤتمر السنوى الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ١٦- كامل ، إيمان وصفى ( ٢٠١٠ ) . التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .

- ١٧- محجوب ، بسمة فيصل ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية . القاهرة : جامعة الدول العربية.
- ١٨- عباس ، بشار ( ٢٠٠١ ) . ثورة المعرفة والتكنولوجيا - التعليم بوابة مجتمع المعلومات . دمشق : دارالفكر .
- ١٩- جمهورية مصر العربية ( ٢٠٠٦ ) . اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م وفقاً لآخر التعديلات . ط ٢٣ . القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .
- ٢٠- جمهورية مصر العربية ( ٢٠٠٦ ) . قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م وفقاً للتعديلات . ط ٢٣ . القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .
- ٢١- جمهورية مصر العربية ( ٢٠١٢ ) . قرار المجلس الأعلى للجامعات بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية . القاهرة : المجلس الأعلى للجامعات ، المادة ١٣ .
- ٢٢- جمهورية مصر العربية ( ٢٠١٤ ) . القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤م . القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .
- ٢٣- محمد ، جيهان كمال ، و قمر ، عصام توفيق ( ٢٠٠٩ ، ديسمبر ) . إشكاليات البحث العلمى فى الجامعات العربية وآليات مواجهتها . من بحوث المؤتمر السنوى الأول للتعليم العالى بين التحديات الواقع ورؤى التطوير . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، جمهورية مصر العربية.
- ٢٤- زهران ، حامد عبد السلام ( ٢٠٠٢ ) . القيادة التربوية . ط ٢ . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٢٥- عمار ، حامد ( ١٩٩٩ ) . فى التنمية البشرية وتعليم المستقبل . القاهرة : الدار العربية للكتاب .

- ٢٦- البيلاوى ، حسن حسين ( ١٩٩٧ ) . التعليم واحتياجات المجتمع المصرى فى القرن الحادى والعشرين . مجلة التربية المعاصرة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ١٠ ، ( ٤٦ ، ٧٦-١١٥ .
- ٢٧- سلامة ، حسن ( ٢٠٠٠ ) . العولمة وتطور النظام السياسى . المجلة الاجتماعية القومية . المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٣٧ ( ١ ، ٤٤ - ٨٩ .
- ٢٨- الحلوانى ، حنان صلاح الدين ( ٢٠٠٩ ، ديسمبر ) . تطوير مفهوم الإدارة الجامعية فى ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة . من بحوث المؤتمر السنوى الأول للتعليم العالى بين التحديات الواقع ورؤى التطوير . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، جمهورية مصر العربية .
- ٢٩- فيرا ، دوسيا ، و كرسان ، مارى ( ٢٠٠٥ ) . القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمى . (ترجمة) عجلان محمد الشهرى . مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٤٥ (٢) ، ٦-٢٥ .
- ٣٠- طعيمة ، رشدى أحمد ، و البندارى ، محمد بن سليمان ( ٢٠٠٤ ) . التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير . القاهرة : دار الفكر العربى .
- ٣١- عبد الحى ، رمزى ( ٢٠٠٧ ) . تقييم أداء الإدارة الجامعية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة . الإسكندرية : دار الوفاء .

٣٢- رمضان ، زياد ( ١٩٩٢ ) . المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان : دار الشروق .

٣٣- الغافرى ، سالم ( ٢٠٠٧ ، يناير ) . أساليب اختيار القيادات التربوية فى سلطنة عمان - مدير المدرسة نموذجاً . من بحوث المؤتمر السنوى الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣٤- عبد الرحيم ، سامح جميل ( ٢٠٠٧ ، يناير ) . تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣٥- نايل ، سحر حسن أحمد السيد ( ٢٠٠٩ ) . دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات العالمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، بنها ، جمهورية مصر العربية .

٣٦- الحديدى ، سعود بن حامد ( ٢٠٠٨ ) . أساليب تدريب القيادات التربوية فى الجامعات بكليات المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .



- ٣٧- حسين ، سلامة عبد العظيم ، و حسين ، طه عبد العظيم ( ٢٠٠٦ ) . الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر .
- ٣٨- عبد ربه ، سليمان ( ٢٠٠٧ ، يناير ) . القيادات التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري - رؤية تربوية . من بحوث المؤتمر السنوي الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي . مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٣٩- شريف ، محمد شريف ( ٢٠٠٩ ) . إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول . مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية ، ٦٣ (١) ، ٣٢-١ .
- ٤٠- عليّات ، صالح ناصر (٢٠٠٤) . القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية . عمان : دار الشروق .
- ٤١- جوهر ، صلاح الدين (٢٠٠١) . إدارة التنظيم التعليمي . ط ٢ . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٤٢- السويدان ، طارق ، والعدلوني ، محمد أكرم (٢٠٠١) . القيادة في القرن الحادي والعشرين . القاهرة : مؤسسة الرسالة .
- ٤٣- إسماعيل ، طلعت حسن ( ٢٠٠٩ ، مايو ) . دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة . من بحوث مؤتمر أنظمة التعليم في الدول العربية التجاوزات والأمل ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .
- ٤٤- إلياس ، طه الحاج ( ٢٠٠١ ) . الإدارة التربوية والقيادة - مفاهيمها - وظائفها - نظرياتها . ط ٢ . عمان : دار الشروق .

- ٤٥- إبراهيم ، عادل رجب ، والنجار ، عبد الهادي مبروك ( ٢٠٠٧ ، يناير ) . برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية . من بحوث المؤتمر السنوى الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى . مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٤٦- فايد ، عبد الحميد بهجت ( ١٩٩١ ) . إدارة الأفراد . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٤٧- توفيق ، عبد الرحمن ( ٢٠٠٤ ) . الشخصية القيادية فكراً وعملاً . القاهرة : مركز الخبرات المهنية .
- ٤٨- نصار ، على عبد الرؤوف ( ٢٠٠٤ ) . معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٤٩- عبد القادر ، عبد القادر محمد ( ٢٠٠٢ ) . اتجاهات حديثة فى التنمية . القاهرة : الدار الجامعية .
- ٥٠- عبد الله ، عبد المنعم محمد ، و الشال ، محمود مصطفى ( ٢٠٠٦ ) . تمويل التعليم الجامعى واقعه وسبل تطويره فى ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة . مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، حلوان ، جمهورية مصر العربية ، ١٣ (٢) ، ٥٨-٢٠ .
- ٥١- عبد المنعم ، عبد المنعم محى الدين ( ٢٠٠٧ ، مارس ) . مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بين الرفض والقبول - دراسة حالة . من بحوث مؤتمر تطوير التعليم فى الدول العربية بين المحلية والعالمية . كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .

- ٥٢- المطيري ، عبد الهادي مطلق ( ٢٠٠٨ ) . تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية.
- ٥٣- العزازى ، علاء محمد ( ٢٠٠٩ ) . تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ( FLDP ) - دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .
- ٥٤- إسماعيل ، على عبد ربه ( ٢٠٠٩ ) . تطوير إدارة التعليم الجامعى فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة - دراسة نظرية وتطبيقية . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- ٥٥- باشرحبيل ، عوض محمد ( ٢٠٠٣ ، سبتمبر ) . اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام . من بحوث الملتقى العربى المواصفات العالمية الأكاديمية للجامعات ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٥٦- عشيبه ، فتحى درويش ( ٢٠٠٥ ) . أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة " . مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٤٥ ( ٢ ) ، ٣٢٥-٣٦٧ .
- ٥٧- البهنساوى ، فردوس عبد الحميد ( ٢٠٠٦ ) . منظومة التعليم العالى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، القاهرة : عالم الكتب .
- ٥٨- الرويشد ، فهد عبد الحمن ، وتقى ، على عبد المحسن ( ٢٠٠٣ ) . الإدارة الصفية فى مؤسسات التربية الخاصة . الكويت : دار القلم .

- ٥٩- الرويشد ، فهد عبد الحمن ، وعبد الغنى ، نسرین ( ٢٠٠٨ ) .  
تصور مقترح لتطوير إعداد القيادات التربوية بدولة الكويت فى ضوء  
خبرات بعض الدول . **مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة**  
**الزقازيق ، الزقازيق ، جمهورية مصر العربية ، ١٨ ( ٢ ) ، ٣٦-٧٨** .
- ٦٠- العاجز ، فؤاد على ( ٢٠٠٩ ) . **تدريب القيادات الجامعية**  
**ال فلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية الفلسطينية . مجلة**  
**الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين ، ١٧ ( ٢ ) ، ١٦-٦٥** .
- ٦١- رسمى ، محمد حسن ( ٢٠٠٤ ) . **أساسيات الإدارة التربوية .**  
**الإسكندرية : دار الوفاء .**
- ٦٢- عبد المجيد ، محمد سعيد ( ٢٠٠٦ ، أبريل ) . **قانون تنظيم**  
**الجامعات وجودة التعليم - دراسة ميدانية . من بحوث**  
**المؤتمرالدولى الثانى لقسم علم النفس سلوك الإنسان وتحديات العصر**  
**كلية التربية ، جامعة المنيا ، المنيا ، جمهورية مصر العربية .**
- ٦٣- مرسى ، محمد منير ( ٢٠٠٢ ) . **الاتجاهات الحديثة فى التعليم**  
**الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه . القاهرة : عالم الكتب .**
- ٦٤- عابدين ، محمود عباس ( ١٩٩٩ ) . **رؤية لتطوير التعليم**  
**الجامعى المصرى . مجلة التربية والتنمية ، القاهرة ، ٦ ( ١٦ ) ،**  
**٢٨٧-٣١٩ .**
- ٦٥- أبو النصر ، مدحت ( ٢٠٠٧ ) . **إدارة وتنمية الموارد البشرية -**  
**الاتجاهات المعاصرة . القاهرة : مجموعة النيل العربية .**
- ٦٦- خورشيد ، معتز ( ٢٠١٤ ) . **اختيار القيادات الجامعية بين**  
**الانتخاب والتعيين . جريدة الشروق ، القاهرة ، جمهورية مصر**  
**العربية .**

- ٦٧- حربى ، منير عبد الله ( ٢٠٠٠ ) . رؤساء الأقسام الأكاديميين فى القرن الحادى والعشرين - أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة . *مجلة التربية المعاصرة* ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٥١(٢) ، ٤٥٠-١١٢ .
- ٦٨- أيوب ، ناديا حبيب ( ٢٠٠٠ ) . العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الإبتكارى لدى مديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية . *مجلة الإدارة العامة* ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٤(١) ، ٢٠-٥٤ .
- ٦٩- السيد ، هدى سعد ، و مصطفى ، أميمة حلمى ( ٢٠٠٣ ) . الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا فى ضوء خبرات بعض الدول . *مجلة التربية . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٧ (٣) ، ٢٠١-٢٢٨ .
- ٧٠- وزارة التعليم العالى ( ٢٠٠٥ ) . وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى . مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ( FLDP ) . وثيقة المشروع ، وزارة التعليم العالى القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ٧١- فهيم ، ياسر عباس ( ٢٠٠٩ ) . تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، حلوان ، جمهورية مصر العربية .
- 72- Bennis , W., & Nanus , B.,(2000) . **Leaders** , New York : Harper and Row
- 73- Copernicus (2000) . **The University Charter for Sustainable Development** . available at : WWW-Eco, Compus. Net , Misc / Copernicus – en pdf – 10/2/2015 .

- 74- Crossen , Rosanna Trovato(2005) . **Case Study of the use of Institutional Information for decision** – Making in the strategies Universit. Dissertation Abstracts International , Vol ., 65 , No., 8
- 75- Daft R.,(2007) . **The Leadership Experience** , 4th ed ., Mason : South Western .
- 76-Daniel , G.,(2006). **The New Direction in Social Administration** , Pennsylvannia School Study Conucil , Vol., 7.  
Total Quality
- 77- Davies M.,&et al (2001). **Leadership in Higher Education.** Management , Vol ., 12 .
- 78-Imperial College(2003) . Leadership and Management Development , Leadership and Organization Development **Journal** , Vol.,19 , No., 1 .
- 79- Mary Ann Wisniewki(2007) . Leadership in Higher Education – Implication for Leadership Development Program , Academic Leadership **Journal** , Vol ., 2 , No., 1  
Community – College Leadership - 2005)
- 80- Patsy Fultan & Charlie Milling An art to be Practiced 2010 and Beyond , Community College, **Journal** Research and Practice , Vol.,29 , No.,3. .
- 81- Sims , J.,(2002) . **Leadership development for K-12 Students in gifted Education Adissertation Submitted in Partial** , Fulfillment of the requirements for tue degree of doctor in education , Seattle University , U.S.A.
- 82- William W.,Arnold (2009) . **Authenticity in Leadership** : Perspectives From Business Students on Their Preparation for Carees as Leaders , Ph. D., pepperdine University.

٨٣- جامعة القاهرة : " مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ( FLDP ) " ، متاحة على الرابط التالي بتاريخ ٢/٩ / ٢٠١٥ م  
WWW. Cu/ ed . eg / Araabic/ pmu/ FLDP . aspx, on ( 26-7-2020) . . :

٨٤- سكران ، محمد ( ٢٠١٤ ) . حول تعيين القيادات الجامعية . جريدة الأهرام ، القاهرة ، مقالة متاحة على الرابط التالي بتاريخ ٢/٨ / ٢٠١٥ م :

**WWW. Ahram . org . eg .**

٨٥- مباشر ، هانى ( ٢٠١٤ ) . إعادة النظر فى انتخاب القيادات الجامعية ، جريدة أخبار اليوم ، القاهرة ، ع ٤١٨٤٤ ، الأربعاء ٣١ ديسمبر ٢٠١٤ م ، مقالة متاحة على الرابط التالي بتاريخ ٢/٨ / ٢٠١٥ م :

**WWW. Akbarelyum . org . eg .**

## المخلص

استهدف البحث معرفة الأساليب المتبعة فى اختيار وتدريب القيادة الجامعية فى مصر ، وإبراز بعض مؤشرات الجودة فى اختيار وتدريب القيادات الجامعية قومياً وعالمياً، وتقديم رؤية جديدة لكيفية اختيار وتدريب القيادات فى المؤسسات الجامعية المصرية تعتمد على معايير الجودة فى هذا المجال . ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى ، ولقد أثمر البحث عن تقديم تصور مقترح يمكن أن يسهم فى تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مؤشرات الجودة القومية والعالمية . وقد ذيل الباحث هذا البحث بقائمة للمراجع .



### *Summary*

This study aimed at recognizing the followed techniques in selecting and training university leaderships in Egypt and clarifying some indicators of quality in selecting and training nationally and internationally besides to introducing a new vision in the way by which selecting and training leaderships at egyption university institutions is done . This way of selecting and training depends on the quality standards at this field . To achieve these aims , the researcher used the analytic descriptive method .

The research put a suggested proposal which can contribute in developing the techniques of selecting and training university leaderships in Egypt in the light of the national and international indicators of quality . The researcher concluded the reseach with a list of references.

\*\*\*\*\*

