



معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية

آليات اختيار القيادات الجامعية

في جمهورية مصر العربية كما يدركها أعضاء المجتمع
الجامعي في ضوء خبرات بعض الجامعات الأخرى

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

أحمد محمود أحمد شحاتة

إشراف

أ. د. فاروق شوقي البوهي

استاذ التربية المقارنة المتفرغ، وقائم بعمل رئيس قسم التربية المقارنة
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب الأسبق
كلية التربية - جامعة الإسكندرية

1438 هـ - 2017 م



{ ... وَاتَّقُوا اللَّهَ ^{صلى}
وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ^{قله}
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ }

((282: البقرة))

رَفَعَ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ آمَنُوا بِالْعِلْمِ دَرَجَاتٍ

((11: المجادلة))

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والإعزاز إلى الأستاذ الدكتور/
فاروق شوقي البوهي، لما بذله معي من وقت وجهد، وأمدني به
من علم وخبرة، والشكر موصول إلى إدارة معهد البحوث
والدراسات العربية، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة رئيس
وأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي،
والأستاذ الدكتور/ نبيل سعد خليل، لسيادتكم وافر الاحترام.

عز الدين

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
46-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
6	مشكلة البحث
9	أهداف البحث
10	أهمية البحث
11	حدود البحث
12	منهج وأدوات البحث
13	مصطلحات البحث
19	الدراسات السابقة
19	أولاً: الدراسات العربية
31	ثانياً: الدراسات الأجنبية
37	التعليق على الدراسات السابقة
40	علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
43	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف)
45	خطوات وإجراءات البحث
91-47	الفصل الثاني: الأسس النظرية للقيادة الجامعية
48	تمهيد
48	مفهوم القيادة الجامعية
48	أهداف القيادة الجامعية
49	أهمية القيادة الجامعية
51	مهارات القيادة الجامعية

55	صفات وخصائص القيادة الجامعية
59	وظائف وأدوار القيادة الجامعية
66	عناصر القيادة الجامعية
67	أبعاد القيادة الجامعية
68	مصادر قوة القيادة الجامعية وقوة تأثيرها
70	أنماط القيادة الجامعية
77	نظريات القيادة
83	مميزات وعيوب نظريات القيادة
84	العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي
86	مبررات اختيار نظرية القيادة التحويلية لتطبيق معايير اختيار القيادات الجامعية
89	تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات
90	خصائص القيادات التحويلية الجامعية
127-92	الفصل الثالث : الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية
93	تمهيد
93	مفهوم الاختيار
96	أهمية اختيار القيادات الجامعية
97	معايير اختيار القيادات الجامعية
103	مصادر اختيار القيادات الجامعية
107	طرق اختيار القيادات الجامعية
107	أولاً: طرق الاختيار بصفة عامة
109	ثانياً: طرق اختيار القيادات الجامعية
110	أهم إجراءات اختيار القيادات الجامعية
110	أولاً: إجراءات الاختيار للقيادات بصفة عامة
115	ثانياً: إجراءات الاختيار للقيادات الجامعية
125	صعوبات اختيار القيادات الجامعية
166-128	الفصل الرابع: واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها
129	تمهيد
129	البناء التنظيمي للجامعات
131	الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية
131	الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية
142	الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الخاصة
146	واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها

147	أولاً: من بداية نشأة التعليم الجامعي- وحتى نهاية العهد الملكي
149	ثانياً: من ثورة 23 يوليو 1952م- وحتى منتصف القرن الماضي
156	ثالثاً: من منتصف القرن الماضي وحتى ثورة 25 يناير 2011
158	رابعاً: آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر الآن
240-167	الفصل الخامس: آليات اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى
167	تمهيد
167	تباين الدول في آليات اختيار القيادات الجامعية
174	أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية
174	الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية
181	آليات اختيار القيادات الجامعية في الولايات المتحدة (نموذج جامعة كارولينا الجنوبية)
188	ثانياً: المملكة المتحدة
188	الهيكل التنظيمي لجامعات المملكة المتحدة
192	آليات اختيار القيادات الجامعية في المملكة المتحدة (نموذج جامعة أوكسفورد)
197	ثالثاً: دولة اليابان
199	الهيكل التنظيمي للجامعات اليابانية
204	آليات اختيار القيادات الجامعية في دولة اليابان (نموذج جامعة طوكيو)
206	رابعاً: الجمهورية التركية
208	الهيكل التنظيمي للجامعات التركية
215	آليات اختيار القيادات الجامعية في الجمهورية التركية (نموذج جامعة اسطنبول)
218	خامساً: المملكة العربية السعودية
219	الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية
226	آليات اختيار القيادات الجامعية في المملكة العربية السعودية (نموذج جامعة الملك سعود)
231	تحليل خبرات دول المقارنة في آليات اختيار القيادات الجامعية
231	أولاً: التحليل لهذه الخبرات العالمية
235	ثانياً: الاستنتاجات من هذه الخبرات العالمية
236	ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الخبرات العالمية ومصر
239	رابعاً: جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في اختيار القيادات

	الجامعية
298-241	الفصل السادس: الدراسة الميدانية
242	تمهيد
242	أهداف الدراسة الميدانية
242	فروض الدراسة
243	مجتمع وعينة الدراسة
243	أولاً: مجتمع الدراسة
244	ثانياً: عينة الدراسة
248	إدارة الدراسة
248	أولاً: إعداد الأداة
249	ثانياً: صدق الأداة
252	ثالثاً: ثبات الأداة
245	إجراءات التطبيق الميداني
255	الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء التطبيق الميداني
256	أساليب المعالجة الإحصائية للنتائج
257	التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
257	أولاً: اختبار فروض الدراسة
269	ثانياً: ما يخص درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية
277	ثالثاً: ما يخص آليات اختيار القيادات الجامعية
294	خلاصة المعالجة الإحصائية
330-299	الفصل السابع: نتائج البحث وتوصياته
300	أولاً: نتائج الدراسة النظرية
306	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية
308	ثالثاً: مقترحا البحث
314	رابعاً: التوصيات العامة للبحث
316	خامساً: البحوث المقترحة
316	الخاتمة
258-317	المراجع
317	أولاً: المراجع العربية
325	ثانياً: المراجع الأجنبية
328	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
26-1	الملاحق

1	الاستبيان في صورته الأولية
14	أسماء المحكمين
15	الاستبيان في صورته النهائية
الملخص العربي	
الملخص الإنجليزي	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	مهارات القيادة	1
55	مهارات القيادة الحديثة	2
132	الهيكل التنظيمي للجامعات في مصر	3
178	الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية	4
181	طريقة اختيار رئيس الجامعة في جامعتي هارفرد واستانفورد	5
190	أنواع التعليم العالي في المملكة المتحدة	6
192	آلية انتخاب رئيس الجامعة في جامعتي أوكسفورد وكمبريدج	7
198	أنواع التعليم في اليابان	8
202	مستويات الهيكل التنظيمي للتعليم الجامعي في اليابان	9
213	الهيكل التنظيمي لمجلس التعليم العالي بتركيا	10
224	الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	أنماط القيادة	1
77	نظريات القيادة	2
83	مميزات وعيوب نظريات القيادة	3

90	الفرق بين القيادة التحويلية وغير التحويلية	4
170	تباين آليات اختيار القيادات الجامعية في الدول المختلفة	5
172	الفئات التي تنتخب القيادات الجامعية في بعض الدول	6
232	الهيكل التنظيمي للجامعات في دول المقارنة	7
233	آليات اختيار القيادات الجامعية في دول المقارنة	8
237	أوجه الشبه والاختلاف بين مصر ودول المقارنة في اختيار القيادات الجامعية	9
244	توزيع تفصيلي لأفراد عينة الدراسة	10
246	التوزيع والنسب المئوية لعينة الدراسة	11
246	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الانتساب للمجتمع الجامعي	12
246	التكرارات والنسب المئوية لمتغير نوع الكلية	13
247	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة الأكاديمية	14
248	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الانتساب للمجتمع الجامعي	15
249	درجة الأهمية على مقياس ليكرت الخماسي	16
249	درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	17
252	الثبات لمعايير اختيار القيادات الجامعية	18
253	الثبات لعبارات الآلية الأولى	19
253	الثبات لعبارات الآلية الثانية	20
253	الثبات لعبارات الآلية الثالثة	21
254	الثبات لعبارات الآلية الرابعة	22
257	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي	23
258	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية	24
260	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية	25
262	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية	26

263	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي»	27
264	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية	28
265	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية	29
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية	30
267	تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف آلية اختيار القيادات الجامعية	31
269	المتوسط والنسبة المئوية له، ودرجة التقدير المقابلة له	32
269	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية النسبية للمعايير المختلفة لاختيار القيادات الجامعية	33
270	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المعايير الشخصية لاختيار القيادات الجامعية	34
272	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المعايير الأخلاقية لاختيار القيادات الجامعية	35
273	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الكفاءة العلمية لاختيار القيادات الجامعية	36
274	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الكفاءة القيادية والإدارية لاختيار القيادات الجامعية	37
275	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير المشاركة المجتمعية لاختيار القيادات الجامعية	38
276	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير تقييم "خطة التطوير" لاختيار القيادات الجامعية	39
278	التكرارات والنسب المئوية الخاصة باختيار أفراد العينة من	40

279	المجتمع الجامعي للألية الأفضل من وجهة نظرهم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار رئيس الجامعة في الألية الأولى	41
280	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار نائب رئيس الجامعة في الألية الأولى	42
280	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار عميد الكلية في الألية الأولى	43
281	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار وكيل الكلية في الألية الأولى	44
282	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار رئيس القسم في الألية الأولى	45
282	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الألية الأولى	46
283	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الألية الأولى	47
284	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات) في الألية الثانية	48
284	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الألية الثانية	49
285	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الألية الثانية	50
286	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الألية الثانية	51
287	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات) في الألية	52

	الثالثة	
287	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الثالثة	53
288	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الآلية الثالثة	54
289	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الآلية الثالثة	55
290	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات) في الآلية الرابعة	56
291	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الرابعة	57
291	(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الآلية الرابعة	58
292	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الآلية الرابعة	59

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
1	الاستبيان في صورته الأولية	1
14	أسماء المحكمين	2
15	الاستبيان في صورته النهائية	3

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

حدود البحث

منهج وأدوات البحث

مصطلحات البحث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

التعليق على الدراسات السابقة

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (أوجه

الاختلاف)

خطوات البحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

إن البشر هم أساس الحياة، فقد استخلفهم الله على هذه الأرض، قال تعالى: (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ)⁽¹⁾، وعهد إليهم عمارتها، قال تعالى: (هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرْ لَهُ ثُمَّ تُوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ)⁽²⁾، وسخر لهم جميع مخلوقاته، قال تعالى: (وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ)⁽³⁾، وإن نجاح أي منظمة يتوقف في المقام الأول على ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة، فالعنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر.

تُعد إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمات.

لذا "تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة انجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمنظمة"⁽⁴⁾.

تأتي عملية الاختيار للقيادات والأفراد كأحد أهم أركان عملية التوظيف، إذ أن عملية الاختيار هي البوابة الرئيسية للولوج إلى أي مؤسسة والاصطفاف ضمن ما تملكه من موارد بشرية، بما تشمله هذه الموارد من أفراد وقيادات.

وقد تباينت آراء المفكرين والكتاب والإداريين حول أيهما العنصر الأساسي في نجاح المنظمة الأفراد أم القيادات، فيرى البعض أن الأفراد هم

(1) سورة الأنعام، آية 165

(2) سورة هود، آية 61

(3) سورة الجاثية، آية 13

(4) محمود أحمد الزرابي، (2006)، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة

، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ص19

ركيزة المنظمة وسبب تفوقها ونجاحها، "وفي هذا الصدد يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية: (اعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما، فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف)".⁽¹⁾

يرى البعض الآخر أن القيادات هم عماد أي منظمة وركنها الركين وحصنها الحصين وبوصلتها التي توجهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتقود المنظمة نحو الأفضل، وتسعى إلى التطوير الدائم للمنظمة لتصل بها إلى القمة، "فكلما كانت القيادة ذات كفاءة، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناسٌ مبدعون".⁽²⁾

يرى الباحث أن بناء أي منظمة ناجحة يقوم على أعمدة تحمل هذا البناء وترفعه، إحداها القيادات المهنية والإدارية، وجدران تكمل البناء وتعطيه الشكل النهائي وهم العاملون، والبناء لا يصلح بأحدهما دون الآخر، فلا الجدران وحدها تكمل البناء ولا الأعمدة وحدها تحمله، فكل منهما يكمل الآخر، فالعاملون هم السواعد التي تنفذ الأنشطة، وتطبق الوسائل، وتبذل الجهود في السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، والقيادات هي العقول والخبرات التي تخطط لهذه الأنشطة، وتحدد هذه الوسائل، وتوجه هذه الجهود وتحفزها، لذلك لا بد من الاختيار الجيد للموارد البشرية لأي مؤسسة أو منظمة، ولا سيما قياداتها، فالقيادات كما أسلفنا هي الأركان والأعمدة التي يقوم عليها بناء المنظمة الناجحة، فمنها تكون البداية، وإذا كان نجاح المنظمة يعتمد على عاملون يؤدون الأشياء بشكل صحيح، فإن قيادات هذه المنظمة الناجحة يعملون لتحقيق الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لها.

لذا يرى كثير من المهتمين بعلوم الإدارة أن مستقبل المؤسسات ومدى تحقيقها لأهدافها ورفع مستوى الأداء بها ومحافظاتها على هذه الأداءات يتوقفان إلى حد كبير على الاختيار الصحيح للقيادات، ومن ثم أصبح الاختيار المناسب للقيادات محكاً أساسياً يتأثر بها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المنشودة، إذ كلما حسن اختيار هذه القيادات كلما ازداد دورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق نجاحها.

تُعد الجامعة منارة المجتمع، فهي المسئولة عن المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع وتطويره بما يتوافق مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع،

(1) محمد دليم القحطاني ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، (الرياض: العبيكان

للنشر) ، ص 160

(2) محمد الزغيبي ومحمد البطاينة ، (2014) ، القيادة الإدارية ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع) ، ص 14

والجامعة هي المسئولة من الدرجة الأولى عن تطور الشعور، وتحول العقول من عقول متلقية إلى عقول مفكرة ومبدعة⁽¹⁾، واعتقاداً وإيماناً من الباحث بأهمية الجامعات في أي مجتمع، وأنها الحاضنة لأبنائه والمربية لهم، وأنها بمثابة المعامل التي تولد العقول المفكرة، والأيدي الماهرة، وتنتج الأفكار المبدعة، والعلوم النافعة، وتضيء للمجتمع طريقه نحو التقدم والنمو والتطور، لتحقيق التفوق والازدهار والرخاء، فكان لزاماً علينا الاهتمام بالجامعات، والبحث في مشكلاتها ومحاولة تقديم الحلول والمقترحات لحل هذه المشكلات.

فالعناية بالجامعات علامة من علامات نهضة المجتمعات، ومؤشراً على تقدم الأمم وسعيها نحو التطور والازدهار، لأن الجامعة هي التي تحمل مشعل الأمة في سيرها نحو مستقبلها.

"تشير الدراسات إلى أن التعليم الجامعي يعاني من مشكلات عديدة، فالجامعات بشكلها الحالي يمكن القول بأنها إلى حد كبير تقليدية فلم تطرأ عليها منذ نشأتها إلى الآن تغيرات ملموسة سواء في هياكل تنظيمها أو فيما تقدمه من خدمات تعليمية"⁽²⁾، ومن بين هذه المشكلات المتعلقة بالهياكل التنظيمية للجامعات، مشكلة اختيار القيادات الجامعية، ويؤكد ذلك (مؤتمر إصلاح التعليم المنعقد في ديسمبر 2004)⁽³⁾، والذي أشار إلى وجود نقاط تحدي (ضعف) في الإدارة الجامعية، وعلى رأسها عملية اختيار القيادات الجامعية.

فالجامعات إلى جانب اعتمادها على جهود ما تملكه من موارد بشرية (العاملون) تعتمد أيضاً على قيادات ذات كفاءة وفاعلية توجه هذه الجهود وتسير بها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وتوصيل رسالتها، ولا شك أن إساءة اختيار هذه القيادات يصاحبه كثير من المشاكل والمخاطر التي قد تؤدي إلى هدر كثير من طاقات وإمكانات الجامعة، مما يؤدي إلى عدم تمكنها من تحقيق أهدافها وأداء رسالتها بالكفاءة والجودة المطلوبتين، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل: دراسة (حنان إسماعيل أحمد 1995)، ودراسة (Carolyn D. Chappell 2013)، لذا تأتي هذه الدراسة لتوجه أنظار المسؤولين نحو أهمية إيجاد آليات لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

¹ جيهان عبد السلام معوض محمد ، 2013 ، نظم إعداد المعلم الجامعي في اليابان وفرنسا وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ص 29

⁽²⁾ عبد الرازق محمد إبراهيم زيان (2002) ، التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية رسالة دكتوراة غير منشورة ، الأسكندرية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التربية ، ص 3

⁽³⁾ ورقة العمل الرسمية لـ مؤتمر إصلاح التعليم في مصر من 8 إلى 10 ديسمبر (2004)، الإسكندرية ، مكتبة

إن القيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها(1).

لكي تكون القيادة فاعلة لا بد من اختيارها بعناية منذ البداية، بمعايير وطرق وأساليب تُفضي إلى اختيار الشخص المناسب في الوظيفة والمكان المناسب، "وبقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة بقدر ما يكون ذلك دليلاً على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقق إنتاجية أعلى".(2)

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة (أحمد عبد الله الصغير البنا 2016)(3)، ودراسة (إسراء مجدي عبد العزيز زعيتر 2013)(4)، وغيرها من الدراسات، إلى أن الجامعات تواجه مشكلة في اختيار قياداتها الأكاديمية والإدارية، فمنهم من يحدب اختيارهم بالانتخاب المباشر من بين العاملين بالجامعة، ومنهم من يرى أن التعيين هو السبيل الآمن لاختيار الأكفاء، ومنهم من يرى أن الأقدمية هي الأفضل... إلخ.

يرى الكثير من الباحثين أن القيادات الجامعية باتت أحد أسباب أزمة التعليم الجامعي في مصر(5)، كما تعاني القيادة الجامعية من أوجه نقد عديدة، تتمحور حول ممارستها غير المجدية، والعشوائية في بعض الأحيان، والشواهد على ذلك كثيرة، منها: تعيين قيادات جامعية - غير مناسبة وغير مقبولة من مجتمع الحرم الجامعي، ولا تنتمي لهذا الحرم من قريب أو بعيد، وأيضا شيوع المجاملات الشخصية في التعيين.(6)

(1) محمد الزغيبي ومحمد البطانية، مرجع سابق، ص 16

(2) علي الغربي، وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع) ص 88

(3) أحمد عبد الله الصغير البنا، (2016)، أساليب اختيار القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع، ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، العدد السادس والعشرون (العدد الخامس ب) لسنة 2016 ص 453 - 454

(4) إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتر، (2013)، نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية دراسة تحليلية في كليات جامعة الإسكندرية، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ص 25-180

(5) هاني رزق عبد الجواد محمد الألفي، (2008)، إدارة الأزمات الجامعية، دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص 99 - 107

(6) عبد الله محمد شوقي، الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية. جامعة الرقازيق، العدد (40)، ص 245 - 246

مما يتطلب البحث والتقصي لتحليل هذه المشكلة، والوقوف على آليات الاختيار والتعيين التي تقوم على معايير قويمية، وطرق سليمة، وأساليب صحيحة، تُفضي إلى اختيار وتعيين القادات الكفوءة القادرة على أداء دورها بأعلى كفاءة وفاعلية، تصل بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وسيحاول الباحث القيام بذلك من خلال الدراسة التحليلية لما يجري في بعض الجامعات الأخرى مثل (الجامعات الأمريكية، جامعات المملكة المتحدة، الجامعات اليابانية، تركيا، والسعودية... إلخ) وغيرها من الجامعات في عدة دول، وكذلك من خلال الدراسة الميدانية للجامعات المصرية.

مشكلة البحث:

تعتبر القيادة الأكاديمية قلب الجامعة والمتغير الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس في المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر وجامعة المستقبل.(1)

ليست جامعاتنا المصرية أو العربية فريدة في مواجهتها مشكلة في اختيار قياداتها، فلقد "تعرضت الجامعة في كثير من دول العالم لمحاولات الإصلاح والتطوير، والعمل على تحسين أدائها لوظائفها وربطها بمجتمعها"(2)، والحقيقة التي نود التأكيد عليها في هذا السياق أن جامعاتنا العربية تشهد بشكل عام تطويراً، ولن تجد مسؤولاً ذا شأن في هذه الجامعات إلا وينادي به، ويدعي دعمه وتشجيعه، هناك إذن حركة للتطوير لا تخطئها الملاحظة الموضوعية، ولا تنكرها العين المجردة من الهوى(3)، ومن تلك الجامعات التي حاولت وتحاول أيد الإصلاح والتطوير أن تطالها الجامعات المصرية، وقد بُذلت الجهود والمحاولات لتحديد آليات وطرق الإصلاح، إلا أن الجامعات المصرية لازالت تعاني من العديد من المشاكل، من بينها اختيار القيادات الجامعية، الذي أشار إليه مؤتمر (إصلاح التعليم ديسمبر 2004م) كما سبق وأشرنا.

¹ سحر بنت خلف سلمان مدين، (2012)، درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص3

² خالد صلاح حنفي (2008)، إصلاح التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الصيغ العالمية المعاصرة، رسالة

ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، ص2

³ رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري، (2004)، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير،

(القاهرة: دار الفكر العربي)، ص9

وقد أكدت مجموعة من الدراسات التي تناولت التعليم الجامعي، على قصور الجامعة في تحقيق أهدافها، وظهور العديد من السلبيات الإدارية نتيجة لغياب القيادة الإدارية بالتعليم الجامعي⁽¹⁾، ولقد انعكست إشكاليات التعليم الجامعي في الوطن العربي على الإدارة الجامعية العاملة في معظم الجامعات العربية ومن أهم هذه الإشكاليات الآتي:⁽²⁾

- ضعف دقة اختيار بعض القيادات الجامعية ، و عليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق الغاية تبرر الوسيلة ومن هنا تجيئ شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية وتحميلها مسئولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية ، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
- آلية اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات تعتمد مبدأ الشطارة بدلاً من مبدأ الجدارة.

يرى البعض أن التداخل الوظيفي الناتج عن غياب التوصيف الوظيفي وعدم وضوح الاختصاصات هو أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات عامة⁽³⁾، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية في المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة على المبادرة نحو التغيير والتطوير عند الاقتضاء

¹ أحمد كامل عبد العزيز عناني ، (2015) ، تصور مقترح لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي في ضوء احتياجات

سوق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ص 33

² محمد عبد الرازق ، أشرف نصحي ، (2012) ، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم ، 4 - 5 أبريل 2012 ، الجامعة الخليجية بالبحرين ، ص 881 - 882

³ عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، أدوار القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة مستقبلية" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ص 63

واتباعهم لتوجيهات السلطة الأعلى دون الاهتمام بالنتائج المراد تحقيقها، وبالتالي مسايرة الأوضاع القائمة والإبقاء على حالة الجمود، ويرجع ذلك إلى أن فكرة الديمقراطية في اختيار القيادات الجامعية وفي الممارسات الأكاديمية غير قائمة⁽¹⁾.

أما في مصر بالتحديد فتشير التعديلات المتتالية لطرق اختيار القيادات الجامعية بداية من قانون 49 لسنة 1972 وتعديلاته⁽²⁾، ومروراً بـ "آليات اختيار القيادات الجامعية في المرحلة الانتقالية بعد ثورة يناير 2011"⁽³⁾، ثم قانون رقم 84 لسنة 2012 بشأن تنظيم الجامعات، ثم قانون رقم 52 لسنة 2014 إلى قلب طرق اختيار القيادات الجامعية من فترة إلى أخرى ومن سياسة حكومة إلى أخرى ومن آلية إلى أخرى ما بين التعيين ثم الانتخاب ثم عادت للتعيين مرة أخرى بقرار جمهوري في 2014⁽⁴⁾، وبموجب القانون رقم 52 لسنة 2014 بتعديل بعض أحكام قانون رقم 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات، وتشير كل هذه التعديلات والتقلبات المتتالية في طرق اختيار القيادات الجامعية إلى وجود مشكلة حقيقية في هذا الجانب.

رغم أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يمثلون شريحة تتسم بمستوى مرتفع من الوعي السياسي والثقافي، فمازالت قضية اختيار القيادات الجامعية تُعد إحدى القضايا الخلافية، حيث يُلاحظ وجود انقسام بين المهتمين بالشأن التعليمي المصري وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات - في هذا المجال - إلى ثلاثة تيارات فكرية أو توجهات أكاديمية. تيار أول دافع بشدة للانتقال إلى نظام انتخابي يعتمد على الاقتراع السري المباشر على جميع مستويات الإدارة الجامعية، وتيار ثاني يرى ضرورة ضمان حد أدنى من الخبرة الأكاديمية، والقدرة على القيادة واتخاذ القرار، ومن ثم يتعين أن تُجرى الانتخابات بشكل جزئي بعد الوصول إلى قائمة مختصرة للمرشحين، ويرفض تيار ثالث مبدأ الانتخاب على عمومه⁽⁵⁾.

¹ مفتاح المبروك عبد الله أبوعروش ، (2010) ، التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء الاتجاهات

المعاصرة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية بدمنهور ، جامعة الإسكندرية ، ص 7

⁽²⁾ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ،

(2015) ، (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية) ، الطبعة 34 المعدلة ، ص ص 2 - 455

⁽³⁾ المجلس الأعلى للجامعات ، (2011) ، آليات اختيار القيادات الجامعية في المرحلة الانتقالية بعد ثورة يناير 2011

، (القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات) ، ص ص 1 - 2

⁽⁴⁾ المذكرة التفسيرية الخاصة بمعايير اختيار القيادات الجامعية ، (2014) ، المجلس الأعلى للجامعات ، ص 1

⁵ أحمد عبد الله الصغير البنا ، (2016) ، أساليب اختيار القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع ، ورؤية

للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة ، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية ، العدد السادس والعشرون (العدد الخامس

ب) لسنة 2016 ص ص 453 - 454

وانطلاقاً مما سبق فإن هذا البحث يحاول الوقوف على المعايير والأساليب والطرق التي يتم بها اختيار وتعيين القيادات الجامعية بكافة مستوياتها، وذلك في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة لذلك سواء في مصر أو بعض الجامعات الأجنبية، وتحديد أهم المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الصحيح لآليات الاختيار والتعيين، ومحاولة إيجاد سبل التغلب على تلك المعوقات وإزالتها، وتقديم المقترحات التي تساعد على التطبيق الصحيح لهذه الآليات.

ويمكن تحديد المشكلة التي تتصدى لها الدراسة الحالية فى التساؤل

الرئيسى التالى:

ما الآليات المقترحة لاختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية ؟

ويتفرع عن ذلك السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الجامعية ؟
2. ما الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية ؟
3. ما واقع نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها ؟
4. ما الآليات المتبعة لاختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى العربية والأجنبية ؟
5. ما وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي فيما يجب توافره من معايير (شخصية، أخلاقية، قيادية، إدارية... إلخ) في المرشحين للمناصب القيادية الجامعية في مصر ؟
6. ما وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي في الآلية التي يفضل اتباعها في اختيار القيادات الجامعية في مصر ؟
7. ما الآلية المقترحة لاختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية ؟

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على معايير، أساليب، وآليات الاختيار الحالية للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية.
- كما تهدف الدراسة إلى تحديد الآليات المستخدمة عالمياً في اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأجنبية.
- وللدراسة هدف تشخيصي يتمثل في محاولة التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح لآليات اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة كما يدركها العاملون بها.

- كما أن للدراسة أيضا هدف تحسيني، يتمثل في الوقوف على أهم السبل للتغلب على تلك المعوقات والتخلص من تلك الآفات سالفة الذكر، وتقديم نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية، يؤدي إلى الولوج إلى باحات التطبيق الصحيح لآليات اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

أهمية البحث:

من الصعب أن تفتح تلفازا أو تقرأ صحيفة أو تحضر مؤتمرا دون أن تجد الإشارة إلى القيادة⁽¹⁾، والقيادة الجامعية أيضا حظيت بكثير من الدراسات نظرا لأهميتها وخطورتها في مدى نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وتوصيل رسالتها، مما ينعكس إيجابيا أو سلبيا على المجتمع ككل، وتتبلور أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- الندرة في الدراسات السابقة التي تناولت آليات اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
- كما أنه من المتوقع استفادة الباحثين والدارسين والمهتمين بآليات اختيار القيادات في مؤسسات الدولة بصفة عامة والمهتمين بالقيادات الجامعية بصفة خاصة.
- فضلا عن الاستفادة المتوقعة للمؤسسات والهيئات والمنظمات سواء الحكومية والخاصة في استثمار ما تملكه من موارد بشرية، واختيار ووضع القيادات ذات الكفاءة على رأس الأعمال والإدارات والقطاعات المختلفة لهذه الهيئات والمؤسسات، ودعم متخذي القرار بالآليات المناسبة لاختيار القيادات، مما يمكنهم من توجيه قراراتهم الخاصة باختيار القيادات في الاتجاه الصحيح.
- توفير الوقت والجهد المترتبين على اختيار قيادات غير ملائمة واكتشاف ذلك بعد ضياع قدر كبير من الوقت والجهد، بينما اختيارها بصورة صحيحة من الوهلة الأولى يوفر ذلك كله.
- توفير الوقت والجهد والنفقات التي ستنتق على قيادات قد يتم اختيارها باليات غير ملائمة للوصول بها إلى مستوى من الكفاءة يناسب الوظيفة القيادية الجديدة، بينما سيتم توفير كل ذلك حال اختيار القيادات باليات صحيحة من البداية.

⁽¹⁾Richard Bolden , (2004) , What is the Leadership , (England, Exeter: University of Exeter ,) P3

- معرفة الآليات السابقة التي كان يتم على أساسها اختيار القيادات الجامعية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، والوقوف على نقاط القوة والضعف في كل منها للاستفادة منها مستقبلاً.
- التعرف على الاتجاهات العالمية في اختيار القيادات الجامعية، مما يمكننا من الاستفادة منها في الوصول إلى آليات جيدة في الاختيار.
- وجود وتطبيق آليات محددة لاختيار القيادات يضيف نوع من الشفافية على الاختيار، ويحقق الراحة النفسية لكل المرشحين حتى أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة آليات الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية، (المعايير، الطرق والأساليب، الخطوات والإجراءات)، وتقديم تصور أو مقترح لآليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

الحدود المكانية:

تشمل هذه الدراسة بعض الجامعات المصرية الحكومية (جامعة القاهرة) والخاصة (جامعة 6 أكتوبر)، وقد وقع الاختيار على هاتين الجامعتين للأسباب الآتية:

أولاً: جامعة القاهرة: (1)

- هي أول وأكبر جامعة حكومية في جمهورية مصر العربية، فقد أنشئت في عهد محمد علي باشا، وتم افتتاحها كأول جامعة أهلية في 21 ديسمبر عام 1908
- بها أكثر من فرع في جمهورية مصر العربية، فكان لها فرعين بالفيوم وبني سويف، قبل إنشاء جامعتي الفيوم وبني سويف في أغسطس 2005
- كما أن للجامعة فروع في دول عربية أخرى، فلها فرع في الخرطوم.
- وجامعة القاهرة بها أكبر عدد طلاب على مستوى الجمهورية، حيث يتخطى عدد طلابها الـ 200 ألف طالب.
- كما تزخر الجامعة ومكاتبها بإنتاج غزير من البحوث والتراجم والرسائل العلمية التي أثرت بها مجتمع المعرفة، وتحفل المكتبات المصرية والعربية بهذا الإنتاج العلمي الغزير.

¹ أحمد إسماعيل حجي، ولبنى محمود عبد الكريم، (2001)، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم جامعات

المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة، (القاهرة: عالم الكتب)، ص ص 134 - 135

- وأخيراً وليس آخراً فقد خرجت الجامعة العديد من الشخصيات الكبيرة والوطنية على مدى تاريخها، كما خرجت العلماء والزعماء وأجيال من المربين.

ثانياً: جامعة 6 أكتوبر: (1)

- هي من أول أربع جامعات خاصة، تم إنشائها عام 2006 بموجب القرار الجمهوري رقم 246 لسنة 1996
- أكبر جامعة خاصة من حيث المساحة، حيث أقيمت على مساحة 300 فدان.
- عدد كلياتها 14 كلية منها كلية التربية، وهذا عدد كبير بالنسبة لجامعة خاصة.
- تخطى عدد الطلاب بها أكثر من 14000 طالب.

الحدود الزمنية:

تطبيق أدوات هذه الدراسة الميدانية عام 2016/2017.

الحدود البشرية:

عينة ممثلة لشريحة البحث من القيادات الجامعية (ذكور، إناث، كليات عملية، كليات نظرية، مواقع قيادية مختلفة... إلخ) ببعض الجامعات المصرية الحكومية (جامعة القاهرة) والخاصة (جامعة 6 أكتوبر).

منهج وأدوات البحث:

أولاً: منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج المقارن⁽²⁾⁽³⁾، للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف في اختيار القيادات الجامعية (الأكاديمية والإدارية) في بعض الجامعات الأجنبية، ومقارنتها بمثيلاتها في الجامعات المصرية.

ويستخدم الباحث أيضاً المنهج الوصفي التحليلي في البداية، والذي يقوم على التسلسل المنطقي للأفكار، وذلك لتقرير وتحليل ووصف الوضع الراهن

¹ نفس المرجع ، ص 225

⁽²⁾فاروق شوقي البوهي ، (2011) ، أساليب ومناهج البحث في التربية وعلم النفس ، (الإسكندرية: دار الوفاء
لدينا الطباعة والنشر) 2011 ، ص ص 124 : 138

⁽³⁾فايزه عبد العليم محمد ، (2012) ، خريطة بحثية مقترحة للدراسات التربوية المقارنة بمصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة" رسالة دكتوراة، الإسكندرية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التربية ، ص ص 29-31

لموضوع آليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية في الجامعات المصرية، وذلك من خلال الوقوف على القوانين والقواعد واللوائح العامة التي تحكم عملية اختيار القيادات الجامعية (الأكاديمية والإدارية) في الجامعات المصرية.

ومن ثم تحليلها والوصول إلى أوجه القصور فيها، والوقوف على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح لآليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية في الجامعات المصرية، وتقديم حلول لهذه المشكلات وطرق لإزالة هذه المعوقات، انتهاءً بطرح مقترحات لآليات اختيار القيادات الجامعية (الأكاديمية والإدارية) في الجامعات المصرية.

ثانياً: أدوات الدراسة:

حيث استخدام الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تطبيقه على عينة الدراسة من الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وتم تمثيل الجامعات الحكومية في هذه الدراسة في جامعة القاهرة، بينما مثلت جامعة 6 أكتوبر الجامعات الخاصة.

مصطلحات البحث:

آليات (Mechanisms) :

التعريف اللغوي:

آليات: هي مفرد آليّة، وآلية أي وسيلة أو إمكانيّة، مثال: يجب الالتزام بالآليات فضّ النّزاع، آلية التحكم: وسيلة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف العمل أو لضمان الالتزام بعملية معينة، وأمثلة آليات التحكم تشمل السياسات ، والإجراءات ، والأدوار.(1)

التعريف الاصطلاحي:

آلية الأداء / آلية:

يتميز الأداء المهاري الحركي غالباً بالتلقائية أو الآلية فيكون سلساً متصفاً لحد كبير بالاتقان والجودة والدقة والسرعة الواجبة وبالاقتصاد في الجهد وتقل عنده الأخطاء أو تكاد تتلاشى إلى حد كبير(2).

التعريف الإجرائي:

الآلية هي الوسيلة أو الإمكانيّة التي يتم بها فعل شيء معين أو الوصول إلى هدف معين، بسلاسة وإتقان وجودة ودقة وسرعة واقتصاد في الجهد.

(1) قاموس المعاني (معجم عربي عربي) <http://www.almaany.com>

(2) حسن شحاتة وآخرين ، (2003) ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية) ،

الاختيار (Selection) :

التعريف اللغوي:

الاختيار:

الاختيار: الانتقاء ، الاستحسان ، الاصطفاء

اخْتَارَ هَدِيَّةً لِصَدِيقِهِ : انْتَقَاهَا

اخْتَارَهُ خَلْفًا لَهُ : عَيَّنَهُ

اخْتَارَهُ مِنْ بَيْنِ كُلِّ الْحَاضِرِينَ : فَضَّلَهُ عَلَى غَيْرِهِ

{وَأَنَا اخْتَرْتُكَ فَاسْتَمِعْ لِمَا يُوحَى} : اصطفيتك للرسالة.

التعريف الاصطلاحي:

الاختيار والتعيين:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت عملية الاختيار:

فقد عرفها الجميلي بأنها "عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية"⁽¹⁾.

كما عرفها إسماعيل بأنها "عملية اتخاذ القرار، والتي تسعى لانتقاء أفضل العناصر من الذين تم استقطابهم للتقدم بطلبات التوظيف"، وتحتوي قرارات الاختيار على التنبؤ بفاعلية الأفراد في العمل، أي: أنها مقارنة ومفاضلة بين عدد من الأفراد، لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله وقدراته مع الوظيفة الشاغرة، ومن هنا فإن المفهوم الحقيقي لعملية الاختيار يعني البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملائمة للعمل⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

الاختيار:

من خلال التعريفات السابقة وغيرها لعملية الاختيار يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:

الاختيار والتعيين هي تلك العملية التي تتم من خلال مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي ترمي إلى انتقاء أفضل العناصر من المرشحين المتقدمين لشغل وظائف معينة وتعيينهم فيها حسب ملائمة قدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم وميولهم لمتطلبات تلك الوظائف.

القيادة (Leadership) :

⁽¹⁾قصي الجميلي، (2004)، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع)، ص 69

⁽²⁾طه أحمد إسماعيل، (2004)، "تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات

الخدمات الأمنية" رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 16

التعريف اللغوي: (1)

مصدر قَادَ، والقيادة: الزعامَة

القيادة: قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

التعريف الاصطلاحي:

لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة:

فقد عرفها نورزوس Northouse بأنها تلك العملية التي تمكن الفرد في التأثير في مجموعة أفراد لتحقيق هدف مشترك(2).

وعرفها آلن Allen (بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤسيه يقومون بعمل فعال)، أما كونتز Koontz وأودنيل Odonnell فعرفاها بأنها (عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني)، في حين عرفها الطويل Taweel على أنها (أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف)، أما هييمان Haiman فعرّفها بأنها (عملية تفاعلية بها يقوم الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين)(3).

كما وقد عرفها جورج George وجونز Jones بأنها العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين ويحثهم ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المجموعة(4).

في حين غرد بعيدا عن السرب كلا من ويليام William وكزاناس Kazanas فعرفاها بأنها القدرة على الخروج من الإطار الثقافي التقليدي للتكيف مع عملية التغيير(5)؛ بينما عرفها أوجستس Augustus بأنها علاقة

¹ قاموس المعاني ، مرجع سابق

(2) Tia Kathleen Gueye , (2015) , Race In The Appointment And Daily Leadership Of African American Independent School Heads , Dissertation Doctoral , The Graduate School Of Education , Fordham University , New York , p.1 , Avilable at: <http://fordham.bepress.com/dissertations/AAI10000701> , 3/3/2017

(3) محمد حسن حمادات ، (2006) ، القيادة التربوية في القرن الجديد ، (عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع) ،

(4)Gareth R. Jones & Jennifer M. George , (2003) , Contemporary Management, 3rdEd., M.C Graw-Hill, (New York) , p.443

(5)William J. Roth Well & H.C. Kazanas , (1999) , Building in House Leadership and Management Development Programs, (London , Greenwood) , p.5

شخصية ومهنية وأخلاقية بين الأفراد في مواقع القيادة وأتباعهم من المرؤوسين الذين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم مواهبهم(1).

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي للقيادة كالآتي:
القيادة هي توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال التواصل الجيد معهم والتأثير فيهم.

الجامعة (University) :

التعريف اللغوي:

جامعة: (اسم)

الجمع : جَوَامِعُ و جامعات

الْجَامِعَةُ : مَجْمُوعَةٌ مَعَاهِدٍ عِلْمِيَّةٍ ، تُسَمَّى كُتَيْبَاتٍ ، تَدْرَسُ فِيهَا الْأَدَابُ وَالْفَنُونُ وَالْعُلُومُ

جامعة شعبية : مجموعة معاهد تدرّس موادّ حرّة

قَدْرٌ جَامِعَةٌ : عَظِيمَةٌ ، وَجَمَعَتُهُمْ جَامِعَةٌ : أَمْرٌ جَامِعٌ

الْجَامِعَةُ الْعَرَبِيَّةُ : رَابِطَةٌ تُضَمُّ كُلَّ الْبُلْدَانِ الْعَرَبِيَّةِ لِإِرَاسَةِ قَضَايَاهَا

وَمَشَاكِلِهَا ، وَبَحْثِهَا

كلمة جامعة : كثيرة المعاني على إيجازها وفي الحديث : حديث شريف

أوتيت جوامع الكلم(2).

وقد أخذت كلمة جامعة من كلمة Universtas والتي تعني الاتحاد أو

التجمع الذي يضم أقوى نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة(3).

التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحاً فقد تعددت واختلفت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة، فمنهم من يعرفها على أنها: كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم

(1)Augustus E. Osseo-Asare, David Longbottom, William D. Murphy, (2005) , Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model, Quality Assurance in Education, Vol. 13 Issue: 2, pp.148-170

(2)قاموس المعاني ، مرجع سابق.

(3)محمد منير مرسي ، (2002) ، الاتجاهات الحديث في التعليم الجامعي المعاصر ، (القاهرة: عالم الكتب) ، ص9

بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.(1)

والبعض الآخر بأنها: "تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليماً نظرياً معرفياً ثقافياً يتبنى أسساً إيدولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني، يهدف إلى إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة".(2)

وعرفها آخرون بأنها: مجموعة من معاهد علمية ذات صفة قانونية يعمل بها أساتذة وينتظم بها الطلاب وتعمل على صياغة المعرفة ونشرها وتطويرها بالإضافة إلى إعداد الطلاب إعداداً يؤهلهم ليكونوا أعضاء معينين لمجتمعهم(3).

وقد عرفها دياب بأنها "كل مؤسسة تعليمية تقبل طلبة أنها دراستهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية أو التقنية على درجة علمية معينة"(4)

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي للجامعة يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي:

الجامعة هي: مؤسسة مكونة من مجموعة من المعاهد العلمية تسمى كليات، وتضم الأساتذة والطلاب، تقدم خدماتها لمرحلة ما بعد التعليم الثانوي، وتهدف إلى تربية وتعليم الطلاب وتجهيزهم لسوق العمل وربطهم بقيم المجتمع الذي يعيشون فيه، كما تعمل على إثراء الحياة الإنسانية بشتى المجالات من خلال البحوث والدراسات والتطبيقات العملية، مستفيدة في ذلك بالتراكم التتابعي للتراث الإنساني.

القيادات الجامعية (University leadership) :

التعريف اللغوي:

(1) محمد بوعشة ، (2000) ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي ، (بيروت: دار الجبل) ، ص 10

(2) وفاء محمد البرادعي ، (2011) ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية) ، ص 290

(3) شريف محمد شريف ، أحمد عبد الفتاح الزكي ، (2006) ، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء

المتغيرات العالمية الحديثة ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، ع 13 ، ج 2 ، ص 7

(4) سهيل رزق دياب ، (2009) ، معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة دراسة حالة ،

مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد السابع عشر ، ص 17

وينقسم إلى قسمين: القيادات ، وقد سبق تعريفها لغوية واصطلاحيا وإجراءيا سابقا.

الجامعة: (1)

- جمع جامعات: صيغة المؤنث لفاعل جمع .
- مجموعة معاهد علمية تُسمَّى كليات تُدرَّس فيها الآداب والفنون والعلوم بعد مرحلة الدراسة الثانوية، مثال: تلقى دراسته بجامعة القاهرة.

التعريف الاصطلاحي:

القيادات الجامعية: (يقصد بها كل من له قوة التأثير في نشاط الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسات الجامعية سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو إداريين من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائهم وأمناء الجامعات والكليات بغية تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية)⁽²⁾.

ويرى (البناء 2016) أن القيادات الجامعية يقصد بهم رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي، وأكثر الأفراد تأثيراً في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، وجميع العاملين، لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.⁽³⁾

التعريف الإجرائي:

القيادات الجامعية: هم رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، الذين تتوافر فيهم مجموعة من الخصائص التي تؤهلهم لتوجيه غيرهم والتأثير في نشاط الأفراد داخل المؤسسات الجامعية بغية تحقيق أهدافها.

الجدارة:

التعريف اللغوي:

جَدْرَ ب / جَدْرَ لـ يَجْدُرُ ، جَدَارَةٌ ، فهو جدير .
جَدْرٌ بِوَضَائِفَتِهِ: كَانَ جَدِيرًا بِهَا ، أَهْلًا لَهَا ، خَلِيفًا بِهَا .
شهادة الجدارة: شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما .

¹ قاموس المعاني ، مرجع سابق .

⁽²⁾ عصام جمال غانم ، (2012) ، "الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء

مدخل إدارة المعرفة" رسالة ماجستير ، لبنان ، طرابلس ، جامعة الجنان ، كلية إدارة الأعمال ، ص 7

³ أحمد عبد الله الصغير البنا ، مرجع سابق ، ص 468

نظام الجدارة: مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون العاملين بها والتي تؤكد أن بقاء الموظف وترقيته يعتمد على مستوى الأعمال اليومية التي يؤديها.

التعريف الاصطلاحي:

تقوم فلسفة الجدارة ومفهومها على توجيه سياسات صنع القرارات في إدارة الموارد البشرية على أساس العدل والمساواة والشفافية وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد وتعيينهم والاحتفاظ بهم، حتى إحالتهم على التقاعد بالاعتماد على المؤهل والمقدرة والمهارة والخبرة. والهدف من الجدارة هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سينعكس بدوره على نوعية القوى العاملة والأداء المؤسسي وبالتالي توصيل الخدمات العامة إلى المواطنين بكفاءة وفاعلية.(1)

التعريف الإجرائي:

الجدارة هي مجموعة المؤهلات العلمية، والقدرات العقلية، والمهارات الحركية، والخبرات العملية التي تؤهل الأفراد لاختيارهم وتعيينهم والاحتفاظ بهم وترقيتهم في الوظائف والمواقع القيادية في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.

الدراسات السابقة:

يهدف الباحث هنا إلى استعراض الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية التي تمكن من الاطلاع عليها مما توفر لديه في مكتبات الجامعات المصرية ومكتبة جامعة الإسكندرية والدوريات الأجنبية عبر شبكة الأنترنت، والمتعلقة بمجال الدراسة الحالية، وذلك لبيان ما وصلت إليه نتائج هذه الدراسات، والتي يأمل أن تساعده في صياغة ومناقشة نتائج فروضه، وسيتم استعراض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة أحمد عبد الله الصغير البنا (2016) أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر ، دراسة تحليلية للواقع ، ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة(2)

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

1 Beecher, D. Donna , (2003) , The Next Wave of Civil Service Reform , Public Personal Management, pp457- 474.

² أحمد عبد الله الصغير البنا ، مرجع سابق ، ص ص 451 - 525

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجميع هذه البيانات والمعلومات وتحليلها.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى تقديم رؤية جديدة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر في ضوء مؤشرات الجودة المحلية والعالمية.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- حالياً هناك اقتصار على التعيين فقط عند اختيار القيادات الجامعية، مع غياب المعايير الواضحة والموضوعية عند الاختيار.
- إغفال التشريعات الجامعية لجانب تدريب القيادات الجامعية على ممارسة مهامها.
- هناك مبررات عديدة تستدعي تطوير أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية في مصر، منها ما هو عالمي ومنها ما هو محلي.

2- دراسة منال عبد العزيز محمد السالم (2015) "اختيار القيادات في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتطبيقاتها في الإدارة التربوية"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، نجد أن الباحث لم يقتصر على منهج بحث واحد، بل استخدم عدة مناهج للبحث، فقد استخدم مناهج البحث التالية: المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، والمنهج الوثائقي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اختيار القيادات في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه ثم استنباط تطبيقاته في الإدارة التربوية المعاصرة.

نتائج الدراسة:

كانت أهم التطبيقات المستنبطة من اختيار القيادات في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه في الإدارة:

(1) منال عبد العزيز محمد السالم ، (2015) ، "اختيار القيادات في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتطبيقاتها في الإدارة التربوية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية التربية ، ص 2 - 11 ، ص ص 132 - 139

خطوات ما قبل اختيار القيادات التربوية:

- كتابة وصف وظيفي للقيادات التربوية يتصف بالوضوح والشمول، مع ضرورة وضوح سلطات وصلاحيات القيادات التربوية في كافة المستويات الإدارية.
- استخدام سياسات الاستقطاب الداخلي للقيادات التربوية.
- وضع ضوابط ومعايير محددة وواضحة لاختيار القيادات التربوية بما يتناسب مع متطلبات العصر وحاجات التربية، ويتفق مع متطلبات الوظيفة القيادية.
- ضرورة الاهتمام بتنوع المعايير المعتمدة في اختيار القيادات التربوية بين المعايير الشخصية، والمعايير الفنية، والعلاقات، والمعايير الذهنية، مع إعطاء مزيد من الأهمية للمعايير الشخصية، وإضعاف الاعتماد على الأقدمية، وعلى درجات تقويم الأداء الوظيفي للمرشح عند اختيار القيادات التربوية.

مرحلة اختيار القيادات التربوية:

- إخضاع المرشحين للقيادة التربوية لاختبارات تتصف بالصدق والثبات، وتتنوع بين الاختبارات التحريرية واختبارات الأداء حسب متطلبات الوظيفة.
- اعتماد التوصيات والتزكيات العلمية والعملية كأسلوب للمفاضلة بين المرشحين للقيادة التربوية، مع ضرورة مراجعة هذه التوصيات والتأكد من صحتها وصدقها، وتأكيد أنها غير ملزمة، بل هي للاستئناس بها.
- اعتماد الانتخاب للمفاضلة بين المرشحين للقيادة التربوية عند تساوي الدرجات بينهم، وأن يكون الانتخاب من قبل لجنة يتصف أعضاؤها بالنزاهة والموضوعية.

إجراءات ما بعد اختيار القيادات التربوية:

- إعداد برامج لتهيئة القائد التربوي الجديد، وإقامة لقاء تربوي سنوي للقيادات التربوية الجديدة.
- اعتماد فترة تجربة القائد التربوية الجديد بعد التعيين بما لا يقل عن عام، يتم خلالها تقويمه ومتابعته، ثم اتخاذ قرار بتنصيب القائد، أو إعادته إلى وظيفته السابقة.

3- دراسة إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير (2013) "نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية دراسة تحليلية في كليات جامعة الإسكندرية"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وشملت عينة الدراسة القيادات الجامعية بكليات جامعة الإسكندرية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها تمكنها من جمع المعلومات الأولية للدراسة.

أهداف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تحليل واقع معايير وطرق اختيار وإجراءات اختيار القيادات العامة بكليات جامعة الإسكندرية، مع إيراد مثيلاتها في بعض الدول العربية والعالمية، بغية الوصول إلى تقديم نموذج مقترح من قبل الباحثة لاختيار القيادات الجامعية في كليات جامعة الإسكندرية.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. ارتفاع مستوى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمعايير الشخصية، ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية، ومعايير الخاصة بمشروع تطوير الجامعة أو الكلية أو القسم.
2. تدني مستوى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمعايير العلمية والمشاركة المجتمعية.
3. عدم تأثر معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية.
4. تأثر مدى أهمية معيار الكفاءة العلمية ومعيار المشاركة المجتمعية والمعيار الخاص بتقييم المشروع باختلاف نوع الكلية.
5. عدم تأثر مدى أهمية المعايير الشخصية والمعايير القيادية والإدارية باختلاف الكلية.
6. تأثر طرق اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.
7. عدم تأثر معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية.

(1) إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير ، (2013) ، "نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية دراسة تحليلية في

كليات جامعة الإسكندرية" ، رسالة ماجستير ، الإسكندرية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التربية ، ص ص 25-

4- دراسة منير زكريا أحمد عدوان (2011) "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة" (1)

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث الذي قام به، وقد تكون مجتمع الدراسة من 900 موظف موزعة على 14 مصرف من المصارف العاملة في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من 187 منهم، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي، كما سعت الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة، وكذا التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح يستند إليه في عملية الاختيار والتعيين، كما هدفت الدراسة أن تقدم في نهايتها التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية إجراءات الاختيار وتعيين أفضل المتقدمين.

نتائج الدراسة:

أهمها:

- 1- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.
- 2- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.
- 3- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة.
- 4- أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.
- 5- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي

5- دراسة إيهاب عبد الله جرغون (2009) "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي" (1)

¹ منير زكريا أحمد عدوان ، (2011) "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسال ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ص 45 - 107

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للآتي:

- 1- التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- 3- تقديم المقترحات والتوصيات للوزارة للارتقاء بسياسات الاختيار والتعيين ورفع درجة الولاء.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
2. تعطي الوزارة الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة وتعتمد بصورة أقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع.
3. على الرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة، فإن هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية، مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على نفسها.
4. ضعف الرقابة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية وخاصة ديوان الموظفين العام، وإن ما يقوم به لا يعدو كونه إجراءات رقابية شكلية فهو يمارس دورا رقابيا شكليا في وضع وتنفيذ إجراءات الاختيار والتعيين للوظائف

(1) إيهاب عبد الله جرجون ، (2009) ، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة . الجامعة الإسلامية.

- الإدارية ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية.
5. تعتمد الوزارة أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات مما يفقد الوزارة ولجنة الاختيار فرصة التعرف على بعض المهارات الخاصة لدى المرشحين.
6. التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، لذلك تحتاج إجراءات التطبيق إلى إعادة نظر من ناحية الرقابة والتأكد من سلامة الإجراءات من بدايتها حتى نهايتها، مع تفعيل دور فترة التجربة للعدول عن القرارات الخاطئة وتفعيل دور المحاسبة والمساءلة القانونية للمتجاوزين للقوانين والإجراءات.
7. وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

6- دراسة رياض أحمد محمد أبا زيد (2007) "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن" (1)

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد، وتم استخدام أداة الاستبانة في الحصول على المعلومات الأولية لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات الأردنية، كما سعت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي ستكشف عنها الدراسة الميدانية والتي يؤمل منها المساهمة في تطوير أسس اختيار المديرين وتوسيع فكرة تطبيق معايير الجدارة في القطاع العام.

نتائج الدراسة:

(1) رياض أحمد محمد أبا زيد ، (2007) ، "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن" عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، (المجلد 4 ، العدد 1 : 2008) ص ص

1. يتم الإعلان عن وظائف المديرين الشاغرة ووضع معايير وأسس للاختيار ، بدرجة متوسطة.
2. يتم إجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين للوظائف الشاغرة لمعرفة قدراتهم واستجاباتهم وبدرجة متوسطة.
3. تتم معاملة جميع المتقدمين للوظائف الشاغرة وفق مبادئ العدالة والمساواة.
4. يتم اعتبار مهارات المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة كمهارات الحاسوب وإجادة اللغة الانجليزية والدورات التدريبية بدرجة متوسطة.
5. يتم تطبيق معايير الجدارة بدرجة متوسطة بشكل عام.
6. تبيين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة تعزى إلى الجنس والعمر ، بينما توجد فروق في المؤهل العلمي والخبرة.

7- سالم سليمان خميس الغافري (2007) "أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان"(1)

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع أهداف الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الخطوات المتبعة في اختيار مدير المدرسة، وكذلك الوقوف على إجراءات واشتراطات اختيار مديري المدارس في سلطنة عمان.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أساليب متبعة في اختيار مديري المدارس منها أسلوب الأقدمية، وأسلوب الاختبارات التحريرية، وأسلوب المقابلات الشخصية، وأوصت الدراسة بالتخلي عن الأساليب التقليدية غير الموضوعية في الاختيار، والبحث عن أساليب أخرى أكثر موضوعية وعدالة في الاختيار.

(1) سالم سليمان خميس الغافري ، (2007) ، أساليب اختيار القيادات التربوية في الأردن ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من 27 إلى 28 يناير 2007 ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة

8- دراسة محمد الزعنون (2006) "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على قيادات موظفي وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وكانت عينة الدراسة (500) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، ومحاولة الوصول إلى توصيات تدعم وضع أسس ومعايير سليمة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الفئات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
2. تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفيذ العشوائي، والاعتبارات الشخصية.

9- دراسة محمود أحمد الزرابي (2006) "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"⁽²⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وقد ضمت عينة الدراسة (165) موظف أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة وهم الإداريين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة Questionnaires كأداة للدراسة.

(1) محمد الزعنون ، (2006)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية

الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ص 15 - 154

(2) محمود أحمد الزرابي، (2006)، مرجع سابق ، ص 23

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والتحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من خلال تتبع مراحل تطبيق نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم، وتحليل ممارسات تطبيق هذه المراحل.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. أظهرت الدراسة أن عملية فحص طلبات المتقدمين للوظائف الإدارية، وقبولها تتم بصورة عامة بشكل سليم وبحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة.
2. أثبتت الدراسة أن إجمالي الاختبارات التي يخوضها المرشحون للوظائف الإدارية غير ملائمة لمتطلبات الوظيفة المعلنة.
3. أظهرت الدراسة ضعفاً واضحاً في مدى قياس الاختبارات التي تعقدتها الوكالة للمهارات المهنية لدى المرشحين.
4. أثبتت الدراسة أن مقابلات الوظائف الإدارية تتم بطريقة جيدة وموضوعية.
5. أظهرت الدراسة أن تقييم المرشح للوظيفة يتمركز بأيدي مندوبي الدائرة المشغلة.
6. أظهرت الدراسة ضعفاً واضحاً في حيادية لجان المقابلات.
7. أظهرت الدراسة أهمية إجراء الفحص الطبي بعد المقابلة.
8. أظهرت الدراسة أن مدة الفترة التجريبية كافية لتقييم أداء الموظف.
9. أظهرت الدراسة أن كلاً من نوع الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لا تؤثر في عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين وتعيينهم في الوكالة.
10. أظهرت الدراسة على أن الدرجة الوظيفية لها تأثير واضح في تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم في الوكالة.

10- دراسة مرزوق عابد مرزوق المطيري (2003) "تقييم سياسات

الاختيار لشاغلي الوظائف القيادية بالأجهزة العامة"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

(¹) مرزوق عابد مرزوق المطيري ، (2003) ، تقييم سياسات الاختيار لشاغلي الوظائف القيادية بالأجهزة العامة – دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ص ص 35 - 67

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واقتصرت عينة البحث على 20 وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها، وقد استخدم الباحث الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم سياسة اختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية من حيث اتفاقها مع الأسس العلمية، والتعرف أيضاً على بعض المشكلات التي تعترض تطبيق سياسات الاختيار والتعيين ووضع التوصيات المناسبة لعلاج مشكلاتها.

نتائج الدراسة:

أهمها:

- 1- إن السياسات الحالية في الاختيار والتعيين لا تعتمد على أي أسس علمية، وإنما هي اجتهادات شخصية لا تضع اعتباراً للأسس العلمية السليمة في الاختيار والتعيين، ولذلك فهذه السياسات لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- عدم الاهتمام بمنظومة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثل التخطيط السليم للاحتياجات وتوصيف الوظائف القيادية، مما أدى إلى قلة فاعلية سياسات الاختيار الحالية.
- 3- ندرة تطبيق أساليب الاختيار والتعيين العلمية مثل الاختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية.
- 4- لا توجد معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر لأية معايير أو متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة.
- 5- قلة الاهتمام بإعداد وتأهيل الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

11- دراسة أحمد نجم الدين أحمد عيداروس (2000) تطوير الاداء الاداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الاجنبية (1)

(1) أحمد نجم الدين عيداروس (2000)، تطوير الاداء الاداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الاجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الرقازيق

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتفسير أساليب اختيار القيادات الإدارية وعمداء الجامعات المصرية، واستخدمت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع المعايير الموضوعية والأساليب المتبعة عند اختيار عمداء الكليات في الجامعة المصرية والقيادات الإدارية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.
- واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية في ضوء الخبرات الألمانية والاستراتيجية والأمريكية.
- واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية المصرية في ضوء ما حدده لهم قانون تنظيم الجامعات.

نتائج الدراسة:

أهمها:

- 1- ضعف أساليب اختيار وتدريب العمداء، لذا أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتأهيل العمداء إعداداً وتأهيلاً إدارياً متخصصاً لتولي منصب العمادة وذلك قبل تسلم الوظيفة
- 2- وجود عوامل ذات تأثير سلبي على فعالية الأداء الإداري للعمداء وأهم هذه العوامل:-

- غلبة النزعة الانفرادية للعميد على أدائه الإداري.
- نظام التعيين الحالي لا يعتمد على أية معايير موضوعية.
- ضغوط السلطات الجامعية الأعلى.
- عدم وجود تخطيط من قبل العمداء لتقويم الأداء الإداري سواء للإداريين أو للوكلاء أو لرؤساء الأقسام.

12- دراسة حنان إسماعيل أحمد (1995) "القيادة كعامل محدد لفعالية الإدارة في التعليم الجامعي" (1)

(1) حنان إسماعيل أحمد ، (1995) ، القيادة كعامل محدد لفاعلية الإدارة في التعليم الجامعي ، بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي ، بعنوان: الأداء الجامعي - الكفاءة والفعالية والمستقبل ، المنعقد في الفترة من 31 أكتوبر حتى 2 نوفمبر 1995 (القاهرة: جامعة عين شمس) ، ص ص 5 - 9

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتفسير أدوار القيادة وفعاليات الإدارة في التعليم، واستخدمت الباحثة أدوات المقابلة والاستبانة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التقصي الدقيق لحقائق القيادة، ومعرفة جوانبها لتحديد دورها في الارتقاء بفاعلية الإدارة الجامعية، بجامعة جمهورية مصر العربية.

نتائج الدراسة:

أهمها:

- 1- ظهور العديد من جوانب القصور الإدارية بالجامعات والكليات نتيجة لغياب القيادة الجامعية الواعية.
- 2- يتحمل أعضاء هيئة التدريس الكثير من أعباء العمل الإداري بالجامعة، مما يبعدهم عن مجالات التخصص، وبالتالي تفقدهم الجامعة كأساتذة وباحثين.
- 3- قلة توافر المعرفة الإدارية والخبرة بأساليب العمل الإداري لدى القيادات الأكاديمية
- 4- أوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي على أساس الكفاءة دون غيرها.
- 5- جعل شغل المناصب القيادية قائماً على أساس ديمقراطي، ويتأتى ذلك عن طريق الانتخاب المباشر، والتمثيل الصادق للتنظيم الجامعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

13- دراسة (Tia Kathleen Gueye) (2015) بعنوان "سباق في التعيين والقيادة اليومية لمديري المدارس الأفريقية المستقلة"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي في هذه الدراسة، وقد أجريت الدراسة على بعض المدارس الأمريكية المستقلة الأعضاء في الرابطة الأمريكية للمدارس المستقلة، واستخدم الباحث أدوات المقابلة الشخصية والاستبانة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث والتعرف على تأثير العرق على تعيين القيادات ذات الأصل الأفريقي في المدارس المستقلة، وتأثير الأصل العرقي على

(1) Tia Kathleen Gueye , (2015) , Op. Cit., pp. 2-7

الأداء اليومي لتلك القيادات، وقد تبلورت أهداف الدراسة في الإجابة على تساؤلين، ما هو الدور الذي يلعبه الأصل الأفريقي في سياق التعاقد وتعيين القيادات للمدارس الأمريكية المستقلة، وما هو تأثير ذلك الأصل العرقي على الأداء اليومي لتلك القيادات.

كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على العوامل التي تساهم في نجاح تعيين قيادات ومدراء من أصول أفريقية للمدارس الأمريكية المستقلة، وهدفت الدراسة أيضا إلى التوصل إلى العوامل الإضافية التي تؤثر على تعيين القيادات للمدارس الأمريكية المستقلة، وتأثير تلك العوامل على الأداء اليومي لتلك القيادات.

نتائج الدراسة:

أهمها:

- من أصل 1500 مدرسة عضواً في الرابطة الوطنية للمدارس المستقلة، هناك 30 مدرسة فقط قياداتها من أصول أفريقية.
- كشفت المقابلات المعمقة مع 8 قيادات (رؤساء مدارس أمريكية مستقلة) من أصول أفريقية، أن الأصل العرقي الأفريقي له تأثير كبير على سياق تعيين القيادات، وكذلك يمتد هذا التأثير على الأداء اليومي لتلك القيادات.
- عدم وجود رؤساء مدارس أمريكية من أصل أفريقي، راجع لأنخفاض تمثيل الطلاب الأفارقة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في هذه المدارس المستقلة.
- أبناء الجالية اللاتينية من أصول آسيوية، وغيرهم من الملونين، هم الأقل في النسبة المئوية كرؤساء للمدارس الأمريكية المستقلة من البيض.
- أيضا عوامل الخبرة، والجنس، والسن، والقيود الجغرافية تؤدي إلى انخفاض أعداد التعيينات من تلك العرقيات سواء ذات الأصول الأفريقية أو الآسيوية.

14- دراسة (Carolyn D. Chappell) (2013) بعنوان "أثر لجنة فيرجينيا على تعيينات مجلس التعليم العالي: الإصلاح التشريعي للهيكل الإداري للجامعة الحكومية"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

(1) Carolyn D. Chappell , (2013) , The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance , A dissertation Doctor of Arts , George Mason University , Virginia , PP. 6 - 245

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على أربع جامعات وهي جامعة جورج مايسون، جامعة فيرجينيا، جامعة فيرجينيا كومونولث، وجامعة فيرجينيا للتقنية (معهد البوليتيكنيك)، وتم اختيار هذه الجامعات الأربع لأنها أكبر المؤسسات في الكومنولث، والقرارات الصادرة عن مجالس إدارتها يكون لها تأثير أكبر على مقومات الدولة. وقد تم فحص إدارة هذه المؤسسات الأربع واستخدام المعلومات والبيانات من عام 1994 حتى عام 2010، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية، كأدوات للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة السياق المحيط بإنشاء لجنة فرجينيا عام 2002، وهي لجنة استشارية تشرف على اختيار وتعيين أعضاء مجالس إدارات الجامعات بولاية فرجينيا، وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير هذه اللجنة لاحقاً على مجالس إدارات أكبر أربع جامعات حكومية في الكومنولث، وخاصة عمليات اختيار وتعيين أعضاء هذه المجالس، والقيادات الجامعية فيها بشكل عام، وقد تم جمع البيانات من ولاية فيرجينيا كومونولث فقط، و فقط من أكبر أربع مؤسسات في إطار الكومنولث (من أصل 15 مؤسسة لمدة أربع سنوات).

نتائج الدراسة:

أهمها:

- بدرت العديد من المشاكل، والتصرفات غير الأخلاقية في الجامعات، من مجالس الإدارات التي تفتقر إلى الرقابة الإدارية، وكنتيجة لانعدام الشفافية عند اختيار أعضاء هذه المجالس.
- وُجهت العديد من الانتقادات إلى أعضاء مجالس الإدارات الجامعية المعينين من قبل حاكم الولاية على أساس أجندة سياسية، حتى وإن كانت هذه التعيينات تتعارض مع الاحتياجات والمتطلبات الجامعية لهذه المناصب.
- رغم التأثير الهائل للتعليم العالي على الدولة، إلا أنه لا يزال هناك الكثير غير معروف لأفضل الطرق لاختيار الشعب ليشترك بفعالية في هذه المؤسسات الهامة.
- خلصت الدراسة إلى أن "لجنة فيرجينيا كان لها تأثير واضح على جوانب معينة من الهيكل الإداري للتعليم العالي في ولاية فيرجينيا.
- إنشاء هذه اللجنة أجبر المؤسسات الجامعية على الاهتمام بدراسة القضايا المتعلقة باختيار وتعيين مجالس الإدارات.

- من خلال مقابلة عدد من الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة، هناك تصور بأن مجالس الإدارات تحسنت بسبب اللجنة؛ ومن بين هذه التحسينات هو تنوع سمات المعينين سواء إناث أو عرقيات مختلفة.
- كما بدأ أيضا الاهتمام بالكفاءات وتعيينات أعضاء مجالس الإدارات الجامعية بناء على الجدارة أكثر من كونه بناء على الخلفية السياسية في الجامعات الحكومية، أو التبرع المالي السخي في الجامعات الخاصة.
- نتائج هذه الدراسة تتفق مع أبحاث كثيرة تؤكد على ضرورة التدقيق في تعيين أعضاء مجالس الإدارات الجامعية من خلال عمليات اختيار صارمة، تعتمد على الكفاءة والجدارة، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى مجالس الإدارات الجامعية.

15- دراسة (Parmjit Singh & Other) (2009) بعنوان "المحات عن العمادة في الجامعات الحكومية بماليزيا"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأجريت الدراسة على تسع جامعات ماليزية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على معايير اختيار وتعيين العمداء وكبار الموظفين الإداريين الأكاديميين في الجامعات الحكومية في ماليزيا.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. عند تعيين العمداء وكبار الموظفين ينبغي الأخذ في الاعتبار سنوات الخدمة في المناصب الإدارية وبالنسبة للعمداء سنوات الخدمة كمحاضر إضافة إلى سنوات الخدمة في المناصب الأكاديمية.
2. يجب على العميد أن يكون حاصلا على درجة الدكتوراة على أقل تقدير، وأن يكون قد شغل رتبة أكاديمية (أستاذ).

(1) Parmjit Singh: and other, (2009) , Profiles of Dean Ship in Malaysian Public Universities Funded by the Ministry of Higher Education, Malaysian and National Higher Education Research Institute (Na HERI), Malaysia, Asian Journal of University Education, vol.26, No.1, pp 13-15

3. من معايير اختيار العميد المشاركة في تحكيم البحوث ونشرها، فيجب أن يكون مشاركا في اثنين على الأقل، ونشر واحدا على الأقل محليا وواحدا عالميا، وأجرى مشروعا بحثيا واحدا على الأقل.

16- دراسة (Boyko & Jons) (2008) بعنوان " أدوار ومسئوليات الإدارة المتوسطة (الرؤساء والعمداء) في الجامعات الكندية"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، من خلال تحليل الوثائق المؤسسية والاتفاقات الجامعية فيما يتعلق بعملية اختيار والتعيين، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 30 جامعة من الجامعات الحكومية الكندية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أدوار ومسئوليات رؤساء وعمداء الجامعات الكندية، وكذلك هدفت إلى الوقوف على وصف عمليات تحليل الوظائف وتحديد المناصب، وكذلك توصيف الواجبات المتعلقة بكل وظيفة، وغيرها من شروط العمل وشغل الوظائف.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. يتم اختيار وتعيين رؤساء الجامعات في كندا من خلال طريقة من ثلاث:
 - ← إما الانتخاب المباشر من أعضاء هيئة التدريس.
 - ← أو أن يتم الاختيار والتعيين من قبل لجنة إدارية تشكلها الإدارة العليا.
 - ← أو أن يتم الاختيار والتعيين من القيادة الأكاديمية الأعلى (الإدارة العليا).
2. من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القيادي "الرئيس" إظهار القيادة الأكاديمية أولاً، يليها البحوث، ثم يأتي بعد ذلك المبادرة ثم التمثيل والاتصال.

(1) Boyko M. Lydia, and Glen A. Jones (2010) , The roles and responsibilities of middle management (Chairs and Deans) in Canadian universities , In The changing dynamics of higher education middle management , Springer Netherlands . pp. 83-102

3. اختيار العميد يتضمن مشاركة كبيرة من قبل الإدارة العليا مثل نائب الرئيس (الأكاديمي) والرئيس، ويتطلب دائماً مصداقية نهائية من قبل المجلس، ويتم اختيار عميد الكلية بطريقة من أربع:
- ← لجنة البحث المكونة من أعضاء مدعويين ومنتخبين والتي تعكس مشاروات هيئة التدريس من أجل عضوية اللجنة.
- ← نفس البداية ولكن أعضاء هيئة التدريس يقوموا بتقييم وتوفير المدخلات للمرشحين الموصى بهم.
- ← انتخابات مباشرة بين أعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري الذي يعمل بدوام كامل للمرشحين المفضلين.
- ← الاختيار والتعيين يتم مباشرة من قبل الرئيس ومساهمة هيئة التدريس.
4. يفترض أن يكون العمداء أكاديميين.
5. توجد إجراءات واضحة لعملية الاختيار، حيث تُرفع التقارير من العميد إلى نائب الرئيس الذي يعقد بدوره لجنة البحث ويترأسها، وهذه اللجنة تفحص أوراق المرشحين.
6. كل المرشحين الداخليين والخارجيين تتاح لهم فرصة المنافسة على المناصب القيادية الشاغرة.

17- دراسة (Kurabani) (2005) بعنوان "معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في الكويت" (1)

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي لدراسته، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجميع المعلومات الأولية التي تلزم لإتمام هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية فيها، وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار.

نتائج الدراسة:

1. الأبعاد التي تسهم في اختيار القيادات الإدارية هي التأهيل العلمي والخبرة والميول والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات.

(1) Kurabani, M. Masod, (2005), Standards Selecting and Administrative Leaderships in Government Institutions in the State of Kuwait, Dissertation Abstract, Washington University, U.S.A., pp. 7-12

2. الأدوات المستخدمة حالياً غير كافية وتحتاج إلى تعديل.

18- دراسة (Stevens & farham) (2000) بعنوان "تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية"⁽¹⁾

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وطُبقت هذه الدراسة على مجلس مقاطعة غرب سوسكن، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية في القطاع الحكومي.

نتائج الدراسة:

أهمها:

1. إن نظام اختيار الموظفين المعمول به ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف.
2. إن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.
3. أن اختيار الموظفين في هذه الدائرة يركز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة
4. بواسطة بناء نظم أكثر تخصصاً وخصوصاً في تخطيط القوى البشرية، فإن الدائرة تهدف إلى توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب بمزيج صحيح من المعارف والمهارات والاستعداد والتي يتم تطويرها بشكل سليم والذي يؤدي إلى سلوك سليم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- هدفت إحدى هذه الدراسات⁽²⁾ إلى الوقوف على سياسات اختيار القيادات بالأجهزة العامة للدولة في المملكة العربية السعودية، وتحليل هذه السياسات

¹ David Farnham, Amanda Stevens, (2000) , Developing And Implementation Competence – based Recruitment And Selection In social Services Department– A case study Of West Sussex Country Council, International Journal of Public Sector Management 06/2000, pp 369-382

² المطيري ، مرزوق ، (2003) ، مرجع سابق ، ص46

وتقييمها، وقد رصدت الدراسة قصور في وجود تأثير فعلي للأصول العرقية على عمليات التعيين والأداء اليومي للقيادات في المدارس الأمريكية المستقلة.

- تناولت دراسة أخرى⁽¹⁾ قضية اختيار الموظفين الإداريين، محاولة الوقوف على آليات تطبيق إجراءات الاختيار، ومدى الالتزام بالتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى التوصية بإعادة النظر في كثير من إجراءات الاختيار كالاختبارات ولجان المقابلات، وطالبت بضرورة إطلاع الموظفين المهتمين على قواعد الاختيار لتحقيق مبدأ الشفافية، ولكن الدراسة لم تشر إلى مدى صلاحية معايير الاختيار وملامتها لنوعية الوظائف المطلوبة، بينما ركزت الدراسة على الإجراءات بصورة كبيرة، كما أنها تناولت فقط قضية اختيار الموظفين الإداريين، ولم تطرق إلى قضية اختيار القيادات.
- وأشارت دراسة ثالثة⁽²⁾ إلى عدم دقة الوصف الوظيفي لجزء من الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، كما أشارت إلى أن تخطيط الموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية لا يتم بصورة جيدة ولا يحقق الأهداف المرجوة منه، وأوضحت أيضا أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية لا يستند إلى تخطيط علمي للموارد البشرية داخل الوزارات، كما أكدت هذه الدراسة على انخفاض كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية.
- بينما حاولت إحدى هذه الدراسات⁽³⁾ التعرف على مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، وتوصلت إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة لا تعزي تطبيق معايير الجدارة إلى الجنس والعمر، ولكن ترجعها إلى الخبرة والمؤهل العلمي، كما ركزت هذه الدراسة على موضوع الشفافية في الاختيار، بينما لم تنطرق إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الاختيار، وبالتالي لم تنطرق إلى اقتراحات بشأن إزالة هذه المعوقات.
- ودراسة أخرى⁽⁴⁾ أشارت الدراسة إلى وجود سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، إلا أن هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين، وأشارت أيضا إلى أن المؤسسات تعتمد على المصادر الداخلية للتعيين، وأن هناك ضعفا للرقابة الإدارية على

¹ محمود أحمد الزراي، (2006)، مرجع سابق، ص 24

² محمد الزعنون، مرجع سابق، ص 153

³ رياض أحمد محمد أبازيد، (2007)، مرجع سابق، ص 53

⁴ إيهاب عبد الله جرغون، مرجع سابق، ص 89

- عمليات الاختيار والتعيين، مما جعل الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب. وهناك دراسة⁽¹⁾ قامت بتحليل واقع اختيار القيادات الجامعية في كليات جامعة الإسكندرية ، في مسعى للوصول إلى نموذج مقترح لأنسب المعايير والطرق والإجراءات لاختيار القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات ومقترحات قد يستفيد منها المعنيون في الإدارات الجامعية، كما يستفيد منها الباحثون، لكن هذه الدراسة تناولت الموضوع من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فقط، ولم تتناوله من وجهة نظر باقي أعضاء المجتمع الجامعي من طلاب وعاملين، كما أنها ركزت على جامعة الإسكندرية فقط، ولم تتناول وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات المصرية الأخرى رغم كثرة عدد هذه الجامعات الحكومية، ناهيك عن الجامعات الخاصة.
- تمحورت إحدى الدراسات⁽²⁾ حول أثر تعيين لجنة استشارية تشرف على تعيينات أعضاء مجالس القيادات الجامعية، وأثر تلك اللجنة على نوعية الاختيار، وأداء هذه القيادات، وقد أشارت إلى أن تلك اللجنة الاستشارية المشرفة على التعيين كان لها أثر إيجابي واضح على تعيين القيادات الجامعية وأدائها لمهامها.
- وأوضحت دراسة أخرى⁽³⁾ أن نظام اختيار الموظفين العمول به حالياً ينقصه المساواة والتكافؤ، كما أوضحت أن نظام اختيار الموظفين يقوم بشكل رئيسي على المقابلات الشخصية، وأشارت إلى ضرورة الاهتمام بمعارف ومهارات واستعدادات الأفراد وتطويرها بشكل سليم.
- وعمدت إحدى هذه الدراسات⁽⁴⁾ إلى الوقوف على الواقع الحالي في الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار قياداتها، وتوصلت إلى أن أبعاد التأهيل العلمي والخبرة والسمات الشخصية تؤثر وتسهم في اختيار القيادات، وضرورة الأخذ في الاعتبار معايير الخبرة العملية للمرشحين، وكذا ضرورة وضع شروط موضوعية للاختيار كتحديد الدرجات العلمية التي على أساسها يتم المفاضلة بين المرشحين.
- وهناك دراسة⁽⁵⁾ رغم أنها تناولت بعض الطرق المستخدمة في اختيار قيادات الإدارة الوسطى (الرؤساء والعمداء) وكذا إجراءات اختيارهم وتعيينهم، إلا أنها لم تتناول بالتفصيل المعايير الخاصة باختيار هذه القيادات.

¹ إسرائ مجدي عبد العزيز محمد زعيتير ، (2013) ، ، مرجع سابق ، ص ص 2 - 4

⁽²⁾ Carolyn D. Chappell , (2013) , Op. Cit., PP. 6 - 245

³ David Farnham, Amanda Stevens, (2000) , Op. Cit., pp 369-382

⁴ Kurabani,M.Masod, (2005) , Op. Cit. p.14

⁵ Lydia M. Boyto and Glen A. Jones, (2008) , Op. Cit., p. 172

- والدراسة الأخيرة⁽¹⁾ ركزت على معايير اختيار كبار الموظفين الإداريين والأكاديميين والعمداء ببعض الجامعات الماليزية الحكومية، ولكنها لم تتناول بدقة آليات وطرق وإجراءات الاختيار، كما أنها لم تحدد مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق هذه المعايير التي حددتها الدراسة من عدمه، وفي حالة وجود معوقات لم تحدد كيفية التغلب على هذه المعوقات.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

← تتقابل دراسة (منال عبد العزيز 2015)⁽²⁾ مع الدراسة الحالية في عدة عناصر من بينها الوقوف على المعايير الخاصة باختيار وتعيين القيادات، وكذا إجراءات الاختيار والتعيين سواء في مرحلة ما قبل الاختيار أو مرحلة ما بعد الاختيار، وأيضاً محاولة الوصول إلى وصف وظيفي واضح للشواغر القيادية، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، في أنها تناولت القيادات التربوية عامة، ولم تختص بالقيادات الجامعية، وهذه نقطة جوهرية وتعد محور الدراسة الحالية، إضافة إلى أن هذه الدراسة السابقة لم تجري مقارنة أو تستأنس بالتجارب العالمية في اختيار القيادات، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية القيام به.

← بينما تقترب الدراسة الحالية من دراسة (إسراء مجدي 2013)⁽³⁾ في بعض العناصر كخطوات تحليل واقع اختيار القيادات الجامعية المصرية ومقارنتها ببعض الجامعات العربية والعالمية، كما تستفيد أيضاً الدراسة الحالية من هذه الدراسة في منهجيتها وبعض مقترحاتها التي انتهت إليها.

← وتتلاقى دراسة (منير عدوان 2011)⁽⁴⁾ مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها، حيث تهدف الدراسات إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين لبعض العاملين في أجهزة الدولة، وأيضاً محاولة الوصول إلى تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة، ومحاولة الوصول إلى تقديم توصيات تساهم في زيادة فعالية إجراءات الاختيار والتعيين.

← وتلاقت أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة (إيهاب جرغون 2006)⁽⁵⁾ في جانب رفع واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية بوزارة التعليم

1 Parmjit Singh: and other, (2009) , Op. Cit., pp 13-15

(2) منال عبد العزيز محمد السالم ، (2015) ، ص ص 2 - 11 ، ص ص 132 - 139

(3) إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير ، (2013) ، مرجع سابق ص ص 25-180

4 منير زكريا أحمد عدوان ، (2011) ، مرجع سابق ، ص ص 45 - 107

(5) إيهاب عبد الله جرغون ، (2009) ، مرجع سابق ، ص ص 3-152

العالي، بينما لم تلتقي معها في باقي جوانب قضية اختيار القيادات في الجامعات، من حيث آليات الاختيار ومعاييرها، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المجتمع الجامعي، كما أن هذه الدراسة لم تتناول اختيار القيادات الأكاديمية بل اكتفت فقط بالقيادات الإدارية.

← وتقترب دراسة (رياض أبازيد 2007) من الدراسة الحالية في نقطة واحدة وهي اختيار القيادات الإدارية (المديرين في مراكز الوزارات) وتركز على معايير اختيار هؤلاء القادة، ولا سيما معيار الجدارة من حيث الخبرة والمؤهلات العلمية.

← وقد تطرقت دراسة (محمد الزعنون 2003)⁽¹⁾ إلى قضية الاختيار في الوظائف القيادية الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وهو جانب من موضوع دراستنا الحالية، ولكنها لم تتطرق إلى قضية الاختيار للقيادات الجامعية سواء الحكومية أو الخاصة، وإن كانت هذه الدراسة قد تناولت قضية اختيار القيادات الإدارية لكنها لم تتناول قضية اختيار القيادات الأكاديمية.

← بينما تناولت دراسة (محمود الزرابي 2006)⁽²⁾ قضية اختيار الموظفين الإداريين، محاولةً الوقوف على آليات تطبيق إجراءات الاختيار، ومدى الالتزام بالتطبيق، وذلك عن طريق تتبع مراحل التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى توصيات مفادها إعادة النظر في كثير من إجراءات الاختيار كالاختبارات ولجان المقابلات، وطالبت بضرورة إطلاع الموظفين المهتمين على قواعد الاختيار لتحقيق مبدأ الشفافية، ولكن الدراسة لم تشر إلى مدى صلاحية معايير الاختيار وملئتها لنوعية الوظائف المطلوبة، بينما ركزت الدراسة على الإجراءات بصورة كبيرة، كما أن الدراسة تناولت فقط اختيار الموظفين الإداريين، ولم تتطرق إلى قضية اختيار القيادات.

← وقد اقتربت الدراسة الحالية من دراسة (Carolyn 2013)⁽³⁾ في محاولة الوصول إلى تحسين الظروف التي تساعد على تعيينات القيادات الجامعية، من خلال وجود لجنة مشرفة على عمليات الاختيار والتعيين.

← وقد اشتركت دراسة (مرزوق المطيري 2003)⁽⁴⁾ مع الدراسة الحالية في قضية اختيار القيادات، حيث انصبت هذه الدراسة على تقييم سياسات اختيار القيادات بالأجهزة العامة للدولة، ورغم أنها لم تركز على اختيار القيادات الجامعية، ولم تتطرق إلى آليات التطبيق الصحيح لأسس اختيار للقيادات، إلا

(1) محمد الزعنون ، مرجع سابق ، ص ص 131 - 138

(2) محمود أحمد الزرابي ، (2006) ، مرجع سابق ، 25

(3) Carolyn D. Chappell , (2013) , Op. Cit., PP. 6 - 245

(4) مرزوق عابد مرزوق المطيري ، (2003) ، مرجع سابق ، ص 72

أنها تناولت بصفة عامة معايير اختيار القيادات وأوصت بضرورة اتباع الوسائل العلمية من إجراءات عملية الاختيار، والتي تشمل على المقابلات والاختبارات وغيرها من الوسائل.

← في حين اقتربت دراسة أخرى وهي دراسة (حنان إسماعيل 1995)⁽¹⁾ من الدراسة الحالية في منهجية البحث، من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جزء من موضوعها وهو القيادات الجامعية، وطرق اختيارها، وتأثير ذلك على فعالية هذه القيادات بالارتقاء بالتعليم الجامعي.

← أما دراسة (Tia Kathleen Gueye 2015)⁽²⁾ فقد تناولت تأثير الأصول العرقية على تعيين القيادات التربوية في المدارس الأمريكية المستقلة، وهي بذلك تشترك مع الدراسة الحالية في موضوعها الرئيس هو تعيين القيادات، ولكنها تناولت نقطة محددة وهي تأثير النزعات العرقية على تعيين تلك القيادات في المدارس الأمريكية المستقلة.

← دراسة (Parmjit 2009)⁽³⁾ موضوعها الرئيسي معايير اختيار كبار الموظفين الإداريين والأكاديميين والعمداء ببعض الجامعات الماليزية الحكومية، وهي بذلك تتلاقى مع الدراسة الحالية في موضوع معايير اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات.

← بينما تناولت دراسة (Lydia 2008)⁽⁴⁾ في موضوعها الأساسي أدوار ومسئوليات الإدارة المتوسطة (الرؤساء والعمداء) في الجامعات الكندية، ولكنها تتلاقى مع الدراسة الحالية في بعض العناصر الهامة كطرق وإجراءات اختيار وتعيين هؤلاء القادة في الإدارة الوسطى (الرؤساء والعمداء).

← ودارسة (Kurabani 2005)⁽⁵⁾ تتناول قضية اختيار القيادات التي تتولى المناصب القيادية في المؤسسات الحكومية، وهي بذلك تناولت جانب وهو اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، ولكنها لم تنطرق إلى اختيار القيادات الأكاديمية، كما أنها لم تنطرق إلى القيادات الجامعية بشقيها الإداري والأكاديمي.

(1) حنان إسماعيل أحمد ، (1995) ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 18

(2) Tia Kathleen Gueye , (2015) , Op. Cit., pp. 2-7

(3) Parmjit Singh: and other, (2009) , Op. Cit., pp 13-15

(4) Lydia M. Boyto and Glen A. Jones, (2008) , Op. Cit., p 172

(5) Kurabani, M. Masod, (2005) , Op. Cit. p.18

← وتناولت دراسة (David 2000)⁽¹⁾ قضية اختيار وتعيين الموظفين بدائرة حكومية، وهي بذلك تلقي الضوء على جانب واحد من جوانب قضية الدراسة الحالية وهي اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، فقد تناولت هذه الدراسة موضوع اختيار الإداريين فقط وليس اختيار القيادات الإدارية، كما أنها لم تتناول الشق الأكاديمي.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد تلاقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجموعة من المحاور والخطوط العريضة، أبرزها قضية اختيار وتعيين القيادات الجامعية، رغم اختلاف أسلوب تناول، إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة وتشابهت معها في الآتي:

- 1- منهجها: حيث أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي أو المقارن كمنهج علمي للدراسة، وهو ما تستخدمه الدراسة الحالية حيث تستخدم المنهج المقارن، والمنهج الوصفي التحليلي، وعلى سبيل المثال لا الحصر دراسة (حنان إسماعيل 1995)⁽²⁾، ودراسة (Tia Kathleen Gueye 2015)⁽³⁾ فقد استخدمت كل من الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- وتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (Kurabani 2005)⁽⁴⁾ و(Farnham 2000)⁽⁵⁾ و(مرزوق المطيري 2003)⁽⁶⁾ في موضوع اختيار وتعيين القيادات الإدارية والموظفين الإداريين في الجهات والمؤسسات والدوائر الحكومية.
- 3- كما اقتربت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Parmjit 2009)⁽⁷⁾ ودراسة (Lydia 2008)⁽⁸⁾ في موضوعها الرئيسي وهو معايير اختيار كبار الأكاديميين والعمداء ببعض الجامعات الحكومية.

(1) David Farnham, Amanda Stevens, (2000) , Op. Cit., pp 369-382

(²) حنان إسماعيل أحمد ، (1995) ، مرجع سابق ، ص 2

(3) Tia Kathleen Gueye , (2015) , Op. Cit., pp. 2-7

(4) Kurabani, M. Masod, (2005) , Op. Cit. p.35

(5) David Farnham, Amanda Stevens, (2000) , Op. Cit., pp 369-382

(⁶) مرزوق عابد مرزوق المطيري ، (2003) ، مرجع سابق ، ص 85

(7) Parmjit Singh: and other, (2009) , Op. Cit., pp 13 -15

(8) Lydia M. Boyto and Glen A. Jones, (2008) , Op. Cit., p 172

- 4- بينما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات سابقة أخرى مثل دراسة (إسراء مجدي 2013)⁽¹⁾ في رفع واقع طرق اختيار وتعيين القيادات الجامعية الحالي، ومقارنته بواقع طرق الاختيار والتعيين في بعض الدول الأجنبية.
- 5- وتتشابه أيضا الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (منال عبد العزيز 2015)⁽²⁾ و (رياض أبازيد 2007)⁽³⁾ و(مرزوق المطيري 2003)⁽⁴⁾ و(Parmjit 2009)⁽⁵⁾ في محاولة الوقوف على المعايير الخاصة باختيار وتعيين القيادات سواء الإدارية أو الأكاديمية ولا سيما معايير الخبرة والمؤهلات العلمية.
- 6- وقد اقتربت دراستنا الحالية من بعض الدراسات السابقة مثل دراستي (منال عبد العزيز 2015)⁽⁶⁾ و(مرزوق المطيري 2003) في محاولة الوقوف على الإجراءات الخاصة باختيار وتعيين القيادات في بالمؤسسات والأجهزة العامة بالدولة.
- 7- وبينما اقتربت دراستنا الحالية من بعض الدراسات السابقة في اتباع اجراءات محددة في اختيار وتعيين القيادات بالمؤسسات والأجهزة العامة للدولة كما هو مبين أعلاه، فقد تشابهت أيضا دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمود الزرابي 2006)⁽⁷⁾ ودراسة (Lydia 2008)⁽⁸⁾ في تطبيق ومدى الالتزام بتطبيق هذه الإجراءات في عمليات الاختيار والتعيين للقيادات. سواء الإدارية أو الأكاديمية.
- 8- وأخيراً فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (منير عدوان 2011)⁽⁹⁾ في محاولة الوصول إلى تقديم توصيات من شأنها الإسهام في زيادة فعالية إجراءات الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية.

(1) إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير ، (2013) ، مرجع سابق ، ص ص 25-180

(2) منال عبد العزيز محمد السالم ، (2015) ، مرجع سابق ، ص ص 2 - 11 ، ص ص 132 - 139

(3) رياض أحمد محمد أبازيد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص ص 45-61

(4) مرزوق عابد مرزوق المطيري ، (2003) ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 7

(5) Parmjit Singh: and other, (2009) , Op. Cit., pp 13 -15

(6) منال عبد العزيز محمد السالم ، (2015) ، مرجع سابق ، ص ص 2 - 11 ، ص ص 132 - 139

(7) محمود أحمد الزرابي ، (2006) ، مرجع سابق ، ص ص 26

(8) Lydia M. Boyto and Glen A. Jones, (2008) , Op. Cit., p 172

(9) منير زكريا أحمد عدوان ، (2011) ، مرجع سابق ، ص ص 45 - 107

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف):

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تمحورت حول إما اختيار الموظفين الإداريين أو القيادات الإدارية في الدوائر الحكومية أو القيادات الأكاديمية، وحتى عند تناولها للقيادات الأكاديمية في مصر تناولتها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة مصرية واحدة، فضلاً عن عدم تناولها لوجهة نظر باقي أعضاء المجتمع الجامعي من طلاب وموظفين.. إلخ، كما أنها لم تتطرق إلى قضية اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة.

بينما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. تتناول الدراسة الميدانية للبحث قضية اختيار القيادات الجامعية من وجهة نظر كافة أطراف المجتمع الجامعي (أكاديميين، عاملين، طلاب) من الجنسين.
2. تتناول الدراسة الميدانية للبحث قضية اختيار القيادات الجامعية في جامعة حكومية وهي (جامعة القاهرة) وجامعة خاصة وهي (جامعة 6 أكتوبر).
3. تُحلل هذه الدراسة آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر في الفترات الزمنية المختلفة حتى وقتنا الراهن.
4. تستعرض هذه الدراسة قضية اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى (العربية والأجنبية) للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الجامعات المصرية.
5. تقارن الدراسة آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر بأكبر عدد من الجامعات الأخرى، حيث تناولت جامعات مختلفة ما بين أمريكية وأوروبية وآسيوية... إلخ، وهذا التنوع الجغرافي يثري البحث.
6. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات ومقترحات لآليات اختيار القيادات الجامعية الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي بكل عناصره، يستفيد منها صناع القرار والمسؤولين عن الشأن التعليمي والجامعي في البلاد.

خطوات البحث:

يسير البحث في خطوات متتابعة وفق التسلسل الآتي:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث، ويشمل: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعليق عليها، وأخيراً خطوات البحث.

الخطوة الثانية: الأسس النظرية للقيادة الجامعية، وقد اشتملت على: مفهوم القيادة الجامعية، أهميتها، أهدافها، مهاراتها، صفاتها، خصائصها، وظائفها، أدوارها،

عناصرها، أبعادها، أنماطها، نظريات القيادة ومميزات وعيوب كل نظرية، العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادة، مبررات اختيار نظرية القيادة التحويلية لتطبيق معايير اختيار القيادات الجامعية، تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات، وأخيراً خصائص القيادات التحويلية الجامعية.

الخطوة الثالثة: الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية، وتشمل: مفهوم الاختيار، أهمية عملية اختيار القيادات معاييرها، مصادرها، طرقها، إجراءاتها، وأخيراً صعوبات اختيار القيادات الجامعية.

الخطوة الرابعة: واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها، ويشمل: البناء والهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بمستوياته بداية من المجلس الأعلى للجامعات وحتى مجلس القسم، واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها بداية من نشأة التعليم الجامعي ما بعد ثورة يناير 2011، وأخيراً الآليات المتبعة حالياً في اختيار القيادات الجامعية في مصر.

الخطوة الخامسة: آليات اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى، ويشمل: جامعات في عدة دول وهي أمريكا، المملكة المتحدة، اليابان، تركيا، السعودية، ثم تحليلاً جدولياً لخبرات جامعات المقارنة، والاستنتاجات من هذه الخبرات، ثم أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الخبرات ومصر، وأخيراً جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في اختيار القيادات الجامعية.

الخطوة السادسة: الدراسة الميدانية، وتشمل: أهداف الدراسة الميدانية، فروضها، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وصدقها وثباتها وإعدادها، إجراءات التطبيق الميداني وصعوباته، أساليب المعالجة الإحصائية، التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة، وأخيراً المعالجة الإحصائية.

الخطوة السابعة: نتائج البحث وتوصياته، واشتملت على: نتائج الدراسة النظرية، نتائج الدراسة الميدانية، مقترحات البحث، التوصيات العامة للبحث، وأخيراً البحوث المقترحة

الفصل الثاني

الأسس النظرية للقيادة الجامعية

تمهيد

مفهوم القيادة الجامعية

أهداف القيادة الجامعية

أهمية القيادة الجامعية

مهارات القيادة الجامعية

صفات وخصائص القيادة الجامعية

وظائف وأدوار القيادة الجامعية

عناصر القيادة الجامعية

أبعاد القيادة الجامعية

مصادر قوة القيادة الجامعية وقوة تأثيرها

أنماط القيادة الجامعية

نظريات القيادة

مميزات وعيوب نظريات القيادة

العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي

مبررات اختيار نظرية القيادة التحويلية لتطبيق معايير اختيار

القيادات الجامعية

تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات

خصائص القيادات التحويلية الجامعية

الفصل الثاني

الأسس النظرية للقيادة الجامعية

تمهيد:

القيادة هي الروح التي تسري في أي تجمع بشري، وتسير به نحو تحقيق أهدافه والوصول إلى غاياته، ولقد عرف التاريخ القيادة منذ فجره، وحفظت لنا سجلات الأيام أسماء قادة بارزين في شتى المجالات: العسكرية، السياسية، العلمية، الثقافية، الاجتماعية، التربوية، والدينية، وكان كل منهم له قدرات ومميزات وصفات وسمات ومواهب وخبرات.. إلخ، بيد أنهم يشتركون جميعاً في بعض هذه العناصر مع اختلاف في الدرجات والكيفيات.

مفهوم القيادة الجامعية:

القيادات الجامعية «يقصد بهم رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي، وأكثر الأفراد تأثيراً في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، وجميع العاملين، لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية»⁽¹⁾

ويرى البعض أن مفهوم القيادات الإدارية الجامعية يشير إلى «قدرة المشرفين في التأثير على سلوك المرؤسين وإقناعهم للقيام بعمل ما، ويقصد به فئة الإدارة العليا والمتمثلة في رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم والذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المنظمة والمحافظة عليها»⁽²⁾

أهداف القيادة الجامعية:

للقيادة الجامعية أهداف كثيرة وواضحة، وغالبا ما تتبع أهداف القيادة الجامعية من أهداف المؤسسة الجامعية التي تتولى قيادتها، تضاف إليها الأهداف الشخصية للقيادة والتي تسعى إلى تحقيقها، وهي في ذلك تحاول التوازن بين تحقيق الأهداف الشخصية للقيادة الجامعية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية معا بصورة تكاملية.

¹ أحمد عبد الله الصغير البنا، مرجع سابق، ص 468

² خالد عبد الوهاب الزيد، (2013)، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع)، الطبعة العربية، ص 31

هناك أهداف كثيرة ومتعددة للقيادة، والذي يلعب دورا بارزا في تحديد هدف القيادة هو الهدف والغرض الرئيسي من وجود المنظمة، وأن أي هدف من أهداف القيادة هو شرعي وتسعى القيادة لتحقيقه وبلورته ما لم يتعارض مع أهداف القيادة الفرعية المنبثقة من الهدف العام للمنظمة ينبغي أن تساعد على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الكلية للقيادة.(1)

لم تعد القيادة مجرد تسيير رتيب للشئون الإدارية في الجامعة بل أصبح يعود عليها تحقيق أهداف وغايات مهمة، صارت ملحة نظرا للتغيير المتسارع في مجالات الحياة، ونظرا للثورة المعلوماتية الهائلة والتطور في وسائل الاتصال، فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف أهمها:(2)

- 1- تخلق بيئة تنظيمية واجتماعية تعمل على تنمية رأس المال الفكري.
- 2- تقود عمليات الابتكار والإبداع
- 3- توظف نواتج الخبرات الإنسانية
- 4- تحفز العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم
- 5- توفير مساحة من حرية العمل للعاملين، للحصول على نواتج أفضل
- 6- التقليل من الهدر والترهل في العمل
- 7- تحسين نواتج العمل ومخرجاته
- 8- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها جماعة العاملين في المؤسسة
- 9- تحديد إيجابيات كل موقف وسلبياته استنادا إلى رؤية القائد وخبرته
- 10- توجيه العاملين نحو الجانب الإيجابي، وتحذيرهم من الجوانب السلبية
- 11- الوصول إلى العمل التعاوني بحيث يشترك الجميع فيه بحماس ونشاط
- 12- وضع خطة واضحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة
- 13- الوصول إلى الأهداف العامة النهائية كما وردت بالخطة

أهمية القيادة الجامعية:

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام كبير من العلماء والباحثين، فتولت الدراسات والأبحاث العلمية في القيادة بكل مفرداتها، وخاصة القيادة الجامعية.

وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل

¹ خالد عبد الوهاب الزيد، (2013)، ، مرجع سابق، ص 47

² بدور صالح طاهر مجيد، (2014)، فاعلية القيادة وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بليبيا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية

تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني عامة، والإداري بشكل خاص⁽¹⁾.

كما تؤدي القيادة دوراً بارزاً في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم بل إنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعاً لتغير المواقف والأدوار وقد تنقل القيادة من يد القائد الرسمي إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة⁽²⁾.

ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة⁽³⁾.

بالنسبة للمؤسسات التعليمية تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. والقيادة أيضاً تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة لتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية⁽⁴⁾.

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات

¹ رافدة عمر الحريري ، سعد زناد دروش ، (2010) ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، (القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع) ، ص 164

² خالد عبد الوهاب الزيديين ، (2013) ، مرجع سابق ، ص 38 - 40

³ Harold F. O'Neil, Michael Drillings , (1994) , Motivation: theory and research, Routledge, P.214

⁴ طشطوش ، هايل عبد المولى ، (2009) ، أساسيات في القيادة والإدارة ، (أريد: دار الكندي) ، الطبعة ، ص ص

الناجمة عن هذا التفاعل، ويمكن القول أن أهمية القيادة الجامعية بالتحديد تتضح في الآتي: (1)

- 1- أن القيادات الجامعية هي حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس وبين خطط الجامعة وتوقعاتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية.
- 3- تسهل القيادات الجامعية تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة.
- 4- تدعم القوى الإيجابية في المدرسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.
- 6- السيطرة على مشكلات العمل الجامعي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 7- تنمية وتدريب ورعاية أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم أهم مورد للجامعة.

مهارات القيادة الجامعية:

مما لا شك فيه أن القائد الجامعي لكي يصل إلى مرحلة القيادة أو مرتبة القيادة لابد أن يكون ممن يمتلكون بعض القدرات والمهارات والإمكانات والتي بسببها تبوأ منصب القيادة، وتقلد قلاذتها واعتلى عرشها، وإن لم يكن القائد ولا سيما القائد الجامعي يمتلك كافة القدرات والإمكانات والمواهب، فيجب عليه كحد أدنى أن يجتهد في أن يكتسب مجموعة من المهارات الضرورية للقيادة، لكي يصبح جديراً بالقيادة، وهذه المهارات نسردها فيما يلي:

1. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمارحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل (2)

2. المهارة الإنسانية:

¹ أحمد مطر الشمري ، (2012) ، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم ، جامعة الشرق الأوسط ، ص 16

² Frederick Herzberg, (2006) , Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, Transaction Publishers, P.41

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرءوسيه ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

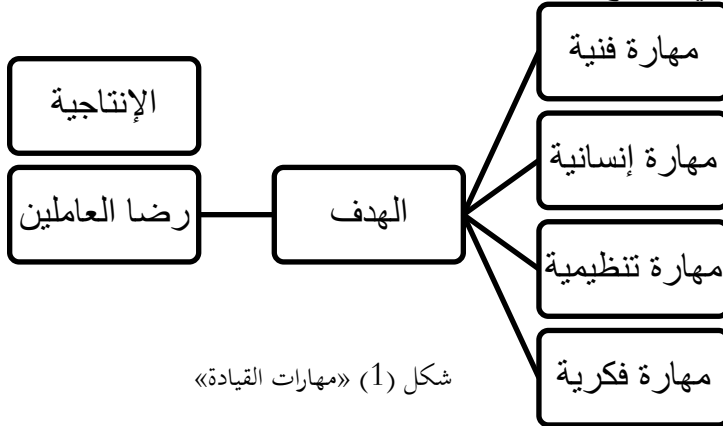
3. المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.(1)

4. المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدارسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك، تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. والشكل التالي يوضح مهارات القيادة:(2)



شكل (1) «مهارات القيادة»

1 مبادر (2011)، المهارات القيادية، من موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على <https://hrdiscussion.com/hr25986.html> تاريخ الدخول 2016/8/23

2 Adrian Mackay , (2007) , Motivation, ability and confidence building in people, Gulf Professional Publishing, P.211

وإذا ما توافرت هذه المهارات، وأحسن القائد توظيفها وانطلاقها، فإن ذلك سيؤدي للوصول إلى الهدف المنشود بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حدود الإمكانيات والعناصر المتاحة⁽¹⁾.

ومن الباحثين من يصنف مهارات القيادة بطريقة أخرى كالتالي:
أ- سمات ومهارات عامة:⁽²⁾

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية والمهنية في العمل.
 - الهمة والنشاط العالي في أداء الأعمال.
 - الشجاعة في العمل والجرأة والإقدام وعدم الخوف والخجل.
 - العمل بدافع الإنجاز والإتقان للوصول إلى النجاح والإبداع.
 - تحديد الأهداف بحكمة واقتدار للتمكن من اتخاذ القرارات.
 - مساعدة الآخرين بحب وحماس لتحقيق التعاون والتفاعل.
- ب- سمات ومهارات شخصية:⁽³⁾

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والرزانة والاتزان ومعالجة الأمور.
- القوة البدنية والسلامة الصحية وحسن المظهر.
- المرونة واللين والإيجابية والتأمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

ج- سمات ومهارات فنية:⁽⁴⁾

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في التخصص.
- الحزم وتوخي العدالة مع المرؤسين في العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤسيه.

¹ ثامر بن ملوح المطيري ، (2003) ، القيادة العليا والأداء - دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية

والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره - نموذج تطبيقي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع) ، ص 17

² جمال محمد أبو الوفا ، وسلامة عبد العظيم ، (2008) ، الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم ، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة) ، ص 78

³ عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 75

⁴ جاسوات سنح ، (2002) ، ناظر المدرسة الناجح ، ترجمة صدقي خطاب ، (الكويت: وكالة المطبوعات) ،

- استخدام الحوار الديمقراطي وتجنب الأناية والاستئثار بالرأي.
وهناك من صنف هذه المهارت في خمس مجموعات، يتطلبها عمل القائد، وهي كالآتي: (1)
(1) المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها.
(2) المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها تخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.
(3) المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.
(4) المهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.
(5) المهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج.
بناء على ما سبق فإن هذه المهارات التي يمتلكها القائد تشكل العناصر الأساسية للقيادة الجامعية التي تساهم في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز الجامعي التعليمي والتربوي والتنموي، وهي تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز.

مهارات القيادة الحديثة:

وهناك تصنيفات حديثة للقيادة، كالآتي (2)

1) التمكين Empowerment :

أن يشارك القائد مرءوسيه في السلطة والمسئولية في صنع واتخاذ القرارات

2) الرؤية Vision :

القدرة على تخيل المواقف المختلفة والتعرف على أفضلها وتحديد الطرق والأساليب الملائمة للتعامل معها

3) الحدس Intuition :

¹ فاطمة عيد ، (2002) ، دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية، مجلة التربية ، السنة الثالثة ، العدد الرابع ، البحرين ، 1423 هـ / 2002
² الموقع الإلكتروني لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي في جمهورية مصر العربية (2017) ، مهارات القيادة ، متاح على الرابط التالي: <http://tceg.caoa.gov.eg> تاريخ الدخول 2017/7/29

وهي القدرة على الإلمام بالموقف وتوقع التغيرات، وتحمل المخاطر، وبناء الثقة بين القائد والمرعوسين

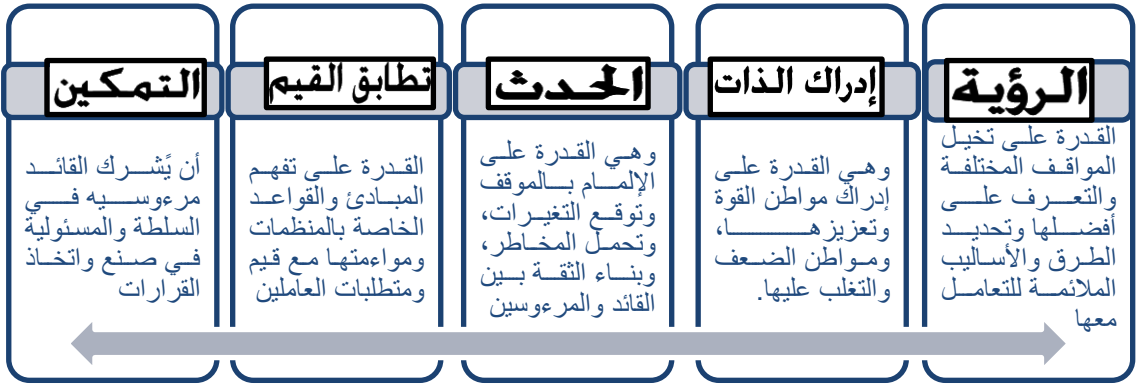
(4) تطابق القيم Value Congruence :

القدرة على تفهم المبادئ والقواعد الخاصة بالمنظمات ومواءمتها مع قيم ومتطلبات العاملين.

(5) إدراك الذات Self Understanding :

وهي القدرة على إدراك مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والتغلب عليها.

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة الحديثة:



شكل (2) «مهارات القيادة الحديثة»

صفات وخصائص القيادة الجامعية:

للقيادة الجامعيين صفات وخصائص يتميزون بها، ولكن قد تختلف هذه الصفات والخصائص باختلاف نوع القيادة، أو المؤسسة التي تعمل فيها، والمجال الذي تهتم به، والمجتمع الذي تعيش فيه، وكذا تختلف صفات وخصائص القيادة حسب الموقف والظرف الزمني الذي تظهر فيه، بيد أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القادة، سواء توافرت كلها أو بعضها.

فالقيادة الإدارية التربوية هي سلوك اجتماعي يُمارس، وتظهر هذه القيادة حين تُمارس في المواقف الحقيقية في الحياة اليومية، ومن أهم خصائص السلوك القيادي في الإدارة التربوية بالطبع: المبادرة بالعمل، والإبداع، والمثابرة والطموح المناسب للقدرات، ومحاولة تحقيقه، والتفاعل الاجتماعي النشط

• الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

الواعي الايجابي بذكاء اجتماعي وإيثار، وهذه المصطلحات يجب أن يتدرب عليها أي قائد إداري تربوي، حتى أعلى المناصب الإدارية في المجال التربوي.⁽¹⁾

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقيادة المؤثرة قد حدد عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء، وهذه الصفات والقدرات مثل:⁽²⁾

- 1- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
 - 2- الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون، ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة.
 - 3- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليس الشعبية.
 - 4- رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
 - 5- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا متكبراً ولا متغطراً.
 - 6- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
 - 7- توجيه المبادرات والمشاريع.
 - 8- التكامل والصدق مع النفس، التكامل الشخصي.
 - 9- الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
 - 10- الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية، والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين.
 - 11- الارتباط بالدور والخدمة من أجل قضية ما.
 - 12- إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.
- وقد حدد علماء النفس وعلماء الإدارة مجموعة من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، هذه الصفات تتمثل فيما يلي⁽³⁾
- 1- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
 - 2- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام.
 - 3- الإخلاص: يكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.

¹ إبراهيم عصمت مطاوع ، (2003) ، الإدارة التربوية في الوطن العربي ، (القاهرة: مكتبة النهضة) ، ص78

² Kotter, J. P. , (2007) , Leading change', Harvard Business Review, March-April, P.88.

³ Chandler, Alfred Strategy and Structure , (2007) , Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York , P.136

- 4-النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، ذوق، بصيرة، حكمة، التمييز بين المهم وغير المهم.
- 5-الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- 6-الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- 7-التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- 8-مهارت الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- 9-قدراته الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

الإحساس بأهمية وقيمة الرسالة، قوة الشخصية، الإخلاص، النضج، النشاط والطاقة، الحزم والثقة، التضحية والبذل، مهارات الاتصال، والقدرات الإدارية، كلها خصائص وصفات من الجيد جدا أن تتوفر في القيادات ولا سيما القيادات الجامعية، حتى تستطيع قيادة المؤسسات الجامعية إلى تحقيق أهدافها وتوصيل رسالتها، بكفاءة وفاعلية، فعلى سبيل المثال: صفة الإخلاص إذا توافرت في قيادة جامعية مثل رئيس الجامعة، ستكون نقلة وانطلاقة قوية للجامعة كلها، حيث أن رئيس الجامعة المخلص لجامعته ورسالتها، سيكون هدفه الأساسي هو تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها دون النظر إلى مصالحه الشخصية أو السعي وراء تحقيق فوائد وأرباح من خلال منصبه، وبالتالي يدفعه إخلاصه إلى اختيار الكفاءات في كل المواقع، وبذل قصارى جهده في التخطيط والمتابعة والتقويم لسير العمل بجميع مرافق الجامعة نحو تحقيق أهداف الجامعة وتوصيل رسالتها إلى العالم.

ويرى آخرون، أن صفات القائد تتمثل في العناصر التالية:(1)

- 1- التخطيط: تؤكد الأبحاث أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط والباقي في التنفيذ.
- 2- التنظيم: فالقائد منظم ومرتب دائما، ويبدأ التنظيم من وقته إلى أهدافه إلى أفكاره.
- 3- اتخاذ القرار: القيادة هي فن اتخاذ اقرار وصنع الحدث وليس انتظار الأحداث.
- 4- الذكاء الاجتماعي: فالقائد ماهر في التواصل مع الآخرين يعرف متى يتحدث ومتى السكون، فهو مستمع جيد ومحاور رائع.
- 5- التفويض: القائد يعرف متى ومن وكيف يفوض لأن التفويض لا يلغي تحمله المسؤلية.

¹ هند رشدي ، (2011) ، كيف تكون قائدا ناجحا ، (القاهرة: دار الخلود للنشر والتوزيع) ص 59 - 60

- 6- الرؤية الثاقبة: يرى ما لا يراه الآخرون، ويتقبل النقد ويحاول تعديل أخطائه، مبدع في خطته، مرن في أفكاره.
- 7- التخفيـز: القائد قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه واستنفار قدراتهم.
- 8- الثقافة: غزير المعرفة، واسع العلم، يطور نفسه، يعلم عن كل شيء شيء ولو ضئيل.
- 9- الثقة: لا يوجد قائد مزعزع الثقة، وطالما هناك قائد واثق في نفسه وأهدافه فهو ناجح.
- 10- الالتزام بالخطـط: فالقائد شديد الالتزام بالخطط، لا يمل ولا يستسلم.
- 11- الالتزام الخـلـقي: وهي من أهم سمات نجاح القائد لأن الالتزام يخلق داخله خصائص القوة، ويوجد له مبادئ وأهداف.
- 12- الذكاء العـقـلي: لا يشترط أن يكون القائد عبقرى لكن لابد أن يكون ذكائه فوق المتوسط، مما يؤهل للتعامل مع المواقف الصعبة.
- ويرى آخرون(1) بأن علماء النفس والاجتماع قد قاموا بدراسات متعددة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة، حيث ذكروا أن هناك صفات تميز القادة عن غيرهم، أهمها:
- 1- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
 - 2- لديه سعة أفق وامتداد التفكير وسداد الرأي.
 - 3- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
 - 4- يتميز بقوة الشخصية والقدرة على الإمساك بزمام القيادة.
 - 5- لديه نضج عقلي وتحليل منطقي.
- فالقائد ولا سيما في مجال التعليم العالي والجامعي، إذا توافرت فيه جملة من هذه الصفات، يستطيع من خلالها تحقيق مستويات عالية من الإنجاز كما وكيفا في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يقودها، ويمكن حينها أن نقول أن هذه القائد هو قائد ناجح بمعنى الكلمة، وذلك طبقا لمعايير النجاح.
- ومعايير النجاح تُعرف بأنها مستويات الإنجاز المرغوب فيها كماً ونوعاً في تحقيق أهداف التعلم، وهي تهدف إلى تحديد اتجاه سير العمليات والمدة الزمنية الممكنة لتحقيق تلك الأهداف، وتكون هذه المعايير قابلة للتحديد والقياس وتتصل بالهدف وتؤطره زمنياً(2).

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، (2011)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات

الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية)، ص33

² نورة أحمد الغتم، (2014)، معايير النجاح التقييم للتعلم، (البحرين: إدارة تقنيات ومصادر التعلم بوزارة التربية

والتعليم)، ص10

والقيادة الجامعية إلى جانب أنها تقوم بدور إداري، فهي أيضا تقوم بدور آخر أكاديمي تعليمي، لذلك فالقيادة الجامعية، يجب أن تتحلى بصفات وخصائص القيادة عامة، ويضاف إليها مجموعة الصفات والخصائص التي تخدم القيادة في الجانب الأكاديمي والتعليمي.

ففي المجال التعليمي، هناك ما يسمى بالقائد التربوي الشامل، ويتطلب لوجود هذا القائد الشامل، توافر الكثير من الأفراد في أماكن ومواقع القيادة، وبحيث يكون وجود القائد الشامل ضروري ومرن وذو سلطة واسعة وقابلية لإدارة التغييرات المعقدة والفعاليات، وللقادة الشاملين صفات وهي: (1)

- **للقادة الشاملين هدف وقيمة ورؤية توجيهية لمؤسساتهم التعليمية:** إذ يعمل هؤلاء القادة الشاملين في عصر المعلومات استراتيجيا على التركيز في منظماتهم وعلى هدفهم الأساسي المتمثل في وجودهم وقيمهم الجوهرية ورؤيتهم لما يريدون أن يصبحوا عليه.
- **قادة أصحاب رؤى تخيلية:** القيادة التصورية هي مكون أساسي من مكونات القيادة الشاملة، بحيث تعمل بأقصى مجهود في عالم التغيير المعقد والفعال ولمطابقة وتعريف العمليات والاستراتيجيات المطلوبة لتحويل الصورة إلى حدث واقعي.
- **قادة قد يعتمدون على التنبؤ بالمستقبل:** في عهد التغيير السريع والمستمر، يجب على المؤسسات التعليمية أن تضع رؤية ثابتة حول المستقبل، وأن تخطط منهاجها بصورة واضحة وفي ضوء الظروف المحيطة.
- **قادة متعلمون مدى الحياة:** مع تضاعف المعارف كل عامين وتضاعف التكنولوجيا الحديثة التي تظهر كل شهر تقريبا، كان لا بد وأن يكون القادة بالمؤسسات التعليمية في عصر المعلوماتية غير منتهين من عمليات التعليم والتعلم، وذلك بحيث يكون أساس القادة الشاملين هو تزويد أنفسهم بخبرات التعليم المفيدة.

وظائف وأدوار القيادة الجامعية:

للقيادة مجموعة من الوظائف والأدوار، التي لا بد للقيادة الجامعية القيام بها والاضطلاع بأعبائها حتى تكون على قدر المسئولية المنوطة بها، ولا شك أن هناك فرق بين وظائف القيادة وأدوارها، ف«الوظائف الأساسية للقيادة تتحدد في

¹ محمد أحمد عوض البربري ، (2013) ، القيادة التربوية في ضوء استراتيجيات التغيير (رؤية مستقبلية) ، (الرياض:

دار الزهراء للنشر والتوزيع) ، ص ص 41-42

مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجامعة»⁽¹⁾، بينما أدوار القيادة فهي «السلوك المتوقع من القائد طبقاً للموقع الاجتماعي الذي يشغله، وهي أيضاً الحقوق والواجبات والتوقعات المعيارية المرتبطة بمركز معين في بناء اجتماعي أو نظام اجتماعي متأثر بثقافة المجتمع»⁽²⁾، وطبقاً لما أوضحناه من فرق بين وظائف القيادة وأدوار القيادة، يمكن تفصيل وظائف القيادة الجامعية وأدوارها كالتالي:

أولاً: وظائف القيادة الجامعية:

إن القيادة الجامعية مميزة وفريدة ولها عدة وظائف محددة، وهذه الوظائف ينتج عن القيام بها الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة الجامعية.

وهذه الوظائف للقيادة لا تخرج عن الأطر التالية:⁽³⁾

(1) التخطيط:

التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد.

(2) المسؤولية عن التنفيذ:

إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه.

(3) توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

(4) المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

¹ رائف شحادة نايف شحادة ، (2012) ، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس: كلية

الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية بنابلس ، ص 14

² عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 35

³ Bruce W. Hasenyager ، (1996) ، Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management, Greenwood Publishing Group, pp.53-54

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.(1)

(5) المبادأة والابتكار:

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحبس مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار.

(6) تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

إذ يُنظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي تكون لكل فرد في الجماعة.

(7) قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثلهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل.(2)

(8) القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:

إن دور القائد في حسم الخلافات يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص، والقائد وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون في منع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبيت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة.(3)

ويرى المخامرة (2014) أن وظائف القائد إضافة إلى التخطيط ممثلة في

الآتي:(4)

← التنظيم:

¹ Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman , (2007) , Achievement and motivation: a socialdevelopmental perspective, Cambridge University Press, P.164

² Julie Morgenstern , (2004) , Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life, Edition 2, Owl Books, P.64.

³ John Baldoni , (2005) , Great motivation secrets of great leaders, Volume 2004, McGraw-Hill Professional, P.63

⁴ ماهر أمين المخامرة ، (2014) ، هيكله الوظائف القيادية ، (عمّان: دار جليس الزمان) ، ص ص 19 - 22

يضطلع القائد الإداري بمهمة التنظيم الإداري الذي تنفرغ فيه الجهود الجماعية لتحقيق غرض مرسوم، مع الأخذ في الاعتبار تخصصات المرؤوسين وقدراتهم الشخصية فضلا عن تحديد العلاقات بين المراكز الوظيفية المختلفة الرأسية والأفقية.

← التنسيق:

يهدف التنسيق إلى توحيد الجهود وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنسجام والتعاون من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة؛ لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى توحيد الجهود وتضافرها بين وحدات المنظمة المختلفة والعمل بروح الفريق الواحد.

← اتخاذ القرار الإداري:

يحتاج إنجاز جميع العمليات الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم وتنسيق إلى قرارات إدارية من قبل القائد، فالقائد الإداري يختار من بين عدة بدائل أفضلها، ولا بد من فتح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، فمشاركة المرؤوسين تعني إعطائهم فرصة في صناعة وتحديد أهداف المنظمة وبالتالي تبني هذه القرارات.

← الرقابة:

لتحقيق أهداف المهام السابقة لابد للقائد الإداري من القيام بمراقبة أعمال مرؤوسيه للتأكد من عدم مخالفتهم لأهداف المنظمة وبرامجها فضلا عن تطبيقهم السليم للأنظمة واللوائح القانونية المعمول بها داخل المنظمة. ولا يقتصر دور القائد الإداري على ذلك بل يجب أن يتأكد من مدى ملائمة تلك الإجراءات والأعمال لأهداف التنظيم الإداري.

ثانياً: أدوار القيادة الجامعية:

القيادات الجامعية ملقى على عاتقها مسئولية تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية وتوصيل رسالتها، وهذا يتطلب اضطلاع القيادات الجامعية بأدوارها والقيام بمسئوليتها بفاعلية عالية لتصبح قادرة على المنافسة في وقت أصبح فيه المعيار الأساسي لنجاح الجامعات هو ما يبديه قياداتها من تميز في الأداء تحقيقاً لرؤية المؤسسات الجامعية ورسالاتها، وما مستجدات وتطورات الزمن من أدوار مستقبلية، وتتلخص أهم أدوار القيادات الجامعية في الآتي:

1- أدوار تعليمية:

يرى (طارق عامر 2008)⁽¹⁾ أن الدور التعليمي للقائد التربوي يتمثل فيما يلي:

¹ طارق عبد الرؤف عامر ، (2008) ، إعداد معلم المستقبل ، (القاهرة: الدار العالمية للطباعة والنشر) ، ص 277

أ- أن يتواصل ويتفاعل بروح المرونة مع طلابه بتحويلهم من متلقين سلبيين إلى مشاركين.

ب- أن يدرّب الطلاب للحصول والتوصل إلى المعلومة بالجهود الذاتية وليس التلقين والحفظ.

ج- أن يراعي حاجات الطلاب واتجاهاتهم وقدراتهم من خلال متابعتهم وتجديد معارفهم.

لابد للقيادة الجامعية أن تمتلك منظور استراتيجي في إدارة المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب اضطلاع القيادة الجامعية بأدوارها التعليمية من حيث التواصل والتفاعل الجيد مع المجتمع الجامعي من عاملين وطلاب وإداريين، وكذا مراعاة حاجاتهم، وتوفير فرص التعليم والتدريب على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

2- أدوار إدارية:

القيادة الجامعية لكي تكون جديرة بمنصبها، لابد لها من القيام بالأدوار الإدارية التي تؤمن لها إنجاز وظائف التدبير لشؤون المؤسسة الجامعية، وما يتبع ذلك من عمليات وعملياته التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة .. إلخ، بأسلوب قيادي مميز.

ويعد الدور الإداري من أهم أدوار القائد التربوي، ويتحقق ذلك من خلال: المشاركة الفعالة بإعطاء الجميع الفرصة للتعبير عن آرائهم، ليشعروا أن لهم صوتاً مؤثراً في اتخاذ القرارات⁽¹⁾، ومن ثم تصبح المشاركة القيادية فعالة وتقوي من صلة الترابط بين جميع عناصر المنظومة القيادية الموروثة التي ينتمون إليها مجتمعياً وإقليمياً، وفي نفس الوقت يجب أن يراعوا مواكبة التطورات والتحديات التي تواجههم مستقبلاً من خلال التوازن بين القديم والحديث⁽²⁾.

3- أدوار صناعة القرار:

إن صناعة القرار لهو دور من أهم أدوار القيادة الجامعية، حيث القرارات إذا كانت في الاتجاه الصحيح أدى ذلك إلى تقدم المؤسسة الجامعية وتحقيق رسالتها، والعكس، فالقائد الجامعي يقوم باستشرف أفكار واقتراحات جديدة تسهم في إثراء العمل وإيجاد الحلول الملائمة دائماً، واتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة.

¹ فرانك نبرو ، وآخرون (2008) ، إعداد المدارس ونظم التعليم للقرن الحادي والعشرين ، ترجمة نبيل نوفل ، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية) ، ص 158

² إبراهيم حامد الأسطل ، وفريال يوسف الخالدي ، (2005) ، مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل ، (العين بدولة الإمارات: دار الكتاب الجامعي) ص 63

وقد أوردت (رافدة الحريري 2010) أدوار صناعة القرار عند القائد كالاتي: (1)

- يقوم بإحداث التغيير والتخطيط له من خلال استكشاف الإمكانيات وحل المشاكل وتصحيح الأوضاع ويفوض سلطاته لمؤسسيه.
- يقوم بمجابهة المشاكل التي تحدث ويتخذ القرارات التصحيحية.
- يقوم بتوزيع الموارد المادية والبشرية وتوجيه الجهود وتحديد برامج العمل وتحقيق الإشراف
- يقوم بأدوار التفاوض مع الآخرين.

4- أدوار ثقافية:

ويتحقق هذا الدور من خلال تنمية وتزويد القيادات للأفراد بثقافة عامة تتيح لهم التعرف على علوم أخرى غير تخصصاتهم، وكذلك التعرف على ثقافة مجتمعهم المحلية والتعمق فيها. (2)

ولكي يقوم القائد الجامعي بهذه الأدوار الثقافية، لابد أن يكون يمتلكاً لثقافة واسعة، ومعرفة متجددة، تؤهله بأن يفيض منها على من حوله، ويغذوا بها عقول المجتمع الجامعي.

5- أدوار أخلاقية:

إن المتغيرات العالمية والمحلية تركت بعض الانعكاسات والآثار السلبية في بعض القيادات التربوية وعلى العمل القيادي بكل عناصره وأبعاده مما قلل من دوره وفعاليته أثناء القيام بمهام العمل القيادي ومن أهم هذه الآثار السلبية: إهمال الجانب الروحي الإنساني تماماً. (3)

وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمختصين بمصر على وجود تراجع كبير في القيم والمبادئ الأخلاقية خلال العقود الأربعة الأخيرة، نتج عنه آثار سلبية خطيرة على جانب القيادة (4)

طبقاً لما سبق فإن أول خطوة من خطوات قيام القائد الجامعي بأدواره الأخلاقية، هي أن يكون على خلق، وأن يكون قدوة لغيره في العلم والعمل، في

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 166

² مصطفى عبد السمیع محمد، وسهير محمد حوالة، (2005)، إعداد المعلم القائد تربيته وتربيته، (القاهرة: دار الفكر العربي)، ص 23

³ محمد سليم العوا، (2007)، الإسلام وقضايا العصر، (القاهرة: مكتب الشروق الدولية)، ص 22

⁴ أحمد صقر عاشور، (2012)، مصر بعد 25 يناير الإصلاح وإعادة البناء المؤسسي (القاهرة: مركز الأهرام للنشر والتوزيع والترجمة)، ص 87

العلم بتعلمه وتعليمه لغيره، وفي العمل بالمهارة في أداء واجبات منصبه القيادي، وكذا أن يكون قدوة في سلوكه.

6-أدوار تربوية:

الإدوار التربوية هي بمثابة أهم الأدوار للقيادات الجامعية، لأنها تقود مؤسسات هدفها في المقام الأول تربية الأجيال وتعليمها، لذا لا بد من العناية الفائقة بهذه الأدوار والاضطلاع بها على أكمل وجه.

وتتمثل في تشجيع المرؤسين وجميع العاملين والطلاب، على تنمية مهاراتهم وتجديد معارفهم واتجاهاتهم وقيمهم، حيث تكلف القيادات التربوية أو الجامعية طلابهم ومساعدتهم بإجراء مزيد من البحوث والأنشطة، وتفعيل روح المشاركة والتعاون، بصورة تنظم حياتهم وأهدافهم.(1)

7-أدوار شكلية:

القائد الجامعي له عدة أدوار شكلية، وهي من متطلبات منصبه كقائد للمؤسسة الجامعية، حيث يقوم بالتنشيط الفعال لمجالس المؤسسة الجامعية وهيكلها الإدارية، ويحدد أدوار العاملين بهذه المجالس والهيكل ويتابع ذلك ويشرف عليه من خلال تفويض بعض سلطاته لبعض مساعديه ونوابه.

وفيما يلي أهم الأدوار التشكيلية للقائد كما تراها (رافدة الحريري

(2010):(2)

-يقوم بدور الموجه للمرؤسين ويتلقى البيانات التي يستعين بها في تنمية المنظمة
-يتلقى البيانات الرسمية أو غير الرسمية من إدارات المنظمة أو من خارجها
ويقوم بتوجيهها من خلال قنوات الاتصال إلى مرؤسيه
-يقوم بدور المتحدث الرسمي عن المنظمة تجاه العملاء والأجهزة الحكومية وغيرها.

9-أدوار اجتماعية:

حيث أن الجامعة تعد المرحلة الأخيرة في الحياة التعليمية لأفراد المجتمع، فالقائد الجامعي معني بأن يربط الجامعة بالمجتمع، حتى يحدث انتقال سلسل من حياة التعليم إلى الحياة العملية، التي يبدأ فيها الإنتاج ويقتطف فيها الفرد والمجتمع ثمرة التعلم الطويل، فيحول الأفراد ما تعلموه إلى واقع في الحياة، فيحاول القائد الجامعي إيجاد السبل التي تيسر ربط الخريجين بالمجتمع، وأن تكون مخرجات التعليم تلبي حاجة المجتمع وسوق العمل النوعية والكمية.

¹ عادل عبد الحميد السيبي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 47

² رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 166

فيعد الدور الاجتماعي من أهم الأدوار القيادية لقائد المستقبل، وذلك بتشجيع جميع المرؤسين والدارسين على أن يحافظوا على هويتهم وتقاليدهم، ويتحقق ذلك من خلال التفاعل والمشاركة الإيجابية البناءة في العمل الجمعي العام المتعلق بالأنشطة الإنسانية، مما يمكن القيادة من المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي من خلال تنظيم برامج تدريب للطلاب مع مجتمع رجال الأعمال، ومشاركة العاملين في مناقشة قضايا حقوق الإنسان والمرأة والطفل، والاتصال بأولياء الأمور في كل ذلك لتفعيل قضايا المجتمع المحلي كافة.⁽¹⁾

8- أدوار شخصية:

القائد الجامعي له أدواراً شخصية، يلتزم بالقيام بها على أكمل وجه، فهو الذي يقوم المنظمة، ويتحدث باسمها في المناسبات الرسمية، كما أنه يمثل حلقة الوصل بين الهياكل الإدارية للمؤسسة الجامعية، وهو الذي يوجه ويتابع ويحفز ويخطط لذلك على مستوى الجامعة.

وتتمثل الأدوار الشخصية للقائد، كما تراها (رافدة الحريري 2010) في

الآتي:⁽²⁾

- يقوم بتمثيل المنظمة في المواقف الرسمية ويوقع العقود (أو الاتفاقيات بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع المدني أو الجامعات الأجنبية).
- يقوم بدور القائد، مسؤوليات التعيين وتوجيه المرؤسين، وأساليب التحفيز
- يقوم بدور حلقة الاتصال ويتضمن ذلك العلاقات الأفقية مع الأفراد وبين الجماعات في المنظمة أو خارجها، وربط المنظمة ببيئتها.

عناصر القيادة الجامعية:

كغيرها من القيادات الأخرى، فإن القيادة الجامعية لكي تقوم فلا بد من وجود فريق عمل وقائد وهدف مشترك يسعون لتحقيقه ضمن أنظمة وتعليمات المنظمة نفسها، وقد تحدث الكثيرين من العلماء عن وجود عناصر هامة للقيادة، وفيما يلي ملخص لهذه العناصر:

حيث حدد "نواف كنعان" (2009) في كتابه "القيادة الإدارية" أربعة عناصر رئيسية هي:⁽³⁾

العنصر الأول:

¹ عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 48

² رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 166

³ كنعان نواف ، (2009) ، القيادة الإدارية ، (عمان: مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع) ، الطبعة الثانية ، ص 85

توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكن مهم من مكونات التنظيم.

العنصر الثاني:

عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجامعة بمدى قوى وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة.

العنصر الثالث:

تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

العنصر الرابع:

عملية التنسيق، فنجاح العمل المشترك يتطلب تنسيق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك، وفي حقيقة الأمر القائد لا يستطيع توجيه أفراد المجموعة والتأثير فيهم إلا بوجود نوع من التنسيق والانسجام ولو في أدنى الحدود.

أبعاد القيادة الجامعية:

في حقيقة الأمر وجد أن "القيادة الجامعية لا تختلف عن القيادة في أي موقع آخر من حيث المضمون والمواصفات، والأبعاد والمتطلبات، والتي تجعلها قادرة على التعامل مع الأوضاع المختلفة داخل الجامعة وخارجها. ويرى جيل "Gill" أن أبعاد القيادة الجامعية تتمثل في ما يلي:⁽¹⁾

أ- البعد العقلي:

¹ عمروحامد ، (2007) ، إعداد القيادات الإدارية والمالية ، من بحوث الملتقى العربي الأول إعداد القيادات ، 27

أكتوبر، الشارقة، دولة الإمارات العربية - الإدارية والمالية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 4

ويتطلب أن يكون القائد لديه القدرة على التفكير، وقدرات عقلية ومعرفية متميزة، تساعد القائد على تصور الاحتمالات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
ب- البعد الروحي:

ويتطلب هذا البعد من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعد في تحديد رؤيته كما تساعد رؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم، فوظيفة الإدارة اليوم لا بد أن يكون لها مغزى وقيمة لتكتسب أرواح كل من يعمل بها.
ج- البعد الانفعالي:

ويتطلب هذا البعد من القائد أن يتصف بالذكاء الوجداني، وهي القدرة على فهم الذات والآخرين، وفيستخدم القائد سلطته الشخصية بدلاً من سلطة المنصب أو الوظيفة، ويعتبر الذكاء الوجداني مفتاحاً للقائد يساعده على دفع رؤوسيه نحو الإنجاز.
د- البعد السلوكي:

ويتطلب اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعد في بناء جسر للتواصل مع رؤوسيه، وتعطيه القدرة على التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

ويضيف "Montez" بعدين آخرين للقيادة الجامعية وهما: (1)
أ- المصداقية:

حيث يتضمن هذا البعد قدرة القائد على التعامل بمصداقية ووضوح مع العاملين معه فلا بد أن يكون لديه القدرة على المحاسبية والشفافية وغرس الثقة في نفوس أتباعه.
ب- التوجيه:

ويجسد هذا البعد قدرة القائد على توجيه عملا لأعضاء بالجامعة، ويتطلب هذا البعد من القائد أن يكون متعدد الرؤى ولديه القدرة على التغيير المستمر في بيئة العمل.

مصادر قوة القيادة الجامعية وقوة تأثيرها:

لابد للقيادة الجامعية من قوة تضمن لها التأثير الفعال على الآخرين لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة.

¹ محمد رجائي جودة الطحلاوي ، ومجى عبد الحميد إبراهيم ، (1995) ، رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها ، مركز دراسات المستقبل ، أسبوط ، ص20

وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.(1)

ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي:(2)

1-المصدر الرسمي:

وهذه مرتبطة بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة، ومنها:

أ. **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام المناطة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر و رغبات القائد سيبثعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس.

ب. **قوة الإكراه:** وتسمى القوة القسرية ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن إهمالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم لعقاب مادي أو معنوي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

ج. **القوة القانونية:** مصدر هذه القوة هو المركز الرئيسي أو الرسمي الذي يحتله القائد في المنظمة وتندرج هذه القوة من أعلى إلى أسفل فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها.

2-المصدر الشخصي:

وهذه مرتبطة بالشخص لا أي مرتبطة بقوة التأثير الشخصي للقائد على المرؤوسين ومنها:

أ-**القوة الفنية (التخصص):** ومصدرها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى القائد ومتفرد بها.

ب-**قوة الإعجاب:** ومصدرها إعجاب المرؤوسين ببعض سمات القائد وشخصيته الجذابة.

وهناك مصدر آخر للقيادة يمكن أن نضيفه إلى المصادر السابقة وهو قوة امتلاك مصادر المعلومة ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة العلنية والمخفية.(3)

¹ رجاء زهير العسيلي ، (1999) ، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه

أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين، ص11

² Schermerhorn, JR, John, (2002) , Management, (New Yourk: John Wiley & Sons Inc.), PP 334-355

³ خالد عبد الوهاب الزبيدين ، (2013) ، مرجع سابق ، ص 50

أنماط القيادة الجامعية:

هناك مجموعة من الأنماط المتباينة للقيادة يتميز بها القادة الذين يمارسون القيادة في المؤسسات المختلفة، ومن أهمها بالتأكيد المؤسسات الجامعية، وهذه الأنماط كالتالي:

جدول (1)

«أنماط القيادة الجامعية» *

النمط القيادي	عناصره	بيان كل عنصر
النمط الديكتاتور	ماهيته:	هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم. (1)
	الافتراضات الأساسية:	يفترض المدير الديكتاتوري الافتراضات الآتية: أ- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس. ب- معظم الناس غير طموحين ولا يتحملون المسؤولية. ج- معظم الناس قدراتهم قليلة في الابتكار وحل المشكلات التنظيمية د- التحفيز يتم فقط في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن). هـ- ضرورة الرقابة المباشرة للمرؤسين وإجبارهم على تحقيق الأهداف.
	طريقة الإدارة:	المدير الديكتاتوري يدير بطريقته، وبالتالي يعتقد أنه: (2) أ- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين. ب- يقوم بنفسه بتخطيط العمل (الأنظمة والقوانين واللوائح) وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره. ج- ينظم العمل بحيث تكون سلطته مطلقة، وعلى الآخرين طاعته. د- يطبق الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دافعاً. هـ- يضع معايير محكمة لقياس الأداء ومعاقبة المخطئ ليكون عبرة . و- يعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.
النظرة للأهداف:	نظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق، المبيعات، الوفرة في المصروفات... إلخ، أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فلا قيمة لها، ويعتقد المدير الديكتاتور أنه الأصلح لوضع الأهداف والأعراف بمصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن بالمشورة.	

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع ميين أعلاه

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1994)، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: مركز الكتب الأردني)، الطبعة الرابعة،

ص18

² John B. Miner , (2005) , Organizational behavior 1: Essenital theories of motivation and leadership, London: M.E. Sharpe, P.218.

النمط القيادي	عناصره	بيان كل عنصر
	النظرة للزمن:	إن نظرتة للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي نتوقع منه: أ-الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة. ب-البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً. ج-ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد بداية ونهاية الأعمال. د-يعطي تعليمات مختصرة شفوية ويعتبر الحديث مضیعة للوقت. هـ-يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.
	مفهوم السلطة:	مفهوم السلطة عنده إنها الحق المخول له، ويستنتج من ذلك:(1) أ-أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين. ب-أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى. ج-السلطة تحكم تصرفات الآخرين، فالسلطة لدى المدير الديكتاتور بمفهوم الطاعة العمياء.
	نوع العلاقات:	العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر، واستراتيجيته هي فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف كأنه محور الحديث، ويعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد.
	طريقة التحفيز:	يعتقد أن الأسلوب المفضل لتحفيز الموظف هو إعطاء مكافآت مادية وترقيات لمناصب أعلى، كما يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السليبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال خاطئة.
	معالجة الأخطاء:	الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة المخطئ ليكون عبرة، ويرى أن التفتيش المفاجئ أفضل متابعة.
	الابتكار:	يقدم برامج العمل التفصيلية الدقيقة، وكلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فلا يتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا رُفعت للمدير مقترحات من أسفل فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع.
	تقييم الناس:	يقيم الناس ويقم نفسه بالإنتاج، أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه، ويزود مرؤسيه بالجديد في العمل لتحقيق إنتاج أعلى دون الاهتمام بالتدريب في العلاقات الإنسانية.
	الصفات الشخصية:	دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه، وهذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجهاته من نفسه.
	مميزات النمط الديكتاتوري (2)	يتميز بصلاحيته في حالات الطوارئ التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب الحزم وعدم التهاون، ويصلح أيضاً عندما تكون مجموعة العمل غير مبادرة وتحبذ الانقياد.

¹ برهان الدين حسين السامرائي ، (2012) ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ،

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ص 124 - 126

² رائف شحادة نايف شحادة ، (2012) ، مرجع سابق ، ص 25

بيان كل عنصر	عناصره	النمط القيادي
<p>وثبت أن النمط الديكتاتوري يكون فعال في حال:</p> <p>1- إذا كانت الجماعة غير متجانسة، لا يعرفون بعضهم.</p> <p>2- إذا كانت الجماعة لا تثق بنفسها ولا تتفق على رأي.</p> <p>3- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية وقلية الخبرة وغير قادرة على التعاون.</p> <p>4- إذا كانت عناصر جماعة العمل ذات ميول عدوانية. 5- إذا كان الوقت محدداً.</p>		
	<p>مساوئ النمط الديكتاتوري (1)</p> <p>1- محاولة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.</p> <p>2- وجود (المرؤسين) في جو يسوده الخوق والقلق.</p> <p>3- تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.</p> <p>4- نقل المقترحات البناءة.</p>	
<p>هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى.</p>	<p>ماهيته:</p>	
<p>أ- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي:</p> <p>أ- الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.</p> <p>ب- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرعوسيه في حل مشاكلهم.</p> <p>ج- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.</p>	<p>الافتراضات الأساسية:</p>	
<p>المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد في تصوارته مايلي:</p> <p>أ- كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير لا يقود المرعوسين ولا يدفعهم.</p> <p>ب- أن طريقته هي طريقة كماليات.</p> <p>ج- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.</p> <p>د- يتسامح مع مرعوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل به هو محور عاطفي اجتماعي.</p> <p>هـ- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فيرى أن الإدارة فن التعامل مع الناس.</p>	<p>طريقة الإدارة:</p>	<p>النمط المجامل (2)</p>

¹ حيدر علي حيدر ، (2003) ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، ص 54

² برهان الدين حسين السامرائي ، (2012) ، ص ص 127 - 139

النمط القيادي	عناصره	بيان كل عنصر
	النظرة للأهداف:	يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام بمصلحة الأفراد.
	النظرة للزمن:	لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدمه في ترتيب طريقة العمل، ويدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في بناء علاقات صداقة جديدة.
	مفهوم السلطة:	يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرعوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس، والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.
	نوع العلاقات:	المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنتك تشعر في اجتماعاته مع مرعوسيه وكأنه في جلسة عائلية.
	طريقة التحفيز:	يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجاهه يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.
	معالجة الأخطاء:	لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، ولا يحب التفتيش المفاجئ حتى لا يضايق الناس، ويعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.
	الابتكار:	المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقترحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل.
	تقييم الناس: واختيارهم وتدريبهم:	إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة، والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو أو يرسل مرعوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى.
	الصفات الشخصية: ماهيته:	آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً. كلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي فتتضح من خلال النقاط التالية:
	الخصائص والافتراضات	أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.

النمط القيادي	عناصره	بيان كل عنصر
نمط المدير قائد الفريق	مماهية:	<p>ب-توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر، وتحويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير هذه الأعمال والأنشطة وفق القواعد.</p> <p>د-الفصل بين الأعمال الرسمية وغير الرسمية لأعضاء المنظمة بعيداً عن التحيز والعاطفة.</p> <p>هـ-تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.</p> <p>و-تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري بشكل دقيق وحاسم.</p> <p>ز-تعتمد الإدارة البيروقراطية في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات.</p> <p>ح-تصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.</p> <p>ط-تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.</p>
الافتراضات الأساسية:		<p>أ-العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.</p> <p>ب-الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>ج-الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.</p> <p>د-التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.</p> <p>هـ-يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.</p>

¹ أحمد محمد أحمد النيرب ، (2003) ، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، ص42

² Robert N. Lussier, Christopher F. Achua , (2009) , Leadership : Theory, Application, & Skill Development, Edition 4, P.315

النمط القيادي	عناصره	بيان كل عنصر
	طريقة الإدارة:	أ-مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس. ب-مسئولية التخطيط مسئولية الجميع بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام ناتج من مشاركة حقيقية ج-الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية. د-الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد.
	النظرة للأهداف:	يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً.
	مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج:	أ-النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها. ب-النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل. ج-النتائج تتطلب المبادرة والابتكار. د-النتائج تتطلب أن يركز المديرين جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق النتائج الأكبر (1)
	النظرة للزمن:	يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أعلى شيء في الوجود ويجب استثماره. مستمدة من الوقت، والموقف هو صاحب السلطة. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها. (2)
	مفهوم السلطة:	
	نوع العلاقات:	علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، ثنائية، فردية.
	طريقة التحفيز:	يعتمد على الالتزام بروح الفريق، والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي كاستراتيجية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فاعليتها، وأن المسألة ليست أخذ وعطاء، إنها رسالة.
	معالجة الأخطاء:	الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، ويجب معرفة سببه.
	الابتكار:	يشجع الابتكار فيوفر مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقدم. (3)
	تقييم الناس:	بمدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققه في المستقبل.
	الصفات الشخصية:	لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

1 Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management, P.141

2 Frederick Herzberg, (2006) , Op. Cit., p. 49

3 Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, P.102

وهناك من يصنف أنماط القيادة من حيث أسلوب القيادة المركزية أو اللامركزية أو الجمع بينها، وبناء على هذا التصنيف يمكن حصر أنماط القيادة فيما يلي: (1)

أنمط القيادة المركزية: وهو نمط حازم وصارم تتسلسل في ظله الإدارة التعليمية تسلسلاً هرمياً يتلقى كل مستوى منها من المستوى الأعلى ما يجب أن يسير عليه في السياسة التربوية الصغيرة أي الإدارة المدرسية في التزام مطلق بكل ما يصدر من تعليمات، وما يُرسم من تنظيمات.

ب- نمط القيادة اللامركزية: حيث الإدارات مستقلة عن الإدارة الأم – إنطلاقاً من ذاتية أفرادها.

ج- نمط قيادي يقوم على أساس الجمع بين المركزية واللامركزية: في الإدارة والتمويل بشكل يحقق الشراكة بين السلطات في الإشراف والتنفيذ.

النمط التشاركي « قائد الفريق » في القيادات الجامعية:

ومن خلال استعراض وبحث واستقصاء أنماط القيادة، يميل الباحث إلى تفضيل وتبني النمط التشاركي (المدير قائد الفريق) في القيادات الجامعية، حيث يمارس القائد أساليب إيجابية، ويتعد عن الإكراه ويفضل الإقناع، ويهتم بالعمل كثيراً مع اهتمامه بالأفراد كثيراً، ويسعى لصهر المجهود الجماعي في قالب واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، فالنجاح يكون جماعياً، وهذه الروح القيادية مطلوبة في المؤسسات الجامعية، حيث أن قيادة العقلية العلمية والأفراد المثقفون غالباً لا يصلح معها الإكراه أو الدكتاتورية، إنما تقاد بالإقناع والإيمان بالأهداف والتعاون من أجل تحقيقها، والنجاح في النهاية ينسب للجميع وعلى رأسهم القائد الجامعي التشاركي.

وترتكز القيادة التشاركية على ما يلي: (2)

1. تفويض السلطة للمرؤوسين.
2. إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
3. اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.

وهناك شبه إجماع في الأدبيات السابقة على أن إتباع نمط القيادة ذو الصبغة الديمقراطية يساهم على نحو بارز في دعم الإبداع الإداري، والعكس صحيح في حالة أنماط القيادة التسلطية (أو الأتوقراطية). (1)

¹ عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 26

² سلامة عبد العظيم حسين ، (2006) ، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة ، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع) ، ص 89

- وتقوم الإدارة التشاركية على مجموعة من الأسس منها مايلي: (2)
- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد بتنمية قدراته وميوله واتجاهاته، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
 - التجديد الواضح والكامل لوظيفة ومهام وسلطات كل عضو في المؤسسة بما يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات ولا التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
 - تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
 - إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة، وأبرز هذه النظريات كالتالي:

جدول (2) «نظريات القيادة» *

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
1	النظرية الوظيفية	القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إليها بوصفها وظيفة تنظيمية، وتتلخص أهم الوظائف القيادية بالتخطيط ووضع السياسة والأيدولوجية والخبرة والإدارة والتنفيذ وحل الصراعات والثواب والعقاب والنموذج الذي يحتذى (3).
2	النظرية الموقفية	تنظر إلى وظائف القيادة وسلوكياتها التي يقوم بها الفرد في موقف معين، بوصفها هي القيادة، وأن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة، وأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية، "فالقائد الناجح هو ذلك القائد

¹ عصام جمال سليم غانم، (2012)، الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء

مدخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، طرابلس/لبنان، جامعة الجنان، ص7

² نبيل أحمد محمود العرايد، (2010)، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة: عمادة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة

الأزره)، ص ص 44 - 45

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

³ مهدي زويلف، علي العضايبة (1996)، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
		<p>الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين" (1)</p> <p>وأن القيادة قد ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه، فمثلاً هناك موقف يتطلب أسلوب استبدادي في القيادة، وآخر يتطلب أسلوب ديمقراطي وهكذا. (2)</p> <p>ومن بين رواد النظرية الموقفية، خرج "فدلر" بنظريته في القيادة، وفحواها كالتالي:</p> <p>حيث تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر "فدلر" أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مركز القائد وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين. 2. طبيعة العمل: الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد. 3. علاقة القائد بمرءوسيه: العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل القيادة. <p>فمن وجهة نظر "فدلر" ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة. (3)</p>
3	النظرية التفاعلية	<p>تقوم هذه النظرية على أسس توزيع المسؤولية لعملية اتخاذ القرارات وضمان حرية الاتصال والتفاعل بين كل أعضاء الجماعة، وإظهار الود والفهم وتبادل الاحترام، والعمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة، بالإضافة إلى اتباع المنهج العلمي في الوصول للقرار السليم بالأسلوب الصحيح واستشارة أهل الخبرة ضمن الجماعة. (4)</p> <p>وتقوم هذه النظرية على عناصر رئيسية تمثل التكامل والتفاعل بين كل متغيرات القيادة وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> أ. القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة. ب. المرءوسون (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم). ت. الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وأهدافها وديناميكياتها). ث. المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه. <p>وترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع مرءوسيه وإدراك القائد لنفسه ولمرءوسيه وإدراكهم له، والإدراك المشترك فيما بينهم للجماعة والموقف، فهي تُعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي.</p>

¹ مهدي زويلف، علي العضايل، مرجع سابق، ص 249

² Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , A review Of Leadership Theory and Competency Frameworks , (Exeter : Centre for Leadership Studies) , University of Exeter , P. 6

³ Val Dusek , (2006) , Philosophy of technology: an introduction, Wiley-Blackwell, P.66.

⁴ عمر همشري ، (2001) ، مدخل إلى التربية ، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع) ، ص ص 264-267

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
4	نظرية الرجل العظيم	تقوم على اعتقاد أن القادة هم أشخاص استثنائيين، ولدوا قادة بالفطرة، وظل مصطلح "الرجل العظيم" مستخدماً في القيادة حتى أواخر القرن العشرين.(1) ويرى أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعيقرية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، وتعطي أسس القيادة الإدارية المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة عمل تحدد خلالها الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة، والتعليمات المفصلة، والاعتماد على مبادلة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفاً(2) وتفترض هذه النظرية إمتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية وشخصية قوية وإرادة حديدية، تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكان للجماعة، بل يشجع الجماعة على السلبية لأن المطلوب في هذه الحالة هو الخضوع والطاعة، كما يعتمد القائد هنا على عنصر الولاء له من جانب مرؤوسيه أكثر من عنصر الكفاءة حيث يسعى إلى تكوين سياج بشري يمنعه من الاتصال بجماعته، والقائد هنا غالباً ما يبقى في موقع القيادة مادام حياً(3)
5	نظرية السمات:	تقوم على أساس وجود مجموعة من الصفات الموحدة التي توجد في كل القادة، وهي تقريبا كل الصفات الإنسانية الإيجابية المميزة، كالطموح.(4) ويعتبر العالمان ستوجديل وبرنارد (Stodgil and Bernard) من المتحمسين لهذه النظرية، فقاموا بملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم.(5) والملاحظة المهمة في نظرية السمات هي أن الفرق بين القائد والأتباع فيما يتعلق بسمات القيادة إنما هو فرق في الدرجة وليس في النوع، وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد أهمها:(6) أ. السمات الجسمية كالطول والوزن والحيوية والنشاط. ب. السمات العقلية المعرفية كالذكاء والثقافة وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ، وحسن التصرف والطلاقة اللفظية وسرعة اتخاذ القرارات. ت. السمات الاجتماعية كالتعاون والانبساطية وروح الفكاهة ومراعاة المشاعر وخلق الروح المعنوية العالية في الجماعة. ث. مجموعة السمات العلمية: وتظهر في المستوى العلمي والثقافي.(1)

¹ Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , Op. Cit., P. 7

² الطيبي وآخرون ، (2002) ، مدخل إلى التربية ، (عمّان: دار المسيرة) ، ص ص 53-58

³ محمد هلال ، (1998) ، مهارات قيادة الآخرين ، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية) ، ص 32

⁴ Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , Op. Cit., P. 8

⁵ صلاح الدين عبد الباقي ، (2000) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (القاهرة: مكتبة الدار الجامعية) ، ص 54

⁶ صالح عليمات ، (2006) ، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ، مجلة

جامعة دمشق ، العدد الثاني ، المجلد 22 ، ص 25

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
		ج. سمات عامة تشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والأمانة وحسن السمعة، والتمسك بالقيم.
6	نظريات سلوك القائد	<p>هذه النظرية تركز على سلوك القائد بدلاً من التركيز على صفاته، وقد لوحظ وجود أنماط مختلفة من سلوكيات القادة، و جذبت النظرية اهتمام الباحثين. (2)</p> <p>ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدارسات إل سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد: (3)</p> <p>أ-نظرية الخط المستمر في القيادة:</p> <p>تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع الموقف.</p> <p>ب-نظرية ليكرت في القيادة:</p> <p>استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة: (4)</p> <p>1. النظام التسلسلي (الاستغلالي): وفيه القادة مركزيون بدرجة عالية، وثقتهم بمرعوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.</p> <p>2. النظام المركزي النفعي: أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرعوسين تحت إشرافه ورقابته.</p> <p>3. النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرعوسيهم ويستفيد من أفكارهم.</p> <p>4. النظام الجماعي المشارك: للقائد ثقة بمرعوسيه ويتبادل معهم المعلومات.</p> <p>ج-نظرية البعدين:</p> <p>من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (5)</p> <p>*المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.</p> <p>*تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.</p> <p>وأثبتت الدارسات أن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرعوسين.</p> <p>د-نظرية الشبكة الإدارية:</p> <p>حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:</p> <p>(1) الاهتمام بالأفراد (2) الاهتمام بالإنتاج</p>

¹ سامر كمال ، حامد الديب ، (2012) ، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة

التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، ص 53

² Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , Op. Cit., P. 10

³ Lester, R. Made in America, (2005) . MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, P.164.

⁴ John Adair (2007) , Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Kogan Page Publishers, P.98

⁵ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua , (2009) , Op. Cit., p..313

النظريات الحديثة في القيادة		
م	اسم النظرية	السمات والخصائص
7	نظرية القيادة التبادلية / الإجرائية	<p>وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل انعدام العمل وانخفاض الإنتاج. وأن القائد يقوم بتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم للعمل بشكل جيد ولفترة مناسبة⁽¹⁾</p> <p>وتركز هذه النظرية على أهمية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والمنافع المتبادلة، بقيام القائد بمنح المكافآت كنوع من الثواب، وتوقيع الجزاءات كعقاب⁽²⁾.</p> <p>فهذا النمط من القيادة يقوم على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المنظمة، فالمدبر الذي يمثل المنظمة يعمل على تقديم أو توفير الاحتياجات المادية مقابل إلزامهم بكل ما يُطلب من أعمال، وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية⁽³⁾</p> <p>1- المكافأة الطارئة (المشروطة) وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر.</p> <p>2- الإدارة بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.</p> <p>3- الإدارة بدون تدخل: يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل</p>
8	نظرية القيادة التحويلية	<p>وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم⁽⁴⁾.</p> <p>ويركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية،</p>

¹ سامر كمال حامد الديب ، (2012) ، مرجع سابق ، ص 54

² Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , Op. Cit., P. 11

³ أحمد مطر الشمري ، (2012) ، مرجع سابق ، ص 31

⁴ أحمد الرقب ، (2010) ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، (غزة: جامعة الأزهر) ، ص 13

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
		ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.(1)
9	نظرية القائد الخادم(2)	<p>بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات ، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس.</p> <p>مسلمات النظرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين. • القائد مسؤول تجاه المجتمع. • الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة <p>القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل، ولكي يكون القائد خادماً لمنظمتهم وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة.</p>
10	النظرية الكارزماتية(3)	<p>تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز.</p> <p>مسلمات النظرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين. • الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة. • يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم. <p>وقد حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزماتية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي: الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية، وكمثال للشخصية الكارزماتية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثية. ولخصت دراسة حول قيادة السلوك الكارزماتية في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي: أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية، ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية، ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية.</p>

¹ سيد الهواري ، (1996) ، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، (القاهرة: مكتب عين

شمس) ، ص 31

² ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، (2011) ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، (الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع) ، ص 76

³ ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، (2011) ، المرجع السابق ، ص ص 77 - 78

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة

م	اسم النظرية	السمات والخصائص
1	القيادة العلمية – الاهتمام بالعمل	تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها "فريدريك تايلور" ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه "دوغلاس ماكريغور" نظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل، ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين: (1) 1. تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة. 2. تحسين طرق العمل الموجهة لمراقبة المستويات الدنيا.
2	القيادة الإنسانية – الاهتمام بالإنسان	وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لا بد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه "ماكريغور" في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) وهي عكس (X) (2)

مميزات وعيوب بعض نظريات القيادة:

ويلخص الجدول التالي نظريات القيادة وأهم مميزاتها وعيوبها وفق تسلسل تاريخي: (3)

جدول (3)

«مميزات وعيوب بعض نظريات القيادة»

الظريية	أهم ما يميزها	عيوبها
نظرية الرجل العظيم Great man Theories	تأسست على اعتقاد أن القادة هم أشخاص استثنائيون، يولدون ولديهم صفات فطرية تؤهلهم للقيادة، وكان استخدام مصطلح الرجل العظيم مقصوداً حتى أواخر القرن العشرين على أساس أن القيادة كان يُنظر إليها باعتبارها مفهوماً عسكرياً غربياً وخصوصاً بالذكور، وأدى ذلك إلى نشوء النظرية الخاصة بالسمات.	تتجاهل العوامل البيئية كظروف المجتمع وطبيعته التنظيمية وتؤمن بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية باعتبار أن القائد يُولد ولا يُصنع.
نظرية السمات Trait Theories	يوجد عدد كبير من القوائم التي يتم حصرها، ولا زالت هناك قوائم أخرى يتم إعدادها والتي تحوي جميع الخصائص الفعلية أو الواقعية التي	تعرضت لعدة انتقادات منها: (4) 1- فشلت النظرية في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد

¹ Phil Gorman , (2004) , Motivation and emotion, Routledge, P.54

² Richard L. Daft , (2007) , The leadership experience, Cengage Learning, P.137

³ محمد نوار ، وعماد الشافعي ، (2007) ، القيادة ومشروعات التنمية الريفية ، الإدارة العامة للتعليم والثقافة

بالاتحاد الأوروبي ، ص37

⁴ Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles , (2005) , Op. Cit., P.94.

النظرية	أهما ما يميزها	عيوبها
	يمكن أن تتواجد في القاموس والتي تصف الفضائل والصفات الإيجابية التي يمكن أن يوصف بها الشخص.	والضرورية لدعم شخصيته 3- فشلت في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه. 4- فشلت في تحديد الصفات القيادية الموروثة، والفصل بينها وبين الصفات القيادية المشتركة.
النظرية السلوكية Behaviorist Theorie	وركز على ما يقوم به القادة فعلا وليس على الخصائص التي يتصفون بها، وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك ويتم تصنيفها في فئات على أنها أساليب لقيادة.	القادة لا يتمتعون بخصائص قيادية.
النظرية الموقفية Stuational Theories	القيادة وفقا لهذه النظرية تتحدد بالموقف الذي تمارس فيه، فمثلاً قد يتطلب موقفاً معيناً أسلوباً أو توتقراطياً (ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار)، في حين تتطلب مواقف أخرى أسلوباً تشاركياً.	تغفل العوامل والسمات الشخصية فهي تعتمد على نوع الوظيفة التي يشغلها القائد.
نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة Contingency Theories	وهذه النظرية تعتبر تعديل لنظرية القيادة الموقفية، فهي تركز على تحديد العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في أو تعتبر الأفضل لأسلوب قيادي يتناسب مع ظروف محددة.	يحجم القائد عن تفويض سلطة اتخاذ القرار ويفرض على المرؤوسين ما يكلفهم بأعمال ويتدخل في أعمالهم.
النظرية التبادلية Transactional Theories	وتركز على أهمية العلاقة بين القائد والأتباع، حيث تؤكد على الفوائد المتبادلة التي تترتب على شكل من أشكال التعاقد أو الاتفاق، والذي من خلاله يقوم القائد بتوفير ما يعتبره الأتباع تقديراً أو اعترافاً أو مكافأة لهم، كمقابل لولائهم أو التزامهم.	من عيوبها الاشتراط في توفير المكافأة لضمان الولاء والطاعة في تنفيذ الأعمال
نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership	مبدأها الأساسي يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة، والتي تؤدي إلى تطوير المؤسسة	

العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي:

عوامل تخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين، وثالثة تخص الموقف والبيئة، وهي كما يلي:
 أ-العوامل التي تخص القائد:(1)
 1- مدى ثقته في مرؤوسيه:

¹ وصفية أبو معمر ، (2009) ، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض

السلطة وسبل تفعيلها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص 55

على أي قائد أن يأخذ في اعتباره هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهتهم الموقف؛ وعادة ما يتساءل المدير أي المرؤوسين أكفأ على مواجهة المشكلة؟ ولكن عادة ما يثق في قدراته أكثر من ثقته في قدرات مرؤوسيه.

2- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة:

القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

3- ميوله القيادية الشخصية:

وأخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة تشعره بالراحة؛ فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من أعماله.

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: (1)

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى التردد في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تباينهم في درجة تحملهم للمسؤولية.

ج- عوامل تتعلق ببيئة العمل:

وتشمل طبيعة العمل (من حيث درجة الروتين والتعقيد، وحجم العمل)، والتكنولوجيا المستخدمة، حجم المنظمة وتوزيعها الجغرافي، الموارد المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، خطوط الاتصال، درجة المركزية واللامركزية، والتعليمات والإجراءات، مناخ المنظمة. (2)

فبيئة العمل والقيم والتقاليد التي تسير عليها، لها أكبر الأثر إتباع نمط قيادي معين؛ إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي؛ وإلى جانب بيئة العمل هنالك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضا يلزمه المشاركة. (3)

د- عوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية):

وتشمل تلك العوامل النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام الديني، النظام التكنولوجي، النظام الإداري. (4)

¹ القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الشروق)، ص 189

² مخلص شيباع، (2008)، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، رسالة

دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، ص 71

³ وصفية أبو معمر، (2009)، مرجع سابق، ص 56

⁴ مخلص شيباع، (2008)، مرجع سابق، ص 72

هـ-الموقف: (1)

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في حلها.
و-عوامل تتعلق بالظروف الطارئة:

وتشمل هذه العوامل، حدوث مشكلات مفاجئة، نوع المشكلات وحدتها، التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، والوقت المتاح، والتغيرات الجوية والجغرافية والطبيعية (2)
ز-الضغوط الزمنية: (3)

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير، فكل ما شعر المدير أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار.

بالمثل المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد اعتمادية المديرين فيها على السلطة، والعكس فكلما زاد استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة.

مبررات اختيار نظرية القيادة التحويلية لتطبيق معايير اختيار القيادات الجامعية:

من خلال استعراض نظريات القيادة أعلاه، ووفق الجدول السابق فإن نظرية أو نمط القيادة التحويلية هي الأحدث بين جميع أنواع ونظريات القيادة، حيث رتبت هذه النظريات وفق التسلسل التاريخي من الأقدم فالأحدث، وقد تكون الأفضل في قيادة الجامعات.

وقد احتلت القيادة التحويلية حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية ثم استخدامها عالمياً وعلى نطاق واسع (4).

وتختلف القيادة التحويلية عن غيرها من أنواع القيادة من حيث أن القادة فيها يشجعون على التمكين والتفويض والثقة بالنفس والتكامل، ويشجعون التطوير

¹ وصفية أبو معمر ، (2009) ، مرجع سابق، ص 57

² مخلص شيباع ، (2008) ، مرجع سابق ، ص73

³ وصفية أبو معمر ، (2009) ، مرجع سابق ، ص58

⁴ طلال الشريف ، (2004) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص35

والتفكير الاستراتيجي، ويوضحون الحدود ويهتمون بالآخرين، فهم الذين يقودون عملية التغيير بفاعلية أكثر من غيرهم من القادة، ويتميزون بأنهم غير محددين لنوع الجنس واللون والعرق والديانة والعمر والطبقة الاجتماعية⁽¹⁾.

نشأة وتطور القيادة التحويلية:

ويعد مصطلح القيادة التحويلية Transformational leadership من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام 1978م بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "جيمس ماروجر بيرنز" في كتاب له بعنوان The Leadership حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد تركزت نظرية "بيرنز" في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحولها كي تصبح أكثر إنتاجية⁽²⁾.

ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وقد توالى الأبحاث والدارسات تباعاً كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية وحكومية كانت أم خاصة⁽³⁾.

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم "تيكي" و "ديفانا" و "يوكل" (Tichy & Devana & Yukl) حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها⁽⁴⁾.

مفهوم القيادة التحويلية:

¹ سامر كمال حامد الديب، (2012)، مرجع سابق، ص 10
² الهلالي الهلالي، (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد (21)، أبريل 2001، ص 20
³ عبد الله المحلافي، (2007)، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، ص 286
⁴ الهلالي الهلالي، (2001)، مرجع سابق، ص 19

وتشير بعض الدراسات إلى أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، هي: (1)

1- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم، ويتطلب ذلك مشاركة القائد في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق.

3- الاستثارة الفكرية: يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع المرؤسين لحل المشكلات بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين، وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

ومما سبق يتضح أن هناك رؤية وتوافق مشترك بين العديد من الباحثين والعلماء على حداثة نمط القيادة التحويلية وأهميتها الكبيرة في العصور الحديثة، كما يتضح أن القيادة التحويلية هي أكثر الأنماط التي تعمل على بناء الثقة بين القيادة والمرؤسين وهذا ما يؤدي إلى دفع المرؤسين نحو إنتاجية أكثر.

وتكمن الفائدة المرجوة من القيادة التحويلية في ارتباطها بثلاث عناصر داخل المنظمة، وهي: (2)

1- إيجاد رؤية جديدة عن طريق مهمة المنظمة الاستراتيجية، حيث أن أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد المنتج أو الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة.

2- تصميم هيكل المنظمة، ذلك أن مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.

3- إدارة الموارد البشرية، وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

ويرى البعض أن القيادة التحويلية تكمن في النقاط التالية: (3)

¹ أحمد مطر الشمري ، (2012) ، مرجع سابق ، ص ص 33-34

² سامر كمال حامد الديب ، (2012) ، مرجع سابق ، ص 61

³ سامر كمال حامد الديب ، (2012) ، المرجع السابق ، ص ص 61 - 62

- 1-إحداث التغيير في المنظمة بشكل دائم تماشياً مع التطورات الحاصلة على كل الأصعدة العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية.
- 2-يمكن تطبيقها في المنظمات والمؤسسات التعليمية والجامعات لأن شروطها وعناصرها ليست خيالية أو تعجيزية.
- 3-تعتبر أحدث نظريات القيادة، وقد أثبتت فاعليتها في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية، حتى أنها أصبحت تطبق في منظمات كثيرة من دول العالم المتحضر.
- 4-تتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم.
- 5-تساعد القائد في وضع رؤية واضحة للمؤسسة أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل سليم.
- 6-تعمل على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وبالقيادة، وانتمائهم للمؤسسة.

تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات:

لقد تناول كثير من الباحثين الأجانب في السنوات القليلة الماضية تطبيقات الإدارة التحويلية في المجال الجامعي إلا أن كلَّ منهم كان يركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى فمنهم من ركز على دور عمداء الكليات الجامعة، ومنهم من ركز على مواقع إدارية أخرى كمديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ومنهم من اكتفى بتقديم مناقشة عامة لطبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي. وإذا ما تناولنا الجانب الأول والمتعلق بتطبيقات الإدارة التحويلية على الأدوار التي يقوم بها عمداء الكليات، نجد أن هناك عددًا كبيرًا من المصادر تؤكد على -بل وتدافع عن -رغبة عمداء الكليات في أن يصبحوا قادة تحويليين، والواقع أن معظم هذه المصادر تتبنى دفاعها عن هذه الرؤية التي تؤكد أن مديري المؤسسات التعليمية -كما يفترض -أن يكونوا أو يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين.⁽¹⁾

ويتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة التقليديين، في أنه هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه في التأثير في رؤسيه، فهو يتحدث للمرؤسين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي

¹ الهلالي الهلالي، (2001)، مرجع سابق، ص ص 95 - 120

يزخر بالأخطاء، محاولاً تغييره من خلال المرؤسين، وفيما يلي توضيح للمقارنة بين القائد التحويلي وغيره من القادة التقليديين: (1)

جدول (4)

«الفرق بين القيادة التحويلية وغير التحويلية»

م	الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإيقاف الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثقافية متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية لتحقيق التمييز والأفضلية
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الإندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	يجيد استخدام المتوفر له من وسائل ومحدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الهدف	خبرة استخدام غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسين البيئي	لا يرتكن إلى التحايل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسن والتحايل البيئي لتغيير الوضع الراهن
8	وضوح الألفاظ	ضعف واضح في وضع الأهداف وعدم وضوح في الوسائل التقليدية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثير
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على إعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية
10	العلاقة بين القائد والمرؤسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

خصائص القيادات التحويلية الجامعية:

يرى البعض أن القائد التحويلي لكي يستطيع إدارة التغيير وتحويل مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي: (2)

¹ سامي أبو هذاف ، (2011) ، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، ص 84

² سامر الديب ، (2012) ، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية

وصعوباتها وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر بغزة ، ص 62

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تسنثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط، فيشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض في المواقف المعقدة.
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي يمنع التطوير.

ويرى آخرون بأن هناك سبعة خصائص محددة تميز القادة التحويليين، وهي: (1)

- 1- وكيل تغيير: حيث يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.
- 2- الشجاعة: مستعد وقادر على تحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراته الذهنية تسمح له بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ.
- 3- الانفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر.
- 4- القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.
- 5- التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم للاستفادة منها مستقبلاً.
- 6- القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات -تقريباً- ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة.

وسيتّم إدراج هذه الخصائص في معايير اختيار القيادات الجامعية، المدرجة في أداة الدراسة الحالية.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، (2011) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص ص 25 - 26

الفصل الثالث

الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية

تمهيد

مفهوم الاختيار

أهمية اختيار القيادات الجامعية

معايير اختيار القيادات الجامعية

مصادر اختيار القيادات الجامعية

طرق اختيار القيادات الجامعية

أولاً: طرق الاختيار بصفة عامة

ثانياً: طرق اختيار القيادات الجامعية

أهم إجراءات اختيار القيادات الجامعية

أولاً: إجراءات الاختيار للقيادات بصفة عامة

ثانياً: إجراءات الاختيار للقيادات الجامعية

صعوبات اختيار القيادات الجامعية

الفصل الثالث

الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية

تمهيد:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها.(1)

مفهوم الاختيار:

نظراً لأهمية الاختيار، وكونها ركناً أساسياً من أركان الموارد البشرية، فقد تناولت قضية الاختيار الكثير من الدراسات والأبحاث على مدار عقود، لذلك يوجد حصاد غزير لمفهوم عملية الاختيار، وسنحاول انتقاء واستعراض أهم هذه التعريفات والمفاهيم التي أوردها العلماء والباحثين عن قضية الاختيار.

*الاختيار هو استعداد وصلاحية الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه، وإحاطهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي الأسس التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ الأهمية في رفع الكفاءة الإنتاجية في المشروع.(2)

*في تعريف آخر للاختيار عرف بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة".(3)

¹ صلاح عبد الباقي (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات

(الإسكندرية: الدر الجامعية للطبع والتوزيع)، ص141

² زيد منير سلمان (2008)، إدارة اختيار الموظفين (عمان: دار الراية)، ص 35

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (إربد: عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع)، ص85

*جاء في تعريف آخر "يتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار.(1)

*قد عرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة".(2)

*تعرف عملية الاختيار والتعيين أيضاً على أنها "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر"(3)

*كما يمكن تعريف الاختيار أيضاً "بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها".(4)

*يعرف (محمد المدهون 2005)(5) الاختيار بأنه "رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً.

*كما وتعرف عملية الاختيار والتعيين على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية"(6)

¹ راوية حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، ص 123

² أحمد ماهر (1999)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، (القاهرة: الدار الجامعية) ص 155

³ مؤيد سعيد السلم، عادل حرحوش صالح، (2002)، المرجع السابق، ص 85

⁴ مهدي حسن زويلف، (2003)، إدارة الأفراد (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع) ص 97

⁵ محمد المدهون، (2005) إدارة وتنمية الموارد البشرية، (غزة: إبداع للطباعة والنشر)، ص 66

⁶ حمودة حضر، الحرشة ياسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة)، ص 109

*و عرف (جاويش 2005)⁽¹⁾ عملية الاختيار بأنها "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

*و عرفها (Mondy 2005)⁽²⁾ بأنها "عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة"

*بينما عرفها (ربابعة علي 2003)⁽³⁾ على أنها "العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم ، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة".

*وأخيراً فقد عرفها (طه إسماعيل 2004)⁽⁴⁾ بأنها "عملية اتخاذ القرار، والتي ستعى لانتقاء أفضل العناصر من الذين تم استقاطبهم للتقدم بطلبات التوظيف"

وبعد استقصاء وتحليل التعريفات المختلفة لمفهوم عملية الاختيار بصفة عامة يمكن استخلاص التعريف الآتي لعملية الاختيار والقريبة من مجال البحث في القيادات الجامعية، "الاختيار والتعيين هي تلك العملية التي تتم من خلال مجموعة من الأنشطة المتسلسلة تقوم بها لجان متخصصة، والتي ترمي إلى اختيار أفضل العناصر من المرشحين المتقدمين لشغل مناصب قيادية معينة وتعيينهم فيها حسب ملائمة قدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم وميولهم لمتطلبات تلك المناصب".

ومن هنا يمكن اعتبار عملية اختيار القيادات الجامعية نظام يشتمل على:⁽⁵⁾

- 1- مدخلات وهي تتمثل في:
 - أفراد متخصصون في عملية الاختيار.
 - معايير تحدد الصفات الواجب توافرها في القيادات.

¹ مصطفى شاويش ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع) ، ص157

² Mondy , R. & Others , (2002) , Human Resources Management , 8 th ed, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, p163

³ ربابعة علي ، (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع) ، ص54

⁴ طه أحمد إسماعيل ، (2004) ، مرجع سابق ، ص16

⁵ إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير ، (2013) ، مرجع سابق ، ص34

- أفراد متقدمون لشغل الوظائف القيادية.
- سياسات وقوانين تحكم عملية الاختيار.
- 2- عمليات وهي تتمثل في إجراءات الاختيار: (مقابلة، واختبار، والفحص الطبي... إلخ)
- 3- مخرجات وهي تتمثل في: قرارا اختيار القيادة الجامعية المناسبة للمنصب المراد شغله، والقادرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

أهمية اختيار القيادات الجامعية:

إن الاختيار الصحيح المتقن للمرشحين للوظائف القيادية عامة والجامعية خاصة لهو أمر مهم جدا للمؤسسة التي يعملون فيها، حيث أنه يضمن تواجد الشخص المناسب في المكان المناسب، وما يترتب على ذلك من رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق رسالة المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وكذا توفير نفقات كبيرة كانت يمكن أن تضيع في صورة خسائر تنسب فيها القيادات غير الكفؤة، بالإضافة إلى ضياع فرص تقدم المؤسسة وتطورها، بل والتسبب في تأخرها وتراجع مستواها، فالمؤسسات حتى وإن كانت كبيرة قد تفشل في تحقيق اهدافها، إن لم يتوفر لها الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، ولذا جاءت الأهمية البالغة لعملية الاختيار التي تقوم على الموضوعية والمساواة وعدم المحاباة أو المجاملة.

وتغيّر العالم الأكاديمي تغيّرًا كبيرًا في العقود الأخيرة، وتغيرت معه المتطلبات الواجب توافرها في قياداته، إذ بات من المتوقع أن يضطلع رؤساء الأقسام، والعمداء، ومديرو المنشآت، وغيرهم من القيادات بدعم الأبحاث، وجذب التمويل، وإدارة الاستثمارات، والتعاون مع صانعي السياسات، ومداعبة وسائل الإعلام، وتدريب الأفراد، ومن الصعب أن تجد الشخص الذي يستطيع أن يتعامل مع كل هذه المتطلبات في وقت واحد، كما أن الإهمال في اختيار القيادات أو الموظفين يكلف الجامعات، والطلاب - وأحيانًا المستشفيات والمرضى أيضًا التابعة لهذه الجامعات - ثمنًا باهظًا، سواء فكريًا، أم عاطفيًا، أم ماليًا.⁽¹⁾

وتكمن أهمية عملية الاختيار في العمل الإداري من حيث أنه من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق التالي:⁽²⁾

1 Nature Nature Arabic Edition , (2015) , Published online 1-5-2015 , Available at: <https://arabicedition.nature.com/journal/2015/05> , date: 18/6/2017, P.6

² سمير عبد الوهاب، وليلى البرادعي ، (2006) ، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة ، مركز

دراسات واستشارات الإدارة العامة ، بجامعة القاهرة ، ص 77

- 1- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إن الشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.
- 2- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
- 3- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.
- 4- إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.
- 5- إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكل ما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح.

معايير اختيار القيادات الجامعية:

من المسلم به أن كل مؤسسة ولا سيما الجامعات تسعى لأن تكون الأفضل دائماً، وأن تكون إدارتها على أحسن حال، وأن تحقق دائماً أهدافها وتوصل رسالتها، مما ينعكس بالإيجاب على المجتمع الذي توجد فيه، فيظهر ذلك في تقدم المجتمع ورفقيه وازدهاره، ولأجل هذا تحرص المؤسسات الناجحة وخاصة الجامعات على اختيار فرق عمل مميزة، وأن يكون على رأس هذه الفرق قادة أكاديميون وإداريون ماهرون ومميزون، وتم اختيارهم بعناية فائقة، وبالتالي تُعد عملية اختيار القيادات الجامعية من أهم وأخطر العمليات الإدارية وأعقدها على الإطلاق، ومن الضروري وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادات الجامعية حتى نضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليخرج لنا المواطن الفعال المنتج القوي العالم المثقف الذي ينهض بأمته ويتقدم بمجمعه.

ويُقصد بمعايير اختيار القيادات الجامعية: مجموعة الخصائص والموصفات التي يجب توفرها في الشخص المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والموصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف القيادية⁽¹⁾

¹ عائشة جاسم محمد عبيد شافي، (2010)، مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، (الإسكندرية: الدار

تقوم المؤسسة باختيار القيادات الأكاديمية بناءً على معايير موضوعية موثقة ومعلنة تحقق تكافؤ الفرص؛ ويجب مراعاة المعايير التالية عند الاختيار: (1)

- ✓ الكفاءة والنشاط العلمي.
- ✓ القدرات الإدارية والقيادية.
- ✓ المشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية.
- ✓ المساهمات في مجالات الجودة والتطوير (على مستوى المؤسسة/الجامعة/القومي).
- ✓ المشاركة في الأنشطة القومية.
- ✓ السجل الوظيفي الذي يشهد بالالتزام والنزاهة.
- ✓ التعاون والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

ومن المسلم به أن التفكير بمعايير مؤشرات تعيين واختيار القيادات الإدارية والأكاديمية من أعقد المهمات التي واجهها المختص قبل المعني بمثل هذه القرارات، والسبب الرئيس يرتبط بمفهوم المعايير ذاته، كونه ينحو باتجاه الموضوعية والتقييس وابتعد عن الانطباعية الذاتية وإرهاصات تكوين القناعات على وفق معطياتها؛ وإن كان الأمر كذلك في السياق العام، فسنجد أكثر تعقيدا وصعوبة إذا ما كان موضوعه المؤسسة الجامعية (جامعة، كلية، قسم)؛ إن فكرة المعايير تنطلق من الحاجة إلى توصيف القائد الإداري والأكاديمي، أي بعبارة أخرى وضع مواصفات ذات بُعد ميداني تضمن الاختيار الصحيح عندما تتطابق خصائص المرشح مع تلك المواصفات، والتي يمكن عرضها على وفق المحاور الآتية: (2)

أولاً: السمات والخصائص (المواصفات) الموضوعية:-

- المؤهلات والخبرات
- الشهادات الأكاديمية
- الخبرات والمناصب السابقة (علمية، تعليمية، بحثية، إدارية، أكاديمية... إلخ)
- المؤلفات والتراجم (عناوينها، اختصاصاتها، سنوات نشرها... إلخ)
- البحوث المنشورة (عناوينها، الدوريات التي نشرتها، جهة نشرها، سنوات نشرها)

¹ الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (2008)، وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية بمؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية أبريل 2008، ص 12

² بسمان فيصل محجوب، (2014)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، (عمان: مكتب الجامعة الأردنية)، ص 33 - 34

- الخبرات والممارسات الإدارية (القطاعات والأنشطة، الدورات التدريبية، الجوائز)
- عضوية الجمعيات والمؤسسات (العناوين، صفة العضوية، تاريخ العضوية)

ثانياً: السمات والخصائص (المواصفات) الشخصية:

بعد اجتياز المرشحين المرحلة الأولى، تبدأ عملية التقييم في مرحلتها الثانية، والتي تستهدف استنتاج السمات الشخصية، ونعرض فيما يلي معايير التقييم المقترحة:-

- القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية
 - القدرة على اتخاذ القرارات
 - القدرة على إدارة المرؤسين
 - القدرة على التعاون مع الآخرين والتأثير فيهم
 - القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات لقطاع العمل
 - القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية (جامعات، كليات)
 - القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمي والتقني
 - القدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ للمشاريع العلمية
 - الإيمان بالبحث العلمي ودوره وضرورة تطبيق نتائجه
 - الإلمام بالقوانين والتعليمات واللوائح ذات الصلة بموقعه الإداري
 - الإلمام باستخدام الحاسوب والبرمجيات
 - التمتع بالخصائص التالية: (اللياقة البدنية المناسبة، الصحة العامة، سرعة البديهة والذكاء، الشجاعة والإقدام، الثقة بالنفس، الموضوعية، الصبر والتصميم والمثابرة، القدرة على الإبداع والابتكار، التفكير المنهجي المنظم والواضح، القدرة على التحليل والاستنتاج، منطقة القناعات والآراء وواقعيته، حب العمل والإخلاص له، حب التعلم ومتابعة الجديد، القدرة على تحمل أعباء وصدمات العمل، الأناه والهدوء، حب الآخرين واحترامهم والتواضع، التضحية والعطاء، النزاهة، العدالة)
 - مستوى القبول العام من كافة الأطراف
- ويؤيد آخرون أن الكتاب قد اختلفوا في تحديد هذه المعايير والاتفاق عليها، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى أخرى، وقد حددها (ماهر) على النحو التالي: (1)

1- مستوى التعليم:

¹ أحمد ماهر ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية) ، ص ص 163 - 165

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج، وقد تقوم بعض المؤسسات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2- الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها.

3- الصفات البدنية:

تتطلب بعض الوظائف صفات جسدية معينة كالطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، وعندما ترغب المؤسسة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً، والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

4- الصفات الشخصية:

تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوجاً يفترض أن هذا الفرد مستقراً نفسياً، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، وتقوم بعض المؤسسات بعمل اختبارات الشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد.

5- المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار، فعند مراعاة الشروط السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية

من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

ومن ناحية أخرى، فقد عرفت عائشة جاسم معايير الاختيار بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في الشخص المرشح، لشغل الوظيفة، بمستوى معين، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:⁽¹⁾

1-المستوى التعليمي:

وكل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي مثل دبلوم عام، أو ماجستير، أو دكتوراه في التخصص المطلوب.

2-الخبرة السابقة:

فقد تشترط بعض المنظمات توافر خبرة في المنظمات التربوية للاتحاق بالوظيفة، لكل تكون ممارسة العمل أمراً سهلاً.

3-الصفات الشخصية:

فهي مؤثرة على أداء الشخص، وعلى مسلكه الوظيفي واستقراره في العمل، فالحالة الاجتماعية مؤثرة، والمرحلة العمرية ودرجة الخبرة وقوة الشخصية وخاصة الوظائف القيادية التعليمية تتطلب درجة القبول الاجتماعي والهيبة والأناقة، فكلها سمات لها تأثير، ولها دلالتها في نواح كثيرة.

4-المهارات والكفاءات:

مثل المهارات التقنية، وبعض المهارات الخاصة بالقيادة، مثل المهارات التصورية والابتكارية والعلاقات الإنسانية والإدارية والفنية.

5-القدرة على دفع مجموعة العمل إلى الأمام:

يجب أن تكون لدى القائد القدرة على خلق رؤية جديدة.

6-البراعة في التركيز على المهام المتاحة:

القائد الماهر يذكر مجموعة العمل أن مستقبلهم يعتمد على قدرتهم على مواجهة الأهداف التي تمت الموافقة عليها.

وقد حدد البرادعي معايير إضافية للوظائف القيادية، وهي كالتالي:

1-التفكير التحليلي:

لابد أن يظهر الشخص مستوى عالٍ من التفكير بالطرق التالية:

← اتخاذ قرارات فنية في حدود التواريخ المحددة (لا يتأخر في اتخاذ

قرارات فنية).

¹ عائشة جاسم محمد عبيد شافي، (2010)، مرجع سابق ص 52

- ← يتعرف ويطور فرص العمل في سبيل زيادة الدخل، وتقليل النفقات للمؤسسة التي يعمل بها.
- ← يقوم بتحليل تأثير أي تغيير يواجه الإدارة، سواء بتغيير سياسة المؤسسة أو تغيير في التكنولوجيا أو المعدات التي يعمل بها، ويقوم بعمل خطط تنفيذية، لمواجهة هذه التحديات الجديدة.
- ← يقوم بتحليل المعلومات الرقمية المركبة، ويقوم باستخلاص الأمور الحاكمة لها.

2-الخلق والابتكار:

لا بد أن يظهر هذا الشخص مستوى عالٍ من الابتكار بالطرق الآتية:

- يبحث باستمرار عن التطوير في العمليات الفنية لزيادة الإنتاجية.
- يقوم بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل مزمنة.
- يقدم مجموعة من الخيارات العملية للتطوير.
- يتحدى الممارسات التقليدية، يقوم بتقديم طرق أخرى متميزة.

3-التكيف:

لا بد أن يظهر الشخص مستوى عالٍ من التكيف بالطرق الآتية:

- يبني علاقات جيدة مع الأقسام الأخرى من خلال تأثيرات عمله على الآخرين.
- يستخدم "اللمسات الإنسانية" لكسب الناس في صفه لتأييد وجهة نظره.
- يستطيع أن يفهم الأشخاص الذين يقاومون الحلول الابتكارية والتفكير، ويضع خطط تنفيذية للقضاء على هذه المقاومة.
- يعمل على تعظيم العائد في مناخ التغيير.

4-التركيز:

لا بد أن يظهر هذا الشخص مستوى عالٍ من التركيز بالطرق الآتية:

- يرتفع فوق المشكلات، ويقوم ببرامج تنفيذية للعمل بدلاً من الشكوى المستمرة.
- يبحث عن الطرق التي تتيح للإدارة التي يعمل بها تقديم قيمة مضافة للإدارة من خلال الخدمات التي تقدمها.
- يحصل على النتائج بمناقشة نقاط العمل بالتفصيل حينما توجد فرصة مواتية.
- ينتج برامج عمل تنفيذية تتبع ترتيب واضح، لمواجهة الأهداف المطلوب تحقيقها في المواعيد المحددة.

5-المهارات القيادية والعلاقات الشخصية:

يظهر هذا الشخص مستوى عالٍ من المهارات القيادية والعلاقات الشخصية بالطرق الآتية:

- يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والمصداقية من رؤوسيه.
- يستخدم معرفته وسلطته للإقناع بوجهة نظره في الأمور (قدرة على الإقناع).
- يتوقع ما يريده الآخرين منه عند العمل في أي مشروع.
- يستطيع تقديم المعلومات الفنية بطريقة يستطيع أن يفهمها العاملون.

6-التفكير الاستراتيجي:

يظهر هذا الشخص مستوى عالٍ من التفكير الاستراتيجي بالطرق الآتية:

- يراجع بسرعة الحلول المؤقتة للمشكلات، ويحاول وضع حلول دائمة لها.
- يستطيع أن يعمل على تحقيق أفضل توازن بين عائد الاستثمار على المدى القصير والعائد على المدى الطويل.
- يقوم بجدولة أنشطة الإدارة التي يعمل بها، لمواكبة رسالة المؤسسة التي يعمل بها.
- يستطيع تحليل المواقف بالتفصيل، وعنده القدرة على تقديم ملخص بالخطوط العريضة لها.

القائد الجامعي إذا تحلى بهذه المميزات كالتفكير الاستراتيجي والتحليلي، والخلق والابتكار، وامتلك المهارات القيادية والعلاقات الشخصية، وتمتع بالتركيز، وتحلى بالقدرة على التكيف، سيكون بذلك قد استعد للترشح وتولي المناصب القيادية.

مصادر اختيار القيادات الجامعية:

عملية الاختيار والتعيين للعاملين في الوظائف أو المناصب القيادية في المؤسسات المختلفة، ومن بينها الجامعات بطبيعة الحال، تتم عبر انتقاء أفضل العناصر من بين المرشحين، وهؤلاء المرشحين يأتون من مصدرين اثنين لا ثالث لهما، إما مصادر داخلية أي من بين العاملين الفعليين في المؤسسة أو من مصادر خارجية أي من خارج المؤسسة، وفيما يلي نتناول كل من هذين المصدرين بشيء من التفصيل:

أولاً: المصادر الداخلية:

تعتمد المؤسسات ومن بينها الجامعات بطبيعة الحال في المصادر الداخلية عند شغل الوظائف والمناصب ولا سيما القيادية منها، تعتمد على العاملين الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا

النوع من المصادر أسلوبان أساسيان وأسلوب ثالث ثانوي، يستخدم في بعض المؤسسات فقط؛ والأسلوبان الأساسيان هما: (1)

(أ) *الترقية من الداخل*: ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، ويمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

(ب) *الإعلان والتنافس*: وهو القيام بالإعلان داخليا، وذلك عن طريقة لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

(ج) *إعادة تشغيل العاملين المتقاعدين*: ويقصد به إعادة تشغيل العاملين المحالين على المعاش، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم، والتي غالبا تكون المنظمة بحاجة ماسة إليها، فغالبا ما يشغل هؤلاء الأشخاص وظائف إشرافية واستشارية. (2)

وعلى سبيل المثال فيما يخص الجامعات، يتم تعيين الأساتذة الذين أحيلوا إلى المعاش، يتم تعيينهم في درجة أستاذ متفرغ، وذلك للاستفادة من علمهم وخبراتهم الطويلة في المؤسسة الجامعية.

مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاختيار: (3)

- 1- توثيق العلاقة القائمة بين العاملين في المنظمة وإدارتها.
- 2- يعتبره الموظفون كمكافأة لهم مما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويؤدي لزيادة الإنتاج.
- 3- زيادة درجة الولاء والانتماء لدى الموظفين، وشعورهم بالأمن الوظيفي.
- 4- تعتبر أقل تكلفة، وتؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة.

مزايا أخرى: (4)

¹ زيد منير سلمان ، (2008) ، مرجع سابق ، ص ص 36 - 37

² محمود أحمد الزراري ، (2006) ، مرجع سابق ، ص 28

³ المرجع السابق ص 29

⁴ زيد منير سلمان ، (2008) ، مرجع سابق ، ص ص 36 - 37

- 5- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة.
 - 6- تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصادر للقوى العاملة فيها.
 - 7- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها والحفاظ على سرية العمل.
 - 8- تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم إلى مراكز أعلى.
- وعلى صعيد اختيار القيادات الجامعية، فإن مزايا المصادر الداخلية تكون أكثر وضوحاً ولا سيما في منصب رئيس القسم حيث يكون المرشح الداخلي ملاماً بكل أطراف العملية الإدارية داخل القسم، وكذا واقفاً على مشكلات القسم ومحاولاً إيجاد حلول جذرية لها.

عيوب المصادر الداخلية في الاختيار:

المصادر الداخلية رغم أهميتها ورغم ما ذكرناه من مميزات في اختيار وتعيين العاملين في الوظائف والمناصب القيادية الشاغرة، إلا أنه يكتنفها بعض العيوب التي تسحب من رصيد مميزات، وتتراوح هذه العيوب ما بين قلة فرص الاختيار نتيجة قلة المرشحين، وما بين سخط وانتكاس الروح المعنوية للمرشح في حال عدم اختياره، وما بين فقدان ميزة الاستفادة من الخبرات الخارجية.

وفيما يلي عيوب المصادر الداخلية بقليل من التفصيل:⁽¹⁾

- 1- إن الموظفين الذين لم يتم ترشيحهم للوظائف قد يتولد لديهم شعور بالسخط، ولذلك على المنظمة العمل بجد للحد من مثل هذا الشعور لدى الموظفين.
- 2- إن الاعتماد على المصادر الداخلية يعتبر أحد العوائق أمام المنظمة للاستفادة من الكفاءات الخارجية ومواكبة التطور والتقدم العلمي.
- 3- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الترقية لوظائف أعلى.

عيوب أخرى:⁽²⁾

- 4- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها.
- 5- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.

¹ محمود أحمد الزرابي ، (2006) ، مرجع سابق ، ص 51

² زيد منير سلمان ، (2008) ، مرجع سابق ، ص 36 - 37

ثانياً: المصادر الخارجية:

تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي: (1)

(1) الإعلان في الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.

(2) توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

(3) طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.

(4) الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلان المختلفة مثل المذياع والتلفاز والصحف والمجلات وغيرها.

(5) مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة.

مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاختيار:

إن استخدام المصادر الخارجية في اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف المناصب وخاصة القيادية له مزايا هامة، حيث الاستفادة من الدماء الجديدة وما تملكه من خبرات وطرق ووسائل وأساليب مختلفة في الإدارة، تساعد المنظمة على تغيير بعض العادات الإدارية السيئة أو غير المناسبة للمرحلة الحالية.

وفيما يلي مميزات المصادر الخارجية في التعيين بقليل من التفصيل: (2)

(1) إقامة علاقات عامة مع جهات متعدد يمكن أن يكون لها آثار إيجابية في المستقبل.

(2) الاستفادة من الخبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.

(3) إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين القادمين من الخارج.

عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار:

للمصادر الخارجية في الاختيار والتعيين عيوباً قد تفوق مميزاتهما، منها ضعف الروح المعنوية نتيجة تعيين أفراد من خارج المؤسسة ولا سيما في المناصب القيادية، فكيف يتم تعيين قادة عليهم من خارجهم، كما أن الأفراد الذين يتم تعيينهم من خارج المؤسسة يكلفون المؤسسة تهيئة وتدريب، إضافة إلى احتمالية عدم ملاءمتهم للوظائف أو المناصب التي تم اختيارهم وتعيينهم لها.

¹ زيد منير سلمان، (2008)، مرجع سابق، ص 38

² المرجع السابق ص 39

وفيما يلي عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار والتعيين بقليل من التفصيل:⁽¹⁾

- 1- يؤدي تعيين موظفين جدد من خارج المنظمة في وظائف عليا إلى ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.
 - 2- تحميل المنشأة تكاليف إجراءات اختيار وتعيين هؤلاء الموظفين.
 - 3- تحميل المنشأة تكاليف تدريب وإعداد هؤلاء الموظفين.
- عيوب أخرى:⁽²⁾
- 4- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
 - 5- عدم القدرة على التنبؤ القوي بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمنشأة.

طرق اختيار القيادات الجامعية:

أولاً: طرق الاختيار بصفة عامة:

لا شك أن المؤسسات تختلف عن بعضها البعض في طرق وسياسات الاختيار والتعيين التي تتبعها، سواء كانت هذه المؤسسات عامة (حكومية) تلتزم طريق القانون والإجراءات الرسمية، وسواء كانت هذه المؤسسات خاصة تتبع لوائحها الداخلية والتي بالطبع تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي كلتا الحالتين (المؤسسات الحكومية والخاصة)، تلجأ الإدارة إلى طرق مختلفة في الاختيار، وبالطبع تختلف هذه الطرق من دولة إلى أخرى حسب قوانين كل دولة وأنظمتها الإدارية.

بصفة عامة يمكن حصر الطرق المتبعة في اختيار الموظفين بما يلي:⁽³⁾

1- حرية الإدارة في الاختيار:

يكون للإدارة بموجب هذه الطريقة سلطة تقديرية واسعة لاختيار الموظف العام، وتعتبر الثقة هي أساس اختيار الشخص لشغل الوظيفة العامة. فالسلطة المختصة بالتعيين لها حرية اختيار الشخص من بين الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة، أو من بين الأشخاص المرشحين والمؤهلين لشغل الوظيفة العامة.

¹ محمود أحمد الزراري ، (2006) ، مرجع سابق ، ص 66

² زيد منير سلمان ، (2008) ، مرجع سابق ، ص 39

³ باسم بشناق ، (2012) ، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة ، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق

المواطن ، سلسلة تقارير قانونية ، ص ص 13-15

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تفتح المجال أمام المحسوبية والانحراف في استعمال السلطة، وقد عدلت عنها معظم القوانين الحديثة؛ فلم يعد لها وجود إلا في ما يتعلق بالوظائف الإدارية العليا، والتي تستند في حالات كثيرة إلى اعتبارات سياسية.

2-الانتخاب:

تلجأ بعض الدول إلى طريقة الانتخاب كأسلوب في اختيار شاغلي الوظائف العامة، إذ يتم اختيار الموظف عن طريق انتخابه مباشرة من قبل الشعب، أو من بين فئة معينة.

ويعاب على هذه الطريقة في أن الانتخاب لا يكفل دوماً اختيار الأكفأ لشغل الوظيفة العامة، فقد تتغلب الاعتبارات العائلية والشخصية على اعتبارات المصلحة العامة.

3-الإعداد الفني والإداري المسبق:

تلتزم بعض الدول ضمن قوانينها العامة وأنظمتها المتعلقة بشغل الوظائف العامة بتأهيل وإعداد الأشخاص فنياً وإدارياً، قبل إشغال بعض الوظائف التي تتطلب طبيعتها مثل هذا الإعداد، ويتم هذا الإعداد عبر معاهد أو مدارس مختصة بالإدارة تنشئها الدول لهذا الغرض، مثل المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، والمدرسة الوطنية للإدارة في تونس.

4-المسابقة:

يتم التعيين وفقاً لهذه الطريقة بعد اجتياز المتقدمين لشغل الوظيفة العامة لمجموعة من الاختبارات التحريرية أو الشفهية ثم المقابلات الشخصية المحددة سلفاً، والتي تأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب المتعلقة بشخصية وذكاء وجدارة الشخص المرشح للوظيفة، وتعتبر طريقة المسابقة من أفضل طرق اختيار الموظفين للوظائف العامة، كما أنها الأكثر شيوعاً في الدول الديمقراطية.

ويرى آخرون أن طرق الاختيار تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

1- الاختيار المطلق للإدارة:

وتعني هذه الطريقة أن الإدارة لها مطلق الحرية في اختيار وتعيين الفرد حسب ما تراه مناسباً وللاعتبارات التي تراها مناسبة دون إبداء الأسباب ودون أن تلتزم بشيء من إجراءات التوظيف مثل الاختيار والمقابلة والفحص وغيرها، ولا يمكن الاعتراض على هذا التعيين إلا أن يكون الشخص المعين غير مستوف الشروط اللازمة للتعيين من قبل المنظمة، وهذا النوع من طرق الاختيار يطبق عند اختيار بعض الوظائف الإدارية العليا ذات الطبيعة السياسية مثل وزير أو

¹ علي شريف ، (1987) ، إدارة المنظمات العامة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية) ، ص258

وكيل وزارة، أو فى وظائف مثل رئيس هيئة أركان أو قادة أجهزة الأمن والشرطة، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تفتح المجال أما التعسف والمحاباة لبعض المرشحين وتؤدي إلى الملاحقة القانونية من قبل المرشحين الآخرين الذين يشعرون بأحقيتهم في الوظائف وتتميز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة وأكثر سرعة وأكثر ضمانا للولاء.

2- اختيار الموظف عن طريق الشعب:

حيث يكون الانتخاب عاما وتطبقه الدول الديمقراطية إما مباشرة أو عن طريق مجموعة أشخاص يقومون بانتخاب أحد المرشحين وبحيث تتوافر فيهم الأهلية للاختيار حسب القوانين واللوائح المعمول بها، ويطبق هذا النوع من الاختيار عند اختيار القضاة في بعض الدول أو رؤساء البلديات، ومن مشكلات هذه الطريقة أنها تدخل فيها بعض الاعتبارات الغير موضوعية عند الإدلاء بالأصوات مثل العشوائية، والتنظيم السياسي والجنس والعرق، ...

3- اختيار الموظف عن طريق الإعداد الفني:

وفي هذه الطريقة تعتمد المنظمة على بعض المؤسسات مثل المعاهد والجامعات والأكاديميات لإعداد الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط التعيين وحسب طلب المنظمة، كما وقد تنشئ المنظمة نفسها بعض المعاهد والمدارس والأكاديميات الخاصة وتضع لها المناهج لتوفير هذه الشروط والحصول على نوع معين من الموظفين، ومن الأمثلة على ذلك إعداد وتعيين ضباط الشرطة من قبل أكاديمية الشرطة أو تعيين المدرسين الذي يتم تخرجهم من معاهد إعداد المعلمين الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

4- نظام الوظائف المحجوزة:

وهنا تتدخل بعض الاعتبارات الإنسانية البحتة بغض النظر عن توافر الشروط والصلاحية، وتقوم المنظمة بحجز الوظائف أو نسبة من الوظائف لأفراد معينين وذلك عرفانا بالجميل أو المكافأة لهم بسبب تضحياتهم من أجل المنظمة، مثل اختيار وتعيين المحاربين القدامى أو مصابي الحروب أو أبناء الشهداء.

5- طريقة المفاضلة والمساواة:

وتتمثل هذه الطريقة في بعض الإجراءات التي يجب على المتقدم لوظيفة اجتيازها وفقا لأنظمة ولوائح المنظمة، ويتم اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمستوى من المهارة والمعرفة تتلاءم مع مهام الوظيفة وذلك كله على أساس من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المرشحين.

ثانيا: طرق اختيار القيادات الجامعية:

لا شك أن تطوير الجامعة يتطلب تحديث المنظومة الإدارية فيها، للنهوض بها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها المنشودة، وهذا التحديث يحتاج إلى

توافر قيادات جامعية إدارية وأكاديمية تتمتع بكفاءة وكفاية عالية، تجعلها قادرة على إدارتها، والسير بها نحو تحقيق أهدافها الموضوعية وفق سياستها المرسومة، شريطة أن تكون هذه القيادات مؤهلة وكفؤة وجديرة بمناصبها وتمتلك رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة تسعى بها إلى تطوير آليات العمل، والارتقاء بمستوى الأداء، واستثمار الموارد المادية والمالية والفنية والبشرية المتوافرة فضلا عن تدبير اللازم من هذه الموارد جميعها، وصهرها جميعا في بوتقة العمل الجاد لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بجودة وكفاءة وفاعلية، ولكي تؤدي القيادات الجامعية أدوارها على الوجه الأمثل لابد من أن تكون نقطة البداية هي الاختيار السليم، والمدقق للقيادات الجامعية.

وتشير الدراسات إلى أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية المتمثلة في مناصب: رئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم، وهي: (1)

- 1- التعيين: يعد قرار التعيين حصيلة لتفعيل مجموعة من المعايير التي يعتمدها صاحب القرار، وفي الغالب يكون القرار على مستوى رئيس الدولة في حالة اختيار وتعيين رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة في حالة اختيار وتعيين عميد الكلية أو رئيس القسم.
- 2- الانتخاب: تلجأ بعض الجامعات إلى أسلوب الانتخاب في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، إلا أنها تختلف في تحديد من لهم الحق في الترشح والانتخاب نتيجة لاختلاف المعايير في هذا الشأن.
- 3- المزاجية بين الانتخاب والتعيين: حيث يتم انتخاب عدد محدد للموقع القيادي، ومن ثم تناط مهمة الاختيار بمتخذ القرار.
- 4- الأقدمية: حيث تمثل الدرجة العلمية والأسبقية معيارا للاختيار، وقد يمثل إتباع هذا الأسلوب فقط غيابا واضحا لباقي مواصفات القائد الأكاديمي.

أهم إجراءات اختيار القيادات الجامعية:

أولاً: إجراءات الاختيار للقيادات بصفة عامة:

يعزى سبب نجاح وفشل العديد من المنظمات إلى إدارتها العليا المتمثلة بالقيادات الاستراتيجية، فهم العنصر الأساس والفعال في تحديد الاستراتيجية التي تنحدر في مصباتها نجاح أو فشل المنظمة، وإيماننا بهذا الدور الأساسي للقيادات، فإن الاختيار الملائم لهم يعد المحك الأساسي الذي يناط بها نجاح المبادئ التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فكلما حسن اختيار هذه القيادات كلما ازداد دورها

¹ تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي ، (2011) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ، أبو ظبي 7-8 ديسمبر 2011 ، ص23

الفاعل في تحقيق الأهداف المنظرية والمجتمعية بأكفا الوسائل المتاحة⁽¹⁾، من هنا تأتي أهمية عملية الاختيار، والطريقة الصحيحة التي تتم بها عملية الاختيار، عبر الإجراءات والخطوات التي تقود إلى اختيار أكفا العناصر لتولي القيادة في المنظمات والهيئات وخاصة المؤسسات الجامعية، لذا سنتناول في السطور القادمة إجراءات الاختيار والتعيين.

تعني إجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار⁽²⁾.

ووتتمثل إجراءات الاختيار والتعيين في التسلسل التالي:

1-المقابلة المبدئية:

وتهدف هذه المقابلة إلى استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم شروط التعيين مثل مستوى الخبرة، أو الهيئة، أو الشكل وذلك للحيلولة دون الوصول إلى الاختيارات والمقابلات، وذلك كله بعد استقبال طالبي العمل، ويمكن أن يتم من خلالها استكمال بعض المعلومات الغير مدونة في طلبات التوظيف وذلك لتقليل نفقات وأعباء إجراءات الاختيار⁽³⁾

وليس شرطاً أن تحدث المقابلة المبدئية شخصياً، حيث يمكن إجراء هذه المقابلة بعدة طرق منها:

أ-الهاتف: وتسمى مقابلة تليفونية تجرى بواسطة الهاتف عندما يكون الهدف الأكبر منها استكمال بعض المعلومات في طلب التوظيف.

ب-المقابلة بالإنترنت: حيث يمكن استخدام البريد الإلكتروني واستخدام الكاميرا أيضاً للإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالوظيفة أو معلومات خاصة بطلب التوظيف.

¹ فائق مشعل قدوري ، (2003) ، اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية (رؤية استراتيجية) ، الملتقى العربي

لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية ، المنعقد في حلب بالجمهورية العربية السورية ، ص20

² شوقي نور الدين ، (2011) ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، (الحراش:المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم التابع لوزارة التربية الوطنية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية) ، ص39

³ علي السلمي ، (1998) ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، (القاهرة: مكتبة غريب للطباعة) ، الطبعة الثانية ،

2-مراجعة الطلبات:(1)

يعتبر الطلب الذي يتقدم به طالب العمل أول مصادر المعلومات لدى المنظمة عن الشخص طالب العمل، حيث يوفر الكثير من المعلومات عن المؤهلات والخبرات الشخصية، كما ويجب تصميم هذا الطلب بناء على التحليل الوظيفي للوظيفة المراد شغلها من حيث كشف للأداء المحتمل للموظف، لذلك من الأفضل للمنظمة أن تصمم لكل وظيفة طلبا بدلا من طلب واحد لكل الوظائف ويمكن أن تطلب مع الطلب السيرة الذاتية (C.V) للمتقدم.

وتهدف عملية مراجعة الطلبات إلى التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في هذه الطلبات مثل الشهادات والخبرات واستكمال الناقص منها، كما وتهدف مراجعة الطلبات إلى فحص إمكانية تقدم طالب العمل إلى الخطوة اللاحقة أم لا من خطوات الاختيار وهي دخول الاختبار.

3-اختبارات التوظيف:

تستخدم الاختبارات في قياس الأداء وقياس المهارات المكتسبة، ويستخدم لأغراض الترقية والتعيين، كما ويستخدم في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد.(2)

ومن مميزاتا أنها دقيقة تعطي حكما "كميا" وقليلة التكلفة، لذلك فإن كل المنظمات تقريبا تعتمد هذه الطريقة للحكم والكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد المتقدمين للوظائف.(3)

4-المقابلات:

تعرف المقابلات على أنها "معلومات شفوية يقدمها طالب العمل من خلال اللقاء بينه وبين جهة العمل أو من ينوب عنها حيث يتم طرح الأسئلة وتسجيل الإجابات على استمارة خاصة لذلك"(4) ومن خلال التعريف يمكن التوصل إلى بعدين هامين للمقابلة:

¹ مصطفى شاويش ، (2005) ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع) ، ص162

² ماجد الفرا ، ومحمد الزعنون ، (2007) ، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية . سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد (16) العدد (2) لسنة 2008 ، ص137

³ Mondy , R. & Others , (2005) , Op. Cit., p.169

⁴ المرجع السابق ، ص144

أ- المقابل: وهو الشخصية التي تمثل جهة العمل والواجب أن تتمتع بمواصفات مثل القبول والخلق والاطلاع على معلومات خاصة بطالب العمل.

ب- التخطيط والإعداد: بحيث يجب أن تعد المنظمة والمقابل استمارة الأسئلة والردود بالاعتماد على وصف الوظيفة، كما يجب أن يتمتع المقابل بالقدرة على صياغة الأسئلة إذ أن الأسئلة سيتم مناقشتها شفويا، وإنهاء المقابلة في الوقت المحدد.

وتتميز المقابلة بقدرتها على قياس بعض النواحي بدقة والتي لا يستطيع الاختبار قياسها مثل شخصية الفرد، وميوله، وسماته، وتوافقه الاجتماعي، وتكون المقابلة ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها للحكم على مظهر الشخص والتحقق من الشروط الواجب توافرها في المظهر، وتتيح المقابلة لطالب الوظيفة من ناحية أخرى التعرف على العمل من خلال مناقشة المقابل في طبيعة العمل وشروطه وظروفه وشروط الترقية.

إذن فالمقابلة تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل والتأكد من معلومات تم الإدلاء بها سابقا.⁽¹⁾
5-قرار التعيين:

كل ما سبق من إجراءات هي للمفاضلة بين المتقدمين للعمل أو المرشحين واختيار أفضلهم وأكثرهم ملائمة للوظيفة، وفقا للدرجات التي حصلوا عليها من خلال هذه الخطوات، حيث يتم اختيار المرشحين أصحاب الدرجات العليا، إلا أن هناك فلسفتين يمكن الاعتماد عليهما للاختيار وإصدار قرار التعيين، وهما:⁽²⁾

أ- فلسفة الحواجز المتتالية: بمعنى أن المرشح عليه أن يجتاز كل الإجراءات السابقة بنجاح وإذا قصر في أحد هذه الخطوات يتم رفضه.

ب- فلسفة الاختيار التعويضي: بمعنى أن المرشح يمكن أن يعوض النقص في جانب من الجوانب بالتفوق في جانب آخر مهم، أي احتساب درجات جميع الخطوات دفعة واحدة.

يمكن القول أن طبيعة الوظيفة أو المنصب القيادي هي التي تحدد طبيعة وفلسفة الاختيار النهائي للمرشح واتخاذ القرار بتعيينه، فإذا كانت الوظيفة أو المنصب القيادي يحتاج لعدد كبير من المهارات الإدارية التي من الصعب أن تجتمع كلها في شخص واحد، تكون فلسفة الاختيار التعويضي هي الأنسب، أما إذا كان المنصب الوظيفة أو المنصب القيادي يحتاج إلى عدد محدود من المهارات

¹ صلاح الدين عبد الباقي، (2000)، مرجع سابق، ص 174

² مصطفى شاويش، (2005)، مرجع سابق، ص 174

الهامة والتي يجب أن تتوفر جميعها في شخص المرشح، فهنا تكون طريقة الحواجز المتتالية هي الأنسب بالطبع.

بناء على المراحل السابقة، وتوصيات اللجان المختلفة، «تقوم الجهة المخولة باتخاذ القرار المناسب في هذا الشأن، ويُتخذ القرار على أحد الأشكال التالية:(1)

1. قبول توصيات اللجنة اتخاذ قرار بتعيين الشخص الموصى له.
2. رفض التوصيات واتخاذ قرار بتعيين شخص آخر غير الشخص الموصى له.
3. اتخاذ قرار بإعادة إعلان الوظائف الشاغرة مرة أخرى».

بعد كل هذه الإجراءات التنظيمية الواجب اتخاذها تأتي مرحلة تنصيب الموظف في منصبه ، ويتم تحرير محضر يعلن فيه عن تنصيب الموظف رسميا في مهامه الموكلة له حسب اختصاص منصب عمله، ويصدر قرار بتعيين الموظف موجه إلى المراقبة المالية حتى يتم اعتماد منصبه من الناحية المالية.(2)

ويتم إخبار المرشح بموعد بدء العمل وتوقيع عقد التعيين وفقا للصيغة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، يخضع الموظف بعدها إلى فترة تجربة تختلف مدتها من منظمة إلى أخرى، بحيث يتم خلالها كتابة التقارير من قبل المشرفين على الموظف لتقييم أداء وسلوك الموظف، ويتم إرسالها إلى الجهة صاحبة القرار النهائي بالتعيين لإصدار لقرار النهائي، وذلك لن يكون بالطبع قبل اجتياز الفحص الطبي.(3)

6-الفحص الطبي:

لابد للمنظمة من التأكد من القابلية الطبية للمرشح للعمل، عن طريق الفحص الطبي بحيث تقوم لجنة طبية معتمدة من قبل المنظمة بإجراء الفحص اللازم، وذلك للتأكد من لياقة الموظف للعمل وخلوه من الأمراض التي تؤثر على أداء الوظيفة أو التي تؤثر على حياة الموظف أثناء أداءه لمهام الوظيفة.

فالتأكد من القابلية واللياقة الطبية مهم جدا للمنظمة من جهة أنها تجنب المنظمة تعيين شخص غير لائق صحيا وما يترتب على ذلك من مشكلات تتعلق بالأداء أو التعويضات، ويمكن إجراء هذا الفحص قبل إصدار القرار النهائي بالتعيين وخلال فترة التجربة في بداية العمل وقبل القرار النهائي بالتعيين وتحول المرشح للعمل إلى موظف جديد.(4)

¹ محمود أحمد الزباني ، (2006) ، مرجع سابق ، ص ص 77 - 78

² شوقي نور الدين ، (2011) ، مرجع سابق ، ص ص 86-87

³ خالد الهيتي ، (2003) ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، (عمان: دار وائل للنشر) ، ص 136

⁴ محمد المدهون ، (2005) ، مرجع سابق ، ص 76

ثانياً: إجراءات الاختيار للقيادات الجامعية:

إن الاختيار الموضوعي والعملي للقيادات، يكون أقرب إلى الدقة العلمية، عندما يكون معتمداً على خطوات وأساليب وإجراءات محددة مسبقاً من شأنها تعزيز ممارسة حسن الاختيار، حيث يجب أن تسير عملية الاختيار وفق خطوات واضحة تضمن الموضوعية، يأتي على أثرها اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وفقاً لما تم تحديده مسبقاً من خصائص كالوصف الظيفي، والخبرات والمهارات والقدرات ... إلخ.

ومما لا شك فيه أن الجامعة نظراً لما لها من طابع خاص مميز، ودور فعال في المجتمع، ومسئولية جسيمة تجاه الأمة، لذا فقد حظيت عمليات اختيار القيادات بها اهتمام بالغ، حيث أن الجامعة هي التي تقود الأمة نحو التطور والتقدم المنشود، وهي التي تحمل مشعل الحضارة وتسير بالمجتمع نحو نهضتها التي يأملها، وتبعاً لذلك فإن اختيار القيادات الجامعية لا بد وأن يتم التعامل معه بدقة شديدة واهتمام كبير، ومن هنا فإن اختيار القيادات الجامعية يمر بعدة إجراءات، وهي كالتالي:

(1) الاختبارات:

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة وتستخدمها أيضاً بعض المؤسسات المصرية، وتلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة فالاختبارات جزء لا يتجزأ من إجراءات الاختيار التي يمر بها المرشح.⁽¹⁾

تتمثل أهمية الاختبارات في كونها الأدوات الرئيسية التي تمتد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم ومتطلبات ومواصفات الوظيفة، ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة.⁽²⁾

وتلجأ إدارات الأفراد الحديثة إلى استخدام مجموعة من الاختبارات التي تهدف ليس إلى مجرد وصف قدرات الشخص وإمكانياته، ولكن الأكثر من ذلك التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين في أداء عمل محدد، وتتوقف درجة واقعية النتائج التي نحصل عليها على مدى استخدامنا للاختبار المناسب في موضعه الصحيح.⁽³⁾

¹ مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 168

² شوقي نور الدين، (2011)، مرجع سابق، ص 40

³ علي السلمي، (1998)، مرجع سابق، ص 213

وتوجد العديد من الأنواع للاختبارات التي أعدت لقياس قدرات وخصائص المرشحين، فمنها ما يقيس الذكاء، ومنها ما يقيس جوانب الشخصية، ومنها ما يقيس الاستعداد ودرجة الاهتمام بالوظيفة المرشح لها... وهكذا، وتختلف أنواع الاختبارات التي يخضع لها المرشح تبعا لاختلاف الوظيفة المتقدم لها، لذا فإن اختيار القيادات الجامعية يستدعي وجود أنواعا خاصة من الاختبارات المعدة لقياس الصفات القيادية وغيرها من الخصائص التي يجب توافرها في شخصية من يتولى القيادة الجامعية، ويمكن حصر هذه الاختبارات في الآتي:⁽¹⁾

أ- اختبارات الأداء

ب- اختبارات القدرات

ج- اختبارات الميول

د- اختبارات الشخصية

ويمكن القول أن اختبارات الاختيار تعد بمثابة محطة أساسية في رحلة اختيار القيادات الجامعية، فبواسطة هذه الاختبارات المختلفة يتم قياس قدرات وخبرات ومهارات ومؤهلات المرشحين لتولي المناصب القيادية الجامعية، فيتم مثلا قياس قدرات التفكير الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، القدرة على قيادة الآخرين، العمل الجماعي والتعاوني، الاستقرار الانفعالي.. إلخ.

وهناك بعض الاقتراحات والملاحظات والتي يجب أن تراعيها الجامعة عند استخدامها للاختبارات، وهذه الاقتراحات هي:⁽²⁾

← استخدام الاختبارات كوسيلة مكملة، بمعنى أنه لا يجوز استخدام الاختبارات كمعيار وحيد في أي شيء، وذلك في (الاختبار، أو التعيين، أو الترقية، أو النقل...)، وذلك لأن الاختبار حتى ولو كان صحيحا فإنه يمثل فقط عينة صغيرة من مجموع نمط السلوك، إذ إن نتائج الاختبارات تدعيم للبيانات التي يمكن الحصول عليها من الإجراءات الأخرى.

← إن الاختبارات أكثر قدرة على التنبؤ بحالات الفضل منها بحالات النجاح، إذ إن هناك إثباتات عملية متوفرة تشير إلى أن إجراءات الاختبارات غالبا ما تحدد - الموضوعات التي سوف لا يتم إنجازها بدرجة معقولة من الرضا، أو موضوعات سوف لا يكون من الممكن أداؤها بكفاءة، لكن هذه الاختبارات لا تحدد بكفاءة من يقدر أو سوف ينجز هذه الأعمال بطريقة فعالة ومؤثرة.

¹ مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 169

² إسراء مجدي عبد العزيز زعيتير، (2013)، مرجع سابق، ص 45

← إن درجات (علامات) الاختبار ليست مقاييس دقيقة، وبما أن الاختبارات هي مجرد عينات للسلوك، فإنها لن تكون مؤشرا دقيقا لكل شيء، فيجوز المفاضلة بين المتقدمين للمناصب القيادية بالجامعة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في الاختبارات بشكل صارم ونهائي.

← الاختبارات عبارة عن أداء تصفية، وهذا يعني أنه من المفيد اللجوء إلى الاختبارات عندما يكون المطلوب هو اختبار مجموعة صغيرة من بين عدد كبير من المتقدمين لشغل المناصب القيادية.

(2) المقابلة:

المقابلة هي المرحلة الثالثة من مراحل عملية الاختبار، حيث يتم استبعاد المرشحين الذين حصلوا على درجات دون المستوى في الاختبارات، ولا يسمح لهم بالاستمرار في إجراءات الاختيار، بل يُسمح فقط للمرشحين الذين حصلوا على درجات عالية في المراحل السابقة في الوصول إلى مرحلة المقابلة.

ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دفعة المقابلة بنجاح، وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على اتساع خبراته ووفرة معلوماته في مجال دراسة وتحليل سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومكونات الشخصية الإنسانية، هذا إلى جانب قوة ملاحظته وقدرته على استخلاص الحقائق والمعلومات المطلوبة عن القيادات الجامعية.⁽¹⁾

وتستخدم هذه المقابلة في الحصول على كافة المعلومات التي تخدم مختلف مراحل عملية الاختبار، ويجب التركيز على أن كل الأسئلة التي توجه للمرشحين في هذه المقابلة يجب أن تكون مرتبطة بالوظيفة، كما أن المقابلة أفضل من الاختبارات في قياس بعض النواحي كالحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته وتوافقه الاجتماعي، إذ إن المقابلة أفضل من الاختبارات في قياس بعض النواحي كالحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته وتوافقه الاجتماعي، إذ إن المقابل يستطيع أن يتتبع النواحي التي تعينه على الحكم الصحيح على شخصية طالب الوظيفة، كما أن المقابلة تكون ضرورية للحكم على مظهر الشخص، والتحقق من توافر شروط معينة من الناحية المظهرية قد تتطلب الوظيفة توافرها.⁽²⁾

تتعدد أنواع المقابلات – كأحد طرق الاختيار – وقد أشار ماهر إلى عدة أنواع منها، وهي على النحو التالي:⁽³⁾

¹ زكي محمود هاشم، (1996)، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: مكتبة ذات السلاسل)، ص 253

² صلاح الدين عبد الباقي، (2000)، مرجع سابق، ص 109

³ أحمد ماهر، (2004)، مرجع سابق، ص 166

أ-المقابلات الفردية:

تتم في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول: يمثل المؤسسة، أما الثاني: فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

ب-المقابلات الجامعية:

يمكن تقسيم المقابلات الجامعية إلى ثلاثة أشكال كالتالي:

- ممثل للجامعة مع فردين أو أكثر (المقابلة الجامعية للمتقدمين): يقوم ممثل الجامعة هنا بطرح سؤال، والحصول على أكثر من إجابة من المرشح للقيادة الجامعية، كما يقوم بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض، ويتراوح عدد المتقابل معهم من فردين إلى خمسة أفراد، وقد ترى الجامعة تحقيقاً لأهداف عملية الاختيار أن تجرى المقابلة لجميع المتقدمين في وقت واحد.
- أكثر من ممثل للجامعة مع فرد واحد (المقابلة عن طريق لجنة): يمثل الجامعة هنا أكثر من طرف مثل (مدير الموارد البشرية، أحد الأخصائيين، المدير المختص، والمشرف المباشر للوظيفة) وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة القيادية من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبنى على وجهة نظره، مما يعطي حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً.
- أكثر من ممثل للجامعة مع أكثر من متقدم للوظيفة القيادية: وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف في الجامعة وأكثر من متقدم للوظيفة القيادية، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة القيادية مقارنة ببعضهم البعض، وذلك من خلال أكثر من تقييم، هذا يجعل عملية التقييم أكثر واقعية، ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين.

ج-المقابلات المخططة (الموجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة، وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصداقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة القيادية.

د-المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمرشح، ويأخذ شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات.

هـ- المقابلة المختلطة:

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطى الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة القيادية، وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداماً في الواقع. و-مقابلات حل المشكلات (السلوكية):

يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة القيادية في عمله، ويطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدراته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل، ويكون هناك مجال للحكم على صفات المتقدم، ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات.

مشكلات وأخطاء المقابلة:

وعلى الرغم مما سبق من أهمية المقابلة وانشارها إلا أنه من الممكن أن يقع المقابل أو المقابلون خلال المقابلة في بعض الأخطاء التي تحد من كفاءة وفعالية المقابلة في القدرة على الحكم على درجة صلاحية المرشح لشغل المناصب القيادية بالجامعية، ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي: (1)

← خضوع المقابلين للقواعد القانونية المنظمة عند جمع البيانات والمعلومات من المرشحين، أي أن هناك قيوداً مفروضة على المقابلين أثناء إجراء المقابلة.

← وقوع المقابل تحت تأثير الهالة حيث يميل إلى إعطاء تقديرات عالية للمرشح عن عناصر كثيرة لمجرد تمييزه في أحد أو بعض هذه العناصر، كما يميل إلى إعطائه تقديرات ضعيفة في كل خصائصه لكونه ضعيفاً في أحد هذه الخصائص، وتتمثل الخصائص أو السمات في مهارة الكلام أو مهارة الاستماع، الشخصية المرحة أو الشخصية الرزينة، الشخص الطيب، أو سرعة البديهة. (2)

← هناك عدد من الأسباب الخاطئة تتحكم في الانطباع الجيد أو غير الجيد لدى المقابلين أثناء إجراء المقابلة، مما يؤدي إلى إصدار أحكام غير موضوعية، ومن هذه الأسباب:

¹ سيد محمد جاد الرب، (2009)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الكتب والوثائق

القومية، ص 217

² علي محمد عبد الوهاب، وآخرون، (2009)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص 195

- أن المُقابل يستخلص بياناته معلوماته في وقت قصير جدا لا يتعدى عشرة دقائق تقريبا، وهي فترة غاير كافية لجمع البيانات وتكوين انطباعات الصدق والثقة عن المرشح، كما أن المقابل يقضي بقية وقت المقابلة في البحث عن أدلة تدعم وتؤكد القرار الذي اتخذه.
- إن ضيق وقت المقابلة يجعل المقابلين تيجاهلون ويهملون جمع أي بيانات إضافية تغير في عملية الاختيار.
- تتحكم الخصائص الشخصية للمُقابلين في انطباعاتهم نحو تفسير البيانات المجمعة، أي هناك تحيز وعدم موضوعية من قبل القائمين بالمقابلة، فيتأثر المقابل بمبادئه وآرائه ومعتقداته وانطباعاته فإذا كانت إجابات المرشح تتفق مع ميول ووجهات نظر المقابل إعطاء تقديرات عالية، والعكس في حالة عدم التوافق بين ميول ومعتقدات كل من المرشح والمقابل تجئ التقديرات ضعيفة وغاير ممثلة لشخصية المرشح الحقيقية.
- فشل المقابلة في الاستماع الفعّال لما يقوله الشخص المتقدم حتى وإن بدا منصتا، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تقييم غير موضوعي.(1)

⇐ عدم الدقة في اختيار القائمين بعملية المقابلة ممن لديهم القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني، وتنقصهم المهارة العملية والفنية في أصول إجراء المقابلات الشخصية وأساسيات إدارتها، كما أن اتباع المقابلين للخطوط المحددة للمقابلات خاصة المخططة يتيح تنوع الحكم على المرشحين بتنوع طرق المقابلة التي يتبعها المقابلين، ومن ثم لا يكون هناك أساس واحد ومتفق عليه لتقييم كل المرشحين بطريقة واحدة.

⇐ بالإضافة إلى ما سبق، فإن هناك أخطاء أخرى شائعة في المقابلة مثل: (عدم اختيار التوقيت المناسب لإجراء المقابلة، عدم قدرة المقابلين على إدارة الحوار والتفاوض بشأن الحصول على المعلومات، الخطأ في تفسير المعلومات المتجمعة من المرشحين).

(3) التأكد من صحة البيانات والاستعلام عن المرشح:

بالإضافة إلى إجراءات الاختيار السابقة يمكن الاعتماد على وسيلة أخرى للاختيار وهي التأكد من صحة البيانات ومراجعة المصادر المعرفية للمرشح من قبل أو بعد المقابلة، وتعتمد الجامعة على هذا الإجراء لما له من أهمية بالغة في اختيار القيادات الجامعية، ويُطلب من المتقدمين للمناصب القيادية بالجامعة كتابة قائمة بالمعارف أو المصادر أو الأشخاص الذي يمكن الرجوع إليهم وقت اللزوم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، (2000)، مرجع سابق، ص163

ويمكن معرفة المزيد من البيانات عن طالب الوظيفة والتأكد من صحة البيانات التي ذكرها عن طريق المصادر التالية:

أ-الأفراد الذي ذكرهم طالب الوظيفة في طلب الاستخدام للرجوع إليهم عند أي استفسار عنه، وتعتبر المصدر الأول حيث يمكن لصاحب العمل أن يتصل بالأشخاص الذي يذكر المرشح الرجوع إليهم للتأكد والاطمئنان ولتوثيق عملية التوظيف وزيادة درجة الدقة والأمان فيها، إلا أن هذا المصدر قد لا يكون فعالاً حيث إن المرشح لن يذكر إلا الأشخاص الذي يثق فيهم، وبالتالي لا يعرضون إلا وجهات نظر إيجابية عن هذا المرشح.

ب-المعارف التعليمية للمرشح، ويعني ذلك الاتصال بالأفراد الذي تعلم معهم المرشح سواء على مستوى المدرسة أو الكلية أو الجامعة أو أي معهد تدريبي.

وهذه الخطوة تقوم بها الجامعة عند اختيار القيادات الجامعية، ويصعب القيام بها بالنسبة لباقي الوظائف، ولكي تكون المعلومات المستمدة من المزمكي ذات فائدة، فإن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزمكي وهي:(1) ← أن يكون المزمكي على معرفة تامة بالمتقدم، وبمستوى أدائه، لكي يكون قادراً على تقييمه.

← أن يقوم المزمكي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وحيادية، لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية.
← أن يكون المزمكي موثقاً به.

وقد تفضل إدارة المؤسسة الاتصال رأساً بالمؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل، ويشير عبد الباقي إلى الطرق التي يتم بها ذلك:(2)

• الطريقة الأولى:

قد تطلب إدارة الأفراد من المؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم أن يملء نموذج استعلام وإعادته إليها مباشرة وعادة يتضمن هذا النموذج عدداً من الأسئلة يطلب الإجابة عليها مثال ذلك تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المنشأة السابقة، وتاريخ ترك الخدمة، سبب تركه للخدمة بالمؤسسة، الواجبات والمسئوليات التي كان يمارسها، سلوكه الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعداده للتعاون مع زملائه ورؤسائه، صفاته الشخصية ومدى الاعتماد عليه، وما إذا كانت البيانات التي أوجدها في طلب الوظيفة صحيحة من عدمه، وعادة ما يتم اتصال تليفوني أو مقابلة شخصية بين مدير الأفراد بالمشروع الحالي وبين مدير الأفراد بالمؤسسة التي كان يعمل بها الشخص أو رئيسه السابق.

¹ أحمد ماهر ، (2004) ، مرجع سابق ، ص172

² صلاح الدين عبد الباقي ، (2000) ، مرجع سابق ، ص117

• الطريقة الثانية:

إرسال خطاب عادي إلى المسؤولين بالمؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم يحدد به نوع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها، ويطلب منهم الإفادة بمدى صلاحية الشخص وملاءمته لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.

(4) الكشف الطبي على المرشحين:

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للمنصب القيادي من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين.

ويهدف الكشف الطبي على المتقدمين إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- حماية المرشح، إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية، فقد يكون المرشح مصاب بأمراض تمنعه من التعرض للضغط العصبي والنفسي وتحمل مسؤوليات كبيرة، وبذلك فهو لا يصلح لشغل مناصب قيادية حساسة(1)
ب- حماية الجامعة ضد الخسائر التي تترتب على شغل المنصب القيادي بشخص غير قادر صحياً، وكذلك ضد الخسائر التي تترتب على تعرض هذا الشخص بدرجة أكبر للحوادث والإصابات، ضمان تحقيق أقصى استفادة من القائد المرشح.(2)

ج- التأكد من أن القدرات الطبيعية للشخص تتفق مع القدرات التي يتطلبها أداء العمل في المنصب القيادي داخل الجامعة.

بينما يرى كلاً من ديفيد برايت ، وماري ريتشارد، أن الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية وخاصة عمداء الكليات تكون وفق الإجراءات التالية:(3)
(أ) الإعلان:

إن الإعلانات عن الوظائف تعطي الانطباع بأن المؤسسة ستعين عضواً من بنية إدارية كاملة أكثر من اهتمامها بتعيين القائد المميز لجزء معين في الكلية، وهذا قد يكون انطباعاً غير صحيح، لكن الجامعة تهتم بأن يناسب عميد الكلية الفريق الإداري في الجامعة، أكثر من اهتمام الأقسام الكبيرة عند تعيين عضو آخر في الهيئة التدريسية. وفي النهاية إن أي بحث كف سوف يبحث عن شخص يستطيع تقديم أشياء مميزة وأدوار صعبة.

¹ محمد الصيرفي ، (2003) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (عمان: دار قنديل للنشر) ، ص190

² زكي محمود هاشم ، (1996) ، مرجع سابق ، ص283

³ ديفيد إف. برايت ، ماري بي. ريتشارد ، (2008) ، العمادة الأكاديمية مهن فردية وأدوار مؤسساتية ، ترجمة:

محمد شريف الطرح ، (الرياض: مكتبة العبيكان) الطبعة العربية الأولى ، ص 73 - 88

(ب) السير الذاتية والمراجع:

قد يختلف البحث عن العميد من أعضاء الهيئة التدريسية بنقطتين مهمتين آخرين: السير الذاتية والأفضليات. قد يبدو بديهياً أن يحتاج المرشح إلى تحسين صورته بأفضل ما يمكن أو تحسين مؤهلاته المهنية وخبراته بسيرة ذاتية واضحة وقوية، ويصحب ذلك قائمة مراجع، لكن السيرة الذاتية النموذجية لعضو الهيئة التدريسية تذكر الإنجازات والمشاريع كما يراها عضو الهيئة التدريسية وتقدم وصفاً لفعاليات وأنشطة شخص جامعي ومتفهم ويعمل بالتعليم لتقرأه هيئة تدريسي أخرى.

وتؤكد على المواضيع الثقافية التي قُرأت ونُشرت، وعلى المواد الدراسية التي تم تدريسها، وعلى الأطروحات التي وجهها وهكذا. كل هذه الإنجازات أجزاء حيوية عن حالة المرشح لاختياره عميداً. لكن أبعاداً أخرى للسجل يمكن أن تلعب دوراً حاسماً بالنسبة للجنة وهي تختار من بين مرشحين هم متساوون بالقوة بالمعنى الأكاديمي.

وينبغي ألا تكون السيرة الذاتية للعميد خجولة أو انعزالية فيما يتعلق بالجهد الإداري، بل على العكس يجب أن تملأ بمزيد من التفاصيل: عدد الأشخاص الذين أشرف عليهم في مجموعات المختبر، وحجم ميانية المؤسسة، والمعلومات حول قيادة فرق المراجعة الخارجية. من المحتمل أن يقلل عضو الهيئة التدريسية من ذكر المشاركة في فريق المهمات بالجامعة لكونها أقل أهمية بالنسبة لسجلهم الأكاديمي. بالنسبة إلى وظيفة إدارية، إن هذا الفرق، إن وجد، يميل باتجاه آخر.

ليس السؤال ببساطة، إن كان المرشح عضواً قوياً في الهيئة التدريسية، أو عالماً محترماً على نطاق واسع، مهماً كهذه الأسئلة. إن السؤال هو هل يمتلك المرشح مهارات ومفهوماً لرأس الصدع بين عالم الهيئة التدريسية وعالم الإدارة.

تروي جميع السير الذاتية قصص، عن طريق ما تحتوي وطريقة ذكره، تقوم السيرة الذاتية بدور المدافع عن المرشح خلال المراحل الأولى من عملية البحث والفحص، لاسيما إن كانت العملية في أيدي مشاور خبير من شركة البحث. ينبغي أن تقوم السيرة الذاتية كوسيط دبلوماسي، بتقديم موضوعها بطريقة متعاطفة ولكن بدن زخرفة أو مبالغة أو إطالة. ويجب أيضاً أن تتحدث بلغة البلاد التي ترسل إليها، أي يجب أن تنتقل الخبرة الإدارية إلى مكان قريب من بداية السجل وأن تسلط الضوء عليها بأوصاف مختصرة للمسئوليات في كل مركز، بتأكيد خاص على إحداث الإنجازات العالمية وخدمات المجتمع، إن كانت مهمة يجعل القصة أقوى.

(ج) الرسالة:

إلى جانب السيرة الذاتية والمراجع تكون رسالة المرشح هي الركيزة الثالثة في هذا القوام الثلاثي، سواء كانت هذه الرسالة طلبا مباشرا أو جوابا لدعوة من المشاور أو اللجنة. إن الفروق في معالجة بحث نموذجي للهيئة التدريسية التي لاحظناها سابقا تبدأ بالعمل هنا أيضا، حيث يمكن أن يؤكد مرشح الهيئة التدريسية على تميزه في حقل البحث أو تجديده، وينبغي أن يحول الطامح لوظيفة العميد هذه الصفات بشكل يتناسب تناسبا جيدا مع الوضع الأكبر للكلية الجامعة، ويوضح نقاط القوة في السجل الأكاديمي في اختصاص واحد كأساس لتزويد رئاسة الجامعة عبر الكلية كلها، ويرى كيف جعلته خبرته في الجامعة الحالية مرشحا مستعدا لتحديات الوظيفة قيد البحث.

إن العموميات وتهنئة الذات أمور قاتلة. أن المرشح في وضع فريد ليوضح خبرات أو اهتمامات محددة لتناسب ما تتطلبه الكلية التي ستقوم بالتوظيف، ورسالة الترشيح لحظة حاسمة تقوم بوضع تلك الرابطة أمام اللجنة، وبصورة خاصة إن كان لمرشح أية روابط موجودة مع المؤسسة التي تقوم بالتوظيف – مثل زملاء البحث، ارتباط قديم بالمعاهد، زملاء من جامعته جرى تعيينهم من هناك محاضرين ضيوف أو معينين زائرين – فقد حان الوقت لجعل هذه الحقائق في المقدمة.

(د) المقابلات:

يعرف جميع أعضاء الهيئة التدريسية طقوس المقابلات، لممارستهم الجلوس على جانبي منصة الاجتماعات طيلة أيام مهنتهم، وتختلف اللجنة المكلفة باختيار عميد الكلية اختلافا كبيرا عن اللجنة التي تبحث عن عضو للهيئة التدريسية.

أولا من حيث تأليف لجنة البحث. فبدلا من مجموعة مؤلفة من زملاء من الاختصاص ربما تشمل طالب دراسات عليا، تتألف لجنة البحث عن عميد بشكل من اثني عشر عضوا من الهيئة التدريسية أو أكثر من جميع أنحاء الكلية، وطالب جامعي وطالب دراسات عليا وممثل عن العاملين، وربما خريج قديم وأحد الأمناء وفي بعض الأماكن يضاف عميد من كلية أخرى في الجامعة. ويقدم سجل الأعضاء مسبقا دائما. ويمكن للمرشح الحكيم أن يقوم بتخزين صورة كاملة عن المجموعة من الموقع على الأنترنت أو من زملائه. وغالبا ما تعكس عضوية لجنة البحث القضايا الحالية في الكلية، سواء كان ذلك هو رغبة في تشجيع البرامج ضمن الاختصاص، وكذلك الحاجة إلى زيادة التمويل الخارجي أم هو الطموح لإضافة قسم جديد.

والاختلاف الثاني عن لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية هو، ما لم يكن أحد أعضاء لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية من نفس الاختصاص، فقد لا يوجد شخص يفهم العمل الأكاديمي للمرشح. وحيث ن البحث في موضع

واحد يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالثقة عند حديثهم مع الغرباء، لا سيما في مقابلات البحث عن عمل، فقد يخلف هذا شعورا قويا بالعزلة. هناك فرص دائما في مجرى المقابلة للحديث عن العمل الأكاديمي للمرء، وسوف ترغب أي لجنة فحص معقولة في أن ستمتع المرشحين وهم يصفون عملهم إلى غير المختصين – إن شرح المواضيع المعقدة إلى غرباء لا يعرفون إحدى مهمات العميد الأكثر تكرارا – لكن هدف المقابلة مع اللجنة يكمن في مكان آخر ويجب على المرشح أن يحذر الإغراء بأن يختلف المحادثة.

ثالث هذه الاختلافات هو أن لجنة البحث عن عضو الهيئة التدريسية تتألف من أعضاء من حقل المرشح نفسه، فهم خبراء في تقييم المؤهلات والميول، ولأن التعيين عادة يكون في قسم اللجنة نفسها، فإن الاختيار بالنهاية يكون من عمل الهيئة التدريسية ذاتها، وهذا بالطبع يخضع لموافقة العميد، ولكن التعيين الألي يتم على أساس تعيين إداري، وسوف تقع عملية الاختيار على الرئيس أو على الموظف الأكاديمي الرئيسي. وهكذا غالبا ما يُطلب من اللجنة أن تقدم قائمة نهائية من التوصيات بدلاً من انتقاء الفائز، وبإيجاز، إن اللجنة هي لجنة فحص ومشورة أكثر من كونها لجنة بحث حقيقية.

صعوبات اختيار القيادات الجامعية:

إن إشكالية الاختيار الحقيقي للقيادات تبقى قائمة كونها ذات صلة بالأفراد ابتداءً، فضلا عن النسبية في معايير ذلك القائد المنشود عندما أردنا الاستنتاج بأنه القادر على تحقيق أهداف اختياره.(1)

ورغم أهمية عملية الاختيار، في انتقاء العناصر الكفوءة في تولي الوظائف، ولا سيما القيادية منها في المؤسسات ولا سيما الجامعية منها، وما يترتب على ذلك من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق أهداف المؤسسة وتوصيل رسالتها، إلا أن هذه العملية تصاحبها بعض المشكلات، نستعرضها في الأسطر التالية.

تتمثل مشكلات عملية الاختيار في الآتي:(2)

- 1- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
- 2- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

¹ بسمان فيصل محبوب، (2014)، مرجع سابق، ص 29

² خالد الهيبي، (2003)، مرجع سابق، ص ص141-142

- 3- ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.
 - 4- ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية.
 - 5- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.
 - 6- شكلية فترة التجربة؛ بسبب ضعف المراقبة والمعاشية الميدانية للمرشح للتعين الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعاشية غير واقعية؛ مما يؤثر على قرار التعيين.
 - 7- إغفال المحددات القانونية والاجتماعية؛ مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.
 - 8- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين؛ مما يفقدها أهميتها وجديتها أداء القائم بها.
 - 9- زيادة التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.
- على مستوى التعليم الجامعي في الدول العربية، تواجه الجامعات العربية مشكلات عديدة إدارية وأكاديمية أثرت بالسلب على اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات، وقد انعكست هذه الإشكاليات التي تعاني منها الجامعات العربية بالسلب على الإدارة الجامعية في معظم الجامعات العربية، وأهم هذه السلبات هي تلك التي تتعلق باختيار القيادات الجامعية، وهي كالآتي: (1)
- 1- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية، وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق " الغاية تبرر الوسيلة " فيكون شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
 - 2- انعكاس مفهوم " الإدارة في خدمة الجامعة " إلى " الجامعة في خدمة الإدارة " ويقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها، وإخفاء السلبات.
 - 3- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مركز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
 - 4- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية، وادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.
 - 5- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.

¹ محمد عبد الرازق ، أشرف نصحي ، (2012) ، مرجع سابق ، ص 882

- 6- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
 - 7- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي، الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
 - 8- انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.
 - 9- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه، وهذا لا يخلو من العامل الشخصي .
 - 10- آلية اختيار القيادات الجامعية تعتمد مبدأ الشطارة بدلاً من مبدأ الجدارة.
- وعلى صعيد الجامعات المصرية، توجد أيضاً بعض المشكلات في اختيار القيادات الجامعية، مما تسبب في تراجع ملحوظ لمستوى الجامعات المصرية، وتأخرها في الترتيب العالمي للجامعات، وهذه المشاكل تتمثل في الآتي:
1. عدم استقلال الجامعة عن الدولة الاستقلال التام في شئونها وخاصة اختيار قياداتها الأكاديمية والإدارية.
 2. ميل ملحوظ للمحسوبية والواسطة على حساب الكفاءة والخبرة.
 3. جمود اللوائح والقوانين والتشريعات المتعلقة باختيار القيادات الجامعية.
 4. عدم قيام إدارة الموارد البشرية في الجامعات بدورها الصحيح

الفصل الرابع

واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها

تمهيد

البناء التنظيمي للجامعات

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الخاصة

واقع نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها

أولاً: من بداية نشأة التعليم الجامعي - وحتى نهاية العهد الملكي

ثانياً: من ثورة 23 يوليو 1952م - وحتى منتصف القرن الماضي

ثالثاً: من منتصف القرن الماضي وحتى ثورة 25 يناير 2011

رابعاً: آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر الآن

الفصل الرابع

واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها

تمهيد:

إن رسالة الجامعة تحوي في طياتها وتحمل بين أسطرها خمس كلمات (العلم، القيم، الدين، العمل، التقدم) فالجامعة هي الحاضنة لعقول الأمة، حيث تستقبل في أروقها طليعة شباب وفتيات المجتمع، وتتولها بالرعاية والعناية، فتطعم عقولها بالعلم، وتغذو نفوسها بقيم المجتمع الذي تعيش فيه، وتنبت في وجدانها تعاليم الدين، وتعبئ في سواعدها طاقات العمل، وتشحذ في أعماقها انطلاقة التطور والتقدم.

فالتعليم الجامعي هو معقل الفكر الإنساني وبيت الخبرة في الآداب والعلوم والفنون ورائد التطور والإبداع ومصدر الحفاظ على القيم الوطنية والإنسانية ومنازة التقدم في إطار التطور العلمي والتكنولوجي، وآلية بناء تنموي للإنسان والمعرفة والثقافة والمجتمع وهو مسئول عن أهم ثروة يمتلكها المجتمع وهو الثروة البشرية، وتعد الجامعة أهم صيغ التعليم العالي وتشغل قمة السلم التعليمي في مختلف بلدان العالم وتنبؤ أهميتها في تطوير كافة نواحي الحياة في المجتمع وتتمثل أهم أهدافها في إعداد المتخصص في المهن المختلفة والقيام بمختلف أنواع البحوث والسعي لتحقيق التطبيع الاجتماعي والثقافي للفرد مما يؤدي إلى تكامل شخصيته والجامعة أكبر مؤسسة مجتمعية تعليمية تتفاعل مع المعرفة والثقافة في أرفع مستوياتها(1)؛ لذلك فالجامعة هي إحدى مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية لأي مجتمع من خلال القيام بوظائفها المختلفة والتي تتضمن التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.(2)

البناء التنظيمي للجامعات:

لقد مرت فكرة الجامعة منذ نشأتها وحتى الآن بالكثير من التطورات والتغيرات وذلك بفعل عدة عوامل، بعضها نابع من داخلها كعملية تطوير ونمو ذاتي، سواء في وظائفها أو بنيتها التنظيمية أو تخصصاتها ومحتوى مقرراتها، والبعض الآخر بفعل التأثير الخارجي عليها من خلال استجابات للتغيرات والاحتياجات الاجتماعية للمجتمع خارجها.(3)

¹ حسان بن عمر بصفر ، (2011) ، وآخرون ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي ، (القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، ص ص 8 - 17

² جيهان عبد السلام معوض محمد ، 2013 ، مرجع سابق ، ص 1

³ يوسف سيد محمود ، (2008) ، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي ، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية) ، ص 21

إن البناء التنظيمي يحدد الموجهات أو المسارات التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق أهدافها التدريسية والبحثية والاجتماعية والفنية بكفاءة عالية، وكذلك أهدافها الإدارية التنظيمية، وبدون توضيح البناء التنظيمي للجامعة، تصبح المسارات عشوائية بعيدة عن الأسس العلمية، ويتضح ذلك كله من خلال التعريفات الثلاثة التالية للبناء التنظيمي للجامعات:⁽¹⁾

تعريف محمد حمدي النشار للبناء التنظيمي للجامعة بأنه: الإطار العام الذي يحدد الأجهزة العلمية والإدارية الفنية والاجتماعية الموجودة بالجامعة، وأوجه النشاط التي تنهض بها، ومسئولية كل منها، وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض، وعلاقتها بالسلطات المحلية والمركزية، ويوضح خطوات إنجاز الأعمال المختلفة في كافة القطاعات الجامعية، ويرسم مسارات الإجراءات في المستويات الإدارية والفنية والأكاديمية المتعددة، وبين سلطة إصدار القرارات.

وأخيرا يعرف عبد الباري درة، أبوبكر بعيرة البناء التنظيمي للجامعة بأنه "الإطار الذي يتم بطريقه التعبير عن نوعية العلاقات السائدة في جامعة ما، سواء أكانت هذه العلاقات بين الوحدات الإدارية في داخل الجامعة الواحدة، أم بين الجامعة وغيرها من المؤسسات والجهات الأخرى خارج نطاق الجامعة".
كما تتضح لنا النتائج الآتية:⁽²⁾

- يعد البناء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة، والكفاءة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على الأخذ بمفهوم جماعية العمل، ودرجة التعاون بين الأفراد، ونوع القيادة.

- يعد البناء التنظيمي محورا للعلاقات الإنسانية داخل الجامعة وذلك من خلال مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لتحقيق هدف معين.

- يقوم البناء التنظيمي على تحديد الأدوار وتحديد العلاقات داخل الجامعة.

- يعمل البناء التنظيمي على الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية والمادية. وتوجد مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في شكل البناء التنظيمي للجامعة يحددها البعض في الآتي:⁽³⁾

- التخصص: ويتعلق بمدى تركيز النشاطات التي لابد من ممارستها
- المعيارية: وتعني تحديد الإجراءات والقواعد التي تبين كيفية أداء الأعمال.
- المركزية: وتعني الحالة التي يتم فيها اتخاذ القرار.

¹ علي عبد ربه حسين إسماعيل ، (2007) ، البناء التنظيمي للأقسام العلمية بالجامعات المصرية (الواقع والتصور) ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ص ص 40-41

² علي عبد ربه حسين إسماعيل ، (2007) ، المرجع السابق ، ص 42

³ علي عبد ربه حسين إسماعيل ، (2007) ، المرجع السابق ، ص 43

- الشكلية: وتعني كيفية إنجاز الأعمال، وتعتمد على نوع العمل وطبيعة العاملين والمعلومات المتوافرة عن العمل.
- المرونة: مدى قدرة البناء التنظيمي على مسايرة الظروف الجديدة.
- وهذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر في البناء التنظيمي للجامعة، ولا بد من أخذها في الاعتبار قبل تحديد شكل البناء الملائم لها، حتى تستطيع الجامعة مسايرة التغيرات التي تحدث في المجتمع وتكيف معها.

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية:

بشكل عام يوضح الهيكل التنظيمي لكافة المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي المكونات الإدارية للمؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض، ويتحدد فيه تبعية كل مكون (قسم أو إدارة أو وحدة أو مكتب) بما سبقه وبما يليه؛ كما يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الأدوار والمسئوليات لكل مكون إداري بوضوح، ويعبر عند التدرج الإداري بالمؤسسة، كما يلحق بمخطط الهيكل التنظيمي توصيف وظيفي لكل مكون⁽¹⁾

والهيكل التنظيمي للجامعة هو النظام الرسمي الذي يحدد العلاقة التي تتحكم في تنسيق العمل داخل الجامعة لتحقيق أهداف متفق عليها، من خلال إكفاء دافعية العاملين عبر التعاون بينهم⁽²⁾.

ويرى (روبنز) أن الهيكل التنظيمي للجامعات يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها⁽³⁾.

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الحكومية:

- يحكم تنظيم التعليم الجامعي في مصر القانون رقم 49 لسنة 1972 لتنظيم الجامعات، ويدار التعليم الجامعي الحكومي في مصر عن طريق:⁽⁴⁾
- 1- المجلس الأعلى للجامعات: ويختص برسم سياسات التعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات والكليات وإبداء الرأي في العديد من القضايا التي تخص التعليم الجامعي كما سيرد تفصيلاً.
 - 2- المجالس الجامعية على مستوى كل جامعة بدءاً من مجلس القسم ثم مجلس الكلية ومجلس الجامعة.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للجامعات في مصر:

¹ أحمد الخطيب ، (2001) ، الإدارة الجامعية دراسات حديثة ، (أرند: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع) ، ص 37

² فيصل الراوي ، (2000) ، الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ، (القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع) ، ص 112

³ Robbins Stephen ، (1990) ، Organization Theory: Structures Design and Applications ، (Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice-Hall , Inc.) ، 3rd ed. ، P P. 5 - 6

⁴ أحمد إسماعيل حجي ، لبنى محمود عبد الكريم ، (2001) ، مرجع سابق ، ص 159



شكل (3) «الهيكل التنظيمي للجامعات في مصر» •

• الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه.

الشكل السابق يوضح الهيكل التنظيمي للجامعات في مصر، تبعاً لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ويتضح من الشكل التدرج الهرمي للهيكل التنظيمي من المستوى الإداري الأعلى إلى الأقل، حيث المجلس الأعلى للجامعات، يليه مجلس الجامعة، ثم مجلس الكلية، وأخيراً مجلس القسم، ويرافق كل مجلس من مناصب قيادية بداية من وزير التعليم العالي، ومروراً برؤساء الجامعات وعمداء الكليات وانتهاءً برؤساء الأقسام.

أولاً: المجلس الأعلى للجامعات:

تشكيله: (1)

يشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية:

- أ- رؤساء الجامعات (وفي حالة غياب رئيس الجامعة يحل محله أقدم نوابه).
 - ب- خمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات.
 - ج- أمين المجلس الأعلى للجامعات.
- وفي حالة غياب الوزير، يحل محله في رئاسة المجلس أقدم رؤساء الجامعات.

اختصاصاته: (2)

وفقاً للمادة (19) من قانون تنظيم الجامعات، يختص المجلس الأعلى للجامعات بالمسائل الآتية:

- 1- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة.
- 2- التنسيق بين نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية في الجامعات.
- 3- التنسيق بين الكليات والمعاهد والأقسام المتناظرة في الجامعات.
- 4- تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية في الجامعات.
- 5- التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- 6- تنظيم قبول الطلاب في الجامعات وتحديد أعدادهم.
- 7- رسم السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية ووضع النظم الخاصة بها.

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 160

² قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص ص 7 - 8

- 8- رسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية لحسابات البحوث والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات.
- 9- وضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد.
- 10- المتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعات.
- 11- إبداء الرأي في مقدار الإعانة الحكومية التي تمنح سنويا لكل جامعة.
- 12- إبداء الرأي فيما يعرضه عليه وزير التعليم العالي أو إحدى الجامعات من مسائل.
- 13- إبداء الرأي فيما يتعلق بمسائل التعليم في مستوياته ونوعياته المختلفة.
- 14- وضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي.
- 15- وضع الضوابط العامة لتنظيم العمل بين أعضاء هيئة التدريس والأساتذة المتفرغين والأساتذة غير المتفرغين على نحو يحقق الاستفادة الكاملة من خبرتهم جميعاً، وبالصورة التي تحقق التطوير المستمر للتعليم في المرحلة الجامعية الأولى وفي مرحلة الدراسات العليا والماجستير والدكتوراة.
- وقد نصت المادة (19 مكرر) من قانون تنظيم الجامعات على أن يشكل مجلس أعلى لشئون التعليم والاطلاب ومجلس أعلى للدراسات العليا والبحوث، ومجلس أعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، لمعاونة المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته. ويشكل كل مجلس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات المختصين وأمين المجلس الأعلى للجامعات، ويحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التي تدخل في اختصاص كل من هذه المجالس، وتعرض قراراتها عليه لتقرير ما يراه في شأنها.(1)

وللمجلس الأعلى للجامعات أمانة عامة يرأسها أمين المجلس، وهو بدرجة نائب رئيس جامعة، ويقوم بأعمال أمانة المجلس، ويشرف على الأجهزة التي تتكون منها الأمانة، ويتولى جمع البيانات والإحصائيات وإعداد الدراسات الخاصة بالموضوعات التي ينظرها المجلس.(2)

ثانياً: إدارة الجامعة:

ينص الدستور المصري الصادر عام 1971 على أن الجامعات مستقلة كما جاء في المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات أن الدولة تكفل استقلال

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 8

² قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 9

الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج ويعنى هذا أن يكون لكل جامعة استقلالها واختياراتها الذاتية وبذلك فإن جميع القرارات المتصلة بشئون الجامعة يجب أن تنتهي عند مجلس الجامعة، ووفقا لقانون تبدأ بمجلس الجامعة وتنتهي بمجلس القسم⁽¹⁾.

أ- مجلس الجامعة:

على مستوى الجامعات فإن مجلس الجامعة يأتي على رأس الهيكل التنظيمي للجامعة، ويختص مجلس الجامعة بالنظر في رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث في الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة، ووضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث، وإعداد السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية وتنظيمها⁽²⁾.

ويؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية:

← نواب رئيس الجامعة.

← عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة.

← أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الجامعة.

← ويحضر أمين الجامعة جلسات المجلس ويشارك في مناقشاته ويتولى أمانة المجلس.

وقد نص قانون تنظيم الجامعات على أن مجلس الجامعة يختص بالنظر في مسائل عديدة هي⁽³⁾:

↔ التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة:

ويندرج تحتها رسم وتنسيق السياسات العامة للتعليم والبحوث وتنظيمها ووضع الخطط اللازمة لتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة ووضع خطة إنشاء المباني واستكمالها ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات ووضع اللوائح الداخلية للكليات التابعة للجامعة وتنظيم قبول الطلاب بالجامعة والخدمات الطلابية وسياسات الكتب والمذكرات الجامعية وتنظيم شئون الطلاب وأنشطتهم وتنظيم الشئون المالية والإدارية، ووضع نظم الدروس والمحاضرات

¹ عبد الباسط محمد دياب ، (2010) ، تطوير الإدارة الجامعية "دراسة حالة كليات التربية في عدة دول" (دسوق:

العلم والإيمان للنشر والتوزيع) ، الطبعة الثانية ، ص 48

² أحمد كامل عبد العزيز عناني ، (2015) ، مرجع سابق ، ص 89

³ أحمد إسماعيل حجي ، لبنى محمود عبد الكريم ، (2001) ، مرجع سابق ، ص 162

والامتحانات، وإصدار لوائح الوحدات ذات الطابع الخاص، ومتابعة تنفيذ الخطة العامة للتعليم والبحوث والإنشاءات، ومناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات والمعاهد، وتوصيات المؤتمرات العلمية وتقييم النظم الجامعية فيها ومراجعتها وتجديدها في إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطاب المجتمع وحاجاته المتطورة.

→ أمور تنفيذية:

وتتنوع هذه الأمور والمسائل لتشمل تعيين أعضاء هيئة التدريس ونقلهم، وتحديد مواعيد بدء الدراسة وعطلة منتصف العام الجامعي ووقف الدراسة، ومنح الدرجات والشهادات العلمية، وتدبير أموال الجامعة واستثماراتها وإدارتها، وقبول التبرعات، والترخيص لرئيس الجامعة في إجراء التصرفات القانونية، كما يناقش المجلس الموضوعات التي يحيلها وزير التعليم العالي، ويبيد الرأي في جميع مسائل التعليم في مستوياته ونوعياته المختلفة.

ويتضح من هذه الاختصاصات أنها تشمل كافة نواحي العمل الجامعي من تعليم وبحث علمي وطلاب وأعضاء هيئة تدريس وإنشاءات.

ب- رئيس الجامعة: (1)

يُعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ويتولى إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية ويعتبر مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات (2).

ولذلك فإنه يقدم تقريراً إلى وزير التعليم العالي في نهاية كل عام جامعي بعد عرضه على مجلس الجامعة عن متابعة شئون التعليم والبحث العلمي، وسائر نواحي النشاط الأخرى في الجامعة وتقييمها ومراجعتها واقتراحات النهوض بها.

ج- نواب رئيس الجامعة:

ويكون لكل رئيس جامعة ثلاثة نواب يعاونونه في إدارة شئونها ويعين النائب بقرار من رئيس الجمهورية لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد من بين الأساتذة الذي شغلوا وظيفة استاذ لمدة خمس سنوات على الأقل في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، وقد فوض رئس الجمهورية رئيس مجلس الوزراء في إصدار قرار تعيين نائب رئيس الجامعة.

¹ عبد الباسط محمد دياب ، (2010) ، مرجع سابق ، ص 49

² قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015) ،

مرجع سابق ، ص 13

ويلاحظ أن طريقة شغل منصب رئيس جامعة أو نائب رئيس جامعة لم يتشترط خبرة بالعمل الإداري الجامعي، أو شغل وظائف إدارية سابقة أو دراسة الإدارة الجامعية، كما لم يشترط أن يكون استاذًا بنفس الجامعة التي سيعين رئيسًا أو نائبًا للرئيس بها، كما يلاحظ أن شغل هذه الوظائف يتم عن طريق التعيين، وليس الانتخاب.⁽¹⁾

د- مجلس شئون التعليم والطلاب:

ويشكل المجلس برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب من وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، وأعضاء لا يقلون عن ثلاثة ولا يزيدون عن خمسة من ذوي الخبرة في الشئون الجامعية والشئون العامة.⁽²⁾

ويختص المجلس بمسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، منها دراسة السياسة العامة للدراسة والتعليم وتحقيق التعاون بين الأقسام المتماثلة، وتشجيع الدراسة وتيسيرها، وإعداد النظام العام للدروس والمحاضرات، ومتابعة تنفيذ خطة التعليم بمرحلة الليسانس والبيكالوريوس، كما يختص بمسائل تنفيذية، منها الإغفاء من بعض المقررات أو الامتحانات وتحديد مواعيدها.⁽³⁾

هـ مجلس الدراسات العليا:

ويشكل برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، من وكلاء الكليات للدراسات العليا والبحوث وأعضاء من ذوي الخبرة في الإنتاج والخدمات لا يقلون عن ثلاثة ولا يزيدون عن خمسة.⁽⁴⁾

ويختص المجلس بمسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، منها رسم السياسة العامة للدراسات العليا والبحوث بالجامعة، وتحقيق التعاون بين الأقسام، وإعداد الخطة العامة للبعثات والإجازات الدراسية، ووضع خطة للمؤتمرات والندوات العلمية والحلقات الدراسية وسياسة إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية، وتنظيم قبول الطلاب بالدراسات العليا وغير ذلك، كما يدير المجلس صندوق البحث العلمي بالجامعة، وتلقي المشكلات العلمية من الهيئات المختلفة وتوزيعها على الكليات والمعاهد، وإغفاء طلاب الدراسات العليا من بعض المقررات وامتحاناتها، وتحديد مواعيد الامتحانات، ومكافآت التفرع للدراسات العليا وغيرها.⁽⁵⁾

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 163

² قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 (2015)، مرجع سابق، ص 14

³ عبد الباسط محمد دياب، (2010)، مرجع سابق، ص 50

⁴ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 (2015)، مرجع سابق، ص 17

⁵ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 164

و- مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

ويشكل المجلس برئاسة نائب رئيس الجامعة وعضوية وكلاء الكليات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ووكلاء الكليات والمعاهد لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة التابعة للجامعات، عدد من الأعضاء من ذوي الخبرة في مجالات الإنتاج والخدمات ويتراوح من خمسة إلى عشرة.(1)

ويختص المجلس بالنظر في مسائل عديدة، منها رسم السياسات وخطط خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومشاكل الإنتاج والخدمات، ودور البحث العلمي فيها، واقتراح سياسات إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب، وسياسات إعداد برامج تدريب أفراد المجتمع وتنفيذها على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية بهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.(2)

ز- أمين الجامعة:

ويعين أمين الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، وأن يكون ذا خبرة بالشئون الجامعية، ويتولى الأعمال المالية والإدارية تحت إشراف رئيس الجامعة والنواب، ويعاونه أمينان مساعدان من العاملين ذوي الكفاءة في الجامعة، كما يجوز تعيين أمين مساعد ثالث، وأمين مساعد يعاونه متى كان للجامعة فرع آخر، ويتضح من نص القانون أنه يمكن أن يكون أمين الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ممن لهم خبرة بالشئون الجامعية.

ثالثاً: إدارة الكلية:

أما عن الإدارة على مستوى الكلية، فقد نص قانون تنظيم الجامعات أن تشكل من:

• مجلس الكلية أو المعهد:

ويؤلف برئاسة العميد، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، واستاذ من كل قسم بشكل، وخمسة أساتذة من الكلية من غير أعضاء المجلس، واستاذ مساعد ومدرس بالكليات التي لا يزيد فيها عدد الأقسام على عشرة، أو استاذين مساعدين ومدرسين إذا زادت الأقسام عن ذلك، وثلاثة أعضاء على الأكثر ممن لهم دراية خاصة بالمواد التي تدرس في الكلية، ويختص مجلس الكلية بمسائل التخطيط

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص ص 19 - 20

² عبد الباسط محمد دياب، (2010)، مرجع سابق، ص ص 52

والتنسيق والتنظيم والمتابعة في مجالات رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية وتنظيمها، ووضع خطة استكمال وإنشاء المباني، ودعم المعامل والمكتبة، وإعداد خطة البعثات وغير ذلك من اختصاصات مماثلة تقريبا لاختصاصات مجلس الجامعة على مستوى الكلية.(1)

ويختص مجلس الكلية التابع للجامعة وعلى الأخص لجنة شئون الطلاب برسم السياسة العامة للتعليم في الكلية وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام، وإعداد السياسة الكفيلة بتشجيع الدراسة في بعض أقسام الكلية، وتنظيم وتوزيع الدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات في الكلية ومناقشة التقرير السنوي للكلية وتقارير الأقسام وتوصيات المؤتمرات العلمية بالكلية والأقسام وتقييم نظم الدراسة في الكلية ومراجعتها في ضوء كل ذلك(2).

• عميد الكلية:

يجدر الإشارة إلى أنه قد ظهر أول عميد في النظم الجامعية بجامعة هارفارد، وكان ذلك في أواخر القرن التاسع عشر حيث عُين أول عميد لكلية الطب عام 1870م، والعميد على وفق قراءة مهامه وواجباته هو قائد هيئته التدريسية، الأمر الذي يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية، كي يتمكن من أداء دوره بفاعلية، وعليه فإن تأهيله الأكاديمي والعلمي يجب أن يكون في الصدارة مقارنة بزملائه أعضاء هيئة التدريس، فضلا عن الدراية في ميدان الأنشطة الجامعية وهذا معناه امتلاكه خبرات إدارية قبل إسناد مهمة العميد إليه، يضاف إلى ما تقدم أفقه الواسع وشخصيته المؤثرة والمقبولة من كليته وجامعته.(3)

ويعين رئيس الجامعة عميد الكلية من بين الأساتذة العاملين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، كما يجوز إقالته بقرار من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلسها، وإذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضى مسؤولياته الرئاسية بعد إجراء التحقيق اللازم، ويقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسؤولا عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية.(4)

• وكلاء الكلية:

1 أحمد إسماعيل حجي، لبي محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 165

2 أحمد كامل عبد العزيز عناني، (2015)، مرجع سابق، ص 90

3 بسمان فيصل محجوب، (2014) مرجع سابق، ص 40

4 أحمد كامل عبد العزيز عناني، (2015)، مرجع سابق، ص 91

وقد نص القانون على أن يعين رئيس الجامعة وكيلين للكلية من بين أساتذة الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، كما أجاز تعيين وكيل ثالث لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.(1)

وهكذا نرى أن القانون لم يشترط قضاء العميد أو الوكيل أية مدة بعد الحصول على درجة أستاذ حتى يشغل إحدى هاتين الوظيفتين، كما لم يشترط أية خبرات إدارية جامعية أو دراسة لعلم الإدارة.

كما أن القانون قد حدد التعيين وسيلة لشغل هذه الوظائف، بعد أن كان تعيين العميد من بين ثلاثة من أساتذة الكلية الأعلى أصواتا يختارهم الأساتذة بالانتخاب.

• المؤتمر العلمي للكلية:

وقد اهتم القانون بتشكيل مؤتمر علمي للكلية برئاسة العميد وعضوية جميع أعضاء هيئة التدريس، وممثلين للمدرسين المساعدين والمعيدين، وممثلين للطلاب من بين المتفوقين دراسياً، ويعقد المؤتمر مرة واحدة على الأقل في السنة لتدارس كافة شئون التعليم والبحث العلمي وتقييم النظام المطبق والأداء، وهذا المؤتمر إذا نُظر إليه بجدية واهتمام يمكن أن يحقق المشاركة، وتطوير العمل وتحسينه.

رابعاً: إدارة القسم:

يرى كل من "أربيتشر" و "إم كوجان" و "بي تراولر" أن الأقسام تمثل الدعامة الأساسية لمباني الحرم الجامعي. وقد ألقى كل من "بيتشر" و "كجان" الضوء على مرونة هذه الأقسام داخل هياكل الجامعات وأهمية توجيهها نحو الخبرة المتخصصة في المجال الخاص بها، حيث يمثل القسم مجموعة من الأنشطة التي تعتمد بشدة على القدرة الذهنية والتدريب الفني والإبداع الفردي والتحفيز على القيام بكل هذه الأشياء والأنشطة على أكمل وجه، وتعد الأقسام وأدائها الطريقة التي تعمل وفقاً لها وشهرتها الأكاديمية من الأمور الأساسية لتحقيق النجاح داخل الجامعات.(2)

أما عن الإدارة على مستوى القسم، فنتشكل إدارة القسم من:

• مجلس القسم:

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 27

² مايكل شاتوك، ترجمة خالد العامري، (2006)، إدارة الجامعات بنجاح، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع)

، ص ص 134 - 135

ويتألف هذا المجلس من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين بالقسم، وخمسة على الأكثر من المدرسين يتناوبون العضوية دورياً على ألا يتجاوز عددهم عدد باقي أعضاء هيئة التدريس بالمجلس، ويختص المجلس بالنظر في جميع الأعمال العلمية، والدراسية، والإدارية والمالية للقسم، ورسم السياسات وتنظيم العمل وتنسيقه، ووضع قواعده ومتابعة الأداء⁽¹⁾.

وطبقاً لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات بشأن المجالس القيادات المسئولة (المادة 42)، فإن مجلس القسم يختص بمناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه، وتقديم نظم الدراسة في القسم ومراجعتها وتحديدتها في إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته⁽²⁾.

• رئيس مجلس القسم:

ويعين رئيس المجلس من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وإذا لم يوجد بالقسم سوى استاذين، يعين الأقدم رئيساً لمجلس القسم، ويجوز تحية رئيس المجلس عن الرئاسة إذا أخل بواجباته الجامعية أو مسؤولياته الرئاسية، ويشرف رئيس المجلس على الشؤون العلمية، والإدارية، والمالية للقسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم⁽³⁾.

ويجب أن يكون رئيس القسم متخصص في مجال التخصص، وله خبرة في الإدارة التعليمية، وتشمل مسؤولياته الحفاظ على التسهيلات المادية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وعقد الامتحانات، وتصميم جداول أعضاء هيئة التدريس، وتقديم القسم لأعضاء المهن ذات العلاقة وللمجتمع⁽⁴⁾.

إن نجاح الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي يرتكز على مجموعة من العوامل، أهمها: عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الذين يشرف عليهم رئيس القسم، تنوع البرامج الأكاديمية، نوع الأنشطة العلمية واللجان التخصصية، الموارد المادية التي يشرف عليها من مختبرات وأجهزة وغيرها⁽⁵⁾.

1 عبد الباسط محمد دياب، (2010)، مرجع سابق، ص 55

2 أحمد كامل عبد العزيز عناني، (2015)، مرجع سابق، ص 92

3 قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 30 - 31

4 كمال إمام كامل، لمياء محمد أحمد، (2012)، معايير اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي - نماذج عربية

وعلمية، (القاهرة: المكتبة العصرية)، ص 124

5 أمل بنت سلامة الشامان، (2005)، المشكلات الوظيفية التي تواجه كليات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، السنة الأولى، العدد 2، 1426 هـ / 2005 م، ص

• المؤتمر العلمي للقسم:

وحرص القانون أيضا على تشكيل مؤتمر علمي للقسم برئاسة رئيس مجلس القسم وعضوية جميع أعضاء هيئة التدريس، وممثلين للمدرسين المساعدين والمعידين، وممثلين عن الطلاب من بين المتفوقين في الدراسة، ويختص المؤتمر بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمي في القسم، وتقييم النظم المطبقة ومراجعتها وتجديدها.(1)

وهكذا نرى حرص القانون على دور المجالس الجامعية بدءاً من مجلس القسم وصعوداً حتى المجلس الأعلى للجامعات، وإذا كان قانون تنظيم الجامعات قد نص على استقلال الجامعات، فإننا بدورنا نسأل إلى أي مدى يتحقق ذلك.

الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية الخاصة:

أولاً: مجلس الجامعات الخاصة والأهلية:

تكوينه:

ينشأ بوزارة التعليم العالي مجلس يسمى «مجلس الجامعات الخاصة والأهلية» رئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية كل من رؤساء الجامعات الخاصة والأهلية، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، ومستشاري الوزير في الجامعات، وأربعة من رؤساء مجالس أمناء الجامعات، من بينهم ثلاثة من الجامعات الخاصة، وواحد من الجامعات الأهلية، يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بحسب أقدمية إنشاء الجامعة، واثنين من الشخصيات العامة يختارهم الوزير من بين المهتمين بالتعليم؛ ويكون للمجلس أمين يختاره الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد، ويكون عضواً بالمجلس.(2)

اختصاصاته:

يختص مجلس الجامعات الخاصة والأهلية بمتابعة وتطوير وضمان جودة العملية التعليمية والبحثية، وله في سبيل ذلك على الأخص ما يلي:(3)

1- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي بالجامعات الخاصة والأهلية، والعمل على تنسيقها مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى وذلك

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)، مرجع سابق، ص 31 - 32

² قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)، مرجع سابق، ص 306

³ المرجع السابق، ص 306 - 307

- في إطار السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي بما يتفق وحاجة البلاد.
- 2- متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالجامعات الخاصة والأهلية من خلال التقارير السنوية لأدائها ومتابعة تطبيق المعايير القياسية والمعتمدة ومناقشة الجداول الزمنية للتقدم إلى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
 - 3- دراسة تقارير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يخص الجامعات الخاصة والأهلية واتخاذ ما يلزم من إجراءات.
 - 4- التنسيق بين نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية في الجامعات الخاصة والأهلية في إطار السياسة العامة للتعليم العالي.
 - 5- تنظيم قبول الطلاب وتحديد أعدادهم وفقاً لمعايير الجودة.
 - 6- المتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعات الخاصة والأهلية.
 - 7- دراسة ما يعرض على المجلس من حالات مخالفة الجامعات الخاصة أو الأهلية للقانون أو اللائحة أو قرار إنشائها أو نظمها أو قرارات المجلس واقتراح التدابير الكفيلة بإزالة أسباب المخالفة ومتابعة مدى تنفيذها.
 - 8- إبداء الرأي فيما يعرض على الوزير المختص بالتعليم العالي.

ثانياً: مجلس الأمناء:

تشكيله:

نص القانون على أن يكون لكل جامعة مجلس أمناء لا يقل عدد أعضائه عن أحد عشر عضواً ولا يزيد على واحد وعشرين عضواً، يختارون من كبار العلماء والأساتذة المتخصصين والخبراء والشخصيات العامة، يختارهم من قاموا بإنشاء الجامعة يضاف إليهم ممثل عن الحكومة يختاره الوزير المختص بالتعليم العالي، ويكون رئيس الجامعة عضواً في هذا المجلس؛ ويجتمع مجلس الأمناء لأول مرة برئاسة أكبر الأعضاء سناً لاختيار الرئيس ونائبه.⁽¹⁾

اختصاصته:

نص القانون على أن تضع جماعة المؤسسين اللائحة الخاصة بتشكيل مجلس الأمناء، ويختص مجلس الأمناء بما يلي:⁽²⁾

- 1- رسم السياسة العامة للجامعة، والأخذ بما يراه من توصيات المؤتمرات العلمية.

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 306

² أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 230

- 2- وضع اللوائح الداخلية لتسيير أعمال الجامعة والخاصة بالشئون المالية، والإدارية، وشئون العاملين وشئون التعليم والطلاب في كل كلية أو وحدة بحوث، ولوائح المكتبات والمعامل وغيرها من المنشآت الجامعية، بعد أخذ رأي مجلس الجامعة.
- 3- إدارة أموال الجامعة.
- 4- وضع القواعد الخاصة باستخدام صافي الفائض الناتج عن نشاط الجامعة طبقاً لميزانيتها السنوية، بعد أخذ رأي مجلس الجامعة.
- 5- وضع خطة الدراسة ومواعيد بدايتها ونهايتها، ونظام الفصول الدراسية، والساعات المعتمدة لكل شهادة، ومناهجها، والعطلات، ووقف الدراسة وعودتها طبقاً لمقتضيات الظروف.
- 6- تعيين رئيس الجامعة، ونوابه، وأمينها العام، وأعضاء مجلس الجامعة، وعمداء ووكلاء وأعضاء مجالس الكليات والوحدات البحثية.
- 7- تشكيل لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الجامعة ومجالس الكليات والوحدات البحثية، تختص بشئون التعليم والطلاب، وشئون الدراسات العليا والبحوث، وفحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين.
- 8- وضع القواعد الخاصة بمنح الدرجات الفخرية.
- 9- قبول التبرعات والوصايا والهيئات والمنح التي تحقق أغراض الجامعة، وذلك من داخل البلاد وخارجها، بما يتفق ومصالح البلاد.
- 10- اعتماد ميزانية الجامعة.

ثالثاً: مجلس الجامعة:

تشكيله:

يُشكل للجامعة مجلس يقوم على نشاطها الأكاديمية يرأسه رئيس الجامعة ويضم في عضويته نواب الرئيس وعمداء الكليات والمعاهد العليا المتخصص والمراكز البحثية ومستشاراً للجامعة يعينه الوزير؛ ويجوز أن يضم مجلس الجامعة إلى عضويته عدداً لا يزيد عن خمس من الشخصيات العامة من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والبحث العلمي من المصريين والأجانب ليس من بينهم أي من رئيس أو أعضاء مجلس الأمناء.⁽¹⁾

اختصاصته:

يختص مجلس الجامعة بما يلي:⁽²⁾

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

مرجع سابق، ص 317

² أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 231

- 1- تسيير الشؤون العلمية والبحثية والإدارية للجامعة.
- 2- تحديد شروط قبول وأعداد الطلاب والمصروفات الدراسية، بكل كلية أو وحدة.
- 3- وضع القواعد الخاصة بالمنح المخفضة أو بالمجان للطلاب المصريين، على أن يكون ذلك للنابهيين والمتفوقين ومن تحل بهم الكوارث، وعلى ألا تزيد هذه المنح على 10% من أعداد طلاب الجامعة في جميع مراحل التعليم سنوياً.
- 4- وضع قواعد البعثات، والإجازات الدراسية، والإيفاد على المنح الأجنبية.
- 5- تنظيم شؤون خدمات الطلاب، وشؤونهم الثقافية والرياضية والاجتماعية.
- 6- تحديد قواعد اختيار عمداء ووكلاء وأعضاء مجالس الكليات، والوحدات البحثية.
- 7- تعيين أعضاء هيئات التدريس، وندبهم.
- 8- تحديد اختصاصات العمداء، والوكلاء، وأعضاء هيئات التدريس والبحث، واختصاصات ونظم العمل باللجان المتخصصة.
- 9- وضع نظم المحاضرات، والبحوث، والتمرينات العملية، ونظم الامتحانات.
- 10- منح الدرجات والشهادات العلمية، واقتراح منح الدرجات الفخرية.
- 11- متابعة تنفيذ السياسة العامة للجامعة متبعة توصيات المؤتمرات العلمية.
- 12- إعداد مشروعات اللوائح وشؤون العاملين، وشؤون التعليم والطلاب في كل كلية أو وحدة بحوث، ولوائح المكتبات والمعامل وغيرها من المنشآت الجامعية.
- 13- اقتراح القواعد الخاصة باستخدام صافي فائض نشاط الجامعة طبقاً لميزانيتها.
- 14- اقتراح خطة الدراسة ومواعيد بدايتها ونهايتها، ونظام الفصول الدراسية، والساعات المعتمدة لكل شهادة، ومناهجها، ووقف الدراسة وعودتها طبقاً لمقتضيات الظروف.
- 15- إعداد مشروع ميزانية الجامعة.
- 16- تنفيذ قرارات مجلس الأمناء.
- 17- دراسة وإبداء الرأي في المسائل الأخرى التي يحيلها إليه مجلس الأمناء.

ثالثاً: مجلس الكلية:

تشكيله:

يكون لكل كلية أو وحدة بحوث، عميد ووكيل، ومجلس يشكل برئاسة العميد، وعضوية الوكيل، وأقدم خمسة أساتذة، ويجوز أن يضم المجلس أعضاء لا يزيد عددهم على أربعة من الشخصيات العامة ذوي الخبرة في شؤون التعليم يعينهم مجلس الأمناء.⁽¹⁾

اختصاصته:

- 1- تسيير الشؤون العلمية والبحثية والإدارية في الكلية أو وحدة البحوث.
- 2- إقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية أو وحدة البحوث.
- 3- تحديد مواعيد الامتحانات، ووضع جداولها، وتوزيع أعمالها، وتشكيل لجانها، وتحديد واجبات الممتحنين، وإقرار مداوات لجان الامتحان ونتائج الامتحانات.
- 4- اقتراح تعيين أعضاء هيئات التدريس وندبهم.
- 5- اقتراح نظم المحاضرات، البحوث، التمرينات العملية، ونظم ولجان الامتحانات.
- 6- اقتراح منح الدرجات والشهادات العلمية.
- 7- الترشيح للبعثات، والإجازات الدراسية، والإيفاد على المنح الأجنبية.
- 8- قيد الطلاب للدراسات العليا، وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم على الرسائل، وإلغاء القيد والتسجيل.
- 9- دراسة وإبداء الرأي في المسائل الأخرى التي يحيلها إليه مجلس الجامعة.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن:

هل الجامعات المصرية بوضعها الراهن، وهيكلها التنظيمي القائم، تتبع آليات محددة لاختيار القيادات الجامعية ؟

وهذا ما يحاول الباحث الإجابة عليه خلال المحور الثاني من هذا الفصل، عن طريق رصد واقع آليات اختيار القيادات الجامعية على مدار الأعوام السابقة والحقب الزمنية الماضية بأنظمتها السياسية المتباينة.

واقع آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها:

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 231

² المرجع السابق، ص 232

رغم الطرق المختلفة لاختيار القيادات الجامعية سواء أكان ذلك بطريقة التعيين، أم الانتخاب.. إلخ، فهذه الطرق يمكن أن تأتي بقيادات واعية ذات رؤية تتسم بمقومات القيادة، وتعنى بصالح المؤسسة الجامعية، ويمكن أن تأتي بقيادات تفتقر إلى مقومات القائم بالدور القيادي، ولا تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية، ومن ثم يصير العنصر الفيصل في هذا الأمر، هو الآليات المستخدمة للاختيار، والضوابط القانونية، والإدارية المنظمة لذلك⁽¹⁾، وفيما يلي نستعرض آليات اختيار القيادات الجامعية على مدار المراحل المختلفة التي مر بها التعليم عامة والجامعات خاصة في مصر، وفيما يلي آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر عبر الفترات الزمنية المختلفة.

أولاً: من بداية نشأة التعليم الجامعي- وحتى نهاية العهد الملكي:

كانت الجامعات المصرية في بدايتها تتبع النظام التقليدي للجامعات التي تتعدد فيها الأقسام العلمية المتناظرة داخل الجامعة الواحدة، وكانت كل جامعة تتكون من عدد من الكليات التي يقوم كل منها بأعباء الدراسة والبحث العلمي، وكان الجهاز الأكاديمي في كل كلية ينقسم إلى عدة أقسام.⁽²⁾

وتشير أدبيات تلك الفترة أن هناك أربع قوى سياسية هي (الاحتلال - القصر - الأحزاب - النضال الشعبي)؛ وتعد تلك الفترة مرحلة هامة في تاريخ مصر الحديث، حيث شهدت عديد من الصراعات والتغيرات السياسية، والقوى المجتمعية، مما انعكس بوضوح على التعليم وقضايها، ففيها صدر دستور 1923م ثم ألغي، ثم صدر دستور 1930م، ثم ألغي، وأعيد العمل بدستور 1923م، وفيها ألغيت الحماية البريطانية على مصر، وألغيت الامتيازات الأجنبية بموجب معاهدة 1936م.⁽³⁾

وقد صدر عدد من القوانين لتنظيم شئون الجامعات في الفترة من 1925 إلى 1952، ويعتبر قانون عام 1925م أول قانون لتنظيم الجامعة المصرية بعد تحولها إلى جامعة حكومية، ومن استقرائه يُلاحظ التدخل الواضح للدولة في شئون الجامعة، فعلى سبيل المثال في حين حددت المادة (4) من القانون أن تدير الجامعة أموالاً بنفسها من مصادر عديدة، جاءت المادة (13) بضرورة أن يعد مجلس الجامعة مشروع الميزانية (بما تشمله من إيرادات ومصروفات) وبعد

¹ منال سيد يوسف حسنين محمد، (2013)، أدوار القيادات الجامعية في تحقيق التميز البحثي "دراسة ميدانية على

جامعة الإسكندرية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص 146

² علي عبد ربه حسين اسماعيل، (2007)، المرجع السابق، ص 69

³ حنان محمود محمد عبد الرحيم، (2011)، الجامعة الأهلية كصيغة لتلافي القصور في التعليم الجامعي الحكومي

والخاص: منظور مقارن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص 18

اعتماد وزير المعارف العمومية، يقدم إلى مجلس الوزراء بعد ذلك لتقريره وجعله نافذاً، بالإضافة إلى أن هيئات الجامعة بما تشمله (من مدير الجامعة، ومجلسها) تباشر أعمالها تحت سلطة وزير المعارف، مما قد يحد من حرية الجامعة، ثم صدر القانون رقم 42 لعام 1927م، والذي ازداد بموجبه تدخل الدولة في إدارة الجامعة وشؤونها وشئون أعضاء هيئة التدريس.⁽¹⁾

في عام 1930م كان إسماعيل صدقي، قد كُلف برئاسة الوزارة، وقام بتأسيس حزب لنفسه وأسس له جريدة، وطلب من الدكتور/ طه حسين أن يت رأس تحريرها، فرفض طه حسين، فقام إسماعيل صدقي بتحريض وزير المعارف (التربية والتعليم الآن) على نقل طه حسين من مكانه كأستاذ وعميد كلية الآداب بالجامعة إلى موظف بوزارة المعارف - تماماً كما فعل نظام جمال عبد الناصر بفصل ما يزيد عن خمسين أستاذاً عام 1954م (وكان معظمهم من الإخوان المسلمين)، وكما فعله نظام السادات في سبتمبر 1981م مع بعض أساتذة الجامعات (وكان معظمهم من الليبراليين) - منذ ذلك التاريخ (واقعة نقل طه حسين) ثارت قضية "استقلال الجامعة"، وإذا بجريدة السياسة (الأسبوعية)، جريدة حزب (الأحرار الدستوريين آنذاك)، تكتب دفاعاً عن استقلال الجامعة، كلما مازال تاريخ صلاحيته مستمرا حتى الآن، رغم أن تاريخ نشره هو 1932/3/19م، حيث قالت "جريدة السياسة": الجامعة ليست إدارة حكومية، ولكنها هيئة مستقلة، أنشأتها الأمة المصرية منذ عام 1908م، من غير رأي الحكومة، بل على خلاف رأيها، لتعلم الناس على الطرائق العلمية الصحيحة، فلما أعلن استقلال مصر عام 1922م، رأى المسئولون عن مصير الجامعة أن يتفقوا مع الحكومة، تبعاً لعقد خاص، وقعه لطفي السيد، تضم بموجبه مدارس الحقوق والطب إلى الجامعة لتصبح كل واحدة منهما كلية يطبق فيها النظام الجامعي، ولتنشأ كلية علوم فتنضوي تحت لواء الجامعة هي الأخرى، وفي هذا العقد تقرر للجامعة شخصيتها، وتقرر لها استقلالها على نظام الجامعات في أوروبا، ونظام الجامعات في أوروبا يقتضي أن لا تتدخل الحكومة في شؤون الجامعة، وأن يكون الأمر فيها لمجلس الجامعة، ولمجالس كلياتها، ولهيئات التدريس فيها، فالتصرف بنقل عميد كلية الآداب من غير رضاه ولا رضا الجامعة مخالف للتقاليد الجامعية، مخالف للتعاقد بين الجامعة والحكومة، وقد كان من أثر تصرف وزير المعارف أن امتنع الطلبة عن تلقي دروسهم، وإن حاول لطفي السيد مدير الجامعة تسوية المسألة بإعادة الدكتور/ طه، فلما لم يوفق لذلك، برغم اتفاق رئيس الوزارة وإياه، استقال من منصب مدير الجامعة، وإن

¹ حنان محمود محمد عبد الرحيم، (2011)، مرجع سابق، ص 19

احتج الأساتذة على تصرف وزارة المعارف احتجاجاً اتفقت فيه هيئات التدريس في الكليات الأربع".

ثم تقول الجريفة أنه قد كُفل للجامعات في أنحاء العالم كله استقلالاً صحيحاً لكل شئونها، بحيث لا تزيد الصلة بينها وبين وزارة المعارف على أن تكون صلة رسمية تجعل وزير المعارف يوقع مع مدير الجامعة على شهاداتها، يدافع في البرلمان عن ميزانيتها، إذ هي في حاجة إلى أموال الحكومة، فالجامعات ليست مدارس بالمعنى المفهوم من المدارس، وإنما هي معاهد بحث عن الحقيقة في مختلف ميادين البحث، معاهد يشترك أساتذتها وطلابها في بحوثهم، يرشد الأساتذة الطلاب، يدلونهم على الطريق الذي يسلكون، ثم لا يكون لهم بعد ذلك سلطان عليهم...."، إن البعض يحتج بالقول بأن الجامعة، طالما تمولها الحكومة، فلا بد بصورة أو بأخرى ألا تفلت من قبضة يدها، وهذا كلام يرد عليه بالإشارة إلى نموذجين: أولهما: البرلمان، فهو من تمويل الدولة بالكامل، ومع ذلك فمن القواعد المقررة استقلاله عن السلطة التنفيذية، بل له أن يسقط الحكومة، أو أي وزير فيها، وثانيهما: القضاء، فمعظم إنفاقه من ميزانية الدولة، ومع ذلك فمن يمكن أن ينتقص من استقلاله الذي يعتبر علامة من علامات إقامة العدل والديمقراطية، فضلاً عن ذلك فإن الجامعة، في السنوات الأخيرة، أصبحت تملك كثيراً من الموارد الذاتية، التي تجلب لها ملايين من خارج خزانة الدول، تسهم في كثير من أوجه الإنفاق، حتى مصروفات الطلاب أصبحت بمئات الجنيهات، ناهيك عن مسالك لا حصر لها: تعليم مفتوح، انتساب، برامج مميزة، تعليم بلغة أجنبية، الوحدات الخاصة، ... إلخ.⁽¹⁾

ولم يكن هناك جهاز للتنسيق بين الجامعات المصرية، وإنما كان يتم ذلك من خلال إشراف وزير المعارف، إلى أن تم إنشاء مجلس استشاري للجامعات، بموجب القانون رقم 496 لعام 1950، ثم صدر مرسوم في 26 من يونيو 1950 بقانون إنشاء المجلس الأعلى للجامعات بوزارة المعارف العمومية ليرأسه وزير المعارف وكان يضم مديري الجامعات ووكلائها.⁽²⁾

ثانياً: من ثورة 23 يوليو 1952م- وحتى منتصف القرن الماضي:

لقد شهدت تلك الفترة مرور الجامعات تحت أكثر من نظام حكم، الرئيس محمد نجيب، ثم جمال عبد الناصر، ثم السادات ثم مبارك، وقد تدرج تعامل كلا

¹ سعيد إسماعيل علي، (2011)، الثورة والتعليم، (القاهرة: عالم الكتب)، ص ص 262 - 265

² رئاسة الجمهورية، (2000)، هياكل وأنماط التعليم الجامعي وتطور التعليم الجامعي في مصر، المجالس القومية المتخصصة، سلسلة دراسات مصر حتى عام 2000، ص 20

منهم مع الجامعات من حيث استقلالها في شئونها الداخلية واختيار قياداتها دون تدخل من الدولة، فكانت فترة الرئيس محمد نجيب رغم صغرها إلا أنه لم يحدث فيها تضيق على الجامعات أو تدخلا سافرا في شئونها واختيار قياداتها، بينما جاءت فترة حكم عبد الناصر عكس ذلك فكما سبق وذكرنا سابقا أنه تدخل تدخلا سافرا في شئون الجامعات وقياداتها، وتجلى ذلك في فصل ما يربو على الخمسين من قياداتها، ثم جاءت فترة حكم السادات شبيهة بفترة عبد الناصر من حيث التضيق على الجامعات وإن كان التضيق عكسي، حيث قام السادات بالتضيق على الأساتذة والقيادات الجامعية الليبرالية، بعكس عبد الناصر الذي كان تضيقه على الأساتذة والقيادات الإسلامية والإخوانية على وجه التحديد، ثم تلى ذلك فترة حكم مبارك - وهي الأطول - فكان في البداية يظهر الديمقراطية ولم يظهر تدخلا مباشرا في شئون الجامعات، وبمرور الوقت بدأ التدخل في شئون الجامعات وقياداتها ووصل الأمر إلى حد التضيق والتدخل المباشر في اختيار قيادات الجامعات، وسنتناول عبر السطور التالية موقف الجامعات واستقلالها في شئونها واختيار قياداتها.

تعد ثورة يوليو 1952م نقطة تحول حاسمة في المجتمع المصري على كافة الأصعدة سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية - فذلك التحول الاشتراكي - بلا شك أدى إلى كثير من التغيرات المجتمعية في كافة المجالات.(1) وقد شهدت الفترة من 1952 وحتى مطلع السبعينيات إصدار عدد من القوانين المنظمة للتعليم الجامعي، وكانت البداية بقانون رقم 508 لسنة 1954، ثم رقم 345 لسنة 1956م، والذي جاء شاملا لما جاء من قبله من قوانين، مع إضافة بعض التعديلات، والتي منحت الدولة الكثير من الاختصاصات بدرجة تفوق القوانين السابقة(2). وأخيرا قانون رقم 184 لسنة 1958(3)، والذي ورد به عديد من المواد التي يجب الوقوف عندها وفحصها بدقة منها على سبيل المثال المادة (7) التي أشارت بضرورة صدور قرار من وزير التربية والتعليم وموافقة المجلس الأعلى للجامعات للتصديق على ميزانية كل جامعة، وكذا المادة رقم (8) التي أشارت إلى وجوب صدور قرار من مجلس الوزراء ببيان النظام المالي وكيفية تحضير ميزانيتها وتنفيذها ومراجعتها، مما يشير إلى التدخل في شئون

¹ دعاء محمد أحمد إبراهيم ، (2008) ، الحرية الأكاديمية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، رسالة دكتوراة

، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ص 122

² قانون رقم 508 لسنة (1954) بإعادة تنظيم الجامعة المصرية ، الوقائع المصرية ، العدد 76 مكرر (ب) بتاريخ

1954/9/26 م ، نقلا عن: لمياء محمد أحمد السيد ، العولة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية

³ قانون رقم 184 لسنة (1958) في شأن تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية المتحدة

الجامعة، بالإضافة إلى شروط قبول الطلاب، مقدار الرسوم، وكيفية أدائها - شروط الإعفاء من الرسوم الجامعية والمكافآت والإعانات على اختلاف أنواعها. ورغم تغير قانون الجامعة في أكثر من مرحلة تاريخية، حتى تعبر الجامعة عن التطلعات الاجتماعية في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، إلا أن الجامعة ظلت محصورة في الفلسفة المعرفية، كما تحولت العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس إلى علاقة هرمية شبه عسكرية، يتحكم الأقدم في الدرجة الأكاديمية في الأحداث منه أو الأقل درجة، وغير خاف ما لهذا النمط من العلاقات من تأثيره الضار على مناخ جامعي من المفروض أن يسود فيه العمل بروح الفريق.

وفيما يلي تطور القوانين المتعلقة بتنظيم شئون الجامعات بما تشمله من مدى استقلالية الجامعات في اختيارها قياداتها من عدمه:

حيث جاء القانون (رقم 152 لسنة 1954م) والذي تضمن مواد جديدة في شأن تأديب أعضاء هيئة التدريس بقرارات غير قابلة للطعن، ولا يجوز معارضتها، وقد أدت هذه الأحداث والقوانين المتتالية إلى حدوث ما عُرف بأزمة مارس (1954م) الشهيرة، فبعد حل الأحزاب وتعطيل البرلمان وإنشاء هيئة التحرير وإلغاء الدستور، انقسم مجلس قيادة الثورة بين مؤيدي الديمقراطية ودعاة الديكتاتورية، حيث دار في تلك الفترة صراع عنيف بين الرئيس محمد نجيب، ومجلس قيادة الثورة، حول موضوع الدستور والديمقراطية، - وكان الرئيس محمد نجيب مؤيدا للحرية والديمقراطية في مواجهة مجلس قيادة الثورة - وانتهى الصراع بإقالة الرئيس محمد نجيب واستيلاء جمال عبد الناصر على السلطة، وعندئذ كثرت تحركات مؤيدي الديمقراطية في الجامعة، ونقابة الصحفيين وكان عداؤها واضحا لمجلس قيادة الثورة.⁽¹⁾

وفي هذه الأجواء ظهر (القانون رقم 508 في 26 سبتمبر 1954م) الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية، والذي تضمن بعض التعديلات التي تعد إهدارا لمبدأ استقلال الجامعات، حيث تضمنت نصوصه تعيين القيادات الجامعية - على مختلف مستوياتها الوظيفية - وإلغاء نظام الانتخاب⁽²⁾

وهنا تدخلت سياسة النظام الحاكم في تعيين الأفراد الموالين لأيديولوجيته السياسية، وكان هذا القرار رد فعل على الاحتجاج الذي حدث عن استبعاد بعض الأساتذة غير الموالين لمجلس قيادة الثورة في ذلك الوقت (وكان معظمهم من

¹ يوسف سيد محمود، (2008)، ص 52

² قرار رئيس الجمهورية بالقانون 508 الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية) 1954م

التيار الإسلامي)، والذين اعتبرتهم الثورة معوقا لتحقيق أهدافها، وطبق قرار حرمانهم من حقوقهم السياسية، وذلك ضمن قرارات شملت أيضا مجلس نقابة الصحفيين والمحامين.

ثم صدر (القانون رقم 345 في سبتمبر 1956م)⁽¹⁾، بشأن تنظيم الجامعات المصرية، والذي أعطى للدولة سلطة واختصاصات أكثر من أي قانون سابق، وبذلك قُضي - نهائيا - على مبدأ استقلال الجامعات، وتأتي أهمية هذا القانون بوصفه قانوناً شاملاً ما سبقه من قوانين، ومن ثم احتفظ بما ورد في هذه القوانين، مع إضافة بعض التعديلات، ومن أهمها:

1. إعطاء الدولة - ممثلة في شخص وزير التربية والتعليم - حق تعيين مديري الجامعات، وإنشاء الكليات والمعاهد التابعة لها.
2. حق وقف الدراسة في الجامعة، بناء على عرض من مدير الجامعة.
3. إعطاء وزير التربية والتعليم سلطة تعيين عميد الكلية، بناء على ترشيح مدير الجامعة من دون اشتراط أخذ رأي مجلس الكلية.
4. حق تعيين وكيل الكلية، بناء على ترشيح عميدها، وموافقة مدير الجامعة.
5. حق نقل أعضاء هيئة التدريس، بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، وأخذ رأي مجلس الجامعة من دون اشتراط أخذ رأي مجلس الكلية أو القسم.
6. حق التصديق على إعارة أعضاء هيئات التدريس، أو العمل في جهة أخرى، بعد موافقة مجلس الجامعة، وأخذ رأي مجلس الكلية، من دون اشتراط أخذ رأي مجلس القسم.

وقد ظلت جميع الجامعات في تلك الفترة تأخذ بنظام الكليات التي تُعتمد فيها الأقسام العلمية المتناظرة داخل الجامعة الواحدة، وكان لكل قسم بناؤه التنظيمي الذي يتحدد في ضوء المهام والأعمال التي يقوم بها، واستمر العمل بنظام رئاسة القسم لأقدم الأساتذة الموجودين بالقسم.⁽²⁾

ومما سبق يلاحظ أن قانون (1956م) قد أعطى الدولة كثيرا من الاختصاصات بدرجة أكبر مما كانت عليه في القوانين السابقة، فقد أعطى السلطة الكاملة للوزير في تعيين العمداء، ورؤساء الجامعات، حيث كان - أحيانا - يعين رئيس الجامعة من أساتذة من جامعات أخرى غير الجامعة التي

¹ قرار رئيس الجمهورية بالقانون 345 بشأن تنظيم الجامعات المصرية (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية)، 1956م

² المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، (1990)، تقرير مقدم إلى السيد رئيس الجمهورية عن أعمال المجلس في دورته السابعة عشر، سبتمبر 1989 - يونيو 1990، ص 171

يتولى رئاستها، وكذلك أتى بأساتذة من جامعات لتولي العمادة في جامعات أخرى، وبذلك دلت الحكومة على حقها المطلق في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بشئون الحياة الجامعية.

ثم جاء (القانون رقم 184 لسنة 1958م) بشأن تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية المتحدة – بعد الوحدة بين مصر وسوريا – وكان يحمل نفس ملامح القانون رقم 345 لسنة 1956م ويعطي وزير التربية والتعليم نفس الصلاحيات.

وبصدور قانون رقم 184 لسنة 1958 اعتبر وزير التربية والتعليم هو الرئيس الأعلى للجامعات، كما لوحظ أيضا عدم ذكر نظام الإعانة السنوية التي كانت تمنحها الدولة للجامعة – إلا على استحياء – مما أدى إلى إضعاف قدرة الجامعات على تنفيذ بعض خططها ومشروعاتها مما أثر سلبا على كفاءة الأداء بها، ويحمل القانون كثير من المواد التي تؤكد تزايد تدخل الدولة في شئون الجامعة، مما يفقدها حريتها، وفي عام 1961 أنشئت وزارة مستقلة للتعليم العالي، وتبعتها جميع المعاهد والكليات، وتولت الوزارة مهمة الإشراف على الجامعات، وأصبح وزير التعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات.(1)

وفيما يلي المراحل التي شكلت طبيعة العلاقة بين الأكاديميين، والسلطة في الفترة ما بعد ثورة يوليو 1952م:(2)

المرحلة الأولى:

امتازت هذه المرحلة بالقبول العام للثورة ومبادئها، حيث تبنت الثورة مشروع التغيير الاجتماعي الذي كان حلما يراود مختلف التيارات الفكرية، وأملاً يود تحقيقه كل مواطن مستنير يدرك ما آل إليه حال البلاد في أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات، من فساد استقل في جسم الأمة، وحين جاءت الثورة في 1952 بفلسفتها ومبادئها الجديدة توسم كل هؤلاء فيها أن تكون الوسيلة التي يتحقق بها حلم كل مصري في القضاء على الفساد، وتحرير البلاد نهائيا من الاستعمار وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، في مجالات التعليم والصحة والثقافة، لذلك فقد كان هناك تأييد واضح من أعضاء الوسط الأكاديمي، ومن كافة المثقفين – بوجه عام – للثورة ومبادئها.

المرحلة الثانية:

¹ حنان محمود محمد عبد الرحيم، (2011)، مرجع سابق، ص 20

² السيد ياسين، (2003)، المثقفون وثورة يوليو "الأكاديميون نموذجا"، مجلة النقد الأدبي، ع61 (القاهرة: الهيئة

المصرية العامة للكتاب)، ص 106 – 108

لم تستمر العلاقة بين الأكاديميين والسلطة طيبة لمدة طويلة، فسرعان ما ظهر الصراع السياسي بينهم، وفرضت السلطة سيطرتها على الجامعة، وتدخلت تدخلا سافرا في شئونها.

وفي 19 مارس (1953م) صدر القانون (رقم 128 لسنة 1953م)، والخاص بإنشاء لجان لتصفية أعضاء هيئات التدريس، وكان هذا القانون يحوي مواداً عديدة، منها أن تشكل لجنة للتصفية من مدير الجامعة ووكيلها ووكيل وزارة المعارف وأربعة من خارج الجامعة يعينهم وزير المعارف، وتقدم هذه اللجنة لمجلس الوزراء توصيات بمن ترى نقله خارج الجامعة.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة:

امتازت تلك المرحلة بالكمون التام في أنشطة الأكاديميين، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالنظام السياسي، وآرائهم حوله، فبعد فصل العشرات من الأساتذة واعتقال أغليبيتهم في أحداث مارس (1954م) تبين للأكاديميين أنهم لو أعلنوا عن آرائهم في النظام السياسي الحاكم، سيلحق بهم الأذى مثل زملائهم، مما اضطرهم إلى عدم التعبير عن آرائهم السياسية.

وبصدور (قانون رقم 49 لسنة 1972م) – مع بعض التعديلات – والذي نُشر في الجريدة الرسمية في (5 أكتوبر 1972م) نجد أنه تلافى بعض الثغرات التي كانت موجودة في القوانين السابقة، حيث تضمن نصاً صريحاً في مادته الأولى على استقلال الجامعات، وهو ما لم يكن وارداً بهذا الوضوح في القوانين السابقة، حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على ما يلي:⁽²⁾

"تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج... إلخ"، إلا أن هذا القانون نص أيضاً أن يختار رئيس الجامعة عميد الكلية من بين ثلاثة يرشحهم مجلس الكلية، ويصدر قرار من وزير التعليم بتعيينه مع إعطاء الوزير حق إصدار قرار بتعيين العميد، بناء على ترشيح رئيس الجامعة، دون الانتخاب في الكليات التي لا يوجد بها سوى عشرة أساتذة، أما بالنسبة لتعيين وكيل الكلية فقد أعطى هذا القانون لوزير التعليم حق تعيينه بناء على ترشيح عميد الكلية وموافقة رئيس الجامعة، وهذا على عكس قانون 1925م الذي كان يعطي الحق في الانتخاب المباشر لوكيل الكلية.

وبعد صدور القانون رقم 49 لسنة 1972م فحدثت تغييرات بنائية هامة في تنظيم الجامعات المصرية كانت تستهدف تطوير العمل في الجامعة على نحو

¹ محمد أبو الغار ، (2001) ، إهدار استقلال الجامعات ، (القاهرة: بدون دار نشر) ، ص 37

² قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، (2004) ، القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع

الأميرية ، الطبعة 20 ، ص 2

يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر، فلما كانت عملية تطبيق نظام الأقسام العلمية الموحدة تواجه بعض الصعوبات في الجامعات القديمة فقد نص القانون على تكوين دوائر علمية للأقسام أو المواد المتناظرة وذلك بهدف التنسيق والتعاون فيما بينها في المجالات التعليمية والبحثية.(1)

وفي فبراير عام 1974 طُرحت قضية إنشاء جامعات خاصة من خلال مجلس الوزراء، والذي كلف لجنة بدراسة الموضوع، فأعدت دراسة عن إنشاء الجامعة الخاصة(2)، ثم شهد عقد الثمانينيات صعوداً جديداً للفكرة، حيث أوصى المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي عام 1981 بالنظر في إنشاء الجامعة الخاصة بحيث تكون فكرة إنشائها جزء من آليات إصلاح التعليم الجامعي، وليست بديلة عنه، وفي عام 1987م ناقش مجلس الشعب الموضوع مرة أخرى خاصة مع ازدياد ظاهرة سفر المصريين للجامعات العربية والأجنبية، واستمر الحديث عن إنشاء تلك الجامعات.

وأجريت دراسة للجوانب العملية والقانونية المختلفة لإنشاء الجامعة الأهلية في مصر وذلك كإحدى المحاولات لإيجاد حلول للقبول بالجامعات المصرية، مع التأكيد على أنه لا مساس بمجانية التعليم، وأن الدستور يسمح بالتعليم الخاص طالما تحت إشراف الدولة مع وجود عديد من الضوابط التي تحكم ذلك، وفي أغسطس 1989م أعلن عن الموافقة على إنشاء جامعة أهلية في مصر، وهي جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وأختيرت مدينة السادات مقراً لها، وأقترح أن تبدأ الدراسة بها في العام الجامعية 1990/1991م.(3)

وفي عام 1994 صدر (القانون رقم 142 لسنة 1994م) في 31 مايو بتعديل قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972م، وقد نص هذا التعديل في مادته رقم (43) على أن "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حال عدم وجود أساتذة في الكلية أو المعهد لرئيس الجامعة أن ينتدب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد لأداء عمل العميد، ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدته بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية، أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية بعد إجراء التحقيق اللازم.

¹ المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، (1990)، مرجع سابق، ص 175

² رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، إنشاء جامعة أهلية، موسوعة المجالس القومية المتخصصة (1974 - 1989)، المجلد السابع، الدورة الثالثة، 1975، ص ص 52 - 53

³ حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي، (2008)، التعليم الجامعي الخاص وتكافؤ الفرص التعليمية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة)، ص 163

وبالنظر في القوانين المنظمة لعمل الجامعات المصرية – منذ نشأتها إلى ما قبل ثورة 25 يناير 2011، نجد أن هناك مظاهر للإضرار بحق الأساتذة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتتمثل هذه المظاهر فيما يلي:-

(أ) جاء في نصوص مواد قانون 1925م وهو أول قانون منظم للجامعة المصرية، أن لوزير المعارف الحق في تعيين ناظر الكلية، وإصدار قرار بتعيينه لأول مرة من دون أخذ رأي مجلس الكلية، ولكن إذا خلا منصبه – لأي سبب من الأسباب- فإن للوزير أن يعينه بعد أخذ رأي مجلس الكلية، أما تعيين الوكلاء فقد كان يتم بالانتخاب الحر المباشر.

(ب) جاء في (القانون رقم 149 لسنة 1950م) تعديل مؤاده أن يُعين عميد الكلية من دون أخذ رأي مجلس الكلية، وفي هذا إضرار بحق الأساتذة في اختيار من يتولى منصب العمادة في كلياتهم، واستمرت القوانين المتتالية في فترة الخمسينيات في تأكيد تعيين القيادات الجامعية.

(ج) أعطى (القانون رقم 49 لسنة 1972م) الحق لمجلس الكلية في ترشيح ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس، ليختار من بينهم رئيس الجامعة، ويصدر قرار من وزير التعليم بتعيينه مع إعطاء الوزير حق إصدار قرار بتعيين العميد، بناء على ترشيح رئيس الجامعة، دون الانتخاب في الكليات التي لا يوجد بها سوى عشرة أساتذة، أما بالنسبة لتعيين وكيل الكلية، فإن القانون قد أعطى لوزير التعليم حق تعيينه بناء على ترشيح عميد الكلية وموافقة رئيس الجامعة وهذا على عكس قانون 1925م الذي كان يعطي الحق في الانتخاب المباشر لوكيل الكلية.

ثالثاً: من منتصف القرن الماضي وحتى ثورة 25 يناير 2011:

تميز واقع التعليم الجامعي في تلك الفترة في ظل المتغيرات العالمية باتجاهين رئيسيين يصبان في أحادية التوجه، هما: (1)

1- اتباع استراتيجية النمو الكمي للتعليم العالي والجامعي:

وهي استراتيجية لم تفي بحاجات التعليم الكمية، ولم تبقى على نوعية التعليم وجودته التي كانت عليها في وقت سابق من الزمان، فعلى الرغم من الزيادة في أعداد الجامعات والكليات والطلاب والأساتذة والكتب والأدوات والمعدات، وفي ميزانيات التعليم ونفاخته العامة، إلا أن هذا التعليم لم يستطع الوصول إلى أعداد أكبر من أبناء الوطن ممن هم في حاجة إليه.

2- عدم مرونة هيكل التعليم وبنيته:

¹ شبل بدران، كمال نجيب، (2000)، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر)، ص ص 79، 85

حتى صار مفهوم التربية عامة هو التعليم، وخاصة مرادفا للعمل المدرسي الذي انحصر في تلقين المعلومات للطلاب، وصارت الجامعات من جراء ذلك، أنظمة تحافظ على الوضع الاجتماعي القائم بما في ذلك سلطات الأساتذة والإداريين، حيث عكس هؤلاء سلطات المجتمع المركزية في المعرفة والإدارة.

وتُعد الفترة من منتصف تسعينيات القرن الماضي وحتى ما قبل ثورة يناير 2011 من الفترات والمراحل الهامة في تاريخ التعليم الجامعي في مصر، حيث شهدت كثير من التغيرات، فأوجدت نظاما جديدة من التعليم الجامعي لم تكن موجودة من قبل، وتتلخص نظم التعليم الجامعي التي وُجدت في تلك الفترة في الآتي: (1)

أ- التعليم الجامعي الحكومي:

شهد التعليم الجامعي في الفترة منذ منتصف التسعينيات وحتى الوقت الراهن بعض الاهتمام، وتوجد حاليا 18 جامعة حكومية بالإضافة إلى 6 فروع تضم 300 كلية ومعهد.

ب- التعليم الجامعي الخاص المصري:

لما كانت الخصخصة من أهم سياسات التكيف الهيكلي، فإن أول تطبيقاتها الفعلية في مجال التعليم الجامعي كان إنشاء الجامعات الخاصة والتي انتهى الجدل حولها بصدور القانون رقم 101 لسنة 1992م.

وهكذا اكتسبت الجامعات الخاصة شرعية الإنشاء بصدور هذا القانون، وبدأ التعليم الجامعي الخاص في مصر بأربع جامعات، واليوم تضاعف عدد الجامعات الخاصة في الفترة من 1996 وحتى الآن.

ج- التعليم الجامعي الخاص الأجنبي:

في إطار تحقيق مشروع الشرق الأوسط الكبير لأهدافه، كان العمل على نشر الثقافة الغربية في المجتمع عن طريق إنشاء مؤسسات تعليم أجنبية، يلتحق بها المتعلمون في التعليم العام أو في التعليم العالي أو الجامعي، وقد كانت مبررات تشجيع الجامعات الأجنبية أنها تقدم لنا أحدث وسائل التعليم، وسوف تغذي ثقافتنا بأحدث أنواع المعرفة العلمية والتكنولوجية، وكانت مصر في البداية لا تعرف إلى الجامعة الأمريكية، والتي لم يكن معترفا بشهاداتها حتى عام 1972م، ولكن اليوم توجد جامعات فرنسية وألمانية وبريطانية وكندية وروسية (2).

¹ دعاء محمد أحمد إبراهيم، (2008)، مرجع سابق، ص 133

² سحر محمد أبو راضي محمد، (2011)، مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ص ص 259 - 273

أما عن اختيار القيادات الجامعية في تلك الفترة:

فإذا كان القانون قد نص على أن الجامعات مستقلة، فإنه قصد أن لكل منها شخصية اعتبارية وموازنة خاصة، وأنها تدار عن طريق مجلس الجامعة ورئيسها، لكن هناك ما يشير إلى محدودية هذا الاستقلال، لكن ثمة سمة هامة لإدارة التعليم الجامعي في مصر، نص عليها القانون وهي أن المجالس والقيادات الجامعية تتولى مسؤولية تسيير العمل الجامعي بما يحقق أهداف الجامعة، وإذا كان القانون قد اهتم بهذا التوجه الإداري فإن هناك ما يحد من تنفيذه على أرض الواقع منها أن هذه القيادات/الجامعات معينة، وليس هناك دور لأعضاء هيئة التدريس في اختيارها؛ وينطبق هذا على رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ورغم أن القانون عند صدوره عام 1972 قد نص على أن يختار كل أستاذ من أساتذة الكلية ومعه الأساتذة المساعدون والمدرسون أعضاء مجلس الكلية ثلاثة من الأساتذة عن طريق الاقتراع السري، ويعين رئيس الجامعة العميد من بين الأساتذة الثلاثة الحاصلين على أكثر الأصوات، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.⁽¹⁾

في عام 1994م قام د/ حسين كامل بهاء الدين وزير التعليم آنذاك بدق المسامير الأخير في نعش ديمقراطية الجامعة بإلغاء انتخابات العمادة، فنص على أن يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وهكذا فإن الهامش المحدود من الاختيار الذي كان متاحاً قد ألغي، وصار شغل منصب عميد الكلية بالتعيين.⁽²⁾

رابعاً: آليات اختيار القيادات الجامعية في مصر الآن:

كانت الإدارة الجامعية تعاني من الجمود، فالقوانين التي تحكم المؤسسات الجامعية هي في الغالب قوانين صدرت من فترة طويلة، وعلى الرغم من تطوير بعضها فإن روحها بقيت على حالها مقيدة للعمل وقائلة لأية مبادرات أو جهود تطويرية؛ كل هذا جعل إدارة الجامعة بعيدة عن تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية وعدم الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة وصعوبة تحرير الجامعة من كثير من القيود المالية والإدارية وغياب المرجعيات والمعايير المنضبطة للأداء الجامعي في جميع مستوياته. ولا يقتصر الأمر على ما سبق بل يضاف إليه سيطرة الدولة على الجامعة وسريان روح الالتزام لدى أساتذتها وإدارتها، مما أدى إلى عدم السماح للجامعة بالانطلاق لمناقشة قضايا اجتماعية

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، مرجع سابق، ص 132

² سعيد إسماعيل علي، (2011)، مرجع سابق، ص 197

مهمة، وتوظيف نتائج البحث العلمي في حل المشكلات المجتمعية وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة.(1)

ثم قامت ثورة 25 يناير 2011 المجيدة، وشارك فيها معظم طبقات وفئات الشعب المصري، رفضاً للظلم والطغيان والاستبداد والتضييق على كافة طوائف الشعب وفئاته بما فيهم أساتذة وقيادات الجامعات، وطالبت الثورة بتغيير كافة قيادات نظام مبارك الفاسدة في كافة قطاعات الدولة ومن بينها الجامعات، فتواترت الدعوات الملحة داخل الجامعات من قبل جماهير غير قليلة إلى ضرورة إقصاء "كل" القيادات الجامعية، على اعتبار أنها جميعاً جاءت عن طريق أمن الدولة، وأن يتم اختيار كافة القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب.

ورأى البعض أن هذه الدعوات بتغيير كافة القيادات الجامعية هي دعوات غير منصفة، ويرى أصحاب هذا الرأي أن أمن الدولة عندما كانت تختار فلم يكن اختيارها مبنياً دائماً على فساد الشخص المختار، ولا يعني هذا دائماً أن القابل لتعيين أمن الدولة هو بالضرورة رجل فاسد، فنحن - مثلاً - كنا نضطر إلى دفع بعض المال في بعض الخطوات عند استخراج رخصة سيارة، وإلا لن نحصل عليها، مع علمنا بأن هذا لا يصح خلقياً، وهو الأمر الذي يشير بعض علماء الدين إليه بأنه يدخل في حكم "الاضطرار" و"الإكراه" الذي لا يحاسب الإنسان عليه بالضرورة.(2)

ويؤيد أصحاب هذا الرأي بشدة إجراء الانتخابات لاختيار عمداء الكليات، وكذلك لاختيار رؤساء الجامعات، بينما يتحفظون كثيراً على أن يتم اختيار رؤساء الأقسام بالانتخابات، فيرون أن رئاسة القسم ليست موقفاً إدارياً بل هي بالدرجة الأولى موقع أكاديمي، وفي الوقت الذي يمكن أن يتم اختيار أحدث أستاذ لعمادة الكلية، فإن رئاسة القسم كانت دائماً بالأقدم، ثم كيف يشارك في اختيار رئيس القسم أعضاء الهيئة المعاونة، وهم يخضعون للإشراف العلمي في رسائلهم للمجستير والدكتوراة لمن يحق لهم أن يكونوا رؤساء أقسام؟ ويرون أن أن الجامعة تخضع بالضرورة لصورة من صور "التراتبية" الأكاديمية، التي يجب أن تميز بينها وبين الجوانب الإنسانية التي لا بد أن يتساوى فيها الجميع.(3)

وحين اشتدت وتيرة المظاهرات التي اجتاحت عدد من الجامعات المصرية عام 2011 مطالبة بإقالة القيادات الجامعية والعمل على جعل الانتخاب الحر الآلية المتبعة لاختيار القيادات الجامعية من رئيس الجامعة والعمداء والوكلاء وحتى رؤساء الأقسام.

¹ سحر محمد أبو راضي محمد ، (2011) ، مرجع سابق ، ص136

² إسماعيل علي ، (2011) مرجع سابق ، ص 198

³ إسماعيل علي ، المرجع السابق ، ص199

ترتب على ذلك أن شهدت كلية الآداب جامعة القاهرة حالة من النشاط الخاص، الذي نجم عنه تأسيس أعضاء هيئة التدريس بالكلية للجنة الديمقراطية، ولجنة المبادرة الجامعية لكلية الآداب، إضافة إلى محاولة الهيئة المعاونة تنظيم أنفسهم فيما يشبه الائتلاف، الأمر الذي توج في نهاية المطاف، بتجربة انتخاب عميد الكلية يوم السبت الموافق 2011/6/12 * بعد أن ظلت الكلية وعلى مدى أكثر من عقدين تعتمد على نظام التعيين.(2)

وقد تمثلت القيادة السياسية بعد ثورة يناير في المجلس العسكري، تلاه الرئيس الدكتور محمد مرسي، وقد كانت معظم التعديلات الخاصة بقانون تنظيم الجامعات في هاتين الفترتين، وفيما يلي توضيحا لآليات اختيار القيادات الجامعية في هاتين الفترتين:(3)

جاءت آليات اختيار القيادات الجامعية في المرحلة الانتقالية لحين صدور تشريع جديد احتراماً لحق المجتمع الأكاديمي في اختيار القيادات الممثلة له والمعبرة عن آرائه، وبعد عرض هذين المقترحين على المجتمع الأكاديمي بفئاته المختلفة، انحازت الأغلبية إلى أسلوب (الانتخاب المباشر بضوابط) لاختيار رؤساء الأقسام والعمداء وعن طريق (مجمع انتخابي) ممثلاً لأعضاء هيئة التدريس بكلية الجامعة، بالإضافة إلى العمداء لاختيار رئيس الجامعة، وذلك في إطار الشروط العامة لشغل الوظائف القيادية التي حددها القانون، وتحقيقاً لوضع هذا المقترح موضع التنفيذ كان لا بد من وضع مجموعة من الضوابط تتمثل فيما يلي:

- 1- تطبيق أسلوب ديمقراطي لاختيار القيادات الجامعية باعتباره مطلباً أساسياً للمجتمع الأكاديمي وبصفته من أكثر الوسائل شفافية في اختيار هذه القيادات.
- 2- عدم الإخلال بقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية.
- 3- مراعاة الانضباط الأكاديمي والإداري، والتأكيد على القيم الجامعية الراسخة.
- 4- يعمل بهذه الآليات في المرحلة الانتقالية، ويتعين مراجعتها وتقييمها عند تعديل قانون تنظيم الجامعات وتطويره خلال المرحلة المقبلة.

* لم يتم اعتماد هذه الانتخابات حيث أنها لم تكن تابعة للقواعد والقوانين في ذلك الوقت.

² نجيسة دسوقي، وخلود صابر، وآخرون، (2011)، انتخاب عميد كلية الآداب بجامعة القاهرة..خطوة على

طريق استقلال الجامعات، (القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير)

³ إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتر، (2013)، مرجع سابق، ص ص 66-67

وقد أعلنت وزارة التعليم العالي الجدول الزمني لانتخاب القيادات الجامعية من خلال آليات اختيار القيادات الجامعية في المرحلة الانتقالية بجميع الجامعات في سبتمبر 2011، وذلك من خلال إدارات الجامعات المسئولة عن اختيار رؤساء الأقسام والعمداء بكل كلية، كما أن اللجنة المشرفة على العملية الانتخابية هي لجنة منتخبة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وفي منتصف شهر أكتوبر 2011 تم الانتهاء من إعلان نتائج الانتخابات الجامعية والتي أسفرت عن فوز 90% من القيادات الجامعية السابقة، مما أثار الجدل في صفوف التيارات والأئتلافات المعارضة.

وقد صدر في عهد الرئيس الدكتور/ محمد مرسي، القانون رقم 84 لسنة 2012 بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972، وقد جاءت المادة الرابعة من هذا القانون بخصوص تعديل آلية اختيار القيادات الجامعية، ونصت المادة على الآتي: (1)

المادة الرابعة: تضاف مادة جديدة إلى قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 نصها الآتي: (مادة 13 مكرر) "يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم اختيار شاغلي الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس مجلس القسم – عميد الكلية أو المعهد – رئيس الجامعة)، وذلك بطريق الانتخاب وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات بمشاركة ثلاثة من رؤساء نوادي أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن كفالة المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتحقيق اختيار أفضل وأكفأ العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقاً لهذا القانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك".

ولكن الأحداث المتعاقبة بعد ذلك أعادت بعض الرموز القيادية السابقة بنفس النهج الفلسفي من هيمنة وإقصاء وتسلط وتربص بالآخر، ومن ثم لم يحدث أي تطور أو تجديد لواقع وأدوار القيادات التربوية والجامعية داخل المنظومة التعليمية وعاد الولاء للحزب والمنصب والكرسي ... وليس للشعب أو المصلحة العليا للبلاد، لهذا تكثرت المطالبات حالياً بالحرص عند اختيار القيادات لأن الأزمة السابقة (فترة ما قبل الثورة) كشفت عن وجود قيادات تربوية كثيرة فاسدة كانت

¹ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015)،

المادة 13 مكرر من القانون رقم 84 لسنة 2012، (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية)، الطبعة 34

على ولاء بالنظام السابق وتحمل له البيعة وتمالئه فيما يفعل فكانت النتائج السلبية.(1)

وسرعان ما تم إلغاء المادة (13 مكرر) التي أضيفت بالقانون رقم 84 لسنة 2012 إلى قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 والتي تنطوي على انتخاب القيادات الجامعية انتخاباً مباشراً، وتتيح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حرية انتخاب القيادات الجامعية عبر انتخابات تشرف عليها لجان متخصصة.

وقد تم إلغاء هذه المادة (13 مكرر) بموجب القانون رقم (52) لسنة 2014 بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972، وقد استبدل بهذا القرار بقانون نص المادتين رقمي 25 و 43 ، وجاء التعديل بأن يعين رؤساء الجامعات وعمداء الكليات بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي من خلال ترشيح لجنة، مع جواز إقالتهم قبل نهاية مدتهم بقرار من رئيس الجمهورية إذا أخل بواجباته الوظيفية أو بمقتضيات مسؤولياته.(2)

وفيما يلي الآليات المتبعة حالياً في اختيار القيادات الجامعية في مصر:

أولاً: رئيس الجامعة:

← اختياره وتعيينه:

يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة استاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد.(3)

← اللجنة التي ترشحه:

تشكل اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة بقرار من وزير التعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، وتتكون هذه اللجنة من سبعة أعضاء، يتولى المجلس الأعلى للجامعات ترشيح أربعة منهم أساسيين بالإضافة لعضو آخر احتياطي من ذوي الخبرة في مجال التعليم

¹ عادل عبد الحميد السيسي ، (2014) ، مرجع سابق ، ص 134

² الجريدة الرسمية ، (2014) ، قانون رقم 52 لسنة 2014 ، المنشور بالجريدة الرسمية ، العدد 25 مكرر (أ) بتاريخ 2014/6/24

⁽³⁾ قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، (2015) ، مرجع سابق ، ص 13

الجامعي، على أن يكون من بينهم أقدم رؤساء الجامعات والذي تسند إليه رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الجامعة المعنية اختيار الثلاثة أعضاء الباقيين الأساسيين بالإضافة لمرشح آخر احتياطي.(1)

← شروط ترشحه:

يشترط للترشح لوظيفتي رئيس الجامعة أو عميد لكلية أو المعهد ما يلي:(2)

- 1- أن يكون المتقدم للترشح من الأساتذة العاملين بالجامعة، وعلى أن يكون قد أمضى خمس سنوات في درجة الاستاذية لمن يرغب في الترشيح لوظيفة رئيس الجامعة، وأن يكون استاذًا عاملاً بالكلية أو المعهد حال الترشح لعمادة أي منهما.
- 2- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.
- 3- ألا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبي.
- 4- عدم سبق شغل المتقدم لوظيفة من ذات الدرجة مرتين.
- 5- ألا يكون المرشح متولياً أي منصب حزبي وقت الترشح وطيلة مدة توليه المنصب.

← إجراءات اختياره وتعيينه:

تختص اللجنة المكلفة بترشيح رئيس الجامعة ومن ضمن اختصاصها بالآتي:(3)

- 1- الإعلان عن خلو الوظيفة قبل نهاية المدة بشهرين على الأقل.
- 2- فتح باب التقديم وتلقي الأوراق لمدة أسبوع على الأقل، على أن يتقدم المرشحون بأوراق ترشيحهم إلى اللجنة متضمنة طلب الترشيح وبيان حالة رسمياً من الكلية المختصة مشفوعاً بالسيرة الذاتية للمرشح وما يؤيدها وخطة العمل الخاصة به مبينا بها أوجه القصور وطرق الإصلاح ومقترحات التنمية والتطوير طبقاً للوظيفة المتقدم لها، كما يلتزم بتقديم كل ما تطلبه اللجنة من

¹ المادة الأولى من قرار وزاري رقم 2185 لسنة 2014 بتاريخ 2014/7/6 بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح

رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشح

² المادة الثالث من قرار وزاري رقم 2185 لسنة 2014 بتاريخ 2014/7/6 بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح

رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشح

³ المادة الرابعة من قرار وزاري رقم 2185 لسنة 2014 ، المرجع السابق

مستندات لازمة للترشيح، ويؤشر على ملف التقديم من رئيس اللجنة وأعضائها بما يفيد ساعة وتاريخ التقديم، ويسلم المرشح أيضاً بالاستلام مبيناً فيه محتويات الملف وساعة وتاريخ استلامه موقِعاً من رئيس اللجنة.

3- فحص أوراق المتقدمين، واستبعاد غير المستوفى للشروط القانونية للترشح بقرار مسبب منها يثبت مضمونة في محاضر أعمال اللجنة.

4- البت فيما يقدم إليها من طعون على المرشحين خلال ثلاثة أيام من استيفاء كافة الأوراق المتعلقة بالطعن، وبحد أقصى أسبوع من تاريخ غلق باب الطعون.

5- إعداد الجدول الزمني لعرض المرشحين لبرامجهم.

6- تصدر اللجنة قرارها باختيار الثلاثة الحاصلين على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم المعتمد من المجلس الأعلى للجامعات وترفع تقريرها إلى وزير التعليم العالي بالنسبة لرئيس الجامعة وإلى رئيس الجامعة بالنسبة لعميد الكلية أو المعهد.

وتنتهي أعمال اللجنة المختصة باختيار رئيس الجامعة بمجرد تقديم توصيتها إلى السيد الأستاذ الدكتور وزير التعليم العالي، وتكون مدة عمل لجنة اختيار عمداء الكليات والمعاهد سنة أكاديمية واحدة.

ثانياً: عميد الكلية:

← اختياره وتعيينه:

يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الكلية أو المعهد في كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح.⁽¹⁾

← اللجنة التي ترشحه:

تشكل اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد بقرار من وزير التعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، وتتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء يتولى رئيس الجامعة اختيار ثلاثة منهم أساسيين بالإضافة لعضو آخر احتياطي، على أن يكون من بين الأعضاء الأساسيين أحد نواب رئيس الجامعة والذي تسند إليه

¹ مادة 43 من قانون 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات

رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الكلية أو المعهد اختيار العضوين الآخرين الأساسيين الباقين بالإضافة لمرشح آخر احتياطي.(1)

← مدة تعيينه:

تكون مدة العمادة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، 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 قائماً بالعمل لمدة عام واحد.(2)

← شروط ترشحه:

هي نفس شروط ترشح رئيس الجامعة المبينة أعلاه.

← إجراءات اختياره وتعيينه:

هي نفس إجراءات اختيار وتعيين رئيس الجامعة السابق ذكرها أعلاه.

ثالثاً: رئيس القسم:

← اختياره وتعيينه:

← يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد.(3)

← مدة تعيينه:

يكون تعيين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم.(4)

وبنظرة متفحصة لآليات اختيار القيادات الجامعية في الجامعات المصرية في الفترات التاريخية المختلفة، يتضح الآتي:

- كانت الجامعات المصرية في بداية نشأتها تتمتع بالحرية في اختيار قياداتها، حيث كانت أهلية وخضوعها للحكومات كان محدوداً.
- ثم سرعان ما تغير الحال، وتحديداً بداية من 1925 بدأت الدولة في ممارسة تدخلاتها في الجامعات، ووصل الحد إلى التحكم في تعيين

¹ المادة الثانية من قرار وزاري رقم 2185 لسنة 2014 ، مرجع سابق

² المادة الثانية من قرار وزاري رقم 2185 لسنة 2014 ، المرجع السابق

³ مادة 56 من قانون 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات

⁴ مادة 56 من قانون 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات

- القيادات الجامعية، وفصل القيادات الجامعية الغير مرضي عنها من الحكومة وخاصة في عهد حكومة إسماعيل صدقي 1930م.
- وازداد الأمر سوءاً بعد 23 يوليو ووصول جمال عبد الناصر إلى الحكم، حيث أحكم قبضته الأمنية على الجامعات، وبدأ في تصفية القيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات المصرية ممن ينتمون إلى جماعة الإخوان المسلمين أو أي تيار إسلامي، وبدأ في التخلص منهم وفصلهم من الجامعات نهائياً، وخيم على الجامعات التخوف الأمني، وأصبح الجميع يخشى التعبير عن رأيه في أي قضايا ومن بينها القيادات الجامعية.
 - وعلى نفس الخطى سار الرئيس السادات في بداية فترة حكمه، حيث حاول التدخل في الجامعات وتصفية الجامعات من القيادات الجامعية أو أعضاء هيئات التدريس ولكن هذه المرة ممن ينتمون إلى التيارات العلمانية والليبرالية.
 - بعدها جاءت فترة الرئيس مبارك، التي كانت في بدايتها تتسم بنوع من الحريات العامة في مصر، ومن بينها الحريات الأكاديمية، وحرية اختيار وتقييم القيادات الجامعية، ولكن في نهاية فترة حكمه والتي دامت ثلاثون عاماً بدأ في التضييق على الجامعات والتحكم في اختيار وتعيين القيادات الجامعية عبر تقارير أمنية من أمن الدولة.
 - ثم جاءت ثورة 25 يناير المباركة، والتي خلالها بدأ الشعب المصري بكل طوائفه بما فيهم قيادات الجامعات استنشاق عبير الحرية، وبدأ الحديث عن اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب من المجتمع الجامعي بشروط وضوابط ومعايير، وذلك من خلال ما يسمى «بالمجمع الانتخابي»، والذي كان يمثل تجربة فريدة ومميزة.
 - ثم سرعان ما عاد الحال لما كان عليه، وعاد اختيار القيادات الجامعية بكافة مستوياتها خاضعاً للحكومة، وبعد تقارير أمنية دقيقة عن كل مرشح لأي منصب قيادي بداية من رئيس الجامعة ومروراً بالعمداء، وانتهاءً برؤساء الأقسام.

الفصل الخامس

آليات اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى

تمهيد

تباين الدول في آليات اختيار القيادات الجامعية

أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية

الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية

آليات اختيار القيادات الجامعية في الولايات المتحدة (نموذج جامعة كارولينا الجنوبية)

ثانياً: المملكة المتحدة

الهيكل التنظيمي لجامعات المملكة المتحدة

آليات اختيار القيادات الجامعية في المملكة المتحدة (نموذج جامعة أوكسفورد)

ثالثاً: دولة اليابان

الهيكل التنظيمي للجامعات اليابانية

آليات اختيار القيادات الجامعية في دولة اليابان (نموذج جامعة طوكيو)

رابعاً: الجمهورية التركية

الهيكل التنظيمي للجامعات التركية

آليات اختيار القيادات الجامعية في الجمهورية التركية (نموذج جامعة اسطنبول)

خامساً: المملكة العربية السعودية

الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية

آليات اختيار القيادات الجامعية في المملكة العربية السعودية (نموذج جامعة الملك سعود)

الملك سعود

تحليل خبرات دول المقارنة في آليات اختيار القيادات الجامعية

أولاً: التحليل لهذه الخبرات العالمية

ثانياً: الاستنتاجات من هذه الخبرات العالمية

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الخبرات العالمية ومصر

رابعاً: جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في اختيار القيادات الجامعية

الفصل الخامس

آليات اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى

تمهيد:

دائماً ما يتطلع الجميع إلى الأفضل والأحسن والأحدث، ودائماً ما يتم عقد المقارنات بين الوضع الحالي وبين مثيلاته في بقاع العالم المختلفة، وهكذا الحال في مجال اختيار وتعيين القيادات الجامعية، نحن نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى أفضل الآليات لاختيار وتعيين القيادات الجامعية في جامعاتنا المصرية، لذا يمضي بنا هذا الفصل فُدماً في عرض وتحليل واقع اختيار وتعيين القيادات الجامعية في جامعات بعض الدول الأجنبية والعربية، بغية الاستفادة منها، واقتباس أفضلها، والاستعانة بها في بلورة رؤية مستقبلية وتصور مقترح لاختيار وتعيين القيادات الجامعية.

وقد وقع الاختيار على خمسة دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية فهي تمثل القارة الأمريكية كما أنها أكبر دولة وأكبر قوة في العالم حالياً، المملكة المتحدة وتمثل القارة الأوروبية كما أن لها تاريخ عريق في التعليم الجامعي، اليابان وهي تمثل القارة الآسيوية كما أن تجربتها التقدمية تجربة فريدة، الجمهورية التركية وهي آسيوية أوروبية وهي من الدول الصاعدة، والمملكة العربية السعودية والتي تمثل الدول العربية، كما أن نظامها السياسي الملكي يعطي اختلافاً وتنوعاً في آليات اختيار القيادات الجامعية.

وسنستخدم المنهج الوصفي التحليلي في استعراض تجارب تلك الدول.

تباين الدول في آليات اختيار القيادات الجامعية:

تتباين الدول والمجتمعات في آليات ونظم اختيار وتعيين القيادات الجامعية، ويرجع ذلك التباين إلى اختلاف القيم السياسية والثقافية والأيدلوجية لتلك الدول، والتي غالباً ما تشكل فلسفتها الإدارية.⁽¹⁾

ففي كثير من الدول يتم تعيين رئيس الجامعة ونائبه من قبل رئيس الدولة أو من قبل لجنة ترفع توصيتها لرئيس الدولة والذي بدوره بالموافقة على تعيينهما، وفي بعض الدول يتم اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب من بين مرشحين من أعضاء هيئة التدريس؛ ففي سلوفانيا يتم يتم اختيار رئيس الجامعة

¹ قدوري ، فائق مشغل ، (2003) ، الملتمى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية : اختيار

القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية "رؤية استراتيجية" ، (حلب: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ، 39

من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ وفي اليونان يتم انتخاب رئيس الجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وفي السويد يتم تعيين رئيس الجامعة من قبل الحكومة دون انتخاب، وفي التشيك وسلوفاكيا يتم اختيار رئيس الجامعة أو رئيس مؤسسة التعليم العالي من قبل لجنة توصي به إلى رئيس الجمهورية والذي يتخذ قراراً بتعيينه.(1)

وغالبا ما يتم اختيار القيادات الأكاديمية وخاصة رئيس الجامعة بوسيلة من أربعة وسائل شائعة: (أ) التعيين عن طريق رئيس الدولة أو رئيس الوزراء (مثل: تايلاند)؛ (ب) التعيين عن طريق وزير التعليم العالي (مثل: ماليزيا، زيمبابوي)؛ (ج) الانتخاب المباشر من الدوائر ذات المصلحة وغالبا ما تكون هذه الدوائر من داخل المؤسسة الجامعية (مثل: الأرجنتين، البرازيل)؛ (د) الانتخاب المباشر من دوائر أوسع، وغالبا ما تكون هذه الدوائر خارجية من المجتمع المدني مثلا، (وغالبا ما يطبق هذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية)؛ ولكن نادرا ما وجدت هذه الطرق الأربعة في شكل نقي، ومعظم الدول توظف مزيجا من هذه الأساليب (مثل: كولومبيا)، وفي المجمل فإن الكيفية التي يتم بها تعيين رؤساء الجامعات أو العمداء غالبا ما تكون مؤشرا رئيسيا على استقلال الجامعات.(2)

وتبعا للأساليب الأربعة السابقة لاختيار القيادات الجامعية، يتم أيضا اختيار مجالس إدارات الجامعات (مجالس الجامعات، مجالس الكليات، مجالس الأقسام العلمية)، فإذا غلب نظام التعيين سواء رئيس الدولة أو رئيس الوزراء أو وزير التعليم العالي، يكون معظم أعضاء المجلس من الأفراد التابعين أو الموالين للحكومة، وإذا غلب نظام الانتخاب المباشر، يكون معظم أعضاء المجلس من غير الموالين للحكومة أو المستقلين، وإذا كان انتخاب من مجمع انتخابي تكون غالبية مجلس الإدارة من داخل المؤسسة سواء جامعة أو كلية، أما في حالة المزوجة ما بين الانتخاب المباشرة أو مجمع انتخابي أو تعيين يكون مجلس الإدارة مشكل من جميع الفئات ولا تغلب عليه سمة معينة، والجدول التالي يوضح ذلك:(3)

1 Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , High Education In Turkey A Comparative Analysis , (Ankara: Pelin offset) , First edition , PP. 70 - 71

2 William Saint , (2009) , Guiding Universities:Governance and Management Arrangements around the Globe , (Washington: Human Development Network , World Bank) P. 8

3 William Saint , (2009) , Op. Cit., P. 8

جدول (5)

«تباين آليات اختيار القيادات الجامعية في الدول المختلفة»

متبادل أعضاء المجلس من فئات متعددة ولا توجد غلبة لفئة معينة	خارجي معظم أعضاء المجلس من خارج الجامعة (قطاع خاص، المجتمع المدني.. الخ)	حكومي معظم أعضاء المجلس ممثلين أو موالين للحكومة بشكل كبير	داخلي معظم أعضاء المجلس من داخل الجامعة (أكاديمين، أداريين، طلاب،.. الخ)
النمسا تشيلي كولومبيا قيرص مصر الهند رواندا سيريلانكا المملكة المتحدة	أستراليا كندا الدنمارك اليابان ليسوتو ماليزيا موريشيوس سنغافورة جنوب أفريقيا إسبانيا تنزانيا الولايات المتحدة	كينيا زيمبابوي	أنغولا الأرجنتين بنغلاديش بوتسوانا البرازيل بلغاريا بوركينافاسو كمبوديا تشاد الصين جمهورية التشيك استونيا فنلندا فرنسا جورجيا غانا هنغاريا أندونيسيا لاتفيا مدغشقر موريتانيا مولدوفا موزمبيق ناميبيا نيوزيلاندا النرويج بيرو الفلبين رومانيا سلوفاكيا إسبانيا فيتنام

ويتضح تباين الدول في اختيار القيادات الجامعية بصورة أكثر وضوحا في الدراسة التي أجراها (Karran 2007) والتي أظهرت أن اختيار رئيس

الجامعة في 16 دولة أوروبية وهي (النمسا، جمهورية التشيك، فنلندا، فرنسا، اليونان، المجر، إيطاليا، لاتفيا، ليتوانيا، لوكسمبورغ، مالطا، بولندا، البرتغال، سلوفاكيا، سلوفينيا واسبانيا) لا يزال يعتمد بشكل مفرط ومضاعف على الانتقال الداخلي (من داخل المؤسسات الجامعية)، وأيضاً يعطي تأثيراً قوياً لأعضاء هيئة التدريس في عملية الاختيار؛ بينما رصدت الدراسة أن نظام اختيار القيادات الجامعية في 5 دول وهي (إستونيا، ألمانيا، أيرلندا، هولندا، والسويد) يسمح بتدخلات محدودة من أعضاء هيئة التدريس في اختيار رئيس المؤسسة الجامعية، في حين كان منصب رئيس الجامعة في 2 من الدول وهما (الدنمارك، والمملكة المتحدة) مفتوحة لجميع المؤهلين المرشحين من خارج المؤسسة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس لا يكون لهم أي تأثير على عملية الاختيار.⁽¹⁾

وقد مرت الدول والمجتمعات بعدد من المراحل السياسية والثقافية والأيدلوجية التي شكلت فلسفتها الإدارية كما سبق ووضحنا، والتي انعكست هذه الفلسفات بدورها على نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في تلك المجتمعات، ويمكن استعراض هذه المراحل كالآتي:⁽²⁾

1- مرحلة الولاء السياسي:

مثلت هذه المرحلة بدايات التطور الصناعي التي شهدتها المجتمعات الغربية وما فرضته من ضرورات اعتماد أسلوب خاص عند الاختيار لقياداتها الإدارية يدعى نظام المغنم (Spoil system) الذي يعتبر المناصب الحكومية مغنماً ينبغي تقسيمه بين أعضاء الحزب المنتصر. ويوجه لخدمة أهداف الفئة السياسية، مستتة في ذلك الولاء والمحسوبية كأساس في دعم مواقف تلك الفئات.

2- مرحلة الإصلاح الإداري:

عبرت هذه المرحلة عن الوعي الإداري والدعوة إلى اعتماد قواعد وأسس سليمة في اختيار القيادات الإدارية وفق مواصفات خاصة قادرة على إدارة تلك المنظمات الكبيرة والمعقدة، وعليه تبنت العديد من الدول المتقدمة الإصلاح في أنظمتها الإدارية وأصدرت القوانين واللوائح التي تدعم جوانب تحقيق التميز الاقتصادي، واحتلت القيادات الإدارية خصوصية كبيرة في تلك الجهود.

3- مرحلة التنمية الإدارية:

¹ European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Vol. 2 , No. 8 , ISSN. 2235 -767X , November 2013 , Available at: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>. 23/12/2016 , PP. 124 - 125

² قدوري ، فائق مشغل ، (2003) ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية : اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية "رؤية استراتيجية" ، (حلب: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ، 39

عبرت هذه المرحلة عن تبني توجهات جديدة في اختيار القيادات الإدارية فرضتها متطلبات الوعي الإداري للمرحلة السابقة، إذ بات من الضروري البحث عن المؤهلات والمهارات القيادية إلى جانب المؤهلات الشخصية كأساس في عملية اختيار القيادات الإدارية، فالتطور والتقدم السريع التي شهدته المجتمعات الصناعية وما فرضته من تعقيد بيئي واحتياجات متنامية فرضت ضرورات الاتجاه نحو إعداد القيادات وتطويرها توخيا للأهلية والكفاءة، وبذلك انتقل الاهتمام في هذه المرحلة من فاعلية القائد إلى كفاءته.

ورغم الطفرة الكبيرة في التنمية الإدارية إلا أنه لا تزال الشخصيات ذات الخلفية الأكاديمية القوية تحتل مكانا بارزا في التعيينات القيادية، وفي دراسة على أربعة دول في اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الخاصة بهم، وهذه الدول هي (هولندا، السويد، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية)، وُجد أنه على الرغم من التغيرات الواسعة في المؤسسة الجامعية، والعناصر الهيكلية الرئيسية للجامعات، ومحاولة توسيع أنماط التوظيف، ومحاولة التركيز على مهارات القيادة العامة والكفاءة الإدارية، إلا أن معظم الذين يتولون مناصب قيادية في الجامعات يأتون في الغالب من خلفيات أكاديمية، والسبب الكامن وراء ذلك هو أن الجامعات مؤسسات يغلب عليها الطابع الأكاديمي التربوي، فيتم النظر عند اختيار وتعيين القيادات إلى الخبرة الإدارية إضافة إلى السجل الأكاديمي القوي للمرشح. والجدول التالي يوضح الفئات التي تقوم باختيار القيادات الجامعية في عدة دول: (1)

جدول (6)

«الفئات التي تنتخب القيادات الجامعية في بعض الدول»

الدولة	الفئات التي تقوم بانتخاب واختيار القيادات	اشتراط موافقة الحكومة	مدة المنصب القيادي	التجديد لمدد أخرى
فنلندا	موظفي ورؤساء الجامعات والكليات والمعاهد	لا	5 سنوات	نعم
اليابان	أعضاء هيئة التدريس	نعم	4 سنوات	لا
كوريا	جميع أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل	نعم	4 سنوات	متغير
سويسرا	مجلس الشيوخ السويسري أو لجنة متخصصة	نعم	5 سنوات	نعم
تركيا	جميع أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل	نعم	4 سنوات	نعم

¹ William Saint , (2009) , Op. Cit., pp. 73 - 74

ويمكن اعتبار مهمة التفكيير في معايير لاختيار القيادات الجامعية هي مهمة إلى حد ما صعبة، وذلك لارتباطها بالعنصر البشري، بما يحمله من تباين في القدرات والمهارات والإدراك والفهم والمشاعر والانفعالات... إلخ، ولكن رغم صعوبة هذه المهمة، إلا أنها ضرورية للوصول إلى وضع أقدر الشخصيات في المناصب القيادية المناسبة لها، وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية في مصلحة المؤسسات الجامعية.

وفيما يلي تجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في اختيار القيادات الجامعية، وهي (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اليابان، الجمهورية التركية، والمملكة العربية السعودية)، وقد تم اختيار هذه الدول للأسباب التالية:

- 1- التنوع الجغرافي والدولي، حيث تمثل الولايات المتحدة الأمريكيتين، وتمثل المملكة المتحدة أوروبا، وتمثل اليابان آسيا، بينما تقع تركيا بين آسيا وأوروبا، وتمثل السعودية الدول الناطقة باللسان العربي.
- 2- الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول المتقدمة في التعليم الجامعي، وتحل جامعاتها مراكز متقدمة في كل التصنيفات العالمية لترتيب الجامعات مثل تصنيف شنغهاي وتصنيف تايمز⁽¹⁾.
- 3- التجربة اليابانية من التجارب الرائدة في نهوض الدول، وتقدمها في وقت قياسي، فقد اشتهرت اليابان بقدرتها على بناء نفسها بعد ما حل بها من خراب ودمار في أعقاب الحرب العالمية الثانية، فاستطاعت التقدم في شتى المجالات الاقتصادية والصحية والتعليمية أيضاً، ولا سيما التعليم الجامعي.
- 4- الجمهورية التركية أيضاً تُعد نموذجاً للتحوّل السياسي من الدكتاتورية إلى الديمقراطية، فاستطاعت خلال فترة قصيرة أن توجد لها مكاناً بين الدول الناهضة والساعية للتقدم والتحضر بصور لافتة، فكان جديراً أن تُدرس تجربتها.
- 5- أما المملكة العربية السعودية، فهي أكبر دولة في دول الخليج، وبها الكثير من الجامعات، وهي من الدول القريبة لمصر من ناحية الموقع الجغرافي وتربطها بها علاقة وطيدة منذ قرون بعيدة، كما أنها تعبر عن الواقع العربي في التعليم الجامعي.

وفيما يلي نتناول آليات اختيار القيادات الجامعية في دول المقارنة، مع استباق ذلك بالهيكل التنظيمي للتعليم الجامعي في كل دولة، حتى تكون الصورة كاملة وواضحة عند تناول آليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية في تلك الدول.

¹ European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit., p. 126

أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية: تمهيد:

نسمع أن التعليم في الولايات المتحدة متقدم جداً، ونسمع أيضاً أن الجامعات في الولايات المتحدة متطورة جداً، وتكاد تكون مراكز بحثية علمية وليست مجرد جامعات، ونسمع حديث هنا وحديث هناك عن براعة التعليم الجامعي في الولايات المتحدة، بيد أن الحديث المرسل يختلف عن الحديث العلمي، ولكي يكون للحديث حقيقة لا بد أن يكون مستنداً إلى توثيق علمي، فربما كان التعليم في الولايات المتحدة كما يقولون متطور جداً، وربما كانت هذه الأحاديث مجرد تهويل وتضخيم في غير محله، وأن التعليم الجامعي في الولايات المتحدة مثله مثل أي تعليم جامعي في أي دولة، وأن الجامعة في أمريكا لا تعدو كونها مؤسسة تعليم عالي شأنها في ذلك شأن جامعات مصر أو غيرها من الدول، وسنعرض عبر الصفحات التالية، أهداف التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية، وآليات اختيار وتعيين القيادات في الجامعات الأمريكية.

الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية:

يمكن توضيح إدارة التعليم الجامعي الأمريكي من خلال المستويات التالية:
1- المستوى القومي:

من خلال التعديل العاشر للدستور الأمريكي فإن الحكومة الفيدرالية لا تقوم بالإشراف على الجامعات، بل تقوم بالمساهمة في تمويل بعض المشروعات البحثية والتعليمية بالجامعات، كما تقوم بتقديم المساعدات والمنح والأراضي لإنشاء الجامعات، وتقديم إحصاءات وبيانات عن التعليم الجامعي الأمريكي، أما الولاية فهي التي تتولى الإشراف على التعليم بصفة عامة ويتم الإشراف على الجامعات الأمريكية بالولاية من خلال مجلس الأمناء أو مجلس الولاية للتعليم.⁽¹⁾

ففي الجامعات العامة هناك مجلس الولاية للتعليم العالي حيث يتراوح عدد أعضاؤه ما بين سبعة إلى مائة عضو، يتم تعيينهم من قبل حاكم الولاية، أو بالانتخاب ويراعي في تعيينهم أن يمثلوا جميع الأقاليم المكونة للولاية وأن يكونوا من ذوي الخبرة سواء كانوا من رجال الأعمال أو السياسيين أو العسكريين أو القضاة، أما في الجامعات الخاصة فيتم انتخاب مجلس الأمناء من قبل الجهات الممولة لها ويكون الأعضاء من ذوي النفوذ والمكانة التي تمكنهم من تقديم المساعدة لجامعاتهم.⁽²⁾

¹ عبد الباسط محمد دياب ، (2010) مرجع سابق ، ص 311

² المرجع السابق ، ص 311

ويعين أعضاء مجلس الأمناء لمدة 12 سنة، من مجموعات كل مجموعة لمدة 4 سنوات، منهم واحد يعين من كل إقليم (كونجرس)، وواحد من الثلاثة أعضاء المحكمة العليا في الإقليم، واثنان من الولاية دون تحديد المكان، ولا يضم المجلس موظفين متقاعدين، ويختار مجلس الأمناء أحد أعضائه كرئيس له، ويعين أيضا رئيس الجامعة Chancellor كرئيس تنفيذي للجامعة. ولا تقتصر مهامه على النواحي الأكاديمية فقط، بل يتعداها إلى النواحي الإدارية والمالية. ويعد هذا المجلس الوكيل القانوني للجامعة، كمسئول عن ضمان تسيير أمور الجامعة ووضع استراتيجيتها لتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتقويم الأداء بها من كافة النواحي، ومن أهم اختصاصات مجلس الأمناء ما يلي: (1)

- رسم الخطوط العريضة لأهداف الجامعة وتفاعلها مع البيئة.
- اختيار رئيس الجامعة، وتقويم عمله من حيث فاعليته وقدرته على الإدارة وتفاعله مع البيئة.
- الحفاظ على استقلال الجامعة الأكاديمي والإداري والمالي.
- تنظيم مصادر تمويل الجامعة.

وغالبا ما يفوض المجلس عدداً من اختصاصاته إلى رئيس الجامعة، ويكون مسئولاً أمامه عن قيادة الجامعة، وإدارة النواحي المالية والميزانية، وتطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وتنفيذها، ووضع نظام للمحاسبة وتقييم الأداء، ويقوم نظام الإدارة الجامعية على أساس المشاركة بين رئيس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. (2)

وتتمثل إدارة التعليم الجامعي على مستوى الجامعة في مجلس الجامعة أو مجلس الأوصياء ورئيس الجامعة، فيعد مجلس الجامعة المجلس التشريعي ويشكل من رئيس الجامعة الذي يعد الرئيس التنفيذي للجامعة والمسئول أمام مجلس الأمناء أو مجلس الولاية للتعليم العالي، ويضم مجلس الجامعة إلى جانب رئيس الجامعة نوابه وعمداء الكليات باعتبارهم السلطة التنفيذية في كليات الجامعة، بالإضافة إلى عدد من الطلاب والإداريين كما يمثل فيه بعض مؤسسات المجتمع المختلفة. (3)

ويختص هذا المجلس برسم وصياغة السياسة العامة للجامعة ورسم سياستها المالية وإقامة علاقات وثيقة مع مصادر التمويل والتخطيط للبرامج

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، (2001)، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم جامعات

المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة (القاهرة: عالم الكتب)، الطبعة 1، ص 320

² المرجع السابق، ص 321

³ عبد الباسط محمد دياب، (2010) مرجع سابق، ص 312

والمنشآت الحديثة للجامعة، وبذلك يتصرف هذا المجلس في شأن الجامعة بحرية كاملة، وبما تمليه عليه مصلحة الجامعة والمصلحة العامة فقط.

بالإضافة إلى مجلس الجامعة فهناك مجالس جامعية متنوعة لها سلطة اتخاذ بعض القرارات ومن أمثلتها مجلس رعاية الطلاب، ومجلس الشئون الأكاديمية ومجلس لشئون تنمية المجتمع، ومجلس لشئون الدراسات العليا، ومجلس للشئون التنفيذية ومجلس للشئون الإدارية، ومجلس للشئون المالية، ولا يوجد نمط موحد لهذه المجالس الجامعية على مستوى الجامعات الأمريكية، كما يتولى رئاسة هذه المجالس نواب رئيس الجامعة فيختص كل نائب بمجال معين.

2- المستوى المحلي:

تتمثل إدارة التعليم الجامعي على هذا المستوى في إدارة كل كلية جامعية، ويمكن تحديد إدارة الكلية في المستويات التالية:-

أ- مجلس الكلية وعميد الكلية: (1)

مجلس الكلية يساعد عميد الكلية في وضع ورسم السياسة التعليمية بالكلية والعمل على تنفيذها، ويتم مساندة العمل داخل الكلية عن طريق هذا المجلس برئاسة العميد وعضوية وكلائه ورؤساء الأقسام العملية المختلفة، وكذلك الأعضاء المعيّنين من خارج الكلية بالإضافة إلى عدد معين من الإداريين والطلاب.

يختص مجلس الكلية بوضع اللائحة التنفيذية للكلية وشروط وتحديد البرامج الدراسية بعد رفعها من الأقسام العلمية المختلفة، كذلك يمكن توضيح سياسة الجامعة لأفراد الهيئة التدريسية؛ كما يعد مسئولاً عن العلاقات العامة وتوفير قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع؛ ويعد عميد الكلية مسئولاً عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة أو الأوصياء، ومجلس الأمناء في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم بالجامعة.

ومن أهم اختصاصاته ما يلي:

- أ- الإشراف على النشاط الأكاديمي بالكلية.
- ب- الإشراف على النشاط الفني والإداري بالكلية.
- ج- الإشراف على تنظيم ميزانية الكلية ووضع سياسة توزيع الإنفاقات للمخصصات الجامعية
- د- العمل على تحقيق الأهداف العامة بالجامعة والأهداف الخاصة بالكلية.
- هـ- له أن يدعو إلى اجتماع مجالس الأقسام واللجان المشكلة في الكلية، وأي مؤتمر علمي بالكلية مرة واحدة على الأقل خلال العام الجامعي.
- و- اقتراح حلول للمشكلات التي تعترض الكلية.

¹ عبد الباسط محمد دياب ، (2010) مرجع سابق ، ص312

ب- مجلس القسم ورئيس القسم: (1)

تتميز الجامعات الأمريكية – بصفة عامة – بوجود قسم علمي واحد لكل فرع من فروع المعرفة داخل الجامعة الواحدة للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية في مجال هذا الفرع ولا تتكرر الأقسام المتناظرة داخل الجامعة الواحدة. ولكل قسم كيان ذاتي واستقلال مالي وإداري ويدير شؤون القسم مجلس من بين أعضائه ولا يتبع القسم العلمي – أحياناً – كلية معينة، بل تبعيته للجامعة مباشرة حيث يكون رئيسه عضواً بالمجلس الأكاديمي بالجامعة، ويشترك في المجلس الأكاديمي جميع رؤساء الأقسام الجامعية.

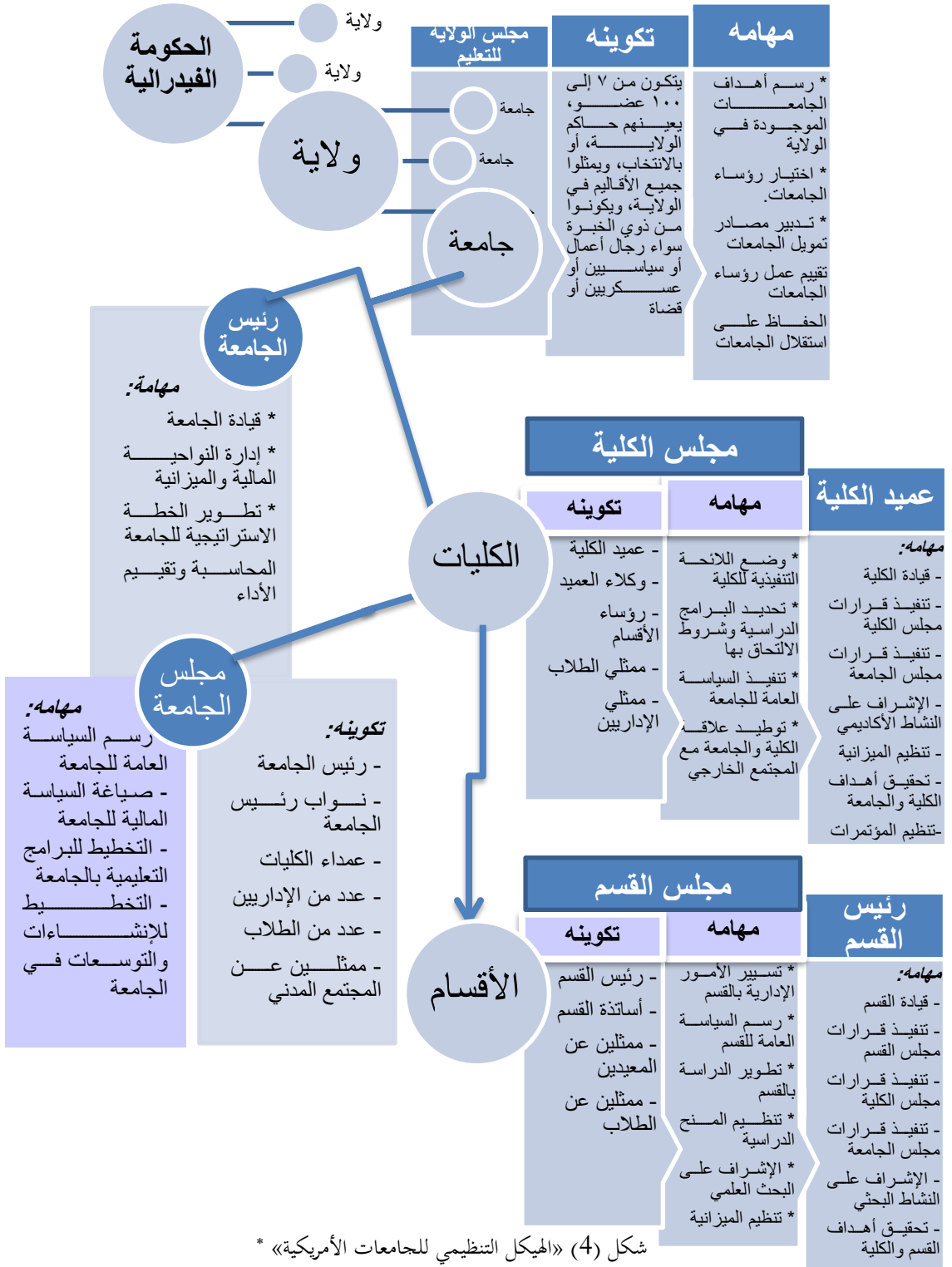
ويرأس مجلس القسم، رئيس القسم، ويختص مجلس القسم بالبحث في الأمور العلمية والأكاديمية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، ويمكن تحديد أهم اختصاصاته فيما يلي: (2)

1. تسيير الأمور الأكاديمية بالقسم.
2. رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم ومتابعة تنفيذها.
3. يقوم باقتراح تطوير الدراسة بما يتلائم مع المشاكل الملحة وصياغتها في برامج علمية.
4. التعاقد مع المؤسسات والشركات لتحسين أو لتقوية برامج الدراسة التي تمنح بمقتضاها الدرجات العلمية.
5. يقوم القسم بالإعلان عن المنح الدراسية والبحثية مقرونة بالمشكلات التطبيقية المراد حلها.
6. البحث والنظر في الأمور الإدارية والمالية، فهو الذي يحدد ميزانيته المالية.
7. وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
8. مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه ومناقشته نتائج الامتحان في مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية، وتقييم نظم الدراسة بالقسم وكذلك البحث العلمي في ضوء التقدم العلمي وخدمة المجتمع.

ومجلس القسم بالكليات الجامعية لا يختلف عن مجلس القسم العلمي بالجامعة بل له نفس الاختصاصات، وهو يعتبر صورة مصغرة على مستوى الكلية، وذلك لأن الكلية تتكون من مجموعة من الأقسام العلمية التعليمية، ويدار كل قسم بهذه الكلية من خلال مجلس القسم الذي يرأسه رئيس القسم. وفيما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية:

¹ عبد الباسط محمد دياب ، (2010) مرجع سابق ، ص 313

² المرجع السابق ، ص 314



* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

استقلالية الجامعات الأمريكية في شئونها بما في ذلك اختيار قياداتها:

تتمتع الجامعات الأمريكية بدرجة عالية من الاستقلال الأكاديمي والإداري، يزداد في جامعات البحوث التي تتمتع باستقلال وحرية أكبر من غيرها، ويدعم هذا الاستقلال التزام الجامعة بالقيام بالتدريس الفعال والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أن الجامعة أيضا مطالبة بتحقيق الجودة، التي تراقبها هيئات الجودة والاعتماد الأمريكية.

وإنطلاقا من المبادئ التي أرساها المجتمع الأمريكي من محدودية التدخل الحكومي في إدارة الشأن العام، وأن تكون للولايات إدارة شئونها بمعنى الإدارة المحلية، لذلك احتفظ الدستور للولايات بالمهام الإشرافية، ومنها التعليم، لذلك فإن كل ولاية تعتبر مسؤولة عن إدارة التعليم فيها بما فيه الكليات والجامعات العامة.⁽¹⁾ ويختلف تدرج تدخل الولاية أو هيمنتها في إدارة الجامعة من ولاية إلى أخرى بشكل واضح، ويتأكد ذلك إذا عرفنا أن بعض الجامعات مثل جامعة كاليفورنيا وجامعة ميتشجان تتمتعان بإدارة مستقلة عن حكومة الولاية، على حين أنه في ولايات أخرى يقوم المجلس الحاكم للكليات أو الجامعة، الذي يعينه حاكم الولاية بوضع التشريعات والقواعد المالية، والأسس المحاسبية والسياسات والموافقة على البرامج الأكاديمية المقدمة والمستحدثة، كما أنه في ولايات أخرى يقوم مجلس الولاية بمهام استشارية، وممارسة سلطات محدودة للغاية؛ ونجد كذلك في كثير من الولايات أن الإدارة المعنية بالتعليم العالي بالولاية توفق بين حكومة الولاية وإدارة الكلية أو الجامعة، في ضوء سياسات عامة للتعليم العالي للولاية، مع إعطاء إدارة المؤسسة التعليمية صلاحيات كاملة لتنفيذها.

وإلى جانب التعليم الجامعي الحكومي، يوجد التعليم الجامعي الخاص، وللتعليم الجامعي الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية أهمية تاريخية وحالية كبيرة، حيث يخفف الضغط والعبء على الجامعات الحكومية ويساهم في تمويلها.⁽²⁾

وتقوم هذه الجامعات بتنفيذ عدد من البرامج الهادفة لنقل التكنولوجيا للمستثمرين، وتتمكن الشركات المستفيدة من اقتناء هذه التكنولوجيا الجديدة وترخيصها، في حين أن الجامعة تستفيد من الحصول على التمويل، وفي تقديم

¹ أحمد إسماعيل حجي، لبي محمد عبد الكريم، (2001)، مرجع السابق، ص 325

² William Zumeta , (1996) , Meeting the Demand for Higher Education without Breaking the Bank , Journal of Higher Education , Vol. 67, No. 4 (July – August 1996) , P. 370

الخريجين المؤهلين لأصحاب الأعمال المرتقبين، وتقدم الجامعات دعمها للشركات على هيئة الدعم والمساعدة الإدارية.(1)

اختيار القيادات الجامعية في الولايات المتحدة:

يميل نظام الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الجامعات إلى الإدارة من خلال مجالس إدارة يطلق عليها أحياناً "مجلس أمناء" ، وهذه المجالس يكون أعضاؤها شخصيات عامة من خارج المجتمع الأكاديمي، وذلك لأن الجامعات الأمريكية ولا سيما الجامعات الخاصة تتلقى تمويلاً ضئيلاً من الدولة، ومعظم تمويلها من المجتمع الخارجي في صورة تبرعات ومنح، لذلك لا بد من تمثيل أصحاب المصلحة في مجالس إدارة المؤسسات الجامعية، وقد تختلف تركيبة مجلس إدارة الجامعة (مجلس الأمناء) من جامعة لأخرى حسب ظروف كل جامعة، المهم في النهاية هو تمثيل أصحاب المصلحة في هذه المجالس؛ وفي إجراءات اختيار رؤساء الجامعات هذه المجالس تلعب دوراً حاسماً، حيث يتم اختيار رئيس الجامعة من الشخصيات الأكاديمية، وغالباً ما يتم اختياره من قبل لجنة رفيعة المستوى أو من وكالات خارجية.(2)

وتتلخص إجراءات اختيار رؤساء الجامعات، في أن يتم تخصيص لجنة لهذه المهمة، تسمى لجنة (الفرز أو البحث) والتي قد تتكون من ممثلين عن مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس المميزين، والخريجين والطلاب والموظفين، وفي معظم الجامعات الأمريكية يتم الإعلان على الملأ عن بداية البحث عن رئيس للجامعة، ويتم تحميل تفاصيل عملية البحث على موقع جديد ليتمكن الجميع الاطلاع عليه بسهولة، وقد يشمل الموقع على أسماء أعضاء لجنة الاختيار أو البحث، ويتم جمع وجهات النظر وعرض التطورات الجديدة في عمليات الاختيار أولاً بأول، وتقوم الجامعات بعمل إعلانات في جميع وسائل الإعلام داخل وخارج الجامعة، وتشتمل مهمة لجنة الفرز أيضاً على تقييم جميع المرشحين والانتهاج إلى قائمة قصيرة تضم أفضلهم لعرضهم على الناخبين، وبعض الجامعات قد تفضل استخدام وكالة خارجية في عملية اختيار وتعيين القيادات الجامعية.(3)

¹ عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج ، (2003) ، دراسة تقويمية لسياسة التعليم الجامعي في مصر في الفترة من

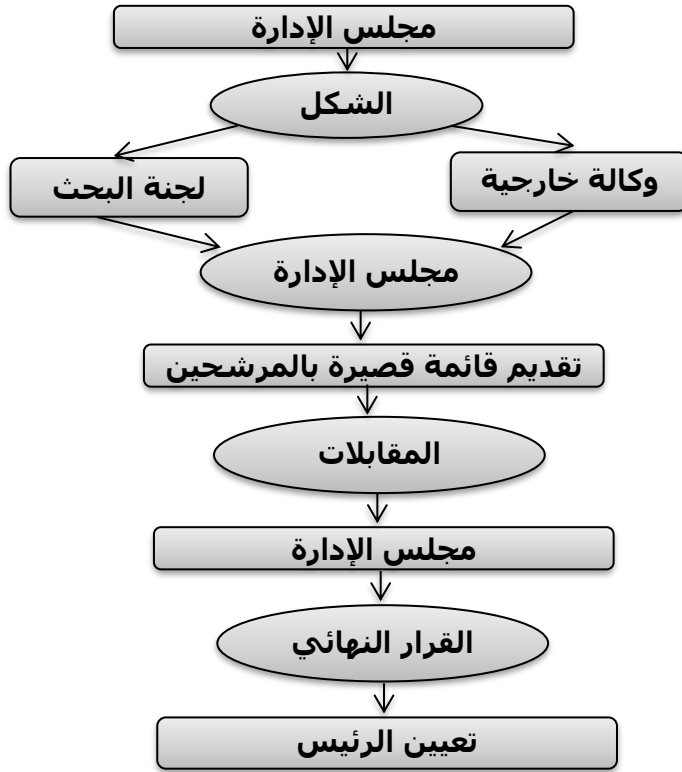
1982 وحتى نهاية القرن ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق / فرع بنها ، ص 89

² European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Vol. 2 , No. 8 , ISSN. 2235 -767X , November 2013 , Available at:

<http://www.ejbss.com/recent.aspx.23/12/2016> , P. 123

³ European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit. p. 125

ففي جامعتي هارفارد واستانفورد يتم اختيار رئيس الجامعة وفق النظام
الموضح في الشكل التالي:⁽¹⁾



شكل (5) «طريقة اختيار رئيس الجامعة في جامعتي هارفارد واستانفورد»

آليات اختيار القيادات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية (نموذج جامعة كارولينا الجنوبية): لماذا جامعة كارولينا الجنوبية:

- جامعة كارولينا الجنوبية هي من أعرق الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، فهي جامعة حكومية أمريكية أنشأت منذ أكثر من 200 عام.⁽²⁾
- تأسست في عام 1801، ثم ازدهرت كلية كارولينا الجنوبية آنذاك قبل الحرب الأهلية، وفي عام 1906 تحولت كلية كارولينا الجنوبية إلى

¹ European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit. p. 125

² <http://www.ukzn.ac.za/dhr/hrrecruitmentandselection/facultymanagementdocumentamende26oct.pdf>

- جامعة كارولينا الجنوبية، وطورت من نفسها لتصبح مؤسسة وطنية
جامعية كبيرة في القرنين 20 و 21 ميلادية.(1)
- جامعة جنوب كارولينا الجنوبية من الجامعات المتقدمة حيث هي من أعلى 400 جامعة على مستوى العالم على تصنيف شنغاهاي لمدة 5 سنوات متتالية وحتى العام 2016.(2)
 - تؤمن جامعة كارولينا الجنوبية بأن وجود مجموعة متنوعة من الإداريين الأكاديميين ضروريا لتحقيق التميز الأكاديمي، لذلك تحرص الجامعة على توظيف واستبقاء القياديين الأكاديميين على جميع المستويات، وتحقيقا لهذه الغاية، فقد تم تصميم الاحتياجات الوظيفية ومتطلباتها معتمدة من قبل الجامعة للتوظيف من خلال عمليات البحث الداخلية والخارجية والتي تتم بطريقة عادلة ومفتوحة تضمن تكافؤ الفرص، مع الأخذ في الاعتبار الامتثال لجميع القوانين الحكومية والاتحادية ذات الصلة، والعمل بكل متطلبات لجنة ولاية كارولينا الجنوبية في التعليم العالي، والرابطة الجنوبية للكليات والمدارس ولجنة كليات (SACSCOC).(3)
 - وفقا لتصنيفات موقع ديفرس (<http://www.diverseeducation.com>) المتخصص في قضايا التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية فقد حصلت جامعة كارولينا الجنوبية ولمدة ثلاثة على ترتيب متميز في عدد من القضايا المتنوعة والخاصة بالتعليم العالي، فقد حصلت جامعة كارولينا الجنوبية وفقا لقضايا متنوعة في أعلى 100 جامعة من الجامعات المانحة لدرجات التعليم العالي في عام 2014 على المراتب الآتية:(4)
- الترتيب رقم 16 في عدد الدرجات الممنوحة للأمريكيين الأفارقة في الرياضيات والإحصاء.

1 Our History (2017) , Avilable at: http://www.sc.edu/about/our_history/index.php , Date: 10/12/2016 , PP. 1-2

2 Academic Ranking of World Universities (2016) , Avilable at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html> , Date: 10/12/2016 , P P. 1-7

3 Decree No.: ACAF 1.01 , (2016) , SUBJECT: Recruitment and Appointment of Academic Administrators , DATE: February 1,1995 , REVISED: October 31, 2016 , Authorized by: Executive Vice President for Academic Affairs and Provost and Vice President for System Planning , Issued by: Office of the Provost , South Carolina University , P.1

4 Rankings and Facts , (2017) , Avilable at: http://www.sc.edu/about/offices_and_divisions/diversity_and_inclusion/research_support_and_collaboration/demographics_and_facts/ , Date: 18/6/2017 , P.2

○ الترتيب 74 في عدد الدرجات الممنوحة للأميركيين الأفارقة في جميع التخصصات مجتمعة.

● طبقاً لتصنيفات موقع تايمز ([/https://www.timeshighereducation.com](https://www.timeshighereducation.com)) المتخصص في التصنيفات العالمية للجامعات، توفر جامعة كارولينا الجنوبية أكثر من 320 درجة في مستويات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وتتفقد الجامعة أكثر من 30,000 طالب على مساحات الجامعة البالغة 360 فدان.⁽¹⁾

أولاً: اختيار وتعيين الإداريين الأكاديميين:

عملية تعيين القيادات الأكاديمية في جامعة كارولينا الجنوبية تعتمد على مسئول سلطة التعيين، وهو الشخص المسئول عن ضمان إجراء بحث نزيه عن المنصب الإداري الأكاديمي الشاغر، ولا بد من تحديد هذا الشخص قبل البدء في عملية توظيف المنصب الإداري الأكاديمي الشاغر، وأن يتم تسجيل أسماءهم في سجل البحث الرسمي، وهو الشخص الذي سوف يتخذ القرار النهائي للتوظيف، ويعتمد كل مرحلة من مراحل البحث بالموافقة.

ويمنح رئيس الجامعة العميد الإشراف على جميع عمليات البحث الخاص بالمديرين الأكاديميين في الحرم الجامعي الإقليمي، ويتم منح نفس المهام لرئيس الحرم الجامعي في الحرم الجامعي الرئيسي.

1- المناصب القيادية في الحرم الجامعي:⁽²⁾

يتطلب توثيق عملية البحث لجميع المناصب الإدارية سواء كان البحث خارجياً أو داخلياً، وسلطة التعيين هي التي تحدد نطاق عملية البحث قبل الشروع في البحث بالتشاور مع أكبر موظف إداري تالي في الوقت المناسب أو عند اللزوم، وتختلف المناصب القيادية في الحرم الجامعي الرئيسي عن الحرم الجامعي الإقليمي.

أ- الحرم الجامعي الرئيسي:

- رئيس الحرم الجامعي الرئيسي.

- نائب رئيس الحرم الجامعي الرئيسي.

ويتم تعيين المناصب الإدارية الأخرى في الحرم الجامعي عن طريق السياسات والإجراءات المحددة في كتيبات الجامعة.

1 University of South Carolina , (2017) , Avilable at:
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-south-carolina#ranking-dataset/133819> , Date: 18/6/2017

2 University of South Carolina , (2016) , Policies and Procedures , Avilable at:
<http://www.sc.edu/policies/policiesbydivision.php> , 10/12/2016 , PP. 1 - 3

ب- الحرم الجامعي الإقليمي:

- الوكيل
- نائب أو مساعد الوكيل
- نائب الرئيس الأكاديمي
- نائب رئيس وحدة التقارير لوكيل الجامعة
- مساعد نائب رئيس وحدة التقارير لوكيل الجامعة
- عميد الحرم الجامعي الإقليمي
- العميد الأكاديمي
- مساعد العميد
- رئيس القسم الأكاديمي
- مدير البرامج الأكاديمية
- مدير مركز أو معهد التقارير للوكيل
- مدير مركز أو معهد التقارير للعميد

2- الموافقات المطلوبة للمنصب الإداري: (1)

بالإضافة إلى موافقة سلطة التوظيف يوجد موافقات أخرى يجب الحصول عليها قبل تقديم عرض العمل لهذا المنصب الإداري الأكاديمي، هذه الموافقات تنطبق على البحث الداخلي والخارجي.

أ- نظام جامعة كارولينا:

موافقة رئيس الجامعة مطلوبة قبل التعيين الدائم أو الجزئي للوظائف التالية:

- الوكيل
- رئيس الحرم الجامعي
- نائب رئيس الحرم الأكاديمي

ب- الجامعات الإقليمية:

مطلوب موافقة رئيس الجامعة أو وكيل الجامعة، وذلك إذا تم تعيين المرشح المختار في وظيفة في الكلية مع تثبيت أو في درجة استاذ.

بينما موافقة مجلس الأمناء مطلوبة للتعيين مع التثبيت، وموافقة الوكيل مطلوبة قبل التعيين الدائم أو الجزئي للمناصب التالية:

- نائب رئيس التقارير للوكيل
- نائب أو مساعد الوكيل
- العميد الأكاديمي
- مساعد العميد

¹ University of South Carolina , (2016) , Op. Cit., pp. 4 - 6

- رئيس القسم الأكاديمي
- رئيس الشعبة الأكاديمي
- مدير المدرسة في الكلية
- مدير البرنامج الأكاديمي
- مدير مركز أو معهد التقارير للوكيل
- مدير مركز أو معهد التقارير للعميد

مطلوب موافقة الوكيل ونائب الوكيل والعميد التنفيذي للجامعة للتعين الجزئي أو الدائم لعميد الحرم الإقليمي ومساعد العميد في حرم الجامعات الإقليمية.

ومطلوب موافقة وكيل الجامعة ونائب الرئيس المساعد قبل تعيين مساعد نائب الرئيس إذا كان نائب الرئيس مسؤولاً من الوكيل بينما مطلوب موافقة رئيس الجامعة والوكيل قبل تعيين مساعد نائب الرئيس إذا كان نائب الرئيس أكاديمياً.

ج-الحرم الرئيسي:

موافقة رئيس الجامعة ورئيس الحرم الجامعي مطلوبة قبل التعيين الجزئي أو الدائم لنائب رئيس الحرم الجامعي الرئيسي.

3- الإجراءات: (1)

أ- إجراءات تكوين لجنة البحث:

يجب أن تكون لجان البحث ممثلة لمجتمع الجامعة من حيث الجنس والعرق وحالة التثبيت، ويتم تحديد نسب المثبتين، أو غير المثبتين من أعضاء هيئة التدريس بواسطة سلطة التعيين، وينبغي أن تعكس مهمة القسم والنسبة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس داخل القسم.

ويختار ممثل سلطة التعيين أعضاء لجنة البحث بالتشاور مع أعضاء هيئة تدريس القسم، ويعين رئيس اللجنة، وقد يتم انتخاب أعضاء اللجنة من قبل هيئة التدريس عندما ترى سلطة التعيين أن ذلك مناسباً، وأغلب أعضاء لجنة البحث يكونون من الموظفين ذوي الدوام الكامل الذين لديهم تعيين دائم مستمر.

ب- إجراءات البحث الداخلي: (2)

تتم الإجراءات من قبل لجنة البحث التي شكلت من قبل سلطة التعيين، وهي:

¹ University of South Carolina , (2016) , Op. Cit., pp. 7 - 8

² University of South Carolina , (2016) , Policies and Procedures , Available at: <http://www.sc.edu/policies/policiesbydivision.php> , 10/12/2016 , P. 9

- الوحدات التي تقوم بالبحث الداخلي، ويجب أن تعلن عن الوظائف الخالية داخل الجامعة مع الأخذ في الاعتبار جميع المتقدمين بشكل عادل.
- يجوز للسلطة التنفيذية النظر في الطلبات التي تتوافر لديها المؤهلات اللازمة فقط كما هو مذكور في إعلان الوظيفة، وينبغي النظر فيما لا يقل عن شخصين من قبل سلطة التوظيف، إلا إذا كان هناك شخص واحد فقط مؤهل هو الذي يتقدم للوظيفة.
- يجب إبلاغ المشاركين في لجنة البحث الداخلي والمرشحين المحتملين عن التزام الجامعة بالإجراءات وتكافؤ الفرص.
- سلطة التوظيف يجب عليها إخطار جميع الهيئات المناسبة للإعلان عن الوظيفة، وأن يأمرهم أو يرشدهم عن كيفية التقدم للترشح، ويجب أيضا على سلطة التوظيف الإعلان عن الوظيفة داخليا.
- تتم الموافقة على البحث الداخلي المستخدم في عملية التعيين للوظائف الإدارية الأكاديمية من قبل سلطة التوظيف ومكتب برامج تكافؤ الفرص، ويجب على سلطة التوظيف تقديم ملخص عن البحث إلى الوكيل أو مسئول إداري أكاديمي مناسب ونسخة إلى مكتب تكافؤ الفرص، ويجب أن يشمل الملخص كحد أدنى:
 - قائمة بالأفراد والمجموعات المشتركة في تقييم المتقدمين.
 - وصف لحجم وترتيب مجموعة المتقدمين للطلب.
 - سجل يحتوي على عدد الأصوات بالإدارة أو القسم أو الوحدة (إن وجد).
 - وصف للمرشح المختار بما في ذلك ملخص عن خبرة المرشح ومؤهلاته.(1)

ثانيا: اختيار وتعيين رؤساء الأقسام:

تتم عملية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام على النحو التالي:

1- عملية الاختيار والتعيين لرؤساء الأقسام:

- أ- يتم شغل منصب رئيس القسم عن طريق بحث داخلي أو خارجي أو كامل، وسوف يتم تحديد نطاق البحث من قبل عميد الكلية.
- ب- العميد يسعى إلى المشاركة والتصويت من قبل أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ج- تقتصر مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الاختيار على أعضاء القسم ذوي الدوام الكامل في درجة استاذ مساعد فما فوق، وهم إما مثبتين أو غير مثبتين في المسار، ومن الممكن للمحاضرين من ذوي الدوام الكامل أن يكونوا مؤهلين للمشاركة إذا كانت هناك توصية من أغلبية أعضاء

¹ <http://www.sc.edu/policies/scafa101.pdf>

هيئة التدريس المؤهلين للتصويت، وتتم الموافقة عليهم من قبل العميد، وقد يطلب حساب وتسجيل أصواتهم بشكل منفصل.

د- في حالة وجود أقسام جديدة لا يوجد بها أعضاء هيئة تدريس أو أقسام بها أقل من خمسة أساتذة ذوي دوام كامل، فإن عملية البحث يتم تعديلها من قبل العميد، ويقوم بإعداد بيان مكتوب عن عملية البحث التي يتم إتباعها، وتتم الموافقة عليها من قبل رئيس الجامعة.

2- إجراءات اختيار رؤساء الأقسام: (1)

أ- عندما تكون وظيفة رئيس القسم خالية، يقوم العميد بإخطار أعضاء هيئة التدريس للقسم، ومن الممكن أن يدعو أعضاء هيئة التدريس لاختيار ثلاثة أشخاص للعمل في لجنة البحث، ويجب أن يحدد العميد نسبة أعضاء هيئة التدريس المثبتين وغير المثبتين في لجنة البحث.

ب- يجب أن يعين العميد شخصين إضافيين للجنة البحث، واحد منهم يقوم بالعمل كرئيس وآخر من أعضاء هيئة التدريس بقسم آخر أو وحدة أكاديمية أخرى.

ج- تقوم اللجنة بوضع إعلان أو إشعار عن الوظائف الخالية في مجلات التوظيف أو الجرائد المهنية المناسبة وفي منشور عام مثل مجلة وقائع التعليم العالي إذا كان البحث خارجياً.

د- يجب أن تجمع لجنة البحث السيرة الذاتية للمرشحين، وبعد التشاور مع العميد يجب أن يقوموا بتنظيم مقابلات مع أكثر من المرشحين المحتملين، ويجب أن يكون عدد المرشحين الخارجيين لا يزيد عن خمسة إلا إذا وافق العميد على غير ذلك.

هـ- بعد إنهاء المقابلات يجب على لجنة البحث أن ترسل بطاقات اقتراح تتضمن أسماء جميع المرشحين لجميع أعضاء هيئة التدريس الذين لهم حق التصويت.

و- يجب على أعضاء هيئة التدريس، أن يقوموا بتقييم كل مرشح إذا كان مقبولاً أو غير مقبول، وأن يقوموا بترتيب المرشحين المقبولين حسب الأفضل، ويجب على اللجنة أن تتولى جدولة الأصوات وأن تبلغ النتائج للكلية وأعضاء هيئة التدريس.

ز- فإذا كان اثنين أو أكثر من المرشحين مقبولين من أغلبية أعضاء هيئة التدريس، يجب على اللجنة أن ترفع سماءهم في خطابات توصية إلى العميد.

ح- إذا لم يكن هناك على الأقل اثنين من المرشحين مقبولين، يكون للعميد حق طلب تقرير كامل عن كل المرشحين أو يأمر اللجنة باستئناف واستكمال البحث.

ط- يقوم العميد بتعيين المرشح الذي تم اختياره أو يطلب من اللجنة تقديم أسماء إضافية، أو يقوم بحل لجنة البحث وإعادة عملية البحث.(1)

ثانياً: المملكة المتحدة:

تمهيد:

تعتبر المملكة المتحدة من الدول العظمى، سواء في اقتصادها أو في سياستها وكذلك في تعليمها، وتوجد في المملكة المتحدة جامعات عريقة لها تاريخ، وقيل الحديث عن التعليم العالي في المملكة المتحدة يجدر بنا التعرف على بعض المعلومات الأساسية عن هذه الدولة الكبيرة.

وحيث أن المملكة المتحدة عضواً في دول الاتحاد الأوروبي، لذا تجدر الإشارة إلى الخطوط العريضة للهيكل العام لمؤسسات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي.

مؤسسات التعليم العالي الأوروبية هي مستقلة من الناحية القانونية، بهدف تعزيز الثقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع؛ ويحدد التشريع الرسمي في كل دولة هيكل الإدارة المؤسسية، والرئيس التنفيذي للمؤسسة بشكل عام، هو الرقم الرئيسي المسؤول عن استراتيجية مؤسسات التعليم العالي من حيث التخطيط والتطوير والتنظيم والإدارة والرصد، وفي حوالي ثلاث بلدان الاتحاد الأوروبي، يتم اختيار الرئيس التنفيذي من قبل الجهات المعنية في مؤسسات التعليم العالي، ولكن يتم التعيين النهائي من قبل الوزارة أو رئيس الدولة.(2)

الهيكل التنظيمي لجامعات المملكة المتحدة:

قبل أن نخوض في الهيكل التنظيمي للجامعات في المملكة المتحدة، لا بد أن نتعرف أولاً على أنواع التعليم العالي في المملكة المتحدة، فالتعليم العالي هناك ليس مقتصرًا فقط على الجامعات بل هناك أنواع عديدة من التعليم العالي في المملكة المتحدة.

يصنف التعليم العالي في المملكة المتحدة إلى خمسة أنواع رئيسية هي:
- الجامعات:

1 University of South Carolina , (2016) , Op. Cit., p. 14

2 European Commission , Education and Culture DG , (2008) , Higher Education Governance in Europe : Policies, structures, funding and academic staff, (Brussels: Eurydice) , P 7

تعتبر الجامعات في إنجلترا مؤسسات مستقلة، وتعمل وفق الميثاق الملكي الممنوح لها والذي يعطيها الحق في منح الدرجات العلمية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ولكنها تمتد إلى أكثر من ذلك في بعض التخصصات⁽¹⁾.

إن المملكة المتحدة البريطانية في التعليم الجامعي تعطي نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي، الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة الأمريكية ومختلفاً عنها، فمُنذ إعلان بولونيا عام 1997م عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق للدول الأوروبية مجتمعة، أخذت الدول الأوروبية وعلى رأسها بريطانيا في ترتيب نظام التعليم العالي لديها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا، لذلك قامت بريطانيا والدول الأوروبية باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة بدولها من حيث ترتيب وتنظيم التعليم الجامعي وجودته، وذلك تأكيداً على وحدة سوق العمل⁽²⁾.

ب- المعاهد البوليتكنيكية (Polytechnics):

وهي معاهد تقنية تطبيقية في مجالات الصناعة والتجارة تقدم دراسات في مجال الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتم تطوير هذه المعاهد حتى أصبحت كالجامعات.

ج- الجامعات المفتوحة:

تعمل من خلال الإذاعة والتلفاز والمراسلة والموجهين غير المتفرغين.

د- كليات إعداد المعلمين:

وهي تعد المعلمين مهنيًا للتعليم الابتدائي أو الثانوي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويمكن بعدها مواصلة الدراسة لمدة سنة رابعة يحصل الطالب بعدها على الليسانس أو البكالوريوس في التربية من إحدى الجامعات أو من المجلس القومي للمنح الأكاديمية.

هـ- كليات الفنون والموسيقى:

وهي تعد طلابها للحصول على الدبلومات المختلفة وبعضها يكون على مستوى مماثل للدرجة الجامعية الأولى كالكلية الملكية للفنون والتي تحظى بمكانة مماثلة للجامعة.

وبالنسبة للتعليم الجامعي في المملكة المتحدة، فهو خدمة قومية تُدار محلياً، فهناك سكرتير دولة مسئول عن التعليم، وهناك عدة أقسام للتعليم كل منها مسئول عن التعليم في إقليم من الأقاليم، ويشرف على التعليم الجامعي في بريطانيا العظمى كلها قسم التربية والعلوم، حيث يتمثل دوره في وضع سياسات تعليمية

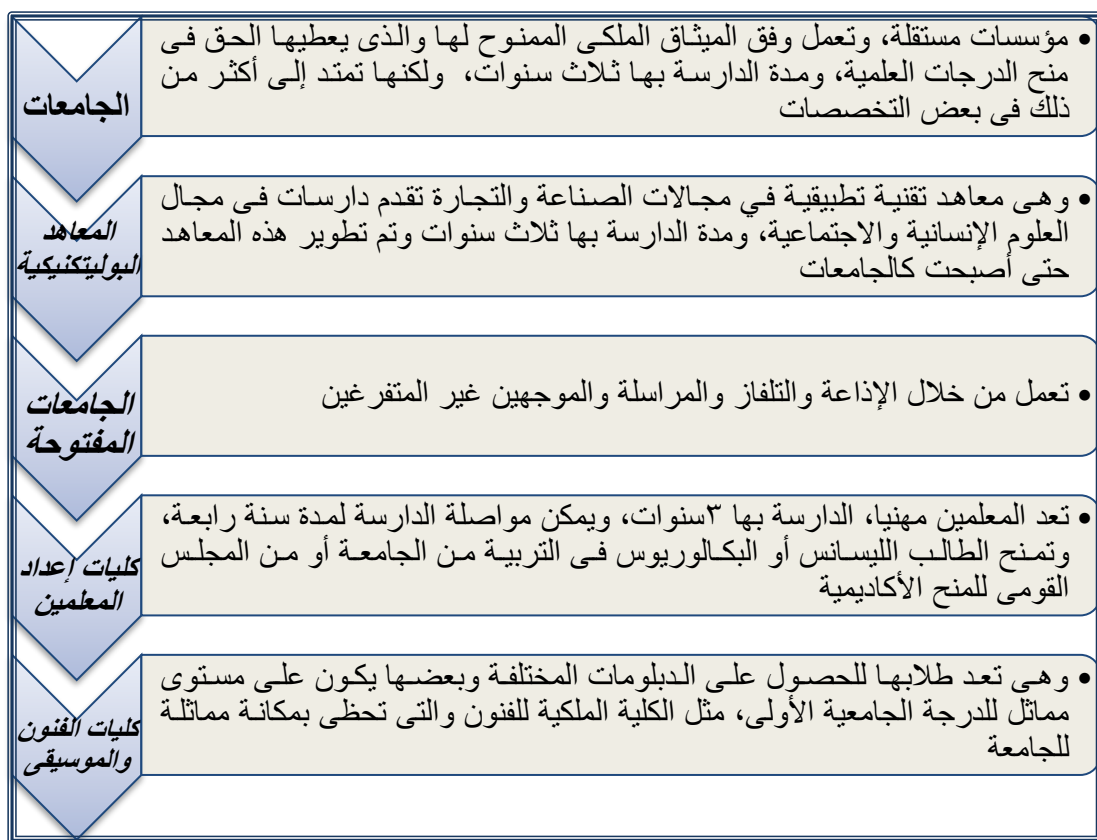
1 محمد منير مرسى ، (2002) ، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه ، (القاهرة: عالم

الكتب) ، ص 224

2 Calpin Davies , P. , & Donnelly , A. , (2006) , Quality Assurance of NHS funded healthcare education Nurs Manag (Harrow) , PP. 28-30

قومية، وتقوم السلطات المحلية بدور رئيسي للعملية التعليمية في الأقاليم، ولكل سلطة محلية مسؤولياتها التعليمية، والجامعات البريطانية في إدارتها تحتكم ميثاق يُسمى ميثاق الجامعة، وهو يحدد بصورة عامة الإطار العريض لدستور الجامعة ووظائفها، وفي ظل هذا الإطار تتمتع الجامعات بالمملكة المتحدة بالوسطية بين المركزية واللامركزية، وبالرغم من ذلك فهي تتمتع بالاستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

وفيما يلي رسما توضيحيا لأنواع التعليم العالي في المملكة المتحدة:



شكل (6) «أنواع التعليم العالي في المملكة المتحدة» *

¹ هالة محمد السيد صالح عمار ، (2006) ، دراسة تحليلية للشراكة بين الجامعة والمجتمع في ضوء خبرات بعض

الدول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ص 239

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

اختيار القيادات الجامعية في المملكة المتحدة:

مع تزايد الضغوط المتصاعدة على مؤسسات التعليم العالي، وسعيها الحثيث نحو التطور والحدثة، فإن هذه المؤسسات ولا سيما الجامعات تحتاج إلى قيادات قوية أكثر من مجرد كونها قيادات أكاديمية، وذلك لتخلق نوع من التعاون وتكوين روابط أفضل مع المجتمع الخارجي، لتدبير ما تحتاجه من مصادر تمويل، وخلق نوع من التكامل مع المجتمع الخارجي.(1)

ويرى "روبرت هويسون" أنه لكي تحقق الجامعات أهدافها وتحقق برامج الجامعات فاعليتها، لا بد أن تتوفر في قيادات الجامعة "سمات القيادة الحقة"، والتي تُعد بمثابة القوة والطاقة والإمكانية العالية المتوفرة لدى القادة الجامعيين، والتي تتمثل في الإلهام وبعْد النظر، سرعة البديهة، التفكير التخطيطي، الأمانة، التشجيع والشجاعة، المساندة والتدعيم، المعرفة، والإقدام، فهي جميعاً سمات أساسية ولازمة لتجعل من القادة الجامعيين شخصيات قوية قادرة على استخدام السلطة التي تُمنح لهم للقيام بالوظائف المطلوبة وتمكنهم من التأثير على سلوك الجماعة وتدفعهم للعمل بما يحقق أهداف الجامعة(2).

انتخاب القيادات الجامعية هو التقليد الذي تسير عليه مؤسسات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي ولاسيما المملكة المتحدة، وعند انتخاب القيادات الجامعية في المملكة المتحدة فإن اشتراطات الترشيح غالباً ما تركز على القدرات القيادات مثل الإلهام، والرؤية المستقبلية الثاقبة، وكذا تركز على الأدوار المتوقع القيام بها، والقدرة والعزم على تحقيق تطوير التعليم الجامعي على المستويين الوطني والدولة.(3)

رؤساء الجامعات في المملكة المتحدة يسمون المستشارون، ويكون رئيساً رمزياً أو فخرياً للجامعة، ويتم انتخاب المستشار في الغالب من قبل أعضاء الجامعة من بين الشخصيات العامة البارزة في المجتمع، ويمثل المستشار الجامعة في المناسبات العامة والاحتفالات؛ ويتم انتخاب نائب للمستشار (رئيس الجامعة) يسمى نائب رئيس الجامعة، وغالباً ما يكون شخصية أكاديمية من بين الأكاديميين المميزين بالجامعة، ويتم انتخاب رئيس الجامعة (الفخري) أو نائب رئيس الجامعة (الأكاديمي) من قبل لجنة استشارية، تشرف على عملية الانتخاب والتعيين.(4)

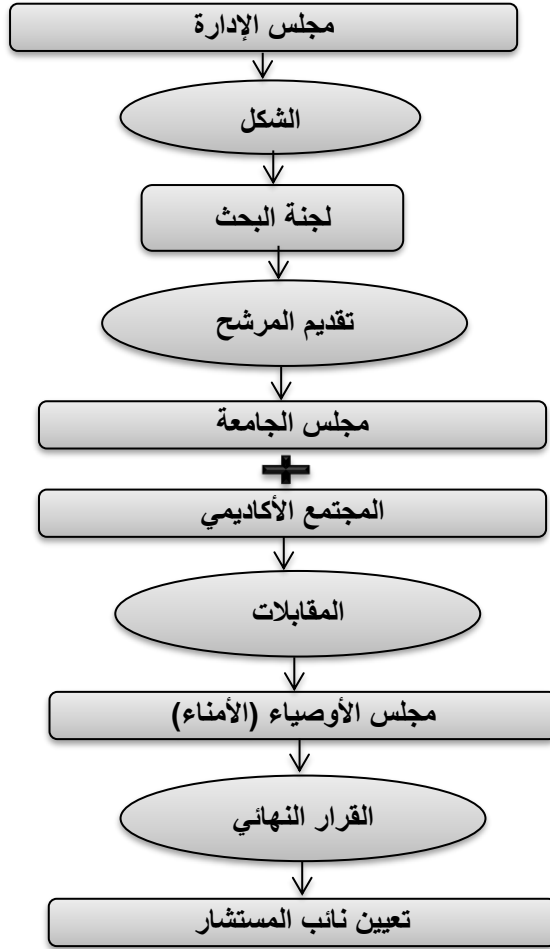
1 Education Policy Analysis , (2003) , Organization for Economic Co-operation and Development (Paris: OECD) , p. 73

2 Robert Hewison , (2004) , The Crisis of Cultural Leadership in Britain , International Journal of Cultural Policy , Vol. 10 , No. 2 , P. 162

3 Education Policy Analysis , (2003) , Op. Cit. , p. 74

4 European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit. , p. 124

ويتم انتخاب رئيس الجامعة في جامعتي أوكسفورد وكمبريدج وفقا الشكل المقابل:(1)



شكل (7) «آلية انتخاب رئيس الجامعة في جامعتي أوكسفورد وكمبريدج»

آليات اختيار القيادات الجامعية في المملكة المتحدة (نموذج جامعة أوكسفورد):

عن أوكسفورد:

جامعة أوكسفورد مقرها في مدينة أوكسفورد بالمملكة المتحدة البريطانية؛ وتعد من أقدم جامعات العالم الغربي المتحدث بالإنجليزية، وأقدم جامعات بريطانيا

¹ European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit. p. 126

السبع العتيقة، وتحتل دائما ترتيبا عالميا متقدما على المقاييس العالمية لجودة الجامعات مثل تصنيف تايمز، تصنيف الغارديان، وتصنيف شنغهاي.(1)

لماذا جامعة أكسفورد:

- أكسفورد هي مركز رائد في العالم للتعليم والبحث، وهي أقدم جامعة في العالم ناطقة باللغة الإنجليزية، صحيح أنه ليس هناك تاريخ واضح للتأسيس، ولكن التدريس موجود في أكسفورد في شكل ما في عام 1096م.(2)
- أكسفورد هي واحدة من الجامعات الرائدة في العالم، والتي تسعى دائما إلى تعزيز والحفاظ على مكانتها في الصدارة، وتسعى باستمرار إلى تحسين نوعية التعليم والبحث العلمي؛ وفي عام 2008 أطلقت جامعة أكسفورد أكبر حملة لجمع التبرعات في التاريخ الأوروبي، تستهدف جمع 1.25 مليار جنيه استرليني، وفي مارس 2012 وضعت هدفا جديدا وهو حملة تستهدف جمع تبرعات بقيمة 3 مليار جنيه استرليني، بهدف تلبية طموحات وإنجازات الجامعة في المستقبل، ومن بين أهداف هذه الحملة:(3)
- دعم افضل للطلاب، وخاصة المميزين والناخبين ولكن تنقصهم الوسائل المادية.
- الاستثمار في هيئة التدريس وتأمين الوظائف الموجودة، والحفاظ على النظام التعليمي المتميز لجامعة أكسفورد.
- توفير موارد جديدة للبنية التحتية، وسكن الطلاب والتوسعات البنائية الجديدة.
- ارتبط اسم جامعة أكسفورد بالعديد من الشخصيات العامة في تاريخ بريطانيا مثل: جون ويسلي، والسير ريتشارد بيرتون،... وغيرهم، وفي مجال الفلك العالم إدمون هالي، وفي مجال الفيزياء العالم روبرت بويل، ومن الكتاب البارزين المرتبطين بالجامعة لويس كارول، وجر تولكين، وفي مجال السياسة رئيسة الوزراء مارغريت تاتشر.(4)

1 About University of Oxford , (2016) , Avilable at:

https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_أكسفورد , 24/12/2016 , P. 1

2 Introduction and history , (2017) , Avilable at:

<https://www.ox.ac.uk/about/organisation/history?wssl=1> , date: 18/6/2017 , P.1

3 University of Oxford Website , (2016) , Avilable at:

<https://www.ox.ac.uk/about/organisation?wssl=1> , 24/12/2016 , PP. 1 - 3

4 University of Oxford , (2017) , Avilable at:

<https://www.britannica.com/topic/University-of-Oxford> , date: 18/6/2017 , P.P. 1-8

آلية اختيار القيادات الجامعية في جامعة اوكسفورد:

يتم اختيار القيادات الجامعية في جامعة اوكسفورد وفقا للآتي:

(1) المستشار (رئيس الجامعة):⁽¹⁾

وهو الرئيس الفخري للجامعة، وعادة ما يكون شخصية عامة بارزة، ويترأس جميع الاحتفالات الكبرى الخاصة بالجامعة، ويمثل الجامعة في المناسبات العامة، ويتم تعيينه بالانتخاب، ويشغل هذا المنصب طوال فترة حياته أو حتى يتقدم باستقالته إذا رغب، ويتولى المستشار المهام والصلاحيات المخولة له طبقا للقوانين واللوائح المنظمة لذلك، وفي حالة غياب المستشار أو عجزه عن أداء المهام الموكلة إليه يقوم نائب المستشار بممارسة مهامه وصلاحياته حتى يتم انتخاب مستشار جديد.

(2) وكيل المستشار:⁽²⁾

وكيل المستشار يتم تعيينه من قبل المستشار، ويشغل منصبه حتى يبلغ من العمر 75 عاماً أو حتى يتقدم باستقالته، أيهما أسبق، وفي حالة عدم قيام المستشار بتعيين وكيله للمستشار خلال ثلاثة أشهر من شغور المنصب، يجب على مجلس الجامعة تعيينه، ويقوم وكيل المستشار بممارسة المهام والصلاحيات التي يخولها له قانون الجامعة واللوائح المنظمة لها.

(3) نائب المستشار (نائب رئيس الجامعة):⁽³⁾

نائب المستشار هو القيادي الأكاديمي والإداري الرئيسي للجامعة، ويتم انتخابه لهذا المنصب من قبل مجمع ولمدة خمس سنوات، مع إمكانية التمديد له لمدة عامان إضافيان، ودور نائب المستشار هو توفير التوجيه الاستراتيجي والقيادة الجماعية للجامعة، ويرأس مجلس الجامعة، وغيرها من الهيئات الجامعية الرئيسية، فهو يتابع بشكل وثيق الكليات لضمان رؤية متماسكة في جميع الأجزاء المكونة للجامعة، والتأكد من أن التنظيم والإدارة للجامعة تتسم بالكفاءة والفعالية.

وبحكم منصبه يصبح نائب المستشار في جميع اللجان والهيئات الأخرى التابعة للجامعة باستثناء المجالس واللجان المسؤولة عن انتخاب وتعيين الأعضاء، وما لم تنص اللوائح والقوانين على غير ذلك، وله الحق في حضور أي اجتماع أو جلسة من جلسات اللجان والمجالس والهيئات التابعة للجامعة؛ ومع مراعاة اللوائح والقوانين يجوز لنائب المستشار تفويض أي من مهامه لأي عضو من

1 University of Oxford Website , (2016) , Op. Cit., P. 8

2 Idid

3 University of Oxford Website , (2016) , Op. Cit., P. 9

أعضاء المجمع، ولا يُعفى نائب المستشار من المسؤولية العامة عن الأمور التي فوض فيها.

(4) مساعد نائب رئيس الجامعة: (1)

يتم تعيينه من قبل مجلس الجامعة، ويتولى المهام والصلاحيات الموكلة له حسب القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة، وبصفته مساعداً لنائب رئيس الجامعة يقوم بمعاونة نائب رئيس الجامعة في أداء عمله ومهامه المكلف بها.

(5) المراقب: (2)

يتم انتخاب اثنين مراقبون، لمدة سنة واحدة، ويتم انتخابهم من قبل مجلس الجامعة، ويشترط في المراقب أن يكون عضواً في المجمع لمدة خمس سنوات على الأقل، والمراقبون يعتبرون جهة محايدة داخل الجامعة، تضطلع بحكم القوانين بالمهام التالية:

- العمل على ضمان احترام النظام الأساسي والأنظمة والأعراف واللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة، والتحقيق في الحالات الفردية من احتمال عدم الامتثال للقواعد.
- المحافظة على انضباط الطلاب والتحقيق في الشكاوى المتعلقة بشئون الجامعة، ورعاية الطلاب.
- تقديم المشورة لأعضاء الجامعة، في انتهاج السلوك العادل والصحيح داخل الجامعة.
- مراقبة إدارة الامتحانات داخل الجامعة وأنها تسير وفق القوانين واللوائح، وكذا مراقبة أموال الجامعة.
- للمراقبون حق حضور أي اجتماع وحق الاطلاع على أي مستندات خاصة بشئون الجامعة، ولكن ليس لهم حق التصويت في هذه الاجتماعات، ما لم يكونوا أعضاء بها.

(6) مساعد المراقب: (3)

يتم تعيين اثنين بمنصب مساعد مراقب، كل واحد منهم يتصرف كنائب للمراقب، ويحل محل المراقب في حال غيابه، ويشترط أن يكونا عضوين في المجمع، ويشترط في تعيينه موافقة نائب رئيس الجامعة على التعيين، ويتم نشر أسمهما في جريدة الجامعة.

¹ University of Oxford Website , Op. Cit., P. 9 - 10

² Idid

³ University of Oxford Website , (2016) , Op. Cit., P.11

(7) رئيس الشؤون القانونية: (1)

يشترط فيه أن يكون عضواً في المجمع لمدة خمس سنوات على الأقل، ويتم انتخابه لمدة عام واحد من قبل مجلس الجامعة، حسب القوانين واللوائح المنظمة لذلك، وحسب القوانين فإنه يحق لرئيس الشؤون القانونية الاطلاع على أية أوراق أو مستندات وحضور أي اجتماع لأي لجنة أو هيئة أخرى تقع تحت سلطة النظام الأساسي للجامعة، ولكن ليس له حق التصويت في هذه الاجتماعات إلا إذا كان عضواً بهذه اللجنة أو المؤسسة؛ ويجب عليه القيام بدور نشط في أعمال الجامعة، ويجب عليه القيام بأي تحقيق أو دراسة خاصة في أي مسألة تتعلق بسياسة أو إدارة الجامعة بناء على طلب المجلس.

(8) رئيس السجلات: (2)

يتم تعيينه من قبل مجلس الجامعة، وهو المسئول عن التنفيذ الفعال لسياسة الجامعة وضمان الامتثال للمتطلبات التشريعية، وتقديم التقارير إلى نائب المستشار، ورئيس السجلات هو بمثابة المستشار الرئيسي لنائب رئيس الجامعة في التنسيق الفعال بين القيادات الجامعية الأخرى والمصالح المركزية بالجامعة، مثل الشؤون المالية والتنموية، والخريجين، والعلاقات العامة، والشؤون الخارجية، وكذلك لرئيس السجلات القيام بما يتطلبه منصبه من مهام يقتضيها منصبه بحسب القوانين واللوائح.

(9) المتحدث الرسمي: (3)

ينتخب من المجلس، وهو المسئول عن تأليف الخطب العامة في المناسبات، وكذلك الدعوة للاجتماعات، وتقديم الاحتفالات كتقديم الحاصلين على الدرجات الفخرية وغيرها، ويؤلف الرسائل والعنوانين الخاصة بمجلس الجامعة، وكذا يؤلف خطب نائب رئيس الجامعة، وقد يلقيها عند الحاجة، وإذا عجز أو تعذر عليه القيام بعمله يحق لنائب رئيس الجامعة بتعيين آخر بدلاً عنه.

(10) نائب وكيل المستشار: (4)

منصب نائب وكيل المستشار، يكون عن طريق التعيين بواسطة المستشار، وهو يقوم مقام وكيل المستشار في حال غيابه، ويعاونه في القيام بأعماله التي يقتضيها منصبه، وتناط به حسب اللوائح والقوانين المنظمة.

1 University of Oxford Website , (2016) , Op. Cit., P.11

2 Idid

3 University of Oxford Website , (2016) , Op. Cit., P. 12

4 Idid

ثالثا: دولة اليابان:

تمهيد:

في الآونة الأخيرة ونظرا للتقدم الياباني في مجالات عديدة منها المجال التكنولوجي، فقد تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية قد حققت نتائج كبيرة أصبحت ملموسة ونراها رأي العين، نراها في صورة صناعات ثقيلة، في صورة أجهزة كهربائية عالية الجودة، نراها في صورة أجهزة تكنولوجية فائقة التطور، لقد أصبحت اليابان علامة تجارية غالية الثمن، وترجع جذور هذا التطور الكبير إلى التعليم في اليابان، ولا سيما التعليم الجامعي.

التعليم الجامعي في اليابان:

بعد مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، افتتحت اليابان النظام الحالي للتعليم العالي عام (1949م) على غرار النظام الأمريكي، وقد تم تأسيس "الجامعة الوطنية" التي تضم كلية التربية أو كلية التدريب للمعلمين⁽¹⁾

يتضمن التعليم العالي في اليابان الجامعات والكليات المتوسطة Junior colleges والكليات التقنية Colleges of Technology، وتعد الجامعات مؤسسات تعليم عالي ومراكز تعليم تقدم التدريس والبحث المتعمق في المواد الأكاديمية المتخصصة كما تزود الطلاب بالمعرفة الواسعة، وتهدف الكليات المتوسطة أيضا إلى تقديم التدريس والبحث المتعمق في المواد المتخصصة أيضا، كما تهدف إلى تنمية قدرات الطلاب التي يحتاجونها في المجالات المهنية والعلمية، كما تهدف الكليات التقنية إلى تقديم التدريس المتعمق في بعض المواد المتخصصة ومساعدة الطلاب على تنمية قدراتهم التي تتطلبها الحياة المهنية.⁽²⁾

الجامعات: في اليابان تقدم التعليم والبحث بتعمق في النواحي الأكاديمية المتخصصة، ويشترط للالتحاق بالجامعات إتمام التعليم الثانوي الأعلى أو ما يعادله، وللجامعة كلية واحدة أو عدة كليات تقدم برامج ما قبل التخرج (البكالوريوس)، وتقدم بعض الجامعات برامج ما بعد التخرج (الماجستير والدكتوراة)⁽³⁾، وتحفظ الجامعات بتدرج هرمي تبعا للاختبارات التي تعقدها لطلابها قبل الالتحاق بما يؤهل خريجها للعمل في الوظائف المهنية المتميزة في الشركات الكبرى، لذلك يكون الهدف الأكبر هو الالتحاق بالتعليم الجامعي للطلاب

1 Marrtin Conroy , (2009) , Teacher Education and Development Study in Mathematics (TEDS-M) , P.10

² أحمد عبد الفتاح الركي ، (2006) ، التجربة اليابانية في التعليم دروس مستفادة ، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر) ، ص78

³ عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج ، (2003) ، مرجع سابق ، ص94

اليابانيين، ومن أشهر الجامعات اليابانية (جامعة طوكيو، كيوتو، أوساكا، دوشيشا، وجامعة هتيوتوباتشي)، ومن الجامعات الخاصة (جامعة كيو، وواسيدا)⁽¹⁾.

أما الكليات الصغرى: فتقدم التعليم والبحوث بتعمق في المواد المتخصصة، وتهدف إلى تنمية القدرات المطلوبة لدى الطلبة من أجل الحياة المهنية والعملية، ويشترط للالتحاق بها إتمام التعليم الثانوي الأعلى أو ما يعادله، وتقدم هذه الكليات برامج دراسية مدتها سنتان أو ثلاث سنوات⁽²⁾؛ ويُطلق على هذه الكليات الصغرى (معاهد الخريجين)، وغالبا ما يكون معظم الطلبة من البنات، ومنها كلية الاقتصاد المنزلي، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وخريجوها يُعدون للعمل في المجال الأكاديمي⁽³⁾.

أما كليات التكنولوجيا: فيشترط للالتحاق بها إتمام التعليم الأولي (الإلزامي) فقط، وهي تقدم برامج متخصصة، وتستمر الدراسة بها خمس سنوات متصلة، وتستهدف إعداد المهندسين العلميين⁽⁴⁾.

وفيما يلي شكلا توضيحيا لأنواع التعليم العالي في اليابان:



شكل (8) «أنواع التعليم في اليابان» *

¹ شريف محمد شريف ، (2003) ، التعليم والتنمية البشرية في اليابان وأوجه الاستفادة منها في مصر ، المؤتمر العلمي

السنوي لكلية التربية بدمياط ، ع23 ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، 6-2003 ، ص 107-108

² عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج ، (2003) ، المرجع السابق ، ص 94

³ Kazukuki Kitamura ، (1991) ، Japan In Al Tabach P ، (ed) ، International Higher Education ، An Encyclopdia Garland Pub ، PP. 489 - 490

⁴ عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج ، (2003) ، المرجع السابق ، ص 95

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

الهيكل التنظيمي للجامعات اليابانية:

وتتركز السلطة التعليمية في وزارة التربية والتعليم التي تتولى إدارة عدد من المنشآت الحكومية تضم الجامعات والمتاحف ومراكز الشباب ومعاهد البحث، كما تقدم الوزارة كذلك الإرشاد والنصح والمساعدة المالية إلى السلطات التعليمية المحلية الموجودة بالمحافظات والبلديات والتي تكون بدورها مسؤولة عن جميع مستويات التعليم في مناطقها الخاصة - ويوجد مجلس تعليم داخل كل محافظة من المحافظات السبع والأربعين وداخل كل وحدة من البلديات التي يزيد مجموعها عن ثلاثة آلاف بلدية ويضطلع مجلس التعليم بمهمته كسلطة تعليمية محلية.(1)

وهناك عدة مستويات لإدارة التعليم في اليابان، فهناك مستوى الإدارة التعليمي على المستوى الوطني، وآخر على المستوى الإقليمي وآخر على المستوى البلدي المحلي، وتعد وزارة التربية والعلوم والثقافة هي السلطة المركزية المسؤولة عن التعليم في اليابان ويحدد القانون مسؤوليتها في نشر وتطوير التعليم والعلوم والثقافة وتتمتع الوزارة بسلطات معينة وكثيرة في مختلف الميادين التربوية والعلمية والثقافية، وفي مجال التعليم والعلوم والثقافة وتتمتع الوزارة بسلطات معينة وكثيرة في مختلف الميادين التربوية والعلمية والثقافية، وفي مجال التعليم تعد الوزارة مسؤولة عن التخطيط المتكامل والتنسيق لعمليات تطوير وتحسين البرامج التعليمية على مستويات متعددة وفي المناطق والأقاليم المختلفة.

كما تدير الوزارة عددا من المؤسسات التربوية تشمل الجامعات والكليات المتوسطة والكليات الفنية ونزل الشباب والمتحف، ولها صلاحيات واسعة في إدارة هذه المؤسسات كما تقدم الوزارة الإرشادات والنصائح لمديري الإدارة الإقليمية والبلدية ومجالس التعليم فيها، ويتمتع وزير التربية والثقافة بسلطة إقرار إنشاء معاهد التعليم العالي الحكومية والأهلية وتقديم التوجيه اللازم للقيام بعملها.

ويتألف مجلس التعليم من خمسة أعضاء يعينهم الحاكم بموافقة مجلس الحكم الإقليمي، وينتخب الحاكم والمجلس الإقليمي من قبل سكان تلك الأقاليم ويجري تعيين أعضاء مجلس التعليم عادة لمدة أربع سنوات ويكون مسؤولا أمام مجلس الحكم الإقليمي عن تنفيذ السياسات والإجراءات التي يقترحها أو يقرها المجلس، ويخضع هذا التعيين لموافقة وزير التربية والعلوم والثقافة، وتحدد مهام مجلس التعليم الإقليمي فيما يلي:(2)

1. الإشراف على مؤسسات التعليم الإقليمية التي تضم المدارس الثانوية العليا ومعاهد المعاقين الخاص وقاعات المواطنين العامة والمكتبات ونزل

1 أحمد عبد الفتاح الزكي ، (2006) ، مرجع سابق ، ص159

2 أحمد إسماعيل حجي ، (1998) ، مرجع سابق ، ص 240

- الشباب ومراكز البحث التربوي وغيرها وذلك باستثناء الجامعات والكليات المتوسطة.
2. تطوير برامج تعليم الكبار ونشاطات اليونسكو وحماية الممتلكات الثقافية.
 3. تقديم النصح والمشورة الفنية والمعونة المالية لمجالس التعليم المحلية التابعة للإقليم.
 4. الطلب من مجالس التعليم البلدية تقديم تقارير عن أعمالها وتوجيه الأوامر لها عند الضرورة لتصحيح أوضاعها أو تحسين الخدمة التربوية التي تقدمها.
 5. إدارة شئون العاملين بها بما فيها تعيين وإنهاء خدمة معلمي المدارس الابتدائية البلدية والمدارس الثانوية الدنيا ومدرسي المدارس الثانوية العليا الذين يعملون بوقت جزئي وتدفع مرتبات ومكافآت المعلمين والمدرسين في هذه البلدية من قبل حكومة الإقليم.
 6. منح شهادات الممارسة لمعلمين والمدرسين.

أما من ناحية التعليم الجامعي، فتمتع الدولة بسلطة ونفوذ كبير على تنظيم التعليم الجامعي وتوجيهه، فالدولة هي التي تقوم بإنشاء معاهد التعليم الجامعي وتحدد أهدافه وبرامجه ومناهجه ومدة الدراسة به، ونظم القبول والاختيار وهي التي تحدد مرتبات أعضاء هيئات التدريس والعاملين بالجامعات اليابانية المختلفة، كما أنها تعين المديرين ورجال الإدارة العليا بهذه الجامعات، ومن ناحية أخرى، فقد ظهرت في السنوات الأخيرة ضرورة تخفيف حدة المركزية في إدارة التعليم الجامعي، كما أعطت القوانين والتعليمات التي صدرت في هذه السنوات مؤسسات التعليم الجامعي سلطة أكثر نسبية في الحرية والتصرف وبخاصة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية والعلمية من ناحية والحرية في اتخاذ القرار من ناحية أخرى.⁽¹⁾

ويمكن توضيح إدارة التعليم الجامعي في اليابان من خلال المستويات

التالية:

أ- المستوى القومي:

تتمثل إدارة التعليم الجامعي في اليابان على المستوى القومي في مجموعة من المنظمات والهيئات التي تقوم بالتخطيط والتنسيق لهذا التعليم وهي: الرابطة القومية للجامعات ورابطة الجامعات العامة، ورابطة الجامعات الخاصة، والمركز القومي للتربية، علاوة على بعض الهيئات التشريعية بوزارة

¹ محمد منير مرسي ، (1977) ، التعليم الجامعي: قضاياها واتجاهاته (القاهرة: دار النهضة العربية) ، ص 89

التربية والعلوم والثقافة وبعض الهيئات الاستشارية بها، وأهمها المجلس القومي للجامعات الذي أسسته وزارة التربية والعلوم والثقافة في عام 1987م.⁽¹⁾

ب- المستوى الإقليمي:

تتمثل إدارة التعليم الجامعي على المستوى الإقليمي في مجالس الجامعات، فعلى مستوى كل جامعة يابانية تكون إدارة هذه الجامعة إدارة مركزية تتمثل في مجلس الجامعة الذي يرأسه رئيس الجامعة، ويعاون رئيس الجامعة في عمله خمسة لجان: أولها للشئون العلمية والأكاديمية، وثانيها لتطوير الأبحاث، وثالثها لشئون الطلاب، ورابعها للإصلاح الجامعي، وآخرها للشئون الإدارية، بالإضافة إلى اللجنة الاستشارية المركزية، كما يشرف (ويرأس) رئيس الجامعة على عدة مجالس أهمها:⁽²⁾

مجلس الشئون العلمية والأكاديمية، ومجلس الشئون البحثية أو مجلس الأبحاث العلمية، ومجلس شئون الطلاب، كما أن هناك لجان منبثقة عن مجلس الجامعة مثل اللجنة الجامعية لشئون الأفراد ولجنة التمويل، واللجنة الجامعية للتعاون الدولي بالإضافة إلى إشرافه على مجالس الكليات التابعة لهذه الجامعة، كما يتبع رئيس الجامعة مباشرة السكرتارية العامة والتي تضم تسع إدارات، وتضم كل إدارة مجموعة من الأقسام بلغ عددها ثلاثون قسماً.

والغرض من هذه العمليات الإدارية الموجودة بالجامعات اليابانية تسهيل ضمان تحقيق الأعمال والغايات التعليمية التي تسعى إليها الجامعة بطريقة مضبوطة.

ج- المستوى المحلي:

تتمثل إدارة التعليم الجامعي باليابان في إدارة كل كلية من الكليات الجامعية، حيث يتم إدارة كل كلية من خلال مجلس الكلية الذي يتولى النظر في كل ما يتعلق بالأمور العلمية الأكاديمية والأمور الإدارية والمالية داخل الكلية، ويرأس هذا المجلس عميد الكلية الذي يعاونه في عمله نواب عميد الكلية.

¹ أحمد إسماعيل حجي، (1998)، مرجع سابق، ص 241

² المرجع السابق، ص 242

والشكل التالي يوضح مستويات الهيكل التنظيمي للتعليم الجامعي في اليابان:



شكل (9) «مستويات الهيكل التنظيمي للتعليم الجامعي في اليابان» *

والنمط الإداري بالكليات وهو صورة مصغرة من النمط الإداري بالجامعة وذلك لسيادة المركزية في إدارة الجامعات اليابانية، فالنظام الإداري بالجامعات اليابانية يكون - أكثر مركزية حتى يعكس ما يدور في كل كليات الجامعة من آراء وأفكار وسياسات ووجهات نظر، والنظام السائد في كل كلية من هذه الكليات، وبالتالي فالكليات على مختلف أنواعها، والمدارس الملحقة بالجامعات، بالإضافة إلى الأقسام العلمية بالجامعات والوحدات ذات الطابع الخاص، تخضع إداريا لإدارة الجامعة، كما أن هذه الأقسام العلمية يرجع إنشائها إما إلى أسباب تتعلق بالمناهج التعليمية، أو أسباب تتعلق بالرابطة أو النقابة المهنية، أو أسباب تتعلق بالتمويل أو إلى أسباب إدارية، وأحيانا تتبع الكليات إداريا ولا تتبعها أحيانا أخرى.(1)

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

1 Alfonse Berrero Cabal , (1993) , The University As An Institution to Day : Topics fo Reflection (Ottawa: International Development Research center & Paris: Unesco Publishing) , P. 83

وعليه تتحدد إدارة الكليات اليابانية في المستويات التالية:(1)
أ- مجلس الكلية وعميد الكلية:

يعتبر هذا المجلس برئاسة عميد الكلية أعلى هيئة إدارية على مستوى الكلية مسؤولة عن وضع السياسة التعليمية للكلية في ضوء سياسة مجلس الجامعة. ويتم تشكيله من عميد الكلية رئيساً وعضوية كل من وكلاء الكلية – نواب عميد الكلية – رؤساء الأقسام العلمية والتعليمية بالكلية، وعدد من الأساتذة المتخصصين والذين لهم باع كبير وخبرة طويلة في العمل الجامعي، بالإضافة إلى عدد من الأعضاء المعينين خارج الكلية، علاوة على عدد من الإداريين والطلاب.

ويقوم عميد الكلية بتنفيذ قرارات مجلس الكلية وقرارات مجلس الجامعة وقرارات المجلس القومي للجامعات، كما يقوم بالإشراف على كافة الأنشطة – الأكاديمية والإدارية والفنية والاجتماعية وغيرها.

كما يقوم بالدعوة إلى اجتماع مجلس الكلية ومجالس الأقسام واللجان، وأي مؤتمر علمي بالكلية، وكذلك محاولة التوصل للمساهمة في حلول فيما يواجه الكلية من مشكلات.
ب- مجلس القسم ورئيس القسم:

تتضمن الجامعات والكليات اليابانية مجموعة من الأقسام العلمية، وهذه الأقسام تنضم إلى الكليات غالباً ولا تنظم إليها أحياناً أخرى. وكليات التربية اليابانية تحتوي مجموعة من الأقسام، ولكل قسم كيان ذاتي واستقلال مالي وإداري من ناحية واستقلال أكاديمي وفكري من ناحية أخرى.

ويدير القسم مجلس يعرف بمجلس القسم، يشكل هذا المجلس من رئيس مجلس القسم وهو أكبر أعضائه سناً وأكثرهم خبرة ودراية علمية وفنية وإدارية بالإضافة إلى أعضاء القسم وبعض الممثلين الإداريين.
ومن أهم اختصاصاته:

- (1) رسم السياسة التعليمية والبحثية في القسم ومتابعة تنفيذها.
- (2) النظر في الأمور العلمية والأكاديمية والإدارية والمالية والفنية المتعلقة بالقسم.
- (3) وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات بالقسم.
- (4) تحديد المواد الدراسية – الكورسات – التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بتدريسها.

¹ أحمد إسماعيل حجي ، (1998) ، مرجع سابق ، ص ص 236-239

ومن ناحية أخرى يكون رئيس مجلس القسم مسئولاً أمام عميد الكلية عن تنفيذ قرارات مجلس القسم وكذلك يبلغه القرارات الخاصة بالقسم، ورئاسة المؤتمر العلمي بالقسم.

آلية اختيار القيادات الجامعية في دولة اليابان (نموذج) جامعة طوكيو:

يرى البعض أن إحدى مشكلات الجامعات في اليابان هي تبني النظام الجامعي الياباني لمجموعة من المعايير والأنماط والأساليب الصعبة وتطبيقها بصرامة شديدة مثل الاستقلال الأكاديمي للجامعة، وحرية اختيار القيادات بها، هذا على صعيد الجامعات اليابانية عامة⁽¹⁾.

عن جامعة طوكيو:

أما عن جامعة طوكيو، فقد أنشئت هذه الجامعة في عام 1877م باسم جامعة طوكيو، وتغير اسمها في عام 1886م ليكون الجامعة الإمبراطورية، بعد ذلك تغير اسم الجامعة مرة أخرى ليكون جامعة طوكيو الإمبراطورية عام 1887م ، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وهزيمة اليابان عام 1974م تم إرجاع اسم الجامعة إلى اسمها الأصلي (جامعة طوكيو).⁽²⁾

ويتكون الهيكل الإداري لجامعة طوكيو من فريق تنفيذي وفريق إداري، والفريق التنفيذي يتكون من الرئيس وسبعة نواب للرئيس التنفيذي و2 مراقبي حسابات و6 مساعدين للمراقبين التنفيذيين.

لماذا جامعة طوكيو:

- جامعة طوكيو هي جامعة بحثية رائدة، وتقدم جامعة طوكيو جميع التخصصات الأكاديمية على المستويين الجامعي والدراسات العليا، وإجراء البحوث عبر طيف كامل من النشاط الأكاديمي، وتهدف الجامعة إلى تزويد الطلاب ببيئة أكاديمية غنية ومتنوعة تتضمن فرصاً للتنمية الفكرية واكتساب المعارف والمهارات المهنية.⁽³⁾

¹ محمد محمد سكران ، (2001) ، التعليم والتقدم التكنولوجي والصناعي - التجربة اليابانية ، (القاهرة: دار قباء

للطباعة والنشر) ، ص 88

2 The University of Tokyo , (2016) , Available at:

<http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings/The-University-of-Tokyo.html> , 11/12/2016 , P. 1

3 About The University of Tokyo , (2016) , Op. Cit., P.1

- وتحتل جامعة طوكيو الترتيب رقم 1 من بين جامعات اليابان، ورقم 20 على مستوى العالم لعام 2016 حسب ترتيب "شنغهاي" لأفضل 500 جامعة على مستوى العالم.(1)
- ارتبط اسم جامعة طوكيو بالعديد من الشخصيات الشهيرة على مستوى العالم، في شتى المجالات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الدوقة كورنوال أميرة ماساكو، وأيضا رائدة الفضاء ناوكو يامازاكي، وعالمة الأرض المتخصصة في الجيوفيزياء سايكو أوكي.(2)
- كما أن جامعة طوكيو هي التي تخرج فيها كينزابورو ويه Kenzaburo Oe الحائز على جائزة نوبل في الأدب، والبروفيسور نورياكي كانو المحاضر والإستشاري في مجال الإدارة.(3)

قواعد جامعة طوكيو في اختيار القيادات الجامعية:

تحدد هذه القواعد الأدوار الأساسية المتعلقة بتنظيم الجامعة الوطنية وفقا لقانون الهيئة القومية للجامعات، وسوف نشير في هذا الجزء إلى طرق اختيار وتعيين القيادات الجامعية في جامعة طوكيو، وهي كالآتي:(4)

أولاً: اختيار رئيس الجامعة:

تنص المادة الخامسة من قواعد جامعة طوكيو للمؤسسات الأساسية بشأن قواعد اختيار الرئيس التنفيذي على أن الرئيس يمثل مؤسسة الجامعة وينظم عملياتها، ويجب عليه الإشراف على موظفي الجامعة، وأن يرأس الأعمال الإدارية لجامعة طوكيو، مدة تعيين الرئيس يجب أن تكون وفقا لأحكام قانون المؤسسة في قواعد منفصلة.

ثانياً: اختيار نائب الرئيس التنفيذي:

تنص المادة السادسة من قواعد جامعة طوكيو بشأن القواعد المنظمة لاختيار نائب الرئيس التنفيذي على أن يتم تعيينه من قبل الرئيس التنفيذي لمدة محددة وفقا لأحكام قانون المؤسسة، ويجب عليه مساعدة الرئيس في إدارة مؤسسات الجامعة، وفي حالة عدم تمكن الرئيس من أداء واجباته أو خلو منصبه فإن على نائب الرئيس القيام بواجبات الرئيس نيابة عنه، وقد يكون نائب الرئيس

1 Academic Ranking of World Universities , (2016) , Avilable at:

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html> , 11/12/2016 , PP. 1-4

2 The graduated celebrities from the University of Tokyo (2017) , Avilable at:

<https://matome.naver.jp/odai/2133734133101924601> , date: 18/6/2017 , P.

3 Wikipedia (2016) , About University of Tokyo , Avilable at: [https://](https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_طوكيو)

ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_طوكيو , 16/12/2016

4 University of Tokyo , (2016) , , Op. Cit., PP. 1-3

يشغل منصب أستاذ في جامعة طوكيو، ونائب الرئيس في نفس الوقت بشرط ألا يخل بواجبات أي من المنصبين.

ثالثاً: اختيار العميد:

تنص المادة الخامسة والعشرين من قواعد جامعة طوكيو بشأن القواعد المنظمة لاختيار العميد على أنه يجب على كل كلية أن تعين عميداً، وهذا العميد يقوم بإدارة شئون الكلية، ويرأس اجتماعات مجلس الكلية، ويقوم بالإشراف على الموظفين الإداريين والأكاديميين، كما يجب أن يتم تعيين العميد من بين أساتذة الكلية المعنية، ويكون ذلك من قبل الرئيس على أساس قرار مجلس الكلية المعنية، لمدة محددة وفقاً لأحكام قانون المؤسسة، ولا يجوز عزل العميد ضد إرادته إلا إذا كان بناء على قرار مجلس إدارة الجامعة.

رابعاً: اختيار رئيس القسم:

تنص المادة السادسة والعشرون من قواعد جامعة طوكيو بشأن القواعد المنظمة لاختيار رئيس القسم على أن تقوم أقسام الكلية بتعيين رئيس لكل قسم يقوم برئاسة شئون القسم، ويجب أن يعين رئيس القسم من بين أساتذة القسم المعني، كما تحدد الكلية الأمور والمسائل الضرورية بشأن اختيار رئيس القسم.⁽¹⁾

رابعاً: الجمهورية التركية

تمهيد:

نظام التعليم العالي التركي له تاريخ طويل، فقد أنشأت مؤسسات التعليم العالي بتركيا منذ عهد الدولة العثمانية، وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية التركية تحولات كبيرة وخاصة في الفترة من عام 1933 وحتى عام 1981م⁽²⁾، ويتوقف نجاح التعليم التركي إلى حد كبير على نجاح الجامعات، ولن يصل لهذا النجاح المنشود للجامعات التركية إلا إذا سمحنا لتركيا أن تحذو حذو الدول المتقدمة، فمن غير الممكن أن تكون الجامعات التركية التي هي مرآة تركيا، من غير الممكن أن ننظر إليها وللأسف فنرى فيها سلبيات كثيرة، مثل نقص الموظفين والأكاديميين، إضافة إلى ضعف في القيادات الجامعية عامة، فمن غير المعقول أن يكون تعيين رئيس الجامعة ويتبعه العميد من قبل رئيس الجمهورية، ويتغير نهجهم بتغير نهج رئيس الجمهورية، هذا لا يحدث تغيرات حقيقة في الجامعات، بل نريد أن تكون القوة الحقيقية في يد الجامعة، فلا بد من أن نرى

¹ University of Tokyo Rules and Regulations , (2016) , , Op. Cit., PP. 1-4

² Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p.17

هياكل إدارية جامعية كاملة، ويمكن القول أن هناك خطوات إيجابية لمعالجة هذه السلبيات.⁽¹⁾

وكون الجامعات التركية مستقلة في شؤونها وتعيين قياداتها، لا يعني كونها غير مسؤولة تجاه المجتمع، بل على العكس، فإن الجامعات المستقلة قدمت شعوراً عميقاً بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع، فأفضل طريق لكي تقي الجامعات بمسؤولياتها هي أن تكون مستقلة.⁽²⁾

والجامعات الخاصة في تركيا لها شخصيتها المستقلة، فتستطيع تدبير أمورها المالية من اقتراض القروض وتحديد الرسوم الجامعية... إلخ، كما أنها تستطيع تعيين الموظفين والأكاديميين وفصلهم، فهذه الجامعات الخاصة هي أكثر استقلالية من الجامعات الحكومية⁽³⁾

فلسفة التعليم العالي والجامعي في تركيا: (4)

يقوم التعليم العالي والجامعي في تركيا على الفلسفة والمبادئ التالية:

- أ- فلسفة وإصلاحات ومبادئ أتاتورك القومية.
- ب- الثقافة الوطنية، وتقاليد وتراث تركيا، مع الحفاظ على خصائص الثقافة العالمية.
- ج- مبدأ الوحدة في التعليم الذي تقدمه لكل أبناء الأمة التركية.
- د- أن تكون خطط وبرامج التعليم والتدريب والأساس العلمي والتكنولوجي وفقاً لاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد للبلدان والمناطق المختلفة في تركيا
- هـ- توفير فرص التعليم العالي، واتخاذ ما يلزم لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص
- و- التدريب المهني للعاملين بالجمهورية وفقاً للمبادئ التي يضعها مجلس التعليم العالي.
- ز- تطوير مؤسسات التعليم العالي، وزيادة كفاءتها والتوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي وافتتاح الجديد منها في أنحاء الجمهورية التركية، وتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس في الداخل والخارج، لإخراج سواعد وقوى عاملة تخدم الأمة التركية وتحقق التوازن بين عناصر العملية التعليمية.

¹ Ismail Koncuk , (2010) , 100Th Anniversary Of The Republic True , University Vision , Symposium, 16-17-18 April, 2010 (Ankara: Turkish Education-Sen Headquarters) , PP. 13-24

² Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 49

³ Idid

⁴ Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Ad, Article 4 , P. 5350 , Avilable at: <http://www.yok.gov.tr/web/guest/anasayfa> , 17/12/2016

ح- سياسة التعليم الوطنية تقوم على استغلال وتوزيع الخبرات والطاقات البشرية لتحقيق التنمية في البلاد، بما يتوافق مع مبادئ وأهداف الجمهورية التركية.
ط- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تلبية احتياجات البيئة وتطبيقاتها.

الهيكل التنظيمي للجامعات للتعليم العالي في تركيا:

إن نجاح الجامعات التركية يكمن في نجاح إدارة الجامعة وهيكلها ووحداتها الإدارية في الوصول إلى أقصى مستوى من جودة التعليم العالي للجماهير، وجعل التعليم الجامعي في متناول جميع المواطنين، ويساعد نجاح الجامعات في تحقيق هذا الهدف وجود نوع من التفاهم والتناغم في الهيكل الإداري للجامعة.⁽¹⁾

وطبقا للمادة رقم (6) من قانون التعليم العالي التركي فإن "مجلس التعليم العالي هو المسئول عن إدارة التعليم العالي في تركيا، وتفصيله كالآتي:

أ- تكوين مجلس التعليم العالي:

يتكون مجلس التعليم العالي من: رئيس المجلس، و7 من رؤساء الجامعات المتميزين، و7 من كبار موظفي الدولة من القضاة السابقين ووكلاء النيابة العامة السابقين، و7 أعضاء آخرين يتم انتخابهم من غير العاملين بالتدريس داخل الجامعة، واختيار 1 من الهيئة العامة للأركان، و2 من الأعضاء يعينهم الرئيس تعيينا مباشراً.⁽²⁾

ب- مدة مجلس التعليم العالي:

مدة المجلس أربع سنوات فقط، ويجوز التجديد لأي عضو من أعضاء المجلس لمدة واحدة إضافية فقط، بعدها لا يسمح له بعضوية المجلس مرة أخرى.⁽³⁾

ج- مهام مجلس التعليم العالي:

يتولى الإشراف على جميع جوانب وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، كما يتولى أيضا الرقابة والتخطيط والبحث والتطوير لمؤسسات التعليم العالي، وكذا تقييم الميزانية والاستثمار، والتنسيق مع الوحدات ذات الصلة.⁽⁴⁾

1 Kazim Karabekir, (2016), Institutional Internal Evaluation Report Istanbul Bilgi University, (Istanbul: Eyüp), p. 30

2 Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., p. 5351

3 Idid

4 Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., p. 5352

كما يقوم مجلس التعليم العالي في تركيا بتحديد البرامج الأكاديمية والهيكل التنظيمية والوظيفية للجامعات، وبالتالي من الصعب الحديث عن الاستقلالية الكاملة للجامعات التركية.⁽¹⁾

كما يضطلع مجلس التعليم العالي بالمهام التالية:⁽²⁾

- تنظيم وإدارة وتخطيط كل ما يتعلق بالتدريس داخل مؤسسات التعليم العالي.
- الإشراف على مؤسسات التعليم العالي.
- توجيه وتطوير الأنشطة البحثية في مؤسسات التعليم العالي وفق مقاصد ومبادئ القانون والغرض الذي أنشأت من أجلها هذه المؤسسات.
- فعالية استخدام الموارد المخصصة للجامعات.
- تخطيط وتوفير التدريب للعالمين بالتدريس.

د- الهيئات التابعة لمجلس التعليم العالي:

أولاً: المجلس التنفيذي، ومهامه كالآتي:

- 1) تحديد وبلورة أهداف ومبادئ مؤسسات التعليم العالي وفقاً للدستور والقانون، والتي من أهمها التنمية والتعليم لأبناء الجمهورية التركية، وكذلك ينادى بالمجلس على المدى القصير والبعيد العمل لتحقيق الأنشطة التعليمية وتخطيط الاحتياجات التعليمية والتدريب داخل وخارج البلاد
- 2) العمل على توحيد وتكامل وتنسيق الجهود بشكل مستمر بين جميع قطاعات ومؤسسات التعليم العالي في الجمهورية التركية.
- 3) تحديد مواعيد الدراسة الجامعية على مدار العام، وكذلك مواعيد الدراسة الصيفية بمؤسسات التعليم العالي، والتدريب الليلي، والتدريب المزدوج داخل وخارج البلاد.
- 4) وضع خطة تنمية الدولة وفقاً لمبادئ وأهداف التعليم العالي، كالتالي:⁽³⁾
 - اقتراح إنشاء جامعات جديدة أو إنشاء فروع لجامعات قائمة.
 - اقتراح دمج بعض الجامعات أو فروع الجامعات، أو إغلاق جامعات أو فروع.
 - إنشاء أو دمج أو إغلاق المعاهد والوحدات والمدارس المهنية، بناء على اقتراح الجامعات.
- 5) وضع قواعد وإقرار معادلة شهادات المؤهلات العليا في الخارج.

¹ Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 56

² Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., pp. 139 - 140

³ Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., P. 5352

- (6) دراسة وجهات نظر مؤسسات التعليم العالي واقتراحاتهم بشأن تعديل مؤسسات ومبادئ وأهداف مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية التركية.
- (7) تحديد برامج وساعات التدريب في مؤسسات التعليم العالي، ومناهجها وشروطها.
- (8) تحديد احتياجات الجامعات من البرامج والأنشطة البحثية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة العلوم، ومجالات التطبيق، والمباني والمركبات والمعدات والمرفق وكذا عدد الطلاب المخصصين لهذه البرامج.. إلخ من المسائل ذات الصلة.
- (9) التقييم السنوي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال التقارير السنوية التي تقدمها الجامعات، وتحديد الأداء المتميز، واتخاذ التدابير اللازمة لتلافي القصور.
- (10) دراسة مقترحات الطلاب المتعلقة بتطوير المناهج، وتخطيط القوى العاملة، وتنظيم القبول بالجامعات وفقا لمواهب الطلاب وتخطيط القوى العاملة والمصالح العليا للبلاد.
- (11) اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تكافؤ الفرص في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.
- (12) تلقي اقتراحات الطلاب والبت فيها، فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والبرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العالي.
- (13) فحص ميزانيات مؤسسات التعليم العالي المقدمة من الجامعات والبت فيها والموافقة عليها، وتقديمها إلى الوزارة.
- (14) اتخاذ الإجراءات التأديبية، وتقرير مقاضاة أعضاء هيئة التدريس الغير ملتزمين بالوفاء بأهداف ورسالة ومبادئ مؤسسات التعليم العالي وفقا للدستور والقانون.

ثانيا: الجمعية العامة: (1)

ويتم انعقادها ثلاث مرات على الأقل كل فصل دراسي، ويجوز أن تنعقد اجتماعا استثنائيا بطلب من ثلثي أعضاء المجلس أو بطلب كتابي من الرئيس، وتكون جلساتها برئاسة الرئيس، وفي حالة غيابه يمثله أحد نائبيه، وتكون القرارات فيها بأغلبية الأصوات، وفي حال التعادل يتم احتساب صوت الرئيس بصوتين؛ ويناط بهذه الجمعية العامة عدة مهام أهمها أن تتولى الجمعية العامة الإدارة والإشراف على إعداد اللوائح المنظمة للتعليم العالي في الجمهورية التركية، ومراجعة موازنات الجامعات والموافقة عليها.

ثالثا: هيئة الرقابة على التعليم العالي:

¹ Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., p. 5352-1

وتتكون من 5 أعضاء من أساتذة الجامعات تختارهم الهيئة العليا للانتخابات الجامعية، وعضوان من المحكمة العليا ومجلس الدولة، وعضو من ديوان المحاسبة، وعضو من هيئة الأركان العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، ومدة المجلس الهيئة أربع سنوات، وهي مؤسسة تابعة لمجلس التعليم العالي، مهمتها الإشراف والحفاظ على أنشطة الجامعات والوحدات التابعة لها تحت الإشراف والرقابة بصورة مستمرة.(1)

الهيكل التنظيمي للجامعات التركية:

أولاً: مجلس الأمناء:

يمثل مجلس الأمناء الكيان القانوني للجامعة، ويتم اختيار مجلس الأمناء طبقاً للمنصوص عليه في القوانين واللوائح المنظمة لذلك وأهمها قانون رقم 2547 لسنة 1981م ، حيث يتم انتخاب مجلس الأمناء من قبل الجمعية العامة، ويتكون المجلس من 32 عضواً، يتم انتخابهم لدورة مدتها 4 سنوات، بعدها يتم عمل انتخابات جديدة، لاختيار مجلس أمناء جديد.(2)

ثانياً: رئيس الجامعة:

في عام 1933 كان يتم تعيين رئيس الجامعة بناء على توصية مباشرة من وزير التربية والتعليم إلى رئيس الجمهورية الذي غالباً ما يوافق على تعيين رئيس الجامعة ويصدر قراراً ومرسوماً بتعيينه، ثم في بداية صدور قانون التعليم العالي رقم 2547 لسنة 1981م كان يتم تولي منصب رئيس الجامعة عن طريق التعيين المشترك من وزير التعليم مع رئيس الوزراء وبموافقة رئيس الجمهورية، حيث يقوم وزير التعليم باقتراح المرشح وعرضه على رئيس مجلس الوزراء، وإذا حدث توافق مشترك بينهما على الموافقة على تعيينه، يتم رفع اسمه إلى رئيس الجمهورية الذي يبيت في الموافقة عليه، ويصدر مرسوم تعيينه.

ثم في العام 1992م تم تعديل طريقة اختيار رئيس الجامعة، فأصبح يتم اختياره عن طريق انتخابه من أعضاء هيئة التدريس، ويحق لكل عضو هيئة تدريس كتابة اسم مرشح واحد فقط على ورقة الانتخاب، ويتطلب في الجولة الأولى اكتمال النصاب بحضور 50% من أعضاء هيئة التدريس، وفي حالة عدم اكتمال النصاب توجل الجولة الثانية لمدة 48 ساعة، وفي هذه الجولة لا يشترط

1 Mehmet Arslan (2005), The Republic of Term Reforms University, University in the Context our Democratization, Erciyes University. Faculty of Education. , journal of the institute of social sciences issue: 18 , year 2005/1 , p. 38

2 Kürşat aydoğan, (2016), Bilkent University, Institute of Internal Evaluation Report , (Ankara: Bilkent University, Faculty of Engineering building) , P. 28

اكتمال النصاب، ويتم رفع أعلى 6 مرشحين حصلوا على أصوات إلى مجلس التعليم العالي ليقوم بدوره بترشيح 3 منهم، ورفعهم إلى رئيس الجمهورية ليختار منهم مرشحا واحدا، يتم تعيينه رئيسا للجامعة لمدة 4 سنوات.(1)

وتعتمد الحكومة التركية إجراء العديد من الإصلاحات في التعليم العالي، ومن بين هذه الإصلاحات اختيار رؤساء الجامعات، وهناك مشروع مقترح في ذلك الصدد، يشتمل على تعيين رؤساء الجامعات عن طريق إنشاء مجلس (يدعى مجلس الجامعة) ويتضمن في عضوية تمثيلا من داخل الجامعة وتمثيلا من خارج الجامعة، ويقوم هذا المجلس بتشكيل (لجنة البحث) التي تتولى عمل قائمة قصيرة من أفضل المرشحين طبقا لمؤهلاتهم ومعايير الاختيار الأخرى، وتعرض هذه القائمة القصيرة على مجلس الجامعة الذي يوافق عليها، وتُنشر في جميع وسائل الإعلام، ثم تحدد لجنة البحث أفضل ثلاثة مرشحين من المتقدمين، وتعرضهم على مجلس الجامعة الذي يختار أحدهم ويُصدر قراراً نهائياً بتعيينه رئيساً للجامعة.(2)

ثالثاً: عيد الكلية:

في الفترة من عام 1933م حتى عام 1946م كان يتم تعيين عميد الكلية تعيينا مباشرة من قبل وزير التربية والتعليم بناء على توصية من رئيس الجامعة(3)، وعُدلت طريقة اختيار عميد الكلية فأصبح يتم انتخابه من بين أساتذة الجامعة العاملين في الكلية، وبأغلبية بسيطة، وتكون مدة تعيينه عامان، بعدها يتم اختيار عميد آخر غيره، بعدها تم تعديل طريقة اختياره، بحيث أصبح يتم اختيار عميد الكلية من بين الأساتذة العاملين في الكلية، ويتم تصفية ثلاثة مرشحين، يقع الاختيار أخيراً على أحدهم لشغل منصب عميد الكلية، وتكون مدته أربع سنوات، يتم في نهايتها اختيار عميد جديد(4)، وتكون تصفية المرشحين الثلاثة عن طريق مجلس أمناء الجامعة، ويتم رفع أسماء المرشحين الثلاثة إلى رئيس الجامعة الذي يقع اختياره على واحد من الثلاثة، ويصدر مرسوماً بتعيينه عميداً للكلية.(5)

رابعاً: رئيس القسم:

طبقاً للمادة (21) من قانون التعليم العالي، يتم اختيار وتعيين رئيس القسم من بين الأساتذة الأكاديميين العاملين بالقسم، بقرار من رئيس الجامعة، بناء على توصية من عميد الكلية، ويتم تعيينه لمدة ثلاث سنوات، ويجوز إعادة تعيينه لفترة

1 Mehmet Arslan (2005), Op. Cit., p. 40

2 European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Op. Cit., p. 127

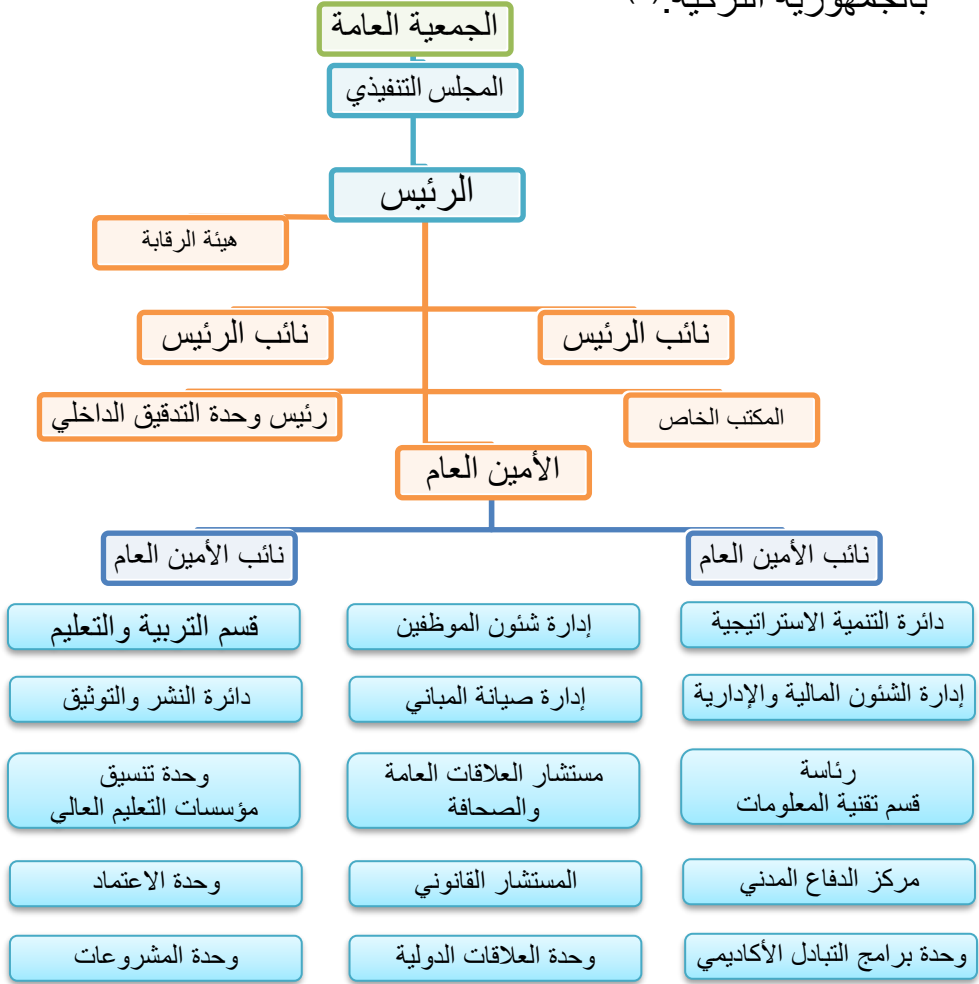
3 Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 130

4 Mehmet Arslan (2005), Op. Cit., p. 40

5 Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 21

أخرى مماثلة؛ ولا يمكن تعيين رئيس قسم من خارج الأساتذة العاملين بالقسم، وفي جميع الأحوال فإن رئيس القسم هو المسئول عن شئون القسم من التدريس والتدريب والبحث العلمي.(1)

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي التفصيلي لمجلس التعليم العالي بالجمهورية التركية:(2)



شكل رقم (10) «الهيكل التنظيمي لمجلس التعليم العالي بتركيا»

¹ Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., p. 5360

² Higher Education Council Presidency, (2014), Annual Report 2013 Fiscal Year Administration, April 2014, (Ankara: Üniversitesi Basımevi), P. 18

آليات اختيار القيادات الجامعية في الجامعات التركية:

إن جميع مؤسسات التعليم العالي عادة ما تشعر بالقلق حيال القرارات الأكاديمية، لذلك أفضل شيء لهذه المؤسسات أن تكون قياداتها قيادات أكاديمية من داخلها، فإن القيادة الأكاديمية هي أفضل وسيلة لمجتمع العلماء؛ وليس هناك شك في أن الجامعات بها قدر كبير من البيروقراطية شأنها شأن المؤسسات الكبيرة الأخرى في المجتمع، ولذلك يجب على الجامعات الآتي: (1)

أولاً: لتكون الجامعات ناجحة يجب أن يكون متخذي القرار فيها (القيادات) من داخل الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأن تقوم هذه القيادات الأكاديمية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، ولا سيما تلك القرارات التي تتعلق باحتياجاتهم الأكاديمية والبحثية واحتياجاتهم الخاصة.

ثانياً: أن تسعى أيضا القيادة الأكاديمية للجامعة في مشاركة الطلاب والموظفين وغيرهم من أعضاء المجتمع الجامعي مشاركة مباشرة في صنع القرارات داخل الجامعة.

ومنصب رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة والعميد غالبا ما يكون من القيادات الأكاديمية داخل الجامعة أو الكلية، وغالبا ما يحقق نجاحا كبيرا عما إذا كان من خارج الجامعة، حيث أنه يحظى داخل الجامعة بالاحترام والتقدير من معرفتهم العميقة له على مدى فترات عمله، وفي المجمل فإن مهمة العثور على القيادات الأكاديمية الحديثة تزداد تعقيدا ومتعددة الأوجه، فمن الصعب أن تجد القيادات القادرة البارزة بسهولة؛ وتختلف نماذج القيادات الجامعية من جامعة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى. (2)

ويرى بعض المفكرين الأتراك أن اختيار القيادات الجامعية في دول أوروبا وأمريكا يكون بطرق الانتخاب ومن قبل الشعب، فعالبا ما تدار الجامعات عن طريق مجلس أمناء ويكون جزء كبير من أعضائه من خارج الجامعة، كما أن هناك نوع من الاستقلالية لكل جامعة عن الأخرى، ويدار التعليم العالي والجامعات بنظام اللامركزية، مما يسمح للجامعات بالتنافس البناء، لذلك يرون أنه لا بد من التوسع في نظام اللامركزية وتعديل القوانين واللوائح لتسمح بمزيد من

1 Philip G. Altbach, Jamil Salmi, (2012) , Academic Excellence The Way to Go, Creating Universities Worldwide Research , Translator: Kadri Yamaç, (Ankara: EFLA TUN Publishing and Distribution Publishing Consulting Investment and Trade), Edition 1, p.17

2 Philip G. Altbach, Jamil Salmi, (2012), Academic Excellence The Way to Go, Creating Universities Worldwide Research, Translator: Kadri Yamaç, (Ankara: EFLA TUN Publishing and Distribution Publishing Consulting Investment and Trade), Edition 1, p.17

الحرية والاستقلالية في اختيار القيادات الجامعية، فيجب أن يكون انتخاب رئيس الجامعة من قبل اللجنة العليا للانتخابات، وأن يكون لكل جامعة مجلس أمناء يشارك في إدارة شئونها.(1)

آليات اختيار القيادات الجامعية في الجمهورية التركية (نموذج جامعة اسطنبول): عن جامعة اسطنبول:(2)

يجمع معظم المؤرخين أن تاريخ إنشاء جامعة اسطنبول يمكن اعتباره عام 1453م، عندما أسسها السلطان العثماني محمد الثاني كمدرسة للفلسفة والطب والقانون والرسائل، وذلك لأن محمد الثاني خطط لتحويل اسطنبول بعد الفتح إلى مركز للعلوم، ومركز ثقافي، ودعا جميع العلماء والأساتذة في المدن العثمانية إلى اسطنبول، وفي أول يوم جمعة بعد الفتح، في 1 يونيو 1453، في أول صلاة جمعة أقيمت في آيا صوفيا، أمر أساتذته، والأساتذة والعلماء، أن يبدأوا التدريب فوراً، وبعد أن تم تحويل آيا صوفيا إلى مسجد مباشرة، ولذلك فإن التعليم العالي الأول في اسطنبول، والتي هي بدأ باثنين من المدارس هما آيا صوفيا أولاً ثم بعد ذلك مباشرة في كنيسة بانثوكراتور التي تحولت إلى مسجد، هاتان المدرستان هما التي شكلتا أساس جامعة اسطنبول.

وقد تأسست جامعة اسطنبول رسمياً بقرار من الجمعية الوطنية التركية الكبرى، في الأول من أغسطس عام 1933م، وبدأت جامعة اسطنبول بداية رسمية، وكانت هي الجامعة الأولى والوحيدة في تركيا في ذلك الوقت.

لماذا جامعة اسطنبول:

تمتلك جامعة اسطنبول 12 حرم جامعي، ويقع الحرم الجامعي الأساسي للجامعة والذي يضم كليات الحقوق، الاقتصاد، العلوم السياسية، الاتصالات، والتربية يقع في المدينة القديمة، وهي منطقة ذات أهمية تاريخية ومعمارية في شبه جزيرة اسطنبول، وفي المجمل فإن جامعة اسطنبول تتميز بالآتي:(3)

- تضم جامعة اسطنبول حالياً عدد 22 كلية، منها كليات: الحقوق، طب الأسنان، والهندسة، وتضم أيضاً 3 إدارات و8 مدارس و16 معهد و61 مركزاً للبحوث والتطبيقات بما في ذلك مركز لنقل التكنولوجيا.

1 Talib küçükcan , bekir s. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 20

2 History of Istanbul University , (2017) , Avilable at:

<http://www.istanbul.edu.tr/en/content/university/history> , date: 18/6/2017 , PP. 1-9

3 Istanbul university , (2017) , Avilable at:

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/istanbul-university#ranking-dataset/608682> , date: 18/6/2017 , PP.-3

- الجامعة لديها أكثر من 5,000 من أعضاء هيئة التدريس و7,000 من الموظفين الإداريين، ويدرس في الجامعة سنويا أكثر من 80,000 طالب تقوم الجامعة على رعايتهم وتنقيفهم.
- خرجت الجامعة العديد من الشخصيات الهامة في تاريخ الجمهورية التركية وفي تاريخ العالم الحديث، ومن أبرزهم الرئيس التركي الحادي عشر عبد الله غول، وأيضا العالم عزيز سانجار الحائز على جائزة نوبل في الكيمياء... وغيرهم.
- حصلت جامعة اسطنبول على الترتيب رقم 1 كأفضل جامعة في تركيا، حسب تصنيف شنغاهاي لعام 2017، وكذلك تم تصنيفها ضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم وفق نفس التصنيف ونفس العام، بينما تم تصنيفها ضمن أفضل 170 جامعة على مستوى آسيا وفق تصنيف التايمز لعام 2017.

أولاً: اختيار رئيس الجامعة:

يعتبر رئيس الجامعة هو الممثل القانوني للجامعة أمام مجلس التعليم العالي وأمام كافة الجهات الداخلية والخارجية، ولذا يجب ألا تقل مدة العمل الجامعي للمرشح لمنصب رئيس الجامعة عن 15 عاما من الخدمة الناجحة في الجامعات المختلفة، وأن يكون من بينهم جامعتين حكوميتين، ووفقا لتعديل قانون التعليم العالي الصادر في 7 يوليو 1992، فإنه يتم انتخاب رئيس الجامعة عن طريق اللجنة العليا للانتخابات وبإشراف مجلس التعليم العالي، بواسطة الانتخاب المباشر في الجامعة بين المرشحين لمنصب رئيس الجامعة، ويتم رفع أعلى 6 مرشحين في عدد الأصوات إلى مجلس التعليم العالي، الذي يختار منهم ثلاثة مرشحين يرفعهم إلى رئيس الجمهورية، والذي بدوره يختار واحداً منهم لتعيينه رئيسا للجامعة، ويراعي مجلس التعليم العالي وكذا رئيس الجمهورية عند الاختيار وجهات نظر المجتمع عامة والمجتمع الجامعي بصفة خاصة⁽¹⁾ وعند اختيار رئيس الجامعة لابد من الأخذ في الاعتبار مجموعة معايير، أهمها:⁽²⁾

- ما هو الأساس العلمي للمرشح لرئاسة الجامعة؟
- عدد الأبحاث في السنوات الخمس الماضية؟
- هل أدار مشاريع وطنية ودولية حتى الآن؟
- كيف نظم مؤتمرات وطنية ودولية؟

¹ Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., pp.167 - 168

² Ibrahim ortas , (2006) , Üniversitelerde seçim sistemleri , Rektörlük seçimleri , Bölüm başkanlığı seçimleri , Dekanlık seçimleri , Çukurova üniversitesi , p. 30

- كم عدد طلاب الدكتوراه والدراسات العليا الذين أشرف عليهم؟
 - براءات الاختراع، والاختراعات التي قدمها؟
 - ما هي المعرفة للغة الأجنبية والمستوى؟
 - ما هو مدى تأثيره ومساهمته في العلوم والفنون خارج تخصصه؟
- ورئيس الجامعة يرأس مجلس إدارتها، وتكون ويناط به المهام الأكاديمية أولاً، تليها المهام المالية والإدارية، ويساعده في ذلك ثلاثة نواب، نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، ونائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والأدارية، ونائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب، ويناط برئيس الجامعة أيضاً ونوابه الإشراف على إنفاق الميزانية المخصصة للجامعة والتي يتم اعتمادها من قبل وزارة المالية، ويقوم رئيس الجامعة بمهام الأشراف والرقابة على ميزانية وأموال الجامعة، ويساعده نوابه.(1)

كما يشرف رئيس الجامعة على التخطيط وإدارة المشاريع الأكاديمية للجامعة، كما يسعى رئيس الجامعة لزيادة رضا الطلاب عن طريق زيادة جودة برامج الجامعة وتطوير القدرات المؤسسية لها، وتطوير أنشطة البحث والنشر العلمي؛ ويتولى أيضاً رئيس الجامعة الإشراف على انعقاد مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي في فترات منتظمة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.(2)

ثانياً: اختيار عميد الكلية:

يتم اختيار عميد الكلية بنظام الانتخاب، وتتم الانتخابات بمعرفة اللجنة العليا للانتخابات، ويدلي أعضاء هيئة التدريس بأصواتهم في هذه الانتخابات، ويتم اختيار أعلى ثلاثة مرشحين ورفعهم إلى رئيس الجامعة ليختار منهم واحداً ويُصدر قراراً بتعيينه عميداً للكلية، ويرى البعض أن هذه الطريقة في الانتخاب تتعرض لبعض الانتقادات من داخل وخارج الجامعة، حيث حق التصويت لكل أعضاء المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وموظفين، وهذا يفتح مجالاً لتوجيه كل مرشح لمؤيديه، ولحل هذه المشكلة فقد اقترح مجلس التعليم العالي أن يكون حق التصويت مسموح به لأعضاء هيئة التدريس الدائمين الذين مضى على عملهم بالجامعة مدة سنتين على الأقل.(3)

ويتم إجراءات انتخابات العميد في الكليات التي بها عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس، ويتم اكتمال النصاب في يوم الانتخابات بحضور 50% من أعضاء هيئة التدريس الذين لهم حق التصويت، فإذا لم يكتمل النصاب يتم تحديد يوم آخر لإجراء الانتخابات، وإذا لم يكتمل النصاب أيضاً في الميعاد الثاني، يتم

1 Kürşat aydoğan, (2016), Op. Cit., p. 28

2 Kazım Karabekir, (2016), Op. Cit., p. 31

3 Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , Op. Cit., p. 168

تحديد ميعاد ثالث وأخير لإجراء الانتخابات، ويتم إجراؤها بأي عدد يحضر ممن لهم حق التصويت؛ وينبغي أن تحدد الجامعات معايير موضوعية يمكن قياسها للمرشحين لشغل مناصب هامة مثل منصب عميد الكلية، لتكون بعيدة كل البعد عن نفوذ السلطة والحكومة وكذلك نفوذ التيارات السياسية المختلفة، فالأساس يجب أن يكون هو معيار الكفاءة والجدارة والاستدامة في العمل.(1)

ثالثاً: اختيار رئيس القسم:

يتم تعيين رئيس القسم من بين الأساتذة الأكاديميين العاملين بالقسم، بقرار من رئيس الجامعة، بناء على توصية من عميد الكلية، ويتم تعيينه لمدة ثلاث سنوات، ويجوز إعادة تعيينه لفترة أخرى مماثلة؛ ولا يمكن تعيين رئيس قسم من خارج الأساتذة العاملين بالقسم، وفي جميع الأحوال فإن رئيس القسم هو المسئول عن شئون القسم من التدريس والتدريب والبحث العلمي.(2)

خامساً: المملكة العربية السعودية:

تمهيد:

حظي التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام خاص من المسؤولين، وذلك للصلة الوثيقة بين التعليم العالي والتنمية، كما يرجع إلى استجابة حكومة المملكة لشدة الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، الأمر الذي أدى إلى إنشاء العديد من الجامعات السعودية والكليات التقنية والفنية.(3)

وقد بدأت مسيرة جامعات المملكة العربية السعودية منذ فترة قصيرة بتأسيس كلية الشريعة في مكة المكرمة عام 1949م، ثم افتتاح جامعة الملك سعود بالرياض عام 1953م، ثم شهد التعليم العالي نهضة كبيرة تمخضت عن تأسيس ثمان جامعات والعديد من كليات البنات وبعض الكليات التقنية والعسكرية.(4)

وقد اعتمدت الجامعات السعودية اعتماداً كلياً على الأساتذة الأكاديميين أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات السعودية، وقد أولتهم عناية كبيرة، باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي السعودي.

لذلك يعتبر عضو هيئة التدريس هو العنصر الفعال في مؤسسات التعليم العالي، لأنه الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها تحقيق الأهداف الجامعية، بل إن

¹ Ibrahim ortas , (2006) , Op. Cit., pp 40 -41

² Higher Education Law , Law No: 2547 , Year (1981), Op. Cit., p. 5360

³ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد ، (2007) ، الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية ، رسالة ماجستير غير

منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ص 65

⁴ محمد حسن المبعوث ، (2003) ، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة

العربية السعودية ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة (6) ، العدد (8) ، ص 103

دور الجامعات وسمعتها ترتبط بمكانة أساتذتها وقدرتهم على تأدية أدوارهم، فمنوط بهم حل المشكلات التي تتعرض لها مجتمعاتهم والعمل لخدمتها.(1)

الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية:

أولاً: مجلس التعليم العالي:

بموجب نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، فإن خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - رئيس مجلس الوزراء يرأس مجلس التعليم العالي، ووزير التعليم العالي نائب لرئيس مجلس التعليم العالي، كما يرأس وزير التعليم العالي مجلس كل جامعة، وترتبط به كل الجامعات الحكومية.(2)

يعتبر مجلس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو السلطة المسؤولة عن شؤون التعليم الجامعي، وقد نصت المادة رقم (13) من نظام مجلس التعليم العالي على أن "يرأس وزير التعليم العالي مجلس كل جامعة، وهو المسؤول عن مراقبة تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم العالي، ومراقبة تطبيق هذا النظام ولوائحها في الجامعات الموجودة حالياً والتي تنشأ فيما بعد، وترتبط به الجامعات التي يسري عليها هذا النظام وتخضع كل جامعة لإشرافه".(3)

أما القرارات التي ينفرد بها مجلس التعليم العالي هي القرارات المتعلقة بتوجيه التعليم الجامعي وتطويره وتحقيق التنسيق بين الجامعات، والموافقة على إنشاء كليات ومعاهد وأقسام ومراكز وعمادات مساندة للجامعات، وإقرار القواعد الخاصة بالمتاحف والجمعيات العلمية وإصدار الدوريات، وإصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات، وإصدار القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس، ومناقشة التقارير السنوية لكل جامعة سعودية، وإقرار القواعد اللازمة لاستحداث البرامج والتخصصات، والقواعد المنظمة للتقويم الذاتي والاعتماد الأكاديمي الخارجي لبرامج الدراسات العليا.(4)

¹ عبد الغفار نورة بنت عواد ، (2006) ، الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للبنات للقيام بمهام تصميم المقرر الدراسي والإعداد لتنفيذه .مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، السنة الثانية، العدد (3)، ص ص

² تطور التعليم ، التقرير الوطني للمملكة العربية السعودية ، (2004) ، (الرياض: وزارة التربية والتعليم) ، مركز التطوير التربوي ، الإدارة العامة للدراسات والبحوث التربوية ، ص 72

³ المادة (13) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء لمجلس الوزراء) ، ص 5

⁴ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص ص 66 - 67

ثانياً: وزارة التعليم العالي:

وتشرف على الجامعات والتعليم العالي الأهلي، وقد أنشئت وزارة التعليم العالي بالمرسوم الملكي رقم 236/1 في 1395/10/8 هـ (1975م) لتتولى تنفيذ سياسة المملكة في مجال التعليم العالي، ويُعد وزير التعليم العالي مسؤولاً عن تنفيذ سياسة الدولة في مجال التعليم الجامعي.⁽¹⁾

ثالثاً: مجلس الجامعة:

ويندرج تحت مجلس التعليم العالي مجلس خاص بكل جامعة سعودية على حده، يتولى تصريف شؤونها العلمية والإدارية والمالية وينفذ السياسات العامة للجامعة ولا تمتلك مجالس الجامعات الحرية الكاملة في ذلك بل عليها التقيد بأنظمة التعليم العالي وما تقتضيه قرارات مجلس التعليم العالي.⁽²⁾

وتضمنت المادة رقم (20) من نظام مجلس التعليم العالي بعض النصوص المفسرة للشؤون الإدارية التي يتولاها مجلس الجامعة، منها: إقرار اللوائح الداخلية للجامعة مما لا يترتب عليه مزايا مالية أو وظيفية واقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة وتعديلها، والبت في تعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على توصية المجلس العلمي، واعتماد خطط التدريب والابتعاث، وتحديث تفصيلات التقويم الدراسي وفقاً للإطار العام لبداية الدراسة ونهايتها، وتحديد الإجازات التي تتضمنها، إضافة إلى النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه وزير التعليم العالي أو مدير الجامعة أو التي يقترح أي عضو من أعضاء المجلس عرضها؛ تُتخذ قرارات مجلس الجامعة بناء على أصوات الأغلبية من الأعضاء الحاضرين، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس، وهذا ما أشارت إليه المادة رقم (22) من نظام مجلس التعليم العالي.⁽³⁾

رابعاً: مدير الجامعة:

يُعدُّ مدير الجامعة الركن الركين في مخطط أي جامعة تريد أن تنضم إلى نادي الصفوة في العالم، وتتبع أهمية قيادة الجامعة، ولاسيما رئيسها، باعتبارها عنصراً أساسياً جداً في تطوير الجامعة ورفقيها، والتأثير العميق في سلوك الجامعة ومسارها، ورئيس الجامعة هو نافذتها على العالم، وقد كان وراء الجامعات الكبرى دائماً رؤساء كبار، حيث طبع بعض الرؤساء بصمات واضحة في تاريخ

¹ تطور التعليم ، التقرير الوطني للملكة العربية السعودية ، (2004) ، مرجع سابق ، ص 72

² ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبوحميد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 67

³ المادة (20) والمادة (22) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة

السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء لمجلس الوزراء) ، ص 8 - 10

الجامعة التي ترأسوها، ومثلت مدة ولايتهم نقلة نوعية في مسار الجامعة العلمي والتعليمي.⁽¹⁾

يُعين لكل جامعة سعودية مدير لها، يتم تعيينه بناء على أمر ملكي، ولا يحق لأعضاء الجامعة المشاركة في اختيار مديرها، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً عن تطبيق لوائح وقرارات ونظام مجلس التعليم العالي، ويتولى إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية.⁽²⁾

وتنص المادتين رقمي (23 و 24) من نظام نظام مجلس التعليم العالي، أن يُعين مدير الجامعة ويُعفى من منصبه بناء على أمر ملكي، وبناء على اقتراح من وزير التعليم العالي ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة، وتُطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم العالي، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته.⁽³⁾

خامساً: المجلس العلمي للجامعة:

ينشأ في كل جامعة مجلس علمي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر، ومن أهم الأمور التي يتولاها:⁽⁴⁾

- (أ) التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- (ب) البت في الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس وفق القواعد التي يقرها مجلس التعليم العالي.
- (ج) تشجيع البحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر.

كما تتمتع الجامعات السعودية من خلال مجالسها بحقها في رسم لوائحها الداخلية التي لا تترتب على مزايا مالية أو وظيفية، إضافة إلى اللوائح الخاصة بالجامعة وإمكانية تعديلها، منها ما يتعلق باعتماد خطط التدريب والابتعاث وإقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا، واقتراح إنشاء الكليات والمعاهد والأقسام ومراكز البحث، واقتراح تعديل أسمائها أو دمجها أو إلغائها، وهذا ما تضمنته المادة رقم (20) من نظام مجلس التعليم العالي.

¹ سعيد الصديقي ، (2008) ، الجامعات العربية وجودة البحث العلمي قراءة في المعايير العالمية ، مجلة المستقبل العربي، العدد (350) ، أبريل / 2008 ، ص24

² ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبوحميد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 67

³ المادة (23) والمادة (24) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة

السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء مجلس الوزراء) ، ص 10

⁴ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبوحميد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 67

سادساً: عميد الكلية:

عمداء الكليات لا يحق للجامعة تعيينهم، وإنما يتم تعيين عميد لكل كلية بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي لمدة سنتين.(1)

ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد.(2)

سابعاً: مجلس الكلية:

ينشأ لكل كلية أو معهد مجلس يختص بالنظر في الأمور التي تتعلق بالكلية أو المعهد ويعمل على تقديم مقترحاته وتوصياته حول كثير من الشؤون الأكاديمية المتعلقة بالكلية، كاقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس واقتراح المناهج الدراسية ومواعيد الامتحانات وخطط التدريب والابتعاث واقتراح خطة النشاط اللامنهجي للكلية والبت في الأمور الطلابية الداخلة في اختصاصه؛ كما تعمل مجالس الكليات على تقديم اقتراحاتها المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والمحاضرين وإعارتهم وندبهم وترقياتهم، واقتراح خطط الدراسة أو تعديلها بالتنسيق مع الأقسام، واقتراح المناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع وخطط التدريب والابتعاث وخطط النشاط اللامنهجي للكلية، واقتراح مواعيد الامتحانات ووضع التنظيمات الخاصة بإجرائها واقتراح اللائحة الداخلية للكلية.(3)

وبحسب المادة (34) من نظام مجلس التعليم العالي، يتألف مجلس الكلية أو المعهد من: العميد (رئيساً)، الوكيل، ورؤساء الأقسام، ولمجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس الكلية أو المعهد وتأييد مدير الجامعة أن يضم إلى عضويته ثلاثة أعضاء على الأكثر من هيئة التدريس بالكلية أو المعهد أو الكلية المناظرة في فروع الجامعة ويحدد مدة عضويتهم.(4)

ثامناً: رئيس القسم:

¹ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 68

² المادة (37) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء لمجلس الوزراء) ، ص 14

³ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 68

⁴ المادة (34) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء لمجلس الوزراء) ، ص 16

وفقاً للمادة الرابعة والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي، يُعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسئول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.⁽¹⁾

تاسعاً: مجلس القسم:

ويكون لكل قسم من أقسام الكلية والمعاهد مجلس قسم يقترح على مجلس الكلية خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم، ويعمل على تنظيم أعمال القسم وتنسيقها.⁽²⁾

وبحسب المادة (43) من نظام مجلس التعليم العالي، يحق لمجالس الأقسام في الجامعات السعودية اقتراح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم، كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية وبتوزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقراره من مجلس الجامعة، ولمجلس القسم تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه.⁽³⁾

¹ المادة (44) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة

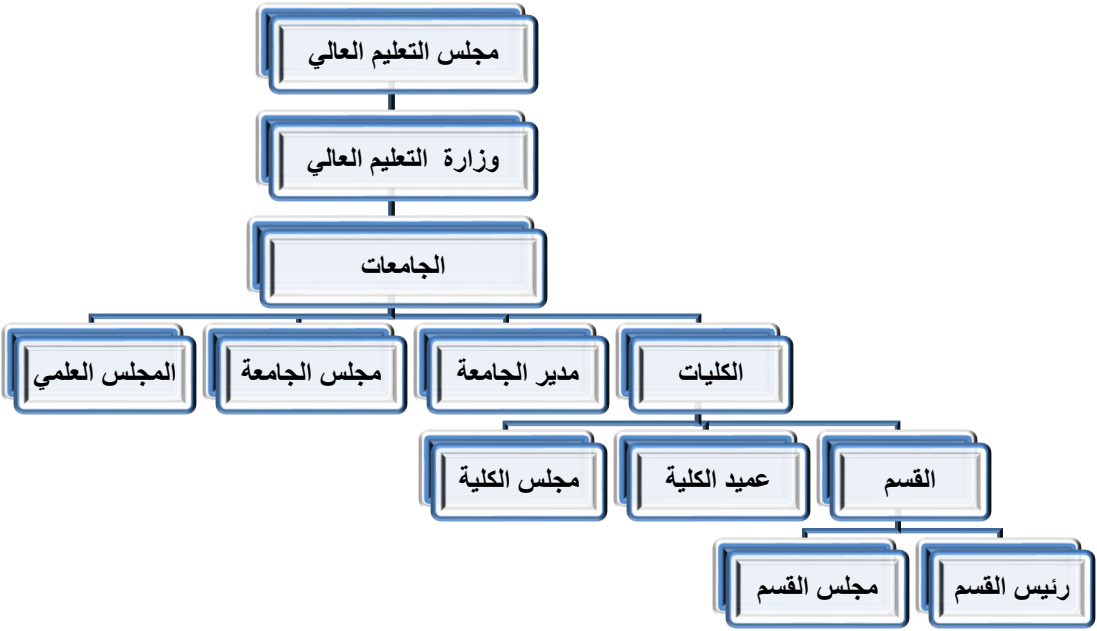
الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء مجلس الوزراء) ، ص ص 8 - 9

² ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 68

³ المادة (43) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة

الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء مجلس الوزراء) ، ص 16

وفيما يلي رسماً توضيحياً للهيكل التنظيمي للجامعات السعودية:



شكل رقم (11) «الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية» *

اختيار القيادات الجامعية في الجامعات السعودية:

إن أدلة الجامعات والكليات العربية لا تنطرق إلى آلية اختيار قياداتها، الأمر الذي نجده واجب الإشهار لاكتساب سمة الشفافية التي ربما قد تكون الرغبة فيها نسبية من متخذي القرار لأسباب ترتبط بواقع البيئة العربية؛ وحيث أن الاختيار أو التعيين يكون في الغالب الأعم من بين أعضاء هيئة التدريس لذا فإن المعضلة الأساسية تكمن في كيفية اكتشاف الشخص الذي يتسم بقدرات وسمات شخصية تجعله مؤهلاً للموقع القيادي، الأمر الذي قاد إلى التركيز على مجموعة العمداء لاختيار رئيس الجامعة ومن ثم البحث عن العميد المناسب من بين رؤساء الأقسام على وفق المعايير التي يراها متخذ القرار حاكمة في مسعاه، وهناك أربعة أساليب لآليات الاختيار وهي: (1)

- التعيين: يُعد قرار التعيين حصيلاً لتفعيل مجموعة المعايير التي يعتمدها مركز الصلاحية في التعيين، فإما أن تكون الصلاحية منطحة بالحكومة

* الشكل من تصميم الباحث، والحقائق الواردة به من مراجع مبين أعلاه

¹ بسمان فيصل محجوب، (2014)، مرجع سابق، ص ص 38 - 39

وربما بالملك أو رئيس الدولة، وقد تُنَاط برئيس الجامعة أو مجلسها عند تعلق الأمر بتعيين العميد.

- الانتخاب: تلجأ بعض الجامعات إلى أسلوب الانتخاب في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، إلا أنها قد تختلف في تحديد من لهم الحق في الترشيح والانتخاب.
- الموازنة بين الانتخاب والتعيين: وتقوم هذه الآلية على انتخاب عدد محدد للموقع القيادي ثم يُنَاط الاختيار لأحد مراكز القرار ممثلة بشخص أو مجلس أو الحكومة.
- الأقدمية: تمثل الأقدمية أسلوباً يعتمد المرتبة العلمية والأسبقية في نيلها معياراً للاختيار، إلا أنه عادة ما يكون هو الأسلوب الأكثر قبولاً لاختيار رئيس القسم العلمي وربما في بعض الأحيان لموقع العميد الأكاديمي، إلا أننا نجد في هذا الأسلوب الركون إلى أحد عناصر أو مواصفات القائد الأكاديمي وغياب واضح لباقي المواصفات التي نجدها ضرورية في جامعات المنطقة العربية.

ويرى بعض الباحثين أن الآلية التي يجد لها أكثر الحجج منطقية بالنسبة للجامعات والكليات العربية ولا سيما السعودية منها هو التعيين المباشر على وفق معايير محددة وواضحة، حيث أن المشكلات الناجمة عن الأساليب الأخرى رغم القول بحضاريتها، تفوق بمشكلاتها ما قد ينجم من مشكلات عن أسلوب التعيين خاصة في جامعاتنا العربية، ومنها الشللية والتحزب والإفساد والنزوع إلى المصالح الضيقة، وهي ما تكون مدعاة لإفساد أكيد للقيم الجامعية طور النمو والضرورة في عموم جامعاتنا التي تعد فتية في عمرها الأكاديمي؛ والتعيين المباشر على وفق ما تقدم يؤدي إلى قدر من الاستقرار في المجتمع الجامعي عندما تكون مساراته ومعاييرها واضحة ومقنعة، فضلاً عن أن التوجس من التسلط الذي يمكن أن ينشأ عن مثل هذا الأسلوب في الاختيار، لا نجد حجتَه في ظل الأنظمة الجامعية التي لا تتبنى أسلوب السلطة الخطية بطبيعتها حيث تسود المجالس في غالبية حلقاتها الإدارية والأكاديمية؛ ويمكن أن نجد في الأقدمية عنصراً محورياً في اختيار رؤساء الأقسام العلمية لطبيعة المهام الأكاديمية الغالبة على عملهم، مع ضرورة الإشارة إلى أهمية الدور في شغل وظيفة رئيس القسم.⁽¹⁾

¹ بسمان فيصل محبوب، (2014)، مرجع سابق، ص 39 - 40

آليات اختيار القيادات الجامعية في جامعة الملك سعود:

عن جامعة الملك سعود:

جاءت فكرة إنشاء أول جامعة في المملكة العربية السعودية استجابة طبيعية للنهضة التعليمية التي شهدتها المملكة منذ قيامها، ثم توجت هذه النهضة بتولي خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز عام 1373 هـ/ 1953م مسؤولية أول وزارة للمعارف، ولم تمض سوى سنوات أربع على إنشاء أول وزارة للمعارف حتى أعلن خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - (وزير المعارف آنذاك) بإنشاء أول جامعة في المملكة بالمرسوم الملكي رقم 17 في الحادي والعشرين من ربيع الآخر 1377 هجرية الموافق نوفمبر 1957 ميلادية؛ وتضم جامعة الملك سعود عدد 21 كلية ما بين علمية وأدبية، ومركزين هما: مركز أقسام العلوم والدراسات الطبية، ومركز الدراسات الجامعية للبنات، إضافة إلى مستشفين هما: مستشفى الملك خالد الجامعي، ومستشفى الملك عبد العزيز الجامعي.⁽¹⁾

لماذا جامعة الملك سعود:

- جامعة الملك سعود هي واحدة من الجامعات الرائدة في البحث والتعليم في غرب آسيا، ومنذ أن تأسست في عام 1957 وهي تحقق التميز الإقليمي والدولي، تتمتع جامعة الملك سعود بالمزايا التالية:⁽²⁾
- تقدم جامعة الملك سعود مجموعة كاملة من البرامج الجامعية والمهنية والدراسات العليا، وهي قوية بشكل خاص في الطب وعلوم الحياة والكيمياء والهندسة.
 - حققت جامعة الملك سعود العديد من النجاحات البارزة في مجال البحث والابتكار وتضم هيئة التدريس الآن العديد من الخبراء الدوليين المشهورين.
 - تعزز حضور جامعة الملك سعود الإقليمي والدولي من خلال العديد من الاتفاقات والمشاريع التعاونية مع الجامعات العالمية الكبرى ومؤسسات البحث.
 - وقد لعبت جامعة الملك سعود دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المملكة العربية السعودية وجيرانها.

¹ موقع جامعة الملك سعود، (2017)، متاح على: <http://ksu.edu.sa/ar/about-ksu/hospitals> ،

تاريخ الدخول: 2017/6/18 ، ص ص 1-5

² King Saud University , (2017) , Available at:

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/king-saud-university#ranking-dataset/589595> , date: 18/6/2017 , PP. 1-3

• جامعة الملك سعود لا تفرض رسوما دراسية وتقدم منح دراسية جذابة للطلاب السعوديين والدوليين.
مزايا أخرى:

- تخرج من جامعة الملك سعود العديد من الشخصيات البارزة، كالعديد من رجال الأعمال والقادة الأكاديميين والسياسيين في المملكة، وعلى سبيل المثال لا الحصر: الدكتور /أحمد بن عثمان التويجري رئيس منظمة العدالة الدولية، الأمير / أحمد بن فهد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، الحفيد الثالث لخدام الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، السيد/ أمر الله إنشله هو نائب رئيس الوزراء التركي في حكومة رجب طيب أردوغان، ... وغيرهم الكثير.(1)
- وقد تم تصنيف جامعة الملك سعود في المرتبة الثانية على مستوى الجامعات السعودية، وضمن أفضل 150 جامعة على مستوى عالم في العام 2017 وفقا لتصنيف شنغهاي.(2)

اختيار القيادات الجامعية في جامعة الملك سعود:

أولاً: تعيين مدير الجامعة:(3)

تعيين مدير الجامعة في معظم الجامعات السعودية يكون بالتعيين المباشر من الملك.

حيث يُعين لكل جامعة سعودية مدير لها، يتم تعيينه بناء على أمر ملكي، ولا يحق لأعضاء الجامعة المشاركة في اختيار مديرها، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً عن تطبيق لوائح وقرارات ونظام مجلس التعليم العالي، ويتولى إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية.(4)

وتنص المادتين رقمي (23 و 24) من نظام نظام مجلس التعليم العالي، أن يُعين مدير الجامعة ويُعفى من منصبه بناء على أمر ملكي، وبناء على اقتراح

¹ تصنيف خريجوا جامعة الملك سعود ، متاح على موقع: <https://ar.wikipedia.org/wiki> ، تاريخ

الدخول: 2017/6/18 ، ص2

² Academic Ranking of World Universities 2017 , Available at:

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html> , date: 18/6/2017 , PP. 1-8

³ كتيب إجراءات الترشح والاختيار لعمداء الكليات والمعاهد بجامعة الملك سعود ، (2017) ، الصادر من جامعة

الملك سعود ، متاح على: <https://eservices.ksu.edu.sa/deansselection/> تاريخ الدخول:

2017/6/18 ، ص ص 7-11

⁴ ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبوحميد ، (2007) ، مرجع سابق ، ص 67

من وزير التعليم العالي ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة، وتُطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم العالي، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته.(1)

ثانياً: اختيار عمداء الكليات والمعاهد:(2)

يتم اختيار عمداء الكليات والمعاهد في جامعة الملك سعود وفقاً للإجراءات التالية:

(1) «اللجنة الاستشارية لاختيار عمداء الكليات والمعاهد»:

وهي لجنة تم تشكيلها وفقاً لقرار معالي مدير الجامعة لترفع لمدير الجامعة التوصية بأسماء المرشحين لعمداء الكليات والمعاهد، وفقاً لللائحة التنفيذية معتمدة تكون أساساً لاختيار المرشحين.

مهام اللجنة:

- الاستفادة من تجارب الجامعات المرموقة وأنظمة التعليم العالي المختلفة في أساليب الترشيح والاختيار والتقويم.
- تعزيز مبدأ الشفافية والعمل المؤسسي في آليات وإجراءات الترشيح والاختيار للعمداء.
- جمع الأفكار والرؤى العملية لتطوير الكلية أو المعهد وعرضها على العميد القادم للاستفادة منها.
- تطوير بيئة العمل الإداري من حيث الصلاحيات التي تتيح للعمداء الإبداع والتميز والقيادة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار مع إرساء مبدأ الشفافية والتقويم بالأساليب المناسبة.
- بحث آلية للتقويم الذاتي والمؤسسي لعمل القيادات الإدارية في الكليات.
- العمل على وضع لائحة لأساليب الترشيح وإجراءات الاختيار.
- وضع إطار عام لصفات العميد المثالي تهدف للمساعدة في الترشيح والاختيار، كما تتضمن تنبيه العميد إلى توقعات الجامعة أو الكلية منه.

(2) معايير الاختيار والمفاضلة:

تتم المفاضلة بين المرشحين لشغل منصب عميد بناء على ثلاثة محاور:
(أ) محور كفاءة قيادية:

¹ المادة (23) والمادة (24) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام 1414 هـ ، (1993) ، مجموعة الأنظمة السعودية ، الإصدار الثاني ، (الرياض: هيئة الخبراء لمجلس الوزراء) ، ص 10
2 كتيب إجراءات الترشيح والاختيار لعمداء الكليات والمعاهد بجامعة الملك سعود ، (2017) ، الصادر من جامعة الملك سعود ، متاح على: <https://eservices.ksu.edu.sa/deansselection/> تاريخ الدخول: 2017/6/18 ، ص ص 7-11

- القدرة على وضع رؤية لتطوير الكلية المعنة.
 - سجل سابق للمرشح يجسد قدرة المرشح على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية استراتيجية وأهداف محددة وواضحة
 - التمتع بصفات قيادية تمكنه من اكتساب تعاون الأقسام الأكاديمية المتنوعة
 - التمتع بالأمانة، وبعد النظر، والإبداع والتكيف والمرونة، ومهارات الإقناع وغيرها من الصفات التي تمكنه من قيادة الكلية
- (ب) محور المؤهلات العلمية:
- مستوى الدرجات العلمية الحاصل عليها المرشح، والجهة المانحة لها، الرتبة العلمية، ومدة الخدمة في الجامعة.
 - أن يكون لديه سجل علمي متميز في أحد تخصصات الكلية المعنية سواء فيما يتعلق بالأبحاث أو غيرها من النشاطات العلمية مثل: المشاركة في المؤتمرات، وتأليف الكتب، وعضوية الجمعيات العلمية العالمية.
 - مدى الاستمرار في الإنتاجية العلمية ومدى مشاركته الفاعلة في اللجان على مستوى القسم والكلية والجامعة.
 - إجادة لغة أجنبية (الإنجليزية مثلا)
- (ج) محور الكفاءة الإدارية:
- خبرات إدارية وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على المفاضلة بين الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة في ظل ظروف صعبة وبطريقة استشارية وجماعية.
 - القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة على بقائها.
 - مهارات التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية والتعامل مع التكاليف.
 - الالتزام بقيادة التطوير المستمر لمنهجيات الأقسام الأكاديمية داخل الكلية بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والاحتياجات الخارجية.
 - القدرة على تكوين علاقات جيدة ما بين كليته والجامعة من جهة والقطاعات الخارجية ذات العلاقة من جهة أخرى.
 - الإلمام بأنظمة الجامعة والتعليم العالي.
 - مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي، والقدرة على حل الخلافات، وحسن التعامل، وإدارة الاجتماعات.
- (3) إجراءات استقبال الترشيح والاختيار:
- أ. الإعلان عن استقبال طلبات الترشيح لمنصب عميد في أي من الكليات قبل فراغ المنصب بستة أشهر من خلال الموقع الإلكتروني للجنة على شبكة الأنترنت، ومن خلال الصحيفة الأسبوعية للجامعة.

ب. استقبال الترشيحات لمدة ثلاثة أسابيع من تاريخ نشر الإعلان من قبل الجهات التالية:

- مدير الجامعة
- وكلاء الجامعة
- عمداء الكليات
- رؤساء الأقسام في الكلية المعنية
- أعضاء هيئة التدريس في الكلية المعنية
- الشخص نفسه

ج. الاطلاع على مدى توافق كفاءة المرشحين العلمية، والإدارية مع معايير الاختيار، وبناء على ذلك يتم تأكيد الترشيح أو إلغاؤه، كما يتم حصر المرشحين في أقل عدد ممكن ممن تنطبق عليهم المعايير المحددة.

د. يتولى أمين سر اللجنة الاتصال بالمرشحين من قبل آخرين للتأكد من الرغبة في شغل المنصب.

هـ. الاطلاع على آراء عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في لية المرشح لمعرفة مد كفاءته ومستوى قبوله.

و. يجوز للجنة مقابلة كل مرشح على حده حيث يدعى المرشحون وفق جدول زمني إلى مقر اللجنة، ويقوم كل عضو من أعضاء اللجنة الذين قاموا بالمقابلة برصد الدرجة التي يراها، ثم تجمع الدرجات ويؤخذ متوسطها.

ز. يرتب أعلى ثلاثة مرشحين وفق الدرجة التي حصل عليها كل واحد منهم في جدول يبين مستوى كفاءة المرشح من الناحيتين العلمية، والإدارية، وعدد من قاموا بترشيحه وجهات عملهم.

ح. إعداد تقرير مفصل بأسماء ثلاثة مرشحين يرفع لمعالي مدير الجامعة

ثالثاً: اختيار رؤساء الأقسام: (1)

يتم اختيار رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وفق التالي:

- تشكيل لجنة استشارية لعميد الكلية لاختيار رؤساء الأقسام.
- يقوم كل عميد كلية بتشكيل لجنة دائمة (خلال فترة عمادته) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية ممن هم ليسوا أعضاء في مجلس الكلية.

1 كتيب إجراءات الترشح والاختيار لعمداء الكليات والمعاهد بجامعة الملك سعود ، (2017) ، الصادر من جامعة الملك سعود ، متاح على: <https://eservices.ksu.edu.sa/deansselection/> تاريخ الدخول:

- تحدد اللجنة السمات المطلوبة في رئيس القسم، ومعايير للاختيار بين المرشحين، وتوضع على شكل محاول ولكل محور عناصر لها قيم محددة، ومن المفترض أن تأخذ في الاعتبار المؤهلات العلمية والنشاط الأكاديمي والبحث، والكفاءة القيادية والإدارية، ووضوح الرؤية لمستقبل (يمكن الاستفادة من النماذج التي تعمل بها لجنة اختيار العمداء).
- تعميم هذه السمات والمعايير على أعضاء هيئة التدريس في الكلية لتعرف على مرئياتهم وملحوظاتهم، ومن ثم يتم توزيع النسخة النهائية لها للإحاطة والإطلاع.
- تلتزم اللجنة قبل انتهاء فترة الرئيس الحالي بثلاثة أشهر، بدعوة أعضاء هيئة التدريس في القسم (بمن في ذلك رئيس القسم الحالي) للترشح، أو ترشيح من يرون لرئاسة القسم، ويكون باب الترشح مفتوحاً لمدة ثلاثة أسابيع.
- يمكن لعميد الكلية ووكلائها ترشيح من يرون.
- تقوم اللجنة بدعوة المرشحين بتقديم سيرهم الذاتية مع رؤيتهم المستقبلية لتطوير القسم.

بعد استعراض هذه النماذج العالمية في اختيار القيادات الجامعية، نوضح فيما يلي تحليلاً لخبرات هذه الدول، والذي يشتمل على العناصر التالية:

1. التحليل الجدولي لهذه الخبرات العالمية
2. الاستنتاجات من هذه الخبرات العالمية
3. أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الخبرات العالمية وبين مصر

أولاً: التحليل لهذه الخبرات العالمية:
ويشتمل على محورين:

a. الهيكل التنظيمي للجامعات في دول المقارنة:

جدول (7)
«الهيكل التنظيمي للجامعات في دول المقارنة»

السعودية	تركيا	اليابان	المملكة المتحدة	أمريكا	الدولة
مجلس التعليم العالي وزارة التعليم العالي مجلس الجامعة مدير الجامعة مجلس الكلية عميد الكلية مجلس القسم رئيس القسم	مجلس التعليم العالي مجلس الأمناء رئيس الجامعة مجلس الكلية عميد الكلية مجلس القسم رئيس القسم	وزارة التربية والعلوم والثقافة المجلس القومي للجامعات مجلس الجامعة مجلس الكلية رئيس الجامعة مجلس الكلية عميد الكلية مجلس القسم رئيس القسم المجلس العلمي رئيس المجلس العلمي	وزير الدولة لشئون الجامعات والعلوم مجلس الأمناء المستشار (رئيس الجامعة الفخري) نائب المستشار (الأكاديمي) عميد الكلية رئيس القسم	مجلس الولاية للتعليم مجلس الجامعة رئيس الجامعة (المستشار) مجلس الكلية عميد الكلية مجلس القسم رئيس القسم	الهيكل التنظيمي للجامعة
مدير الجامعة	رئيس الجامعة	رئيس الجامعة	المستشار (الرئيس الفخري للجامعة)	رئيس الجامعة	أعلى سلطة في الجامعة
4 سنوات	4 سنوات	4 سنوات	7 سنوات	7 سنوات	مدة المنصب
مجلس الجامعة	مجلس الأمناء	مجلس الجامعة	مجلس الأمناء	مجلس الإدارة	المجلس الجامعي

ومن خلال التحليل المبين أعلاه، يمكن ملاحظة الآتي:

1. المجالس الجامعية بمستوياتها المختلفة (المجالس القومية أو مجالس الولايات، مجالس الجامعات، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) تمثل ركناً أساسياً من أركان الهياكل التنظيمية الجامعية في كل دول المقارنة.
2. مسمى منصب رئيس الجامعة يختلف من دولة لأخرى، ففي بعض الدول يسمى «نائب المستشار»، ودول أخرى «رئيس الجامعة»، ودول أخرى «مدير الجامعة».
3. مدة منصب رئيس الجامعة 4 سنوات في بعض الدول، و7 سنوات في دول أخرى.

b. آليات اختيار القيادات الجامعية في دول المقارنة:

جدول (8)

«آليات اختيار القيادات الجامعية في دول المقارنة»

السعودية	تركيا	اليابان	المملكة المتحدة	أمريكا	الدولة البيان
لا يوجد لجنة بحث	لا يوجد لجنة بحث	لا يوجد لجنة بحث	يوجد لجنة بحث	يوجد لجنة بحث	لجنة البحث عن مرشح
محدود، حيث تكون التعيينات بأوامر ملكية ووزارية وإدارية	موجود، حيث يختار أعضاء المجتمع الجامعي المرشح	موجود، ولكن فقط عن طريق المجالس الجامعية	موجود، ولكن فقط للاختيار من قائمة المرشحين المختصرة	محدود، فالاختيار عن طريق لجنة بحث خارجية	دور الجامعة في الاختيار
نعم يوجد في المناصب العليا (المدير والعميد)	نعم يوجد في الجامعات الحكومية، ولا يوجد في الخاصة	نعم يوجد في المناصب العليا (الرئيس والعميد)	لا يوجد	لا يوجد	دور الحكومة
لا يوجد ترشح ولكن التعيين عن طريق ترشيح الوزير (لمدير الجامعة)، والمدير (لعميد)، والرئيس (لرئيس القسم)	من الأساتذة العاملين بالجامعة فترة لا تقل عن 5 سنوات، وعمر أقل من 65 سنة	أي شخص مؤهل تأهيلاً مناسباً للمعايير	أي شخص مؤهل تأهيلاً مناسباً، طالما ستكون فترة شغله المنصب كامل قبل بلوغ سن التقاعد (65 للرجال، 60 للنساء)	أي شخص مؤهل تأهيلاً مناسباً للمعايير	من لهم حق الترشيح

السعودية	تركيا	اليابان	المملكة المتحدة	أمريكا	الدولة البيان
<p>يُعين مدير الجامعة ويُعفى من منصبه بناء على أمر ملكي، وبناء على اقتراح من وزير التعليم العالي. يتم تعيين عميد لكل كلية بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي يتم تعيين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين بقرار من مدير الجامعة، وبترشيح من العميد</p>	<p>يتم تعيين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية باختيار واحد من ثلاثة مرشحين يرفعهم إليه مجلس التعليم العالي لحصدهم أعلى الأصوات من بين ستة مرشحين يتم تعيين عميد الكلية بقرار من رئيس الجامعة باختيار واحد من ثلاثة مرشحين يرفعهم مجلس الأمناء، بعد حصدهم أعلى الأصوات من بين المرشحين يتم تعيين رئيس القسم من بين الأساتذة الأكاديميين العاملين بالقسم، بقرار من رئيس الجامعة، بناء على توصية عميد الكلية</p>	<p>اختيار وتعيين رئيس الجامعة من قبل مجلس الجامعة وباعتماد من وزير التربية والتعليم والثقافة</p> <p>اختيار وتعيين نائب رئيس الجامعة يكون بواسطة مجلس الجامعة وباعتماد من وزير التربية والتعليم والثقافة</p> <p>اختيار وتعيين العميد يكون بواسطة مجلس الكلية وباعتماد رئيس الجامعة</p> <p>اختيار وتعيين رئيس القسم يكون بواسطة مجلس القسم وباعتماد من العميد</p>	<p>يتم اختيار وتعيين نائب المستشار (نائب رئيس الجامعة) عن طريق إما لجنة بحث داخلية أو وكالة خارجية، وتصفية المرشحين إلى قائمة قصيرة، ثم يقوم مجلس الأمناء باختيار أفضل المرشحين وتعيينه.</p> <p>يتم تعيين العميد عن طريق لجنة استشارية للتعيين، وتأخذ في اعتبارها توصية رئيس الجامعة</p> <p>يتم تعيين رئيس القسم بقرار من نائب رئيس الجامعة أو الوكيل من خلال لجنة استشارية للتعيين، تأخذ في حسابها توصيات عميد الكلية</p>	<p>ترشيح شخص يكون مسئولاً عن عملية البحث والتعيين بكافة مراحلها.</p> <p>تكوين لجنة البحث بحيث تكون ممثلة للمجتمع الجامعي</p> <p>البحث عن مرشحين داخل المؤسسة وخارجها</p> <p>تلقي الترشيحات وفحصها، واختيار المرشح الأفضل</p> <p>اعتماد التعيين من السلطة الأعلى (مجلس الولاية) في حالة رئيس الجامعة ورئيس الجامعة في حالة تعيين النائب أو الوكيل أو العميد - والعديد في حالة تعيين رئيس القسم</p>	<p>إجراءات اختيار القيادات الجامعية</p>

الدولة	البيان	أمريكا	المملكة المتحدة	اليابان	تركيا	السعودية
تعيين رئيس الجامعة	بقرار من مجلس إدارة الجامعة، بناء على انتخابات تشرف عليها لجنة بحث خارجية	مجلس الأوصياء (الأمناء)، بناء على انتخابات تشرف عليها لجنة بحث استشارية	من قبل مجلس الجامعة وباعتماد من وزير التربية والعلوم والثقافة	بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على انتخابات يشرف عليها مجلس التعليم العالي	بأمر ملكي، بناء على ترشيح وزير التعليم العالي	

ومن خلال التحليل المبين أعلاه، يمكن ملاحظة الآتي:

1. عند اختيار القيادات الجامعية، هناك بعض الدول تبدأ إجراءاتها بتخصيص لجنة تسمى «لجنة البحث» تكون مسؤولة عن كل الإجراءات بداية من الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة، إلى نهاية عملية الاختيار والتعيين، بينما في دول أخرى يكون ذلك من خلال إما المجالس الجامعية أو الوزير المختص، أو رئيس الجمهورية أحياناً.
2. في بعض الدول لا تتدخل الحكومات في اختيار القيادات ويكون الدور الأكبر للجامعات، وفي دول أخرى تتدخل الحكومات في اختيار القيادات الجامعية العليا.
3. يكون حق الترشح متاح لجميع من تنطبق عليهم الشروط، سواء من داخل الجامعة أو من خارجها هذا في بعض الدول، وفي دول أخرى يكون الترشح داخلياً فقط، بينما في دول أخرى لا يكون هناك ترشح بالمرّة، بل يكون في نطاق التعيين.
4. في الدول التي تعتمد نظام التعيين من قبل الحكومة، غالباً ما يتم تعيين القيادات الجامعية في المناصب الأقل بناء على ترشيحها أو تزكيها من المناصب الأعلى.
5. في معظم دول المقارنة يكون اختيار وتعيين رئيس القسم (داخلياً) فيتم اختيار وتعيينه من بين الأساتذة العاملين في نفس القسم أو الكلية أو الجامعة.

ثانياً: الاستنتاجات من هذه الخبرات العالمية في اختيار القيادات الجامعية:

1. الهيكل التنظيمي للجامعات يسير في تسلسل هرمي في كل دول المقارنة من الأكبر إلى الأصغر.
2. رئيس الجامعة في كل دول المقارنة هو أعلى منصب فاعل داخل الجامعة.
3. تختلف في معظم دول المقارنة طرق اختيار القيادات الكبرى (رئيس الجامعة، ونائيه)، ويرجع ذلك لاختلاف العوامل السياسية والأيدولوجية والثقافية لكل دولة.
4. تتشابه في معظم الدول طرق اختيار القيادات الداخلية (عميد أو رئيس قسم)
5. في أمريكا والمملكة المتحدة نظام إدارة الجامعات يميل إلى اللامركزية، بينما في باقي دول المقارنة يميل إلى المركزية.

6. في الدول الملكية كالمملكة العربية السعودية تغلب طريقة التعيين المباشر من السلطة العليا (الملك)، بينما في باقي الدول تنتدب ما بين الانتخاب المفتوح في كل مراحل، وبين الانتخاب المحدود من قائمة قصيرة.
 7. مدة منصب رئيس الجامعة تتراوح من 4 إلى 7 سنوات، ومدة العميد من 4 إلى 6 سنوات، بينما مدة منصب رئيس القسم تتراوح من سنتان إلى 5 سنوات.
 8. لكل جامعة مجلس يدير شئونها ويختلف اسمه من دولة لدولة، فأحيانا يطلق عليه مجلس الجامعة، وأحيانا مجلس الإدارة، وفي دول أخرى يسمى مجلس الأوصياء، وتارة مجلس الأمناء.
 9. تختلف آليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية في دول المقارنة، فبعضها يعتمد على لجنة بحث، وبعضها لجنة استشارية، وبعضها يعتمد على شركات خارجية مستقلة، والبعض الآخر يعتمد على ترشيحات مباشرة من جهات السلطة.
 10. حجم مشاركة المجتمع الجامعي في اختيار القيادات الجامعية، يختلف من دولة لأخرى في دول المقارنة، فبعضها لا يسمح بمشاركة المجتمع الجامعي إلا في أضيق الحدود (في حالة التعيينات المباشرة من السلطة) والبعض الآخر يسمح بمشاركة معقولة (من خلال الاختيار من قائمة قصيرة)، والبعض الآخر يسمح بمشاركة كاملة في عملية الاختيار من البداية للنهاية.
 11. حق الترشح للمناصب القيادية مكفول للجميع ممن تنطبق عليهم الشروط في بعض دول المقارنة، بينما لا يوجد ترشح ولا مرشحين في بعض الدول الأخرى التي تعتمد نظام التعيين.
 12. حرية اختيار المجتمع الجامعي لقياداته الجامعية، تزيد وتنقص بمقدار اعتماد الجامعات على نفسها في تدبير نفقاتها، واستقلالها المالي، ومدى اعتمادها على الحكومات في ميزانياتها، فكلما تقلص دور الحكومة في التمويل كلما زادت حرية الجامعات في اختيار قياداتها.
 13. في معظم دول المقارنة يتاح التمديد للمناصب القيادية، في حالة الرغبة.
 14. مشاركة الطلاب في اختيار القيادات الجامعية تكاد تكون محدودة للغاية في معظم دول المقارنة، بينما مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الاختيار هي الأساس.
 15. يشارك أعضاء المجتمع الخارجي (ممثلين في مجلس الأمناء أو الأوصياء) في بعض دول المقارنة مشاركة فاعلة في اختيار القيادات الجامعية الكبرى، بينما تقل هذه المشاركة أو تكاد تكون منعدمة في دول أخرى.
 16. مهام ووظائف المناصب القيادية الجامعية متشابهة في معظم دول المقارنة.
 17. وأخيراً يمكن تقسيم دول المقارنة إلى ثلاث فئات متقاربة فيما بينها، من حيث الهياكل التنظيمية وآليات اختيار القيادات الجامعية، الفئة الأولى أمريكا والمملكة المتحدة، الفئة الثانية تركيا، والفئة الثالثة اليابان والسعودية.
- ثالثاً: أوجه الشبه والاختلاف بين هذه التجارب العالمية ومصر:**

جدول (9)

«أوجه الشبه والاختلاف بين مصر ودول المقارنة في اختيار القيادات الجامعية»

دول المقارنة الأجنبية					مصر	الدولة	البيان
السعودية	تركيا	اليابان	المنظمة المملكة المتحدة	أمريكا			
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	الهيكل التنظيمي متسلسل بشكل هرمي من الأكبر للأصغر	
لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	أعلى سلطة خارج الجامعة هي الوزير المسئول	
نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	أعلى سلطة خارج الجامعة هي مجلس أعلى (ولاية أو	
نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	أعلى سلطة في الجامعة هي رئيس الجامعة	
لا	لا	لا	نعم	لا	لا	أعلى سلطة في الجامعة هي المستشار	
نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	الجامعة تعتمد على الحكومة في التمويل	
لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	الجامعة تدبر معظم تمويلها بنفسها	
لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	يتم اختيار القيادات بانتخابات من خلال لجنة بحث داخلية أو	
لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم	يتم اختيار القيادات بالتعيين من السلطة بناء على ترشيح لجنة	
نعم	لا	لا	لا	لا	لا	يتم اختيار القيادات بالتعيين من السلطة بناء على ترشيح فرد	
لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	مشاركة المجتمع الجامعي في اختيار القيادات كبيرة	
نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	مشاركة المجتمع الجامعي في اختيار القيادات محدودة	
لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	حق الترشح للمناصب القيادية متاح لجميع المؤهلين	
نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	حق الترشح للمناصب القيادية ليس متاح بنفس الدرجة للجميع	
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	يجوز التمديد للمناصب القيادية لمدد مماثلة	
لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	يتم استخدام وسائل إعلام داخلية وخارجية لاستقطاب	
نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	يتم استخدام وسائل إعلام داخلية في فقط لاستقطاب	
نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	المناصب القيادية في عملها تقع تحت تأثير السلطة الحاكمة	
لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	المناصب القيادية في عملها لا تقع تحت تأثير السلطة الحاكمة	
لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	يشترط استيفاء المرشح بدقة شديدة لجميع الشروط والمعايير	
نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	قد يكون هناك نوع من التساهل في الالتزام بالشروط	
لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	المرشحين للمناصب القيادية يسعون لإرضاء الناخبين فقط	
لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	المرشحين للمناصب يسعون لإرضاء السلطة قبل الناخبين	

بالنظر في الجدول أعلاه، نستطع الوقوف على الآتي:

1. تتفق مصر مع كل دول المقارنة في سير الهيكل التنظيمي لجامعاتها في تسلسل هرمي من المناصب القيادية الأعلى إلى الأقل.
2. تتشابه مصر مع المملكة المتحدة واليابان في أن أعلى سلطة فاعلة في الهيكل التنظيمي للجامعات من خارج الجامعة هي للوزير المختص، بينما في باقي دول المقارنة تكون أعلى سلطة من خارج الجامعة ممثلة في مجلس أعلى (الولاية أو الجامعة).
3. تتفق مصر مع كل دول المقارنة في أن أعلى سلطة داخل الجامعة هو منصب رئيس الجامعة - باختلاف مسمياته - باستثناء المملكة المتحدة حيث أن الأعلى سلطة داخل الجامعات هو «نائب المستشار».
4. تتشابه مصر مع كل من اليابان وتركيا والسعودية في الاعتماد الكلي على الحكومة في تمويل الجامعات، بينما تختلف مع كل من أمريكا والمملكة المتحدة التي تعتمد جامعاتها على تدبير تمويلها بنفسها دون الاعتماد على الحكومات.
5. تتشابه مصر مع كل من اليابان وتركيا حيث يكون اختيار وتعيين القيادات الجامعية من خلال لجنة داخلية، بينما تختلف مع أمريكا والمملكة المتحدة التي يتم اختيار وتعيين قياداتها من خلال لجنة بحث خارجية، وتختلف أيضا مع السعودية التي يكون اختيار وتعيين القيادات الجامعية فيها من خلال التعيين المباشر من السلطات الحكومية.
6. تشبه مصر إلى حد كبير كل من اليابان وتركيا والسعودية من حيث عدم المشاركة أو المشاركة المحدودة للمجتمع الجامعي في اختيار وتعيين القيادات الجامعية، بينما تختلف في ذلك عن أمريكا والمملكة المتحدة التي يشارك فيها المجتمع الجامعي بنسب متفاوتة في اختيار القيادات الجامعية.
7. إتاحة حق الترشح للمناصب القيادية الجامعية غالبا ما يكون من داخل الجامعة، وفي ذلك تتشابه مصر مع اليابان والسعودية، بينما تختلف في ذلك مع كل من أمريكا والمملكة المتحدة وتركيا، حيث يكون حق الترشح في هذه الدول متاح لجميع من تنطبق عليهم الشروط سواء داخليا أو خارجيا.
8. تتطابق مصر مع دول المقارنة في إمكانية التمديد للمناصب القيادية.
9. تتشابه مصر مع اليابان والسعودية في استخدام الوسائل الداخلية فقط للإعلان عن المناصب القيادية الجامعية الشاغرة، بينما تختلف عن باقي دول المقارنة التي تستخدم في الإعلان وسائل داخلية وخارجية لاستقطاب المرشحين.

10. تتشابه مصر مع كل من اليابان وتركيا والسعودية من حيث وقوع القيادات الجامعية بدرجات متفاوتة تحت تأثير السلطة الحاكمة، بينما تختلف في ذلك مع أمريكا والمملكة المتحدة، التي تتمتع جامعاتها بدرجة كبيرة من الحرية والاستقلال.
11. تتشابه مصر مع بعض الدول مثل اليابان والسعودية من حيث وجود درجة من التساهل في إلزام المرشحين باستيفاء جميع الشروط والمعايير اللازمة للمنصب القيادي، بينما تختلف مع دول مثل أمريكا والمملكة المتحدة وتركيا، التي تتمسك بضرورة استيفاء المرشحين لكافة الشروط والمعايير اللازمة.
12. تقترب مصر من اليابان والسعودية في كون المرشحين للمناصب القيادية يسعون لإرضاء السلطات الحاكمة بدرجة أكبر من إرضاء الناخبين للحصول على المنصب، بينما تختلف مصر في ذلك مع دول مثل أمريكا والمملكة المتحدة وتركيا التي يسعى فيها المرشحون لإرضاء جمهور الناخبين والمجتمع الجامعي كوسيلة لاكتساب ثقتهم والحصول على تأييدهم.
13. إجمالاً من الواضح أن الدول التي تنتم أنظمتها بالديمقراطية التامة مثل أمريكا، والمملكة المتحدة فإن جامعاتها تتمتع بالاستقلال وقياداتها تتمتع بالحرية، وينعكس ذلك على آليات اختيار القيادات الجامعية التي تتجه نحو انتخاب القيادات الجامعية، وتوفير كل ما يلزم ذلك من تنوع المشاركة والالتزام بالمعايير والتنوع في المرشحين من داخل وخارج المؤسسات الجامعية، وعلى النقيض الدول ذات الحكم الملكي مثل السعودية، فإنها تلتزم بألية التعيين للقيادات الجامعية بمختلف درجاتها، بينما يختلف الأمر قليلاً في الديمقراطيات الحديثة مثل اليابان وتركيا، وما يتبعه ذلك من تأرجح نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية بمختلف درجاتها ما بين الانتخاب والتعيين.

رابعاً: جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في اختيار القيادات الجامعية:

بإمعان النظر في خبرات دول المقارنة في مجال آليات اختيار القيادات الجامعية، نستطيع تحصيل الفوائد التالية:

1. الدول الأكثر تقدماً في تعليمها الجامعي والأعلى ترتيباً في التصنيفات العالمية للجامعات، هي الدول الأكثر ديمقراطية مثل أمريكا والمملكة المتحدة.
2. لكي تتقدم الجامعات وتسبح في فضاء الإبداع الفكري، وتتطلق في مجال الابتكار العلمي، لا بد أن تكون مستقلة عن الدولة والسلطات الحاكمة.

3. لكي تستقل الجامعات عن الدولة والسلطات الحاكمة، لا بد أن تعتمد على نفسها في توفير نفقاتها، وتستطيع تدبير مصادر تمويل خاصة بها.
 4. لكي توفر الجامعات نفقاتها، وتؤمن مصادر تمويلها الذاتية، لا بد من انفتاحها على المجتمع، وتكوين شراكات قوية مع المؤسسات والشركات والمصانع، بحيث تستفيد هذه المؤسسات من الجامعات في البحث العلمي وتطوير منتجاتها، وتستفيد الجامعات من هذه المؤسسات في توفير مصادر التمويل.
 5. الجامعات التي تتمتع بالاستقلالية عن الدولة، تتبع آليات ديمقراطية في اختيار قياداتها الجامعية، وغالبا ما يكون ذلك من خلال الانتخابات، وبالالتزام الدقيق بالشروط والمعايير المطلوبة، وبإستخدام إجراءات واضحة وبشفافية عالية.
 6. القيادات الجامعية التي أتت عن طريق الانتخاب غالبا ما تكون قيادات ناجحة ومميزة وتتوافر فيها معظم المعايير القيادية، فتقود الجامعات إلى التقدم والتطوير الدائم والتحديث المستمر.
 7. القيادات الجامعية التي تتمتع بالحريّة والاستقلال، تسعى دائما لبذل قصارى جهدها، لتقديم أفضل الخدمات لكافة فئات المجتمع الجامعي من أكاديميين وموظفين وطلاب، ومجتمع محلي، فهدفها دائما نيل رضاء أعضاء المجتمع الجامعي، والحصول على ثقتهم وتأييدهم.
- مصر تختلف عن دول المقارنة في بعض العناصر، وتتقاطع معها في عناصر أخرى، ولكن لأننا نتطلع للأفضل دائما، نحتاج أن نجمع من دول المقارنة، ومن كل دول العالم أفضل ما فيها في مجال اختيار القيادات الجامعية، حتى نفرز قيادات جامعية تسير بجامعاتنا نحو التقدم المأمول والازدهار المنشود.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

تمهيد

أهداف الدراسة الميدانية

فروض الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

أداة الدراسة

أولاً: إعداد الأداة

ثانياً: صدق الأداة

ثالثاً: ثبات الأداة

إجراءات التطبيق الميداني

الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء التطبيق الميداني

أساليب المعالجة الإحصائية للنتائج

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

أولاً: اختبار فروض الدراسة

ثانياً: ما يخص درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية

ثالثاً: ما يخص آليات اختيار القيادات الجامعية

خلاصة المعالجة الإحصائية

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

تمهيد:

هناك فجوة بين الواقع الراهن لاختيار القيادات الجامعية بما فيه من قصور وسلبيات، وبين الصورة المشرقة التي يتمناها الجميع بما فيها من آمال وطموحات، وهنا يأتي دور الدراسة الميدانية لمحاولة تقريب الواقع من المستقبل، وذلك من خلال الاستفادة بوجهات نظر أعضاء المجتمع الجامعي في رسم الصورة المستقبلية وتقديم مقترح يساعد على تطوير آلية اختيار القيادات الجامعية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على وجهات نظر أعضاء المجتمع الجامعي، فيما يجب توافره من معايير شخصية وأخلاقية وقيادية... وغيرها من معايير في المرشحين للمناصب القيادية الجامعية، وكذلك الإجراءات المتبعة في اختيار وتعيين هذه القيادات، وحجم ونسب الفئات التي يتاح لها المشاركة في اختيار وتعيين هذه القيادات في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الميدانية لاختبار الفروض الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الانتساب للمجتمع الجامعي. (أكاديميين او موظفين او طلاب)
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية. (الدرجة العلمية)
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات آلية اختيار القيادات الجامعية باختلاف الانتساب للمجتمع الجامعي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات آلية اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات آلية اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية.
8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات آلية اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية.
9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف آلية اختيار القيادات الجامعية.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الذي جاءت منه العينة تمثل في جامعة القاهرة كتمثل للجامعات الحكومية، وجامعة 6 أكتوبر كتمثل للجامعات الخاصة، وشمل مجتمع الدراسة جميع الفئات بهاتين الجامعتين من أكاديميين وموظفين وطلاب ذكور وإناث ورتب أكاديمية وسنوات خبرة ومناصب إدارية مختلفة، وقد وقع الاختيار على جامعتي القاهرة و6 أكتوبر لأسباب ومبررات يمكن الرجوع إليها في «حدود الدراسة» في الفصل الأول.

ثانيا: عينة الدراسة:

1- توزيع العينة:

تشمل عينة الدراسة على أكاديميين، موظفين، وطلاب من جامعة القاهرة وجامعة 6 أكتوبر، من كليات نظرية وكليات عملية، واشتملت العينة على ذكور وإناث، وكذلك موظفون وأكاديميون في مختلف الرتب العلمية، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

جدول رقم (10)
«توزيع أفراد عينة الدراسة»

الإجمالي		كليات عملية																كليات نظرية																الرتبة/ الوظيفة	النوع	جامعة القاهرة						
		الإجمالي		طالب		موظف		معيد		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ		استاذ متفرغ		الإجمالي		طالب		موظف		معيد		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد					استاذ		استاذ متفرغ			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%					
98	51.6	38	48.1	15	46.9	9	45.0	4	50.0	3	42.9	2	66.7	3	100.0	2	50.0	0	0.0	60	54.1	23	48.9	14	66.7	6	66.7	3	21.4	5	83.3	2	66.7	1	25.0	6	85.7	ذكور	جامعة القاهرة			
92	48.4	41	51.9	17	53.1	11	55.0	4	50.0	4	57.1	1	33.3	0	0.0	2	50.0	2	100.0	51	45.9	24	51.1	7	33.3	3	78.6	11	16.7	1	33.3	3	75.0	1	14.3	1	14.3	إناث				
190	100	79	100	32	100	20	100	8	100	7	100	3	100	3	100	4	100	2	100	111	100	47	100	21	100	9	100	14	100	6	100	3	100	4	100	7	100	الإجمالي				
الإجمالي		كليات عملية																كليات نظرية																الرتبة/ الوظيفة	النوع	جامعة 6 أكتوبر						
		الإجمالي		طالب		موظف		معيد		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ		استاذ متفرغ		الإجمالي		طالب		موظف		معيد		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد					استاذ		استاذ متفرغ			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%					
84	50.3	37	46.3	12	31.6	13	68.4	2	33.3	0	0.0	3	75.0	6	100.0	1	50.0	0	0.0	47	54.0	19	44.2	11	61.1	6	75.0	1	25.0	2	100.0	5	62.5	3	75.0	0	0.0	0	0.0	ذكور		
83	49.7	43	53.8	26	68.4	6	31.6	4	66.7	5	100.0	1	25.0	0	0.0	1	50.0	1	0.0	40	46.0	24	55.8	7	38.9	2	25.0	3	75.0	0	0.0	3	37.5	1	25.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	إناث
167	100	80	100	38	100	19	100	6	100	5	100	4	100	6	100	2	100	0	0.0	87	100	43	100	18	100	8	100	4	100	2	100	8	100	4	100	0	0.0	0	0.0	الإجمالي		

وبتحليل جدول توزيع العينة يتضح الآتي:

- **الجنس:** بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من الذكور (182) فرد، بنسبة (51.0%)، منهم (98) فرد بجامعة القاهرة، و(84) فرد بجامعة 6 أكتوبر، بينما بلغ عدد أفراد العينة من الإناث (175) فرد، بنسبة (49.0%) من العينة الكلية، منهم (92) فرد من جامعة القاهرة، و(83) فرد من جامعة 6 أكتوبر.
 - **نوع الكلية:** بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من الكليات النظرية (198) فرد، بنسبة (55.5%) من العينة الكلية، منهم (111) فرد من الكليات النظرية بجامعة القاهرة و(87) فرد من الكليات النظرية بجامعة 6 أكتوبر، بينما بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من الكليات العملية عدد (159) فرد، بنسبة (44.5%) من العينة الكلية، منهم (79) فرد من الكليات العملية بجامعة القاهرة، وعدد (80) فرد من الكليات العملية بجامعة 6 أكتوبر.
 - **الفئة:** بلغ إجمالي أفراد العينة من الأكاديميون (119) فرد، بنسبة (33.3%)، موزعون حسب الجامعة (70) فرد بجامعة القاهرة، و(49) بجامعة 6 أكتوبر، وموزعون حسب نوع الكلية (69) فرد بالكليات النظرية، و(50) فرد بالكليات العملية، بينما بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من الموظفون (78) فرد، بنسبة (21.8%)، موزعون حسب الجامعة (41) فرد بجامعة القاهرة، و(37) فرد بجامعة 6 أكتوبر، وموزعون حسب نوع الكلية (39) فرد بالكليات النظرية، و(50) فرد بالكليات العملية، وأخيراً بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من الطلاب (160) فرد، بنسبة (44.8%) من العينة الكلية، وهم موزعون حسب الجامعة إلى (79) فرد بجامعة القاهرة، و(81) فرد بجامعة 6 أكتوبر، وموزعون حسب نوع الكلية إلى (90) فرد بالكليات النظرية، و(70) فرد بالكليات العملية.
 - وبذلك يتضح أن عينة الدراسة جاءت موزعة توزيعاً جيداً، ومعتدلاً، حيث كانت النسب متقاربة بين جميع خصائص أفراد العينة.
- 2- خصائص العينة:**

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب: الجنس، الفئة، الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية في الجدول التالي:

جدول رقم (11)
«توزيع عينة الدراسة»

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
33.32	119	أكاديميون	الفئة
21.87	78	موظفون	
44.81	160	طلاب	
55.46	198	نظرية	نوع الكلية
44.54	159	عملية	
48.80	58	هيئة تدريس	الرتبة الأكاديمية
51.20	61	هيئة معاونة	
20.20	24	شغل وظيفة إدارية	الوظيفة الإدارية
79.80	95	لم يشغل وظيفة إدارية	

3- تحليل التكرارات والنسب المئوية للعينة طبقاً لمتغيرات الدراسة: أ- الانتساب للمجتمع الجامعي (أكاديمي، موظف، طالب)

جدول رقم (12)
«التكرارات والنسب المئوية لمتغير الانتساب للمجتمع الجامعي»

م	المتغير	التكرار	التكرار النسبي
1	أكاديمي	119	33.3
2	موظف	78	21.9
3	طالب	160	44.8
	المجموع	357	100.0

يتضح من الجدول السابق تنوع عينة الدراسة من حيث متغير فئة الانتساب للمجتمع الجامعي ما بين أكاديميين، موظفين، وطلاب، وذلك بجامعة الدراسة بكلياتهما المختلفة، ويتضح من الجدول ارتفاع النسبة المئوية للطلاب حيث حصل على (44.8)، يليها النسبة المئوية للأكاديميين (33.3)، ثم جاءت فئة الموظفين في النهاية بنسبة مئوية (21.9).

ب- نوع الكلية (نظرية ، عملية)

جدول رقم (13)
«التكرارات والنسب المئوية لمتغير نوع الكلية»

م	المتغير	التكرار	التكرار النسبي
1	نظرية	التربية النوعية	18.5
2		التجارة	12.3
3		العلوم الاجتماعية	9.3

15.4	55	الاقتصاد والإدارة		4
55.5	198	مجموع الكليات النظرية		
12.0	43	طب الأسنان	العملية	5
10.4	37	الهندسة		6
9.8	35	العلوم		7
12.3	44	الزراعة		8
44.5	159	مجموع الكليات العملية		
100.0	357	المجموع		

يتضح من الجدول السابق تنوع عينة الدراسة من حيث متغير نوع الكلية نظرية أو عملية بجامعة الدراسة، وقد حصلت الكليات النظرية على النسبة الأعلى، حيث حصلت على (55.5)، بينما حصلت الكليات العملية على النسبة الأقل، حيث حصلت على (44.5)، وتفصيلاً حصلت كلية التربية النوعية على أعلى نسبة (18.5)، تلتها كلية الاقتصاد والإدارة (15.4)، بينما حصلت كليات التجارة، الزراعة، وطب الأسنان على نسب متقاربة بالترتيب (12.3، 12.3، 12.0)، في حين حصلت كلية الهندسة على نسبة (10.4)، وأخيراً جاءت كليتي العلوم، والعلوم الاجتماعية في المركز الأخير من حيث النسب، حيث حصلنا بالترتيب على نسب (9.8، 9.3).

ج- الرتبة الأكاديمية (استاذ متفرغ، استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)

جدول رقم (14)

«التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة الأكاديمية»

م	المتغير	التكرار	التكرار النسبي
1	استاذ متفرغ	9	7.6
2	استاذ	14	11.8
3	استاذ مساعد	20	16.8
4	مدرس	15	12.6
5	مدرس مساعد	30	25.2
6	معيد	31	26.0
	المجموع	119	100.0

يتضح من الجدول السابق تنوع عينة الدراسة من حيث متغير الرتبة الأكاديمية، من أول استاذ متفرغ وحتى درجة مدرس مساعد، وذلك بجامعة الدراسة وكلياتهما المختلفة، ويظهر من الجدول أن رتبة معيد حصلت على أعلى النسب (26.0)، بينما رتبة مدرس مساعد حصلت على (25.2)، تلاها رتبة استاذ مساعد بنسبة (16.8) ثم رتبة مدرس (12.6)، ورتبة استاذ (11.8)، وأخيراً جاءت رتبة استاذ متفرغ بنسبة (7.6).

د- الوظيفة الإدارية (شغل وظيفة إدارية، لم يشغل وظيفة إدارية)

جدول رقم (15)

«التكرارات والنسب المئوية لمتغير الانتساب للمجتمع الجامعي»

م	المتغير	التكرار	التكرار النسبي
1	شغل وظيفة إدارية	24	20.2
2	لم يشغل وظيفة إدارية	95	79.8
	المجموع	119	100.0

يتضح من الجدول السابق انقسام عينة الدراسة ما بين أكاديميين شغلوا وظيفة إدارية، وآخرين لم يشغلوا وظيفة إدارية، وكانت النسبة الأعلى لاولئك الذين لم يشغلوا وظيفة إدارية حيث حصلوا على نسبة مئوية (79.8)، بينما حصل الذين شغلوا وظيفة إدارية على نسبة مئوية (20.2).

أداة الدراسة:

أولاً: إعداد الأداة:

أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

2- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

3- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

← **الجزء الأول:** يختص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على ست فقرات.

← **الجزء الثاني:** معايير اختيار القيادات الجامعية، ويتكون من ست فقرات، كل فقرة تمثل فئة من المعايير.

← **الجزء الثالث:** يناقش آليات اختيار القيادات الجامعية، ويتكون من أربع فقرات، كل فقرة تمثل آلية.

4- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

7- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

8- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، وبيان مقياس ليكرت كما هو مبين في الجدولين أدناه، مرة بحساب «درجة الأهمية»، وذلك بالنسبة لمحور «معايير اختيار القيادات الجامعية»، ومرة بحساب «درجة الموافقة»، وذلك بالنسبة لآليات اختيار القيادات الجامعية، كالتالي:

جدول رقم (16)
«درجة الأهمية على مقياس ليكرت الخماسي»

الاستجابة	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
درجة الأهمية	5	4	3	2	1

جدول رقم (17)
«درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي»

الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

ثانياً: صدق الأداة:

إن صدق الاستبانة يشتمل على صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة، وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

ويقصد بالصدق، شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.(1)

ويرى الخبراء أن الصدق هو صفة في الاختبار تدل على أنه يقيس المستويات أو أنماط السلوك أو القدرات المراد قياسها بواسطة فعلاً، أي يتحدد صدق الاختبار في ضوء تحقيق الهدف منه.(2)

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بطريقتين، وهما كما

يلي:

أ- صدق المضمون لأداة الدراسة:

حيث قام الباحث بالرجوع للكتب والمراجع المختلفة بما تشمله من مجلات دورية عربية وأجنبية، ومواقع إلكترونية، بالإضافة إلى الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء على اطلاعه على الأبحاث العلمية التي تمت في نفس المجال، استطاع الباحث بناء فكرة الاستبيان، واستقاء عناصره، وصياغته في شكله النهائي، وهذا ما يسمى بصدق المضمون.

من طرق قياس الصدق، الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية ومقارنة محتويات الاختبار بمعلوماتها (صدق المضمون)(3)

ب- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

¹ عبيدات، ذوقان، وآخرون، (2001)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان: دار الفكر للنشر)،

ص 113

² فاروق شوقي البوهي، (2011)، مرجع سابق، ص 284

³ المرجع السابق، ص 284

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية (ملحق 1) على مجموعة من المحكمين (ملحق 2) تألفت من (11) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بجامعة الإسكندرية، عين شمس، قناة السويس، الزقازيق، 6 أكتوبر، وكذلك من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالإسكندرية.

قام المحكمين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من أفراد العينة)، إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على:

1- بالنسبة لآليات اختيار القيادات الجامعية:

(أ) الإقلال من عدد اللجان المسئولة عن التعيين أو الإشراف على الانتخابات، حيث أن كثرة عدد اللجان، قد يسبب صعوبة في التطبيق الواقعي.

(ب) أن يكون عدد أعضاء اللجان المشرفة على الانتخابات عدد فردي وليس زوجي، وذلك لسهولة حسم أي اختلاف بين آراء أعضاء اللجان.

(ج) عدم تجاهل أصوات الهيئة المعاونة، واستيعاب 100% من أصواتهم في أي انتخابات تخص اختيار وتعيين القيادات الجامعية.

2- بالنسبة لصياغة عبارات الاستبيان:

(أ) يجب ألا تقيس العبارة إلا عنصراً واحداً فقط.

(ب) ضرورة توحيد صياغة بداية العبارات إما أن تكون فعل أو مصدر مثال: يشارك في ، أو المشاركة في

(ج) حذف بعض العبارات التي تعطي نفس المعنى أو تؤدي نفس الغرض، منعاً للتكرار.

3- بالنسبة لشكل الاستبيان:

(أ) ينبغي تغيير درجة المقياس الخاص بمحور "آليات الاختيار" ليصبح (موافق بشدة، موافق، إلخ) بدلاً من (عالي الأهمية جداً، عالي الأهمية.... إلخ).

(ب) ضرورة تكرار رأس الجدول (الموضح به درجة المقياس) في كل صفحات الاستبيان في حالة تكرار الصفحات، حتى يسهل عملية تعبئة الاستبيان.

4- بالنسبة للعينة:

(أ) مراعاة التنوع الموجود في خصائص العينة عند عمل التحليل الإحصائي.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها السادة المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم عمل الآتي:

1- بالنسبة لآليات اختيار القيادات الجامعية:

(أ) في بعض آليات الاختيار، كانت هناك لجنتين (لجنة تختار قائمة قصيرة من 5 مرشحين)، ولجنة أخرى (تشرف على عملية الانتخابات) فتم دمج أعمال اللجنتين في لجنة واحدة وحذف الأخرى.

(ب) كان عدد أعضاء لجان الانتخابات عدد زوجي، (ستة أو ثمانية) فتم إضافة عضو جديد وهو (رئيس اتحاد الطلاب) لهدفين، أولهما: أن يصبح عدد أعضاء اللجنة فردي، ثانيها: أن يمثل مجتمع الطلاب.

(ج) تم إضافة خيار رئيسي في كل الآليات بأن تكون الهيئة المعاونة بالكامل ضمن من يحق لهم المشاركة في عملية الانتخاب.

2- بالنسبة لصياغة عبارات الاستبيان:

(أ) تم حذف الأزواج في عبارات الاستبيان، فأصبحت كل عبارة تقيس عنصراً واحداً فقط.

(ب) كما توحي صياغة بداية العبارات كل قدر الإمكان، بحيث تصبح كلها مصدر.

(ج) وتم أيضاً حذف كل العبارات التي أجمع السادة المحكمون أنها مكررة أو تعطي نفس المعنى، أو تعبر عن نفس المضمون.

3- بالنسبة لشكل الاستبيان:

(أ) تم تغيير درجة المقياس الخاص بمحور "آليات الاختيار" فأصبحت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، بينما ظلت درجة مقياس المحور الأول (معايير الاختيار) كما هي (عالي الأهمية جداً، عالي الأهمية.... إلخ).

(ب) تم تكرار رأس الجدول (الموضح به درجة المقياس) في كل صفحات الاستبيان في حالة تكرار الصفحات.

انظر (ملحق 3) الاستبانة في صورتها النهائية.

ثالثاً: ثبات الأداة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً، لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، حيث يُقصد بالثبات: أن يعطي الاختبار أو المقياس نفس النتائج باستمرار، إذا ما تكرر تطبيقه على نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط، وأن هناك طرق لقياس الثبات وهي كالآتي: (1)

- ← طريقة إعادة الاختبار ↔ (تطبيق الاختبار مرتين)
- ← طريقة الصور المتكافئة ↔ (صورتان من نفس الاختبار)
- ← طريق التجزئة النصفية ↔ (تطبيق الاختبار مرة واحدة وتجزئته إلى نصفين)

وقد قام الباحث بحسابات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كالتالي:

أ- الثبات لمعايير اختيار القيادات الجامعية:

جدول رقم (18)

«الثبات لمعايير اختيار القيادات الجامعية»

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	مجموعة العبارات
0.822	6	معايير شخصية
0.783	7	معايير أخلاقية
0.912	12	معايير الكفاءة العلمية
0.854	14	معايير الكفاءة القيادية والإدارية
0.754	7	معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية
0.828	5	معايير خاصة بتقييم ب "خطة التطوير"

يتضح من الجدول أعلاه أن محور معايير اختيار القيادات الجامعية، قد حصل على ثبات مرتفع في كل العبارات، يصل إلى (0.912) في "معايير الكفاءة العلمية"، ويبلغ (0.754) في "معايير المشاركة المجتمعية".

ب- الثبات لعبارات الآلية الأولى من آليات اختيار القيادات الجامعية:

¹ فاروق شوقي البوهي ، (2011) ، مرجع سابق ، ص 284

جدول رقم (19)
«الثبات لعبارات الآلية الأولى»

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	مجموعة العبارات
0.828	4	تشكيل «لجنة الاختيار» لرئيس الجامعة
0.674	3	تشكيل «لجنة الاختيار» لنائب رئيس الجامعة
0.765	5	تشكيل «لجنة الاختيار» لعميد الكلية
0.689	5	تشكيل «لجنة الاختيار» لوكيل الكلية (لشئون التعليم والطلاب/ خدمة المجتمع والبيئة، الدراسات العليا والبحوث)
0.784	6	تشكيل «لجنة الاختيار» لرئيس القسم
0.836	10	ثانياً: إجراءات عملية الاختيار

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات الآلية الأولى لاختيار القيادات الجامعية، قد حصلت على ثبات مرتفع في معظم العبارات، يصل إلى (0.836) في "إجراءات عملية الاختيار"، ويبلغ (0.674) في عبارات "تشكيل لجنة نائب رئيس الجامعة".

ج- الثبات لعبارات الآلية الثانية من آليات اختيار القيادات الجامعية:

جدول رقم (20)
«الثبات لعبارات الآلية الثانية»

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	مجموعة العبارات
0.799	4	أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات)، وهي اللجنة المسؤولة عن تنظيم والإشراف على انتخابات القيادات الجامعية
0.617	8	ثانياً: إجراءات عملية الاختيار
0.722	5	نسب المشاركة في عملية الانتخاب

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات الآلية الثانية لاختيار القيادات الجامعية، قد حصلت على ثبات مرتفع، وصل إلى (0.799) فيما يخص "تشكيل لجنة الانتخابات" وبلغ (0.722) في عبارات "نسب المشاركة في عملية الانتخاب"، بينما بلغ (0.617) في عبارات "إجراءات عملية الانتخاب".

د- الثبات لعبارات الآلية الثالثة من آليات اختيار القيادات الجامعية:

جدول رقم (21)
«الثبات لعبارات الآلية الثالثة»

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	مجموعة العبارات
0.779	4	أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات) وهي اللجنة التي ستختار أفضل 5 مرشحين ثم تطرحهم للانتخابات ثم تشرف على الانتخابات وتعلن النتيجة
0.810	10	ثانياً: إجراءات عملية الاختيار
0.836	5	نسب المشاركة في عملية الانتخاب

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات الآلية الثالثة لاختيار القيادات الجامعية، قد حصلت على ثبات مرتفع، وصل إلى (0.836) في عبارات "نسب المشاركة في عملية الانتخاب"، وبلغ (0.810) لعبارات "إجراءات عملية الانتخاب"، بينما بلغ (0.779) لعبارات "تشكيل لجنة الانتخابات".

هـ- الثبات لعبارات الآلية الرابعة من آليات اختيار القيادات الجامعية:

جدول رقم (22)

«الثبات لعبارات الآلية الرابعة»

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	مجموعة العبارات
0.804	4	أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات) وهي اللجنة التي ستشرف على الانتخابات بين كل المرشحين، ثم تختار مرشح واحد من بين أعلى ثلاثة مرشحين حصدوا أصوات وتعلنه الفائز بالمنصب،
0.790	10	ثانياً: إجراءات عملية الاختيار
0.747	5	نسب المشاركة في عملية الانتخاب

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات الآلية الرابعة لاختيار القيادات الجامعية، قد حصلت على ثبات مرتفع، وصل إلى (0.804) في عبارات "تشكيل لجنة الانتخابات"، وبلغ (0.790) لعبارات "إجراءات عملية الاختيار"، بينما بلغ (0.747) لعبارات "نسب المشاركة في عملية الانتخاب".

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق أداة الدراسة، وأنها ذات ثبات عالي في جميع محاورها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

حصل الباحث على خطابات من معهد البحوث والدراسات العربية موجهة إلى جامعتي القاهرة و6 أكتوبر، بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد قام الباحث في شهري مارس وأبريل عام 2017 أي في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2017 بزيارة كليات التربية النوعية، التجارة، العلوم، والزراعة بجامعة القاهرة، كما قام بزيارة كليات الاقتصاد والإدارة، العلوم الاجتماعية، طب الأسنان، والهندسة بجامعة 6 أكتوبر، وتوزيع استمارات استطلاع الرأي على بعض أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين والطلبة بالكليات المذكورة، مع قيام الباحث بشرح الهدف من الدراسة، وتوضيح طريقة ملئ استمارة الاستبانة، وكيفية الاستجابة على عباراتها.

وقد قام الباحث بزيارة أكبر عدد ممكن من الأقسام داخل الكلية الواحدة، وذلك بهدف التنوع والوصول إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس بالرتب الأكاديمية المختلفة، وكذا الموظفين والطلاب وذلك لتقريب نسب العينة من النسب الفعلية الموجودة في المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تحكم في ذلك مدى استجابة أفراد العينة مع الباحث وتعاونهم معه، وقد وزع الباحث عدد (400) استبانة وكان عدد المستجيبين (373)، وتم استبعاد عدد (16) نتيجة خلل في تعبئتها، وبذلك يكون عدد استمارات الاستبانة الصحيحة الخاضعة للدراسة (357).

الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء التطبيق الميداني:

رغم أن الصعوبات التي يواجهها الباحثون هي أمر طبيعي، إلا أن الباحث قد واجه العديد من الصعوبات في هذه الدراسة يود الإشارة إليها لكي يستفيد منها الباحثون لاحقاً، حتى لا يتفاجئوا بها، ويكون لديهم من من الصبر والآليات التي يواجهون بها هذه الصعوبات، والبحث عن حلول لها، ومن هذه الصعوبات الآتي:

1. انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالأمور الأكاديمية والإدارية بحكم مناصبهم، وعدم الرد على الباحث سواء في مرحلة تحكيم أداة الدراسة أو تطبيقها.
2. صعوبة الحصول على البيانات المعتمدة، الخاصة بأعداد هيئات التدريس والموظفين، والإداريين، والطلاب بجامعتي التطبيق.
3. التأخر في الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة في جامعتي التطبيق، ويرجع ذلك إلى تخوف بعض القيادات المنوط بها إصدار الموافقة من عنوان الدراسة، والخاص بالبحث في آليات

- اختيار القيادات الجامعية، وكان تخوفهم من احتمالية وجود أبعاد دينية أو سياسية للموضوع من وجهة نظر بعضهم.
4. ضعف التعاون من بعض أفراد العينة، نظراً لحساسية الموضوع، وتخوف البعض من إبداء آرائهم بوضوح وشفافية، مما حمل الباحث على أن يوضح لهم أن جميع البيانات والمعلومات سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ولا يطلع عليها أحد.
5. وجود قناعات مسبقة لدى بعض أفراد العينة، بأن رأيهم لن يغير شيئاً، وأن نتائج هذه الأبحاث ستظل حبيسة الأدرج، دون تطبيق، فما جدوى إبداء آرائهم وتضييع الوقت، وقد تناقش الباحث معهم، وأوضح لهم أننا نقوم بدورنا البحثي، وربما يأتي اليوم القريب الذي يتم فيه الاحتياج إلى هذه الدراسات والأبحاث وتطبيقها.
6. انخفاض مستوى الجدية لدى بعض أفراد العينة من الطلاب، حيث تعامل بعضهم مع استمارات الاستبيان بنوع من الدعابات والمزاح وعدم الدقة والجدية، مما أدى إلى استبعاد عدد من هذه الاستمارات، ولكن الباحث كان يتوقع ذلك، فقام بتوزيع عدد كبير من الاستمارات على الطلاب، حتى يعوض النقص الناتج عن استبعاد الاستمارات الغير مستوفاة بشكل جدي.
7. وجود جامعتي التطبيق في أماكن بعيدة عن محل إقامة الباحث، حيث يقيم الباحث في الإسكندرية، وجامعتي التطبيق في الجيزة و6 أكتوبر، مما يستهلك الكثير من الوقت والجهد والنفقات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- استخدم الباحث في المعالجة الإحصائية للبيانات برنامج الإكسيل (Excel) بالإضافة إلى مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package of the Social Science ، حيث تم إجراء واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- تم تفرغ الاستمارات وإدخال بياناتها إلى الحاسب الآلي.
 - 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
 - 3- تم حساب المتوسط الحسابي عن كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة، تجاه العبارات.
 - 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) لاستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
6- اختبار «ت» (T test) لمعرفة الفرق بين عينتين مستقلتين.
7- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة:

في هذا الجزء يستعرض الباحث النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، مع مناقشة ما أسفرت عنه نتائج المعالجة الإحصائية لمحاول الاستبانة، وتنقسم هذه النتائج للآتي:

أولاً: اختبار فروض الدراسة:

1. اختبار الفرض الرئيسي الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الانتساب للمجتمع الجامعي.

جدول رقم (23)

«تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي»

م	المعايير	فئة الانتساب	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
1	المعايير الشخصية	أكاديمي	119	4.81	0.30	**87.266	دال
		موظف	78	4.80	0.30		
		طالب	160	4.31	0.41		
2	المعايير الأخلاقية	أكاديمي	119	4.74	0.30	**33.761	دال
		موظف	78	4.72	0.36		
		طالب	160	4.42	0.38		
3	معايير الكفاءة العلمية	أكاديمي	119	4.13	0.72	2.141	غير دال
		موظف	78	4.27	0.75		
		طالب	160	4.28	0.38		
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	أكاديمي	119	4.51	0.36	**25.606	دال
		موظف	78	4.57	0.35		
		طالب	160	4.27	0.35		
5	معايير المشاركة المجتمعية	أكاديمي	119	4.18	0.56	2.359	غير دال
		موظف	78	4.33	0.52		
		طالب	160	4.22	0.42		
6	معايير تقييم خطة التطوير	أكاديمي	119	4.57	0.44	**23.387	دال
		موظف	78	4.57	0.47		
		طالب	160	4.22	0.52		
	اجمالي معايير اختيار القيادات الجامعية	أكاديمي	119	4.45	0.35	**18.084	دال
		موظف	78	4.51	0.39		
		طالب	160	4.28	0.20		

قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 4.666 وعند مستوى (0.05) = 3.021

← يشير تحليل هذا الجدول إلى وجود تأثير لمتغير «فئة الانتساب للمجتمع الجامعي» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية عند مستوى (0.01)، وبذلك يثبت عدم تحقق الفرض الصفري الأول، ونقبل بالفرض البديل؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (المعايير الشخصية)، وكانت الفروق لصالح فئة الأكاديميين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (المعايير الأخلاقية)، وكانت الفروق لصالح فئة الأكاديميين أيضاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير الكفاءة العلمية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير الكفاءة القيادية والإدارية)، وكانت الفروق لصالح الموظفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير المشاركة المجتمعية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط فئات المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير تقييم خطة التطوير)، وكانت الفروق لصالح الأكاديميين والموظفين.

2. اختبار الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.

جدول رقم (24)

« المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية »

م	المعايير	نوع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
1	المعايير الشخصية	عملية	198	4.60	0.43	0.595	غير دال
		نظرية	159	4.57	0.44		
2	المعايير الأخلاقية	عملية	198	4.60	0.40	0.572	غير دال
		نظرية	159	4.58	0.37		
3	معايير الكفاءة العلمية	عملية	198	4.21	0.58	0.523	غير دال
		نظرية	159	4.25	0.63		
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	عملية	198	4.39	0.41	1.266	غير دال
		نظرية	159	4.44	0.33		

م	المعايير	نوع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
5	معايير المشاركة المجتمعية	عملية	198	4.17	0.52	2.455*	دال
		نظرية	159	4.30	0.45		
6	معايير تقييم خطة التطوير	عملية	198	4.39	0.53	0.763	غير دال
		نظرية	159	4.43	0.49		
	اجمالي معايير اختيار القيادات الجامعية	عملية	198	4.37	0.33	1.079	غير دال
		نظرية	159	4.41	0.31		

قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.589 وعند مستوى (0.05) = 1.966

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «نوع الكلية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري الثاني؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (المعايير الشخصية) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (المعايير الأخلاقية) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير الكفاءة العلمية) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير الكفاءة القيادية والإدارية) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير المشاركة المجتمعية) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية، لصالح الكليات النظرية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعضاء المجتمع الجامعي حول أهمية (معايير تقييم خطة التطوير) باختلاف نوع الكلية نظرية أو عملية.

3. اختبار الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (25)

«تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف)
لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية»

م	المعايير	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
1	المعايير الشخصية	استاذ متفرغ	9	4.94	0.17	1.196	غير دال
		استاذ	14	4.71	0.39		
		استاذ مساعد	20	4.86	0.24		
		مدرس	15	4.89	0.17		
		مدرس مساعد	30	4.81	0.31		
		معيد	31	4.75	0.35		
2	المعايير الأخلاقية	استاذ متفرغ	9	4.84	0.24	0.835	غير دال
		استاذ	14	4.72	0.25		
		استاذ مساعد	20	4.76	0.29		
		مدرس	15	4.85	0.21		
		مدرس مساعد	30	4.71	0.35		
		معيد	31	4.69	0.33		
3	معايير الكفاءة العلمية	استاذ متفرغ	9	4.35	0.70	1.220	غير دال
		استاذ	14	4.18	0.71		
		استاذ مساعد	20	4.19	0.68		
		مدرس	15	4.25	0.62		
		مدرس مساعد	30	3.86	0.86		
		معيد	31	4.22	0.63		
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	استاذ متفرغ	9	4.71	0.24	1.304	غير دال
		استاذ	14	4.53	0.27		
		استاذ مساعد	20	4.46	0.35		
		مدرس	15	4.59	0.41		
		مدرس مساعد	30	4.40	0.42		
		معيد	31	4.53	0.35		
5	معايير المشاركة المجتمعية	استاذ متفرغ	9	4.32	0.63	0.601	غير دال
		استاذ	14	4.09	0.60		
		استاذ مساعد	20	4.26	0.40		
		مدرس	15	4.17	0.56		
		مدرس مساعد	30	4.06	0.57		
		معيد	31	4.24	0.59		
6	معايير تقييم خطة التطوير	استاذ متفرغ	9	4.67	0.42	1.001	غير دال
		استاذ	14	4.60	0.35		
		استاذ مساعد	20	4.57	0.52		
		مدرس	15	4.47	0.58		
		مدرس مساعد	30	4.46	0.47		
		معيد	31	4.68	0.29		

م	المعايير	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
غير دال	اجمالي معايير اختيار القيادات الجامعية	استاذ متفرغ	9	4.61	0.37	1.301	
		استاذ	14	4.44	0.37		
		استاذ مساعد	20	4.47	0.29		
		مدرس	15	4.51	0.34		
		مدرس مساعد	30	4.32	0.39		
		معيد	31	4.48	0.33		

قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 3.184 وعند مستوى (0.05) = 2.295

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «الرتبة الأكاديمية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري الثالث؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (المعايير الشخصية)، باختلاف الرتبة الأكاديمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (المعايير الأخلاقية)، باختلاف الرتبة الأكاديمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير الكفاءة العلمية)، باختلاف الرتبة الأكاديمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير الكفاءة القيادية والإدارية)، باختلاف الرتبة الأكاديمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير المشاركة المجتمعية)، باختلاف الرتبة الأكاديمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير تقييم خطة التطوير)، باختلاف الرتبة الأكاديمية

4. اختبار الفرض الرئيسي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية.

جدول رقم (26)

« المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية»

م	المعايير	الوظيفة الإدارية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
1	المعايير الشخصية	شغل وظيفة إدارية	102	4.80	0.30	**7.484	دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.50	0.45		
2	المعايير الأخلاقية	شغل وظيفة إدارية	102	4.73	0.33	**4.244	دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.54	0.39		
3	معايير الكفاءة العلمية	شغل وظيفة إدارية	102	4.26	0.73	0.655	غير دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.21	0.54		
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	شغل وظيفة إدارية	102	4.57	0.33	**5.460	دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.35	0.37		
5	معايير المشاركة المجتمعية	شغل وظيفة إدارية	102	4.29	0.54	1.639	غير دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.20	0.47		
6	معايير تقييم خطة التطوير	شغل وظيفة إدارية	102	4.58	0.44	**4.312	دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.34	0.53		
	اجمالي معايير اختيار القيادات الجامعية	شغل وظيفة إدارية	102	4.51	0.38	**4.089	دال
		لم يشغل وظيفة إدارية	255	4.34	0.28		

قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.589 وعند مستوى (0.05) = 1.966

← يشير تحليل هذا الجدول إلى وجود تأثير لمتغير «الوظيفة الإدارية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية عند مستوى (0.01)، وبذلك يثبت عدم تحقق الفرض الصفري الرابع، ونقبل بالفرض البديل؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (المعايير الشخصية)، باختلاف الوظيفة الإدارية، وكانت الفروق لصالح الذين شغلوا وظيفة إدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (المعايير الأخلاقية)، باختلاف الوظيفة الإدارية، وكانت الفروق أيضاً لصالح أولئك الذين شغلوا وظيفة إدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير الكفاءة العلمية)، باختلاف الوظيفة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير الكفاءة القيادية والإدارية)، باختلاف الوظيفة الإدارية، وكانت الفروق لصالح أولئك الذين شغلوا وظيفة إدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير المشاركة المجتمعية)، باختلاف الوظيفة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات الأكاديميين حول أهمية (معايير تقييم خطة التطوير)، باختلاف الوظيفة الإدارية، وكانت الفروق لصالح أولئك الذين شغلوا وظيفة إدارية.

5. اختبار الفرض الرئيسي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي.

جدول رقم (27)

«تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي»

م	المعايير	فئة الانتساب	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
1	الآلية الأولى	أكاديمي	22	4.60	0.47	2.095	غير دال
		موظف	16	4.27	0.77		
		طالب	10	4.23	0.40		
2	الآلية الثانية	أكاديمي	36	4.20	0.19	0.853	غير دال
		موظف	19	4.12	0.31		
		طالب	74	4.20	0.27		
3	الآلية الثالثة	أكاديمي	41	4.50	0.32	**13.076	دال
		موظف	37	4.52	0.34		
		طالب	72	4.23	0.34		
4	الآلية الرابعة	أكاديمي	20	4.25	0.40	0.272	غير دال
		موظف	6	4.13	0.29		
		طالب	4	4.17	0.16		

قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 5.110 وعند مستوى (0.05) = 3.204

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «فئة الانتساب للمجتمع الجامعي» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري الخامس؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من حيث فئة الانتساب للمجتمع الجامعي حول الموافقة على (الآلية الأولى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من حيث فئة الانتساب للمجتمع الجامعي حول الموافقة على (الآلية الثانية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات أفراد العينة من حيث فئة الانتساب للمجتمع الجامعي حول الموافقة على (الآلية الثالثة)، وكانت الفروق لصالح الموظفين
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من حيث فئة الانتساب للمجتمع الجامعي الموافقة على (الآلية الرابعة).

6. اختبار الفرض الرئيسي السادس: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.

جدول رقم (28)

«المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية»

م	المعايير	نوع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
1	الآلية الأولى	عملية	23	4.61	0.35	*2.451	دال
		نظرية	25	4.23	0.70		
2	الآلية الثانية	عملية	80	4.22	0.22	1.453	غير دال
		نظرية	49	4.14	0.30		
3	الآلية الثالثة	عملية	79	4.40	0.38	0.801	غير دال
		نظرية	71	4.35	0.35		
4	الآلية الرابعة	عملية	16	4.21	0.43	0.004	غير دال
		نظرية	14	4.21	0.24		

درجة الحرية = 46 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.69 وعند مستوى (0.05) = 2.01
 درجة الحرية = 127 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.61 وعند مستوى (0.05) = 1.98
 درجة الحرية = 148 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.60 وعند مستوى (0.05) = 1.97
 درجة الحرية = 28 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.76 وعند مستوى (0.05) = 2.05

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «نوع الكلية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري السادس؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجات أعضاء العينة من حيث نوع الكلية حول الموافقة على (الآلية الأولى)، وكانت الفروق لصالح الكليات العملية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من حيث نوع الكلية حول الموافقة على (الآلية الثانية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من حيث نوع الكلية حول الموافقة على (الآلية الثالثة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من حيث نوع الكلية حول الموافقة على (الآلية الرابعة).

7. اختبار الفرض الرئيسي السابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (29)

«تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية»

م	المعايير	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
1	الآلية الأولى	استاذ متفرغ	3	5.0	0.0	1.086	غير دال
		استاذ	2	4.74	0.02		
		استاذ مساعد	3	4.69	0.12		
		مدرس	3	4.76	0.28		
		مدرس مساعد	5	4.32	0.88		
		معيد	6	4.45	0.17		
2	الآلية الثانية	استاذ متفرغ	4	4.21	0.06	0.485	غير دال
		استاذ	4	4.07	0.19		
		استاذ مساعد	4	4.26	0.11		
		مدرس	7	4.24	0.36		
		مدرس مساعد	8	4.22	0.16		
		معيد	9	4.18	0.11		
3	الآلية الثالثة	استاذ متفرغ	2	4.55	0.48	0.127	غير دال
		استاذ	7	4.46	0.28		
		استاذ مساعد	7	4.56	0.32		
		مدرس	4	4.45	0.38		
		مدرس مساعد	11	4.52	0.36		
		معيد	10	4.46	0.33		
4	الآلية الرابعة	استاذ متفرغ	0	0.00	0.00	0.199	غير دال
		استاذ	1	4.05	0.00		
		استاذ مساعد	6	4.37	0.46		
		مدرس	1	4.16	0.00		
		مدرس مساعد	6	4.22	0.42		
		معيد	6	4.20	0.42		

درجة الحرية = 16,5 قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 4.437 وعند مستوى (0.05) = 2.852

درجة الحرية = 30,5 قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 3.699 وعند مستوى (0.05) = 2.533
 درجة الحرية = 35,5 قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 3.591 وعند مستوى (0.05) = 2.485
 درجة الحرية = 15,4 قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 4.893 وعند مستوى (0.05) = 3.056

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «الرتبة الأكاديمية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري السابع؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من الأكاديميين، من حيث اختلال الرتبة الأكاديمية، حول موافقتهم على (الآلية الأولى).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من الأكاديميين، من حيث اختلال الرتبة الأكاديمية، حول موافقتهم على (الآلية الثانية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من الأكاديميين، من حيث اختلال الرتبة الأكاديمية، حول موافقتهم على (الآلية الثالثة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء العينة من الأكاديميين، من حيث اختلال الرتبة الأكاديمية، حول موافقتهم على (الآلية الرابعة).

8. اختبار الفرض الرئيسي الثامن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية.

جدول رقم (30)

«المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لآليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية»

م	المعايير	الوظيفة الإدارية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
1	الألية الأولى	شغل وظيفة إدارية	21	4.42	0.72	0.087	غير دال
	الألية الأولى	لم يشغل وظيفة إدارية	27	4.40	0.47		دال
2	الألية الثانية	شغل وظيفة إدارية	27	4.12	0.27	1.476	غير دال
	الألية الثانية	لم يشغل وظيفة إدارية	102	4.21	0.25		دال
3	الألية الثالثة	شغل وظيفة إدارية	47	4.51	0.32	3.273**	دال
	الألية الثالثة	لم يشغل وظيفة إدارية	103	4.31	0.36		دال
4	الألية الرابعة	شغل وظيفة إدارية	7	4.12	0.27	0.803	غير دال
	الألية الرابعة	لم يشغل وظيفة إدارية	23	4.24	0.37		دال

درجة الحرية = 46 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.69 وعند مستوى (0.05) = 2.01
 درجة الحرية = 127 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.61 وعند مستوى (0.05) = 1.98
 درجة الحرية = 148 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.60 وعند مستوى (0.05) = 1.97
 درجة الحرية = 28 قيمة "ت" الجدولية عن مستوى (0.01) = 2.76 وعند مستوى (0.05) = 2.05

← يشير تحليل هذا الجدول إلى عدم وجود تأثير لمتغير «الوظيفة الإدارية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات، وبذلك يثبت تحقق الفرض الصفري الثامن؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين من حيث شغلهم لوظيفة إدارية من عدمه، حول الموافقة على (الآلية الأولى).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين من حيث شغلهم لوظيفة إدارية من عدمه، حول الموافقة على (الآلية الثانية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، بين الأكاديميين من حيث شغلهم لوظيفة إدارية من عدمه، حول الموافقة على (الآلية الثالثة)، وكانت الفروق لصالح الذين شغلوا وظيفة إدارية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين من حيث شغلهم لوظيفة إدارية من عدمه، حول الموافقة على (الآلية الرابعة).

9. اختبار الفرض الرئيسي التاسع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف آلية اختيار القيادات الجامعية.

جدول رقم (31)

«تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات وقيم (ف)

لمعايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف آلية اختيار القيادات الجامعية»

م	المعايير	الآلية المختارة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
1	المعايير الشخصية	الآلية الأولى	48	4.73	0.34	**4.111	دال
		الآلية الثانية	129	4.56	0.43		
		الآلية الثالثة	150	4.53	0.47		
		الآلية الرابعة	30	4.74	0.30		
2	المعايير الأخلاقية	الآلية الأولى	48	4.68	0.43	**3.819	دال
		الآلية الثانية	129	4.59	0.42		
		الآلية الثالثة	150	4.54	0.35		
		الآلية الرابعة	30	4.76	0.25		
3	معايير الكفاءة العلمية	الآلية الأولى	48	4.25	0.76	*3.199	دال
		الآلية الثانية	129	4.12	0.53		
		الآلية الثالثة	150	4.33	0.57		
		الآلية الرابعة	30	4.11	0.71		
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	الآلية الأولى	48	4.57	0.37	**4.560	دال
		الآلية الثانية	129	4.34	0.41		
		الآلية الثالثة	150	4.43	0.35		
		الآلية الرابعة	30	4.44	0.29		

م	المعايير	الآلية المختارة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ف"	الدلالة
5	معايير المشاركة المجتمعية	الآلية الأولى	48	4.37	0.44	**6.148	دال
		الآلية الثانية	129	4.09	0.49		
		الآلية الثالثة	150	4.28	0.49		
		الآلية الرابعة	30	4.32	0.48		
6	معايير تقييم خطة التطوير	الآلية الأولى	48	4.56	0.52	**6.777	دال
		الآلية الثانية	129	4.26	0.48		
		الآلية الثالثة	150	4.46	0.52		
		الآلية الرابعة	30	4.55	0.44		
	اجمالي معايير اختيار القيادات الجامعية	الآلية الأولى	48	4.50	0.39	**5.418	دال
		الآلية الثانية	129	4.31	0.27		
		الآلية الثالثة	150	4.42	0.32		
		الآلية الرابعة	30	4.44	0.31		

قيمة "ف" الجدولية عن مستوى (0.01) = 3.838 وعند مستوى (0.05) = 2.630

← يشير تحليل هذا الجدول إلى وجود تأثير لمتغير «معايير اختيار القيادات الجامعية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية عند مستوى (0.01)، وبذلك يثبت عدم تحقق الفرض الصفري التاسع ونقبل بالفرض البديل؛ هذا إجمالاً، وتفصيل ذلك كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (المعايير الشخصية)، وكانت الفروق لصالح الآلية الرابعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (المعايير الأخلاقية)، وكانت الفروق لصالح الآلية الرابعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (معايير الكفاءة العلمية)، وكانت الفروق لصالح الآلية الثالثة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (معايير الكفاءة القيادية والإدارية)، وكانت الفروق لصالح الآلية الأولى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (معايير المشاركة المجتمعية)، وكانت الفروق لصالح الآلية الأولى.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط آليات اختيار القيادات الجامعية حول أهمية (معايير تقييم خطة التطوير)، وكانت الفروق لصالح الآلية الأولى.

ثانياً: ما يخص درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية:

تم ترتيب العبارات وفقاً للأوزان النسبية، وتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لها، والنسبة المئوية للمتوسط هي عبارة عن النسبة بين المتوسط وأعلى درجة، وبالاعتماد على معيار تقسيم قيمة المتوسط إلى 5 فئات، وتم احتساب درجة التقدير كما يلي:-

جدول رقم (32)

«المتوسط والنسبة المئوية له، ودرجة التقدير المقابلة له»

درجة التقدير	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط
منخفض الأهمية جداً	من 20% لأقل من 36%	من 1.0 إلى أقل من 1.8
منخفض الأهمية	من 36% لأقل من 52%	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط الأهمية	من 52% لأقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالي الأهمية	من 68% لأقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالي الأهمية جداً	من 84% إلى 100%	من 4.2 إلى 5

درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية:

الجدول التالي يبين ما توصلت إليه الدراسة من حيث درجة أهمية المعايير المختلفة لاختيار القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء المجتمع الأكاديمي:

جدول رقم (33)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية النسبية للمعايير المختلفة لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	المعايير الشخصية	4.59	0.43	91.7	2
2	المعايير الأخلاقية	4.59	0.38	91.9	1
3	معايير الكفاءة العلمية	4.23	0.60	84.5	5
4	معايير الكفاءة القيادية والإدارية	4.42	0.38	88.3	3
5	معايير المشاركة المجتمعية	4.23	0.49	84.5	5
6	معايير تقييم خطة التطوير	4.41	0.51	88.2	4

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر المعايير أهمية بالنسبة لأعضاء المجتمع الجامعي هي المعايير الأخلاقية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.59) ونسبتها

المئوية (91.9)، ثم يليها في الترتيب المعايير الشخصية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.59) ونسبتها المئوية (91.7)، ثم معايير الكفاءة القيادية والإدارية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.42) ونسبتها المئوية (88.3)، ثم معايير تقييم خطة التطوير، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.41) ونسبتها المئوية (88.2)، ثم معايير الكفاءة العلمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) ونسبتها المئوية (84.5)، بينما حظيت معايير المشاركة المجتمعية بنفس درجة الاهتمام بمعايير الكفاءة العلمية، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.23)، ونسبتها المئوية أيضا (84.5).

ظهر جليا اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بشدة وتمسكهم بضرورة وجود معايير محددة تحكم اختيار القيادات الجامعية أو الشخصيات المرشحة لتولي مناصب قيادية جامعية، لشعورهم بغياب المعايير الواضحة حاليا، التي يتم على أساسها اختيار القيادات الجامعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد عبد الله الصغير البنا 2016)، حيث أكدت في نتائجها أن هناك حاليا غياب واضح للمعايير الموضوعية عند اختيار القيادات الجامعية.

1. النتائج الخاصة بالمعايير الشخصية

جدول رقم (34)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المعايير الشخصية لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	التمتع بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط، بما لا يعيقه عن ممارسة مهام عمله	4.62	0.66	92.3	1
2	الاتزان والتعقل في معالجة الأمور واتخاذ القرارات	4.57	0.60	91.5	5
3	الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس	4.60	0.58	92.0	2
4	سعة الأفق والقدرة على الإبداع	4.59	0.57	91.7	3
5	الثقة بالذات والقدرة على تحمل المخاطر	4.58	0.56	91.7	4
6	التعلم المستمر، والحرص على الاستفادة من الخبرات في المواقف المستقبلية	4.55	0.58	91.0	6
	المجموعة الأولى (المعايير الشخصية)	4.59	0.43	91.7	

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات المعايير الشخصية لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية، وذلك طبقا لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناء على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

➤ العبارة رقم (1)، والتي تنص على «التمتع بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط، بما لا يعيقه عن ممارسة مهام عمله» جاءت في المرتبة

الأولى، حيث حصلت على نسبة مئوية (92.3)، وهذا يدل على إيمان أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التمتع بالصحة والنشاط لمن يرغب في تولي منصب قيادي.

- العبارة رقم (3)، والتي تنص على « الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس » ، جاءت في المركز الثاني، حيث حصلت على نسبة مئوية (92.0)، وهذا يدل على أهميتها.
- بينما جاءت العبارة رقم (4)، والتي تنص على «سعة الأفق والقدرة على الإبداع» جاءت في المركز الثالث، وحصلت على نسبة (91.7)، وهذا يدل على أهمية الجانب الإبداعي في القيادات الجامعية.
- بينما جاءت العبارة رقم (5)، والتي تنص على «الثقة بالذات وتحمل المخاطر» جاءت في المركز الرابع، وحصلت على نسبة (91.7)، وهذا يدل على أهمية تمتع المرشحين للمناصب القيادية بالثقة بالنفس.
- أما العبارة رقم (2)، والتي تنص على «الاتزان والتعقل في معالجة الأمور واتخاذ القرارات» فقد جاءت في المركز الخامس، وحصلت على نسبة مئوية (91.5).
- وأخيراً جاءت العبارة رقم (6) في المركز السادس، والتي تنص على «التعلم المستمر والحرص على الاستفادة من الخبرات في المواقف المستقبلية».

من الواضح أن اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بالمعايير الشخصية عامة هو اهتمام كبير، حيث حصلت عبارات المجموعة في مجملها على نسبة مئوية (91.7%) وهذا يدل على أهمية تمتع القيادات الجامعية بدرجة كبيرة من الصحة البدنية الثبات الانفعالي وغيرها من المعايير الشخصية على تفاوت درجات الاهتمام بها؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة (منال عبد العزيز محمد السالم 2015)، حيث أكدت في نتائجها ضرورة الاهتمام بتنوع المعايير المعتمدة في اختيار القيادات التربوية بين المعايير الشخصية والمعايير الفنية والعلاقات والمعايير الذهنية، مع إعطاء مزيد من الأهمية للمعايير الشخصية.

2. النتائج الخاصة بالمعايير الأخلاقية

جدول رقم (35)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المعايير الأخلاقية لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	الصدق في القول والعمل وتطابق أفعاله مع أقواله	4.83	0.39	96.5	1
2	الحفاظ على المال العام	4.62	0.53	92.3	4
3	التواضع وعدم الكبر، واحترام آراء الآخرين	4.66	0.55	93.2	2
4	احترام النظام والالتزام به	4.49	0.60	89.9	5
5	احترام الوقت، والمحافظة عليه	4.62	0.56	92.5	3
6	مساعدة العاملين في مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة لهم	4.46	0.65	89.3	7
7	خلو سجله الوظيفي من الجزاءات والأحكام التأديبية	4.48	0.73	89.5	6
	المجموعة الثانية (المعايير الأخلاقية)	4.59	0.38	91.9	

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات المعايير الأخلاقية لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية، وذلك طبقاً لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناءً على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

➤ العبارة رقم (1)، والتي تنص على «الصدق في القول والعمل، وتطابق أفعاله مع أقواله»، حصلت على المركز الأول، بنسبة مئوية (96.5)، هذا يدل على اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بمعايير الصدق كأحد أهم المعايير الأخلاقية التي يجب توافرها في القيادات الجامعية.

➤ بينما جاءت العبارة (6)، والتي تنص على «مساعدة العاملين في مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة لهم»، حصلت على المركز السابع والأخير، بنسبة مئوية (89.3).

يرجع اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بالمحور الأخلاقي، إلى إحساسهم بتراجع الأخلاق الفاضلة بين أفراد المجتمع عامة، والقيادات الجامعية خاصة، وقد برزت على السطح في الأيام الأخيرة من خلال وسائل الإعلام بعض الفضائح الأخلاقية لبعض القيادات الجامعية، وهذا ما أشارت إليه أيضاً دراسة (Carolyn D. Chappell 2013)، حيث ورد في نتائجها، أنه بدرت العديد من المشاكل والتصرفات غير الأخلاقية في الجامعات من مجالس إدارتها.

3. النتائج الخاصة بمعايير الكفاءة العلمية

جدول رقم (36)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الكفاءة العلمية لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	مؤهلاته العلمية مناسبة للوظيفة، وتقديراتها مرتفعة	4.61	0.62	92.2	1
2	خبراته التدريسية كبيرة في مجال تخصصه	4.32	0.68	86.3	2
3	النشر في دوريات ومجلات علمية محلية أو عالمية خلال الخمس سنوات الأخيرة	4.27	0.79	85.4	4
4	المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية	4.11	0.86	82.2	10
5	الإشراف على الرسائل العلمية (ماجستير – دكتوراة)	4.28	0.79	85.7	3
6	تحكيم الرسائل العلمية (ماجستير – دكتوراة)	4.14	0.83	82.8	9
7	تأليف كتب علمية في مجال التخصص	4.17	0.90	83.5	8
8	الحصول على برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية	4.21	0.83	84.2	6
9	تحكيم بحوث في دوريات علمية محلية وأجنبية	4.23	0.90	84.6	5
10	المشاركة في اللجان العلمية	4.10	0.90	82.1	11
11	الحصول على جوائز وأوسمة وغيرها من مظاهر التقدير العلمي	4.20	0.95	84.1	7
12	الحصول على انتدابات داخلية أو ابتعثات خارجية لجهات علمية	4.07	0.99	81.5	12
	المجموعة الثالثة (معايير الكفاءة العلمية)	4.23	0.60	84.5	

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات معايير الكفاءة العلمية لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية، وذلك طبقاً لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناءً على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

➤ العبارة رقم (1)، والتي تنص على « مؤهلاته العلمية مناسبة للوظيفة، وتقديراتها مرتفعة » ، فقد حصلت على المركز الأول، بنسبة مئوية (92.2)، هذا يدل على اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بالمؤهلات العلمية للمرشحين للقيادات الجامعية.

➤ بينما جاءت العبارة رقم (12)، والتي تنص على « الحصول على انتدابات داخلية أو ابتعثات خارجية لجهات علمية » ، جاءت هذه العبارة في المركز الأخير، بنسبة مئوية (81.5).

يتضح هنا اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بدرجة معقولة بمعايير «الكفاءة العلمية» كأحد معايير اختيار القيادات الجامعية، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Parmjit Singh & Other 2009) والتي أكدت على أهمية

تمتع المرشحين لمنصب العمادة كأحد المناصب القيادية الجامعية بمؤهلات وكفاءة علمية منها (الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة في المنصب الأكاديمي، والمشاركة في تحكيم البحوث...إلخ).

4. النتائج الخاصة بمعايير الكفاءة القيادية والإدارية

جدول رقم (37)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الكفاءة القيادية والإدارية لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	القدرة على المشاركة في بلورة وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة	4.67	0.56	93.3	1
2	القدرة على إيصال رؤية المؤسسة ورسالتها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها	4.28	0.62	85.6	12
3	الرغبة في التغيير، والسعي لخلق مؤسسات متجددة، مرنة، قابلة للتكيف مع البيئة المحيطة	4.51	0.65	90.1	6
4	الإلمام بالجوانب المالية والقانونية اللازمة للإدارة الجيدة	4.21	0.66	84.2	13
5	المشاركة في تنفيذ أنشطة ثقافية وعلمية واجتماعية ورياضية للطلاب	4.36	0.72	87.2	9
6	المشاركة في تنظيم مؤتمرات واجتماعات علمية وإدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة	4.19	0.71	83.8	14
7	المتابعة لأداء مرؤوسيه بكفاءة وفاعلية في المناصب السابقة إن وجدت	4.57	0.62	91.4	2
8	تقديم الاستشارات لمرؤوسيه في الوقت المناسب في حالة توليه منصب سابق	4.40	0.62	88.1	7
9	توزيع مهام ومسئوليات العمل على مرؤوسيه بعدالة في حالة توليه منصب سابق	4.57	0.59	91.3	3
10	التفاعل الجيد مع الطلاب	4.34	0.64	86.8	10
11	امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي	4.52	0.63	90.4	5
12	لديه رؤية وبصيرة ويجيد التعامل في المواقف المعقدة، والأوضاع غير النمذجية.	4.36	0.66	87.3	8
13	السعي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم	4.53	0.62	90.6	4
14	الانفتاح على المرؤوسين والاستعداد لإعطاء الثقة لهم عندما يتطلب الأمر.	4.31	0.65	86.2	11
	المجموعة الرابعة (معايير القيادية والإدارية)	4.42	0.38	88.3	

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات معايير القيادة والإدارية لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية، وذلك طبقاً

لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناء على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

- العبارة رقم (1)، والتي تنص على «القدرة على المشاركة في بلورة وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة»، فقد حصلت على المركز الأول، بنسبة مئوية (93.3)، هذا يدل على اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بضرورة أن يكون المرشح للمنصب القيادي لديه القدرة على في بلورة وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة.
- بينما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على «المشاركة في تنظيم مؤتمرات واجتماعات علمية وإدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة»، في المركز رقم (14) والأخير، بنسبة مئوية (83.8).

من قراءة نتائج معايير الكفاءة القيادية والإدارية نلاحظ، أنها حازت على اهتمام شديد من أعضاء المجتمع الجامعي، كمعايير أساسية يجب مراعاتها عند اختيار القيادات الجامعية؛ وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (حنان إسماعيل أحمد 1995) حيث أشارت في نتائج بحثها إلى أنه من ضمن أوجه القصور الإدارية بالجامعات هو عدم توافر المعرفة الإدارية والخبرة بأساليب العمل الإداري، وأكدت على ضرورة توافر هذه المعرفة لدى القيادات الأكاديمية.

5. النتائج الخاصة بمعايير المشاركة المجتمعية

جدول رقم (38)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير المشاركة المجتمعية لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	المشاركة في أعمال تسهم في تطوير والنهوض بالمجتمع المحيط بمؤسسته	4.55	0.66	90.9	1
2	تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص في مجال تخصصه	4.14	0.69	82.9	5
3	تشجيع ودعم الإبداع الفكري والعلمي لأعضاء المجتمع الجامعي	4.42	0.71	88.5	2
4	المشاركة في وضع رؤية لتوفير مصادر تمويل جيدة لدعم البحوث العلمية الجامعية	4.18	0.66	83.6	4
5	القدرة على تسويق الإنتاج العلمي والبحوث الجامعية	4.31	0.73	86.1	3
6	المشاركة في الجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير هادفة للربح	3.98	0.82	79.7	7
7	لديه عضوية في إحدى مؤسسات المجتمع المدني	4.01	1.06	80.1	6
	المجموعة الخامسة (معايير المشاركة المجتمعية)	4.23	0.49	84.5	

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات معايير المشاركة المجتمعية لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية، وذلك طبقاً لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناء على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

➤ العبارة رقم (1)، والتي تنص على « المشاركة في أعمال تسهم في تطوير والنهوض بالمجتمع المحيط بمؤسسته » ، فقد حصلت على المركز الأول، بنسبة مئوية (90.9) ، هذا يدل على ضرورة ان يكون المرشح للمنصب القيادي الجامعي، يتمتع بالعطاء للمجتمع الذي يعيش فيه.

➤ بينما جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على « المشاركة في الجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير هادفة للربح » ، جاءت هذه العبارة في المركز رقم (7) والأخير، بنسبة مئوية (80.1).

الجدول أعلاه يوضح اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بشدة بمعايير المشاركة المجتمعية، كمعايير أساسية لاختيار القيادات الجامعية، وهذا يدل على رغبتهم في انتقاح الجامعات على المجتمع، والربط بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع لإحداث التكامل وتحقيق التقدم والتطوير.

6. النتائج الخاصة بمعايير تقييم "خطة التطوير"

جدول رقم (39)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول معايير تقييم "خطة التطوير" لاختيار القيادات الجامعية»

م	معايير اختيار القيادات الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترتيب
1	خطته للتطوير قابلة للتنفيذ من الناحية المالية والزمنية	4.57	0.66	91.4	1
2	توافر رؤية شاملة وتحديد أهداف وبرامج تفصيلية لتنفيذ خطة التطوير	4.38	0.64	87.5	2
3	توافر مصادر تمويل متنوعة لتمويل خطة التطوير	4.38	0.66	87.7	5
4	الاعتماد على المبادرة والابتكار لتحقيق أهداف خطة التطوير بطرق فعالة ومنظمة ومبتكرة	4.31	0.66	86.1	6
5	القدرة على المفاضلة بين الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ خطة التطوير	4.41	0.72	88.3	3
4	المجموعة الأولى (معايير تقييم "خطة التطوير")	4.41	0.51	88.2	4

الجدول أعلاه يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات معايير تقييم "خطة التطوير" لاختيار القيادات الجامعية، وترتيبها من حيث درجة الأهمية،

وذلك طبقا لقيم المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، بناء على استجابات أعضاء المجتمع الجامعي، وبذلك يتضح الآتي:

➤ العبارة رقم (1)، والتي تنص على « خطته للتطوير قابلة للتنفيذ من الناحية المالية والزمنية » ، فقد حصلت على المركز الأول، بنسبة مئوية (91.4) ، وهذا يدل على ضرورة أن تكون الخطة التي تقدم بها المرشح للمنصب الجامعي، تكون هذه الخطة واقعية، وقابلة للتنفيذ من الناحيتين المالية، والزمنية.

➤ بينما جاءت العبارة رقم (4)، والتي تنص على « الاعتماد على المبادرة والابتكار لتحقيق أهداف خطة التطوير بطرق فعالة ومنظمة ومبتكرة » ، جاءت هذه العبارة في المركز رقم (5) والأخير، بنسبة مئوية (86.1).

يتضح من قراءة النتائج الخاصة بمعايير تقييم خطة التطوير، أنها حازت على اهتمام كبير من قبل أعضاء المجتمع الجامعي، وفي ذلك دلالة على أن تطوير العمل الجامعي هو مطلب جماهيري لأعضاء المجتمع الجامعي، وأن وجود خطة واضحة ومشروع متكامل لتطوير العمل الجامعي هو معيار أساسي من معايير اختيار القيادات الجامعية؛ وهذا ما أكدت عليه دراسة (إسراء مجدي عبد العزيز زعيتن 2013)، حيث أشارت في دراستها إلى ارتفاع اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمعايير الخاصة بمشروع تطوير الجامعة.

ثالثاً: ما يخص آليات اختيار القيادات الجامعية:

هذا المحور يشتمل على أربع آليات لاختيار القيادات الجامعية، وكل آلية تم صياغتها بمجموعة من العبارات التي توضح تكوين اللجنة المشرفة على الاختيار، وكذا إجراءات عملية الاختيار، ونسب المشاركة لفئات المجتمع الجامعي في عملية الاختيار، وهذه الآليات الأربعة كالآتي:

- 1- الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات)
- 2- الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي
- 3- الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي.
- 4- الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات.

ولمعرفة الآلية المفضلة لأعضاء المجتمع الجامعي، تم معالجة البيانات الخاصة باستجابات أفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية لكل آلية، وكذلك باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للحكم على مدى الموافقة على لجنة الاختيار وإجراءات الاختيار الخاصة بكل آلية، ونسب مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في عملية الاختيار، وكذلك ترتيب عبارات كل آلية وفقا للأوزان النسبية، والنسبة المئوية للمتوسط.

النتائج الخاصة باختيار أعضاء العينة من المجتمع الجامعي للآلية الأفضل:

جدول رقم (40)

«التكرارات والنسب المئوية الخاصة باختيار أفراد العينة من المجتمع الجامعي للآلية الأفضل من وجهة نظرهم»

النسب المئوية	التكرار	الآلية
13.5	48	الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات)
36.1	129	الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي
42.0	150	الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي.
8.4	30	الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات.
100.0	357	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الآلية الثالثة والتي تنص على «اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي» حصلت هذه الآلية على أعلى نسبة مئوية والتي بلغت (42.0)، وذلك مرده إلى اقتناع أعضاء المجتمع الجامعي بضرورة الديمقراطية في الاختيار بطريقة مقننة ومحكمة؛ وقد اتفق هذا مع كل من دراسة (حنان إسماعيل أحمد 1995)، ودراسة (Boyko & Jons 2008) التي أشارتا إلى انتخاب القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر والتمثيل الصادق للتنظيم أو المجتمع الجامعي.

ثم جاءت الآلية الثانية والتي تنص على «اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي»، في المركز الثاني حيث حصلت على نسبة مئوية (36.1)، وهو ما يدل على اهتمام أقل من أعضاء المجتمع

الجامعي بالانتخاب بهذه الطريقة الواسعة، التي تتيح للجميع الترشح وللجميع الانتخاب، بصورة قد تكون صعبة في التطبيق، وجاءت الآلية الأولى والتي تنص على « اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات)» في المركز الثالث بنسبة مئوية (13.5)، وهذا يدل على اهتمام متدني من أعضاء المجتمع الجامعي باختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين، وأخيراً جاءت الآلية الرابعة، والتي تنص على « اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات» في المركز الأخير بنسبة مئوية (8.4) وهذا يدل على رفض معظم أعضاء المجتمع الجامعية لهذه الآلية، التي لا هي تعيين ولا هي انتخاب.

النتائج المتعلقة بكل آلية على حده:

1. الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات)
 أولاً: تشكيل (لجنة الاختيار)، وهي اللجنة المسؤولة عن اختيار وتعيين المرشح المناسب للمنصب الشاغر:

أ- بالنسبة للجنة الخاصة بنائب رئيس الجامعة:

جدول رقم (41)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار رئيس

الجامعة في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
1	سنة عمداء من كليات الجامعة المعنية (3 من كليات نظرية، و3 كليات عملية)	4.73	0.49	94.6	عالي الأهمية جداً
2	أستاذين متفرعين شغلا منصب رئيس الجامعة المعنية سابقا (عينة عشوائية)	4.46	0.87	89.2	عالي الأهمية جداً
3	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)	4.29	1.22	85.8	عالي الأهمية جداً
4	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.33	1.19	86.7	عالي الأهمية جداً

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة الأهمية الكبيرة التي أبدتها أعضاء المجتمع الجامعي لتشكيل اللجنة الخاصة باختيار وتعيين المرشحين لمنصب رئيس الجامعة، وقد وصل الاهتمام ذروته بالنسبة للعبارة الأولى الخاصة بأن يكون من ضمن اللجنة ستة عمداء من كليات الجامعة المعنية بنسبة مئوية (94.6%).

وقد يرجع هذا الاهتمام بتشكيل اللجنة على هذا النحو، إلى رغبة أعضاء المجتمع الجامعي في أن تكون لجنة الاختيار على قدر كبير من الحيادية والموضوعية في الاختيار والتعيين.

ب- بالنسبة للجنة الخاصة بنائب رئيس الجامعة:

جدول رقم (42)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار نائب رئيس الجامعة في الآلية الأولى

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
5	رئيس الجامعة	4.44	1.13	88.8	عالي الأهمية جداً
6	أعضاء لجنة رئيس الجامعة (ما عدا بند 2)	4.42	0.92	88.3	عالي الأهمية جداً
7	استاذين متفرغين شغلا منصب نائب رئيس الجامعة المعنية سابقاً (عينة عشوائية)	4.25	0.84	85.0	عالي الأهمية جداً

نلاحظ من الجدول أعلاه الاهتمام العالي جدا من قبل أعضاء المجتمع الجامعي بتشكيل لجنة اختيار وتعيين نائب رئيس الجامعة، فقد وصلت إلى (88.8%) بالنسبة لمشاركة رئيس الجامعة في لجنة الاختيار والتعيين الخاصة بنائب رئيس الجامعة.

ويرجع هذا الاهتمام بتشكيل اللجنة على هذا النحو إلى رغبة أعضاء المجتمع الجامعي أن تكون اللجنة على قدر كبير من الحيادية والموضوعية في الاختيار والتعيين لمنصب نائب رئيس الجامعة.

ج- بالنسبة للجنة الخاصة بعميد الكلية:

جدول رقم (43)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار عميد الكلية في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
8	رئيس الجامعة	4.50	1.11	90.0	عالي الأهمية جداً
9	خمسة رؤساء أقسام في الكلية المعنية (عينة عشوائية)	4.33	0.93	86.7	عالي الأهمية جداً
10	استاذين متفرغين شغلا منصب عميد الكلية المعنية سابقاً (عينة عشوائية)	4.33	0.86	86.7	عالي الأهمية جداً
11	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)	4.35	0.76	87.1	عالي الأهمية جداً
12	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.38	0.96	87.5	عالي الأهمية جداً

نلاحظ من الجدول أعلاه الاهتمام الشديد لأفراد العينة من أعضاء المجتمع الجامعي بتشكيل اللجنة الخاصة باختيار عميد الكلية، وقد وصلت نسبة أعلى درجة أهمية إلى (90.0%) بالنسبة لمشاركة رئيس الجامعة في اللجنة الخاصة باختيار عميد الكلية.

وقد تلاحظ تكرار حصول عبارة مشاركة رئيس الجامعة على أعلى درجة أهمية، في اختيار وتعيين كل من نائب رئيس الجامعة وعمداء الكليات وهذا يدل على وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي في أن يشارك رئيس الجامعة كسلطة أعلى في اختيار وتعيين المناصب القيادية في المناصب الأقل والتي ستعمل تحت قيادته.

د- بالنسبة للجنة الخاصة بوكيل الكلية:

جدول رقم (44)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار وكيل الكلية في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
13	عميد الكلية	4.46	1.13	89.2	عالي الأهمية جداً
14	أعضاء لجنة عميد الكلية (ما عدا البندين 8، 10)	4.33	0.97	86.7	عالي الأهمية جداً
15	ثلاثة من المجتمع المحلي ورجال الأعمال (إذا كان الوكيل لشئون خدمة المجتمع)	4.42	0.74	88.3	عالي الأهمية جداً
16	ثلاثة طلاب بمرحلة الدراسات العليا (إذا كان الوكيل لشئون الدراسات العليا)	4.13	1.02	82.5	عالي الأهمية
17	ثلاثة طلاب من مرحلة البكالوريوس (إذا كان الوكيل لشئون التعليم والطلاب)	4.17	1.08	83.3	عالي الأهمية

نلاحظ من الجدول أعلاه، حصول جميع العبارات على درجة أهمية عالية جداً، وصلت نسبتها إلى (89.2%)، ما عدا العبارات أرقام (16) و(17) والخاصتان بمشاركة ثلاثة طلاب في لجنة اختيار وكيل الكلية، فقد حصلتا على تقدير «عالي الأهمية» فقط بدرجات وصلت نسبتها إلى (83.3%).

وهذا يدل على عدم ميل أعضاء المجتمع الجامعي بدرجة كافية إلى مشاركة الطلاب في اللجنة المنوط بها اختيار وتعيين وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث.

هـ بالنسبة للجنة الخاصة برئيس القسم:

جدول رقم (45)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول اللجنة الخاصة باختيار رئيس القسم في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
18	استاذ متفرغ شغل منصب رئيس القسم المعني سابقا	4.67	0.72	93.3	عالي الأهمية جداً
19	استاذين عاملين بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة العاملين	4.31	1.03	86.3	عالي الأهمية جداً
20	استاذ مساعد بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة المساعدين	4.63	0.73	92.5	عالي الأهمية جداً
21	معيد بالاختيار العشوائي من بين المعيدين بالقسم	4.35	0.70	87.1	عالي الأهمية جداً
22	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)	4.35	0.84	87.1	عالي الأهمية جداً
23	استاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.29	1.09	85.8	عالي الأهمية جداً

يتبين من الجدول أعلاه الخاص بتشكيل لجنة اختيار وتعيين رئيس القسم، أن جميع عباراته حصلت على درجة عالي الأهمية جداً، بنسب وصلت إلى (93.3%)، وهذا يدل على موافقة أعضاء المجتمع الجامعي بصورة كبيرة على تشكيل اللجنة الخاصة باختيار رئيس القسم الأكاديمي بهذه الطريقة التي ضمت تخصصات مختلفة أكاديمية وقانونية وموارد بشرية، وذلك يضمن الحيادية والكفاءة في الاختيار.

إجراءات عملية الاختيار:

← بالنسبة للإعلان عن المنصب القيادي الشاغر:

جدول رقم (46)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
24 أ	الإعلان في جريدة رسمية	4.25	1.23	85.0	عالي الأهمية جداً
24 ب	الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني	4.27	0.84	85.4	عالي الأهمية جداً
24 ج	الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية	4.48	0.90	89.6	عالي الأهمية جداً
24 د	الإعلان في كل الوسائل السابقة	4.38	1.08	87.5	عالي الأهمية جداً

يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد العينة بشدة على جميع العبارات، وهذا يدل على وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي ممن اختاروا الآلية الأولى، في أن يكون الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة في كل الوسائل الممكنة والمتاحة، من جريدة رسمية، ولوحات الإعلانات بالمؤسسات الجامعية، وحتى صفحات ومواقع التواصل الاجتماعي هي الأخرى حظيت بنفس درجة الاهتمام.

← بالنسبة لإجراءات عملية الاختيار:

جدول رقم (47)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الآلية الأولى»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
25	اطلاع اللجنة على التوصيف الوظيفي للمناصب ومعايير اختيار القيادات الجامعية	4.73	0.71	94.6	عالي الأهمية جداً
26	استقبال طلبات العمل ومطابقتها لشروط شغل المنصب	4.60	0.74	92.1	عالي الأهمية جداً
27	مقابلة المرشحين والتواصل معهم حول مقترحاتهم لتطوير الكلية	4.42	1.09	88.3	عالي الأهمية جداً
28	الاعتذار للمتقدمين الغير مستوفي الشروط	4.27	1.14	85.4	عالي الأهمية جداً
29	المفاضلة بين المرشحين المقبولين	4.65	0.70	92.9	عالي الأهمية جداً
30	الإعلان عن اختيار أحد المرشحين للمنصب، ورفع اسمه لجهة الإدارة لتعيينه	4.60	0.71	92.1	عالي الأهمية جداً

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة أيضاً، على كل العبارات، رغم اختلاف متوسطها الحسابي، هذا يعني أن أعضاء المجتمع الجامعي ممن اختاروا هذه الآلية، يرون أن تسير إجراءات الاختيار وفقاً للخطوات المبينة في الجدول أعلاه، وبنفس التسلسل.

2. الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي

أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات)، وهي اللجنة المسؤولة عن تنظيم والإشراف على انتخابات القيادات الجامعية:

جدول رقم (48)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات) في الآلية الثانية»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية	4.55	0.59	91.0	عالي الأهمية جداً
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)	4.37	0.60	87.4	عالي الأهمية جداً
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.38	0.68	87.6	عالي الأهمية جداً
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة	4.36	0.66	87.1	عالي الأهمية جداً

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بأعلى درجات الموافقة على تشكيل «لجنة الانتخابات» المكلفة بالإشراف على انتخابات القيادات الجامعية، ووصلت أعلى نسبة (91.0%) بالنسبة للعبارة الأولى الخاصة بمشاركة ستة أعضاء هيئة تدريس في اللجنة، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي ينظر بها أعضاء المجتمع الجامعي إلى الأكاديميين وأنهم الأساس في عمل مهم داخل الجامعة ولا سيما اختيار القيادات الجامعية.

إجراءات عملية الاختيار:

← بالنسبة للإعلان عن المنصب القيادي الشاغر:

جدول رقم (49)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الثانية»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
5 أ	الإعلان في جريدة رسمية	4.10	0.82	82.0	عالي الأهمية
5 ب	الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني	4.08	0.74	81.6	عالي الأهمية
5 ج	الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية	3.97	0.68	79.4	عالي الأهمية
5 د	الإعلان في كل الوسائل السابقة	4.41	0.67	88.2	عالي الأهمية

يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد العينة بدرجة «عالي الأهمية» على نشر تفاصيل المناصب القيادية الشاغرة والإعلان عنها بكل الوسائل الممكنة والمتاحة من جرائد رسمية وإعلانات داخل الجامعة وأيضاً مواقع التواصل الاجتماعي الإلكترونية.

وهذا يدل على اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بوجود درجة عالية من الشفافية في الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة.

← بالنسبة لإجراءات عملية الاختيار:

جدول رقم (50)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في

الآلية الثانية»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين	4.52	0.59	90.4	عالي الأهمية جدا
7	الإعلان عن أسماء المرشحين ومواعيد عرض خطط التطوير الخاصة بهم	4.53	0.60	90.7	عالي الأهمية جدا
8	تحدد اللجنة موعد لانتخاب أحد المرشحين للمنصب القيادي الشاغر	4.52	0.63	90.4	عالي الأهمية جدا
9	إعلان اللجنة النتيجة بفوز أحد المرشحين بالمنصب، وفي حالة تساوي الأصوات بين مرشحين أو أكثر تعاد الانتخابات بينهم	4.57	0.54	91.3	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع العبارات الخاصة بإجراءات اختيار القيادات الجامعية بداية من استقبال طلبات المرشحين، وانتهاءً بالإعلان عن المرشح الفائز بالانتخابات.

ودرجة الموافقة العالية جدا هذه والتي تخطت نسبة ال (90.0%) لكل العبارات تدل على الترتيب الجيد لإجراءات اختيار القيادات الجامعية، مما جعلها تحظى بهذه الدرجة العالية من الموافقة.

← بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب:

جدول رقم (51)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الآلية الثانية»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
10 أ	(الأكاديميون فقط) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط	3.46	0.82	69.1	عالي الأهمية
10 ب	(الأكاديميون + الموظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط	3.46	0.93	69.1	عالي الأهمية
10 ج	(الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	4.35	0.86	87.0	عالي الأهمية جدا
10 د	(الأكاديميون + 10% موظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفون الإداريون	3.59	0.90	71.8	عالي الأهمية
10 هـ	(الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفون الإداريون، بالإضافة إلى 5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	3.99	1.01	79.8	عالي الأهمية

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بدرجة «عالي الأهمية» على جميع العبارات، ما عدا العبارة رقم (10 ج)، والتي وافقوا عليها بدرجة «عالي الأهمية جداً» وقد حصلت هذه العبارة على متوسط (4.35)، بنسبة مئوية (87.0)، وهذه العبارة خاصة بمشاركة كل من الأكاديميون والموظفون والطلاب في انتخاب القيادات الجامعية، وهذا يدل على ميل أفراد العينة ممكن اختاروا الآلية الثانية إلى مشاركة كافة فئات المجتمع الجامعي في اختيار القيادات الجامعية.

3. الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي.

أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات) وهي اللجنة التي ستختار أفضل 5 مرشحين ثم
تطرحهم للانتخابات ثم تشرف على الانتخابات وتعلن النتيجة:

جدول رقم (52)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات)
في الآلية الثالثة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية	4.71	0.49	94.1	عالي الأهمية جدا
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)	4.57	0.61	91.5	عالي الأهمية جدا
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.55	0.71	91.1	عالي الأهمية جدا
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة	4.53	0.73	90.7	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع العبارات من الأولى إلى الرابعة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة ممن اختاروا الآلية الثالثة على تشكيل اللجنة الخاصة بالإشراف على انتخاب القيادات الجامعية.

إجراءات عملية الاختيار:

← بالنسبة للإعلان عن المنصب القيادي الشاغر:

جدول رقم (53)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الثالثة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
5 أ	الإعلان في جريدة رسمية	4.63	0.65	92.5	عالي الأهمية جدا
5 ب	الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني	4.48	0.64	89.6	عالي الأهمية جدا
5 ج	الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية	4.47	0.72	89.3	عالي الأهمية جدا
5 د	الإعلان في كل الوسائل السابقة	4.55	0.60	91.1	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد العينة بشدة على جميع عبارات الجدول، والخاصة بوسائل الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة قبل إجراءات الانتخابات، وكخطوة من خطوات اختيار القيادات الجامعية.

وهذا يدل على اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بوجود حالة من الشفافية في الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة في الجامعات، وأن يشمل ذلك كل وسائل الإعلان الممكنة.

← بالنسبة لإجراءات عملية الاختيار:

جدول رقم (54)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الآلية الثالثة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين	4.63	0.55	92.5	عالي الأهمية جدا
7	تقوم اللجنة بإجراء مقابلة مع كل مرشح وتناقشة في خطة التطوير المتقدم بها	4.48	0.56	89.6	عالي الأهمية جدا
8	تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح وقدموا خطط التطوير، وتختار من بينهم خمسة فقط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي	4.57	0.62	91.5	عالي الأهمية جدا
9	تقوم اللجنة بالاعتذار لباقي المرشحين الذين لم يستوفوا شروط ومستندات الترشح، وكذلك لأولئك الذين استوفوا ولكن لم يقع عليهم الاختيار	4.58	0.52	91.6	عالي الأهمية جدا
10	تحدد اللجنة المشرفة موعد لإجراء الانتخابات لاختيار واحد من بين الخمسة المرشحين للمنصب القيادي الشاغر	4.54	0.61	90.8	عالي الأهمية جدا
11	تقوم اللجنة المشرفة بفرز الأصوات، وإعلان المرشح الحاصل على أعلى الأصوات فائزا بالمنصب، ثم ترسل اسمه لجهة الإدارة لتعيينه	4.49	0.60	89.9	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع العبارات من رقم (6) إلى رقم (10)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة ممن اختاروا هذه الآلية الثالثة، على جميع إجراءات عملية انتخاب القيادات الجامعية،

ووفق التسلسل المبين أعلاه، بداية من تلقي طلبات الترشح، ومروراً بالمقابلات والمفاضلة بين المرشحين وانتقاء أفضل خمسة منهم وطرحهم للانتخاب، والإشراف على الانتخابات، وانتهاءً بالإعلان عن المرشح الفائز بالانتخابات.

← بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب:

جدول رقم (55)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الآلية الثالثة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
12 أ	(الأكاديميون فقط) يشترك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط	3.51	1.33	70.3	عالي الأهمية
12 ب	(الأكاديميون + الموظفون) يشترك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط	3.59	1.27	71.9	عالي الأهمية
12 ج	(الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشترك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	3.93	1.24	78.5	عالي الأهمية
12 د	(الأكاديميون + 10% موظفون) يشترك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفون الإداريون	3.59	1.29	71.9	عالي الأهمية
12 هـ	(الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشترك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفون الإداريون، بالإضافة إلى 5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	4.68	0.77	93.6	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بدرجة «عالي الأهمية» على جميع العبارات والخاصة بمشاركة فئات المجتمع الجامعي في انتخاب القيادات الجامعية، بينما وافق أفراد العينة بدرجة «عالي الأهمية جداً»

على العبارة رقم (12 هـ) والخاصة بمشاركة جميع فئات المجتمع الجامعي ولكن بنسب معينة في عملية انتخاب القيادات الجامعية.

وهذا يدل على رغبة أفراد العينة الذين اختاروا هذه الآلية، في مشاركة كافة فئات المجتمع الجامعي من أكاديميون وموظفون وطلاب في عملية اختيار القيادات الجامعية، ولكن بطريقة منظمة قابلة للتطبيق من خلال مشاركة الموظفين والطلاب بنسب معينة.

4. الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات.

أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات)، وهي اللجنة التي ستشرف على الانتخابات بين كل المرشحين، ثم تختار مرشح واحد من بين أعلى ثلاثة مرشحين حصداً أصوات وتعلنه الفائز بالمنصب:

جدول رقم (56)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتشكيل (لجنة الانتخابات) في الآلية الرابعة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية	4.77	0.43	95.3	عالي الأهمية جدا
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)	4.43	0.57	88.7	عالي الأهمية جدا
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها	4.60	0.56	92.0	عالي الأهمية جدا
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة	4.47	0.57	89.3	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع عبارات الجدول أعلاه، وهذا يدل على توافق أفراد العينة الذين اختاروا الآلية الرابعة على تشكيل لجنة الانتخابات.
إجراءات عملية الاختيار:

← بالنسبة للإعلان عن المنصب القيادي الشاغر:

جدول رقم (57)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر في الآلية الرابعة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
5 أ	الإعلان في جريدة رسمية	4.67	0.48	93.3	عالي الأهمية جدا
5 ب	الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني	4.40	0.50	88.0	عالي الأهمية جدا
5 ج	الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية	4.57	0.57	91.3	عالي الأهمية جدا
5 د	الإعلان في كل الوسائل السابقة	4.40	0.50	88.0	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد العينة بشدة جميع العبارات بالجدول أعلاه، والتي تخص وسائل الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة، وهذا يدل على اهتمام أفراد العينة الذين اختاروا الآلية الرابعة بضرورة الإعلان عن المناصب القيادية الشاغر في كل الوسائل المتاحة المقروءة والمرئية والإلكترونية.

← بالنسبة لإجراءات عملية الاختيار:

جدول رقم (58)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول إجراءات عملية الاختيار في الآلية الرابعة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين	4.77	0.43	95.3	عالي الأهمية جدا
7	تقوم اللجنة بإجراء مقابلة مع كل مرشح وتناقشة في خطة التطوير التي يقدمها، وذلك مع كل المرشحين المتقدمين	4.60	0.50	92.0	عالي الأهمية جدا
8	تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح وقدموا خطط التطوير، وتختار من بينهم خمسة فقط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي	4.70	0.53	94.0	عالي الأهمية جدا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
9	تقوم اللجنة بالاعتذار لباقي المرشحين الذين لم يستوفوا شروط ومستندات الترشيح، وكذلك لأولئك الذين استوفوا ولكن لم يقع عليهم الاختيار	4.63	0.56	92.7	عالي الأهمية جدا
10	تحدد اللجنة المشرفة موعد لإجراء الانتخابات لاختيار واحد من بين الخمسة المرشحين للمنصب القيادي الشاغر	4.77	0.57	95.3	عالي الأهمية جدا
11	تقوم اللجنة المشرفة بفرز الأصوات، وإعلان المرشح الحاصل على أعلى الأصوات فائزا بالمنصب، ثم ترسل اسمه لجهة الإدارة لتعيينه	2.60	1.13	52.0	متوسط الأهمية

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع العبارات الواردة بالجدول أعلاه، والتي وصلت نسبتها إلى (95.3%)، والخاصة بإجراءات اختيار القيادات الجامعية، بداية من تلقي طلبات الترشيح، وحتى تحديد موعد إجراءات الانتخابات، بينما حصلت العبارة الأخيرة رقم (11) والخاصة بقيام اللجنة المشرفة بفرز الأصوات وإعلان الفائز على درجة أهمية أقل بكثير من باقي العبارات بلغت نسبتها (52.0%).

وهذا فيه إشارة إلى رغبة أعضاء المجتمع الجامعي ممن اختاروا هذه الآلية في أن تكون عملية فرز الأصوات من خلال لجنة مختلفة عن تلك التي تشرف على باقي إجراءات ومراحل الانتخابات، وذلك قد يكون مرجعه إلى الرغبة في زيادة الحيادية والموضوعية والنزاهة في العملية الانتخابية.

← بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب:

جدول رقم (59)

«المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول المشاركة في عملية الانتخاب في الآلية الرابعة»

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
12 أ	(الأكاديميون فقط) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط	2.57	1.07	51.3	متوسط الأهمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	درجة الموافقة
12 ب	(الأكاديميون + الموظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط	4.93	0.37	98.7	عالي الأهمية جدا
12 ج	(الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى كافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	2.60	1.07	52.0	متوسط الأهمية
12 د	(الأكاديميون + 10% موظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفون الإداريون	2.73	1.23	54.7	متوسط الأهمية
12 هـ	(الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى 10% من الموظفين و 5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)	4.87	0.35	97.3	عالي الأهمية جدا

يتضح من الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة للعبارات أرقام (12 أ) ، (12 ج)، و(12 د) بدرجة «متوسط الأهمية» بنسبة مئوية (51.3)، (52.0)، و(54.7) بالترتيب، وهذا يدل على عدم ميل أفراد العينة الذين اختاروا هذه الآلية إلى اقتصار المشاركة في الانتخابات على الأكاديميون فقط، أو جميع الأكاديميون وجميع الموظفون وجميع الطلاب، أو الأكاديميون و10% من الموظفون، بينما حصلت العبارة رقم (12 ب) على درجة «عالي الأهمية جداً» وأيضاً حصلت العبارة رقم (12 هـ) على درجة «عالي الأهمية جداً» بنسبة مئوية (97.3)، وهذا يدل على ميل معظم أفراد العينة إلى مشاركة جميع فئات المجتمع الجامعي في انتخاب قياداته الجامعية، ولكن بنسب مشاركة متفاوتة.

خلاصة المعالجة الإحصائية:

أولاً: اختبار فروض الدراسة:

1. تم رفض الفرض الأول، الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الانتساب للمجتمع الجامعي، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي وجود تأثير لمتغير «فئة الانتساب للمجتمع الجامعي» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية.
2. تم قبول الفرض الثاني، الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «نوع الكلية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية.
3. تم قبول الفرض الثالث، الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «الرتبة الأكاديمية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية.
4. تم رفض الفرض الرابع، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف الوظيفة الإدارية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي وجود تأثير لمتغير «الوظيفة الإدارية» على درجة الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الجامعية.
5. تم قبول الفرض الخامس، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف فئة الانتساب للمجتمع الجامعي، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «فئة الانتساب للمجتمع الجامعي» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية.
6. تم قبول الفرض السادس، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «نوع الكلية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية.
7. تم قبول الفرض السابع، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف الرتبة الأكاديمية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «الرتبة الأكاديمية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية.
8. تم قبول الفرض الثامن، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية باختلاف

الوظيفة الإدارية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي عدم وجود تأثير لمتغير «الوظيفة الإدارية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات.

9. تم رفض الفرض التاسع، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات معايير اختيار القيادات الجامعية باختلاف آلية اختيار القيادات الجامعية، حيث ثبت بالتحليل الإحصائي وجود تأثير لمتغير «معايير اختيار القيادات الجامعية» على درجة الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية.

ثانياً: درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية:

ثبت من خلال الدراسة الميدانية اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بشدة وتمسكهم بضرورة وجود معايير محددة تحكم اختيار القيادات الجامعية، لشعورهم أن هناك غياب واضح للمعايير الموضوعية عند اختيار القيادات الجامعية.

1. بالنسبة للمعايير الشخصية: أبدى أعضاء المجتمع الجامعي اهتماماً شديداً بالمعايير الشخصية لاختيار القيادات الجامعية، وهذا يدل على أهمية تمتع القيادات الجامعية من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة من الصحة البدنية والثبات الانفعالي وغيرها.

2. بالنسبة للمعايير الأخلاقية: ظهر بوضوح اهتمام أعضاء المجتمع الجامعي بالمحور الأخلاقي، ويرجع ذلك إلى إحساسهم بتراجع الأخلاق الفاضلة بين عامة أفراد المجتمع في الأعوام الأخيرة، وشمل هذا التراجع القيادات الجامعية أيضاً.

3. بالنسبة لمعايير الكفاءة العلمية: أبدى أعضاء المجتمع الجامعي اهتماماً ملحوظاً أيضاً بمعايير «الكفاءة العلمية» في اختيار القيادات الجامعية، وخاصة المؤهلات العلمية المناسبة وتقديراتها المرتفعة.

4. بالنسبة لمعايير الكفاءة القيادية والإدارية: أظهر أفراد العينة اهتماماً شديداً بمعايير الكفاءة القيادية والإدارية، كمعايير أساسية يجب مراعاتها عند اختيار القيادات الجامعية، مع ضرورة توافر المعرفة الإدارية والخبرة بأساليب العمل الإداري لدى هذه القيادات.

5. بالنسبة لمعايير المشاركة المجتمعية: أظهر أفراد العينة اهتماماً ملحوظاً بمعايير المشاركة المجتمعية، كمعايير أساسية لاختيار القيادات، وهذا يدل على رغبتهم في انتفاع الجامعات على المجتمع، والربط بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع.

6. بالنسبة لمعايير تقييم "خطة التطوير": أظهر أفراد العينة اهتماماً كبيراً أيضاً بمعايير تقييم خطة التطوير، وفي ذلك دلالة على أن تطوير العمل الجامعي هو مطلب جماهيري لأعضاء المجتمع الجامعي، وأن وجود خطة واضحة ومشروع متكامل لتطوير العمل الجامعي هو معيار أساسي من معايير اختيار القيادات الجامعية.

ثالثاً: الموافقة على آليات اختيار القيادات الجامعية:

1. بالنسبة لاختيار الآلية الأفضل: حصلت الآلية الثالثة والتي مفادها: «يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تشكل قائمة قصيرة من أفضل خمسة مرشحين، ثم تعرضهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي» حصلت هذه الآلية على أعلى نسبة مئوية للموافقة والتي بلغت (42.0)، وذلك مرده إلى اقتناع أعضاء المجتمع الجامعي بضرورة الديمقراطية في الاختيار بطريقة مقننة ومحكمة، وأن يكون انتخاب القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر والتمثيل الصادق للمجتمع الجامعي.

2. بالنسبة للآلية الأولى: «اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات)»

➤ اللجنة: أبدى أفراد العينة موافقتهم بشدة على اللجان الخاصة باختيار وتعيين كل من (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام)، ويرجع ذلك إلى رغبة أعضاء المجتمع الجامعي في أن تكون لجنة الاختيار على قدر كبير من الحيادية والموضوعية في الاختيار والتعيين؛ في حين كان أظهر أفراد العينة اهتماماً بدرجة أقل في العبارات الخاصة بمشاركة الطلاب في اللجنة الخاصة باختيار وكلاء الجامعة.

➤ الإجراءات: أبدى أفراد العينة موافقتهم التامة على أن يتم الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة في كل وسائل الإعلان الممكنة الداخلية والخارجية؛ كما وافقوا بنفس الدرجة على سير إجراءات عملية الاختيار والتعيين وفق التسلسل المذكور في الآلية.

3. بالنسبة للآلية الثانية: «اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي»

➤ اللجنة: استجاب أفراد العينة بأعلى درجات الموافقة على تشكيل «لجنة الانتخابات» المكلفة بالإشراف على انتخابات القيادات الجامعية، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي ينظر بها أعضاء المجتمع الجامعي إلى الأكاديميين وأنهم الأساس في العمل داخل الجامعة ولا سيما مهمة اختيار القيادات الجامعية.

➤ الإجراءات: أبدى أفراد العينة موافقتهم بشدة على نشر تفاصيل المناصب القيادية الشاغرة والإعلان عنها بكل الوسائل الممكنة والمتاحة من جرائد رسمية وإعلانات داخل الجامعة وأيضاً مواقع التواصل الاجتماعي الإلكترونية، وهذا لرغبتهم في وجود درجة عالية من الشفافية عملية الاختيار منذ اللحظة الأولى؛ كما وافق أفراد العينة بشدة أيضاً على

إجراءات عملية الاختيار، بنفس التسلسل بداية من استقبال طلبات المرشحين، وانتهاءً بالإعلان عن الفائز بالانتخابات.

➤ **المشاركة:** استجاب أفراد العينة بالموافقة بشدة على مشاركة كافة فئات المجتمع الجامعي في اختيار القيادات الجامعية، من أكاديميون وموظفون وطلاب.

4. بالنسبة للآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي.

➤ **اللجنة:** استجاب أفراد العينة بالموافقة بشدة على تشكيل (اللجنة الخاصة بالإشراف على انتخاب القيادات الجامعية) بالكيفية التي وردت في هذه الآلية.

➤ **الإجراءات:** استجاب أفراد العينة بالموافقة بشدة على الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة قبل إجراءات الانتخابات، في كل وسائل الإعلان الممكنة الداخلية والخارجية؛ كما استجابوا أيضاً بنفس الدرجة على كل إجراءات عملية انتخاب القيادات الجامعية، ووفق التسلسل المبين بالآلية، بداية من تلقي طلبات الترشيح، ومروراً بالمقابلات والمفاضلة بين المرشحين وانتقاء أفضل خمسة منهم وطرحهم للانتخاب، والإشراف على الانتخابات، وانتهاءً بالإعلان عن المرشح الفائز.

➤ **المشاركة:** وافق أفراد العينة على مشاركة جميع أعضاء المجتمع الجامعي في عملية انتخاب القيادات الجامعية، ولكن بنسب معينة، فيشارك 100% من الأكاديميون، و10% من الموظفين، و5% من الطلاب، وذلك لتصبح عملية مشاركة جميع فئات المجتمع الجامعي واقعية وقابلة للتطبيق بطريقة منظمة.

5. الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات.

➤ **اللجنة:** استجاب أفراد العينة بالموافقة بشدة على كل العبارات الخاصة بتشكيل «لجنة الانتخابات» كما وردت بهذه الآلية.

➤ **الإجراءات:** أظهر أفراد العينة موافقتهم بشدة على الإعلان عن المناصب القيادية الشاغرة، في كل الوسائل المتاحة المقروءة والمرئية والإلكترونية؛ كما استجاب أفراد العينة بالموافقة بشدة على جميع العبارات الواردة بالجدول أعلاه، كما أظهر أفراد العينة موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت نسبتها إلى (95.3%) على إجراءات اختيار القيادات الجامعية كما وردت بهذه الآلية، بداية من تلقي طلبات الترشيح، وحتى تحديد موعد إجراءات الانتخابات، بينما حصلت العبارة الأخيرة رقم

(11) والخاصة بقيام اللجنة المشرفة بفرز الأصوات وإعلان الفائز على درجة أهمية أقل بكثير من باقي العبارات بلغت نسبتها (52.0%)، وهذا قد يكون فيه إشارة إلى رغبة أعضاء المجتمع الجامعي ممن اختاروا هذه الآلية في أن تكون عملية فرز الأصوات من خلال لجنة مختلفة عن تلك التي تشرف على باقي إجراءات ومراحل الانتخابات، وذلك قد يكون مرجعه إلى الرغبة في زيادة الحيادية والموضوعية والنزاهة في العملية الانتخابية.

➤ **المشاركة:** استجاب أفراد العينة بشدة على مشاركة جميع فئات المجتمع الجامعي من أكاديميون وموظفون وطلاب في انتخاب القيادات الجامعية، ولكن بنسب متفاوتة، فيشارك كل الأكاديميون ونسبة 10% من الموظفون إضافة إلى 5% من الطلاب (وممكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)، وذلك رغبة من أفراد العينة أن تكون فكرة مشاركة جميع فئات المجتمع الجامعي في الانتخابات واقعية وقابلة للتطبيق وبطريقة منظمة.

الفصل السابع

نتائج البحث وتوصياته

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً: مقترح البحث

رابعاً: التوصيات العامة للبحث

خامساً: البحوث المقترحة

الخاتمة

الفصل السابع

نتائج البحث وتوصياته

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- 1- قضية اختيار القيادات الجامعية مازالت تراوح مكانها من حيث التشتت وعدم الثبات على آلية واضحة ومحددة، حيث مازالت تتذبذب ما بين الانتخاب المحدود، وما بين التعيين المباشر من جهة السلطة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (سالم سليمان خميس الغافري 2007) حيث أكدت أن هناك عدة أساليب متبعة في اختيار المديرين، وأيضاً أشارت دراسة ((Boyko & Jons 2008)) إلى نفس المضمون، حيث ذكرت أن اختيار وتعيين القيادات الجامعية بثلاث طرق.
- 2- القيادات الجامعية التي لم يتم اختيارها بعناية، تتسبب في ضياع فرص تقدم الجامعات وتطورها، بل ما يؤدي إلى تأخرها وتراجع مستواها العلمي، وترتيبها العالمي بين الجامعات المتقدمة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (حنان إسماعيل أحمد 1995)، حيث أكدت على أن ظهور الكثير من القصور الإداري بالجامعات ناتج عن الافتقار للقيادة الجامعية الواعية، وكذلك دراسة (Carolyn D. Chappell 2013)، حيث أكدت أن العديد من المشاكل في الجامعات ناتج عن انعدام الشفافية في اختيار قياداتها.
- 3- نظراً لأهمية اختيار القيادات الجامعية فقد توالى الدراسات والأبحاث العلمية في القيادة بكل مفرداتها، وخاصة القيادة الجامعية، وقد احتلت نظرية القيادة التحويلية حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، وخاصة فيما يتعلق بتطبيقات الإدارة التحويلية على الأدوار التي تقوم بها القيادات الجامعية، حيث أن القادة التحويليون يشجعون على التمكين والتفويض والثقة بالنفس والتكامل، ويشجعون التطوير والتفكير الاستراتيجي، ويوضحون الحدود ويهتمون بالآخرين، فهم الذين يقودون عملية التغيير بفاعلية وكفاءة، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Kurabani 2005) أن الأدوات المتوفرة حالياً في اختيار وتعيين القيادات الإدارية غير كافية وتحتاج إلى تعديل، وأيضاً أشارت دراسة (Stevens & farham 2000) أن نظام الاختيار الحالي ينقصه الكثير من الإجراءات المهمة.
- 4- الآليات: اختيار القيادات الجامعية يتم من خلال واحدة من أربع آليات متعارف عليها في اختيار وتعيين القيادات الجامعية، وهي إما التعيين، أو الانتخاب، أو الأقدمية، ويتم تطبيق هذه الآليات وفق مجموعة من المعايير

والإجراءات الخاصة باختيار القيادات الجامعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Boyko & Jons 2008)، حيث ذكرت ثلاث آليات لاختيار وتعيين رؤساء الجامعات.

5- المعايير: لكي تكون القيادات الجامعية فاعلة لابد من اختيارها بعناية منذ البداية، وفقا لمعايير محددة وواضحة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (منال عبد العزيز محمد السالم 2015)، وأيضا أشارت إليه دراسة (Parmjit Singh & Other 2009)، حيث ذكرت مجموعة من المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عن اختيار وتعيين القيادات الجامعية.

والمعايير هي مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في الشخص المرشح لشغل المنصب القيادي بمستوى معين، وتُصنف هذه المعايير إلى مجموعات:

أ- مجموعة المعايير الشخصية

ب- مجموعة المعايير الأخلاقية

ج- مجموعة معايير الكفاءة العلمية

د- مجموعة معايير الكفاءة القيادية والإدارية

هـ- مجموعة معايير المشاركة المجتمعية

و- مجموعة معايير تقييم خطة التطوير الجامعية

6- الإجراءات: إن الاختيار الموضوعي والعملي للقيادات، يكون أقرب إلى الدقة العلمية، عندما يكون معتمدا على خطوات وإجراءات مكتوبة ومسبقه وفقا لمعايير محددة، من شأنها تعزيز ممارسة حسن الاختيار، وهذا ما أشارت إليه دراسة (ايهاب عبد الله جرغون 2009)، لذا فإن اختيار القيادات الجامعية لابد أن يمر بعدة إجراءات، أهمها:

أ- الإعلان عن المنصب القيادي الشاغر

ب- استقبال طلبات المرشحين واستيفاء المستندات، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود الزرابي 2006)، حيث أكدت أن استقبال وفحص وقبول طلبات ومستندات الترشح من الإجراءات الضرورية والهامة في الاختيار والتعيين.

ج- التأكد من صحة البيانات والاستعلام عن المرشح

د- الاختبارات الخاصة بالمنصب القيادي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود الزرابي 2006)، حيث أكدت ضرورة أن تكون الاختبارات التي يخوضها المرشح ملائمة لمتطلبات الوظيفة.

- هـ- المقابلات مع المرشحين
 و- عرض مشروع أو خطة التطوير الجامعية
 ز- الاقتراع على المرشح أو أخذ موافقات لجنة الاختيار
 والتعيين
- ح- اتخاذ قرار التعيين الرسمي من قبل جهة الإدارة
- 7- عملية اختيار وتعيين القيادات الجامعية، تكتنفها بعض الصعوبات، وهذا ما أشارت إليه في الإجمال دراسة (مرزوق المطيري 2003)، ويجدر بنا الإشارة إلى أكثر الصعوبات تأثيراً في عملية الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية، وهي كالتالي:
- أ- النسبية في معايير الاختيار، كوننا نتعامل مع عنصر بشري، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمد الزعنون 2006)، حيث أكدت أن عملية الاختيار والتعيين لا تقوم على أسس ومعايير علمية.
- ب- غياب دور إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وعدم وجود استراتيجية واضحة لها في اختيار وتعيين القيادات الجامعية.
- ج- ضعف عملية التحليل الوظيفي، وبالتالي عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (منير عدوان 2011) حيث أشارت إلى أن عملية التحليل الوظيفي تحتاج إلى تحسين.
- د- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فيتم اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات فقط في اتخاذ قرار الاختيار.
- هـ- شكلية فترة التجربة، وضعف المراقبة والمعاشية الميدانية للمرشح الذي تم اختياره بشكل أولي، مما يؤثر على قرار التثبيت، وهذا ما أشارت إليه دراسة (منال عبد العزيز محمد السالم 2015) حيث أكدت على ضرورة اعتماد فترة تجربة لا تقل عن عام قبل التثبيت.
- و- عدم دعم الإدارات الجامعية في قمة الهرم، لعملية الاختيار والتعيين، مما يفقدها أهميتها وجديتها.
- ز- عدم الجدية في العمل، ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (إيهاب عبد الله جرغون 2009)، حيث أكدت على ضعف الرقابة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية، مما يؤثر على عمليات الاختيار والتعيين.

ح- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية، وادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء، وهذا ما أشارت إليه دراسة (إيهاب عبد الله جرغون 2009)، حيث أكدت على وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي وواقع سياسة الاختيار والتعيين.

ط- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية، وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد نجم الدين أحمد عيداروس 2000)، حيث أكدت على وجود عوامل ذات تأثير سلبي على فعالية الإداء الإداري للعمداء ومنها ضغوط السلطات الجامعية الأعلى.

ي- تمسك القيادات الجامعية بمواقفها أصبح من دواعي الحماية، خاصة مع انتشار ثقافة نبش سلبيات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.

ك- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي.

ل- انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.

م- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه، وهذا لا يخلو من العامل الشخصي.

ن- كثيرا ما يتم الاعتماد في آليات اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات مبدأ الشطارة بدلاً من مبدأ الجدارة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (رياض أبازيد 2007)، حيث أكدت أن تطبيق معايير الجدارة في الاختيار والتعيين يتم بدرجة متوسطة وليس بدرجة كاملة.

س- عدم استقلال الجامعة عن الدولة الاستقلال التام في شئونها وخاصة اختيار قياداتها الأكاديمية والإدارية.

ع- ميل ملحوظ للمحسوبية والواسطة على حساب الكفاءة والخبرة.

ف- جمود اللوائح والقوانين المتعلقة باختيار القيادات وتدريب الجامعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد عبد الله الصغير البنا 2016)، حيث أكدت على وجود إغفال في التشريعات الجامعية لجانب تدريب القيادات الجامعية.

8- البناء التنظيمي للجامعات يعد وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة.

9- توجد مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في شكل البناء التنظيمي للجامعة، وهي:

- أ- التخصص: ويتعلق بمدى تركيز النشاطات التي لا بد من ممارستها
- ب- المعيارية: وهي تحديد القواعد التي تبين كيفية أداء الأعمال.
- ج- المركزية: وتعني الحالة التي يتم فيها اتخاذ القرار.
- د- الشكلية: وهي المعلومات المتوافرة عن الأعمال وكيفية إنجازها
- هـ- المرونة: مدى قدرة البناء التنظيمي على مسابرة الظروف الجديدة

10- الهيكل التنظيمي لمعظم الجامعات مهيكّل بصورة هرمية، يتكون من الآتي:

- أ- المجلس الأعلى للجامعات
- ب- أمين المجلس الأعلى للجامعات
- ج- المؤتمر العلمي للجامعات
- د- مجلس الجامعة
- هـ- رئيس الجامعة
- و- نواب رئيس الجامعة
- ز- أمين عام الجامعة
- ح- مجلس الكلية
- ط- عميد الكلية
- ي- وكلاء الكلية
- ك- مجلس القسم
- ل- رئيس مجلس القسم

11- مرت آليات اختيار القيادات الجامعية بعدة مراحل، عبر الفترات الزمنية المختلفة، التي مر بها التعليم الجامعي في مصر، وهذه المراحل هي:

- أ- من بداية نشأة التعليم الجامعي - وحتى نهاية العهد الملكي
- ب- من ثورة 23 يوليو 1952 - وحتى منتصف القرن الماضي
- ج- من منتصف القرن الماضي وحتى ثورة 25 يناير 2011
- د- من ثورة 25 يناير 2011 حتى الآن

12- تتباين الدول في آلياتها لاختيار القيادات الجامعية، ومن خلال الدراسة لتجارب هذه الدول، تبين الآتي:

- ✓ المجالس الجامعية بمستوياتها المختلفة، تمثل ركناً أساسياً من أركان الهياكل التنظيمية الجامعية في كل دول المقارنة.
- ✓ في معظم دول المقارنة غالباً ما يكون اختيار عميد الكلية ورئيس القسم (داخلياً) من بين الأساتذة العاملين في نفس القسم أو الكلية.
- ✓ الهيكل التنظيمي للجامعات يسير في تسلسل هرمي في كل دول المقارنة من الأكبر إلى الأصغر.
- ✓ تختلف في معظم الدول طرق اختيار القيادات الكبرى (رئيس الجامعة، نائبه)، ويرجع ذلك للاختلافات السياسية والأيدولوجية والثقافية.
- ✓ في أمريكا والمملكة المتحدة نظام إدارة الجامعات يميل إلى اللامركزية، بينما في باقي دول المقارنة يميل إلى المركزية.
- ✓ في الدول الملكية كالمملكة العربية السعودية تغلب طريقة التعيين المباشر من السلطة العليا (الملك)، بينما في باقي الدول تنتدب ما بين الانتخاب المفتوح، وبين الانتخاب المحدود من قائمة قصيرة.
- ✓ مسمى منصب رئيس الجامعة يختلف من دولة لأخرى، ففي بعض الدول يسمى نائب المستشار، ودول أخرى رئيس الجامعة، وأخرى مدير الجامعة.
- ✓ رئيس الجامعة في كل دول المقارنة مع - اختلاف مسمياته - هو أعلى منصب فاعل داخل الجامعة.
- ✓ مدة منصب رئيس الجامعة تتراوح من 4 إلى 7 سنوات، ومدة العميد من 4 إلى 6 سنوات، بينما مدة رئيس القسم تتراوح من 2 إلى 5 سنوات.
- ✓ لكل جامعة مجلس يدير شئونها ويختلف اسمه من دولة لأخرى، فقد يُسمى مجلس الجامعة، أو مجلس الإدارة، أو مجلس الأوصياء، أو الأمناء.
- ✓ تختلف آليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية في دول المقارنة، فبعضها يعتمد على لجنة بحث، وبعضها لجنة استشارية، وبعضها يعتمد على شركات خارجية مستقلة، والبعض الآخر يعتمد على جهات السلطة.
- ✓ حجم مشاركة المجتمع الجامعي في اختيار القيادات الجامعية، تختلف من دولة لأخرى في دول المقارنة، فبعضها لا يسمح بمشاركة المجتمع الجامعي إلا في أضيق الحدود (في حالة التعيينات المباشرة من السلطة) والبعض الآخر يسمح بمشاركة

- معقولة (من خلال الاختيار من قائمة قصيرة)، والبعض الآخر يسمح بمشاركة كاملة في عملية الاختيار من البداية للنهاية.
- ✓ حق الترشيح للمناصب القيادية مكفول للجميع في بعض دول المقارنة، بينما لا يوجد ترشح ولا مرشحين في الدول التي تعتمد نظام التعيين.
 - ✓ حرية اختيار المجتمع الجامعي لقياداته الجامعية، تزيد وتنقص بمقدار اعتماد الجامعات على نفسها في تدبير نفقاتها، واستقلالها المالي، فكلما تقلص دور الحكومة في التمويل كلما زادت حرية الجامعات في اختيار قياداتها.
 - ✓ في معظم دول المقارنة يتاح التمديد للمناصب القيادية لمدد مماثلة، في حالة الرغبة في ذلك.
 - ✓ مشاركة الطلاب في اختيار القيادات الجامعية تكاد تكون محدودة للغاية في معظم الدول، بينما مشاركة هيئة التدريس في الاختيار هي الأساس.
 - ✓ يشارك أعضاء المجتمع الخارجي (ممثلين في مجلس الأمناء أو الأوصياء) في بعض دول المقارنة مشاركة فاعلة في اختيار القيادات الجامعية الكبرى، بينما تقل هذه المشاركة أو تكاد تكون منعدمة في دول أخرى.
 - ✓ مهام ووظائف المناصب القيادية الجامعية المماثلة متشابهة في معظم الدول
 - ✓ وأخيراً يمكن تقسيم دول المقارنة إلى ثلاث فئات متقاربة فيما بينها، من حيث الهياكل التنظيمية وآليات اختيار القيادات الجامعية، الفئة الأولى أمريكا والمملكة المتحدة، الفئة الثانية تركيا واليابان، والفئة الثالثة السعودية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل للاستنتاجات الآتية:

- 1- هناك اتفاق شبه عام بين جميع فئات المجتمع الجامعي على أهمية وجود والاحتكام إلى معايير خاصة باختيار القيادات الجامعية، مع تفاوت درجة الأهمية لكل معيار، وهذا ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، على سبيل المثال دراستي (منال عبد العزيز محمد السالم 2015)، و (Parmjit Singh & Other 2009). وغيرهما من الدراسات التي أكدت على ضرورة وجود معايير محددة لاختيار القيادات.

- 2- تتباين آراء فئات المجتمع الجامعي في قضية مشاركة الطلاب في انتخابات القيادات الجامعية، ففئة الطلاب ترحب بالمشاركة، بينما فئة الأكاديميون لا يميلون إلى مشاركة الطلاب، بينما ترى فئة الموظفون أن الطلاب يمكن أن يشاركوا ولكن بنسبة محدودة، وقد أشارت دراسة (Carolyn D. Chappell 2013) إلى معنى قريب من هذا، حيث أكدت إلى ما يتخطى مشاركة الطلاب إلى مشاركة الشعب عامة في اختيار القيادات الجامعية، حيث أكدت أنه لا يزال غير معروف أفضل الطرق لمشاركة الشعب بفاعلية في اختيار القيادات الجامعية.
- 3- هناك آليات لاختيار القيادات الجامعية تتضمن مشاركة الموظفون في انتخاب القيادات الجامعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Boyko & Jons 2008)، حيث أكدت أن اختيار العمداء يتم بطريقة من أربع من ضمنها انتخابات مباشرة يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس، والموظفون الإداريون الذين يعملون بدوام كامل.
- 4- اتجاه أعضاء المجتمع الجامعي في هذه الدراسة إلى اختيار الآلية الثالثة التي تعتمد على قائمة ترشيحات قصيرة من خمسة مشرحين يتم طرحهم للانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، وهذا يدل على رغبة أعضاء المجتمع الجامعي في أن تكون آليات اختيار القيادات الجامعية من خلال الانتخاب.
- 5- تم التوصل إلى وجود تأثير لمتغيري (فئة الانتساب للمجتمع الجامعي، والوظيفة الإدارية) على المعايير (الشخصية، الأخلاقية، الكفاءة القيادية والإدارية، وتقييم خطة التطوير).
- 6- وجود تأثير لمتغير (نوع الكلية) على معايير المشاركة المجتمعية.
- 7- وجود تأثير لمتغير (فئة الانتساب للمجتمع الجامعي، والوظيفة الإدارية) على الآلية الثالثة لاختيار القيادات الجامعية.
- 8- وجود تأثير لمتغير (نوع الكلية) على اختيار الآلية الأولى لاختيار القيادات الجامعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (إسراء مجدي عبد العزيز زعيتير 2013)، حيث أكدت تأثر طرق اختيار القيادات الجامعية باختلاف نوع الكلية.
- 9- وجود تأثير لمتغير (آلية اختيار القيادات الجامعية) على جميع معايير اختيار القيادات الجامعية

ثالثاً: مقترح البحث:

أ- المقترح:

توصل الباحث من خلال التحليل النظري لخبرات دول المقارنة، والدراسة الميدانية إلى تقديم مقترح بآلية لاختيار القيادات الجامعية، بما تشمله تلك الآلية من محاور (صياغة معايير الاختيار، أسلوب الاختيار، تشكيل اللجان المشرفة على عملية الاختيار، سير الإجراءات الخاصة بعملية الاختيار، وحجم مشاركة فئات المجتمع الجامعي في عملية الاختيار)، وتسير الآلية المقترحة تتابعياً في محاور وفق التسلسل الآتي:

المحور الأول: صياغة «معايير الاختيار»:

صياغة مجموعة من المعايير الخاصة باختيار القيادات الجامعية، وذلك بالاسترشاد بما يدركه أعضاء المجتمع الجامعي من أهمية لكل معيار، وهذه المعايير كالتالي:

1. المعايير الشخصية:

الصحة الجسمية، الاتزان والتعقل في معالجة الأمور، الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس، سعة الأفق والقدرة على الإبداع، الثقة بالذات وتحمل المخاطر، التعلم الذاتي والمستمر.

2. معايير الكفاء العلمية:

المؤهلات العلمية وتقديراتها مناسبة، الخبرات التدريسية كبيرة، سبق الانتداب داخلياً أو الابتعاث خارجياً، الحصول على جوائز وأوسمة، المشاركة في اللجان العلمية، تحكيم والإشراف على بحوث ورسائل علمية، تأليف كتب والنشر في دوريات ومجلات علمية محلية وعالمية، المشاركة في مؤتمرات محلية ودولية، الحصول على تدريب موارد بشرية.

3. معايير الكفاءة القيادية والإدارية:

امتلاك رؤية وبصيرة، إجادة التعامل في المواقف المعقدة، الانفتاح على المرؤسين، امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي، التفاعل الجيد مع الطلاب، توزيع المهام على المرؤسين بعدالة، تقديم الاستشارات لمرؤوسيه ومتابعة أدائهم بكفاءة وفاعلية، المشاركة في تنظيم مؤتمرات علمية، وتنفيذ أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية للطلاب، الإلمام بالجوانب المالية والقانونية، الرغبة في التغيير، القدرة على إيصال رسالة الجامعة.

4. المعايير الأخلاقية:

الصدق في القول والعمل، الحفاظ على المال العام، التواضع وعدم الكبر، احترام النظام والالتزام به، احترام الوقت، مساعدة العاملين في حل مشاكلهم، خلو سجله الوظيفي من الجزاءات والأحكام التأديبية.

5. معايير المشاركة المجتمعية:

المشاركة أو العضوية في مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية، القدرة على تسويق الإنتاج العلمي والبحوث الجامعية، امتلاك رؤية لتوفير مصادر تمويل جيدة لدعم البحوث العلمية، تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص في مجال تخصصه، المشاركة في أعمال تسهم في تطوير والنهوض بالمجتمع المحيط بجامعة.

6. معايير تقييم خطة التطوير:

القدرة على المفاضلة بين الأولويات لتنفيذ خطة التطوير، المبادرة والابتكار في تحقيق أهداف خطة التطوير، توفير مصادر تمويل متنوعة لتمويل خطة التطوير، تحديد برامج تفصيلية لتنفيذ خطة التطوير، خطته للتطوير قابلة للتنفيذ مالياً وزمنياً.

المحور الثاني: «أسلوب الاختيار»:

اقترح أن يكون اختيار وتعيين القيادات الجامعية من خلال الانتخابات، من بين قائمة مرشحين قصيرة تضم خمسة مرشحين فقط، الأفضل من بين كل المرشحين، والأفضلية تكون بناء على المقابلة وعرض خطط التطوير.

المحور الثالث: تشكيل «لجنة الاختيار»:

اقترح أن تكون لجنة واحدة على مستوى الجامعة، تكون مدتها ثلاث سنوات، وتكون مهمتها خلال هذه السنوات الثلاث تنظيم والإشراف على انتخابات جميع القيادات الجامعية بجميع مستوياتها، بداية من رئيس الجامعة ومروراً بنواب رئيس الجامعة، أمين الجامعة، عمداء وكلاء الكليات وانتهاء برؤساء الأقسام الأكاديمية، وتتكون اللجنة من:

1. ستة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية، ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، بإشراف مجلس الجامعة الحالي.
2. مستشار قانوني بالجامعة، يختاره مجلس الجامعة الحالي
3. خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها، يختاره مجلس الجامعة الحالي
4. رئيس اتحاد طلاب الجامعة

المحور الرابع: خطوات سير «إجراءات الاختيار»:

1. تقوم «اللجنة المشرفة» على عملية اختيار وتعيين القيادات الجامعية بالاطلاع على التوصيف الوظيفي للمناصب الشاغرة ومعايير اختيار القيادات الجامعية
2. تقوم اللجنة المشرفة على الانتخابات بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال الوسائل التالية بالتوازي:
 - الإعلان في جريدة رسمية
 - الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني
 - الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني
3. تستقبل اللجنة طلبات المرشحين، مع التأكيد على استيفاء جميع طلبات ومستندات الترشح
4. تقوم اللجنة بإجراء مقابلة مع كل مرشح وتناقشة في خطة التطوير المتقدم بها
5. تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح وقدموا خطط التطوير، وتختار من بينهم خمسة فقط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي
6. تقوم اللجنة بالاعتذار لباقي المرشحين الذين لم يستوفوا شروط ومستندات الترشح، وكذلك لأولئك الذين استوفوا ولكن لم يقع عليهم الاختيار
7. الإعلان عن أسماء المرشحين الخمسة، ومواعيد عرض خطط التطوير الخاصة بهم على الناخبين من المجتمع الجامعي
8. تحدد اللجنة المشرفة موعد لإجراء الانتخابات لاختيار واحد من بين الخمسة المرشحين للمنصب القيادي الشاغر
9. تقوم اللجنة المشرفة بفرز الأصوات، وفي حالة تساوي مرشحين أو أكثر في عدد الأصوات تُجرى إعادة بينهم.
10. تفرز اللجنة المشرفة الأصوات في الجولة الأخيرة، وإعلان المرشح الحاصل على أعلى الأصوات فائزاً بالمنصب، ثم ترسل اسمه لجهة الإدارة لتعيينه

المحور الخامس: «نسب المشاركة» لفئات المجتمع الجامعي في عملية الانتخاب:

لكي تكون القيادات الجامعية المنتخبة ممثلة بصورة حقيقية للمجتمع الجامعي، يجب أن تكون منتخبة من كل فئات المجتمع الجامعي (أكاديميون،

موظفون، وطلاب)، ولكي يكون تطبيق ذلك بصورة واقعية، نقترح أن تكون المشاركة بالنسب الآتية:

- 100% من الأكاديميون (أعضاء هيئة التدريس + الهيئة المعاونة)
- 10% من الموظفون
- 5% من الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)

ب- عوامل تساعد في تطبيق المقترح:

يقترح الباحث مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان والمساعدة على تطبيق المقترح والاستفادة منه، وهي كالتالي:

1- القانون: إجراء التعديلات اللازمة على قانون تنظيم الجامعات، فيما يتعلق بآليات اختيار القيادات الجامعية، طبقا لما أوردناه من المقترح المبين بعاليه بمحاوره المختلفة.

2- الاختيار: يكون اختيار رؤساء الجامعات وعمداء الكليات أو المعاهد بالانتخاب والكفاءة القيادية والإدارية، سواء من نفس الجامعة أو الكلية أو من خارجها، ولكن اختيار رئيس القسم يكون بالانتخاب والكفاءة الأكاديمية، ولا بد أن يكون من داخل القسم.

3- المعايير: يتم التركيز على الأخلاق، حتى لا نتفاجئ بعد تولي الشخصية القيادية مكانها في القيادة بأنها سيئة الأخلاق بما ينعكس بالسلب على المؤسسات الجامعية التي يقودونها، وقد تواترت في الآونة الأخيرة إلى أسماعنا مخالفات وفضائح أخلاقية لبعض القيادات الجامعية.

4- المشاركة: بالنسبة لمشاركة الطلاب في الانتخابات، يمكن أن يكون ذلك عن طريق إطلاق موقع إلكتروني خاص بالجامعة، ويتم الحصول على أصوات الناخبين من الطلاب من خلال الموقع، وللتأكيد على المصداقية، يكون ذلك من خلال حصول كل طالب على (اسم مستخدم) User name و(كلمة مرور) Password وذلك طبقا لبيانات كارنيه الجامعة الذي يحمله الطالب.

5- وضوح الرؤية: ومن خلال هذا الموقع الإلكتروني أيضا يمكن نشر صور وبيانات المرشحين، وعرض خطط كل مرشح لتطوير والنهوض بالمؤسسة الجامعية المرشح لقيادتها، مما يساهم في وضوح الرؤية عن كل مرشح، لدى جموع الناخبين من أعضاء المجتمع الجامعي.

6- رخصة القيادة الجامعية ULL (University Leadership License):

أ- درج الناس على أن الشخص لكي يُسمح له بقيادة سيارة مثلاً يُشترط أن يحصل على رخصة للقيادة، بعد تعلم فنون القيادة وإجراء الاختبارات اللازمة التي تؤهله للقيادة الناجحة، والتي معها يتفادى إحداث خسائر بالمجتمع؛ كذلك الكمبيوتر يتطلب رخصة قيادة كمبيوتر ICDL ؛ هذا مع قيادة الآلات، فما بالنا بقيادة الإنسان وقيادة العقول، وقيادة مؤسسات تعتبر قلب المجتمع النابض، مثل الجامعات، فهي أولى بحصول قادتها على الترخيص بالقيادة قبل تولي المناصب القيادية، حتى تكون القيادة ناجحة ومثمرة وتجنب إحداث الخسائر بأهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية، ويقترح الباحث ضرورة حصول كل مرشح على ما أطلق عليه الباحث اسم «رخصة القيادة الجامعية» أو اختصاراً «ULL» وتكون هذه الرخصة من ضمن أوراق التقدم للترشح.

ب- ويقترح الباحث للحصول على رخصة القيادة الجامعية ULL إحدى طريقتين:

الطريق الأولى: إنشاء كلية أو أكاديمية تُسمى بكلية القيادة الجامعية، أو أكاديمية القيادة الجامعية، وتكون بالموصفات التالية:

- ✓ يتم إنشاء هذه الكلية داخل كل جامعة مصرية أو على الأقل داخل جامعة واحدة في كل إقليم (القاهرة الكبرى، الوجه البحري، الدلتا، الصعيد)
- ✓ تكون الدراسة في هذه الكلية عبارة عن برامج قيادية، يتخللها تدريبات عملية، وتنتهي باختبارات نظرية وعملية، يشترط أن يجتازها المرشح للحصول على رخصة القيادة الجامعية «ULL».
- ✓ يضع ويصاغ محتوى الدراسة في هذه الكلية سواء نظرياً أو عملياً خبراء متخصصون في: التربية، التنمية البشرية، القيادة، الإدارة، وشؤون التعليم الجامعي.
- ✓ يحاضر في هذه الكلية متخصصون في فنون وعلوم القيادة، وقد يحاضر فيها محاضرين دوليين، وقد يتم الالتقاء ببعض القادة الجامعيين البارزين لحكاية تجاربهم القيادية والاستفادة منها.

✓ يُدرّس في هذه الكلية كل ما يتعلق بالقيادة الجامعية (صفات القائد الجامعي، مهاراته، سماته، خبراته، قدراته، مؤهلاته، قيمه، ما يجب عمله بعد توليه القيادة، وظائف القيادة الجامعية، أدوارها، واجباتها، مسؤوليات القيادة الجامعية...إلخ).

✓ يمكن تخصيص برامج قيادة خاصة بالقطاع الخاص، شركات أو مصانع أو مستشفيات...إلخ، بحيث تستطيع أي مؤسسة أن توفد من تشاء إلى هذه الكلية للحصول على شهادة قيادة قبل توليه المنصب، وبالتالي تكون هذه الأكاديمية تخدم المجتمع كله، وتساهم في نجاح مؤسسات المجتمع.

الطريق الثاني: الاستفادة من المؤسسات الموجودة حالياً في الدولة، مثل معهد إعداد القادة، ولكن مع تنشيطه وتفعيل دوره، وتخصيص برامج للقيادة الجامعية، بحيث يحصل المرشح في نهايتها على «رخصة القيادة الجامعية» ULL بنفس الشروط والمواصفات السابقة من حيث البرامج التدريبية والمحتوى الذي يُدرس، وكذلك المحاضرين، واستضافة القادة الجامعيين البارزين للاستفادة من تجاربهم.

أ- تنفيذ المقترح:

ولكي يمكن تنفيذ الآلية السابق اقتراحها في اختيار وتعيين القيادات الجامعية، والاستفادة منها، يراعى توافر الآتي:

1- الرغبة الحقيقية لسلطة اتخاذ القرار في اختيار قيادات جامعية حقيقية وفاعلة ومؤثرة، وقادرة على تطوير المؤسسات الجامعية والنهوض بها، وتحقيق التفوق لها.

2- تنمية وعي أعضاء المجتمع الجامعي، والباحثين بأهمية قضية التدقيق في اختيار القيادات الجامعية، وضرورة وجود وتطبيق آليات واضحة ومحددة في هذا الشأن، ويكون ذلك من خلال الآتي:

✓ عقد ورشة عمل بكل قسم أكاديمي مرة واحدة كل عام، عن أهمية اختيار القيادات الجامعية، وخاصة رؤساء الأقسام ومجلس القسم.

✓ عقد ندوة عامة بكل كلية مرة واحدة كل عام، عن أهمية التدقيق في آليات اختيار القيادات الجامعية، وخاصة عميد الكلية ووكلائها ومجلس الكلية.

- ✓ عقد مؤتمر جماهيري بكل جامعة مرة واحدة كل عام، عن أهمية التدقيق في آليات اختيار القيادات الجامعية، وخاصة رئيس الجامعة، ونوابه، والأمين، والمجلس.
- 3- الإيمان الشديد من قبل أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التدقيق في انتخاب القيادات الجامعية، واختيار الأكفاء دون النظر إلى تحزبات سياسية أو غيرها من صور التحيز.
- 4- اقتناع القيادات الجامعية بضرورة تطوير أنفسها، والإمام بكل فنون القيادة والإدارة، وبكل ما يستجد أو يستحدث عالميا في هذا المجال.
- 5- اصطفاف مؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور، خلف القيادات الجامعية الخلاقة والبناءة، ومساندتها بكل الوسائل الممكنة، لما تحدثه تلك القيادات من طفرة في المجتمع بأسره.
- 6- دعم وسائل الإعلام لقضايا القيادات الجامعية، وكل ما يتعلق بالمجتمع الجامعي، وإلقاء الضوء على القيادات البارزة والتي حققت نجاحات في جامعاتها، وذلك من خلال الآتي:
- ✓ نشر أسماء وصور وسجلات نجاح القيادات الجامعية في الصحف، وعلى المواقع الإلكترونية وصحفات التواصل الاجتماعي للجامعات والكليات والأقسام.
- ✓ تخصيص برنامج إذاعي وآخر تلفزيوني لاستضافة القيادات الجامعية المميزة، للحديث عن المجتمع الجامعي ومناقشة قضايا التعليم الجامعي كافة.

رابعاً: التوصيات العامة للبحث

لانتقاء واختيار القيادات للمؤسسات الجامعية والتربوية عامة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات للأخذ بها في الجامعات المصرية، أهمها:
- 1- تنمية الوعي العام للمجتمع المصري بصفة عامة، وأعضاء المجتمع الجامعي بصفة خاصة، بمميزات التدقيق في اختيار القيادات الجامعية، وترسيخ ثقافة الاختيار القائم على الصالح العام، وما يصاحب ذلك من إيجابيات على المجتمع بآثره.
- 2- ضرورة تمتع الجامعات بالاستقلالية في جميع جوانبها، وخاصة فيما يتعلق باختيار قياداتها.
- 3- ضرورة توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وذلك لتخفيف الحمل عن ميزانية الدولة من ناحية، وللتمتع بالاستقلالية الجامعية من ناحية أخرى.

- 4- الاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية العربية والعالمية في مجال اختيار القيادات الجامعية
- 5- الاهتمام الحكومي بالقيادات الجامعية، وتعديل وصياغة القوانين التي تساعد على التدقيق في اختيار القيادات الجامعية
- 6- التمسك بمطابقة المرشحين للمناصب القيادية لكافة الشروط والمعايير، ولا سيما المعايير الأخلاقية ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية.
- 7- عدم التهاون في التزام المرشحين للمناصب القيادية بتقديم شهادة «رخصة القيادة الجامعية» ULL (المقترحة)، أو ما يعادلها من شهادات تفيد حصول المرشح للمنصب القيادي على قدر وفير وغزير وكافي من الفنون والعلوم القيادية والإدارية المؤهلة للقيادة الجامعية.
- 8- ضرورة مشاركة كافة فئات المجتمع الجامعي (أكاديميون، موظفون، وطلاب) في اختيار القيادات الجامعية، وذلك لوجود نقاط تماس مباشرة ومتفاعلة بين القيادات الجامعية وهذه الفئات جميعها.
- 9- إدخال مادة «القيادة» ضمن المقررات الدراسية المختلفة، في كل مراحل التعليم بداية من التعليم الابتدائي، وذلك للكشف المبكر عن القيادات وتنميتها وصقلها، وتأهيلها لتولي زمام الأمور في المستقبل، في كافة المؤسسات ومن بينها المؤسسات الجامعية.
- 10- تدريب القيادات الجامعية الحالية، لزيادة كفاءتها القيادية وقدراتها الإدارية، وذلك لتحقيق مزيد من النجاح والتطوير لمؤسساتها الجامعية.
- 11- التقييم السنوي لإنجازات القيادات الجامعية، بما يمنح الاطمئنان لأدائها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقيامها بالأدوار المنوطة بها بأكمل وجه.
- 12- مكافأة القيادات الجامعية المميزة، وإلقاء الضوء عليها، ومنحها الجوائز المادية والتقديرية، والأوسمة الشرفية، وذلك تقديراً لجهودها، ودفعها لمزيد من الجهد، وتشجيع غيرها من القيادات لتحذو حذوها، وتسير على خطاها نحو التميز القيادي الجامعي.
- 13- وجود ضوابط قانونية وإدارية للالتزام الموضوعية، في اختيار القيادات الجامعية، من حيث تحديد المعايير والآليات الخاصة بالاختيار.
- 14- التأكيد على ضرورة تمتع المرشحين للمناصب القيادية الجامعية بالشفافية، وإصاحهم عن الذمة المالية لهم، قبل وبعد توليهم المناصب القيادية، وكذلك التأكيد على ضرورة أن يكون حصول القيادات الجامعية على حوافز أو مكافآت وفق معايير موضوعية معلنة ومراقبة.
- 15- اتخاذ ما يلزم من إجراءات صارمة حيال مخالفات القيادات الجامعية، سواء مخالفات مقصودة أو غير مقصودة، سواء كانت هذه المخالفات إدارية أو تنظيمية أو مالية... إلخ.

خامساً: البحوث المقترحة:

- 1- نموذج مقترح برخصة للقيادة الجامعية (University Leadership License) «ULL» بحزمة برامج متكاملة لتأهيل المرشحين للمناصب القيادية الجامعية كشرط لتولي القيادة.
- 2- نموذج مقترح بإقامة كلية للقيادة الجامعية في مصر والآثار الإيجابية المتوقعة على الجامعات المصرية، في ضوء الاستفادة من التجارب العالمية
- 3- تقييم مدى تطبيق المعايير الأخلاقية والمعايير القيادية عند اختيار القيادات الجامعية في مصر
- 4- واقع سياسة الاختيار والتعيين للمناصب القيادية الجامعية، وأثرها على الأداء الوظيفي للقادة الجامعيين
- 5- مدى ارتباط الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية، بنمط القيادات الجامعية بتلك الجامعات
- 6- واقع سياسة الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية في مصر، وأثرها على الولاء التنظيمي
- 7- تقييم سياسات الاختيار والتعيين لشاغلي المناصب القيادية الحكومية
- 8- القيادة كمحدد لتقدم الجامعات المصرية في ترتيب الجامعات عالمياً على مقياس تصنيف شنغهاي
- 9- واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وأثره على تطوير الإدارة الجامعية في مصر

الخاتمة:

في النهاية تظل قضية اختيار القيادات الجامعية، واحدة من القضايا الهامة والحساسة، والتي تلقي بظلالها الإيجابية أو السلبية على كافة عناصر المؤسسة الجامعية من أكاديميين، موظفين، طلاب، مناهج، وسائل، موارد مادية ومالية. إلخ، لذلك يجب أن تظل هذه القضية دائماً على السطح، ودائماً محل دراسات وأبحاث وتطوير، لما في ذلك من تحقيق المصلحة العليا للمجتمع.

فإذا تم التوصل إلى آليات جيدة لاختيار القيادات الجامعية (كالتالي وردت في هذا البحث)، في ضوء الاستفادة من الخبرات العالمية في ذلك المجال، يجب أن تجد هذه الآليات طريقها إلى التطبيق على أرض الواقع، وهذا يتطلب وجود إرادة حقيقية للدولة للسير في طريق استقلال الجامعات واستقلال قياداتها، ويضاف إلى هذه الإرادة السياسية للدولة، اعتماد مجموعة من برامج التدريب والتأهيل للقيادات الجامعية الحالية، وإقرار حزمة من المعايير لاختيار القيادات الجامعية المستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

هـ - القوانين والوثائق:

- 1 - الجريدة الرسمية . (2014) . قانون رقم (52) لسنة (2014) . المنشور بالجريدة الرسمية . العدد (25) مكرر (أ) بتاريخ 2014/6/24
- 2 - المجلس الأعلى للجامعات . (2011) . آليات اختيار القيادات الجامعية في المرحلة الانتقالية بعد ثورة يناير 2011 . القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات
- 3 - المجلس الأعلى للجامعات . (2014) . المذكرة التفسيرية الخاصة بمعايير اختيار القيادات الجامعية . القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات
- 4 - المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا . (1990) . تقرير مقدم إلى السيد رئيس الجمهورية عن أعمال المجلس في دورته السابعة عشر . سبتمبر (1989) - يونيه (1990)
- 5 - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد . (2008) . وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية بمؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية أبريل 2008
- 6 - باسم بشناق . (2012) . الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة . الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن . سلسلة تقارير قانونية
- 7 - قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (49) لسنة (1972) ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (2015) . المادة (13) مكرر من القانون رقم (84) لسنة (2012) . الطبعة (34) . القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
- 8 - قانون رقم 184 لسنة (1958) في شأن تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية المتحدة
- 9 - قانون رقم 508 لسنة (1954) بإعادة تنظيم الجامعة المصرية . الوقائع المصري . العدد (76) مكرر (ب) بتاريخ 1954/9/26 م . نقلاً عن: لمياء محمد أحمد السيد . العولمة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية
- 10 - قرار رئيس الجمهورية بالقانون 345 بشأن تنظيم الجامعات المصرية القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية . 1956م
- 11 - قرار رئيس الجمهورية بالقانون 508 الخاص بإعادة تنظيم الجامعات المصرية . القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (1954)
- 12 - قرار وزاري رقم (2185) لسنة (2014) بتاريخ 2014/7/6 بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح
- 13 - نظام مجلس التعليم العالي والجامعات لعام (1414) هـ . (1993) . مجموعة الأنظمة السعودية . الإصدار الثاني . الرياض: هيئة الخبراء مجلس الوزراء

أ- المعاجم ودوائر المعارف:

- 14 - حسن شحاتة وآخرين . (2003) . معجم المصطلحات التربوية والنفسية . القاهرة: الدار المصرية اللبنانية
- 15 - قاموس المعاني (معجم عربي عربي)

ب- الكتب:

- 16 - ابراهيم حامد الأسطل . وفريال يوسف الخالدي . (2005) . مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل . العين بدولة الإمارات: دار الكتاب الجامعي
- 17 - ابراهيم عصمت مطاوع . (2003) . الإدارة التربوية في الوطن العربي . القاهرة: مكتبة النهضة
- 18 - احمد الخطيب . (2001) . الإدارة الجامعية دراسات حديثة . أربد: مؤسسة حمادة للنشر

والتوزيع

- 19 - احمد إسماعيل حجي . (1998) . التربية المقارنة . القاهرة: دار الفكر العربي
- 20 - _____ . ولبنى محمود عبد الكريم . (2001) . التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة . القاهرة: عالم الكتب
- 21 - احمد إسماعيل حجي . (2005) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة: دار الفكر العربي
- 22 - احمد صقر عاشور . (2012) . مصر بعد 25 يناير الإصلاح وإعادة البناء المؤسسي . القاهرة: مركز الأهرام للنشر والتوزيع والترجمة
- 23 - احمد عبد الفتاح الزكي . (2006) . التجربة اليابانية في التعليم دروس مستفادة . الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر
- 24 - احمد ماهر . (2004) . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية
- 25 - الطيطي وآخرون . (2002) . مدخل إلى التربية . عمان: دار المسيرة
- 26 - القريوتي . محمد قاسم . (2000) . السلوك التنظيمي . عمان: دار الشروق
- 27 - بسمان فيصل محبوب . (2014) . إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة . عمان: مكتب الجامعة الأردنية
- 28 - بسيوني محمد البرادعي . 2006 . تنمية مهارات مدرء الموارد البشرية في اختبار الشخص المناسب للوظائف . (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع)
- 29 - جاسوانت سنج . (2002) . ناظر المدرسة الناجح . ترجمة صدقي خطاب . الكويت: وكالة المطبوعات
- 30 - جمال محمد أبو الوفا . وسلامة عبد العظيم . (2008) . الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- 31 - جونسون كنسيا . شيثام هارولد . وآخرون . (2002) . الت علمي العالي في القرن الواحد والعشرين اتجاهات وقضايا ..أجندة بحثية..ورؤى مستقبلية . ترجمة مهني محمد غنايم . وسمير عبد القادر جاد
- 32 - حسان بن عمر بصفر . (2011) . وآخرون . التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
- 33 - حسن محمد حسان . محمد حسنين العمي . (2008) . التعليم الجامعي الخاص وتكافؤ الفرص التعليمية الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- 34 - حمودة خضر . الخرشة ياسين . (2006) . إدارة الموارد البشرية . عمان: دار المسيرة
- 35 - حنا نصر الله . (2002) . إدارة الموارد البشرية . عمان: دار زهران
- 36 - خالد الهيبي . (2003) . إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) . عمان: دار وائل للنشر
- 37 - خالد عبد الوهاب الزبيدين . (2013) . القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي . عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع . الطبعة العربية
- 38 - ديفيد إف. برايت . ماري بي. ريتشارد . (2008) . العمادة الأكاديمية مهن فردية وأدوار مؤسساتية . ترجمة: محمد شريف الطرح . الرياض: مكتبة العبيكان . الطبعة العربية الأولى
- 39 - رافدة عمر الحريري . سعد زناد دروش . (2010) . القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي . القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- 40 - راوية حسن . (2001) . إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الطبعة الأولى. الدار الجامعية
- 41 - رشدي أحمد طعيمة . محمد بن سليمان البندري . (2004) . التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير . القاهرة: دار الفكر العربي
- 42 - زكي محمود هاشم . (1996) . إدارة الموارد البشرية . الكويت: مكتبة ذات السلاسل

- 43 - زيد منير سلمان (2008) . إدار اختيار الموظفين (عمان: دار الراهبة)
- 44 - سعيد إسماعيل علي . (2011) . الثورة والتعليم . القاهرة: عالم الكتب
- 45 - سلامة عبد العظيم حسين . (2006) . الإدارة المدرسية والصفية المتميزة . عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- 46 - سيد الهواري . (1996) . ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية . القاهرة: مكتب عين شمس
- 47 - سيد محمد جاد الرب . (2009) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية
- 48 - شبل بدران . كمال نجيب . (2000) . التعليم الجامعي وتحديات المستقبل . القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر
- 49 - شوقي نور الدين . (2011) . أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية . الحراش: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم التابع لوزارة التربية الوطنية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- 50 - صلاح الدين عبد الباقي . (2001) . الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات (الإسكندرية: الدر الجامعية للطبع والتوزيع)
- 51 - _____ . (2000) . السلوك الإنساني في المنظمات . القاهرة: مكتبة الدار الجامعية
- 52 - طارق عبد الرؤف عامر . (2008) . إعداد معلم المستقبل . القاهرة: الدار العالمية للطباعة والنشر
- 53 - طشطوش ، هائل عبد المولى ، (2009) ، أساسيات في القيادة والإدارة ، (أربد: دار الكندي) ، الطبعة
- 54 - عائشة جاسم محمد عبيد شافي . (2010) . مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية . الإسكندرية: الدار الجامعية
- 55 - عبد الباسط محمد دياب . (2010) . تطوير الإدارة الجامعية "دراسة حالة كليات التربية في عدة دول" . الطبعة الثانية . دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع
- 56 - علي السلمي . (1998) . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . القاهرة: مكتبة غريب للطباعة . الطبعة الثانية
- 57 - علي شريف . (1987) . إدارة المنظمات العامة . الإسكندرية: الدار الجامعية
- 58 - علي محمد عبد الوهاب . وآخرون . (2009) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة: مكتبة عين شمس
- 59 - عمر همشري . (2001) . مدخل إلى التربية . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع
- 60 - فاروق شوقي البوهي . (2011) . أساليب ومناهج البحث في التربية وعلم النفس . الإسكندرية: دار الوفاء لندبا الطباعة والنشر
- 61 - فرانك نيرو . وآخرون . (2008) . إعداد المدارس ونظم التعليم للقرن الحادي والعشرين . ترجمة نبيل نوفل . القاهرة: الدار المصرية اللبنانية
- 62 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون . (1994) . المفاهيم الإدارية الحديثة . الطبعة الرابعة . عمان: مركز الكتب الأردني
- 63 - فيصل الراوي . (2000) . الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم . القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع
- 64 - قصي الجميلي ، (2004) . إدارة الموارد البشرية في الفنادق . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع
- 65 - كمال إمام كامل . لمياء محمد أحمد . (2012) . معايير اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي - نماذج عربية وعالمية . القاهرة: المكتبة العصرية

- 66 - كنعان نواف . (2009) . القيادة الإدارية . عمان: مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع . الطبعة الثانية
- 67 - ثامر بن ملوح المطيري . (2003) . القيادة العليا والأداء - دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره - نموذج تطبيقي . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع
- 68 - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي . (2011) . قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة . الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع
- 69 - ماهر أمين المخامرة . (2014) . هيكله الوظائف القيادية . عمان: دار جليس الزمان
- 70 - مايكل شاتوك . ترجمة خالد العامري . (2006) . إدارة الجامعات بنجاح . القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع
- 71 - محمد الزغبي ومحمد البطاينة . (2014) . القيادة الإدارية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- 72 - محمد الصيرفي . (2003) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . عمان: دار قنديل للنشر
- 73 - محمد المدهون . (2005) . إدارة وتنمية الموارد البشرية . غزة: إبداع للطباعة والنشر
- 74 - محمد أبو الغار . (2001) . إهدار استقلال الجامعات . (القاهرة: بدون دار نشر)
- 75 - محمد أحمد عوض البربري . (2013) . القيادة التربوية في ضوء استراتيجيات التغيير (رؤية مستقبلية) . الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع
- 76 - محمد بوعشة . (2000) . أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي . بيروت: دار الجبل
- 77 - محمد حسن حمادات . (2006) . القيادة التربوية في القرن الجديد . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- 78 - محمد دليم القحطاني . (2005) . إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل . الرياض: العبيكان للنشر
- 79 - محمد سليم العوا . (2007) . الإسلام وقضايا العصر . (القاهرة: مكتب الشروق الدولية)
- 80 - محمد محمد سكران . (2001) . التعليم والتقدم التكنولوجي والصناعي - التجربة اليابانية . القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر
- 81 - محمد منير مرسي . (2002) . الاتجاهات الحديث في التعليم الجامعي المعاصر . القاهرة: عالم الكتب
- 82 - _____ . (1977) . التعليم الجامعي: قضاياها واتجاهاته (القاهرة: دار النهضة العربية)
- 83 - محمد نوار . وعماد الشافعي . (2007) . القيادة ومشروعات التنمية الريفية . الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي
- 84 - محمد هلال . (1998) . مهارات قيادة الآخرين . القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية
- 85 - مصطفى عبد السميع محمد . وسهير محمد حوالة . (2005) . إعداد المعلم القائد تنميته وتربيته . القاهرة: دار الفكر العربي
- 86 - مصطفى نجيب شاويش . (2005) . إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- 87 - مهدي حسن زويلف . (2003) . إدارة الأفراد . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
- 88 - مهدي حسن زويلف . علي العضايلة (1996) . إدارة المنظمة - نظريات وسلوك . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- 89 - مؤيد سعيد السالم . عادل حرحوش صالح . (2002) . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع
- 90 - نفيسة دسوقي . وخلود صابر . وآخرون . (2011) . انتخاب عميد كلية الآداب بجامعة القاهرة..خطوة على طريق استقلال الجامعات . (القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير)

- 91 - هند رشدي . (2011) . **كيف تكون قائدا ناجحا** . القاهرة: دار الخلود للنشر والتوزيع
- 92 - وفاء محمد البرادعي . (2011) . **دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري** . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية
- 93 - يوسف سيد محمود . (2008) . **رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي** . القاهرة: الدار المصرية اللبنانية

ج- الدوريات والمجلات العلمية:

- 94 - السيد ياسين . (2003) . **المتقفون وثورة يوليو "الأكاديميون نموذجا"** . **مجلة النقد الأدبي** . ع (61) القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب) ، ص ص 106 - 108
- 95 - الهلالي الهلالي . (2001) . **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة تحليلية** . **مجلة مستقبل التربية العربية** . القاهرة . المجلد السابع. العدد (21) أبريل (2001) ، ص ص 9-72
- 96 - أحمد عبد الله الصغير البنا . (2016) . **أساليب اختيار القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع . ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة** . **مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية** . العدد السادس والعشرون (العدد الخامس ب) لسنة 2016 ، ص ص ص 453 - 454
- 97 - أمل بنت سلامة الشامان . (2005) . **المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية** . **مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية** . السنة الأولى . العدد (2) . 1426 هـ / 2005 ، ص ص 80-128
- 98 - حنان إسماعيل أحمد . (1995) . **القيادة كعامل محدد لفاعلية الإدارة في التعليم الجامعي** . **بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي** . بعنوان: الأداء الجامعي - الكفاءة والفعالية والمستقبل . **المنعقد في الفترة من 31 أكتوبر حتى 2 نوفمبر 1995** . القاهرة: **جامعة عين شمس**
- 99 - رياض أحمد محمد أبازيد . (2007) . **"مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن" عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية** . **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** . المجلد (4) . العدد (1)
- 100 - سالم سليمان خميس الغافري . (2007) . **أساليب اختيار القيادات التربوية في الأردن . من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من 27 إلى 28 يناير 2007** . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . مركز تطوير التعليم الجامعي . دار الفكر العربي . القاهرة
- 101 - سعيد الصديقي . (2008) . **الجامعات العربية وجودة البحث العلمي قراءة في المعايير العالمية** . **مجلة المستقبل العربي** . العدد (350) . أبريل (2008)
- 102 - سهيل رزق دياب . (2009) . **معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة دراسة حالة** . **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات** . العدد السابع عشر
- 103 - شريف محمد شريف . (2003) . **التعليم والتنمية البشرية في اليابان وأوجه الاستفادة منها في مصر** . **المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بدمياط** . ع (23) . كلية التربية بدمياط . جامعة المنصورة . يونيو (2003)
- 104 - _____ ، أحمد عبد الفتاح الزكي . (2006) . **تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء المتغيرات العالمية الحديثة** . **مجلة التربية** . **جامعة الأزهر** . ع 13 . ج 2
- 105 - صالح عليمات . (2006) . **السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك** . **مجلة جامعة دمشق** . العدد الثاني . المجلد (22)
- 106 - عبد الله محمد شوقي . **الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين** . **مجلة كلية التربية** . **جامعة الزقازيق** . العدد (40) ، ص ص 245 - 246
- 107 - عصام جمال سليم غانم . (2012) . **الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة** . **طرابلس/لبنان** . **جامعة الجنان** . **المؤتمر العلمي**

الدولي

- 108 - عمروحامد . (2007) . إعداد القيادات الإدارية والمالية . من بحوث الملتقى العربي الأول
إعداد القيادات . (27 أكتوبر) . المشاركة . دولة الإمارات العربية - الإدارية والمالية . جامعة
الدول العربية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 109 - فاطمة عيد . (2002) . دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في
تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية . مجلة التربية . السنة الثالثة . العدد الرابع . البحرين
1423 هـ / 2002
- 110 - فائق مشعل قدوري . (2003) . اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية (رؤية
استراتيجية) . الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية .
المنعقد في حلب بالجمهورية العربية السورية
- 111 - ماجد الفرا . ومحمد الزعنون . (2007) . واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية
في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة . مجلة الجامعة الإسلامية . سلسلة
الدراسات الإنسانية . المجلد (16) العدد (2) لسنة 2008
- 112 - محمد حسن المبعوث . (2003) . تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات
التعليم العالي في المملكة العربية السعودية . مجلة التربية . الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية . السنة (6) . العدد (8)
- 113 - محمد عبد الرزاق . أشرف نصحي . (2012) . تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في
ضوء أسلوب حلقات الجودة . المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم . 4 - 5
أبريل 2012 . الجامعة الخليجية بالبحرين
- 114 - عبد الغفار نورة بنت عواد . (2006) . الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات
التربية للبنات للقيام بهمام تصميم المقرر الدراسي والإعداد لتنفيذه . مجلة جامعة طيبة: العلوم
التربوية . السنة الثانية، العدد (3) . ص ص 148 - 188
- 115 - ورقة العمل الرسمية لـ مؤتمر إصلاح التعليم في مصر من 8 إلى 10 ديسمبر (2004) .
الإسكندرية . مكتبة الإسكندرية . ص ص 24 : 28
- 116 - تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي ، (2011) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة
والعلوم ، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن
العربي ، أبو ظبي 7-8 ديسمبر 2011
- 117 - رئاسة الجمهورية . المجالس القومية المتخصصة . "إنشاء جامعة أهلية" . موسوعة المجالس
القومية المتخصصة (1974 - 1989) . المجلد السابع . الدورة الثالثة . (1975)
- 118 - نورة أحمد الغتم . (2014) . معايير النجاح التقييم للتعلم . البحرين: إدارة تقنيات ومصادر
التعلم بوزارة التربية والتعليم
- 119 - محمد رجائي جودة الطحلاوي . وبجى عبد الحميد إبراهيم . (1995) . رؤية فى الإدارة
الجامعية وقيادتها . مركز دراسات المستقبل . أسبوط
- 120 - سمير عبدالوهاب . وليلى البرادعي . (2006) . إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات
والاتجاهات الحديثة . مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة . بجامعة القاهرة
- 121 - برنامج الأغذية العالمي (2014) . (FAO) . عملية الاختيار والتعيين للمراجع الخارجي للبرنامج
الدورة 155 . روما
- 122 - تطور التعليم . التقرير الوطني للملكة العربية السعودية . (2004) . (الرياض: وزارة التربية
والتعليم) . مركز التطوير التربوي . الإدارة العامة للدراسات والبحوث التربوية
- 123 - رئاسة الجمهورية . (2000) . هياكل وأنماط التعليم الجامعي وتطور التعليم الجامعي في مصر
المجالس القومية المتخصصة . سلسلة دراسات مصر حتى عام 2000

د- الرسائل الجامعية:

- 124 - أحمد الرقب . (2010) . علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع

- غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . غزة: جامعة الأزهر
- 125 - أحمد كامل عبد العزيز عناني . (2015) . تصور مقترح لإعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي في ضوء احتياجات سوق العمل . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة بنها
- 126 - أحمد محمد أحمد النيرب . (2003) . الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح الوطنية
- 127 - أحمد مطر الشمري . (2012) . درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم . جامعة الشرق الأوسط
- 128 - أحمد نجم الدين عبادروس (2000) . تطوير الاداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية . رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية . جامعة الزقازيق
- 129 - إسراء مجدي عبد العزيز محمد زعيتير . (2013) . "نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية دراسة تحليلية في كليات جامعة الإسكندرية" . رسالة ماجستير . الإسكندرية . جامعة الإسكندرية . كلية التربية
- 130 - إيهاب عبد الله جرغون . (2009) . "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة . غزة . الجامعة الإسلامية . كلية التجارة
- 131 - بدور صالح طاهر مجيد . (2014) . فاعلية القيادة وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بليبيا . رسالة ماجستير . كلية التربية . جامعة الإسكندرية
- 132 - جيهان عبد السلام معوض محمد . 2013 . نظم إعداد المعلم الجامعي في اليابان وفرنسا وإمكانية الاستفادة منها في مصر . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة بنها
- 133 - حنان محمود محمد عبد الرحيم . (2011) . الجامعة الأهلية كصيغة لتلافي القصور في التعليما لجامعي الحكومي والخاص: منظور مقارنة . رسالة ماجستير . كلية التربية . جامعة الإسكندرية
- 134 - حيدر علي حيدر . (2003) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . الجامعة المستنصرية
- 135 - خالد صلاح حنفي (2008) . "إصلاح التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الصيغ العالمية المعاصرة" رسالة ماجستير غير منشورة . الإسكندرية . جامعة الإسكندرية . كلية التربية
- 136 - دعاء محمد أحمد إبراهيم . (2008) . الحرية الأكاديمية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة . رسالة دكتوراة . كلية التربية . جامعة الإسكندرية
- 137 - رائف شحادة نايف شحادة . (2012) . العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة . نابلس: كلية الدراسات العليا . جامعة النجاح وطنية بنابلس
- 138 - رجاء زهير العسيلي . (1999) . النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القدس . فلسطين
- 139 - سامر كمال . حامد الديب . (2012) . مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها . رسالة ماجستير . جامعة الأزهر . غزة
- 140 - سامي أبو هذاف . (2011) . دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة الأزهر . غزة
- 141 - سحر بنت خلف سلمان مدين . (2012) . درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح

- المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة أم القرى
- 142 - سحر محمد أبو راضي محمد . (2011) . مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة . دراسة تحليلية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة بنها
- 143 - طلال الشريف . (2004) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض
- 144 - طه أحمد إسماعيل . (2004) . "تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية . رسالة ماجستير . القاهرة . جامعة عين شمس . كلية التجارة
- 145 - عادل عبد الحميد السبسي . (2014) . أدوار القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة مستقبلية" . رستلة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية . جامعة بنها
- 146 - عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج . (2003) . دراسة تقييمية لسياسة التعليم الجامعي في مصر في الفترة من 1982 وحتى نهاية القرن . رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية . جامعة الزقازيق / فرع بنها
- 147 - عبد الرازق محمد إبراهيم زيان . (2002) . التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية . رسالة دكتوراة غير منشورة . الإسكندرية . جامعة الإسكندرية . كلية التربية
- 148 - عبد الله المخلافي . (2007) . القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية . رسالة ماجستير غير منشورة . المملكة العربية السعودية
- 149 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي . (2011) . القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض
- 150 - عصام جمال غانم . (2012) . "الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة" رسالة ماجستير . لبنان . طرابلس . جامعة الجنان . كلية إدارة الأعمال
- 151 - علي عبد ربه حسين إسماعيل . (2007) . البناء التنظيمي للأقسام العلمية بالجامعات المصرية . الواقع والتصور . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة المنصورة
- 152 - فايزه عبد العليم محمد . (2012) . خريطة بحثية مقترحة للدراسات التربوية المقارنة بمصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة . رسالة دكتوراة . الإسكندرية . جامعة الإسكندرية . كلية التربية
- 153 - محمد الزعنون . (2006) . "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة
- 154 - محمود أحمد الزرابي . (2006) . تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . غزة . الجامعة الإسلامية . كلية التجارة
- 155 - مخلص شياح . (2008) . تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار . رسالة دكتوراة غير منشورة . جامعة سانت كليمنتس العالمية
- 156 - مرزوق عابد مرزوق المطيري . (2003) . تقييم سياسات الاختيار لشاغلي الوظائف القيادية بالأجهزة العامة - دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة . رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز

- 157 - مفتاح المبروك عبد الله أبو عروش . (2010) . التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة . رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية بدمهور . جامعة الإسكندرية
- 158 - منال سيد يوسف حسنين محمد . (2013) . أدوار القيادات الجامعية في تحقيق التميز البحثي "دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية" رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية . جامعة الإسكندرية
- 159 - منال عبد العزيز محمد السالم . (2015) . "اختيار القيادات في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتطبيقاتها في الإدارة التربوية" . رسالة ماجستير . جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . كلية التربية
- 160 - منير زكريا أحمد عدوان . (2011) "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة . رسال ماجستير غير منشورة . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية بغزة
- 161 - نبيل أحمد محمود العرابيد . (2010) . دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . غزة: عمادة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الأزهر
- 162 - ندى عبد الرحمن عبد العزيز أبو حيمد . (2007) . الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة الملك سعود
- 163 - هالة محمد السيد صالح عمار . (2006) . دراسة تحليلية للشراكة بين الجامعة والمجتمع في ضوء خبرات بعض الدول . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة بنها
- 164 - هاني رزق عبد الجواد محمد الألفي . (2008) . إدارة الأزمات الجامعية . دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة . رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية . جامعة المنصورة
- 165 - وصفية أبو معمر . (2009) . درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية . غزة
- 166 - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي . (2011) . الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة . رسالة ماجستير غير منشورة . الملكة المتحدة . الجامعة الافتراضية

ثانيا: المراجع الأجنبية:

E- Documentation & Laws

- 167 - **Decree No.: ACAF 1.01** , (2016) , SUBJECT: Recruitment and Appointment of Academic Administrators , DATE: February 1,1995 , REVISED: October 31, 2016 , Authorized by: Executive Vice President for Academic Affairs and Provost and Vice President for System Planning , Issued by: Office of the Provost , South Carolina University
- 168 - Education Policy Analysis , (2003) , **Organization for Economic Co-operation and Development , Paris: OECD**
- 169 - Higher Education Council Presidency, (2014), , April (2014), Ankara: Üniversitesi Basımevi **Annual Report 2013 Fiscal Year Administration**
- 170 - Kürşat aydoğan, (2016), Bilkent University, **Institute of Internal Evaluation Report** , Ankara: Bilkent University, Faculty of Engineering building
- 171 - Lester, R. Made in America, (2005) . **MIT Commission on Industrial Productivity**, Boston
- 172 - Lydia M. Boyto and Glen A. Jones, (2008) **The Roles and Responsibilities of Middle Management (Chair and Dean) in Canadian Universities** , Chairs and

Deans Canada paper in : press , November

- 173 - William Saint , (2009) , Guiding Universities:Governance and Management Arrangements around the Globe , Washington: **Human Development Network** , World Bank

A- Dictionaries and Encyclopedia

- 174 - Kazukuki Kitamura , (1991) , Japan In Al Tabach P , (ed) , **International Higher Education** , An **Encyclopdia Garland Pub**

B- Books

- 175 - Adrian Mackay , (2007) , **Motivation, ability and confidence building in people**, Gulf Professional Publishing
- 176 - Alfonse Berrero Cabal , (1993) , **The University As An Institution to Day** : Topics fo Reflection Ottawa: International Development Research center & Paris: Unesco Publishing
- 177 - Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman , (2007) , **Achievement and motivation: a socialdevelopmental perspective**, Cambridge University Press
- 178 - Bolden, R., Gosling, J., and Others , (2003) , **A review Of Leadership Theory and Competency Frameworks** , (Exeter : Centre for Leadership Studies) , University of Exeter
- 179 - Bruce W. Hasenyager , (1996) , **Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management**, Greenwood Publishing Group
- 180 - Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles , (2005) , **Linking Strategy to Performance**, Free Press, New York
- 181 - Chandler, Alfred Strategy and Structure , (2003) , **Chapters in the history of industrial enterprise**, Washington : Beard Books
- 182 - European Commission , Education and Culture DG , (2008) , **Higher Education Governance in Europe** : Policies, structures, funding and academic staff, Brussels: Eurydice
- 183 - Frederick Herzberg, (2006) , **Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivationto work**, Transaction Publishers
- 184 - Gareth R. Jones & Jennifer M. George , (2003) , **Contemporary Management**, 3rdEd., M.C Graw-Hill, New York
- 185 - Harold F. O'Neil, Michael Drillings , (1994) , **Motivation: theory and research**, Routledge
- 186 - John Adair (2007) , **Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others**, Kogan Page Publishers
- 187 - John B. Miner , (2005) , **Organizational behavior 1: Essenital theories of motaivation and leadership**, London: M.E. Sharpe
- 188 - John Baldoni , (2005) , **Great motivation secrets of great leaders**, McGraw-Hill Professional
- 189 - Julie Morgenstern , (2004) , Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life, Edition 2, Owl Books
- 190 - Kazim Karabekir, (2016), **Institutional Internal Evaluation Report Istanbul Bilgi University**, Istanbul: Eyüp
- 191 - Marrtin Conroy , (2009) , **Teacher Education and Development Study in Mathematics** (TEDS-M)
- 192 - Mondy , R. & Others , (2005) , **Human Resources Management** , 8 th ed, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River
- 193 - Phil Gorman , (2004) , **Motivation and emotion**, London: Routledge
- 194 - Philip G. Altbach, Jamil Salmi, (2012) , **Academic Excellence The Way to Go, Creating Universities Worldwide Research** , Translator: Kadri Yamaç,

- (Ankara: EFLA TUN Publishing and Distribution Publishing Consulting Investment and Trade), Edition
- 195 - Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: **Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management**
- 196 - Richard L. Daft , (2007) , **The leadership experience, Cengage Learning**
- 197 - Robbins Stephen , (1990) , **Organization Theory: Structures Design and Applications** , (Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice-Hall , Inc.) , 3rd ed.
- 198 - Robert N. Lussier, Christopher F. Achua , (2009) , **Leadership: Theory, Application, & Skill Development**, Edition 4, Cengage Learning, 2009
- 199 - Schermerhorn, JR, John, (2002) , **Management**, New Yourk: John Wiley & Sons Inc.
- 200 - Talib Küçükcan , Bekir S. Gür, (2009) , **High Education In Turkey A Comparative Analysis** , (Ankara: Pelin offset) , First edition
- 201 - Val Dusek , (2006) , **Philosophy of technology: an introduction**, Wiley-Blackwell
- 202 - William J. Roth Well & H.C. Kazanas , (1999) , **Building in House Leadership and Management Development Programs**, London: Green Wood

C- Journals and perudicals

- 203 - Augustus E. Osseo-Asare, David Longbottom, William D. Murphy, (2005) "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", **Quality Assurance in Education**, Vol. 13 Issue: 2, pp.148-170
- 204 - Beecher, D. D. (2003). The next wave of civil service reform. **Public Personnel Management** .Vol. 32, No. 4, Winter 2003, pp. 457-474
- 205 - Calpin Davies , P. , & Donnelly , A. , (2006) , Quality Assurance of NHS funded healthcare education, **Nursing Management** – Vol. 13, No. 6, pp. 28-34
- 206 - David Farnham, Amanda Stevens, (2000) , Developing And Implementation Competence – based Recruitment And Selection In social Services Department– A case study Of West Sussex Country Council, **International Journal of Public Sector Management** 06/2000, pp 369-382
- 207 - Ismail Koncuk , (2010) , 100Th Anniversary Of The Republic True , **University Vision , Symposium, 16-17-18 April**, (2010) , Ankara: Turkish Education-Sen Headquarters . pp. 13-24
- 208 - Kotter, J. P. , (2007) , Leading change', **Harvard Business Review**, **March-April**, pp.73-88
- 209 - Mehmet Arslan (2005), The Republic of Term Reforms University, University in the Context our Democratization, Erciyes University. Faculty of Education. , **journal of the institute of social sciences** issue: 18 , year 2005/1 , pp. 23-49
- 210 - Parmjit Singh: and other, (2009) , Profiles of Dean Ship in Malaysian Public Universities Funded by the Ministry of Higher Education, Malaysian and National Higher Education Research Institute (Na HERI), Malaysia, **Asian Journal of University Education**, vol. (26) , No. (1) , pp 13-15
- 211 - Robert Hewison , (2004) , The Crisis of Cultural Leadership in Britain , **International Journal of Cultural Policy** , Vol. (10) , No. (2) . 157-166.

D- University Thesis

- 212 - Carolyn D. Chappell , (2013) , The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance , **A dissertation Doctor of Arts** , George Mason University , Virginia
- 213 - Kurabani,M.Masod, (2005) , Standards Selecting and Administrative Leaderships in Government Institutions in the State of Kuwait, **Dissertation Abstract**, Washington University, U.S.A.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 214 - About The University of Tokyo , (2016) , Available at: <http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/about.html> , 11/12/2016
- 215 - About University of Oxford , (2016) , Available at: <https://ar.wikipedia.org/wiki/2016/12/24> ، جامعة أوكسفورد
- 216 - Academic Ranking of World Universities , (2016) , Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html> , 11/12/2016
- 217 - European Journal of Business and Social Sciences, (2013) , Vol. 2 , No. 8 , ISSN. 2235 -767X , November 2013 , Available at: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>. 23/12/2016
- 218 - Higher Education Law , Law No: 2547 , Year 1981 Ad, Article 4 , P. 5350 , Available at: <http://www.yok.gov.tr/web/guest/anasayfa> , 17/12/2016
- 219 - <http://a.amaaz.free.fr/portail/downloads/Issue-252.pdf>
- 220 - <http://aaru.ju.edu.jo/Documents/mjles/tqweem.pdf>
- 221 - http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5210
- 222 - <http://arabpsynet.com/archives/op/OPJ23Khaleefa&AbouNejma.pdf>
- 223 - <http://biblio.univ-annaba.dz/wp-content/uploads/2014/06/ABBAS-SAMIR.pdf>
- 224 - <http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ABOU3578.pdf>
- 225 - <http://celt.ksu.edu.sa/sites/celt.ksu.edu.sa/files/report2.pdf>
- 226 - <http://cmt.d.kuniv.edu.kw/UniversityLaw/6-3.pdf>
- 227 - <http://datatopics.worldbank.org/hnp/files/edstats/IRQpol09.pdf>
- 228 - http://edu.uofk.edu/multisites/UofK_edu/images/journal/ahmad.pdf
- 229 - <http://elibrary.medi.u.edu.my/books/2014/MEDIU7225.pdf>
- 230 - <http://files.books.elebda3.net/elebda3.net-wq-4973.pdf>
- 231 - http://journals.yu.edu.jo/jjes/ar/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=136&Itemid=262
- 232 - <http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/319136>
- 233 - <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/73847.pdf>
- 234 - http://rajaosaily.com/research/Dr_Raja_Osaily_Masters_Thesis.pdf
- 235 - <http://rcweb.luedl.net/rc11/A1121.pdf>
- 236 - <http://rouabha.ahlamontada.net/t7-topic>
- 237 - <http://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/88.pdf>
- 238 - http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/82.pdf
- 239 - <http://search.shamaa.org/PDF/44560/ElAmine44560Ch4.pdf>
- 240 - <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=920&SecID=34>
- 241 - http://strategicvisions.ecssr.com/ECSSR/ECSSR_DOCDATA_PRO_EN/Resources/PDF/Rua_Strategia/Rua-Issue-06/rua06_008.pdf
- 242 - http://sustech.edu/staff_publications/2009110616405454.pdf
- 243 - <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan011253.pdf>
- 244 - <http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/entrances-to-the-administrative-reform.pdf>
- 245 - <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=265013>
- 246 - http://www.aljubran.net/aljubran/images/stories/contents/scholarly_disquisitions/06.pdf
- 247 - <http://www.alnoor.se/article.asp?id=154119>
- 248 - <http://www.alriyadh.com/93581>
- 249 - <http://www.antioch.edu>
- 250 - http://www.aun.edu.eg/assiut_president/fut_vision/dr_moemn.pdf

- 251 - <http://www.bgsu.edu/colleges/library>
- 252 - http://www.buicfedu.com/uploads/papers/abstract_2015.pdf
- 253 - http://www.gulfkids.com/pdf/Dina_Zaid.pdf
- 254 - <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=65343>
- 255 - <http://www.international.ac.uk/media/528510/Guide%20to%20UK%20HE%20and%20Partnerships%20ARABIC%20FINAL.pdf>
- 256 - <http://www.jarwan-center.com/>
- 257 - <http://www.leadershipedu.net/vb/archive/index.php/t-78.html>
- 258 - <http://www.lesanarab.com/>
- 259 - <http://www.mitpressjournals.org>
- 260 - <http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php?t=6879>
- 261 - <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/50.pdf>
- 262 - <http://www.nd.edu.au>
- 263 - <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44913775.pdf>
- 264 - <http://www.omu.edu.ly/OMU%20Articles/pdf/Issue14/14-5.pdf>
- 265 - <http://www.otterbein.edu>
- 266 - <http://www.pidegypt.org/download/Local-election/dr%20Samy%20el%20Touky's%20paper.pdf>
- 267 - http://www.qou.edu/arabic/conferences/socialResponsibilityConf/dr_nasserMahdi.pdf
- 268 - http://www.sacm.org/ArabicSACM/pdf/StudentsGuide_Arabic.pdf
- 269 - <http://www.scicom.scu.eun.eg/data/oEUPCRules.pdf>
- 270 - <http://www.sciencedirect.com>
- 271 - http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/69_2012_newsletter/arab.pdf
- 272 - <http://www.tandfonline.com>
- 273 - <http://www.tatwier.net/articles.php?action=show&id=22>
- 274 - <http://www.ukzn.ac.za/dhr/hrrecruitmentaandselection/facultymanagementdocumentamende26oct.pdf>
- 275 - <http://www.uob.edu.bh/index.php/14-latest-news?start=55>
- 276 - <http://www.wata.cc/site/index.html>
- 277 - http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/media_downloads/10.pdf
- 278 - <http://www.youm7.com/story/2015/1/22>
- 279 - <https://eric.ed.gov>
- 280 - <https://hrdiscussion.com/hr25986.html>
- 281 - <https://link.springer.com>
- 282 - <https://muse.jhu.edu>
- 283 - <https://scholar.google.com.eg>
- 284 - https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4281711/EXP4.pdf
- 285 - <https://www.jhu.edu>
- 286 - <https://www.mohesr.gov.ae/Ar/E-Services/RecomndInstitutions/Documents/Australia.pdf>
- 287 - <https://www.mutah.edu.jo/fsdc/QA.pdf>
- 288 - https://www.ndi.org/files/Campaign%20Skills%20Handbook_AR.pdf
- 289 - https://www.unrwa.org/sites/default/files/10-3-2014_final_baseline_sheets_arabic.pdf
- 290 - <https://www.ust.edu/uaqe/count/2013/1/8.pdf>
- 291 - Ibrahim Ortas, (2006), Selection Systems at Universities, Provincial Elections, Chamber Elections, Dean Elections, Çukurova University, Avialbe at: <http://www.cu.edu.tr/tr/Arama.aspx>
- 292 - Richard Bolden , (2004) , What is the Leadership , England, Exeter: University of

- Exeter, Available at: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493>
- 293 - The University of Tokyo , (2016) , Available at: <http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings/The-University-of-Tokyo.html> , 11/12/2016
- 294 - Tia Kathleen Gueye , (2015) , Race In The Appointment And Daily Leadership Of African American Independent School Heads , Dissertation Doctoral , The Graduate School Of Education , Fordham University , New York , Available at: <http://fordham.bepress.com/dissertations/AAI10000701> , 3/3/2017
- 295 - University of Oxford Website , (2016) , Available at: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation?wssl=1> , 24/12/2016
- 296 - University of South Carolina , (2016) , Policies and Procedures , Available at: <http://www.sc.edu/policies/policiesbydivision.php> , 10/12/2016
- 297 - University of Tokyo Rules and Regulations , (2016) , Available at: http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/rules_main.html , 16/12/2016
- 298 - Wikipedia (2016) , About University of Tokyo , Available at: <https://ar.wikipedia.org/wiki/2016/12/16> ، جامعة طوكيو
- 299 - <https://www.britannica.com/topic/University-of-Oxford>
- 300 - <http://tceg.caoa.gov.eg/>
- 301 - http://www.sc.edu/about/offices_and_divisions/diversity_and_inclusion/research_support_and_collaboration/demographics_and_facts/
- 302 - <https://matome.naver.jp/odai/2133734133101924601>
- 303 - <https://eservices.ksu.edu.sa/deansselection/>
- 304 - <http://ksu.edu.sa/ar/about-ksu/hospitals>

الملاحق

ملحق (1)
الاستبانة في صورتها الأولى



معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية

استبيان حول معايير وآليات اختيار القيادات الجامعية

إعداد

أحمد محمود أحمد شحاتة

طالب ماجستير بمعهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية (تخصص إدارة تربوية)

إشراف

أ.د. فاروق شوقي البوهي

استاذ التربية المقارنة المتفرغ، وقائم بعمل رئيس قسم التربية المقارنة
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب الأسبق
بكلية التربية - جامعة الإسكندرية

2017

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث دراسة بعنوان «آليات اختيار القيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية كما يدرکہا أعضاء المجتمع الجامعي في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية» وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية من معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة، وتهدف الدراسة للآتي:

(أولاً) التعرف على آليات (المعايير، والإجراءات) الاختيار الحالية للقيادات الجامعية في مصر.
(ثانياً) تحديد الآليات المستخدمة عالمياً في اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأجنبية.
(ثالثاً) للدراسة هدف تحسيني، وهو تقديم نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية في مصر.

ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد على إتمام هذه الدراسة مكونة من محورين أساسيين، وهما:

المحور الأول: معايير اختيار القيادات الجامعية

ويقوم هذا المحور بقياس درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية من وجهة نظر سيادتكم ومعرفة مدى الموافقة عليها، وذلك وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

الاستجابة	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
درجة الأهمية	5	4	3	2	1

مثال: بالنسبة للمعايير الشخصية للقيادات الجامعية:

العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط					

المحور الثاني: آلية اختيار القيادات الجامعية

ويعرض هذا المحور أربعة آليات لاختيار القيادات الجامعية، ولكل آلية مجموعة من العبارات تحدد إجراءات الاختيار، ويتطلب من سيادتكم اختيار آلية واحدة فقط وتحديد مدى موافقتكم على إجراءات تطبيق هذه الآلية من خلال العبارات الخاصة بها، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

الاستجابة	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
درجة الأهمية	5	4	3	2	1

مثال: الآلية الأولى لاختيار القيادات الجامعية: (آلية اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة):
بالنسبة لتكوين اللجنة التي ستقوم بعملية الاختيار، لمنصب رئيس الجامعة:

العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
سنة عمداء من كليات الجامعة المعنية (ثلاثة من كليات نظرية، وثلاثة من كليات عملية)					

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ويمكن لسيادتكم الحصول على نسخة من النتائج بعد إجراء الدراسة.

ولسيادتكم جزيل الشكر وموفور الاحترام،،

الباحث

أحمد محمود أحمد شحاتة

«البيانات الأساسية»

الاسم (اختياري): _____

جامعة: _____

كلية: _____

الرجاء التكرم بوضع علام (✓) في المربع الذي ينطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الدرجة العلمية:

أستاذ أستاذ متفرغ أستاذ مساعد معيد

3. للأكاديميين: الوظيفة الإدارية إن وجدت (حالياً أو سابقاً):

رئيس جامعة نائب رئيس جامعة أمين عام جامعة
 عميد كلية وكيل كلية رئيس قسم أكاديمي

4. لغير الأكاديميين: الوظيفة الإدارية إن وجدت (حالياً أو سابقاً):

موظف بدرجة مدير موظف بدرجة رئيس قسم موظف طالب

5. سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أقل من 5 سنوات

المحور الأول: معايير اختيار القيادات الجامعية:

ويقصد بمعايير اختيار القيادات الجامعة بأنها مجموعة من الخصائص والموصفات والمهارات التي يجب توافرها في المرشح لشغل المنصب القيادي، وهذه الخصائص والمهارات مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في المناصب القيادية:

جدول (أ)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
معايير شخصية: ويقصد بالمعايير الشخصية تلك الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلّى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات (الجسمية، العقلية، الانفعالية) التي تبلور معظم جوانب شخصيته:						
1	التمتع بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط					
2	الخلو من الإعاقات البدنية					
3	الهدوء والالتزان في معالجة الأمور					
4	التعقل عند اتخاذ القرارات					
5	الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس					
6	المرونة وسعة الأفق والقدرة والإبداع					
7	الثقة بالذات والوعي الخالي من الصراعات الداخلية					
8	الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المؤسسة إن وجدت					
9	التعلم المستمر، والاستفادة من الخبرات في المواقف المستقبلية					
معايير أخلاقية: ويقصد بالمعايير الأخلاقية مجموعة (القيم الدينية، والمبادئ الاجتماعية) التي يتمتع بها القائد والتي تنبع من أمثاله للقيم الدينية، والنزاهة بمبادئ وأخلاقيات المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه:						
10	الصدق في القول والعمل، واجتناب الكذب					
11	الأمانة في التعامل، والحفاظ على المال العام					
12	إظهار التواضع، وعدم التكبر أو التعالي					
13	احترام الآخرين واحترام آرائهم					
14	احترام النظام وتطبيقه والالتزام به					
15	احترام الوقت، والمحافظة على وقته وأوقات الآخرين					
16	يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة					
17	القيادة بالقيم، فيصيغ مجموعة من القيم الأساسية، ويمارس سلوكاً ينسجم مع تلك القيم					
18	خلو سجله الوظيفي من الجزاءات والأحكام التأديبية					
معايير الكفاءة العلمية: ويقصد بالمعايير العلمية مستوى التأهيل العلمي، إلى جانب عدد الشهادات والتقديرية والدرجات العلمية التي حصل عليها، ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد.						
19	المؤهلات العلمية وتقديراتها					
20	الخبرة التدريسية					
21	النشر في دوريات ومجلات علمية محلية أو عالمية خلال الخمس سنوات الأخيرة					
22	المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية					

				الإشراف على الرسائل العلمية (ماجستير – دكتوراة)	23
				تحكيم الرسائل العلمية (ماجستير – دكتوراة)	24
				تأليف كتب علمية في مجال التخصص	25
				حصوله على شهادات تقدير في إدارة الموارد البشرية	26
				المشاركة في إجراء أبحاث في إدارة الموارد البشرية	27
				تحكيم بحوث في دوريات علمية محلية وأجنبية	28
				المشاركة في اللجان العلمية	29
				الحصول على جوائز وأوسمة وغيرها من مظهر التقدير العلمي	30
				الانتدابات الداخلية أو الابتعثات الخارجية لجهات علمية	31
معايير الكفاءة القيادية والإدارية: ويقصد بها تلك المهارات التي تتعلق بالعمليات القيادية الإدارية من التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والمتابعة، الرقابة، والتقويم، والتي يمكن تمثيلها بالتدريب					
				القدرة على خلق رؤية ورسالة المؤسسة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها	32
				الرغبة في التغيير، والسعي لخلق مؤسسات مبتكرة، متجددة، مرنة، قابلة للتكيف مع البيئة المحيطة	33
				الإلمام بالجوانب المالية والقانون اللازمة للإدارة الجيدة	34
				المشاركة في تنفيذ أنشطة ثقافية وعلمية واجتماعية ورياضية للطلاب	35
				المشاركة في تنظيم مؤتمرات واجتماعات علمية وإدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة	36
				متابعة أداء مرؤوسيه بكفاءة وفاعلية في المناصب السابقة إن وجدت	37
				تقديم الاستشارات لمرؤوسيه في الوقت المناسب في حالة توليه منصب سابق	38
				توزيع مهام ومسئوليات العمل على مرؤوسيه بكفاءة وعدالة في حالة توليه منصب سابق	39
				التوجيه والتفاعل مع الطلاب	40
				امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي	41
				له رؤية وبصيرة ويجيد التعامل مع الغموض في المواقف المعقدة، والأوضاع غير النموذجية.	42
				يسعى إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتوقع ما هو متوقع منهم	43
				الانفتاح والإيمان بالمرؤوسين، والاستعداد لإعطاء الثقة لهم عندما يتطلب الأمر.	44
معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية: يقصد بها تطوعات عضو هيئة التدريس في مؤسسات المجتمع الخيرية ودعمه للعمل الخيري					
				المشاركة في أعمال تسهم في النهوض بالمجتمع وتطويره	45

					46	تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص
					47	تشجيع ودعم الإبداع الفكري والعلمي لأعضاء المجتمع الجامعي
					48	لديه رؤية لتوفير مصادر تمويل جيدة لدعم البحوث العلمية الجامعية
					49	القدرة على تسويق الإنتاج العلمي والبحوث الجامعية
					50	المشاركة في الجمعيات والمؤسسات الغير هادفة للربح، أو عضوية أحد مؤسسات المجتمع المدني
معايير خاصة بتقييم المشروع: يتطلب الترشح للمناصب القيادية أن يمتلك المرشح مشروع لتطوير الإدارة أو القسم أو الكلية أو الجامعة التي سوف يتولى منصب قيادتها، ويجب أن يتوافر في المشروع المعايير التالية:						
					51	قابل للتنفيذ وذلك بالنظر إلى بنود الإنفاق والجدول الزمني لتنفيذه
					52	وضع رؤية شاملة وتحديد أهداف وبرامج تنفيذية لمشروعات التطوير
					53	تحديد مصادر تمويل فعالة ومتنوعة لتمويل مشروع التطوير
					54	الاعتماد على المبادرة وتحسين الذات، وذلك بتحقيق الأهداف بطريقة فعال ومنظمة ومبتكرة
					55	القدرة على المفاضلة بين الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة وإدارة الأزمات

برجاء ذكر معايير أخرى لاختيار القيادات الجامعية يمكن أخذها في الاعتبار:

المحور الثاني: آلية اختيار القيادات الجامعية:

يتضمن هذا المحور أربعة آليات توضح أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية، ولكل آلية مجموعة من العبارات توضح إجراءات الاختيار الخاصة بها، من فضلك اختر آلية واحدة فقط:

الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات ، ومجالس الكليات):

في هذه الآلية يتم تشكيل لجان لاختيار المرشح المناسب للمنصب الإداري الشاغر عن طريق تكوين لجنة تقوم بعملية المفاضلة واختيار الشخص المناسب، ثم ترفع إسمه إلى جهة الإدارة لاتخاذ قرار تعيينه.

الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي:

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تشرف وتنظم عملية انتخاب القيادات الجامعية دون أي تدخل من اللجنة في عملية الاختيار، ويكون عمل اللجنة فقط استقبال طلبت الترشيح واستيفاء كل المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، وإعلان قائمة بكل المرشحين، ثم الإشراف على العملية الانتخابية، وفرز الأصوات وإعلان النتيجة بفوز مرشح واحد وهو الحائز على أعلى الأصوات مطلقاً، ثم ترفع إسمه إلى جهة الإدارة لاتخاذ قرار تعيينه.

الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من أعلى ثلاثة مرشحين:

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تشرف وتنظم عملية انتخاب القيادات الجامعية، ويكون عمل اللجنة استقبال طلبات الترشيح واستيفاء كافة المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، وإعلان قائمة بكل المرشحين، ثم الإشراف على العملية الانتخابية، وفرز الأصوات، واختيار واحد من أعلى ثلاثة حصلوا على أصوات وإعلانه الفائز بالمنصب، ثم ترسل اللجنة اسم المرشح الفائز إلى جهة الإدارة لإصدار قرار تعيينه.

الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي:

وفي هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تشرف على تلقي طلبات الترشيح، واستيفاء كل المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، ثم تقوم هذه اللجنة باختيار خمسة مرشحين فقط من بين المرشحين الذين استوفوا الشروط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم تفرز الأصوات، ثم تعلن الفائز بالمنصب الحائز على أعلى الأصوات مطلقاً، ثم ترسل اللجنة اسم المرشح الفائز من بين الخمسة مرشحين إلى جهة الإدارة لإصدار قرار تعيينه.

وفيما يلي تفاصيل استنبان كل آلية:

الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة:
جدول (ب)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
أ- بالنسبة لرئيس الجامعة						
1	سنة عمداء من كليات الجامعة المعنية (ثلاثة من كليات نظرية ، وثلاثة من كليات عملية)					
2	أستاذين متفرعين شغلا منصب رئيس الجامعة المعنية سابقا (عينة عشوائية)					
3	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)					
4	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
ب- بالنسبة لنائب رئيس الجامعة						
5	رئيس الجامعة					
6	أعضاء لجنة رئيس الجامعة (ما عدا بند 2)					
7	ثلاثة أساتذة شغلوا منصب نائب رئيس الجامعة (عينة عشوائية)					
ج- بالنسبة لعميد الكلية						
8	رئيس الجامعة					
9	خمسة رؤساء أقسام في الكلية المعنية (عينة عشوائية)					
10	أستاذين متفرعين شغلا منصب عميد الكلية المعنية سابقا (عينة عشوائية)					
11	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)					
12	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
د- بالنسبة لوكيل الكلية (لشئون التعليم والطلاب/ خدمة المجتمع والبيئة، الدراسات العليا والبحوث)						
13	عميد الكلية					
14	أعضاء لجنة عميد الكلية (ما عدا بند 10)					
15	1- ثلاثة أشخاص من المجتمع المحلي وكبار رجال مجتمع الأعمال (إذا كان المرشح وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع).					
16	2- ثلاثة طلاب من مرحلة الدراسات العليا (إذا كان المرشح وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا)					
17	3- ثلاثة طلاب من مرحلة الليسانس والباكوريوس (إذا كان المرشح وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب).					
هـ- بالنسبة لرئيس القسم						
18	استاذ متفرغ شغل منصب رئيس القسم المعني سابقا					

19	استاذين عاملين بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة العاملين				
20	استاذ مساعد بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة المساعدين				
21	معيد بالاختيار العشوائي من بين المعيدين بالقسم				
22	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)				
23	استاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها				
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:					
24	تقوم اللجنة بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:				
	أ- الإعلان في جريدة رسمية				
	ب- الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني				
	ج- الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية				
	د- الإعلان في كل الوسائل السابقة				
25	تطلع اللجنة على التوصيف الوظيفي للمناصب ومعايير اختيار القيادات الجامعية				
26	استقبال طلبات العمل ومطابقتها لشروط شغل المنصب				
27	الاعتذار للمتقدمين الغير مستوفي الشروط				
28	المفاضلة بين المرشحين المقبولين				
29	الإعلان عن اختيار أحد المرشحين للمنصب الشاغر وتعيينه				

الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي:

جدول (ج)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
أولاً: تشكيل اللجنة الإدارية للإشراف على الانتخاب وتكون من:						
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية					
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)					
3	خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:						
4	تقوم اللجنة بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					
	أ- الإعلان في جريدة رسمية					
	ب- الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني					

					ج- الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية
					د- الإعلان في كل الوسائل السابقة
				5	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين
				6	الإعلان عن أسماء المرشحين ومواعيد عرض مشاريع التطوير الخاصة بهم
				7	تحدد اللجنة موعد لانتخاب أحد المرشحين للمنصب القيادي الشاغر
				8	إعلان اللجنة النتيجة بفوز أحد المرشحين بالمنصب، وفي حالة تساوي الأصوات بين مرشحين أو أكثر تعاد الانتخابات بينهم
				9	بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:
				أ-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس فقط
				ب-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى نسبة 10% من أصوات الهيئة المعاونة فقط
				ج-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى نسبة 10% من أصوات الهيئة المعاونة ونسبة 5% من أصوات الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)
				د-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة فقط
				هـ-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)
				و-	يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)، على أن يكون التصويت نسبي (يحدد لكل فئة درجة يحسب من خلالها الصوت)

الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من أعلى ثلاثة مرشحين:
جدول (د)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
أولاً: تشكيل اللجنة الإدارية للإشراف على الانتخاب وتكون من:						
1	أربع أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئة التدريس					
2	مستشار قانوني بالجامعة					
3	خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					

ثانياً: تشكيل اللجنة الإدارية التي ستقوم باختيار واحد من أعلى ثلاثة أصوات وإعلانه الفائزة، وتتكون من:				
3	أربعة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، اثنان من الكليات النظرية واثنان من الكليات العملية			
4	مدير أو مستشار إدارة الموارد البشرية بالجامعة أو الكلية			
5	مدير أو مستشار الإدارة القانونية بالجامعة أو الكلية			
ثالثاً: إجراءات عملية الاختيار:				
3	تقوم اللجنة بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:			
	أ- الإعلان في جريدة رسمية			
	ب- الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني			
	ج- الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية			
	د- الإعلان في كل الوسائل السابقة			
4	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين			
5	الإعلان عن أسماء المرشحين ومواعيد عرض مشاريع التطوير الخاصة بهم			
6	تحدد اللجنة موعد لانتخاب أحد المرشحين للمنصب القيادي الشاغر			
7	إعلان اللجنة نتيجة أعلى ثلاثة مرشحين حصلوا على أصوات، وتحيلهم إلى "لجنة إعلان الفائز"			
8	تقوم "لجنة إعلان الفائز" بالمفاضلة بين أعلى ثلاثة مرشحين حصلوا على منصب، واختيار أحدهم وإعلانه فائزاً بالمنصب			
9	بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:			
	أ- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس فقط			
	ب- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى 10% من أصوات الهيئة المعاونة فقط			
	ج- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى نسبة 10% من أصوات الهيئة المعاونة ونسبة 5% من أصوات الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)			
	د- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة فقط			
	هـ- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة أعضاء الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)			
	و- يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)، على أن يكون التصويت نسبي (يحدد لكل فئة درجة يحسب من خلالها الصوت)			

الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي:

جدول (هـ)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
أولاً: تشكيل اللجنة الإدارية التي ستقوم باختيار أفضل خمسة مرشحين لطرحهم للانتخاب، وتتكون من:						
1	أربعة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، اثنان من الكليات النظرية واثنان من الكليات العملية					
2	مدير أو مستشار إدارة الموارد البشرية بالجامعة أو الكلية					
3	مدير أو مستشار الإدارة القانونية بالجامعة أو الكلية					
ثانياً: تشكيل اللجنة الإدارية للإشراف على الانتخاب وتتكون من:						
4	أربع أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئة التدريس					
5	مدير أو مستشار إدارة الموارد البشرية بالجامعة أو الكلية					
6	مدير أو مستشار الإدارة القانونية بالجامعة أو الكلية					
ثالثاً: إجراءات عملية الاختيار:						
7	تقوم اللجنة المشرفة على الانتخابات بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					
	أ- الإعلان في جريدة رسمية					
	ب- الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني					
	ج- الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية					
	د- الإعلان في كل الوسائل السابقة					
8	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين					
9	تقوم اللجنة بعرض جميع المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح، وقاموا بعرض مشاريع التطوير الخاصة بهم، على "لجنة اختيار الخمسة"					
10	تقوم "لجنة اختيار الخمسة" بالمفاضلة بين المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح، وتختار من بينهم خمسة فقط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي					
11	تقوم اللجنة المشرفة على الانتخابات بالاعتذار لباقي المرشحين الذين لم يستوفوا شروط ومستندات الترشح، وكذلك لأولئك الذين استوفوا ولكن لم يقع عليهم الاختيار					
12	تحدد اللجنة المشرفة موعد لانتخاب أحد الخمسة المرشحين للمنصب القيادي الشاغر					

					تقوم اللجنة المشرفة بفرز الأصوات، وإعلان المرشح الحاصل على أعلى الأصوات فائزاً بالمنصب	13
بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:						
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس فقط	أ-
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى نسبة 10% من أصوات الهيئة المعاونة فقط	ب-
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى نسبة 10% من أصوات الهيئة المعاونة ونسبة 5% من أصوات الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)	ج-
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة فقط	د-
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة أعضاء الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)	هـ-
					يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء الهيئة المعاونة وكافة الطلاب (ويمكن أن يمثلهم أعضاء ورئيس اتحاد الطلاب)، على أن يكون التصويت نسبي (يحدد لكل فئة درجة يحسب من خلالها الصوت)	و-

نهاية الاستبيان،،

ملحق (2)

«أسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية مرتبة ترتيباً هجائياً»

م	الاسم	الدرجة العلمية ومكان العمل
1	د. خالد أحمد عبد الحميد	مدرس مناهج وطرق التدريس بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر
2	د. شريف طاهر محمد	مدرس إدارة الأعمال بكلية إدارة الأعمال أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
3	د. عبد الرازق محمد زيان	استاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الإسكندرية
4	أ.د. علي محمد طلعت	نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب جامعة 6 أكتوبر
5	د. فاطمة عبد القادر بهنسي	استاذ مساعد، بكلية التربية جامعة الإسكندرية
6	د. ليلى توفيق أحمد نور الدين	مدرس، وقائم بعمل رئيس قسم التربية بكلية التربية جامعة 6 أكتوبر
7	د. محمد أحمد عوض البربري	أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق
8	أ.د. محمد محمود عبد القادر	استاذ النحو والصرف ووكيل كلية التربية للدراسات العليا - جامعة 6 أكتوبر
9	أ.د. محمد يوسف حسن	استاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم، وعميد كلية التربية الأسبق - جامعة الإسكندرية
10	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
11	د. نهى العاصي	مدرس بقسم التربية المقارنة والادارة التربوية بكلية التربية - جامعة قناة السويس

ملحق (3)
الاستبانة في صورتها النهائية



معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية

استبيان حول معايير وآليات اختيار القيادات الجامعية

إعداد

أحمد محمود أحمد شحاتة

طالب ماجستير بمعهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية (تخصص إدارة تربوية)

إشراف

أ.د. فاروق شوقي البوهي

استاذ التربية المقارنة المتفرغ، وقائم بعمل رئيس قسم التربية المقارنة
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب الأسبق
بكلية التربية - جامعة الإسكندرية

1438 هـ - 2017 م



السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس جامعة _____
السيد الأستاذ الدكتور/ وكيل كلية _____ لشئون الدراسات العليا والبحوث

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث دراسة بعنوان «آليات اختيار القيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية كما يدركها أعضاء المجتمع الجامعي في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية»، وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية من معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة، وتهدف الدراسة للآتي:
(أولاً) التعرف على آليات (المعايير، والإجراءات) الاختيار الحالية للقيادات الجامعية في مصر.
(ثانياً) تحديد الآليات المستخدمة عالمياً في اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأجنبية.
(ثالثاً) للدراسة هدف تحسيني، وهو تقديم نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية في مصر.
ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد على إتمام هذه الدراسة مكونة من محورين أساسيين، وهما:

المحور الأول: معايير اختيار القيادات الجامعية

ويقوم هذا المحور بقياس درجة أهمية معايير اختيار القيادات الجامعية من وجهة نظر سيادتكم ومعرفة مدى الموافقة عليها، وذلك وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

الاستجابة	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
درجة الأهمية	5	4	3	2	1

مثال: بالنسبة للمعايير الشخصية للقيادات الجامعية:

العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
التمتع بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط					

المحور الثاني: آلية اختيار القيادات الجامعية

ويعرض هذا المحور أربعة آليات لاختيار القيادات الجامعية، ولكل آلية مجموعة من العبارات تحدد إجراءات الاختيار، ويتطلب من سيادتكم اختيار آلية واحدة فقط وتحديد مدى موافقتكم على إجراءات تطبيق هذه الآلية من خلال العبارات الخاصة بها، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

مثال: الآلية الأولى لاختيار القيادات الجامعية: (آلية اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة): بالنسبة لتكوين اللجنة التي ستقوم بعملية الاختيار، لمنصب رئيس الجامعة:

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
عمداء من كليات الجامعة المعنية (ثلاثة) نظرية، و (ثلاثة من كليات عملية)					

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ويمكن لسيادتكم الحصول على نسخة من النتائج بعد إجراء الدراسة.

ولسيادتكم جزيل الشكر وموفور الاحترام،،

الباحث

أحمد محمود أحمد شحاتة

«البيانات الأساسية»

الاسم (اختياري): _____
جامعة: _____
كلية: _____

الرجاء التكرم بوضع علام (✓) في المربع الذي ينطبق عليك.

1. النوع:

ذكر أنثى

2. الدرجة العلمية:

أستاذ متفرغ أستاذ أستاذ مساعد
مدرس مدرس مساعد معيد

3. للأكاديميين: الوظيفة الإدارية إن وجدت (حالياً أو سابقاً):

رئيس جامعة نائب رئيس جامعة أمين عام جامعة
عميد كلية وكيل كلية رئيس قسم

4. لغير الأكاديميين: الوظيفة الإدارية إن وجدت (حالياً أو سابقاً):

موظف بدرجة مدير موظف بدرجة نائب مدير موظف بدرجة رئيس قسم
موظف طالب

5. سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات من 5 لأقل 10 سنوات أقل من 5 سنوات

المحور الأول: معايير اختيار القيادات الجامعية:

ويقصد بمعايير اختيار القيادات الجامعية بأنها مجموعة من الخصائص والموصفات والمهارات التي يجب توافرها في المرشح لشغل المنصب القيادي، وهذه الخصائص والمهارات مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في المناصب القيادية:

جدول (أ)

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
معايير شخصية: ويقصد بالمعايير الشخصية تلك الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات (الجسمية، العقلية، الانفعالية) التي تبلور معظم جوانب شخصيته:						
1	التمتع بالصحة الجسمية والحيوية والنشاط، بما لا يعيقه عن ممارسة مهام عمله					
2	الاتزان والتعقل في معالجة الأمور واتخاذ القرارات					
3	الثبات الانفعالي والقدرة على ضبط النفس					
4	سعة الأفق والقدرة على الإبداع					
5	الثقة بالذات والقدرة على تحمل المخاطر					
6	التعلم المستمر، والحرص على الإفادة من الخبرات في المواقف المستقبلية					
معايير أخلاقية: ويقصد بالمعايير الأخلاقية مجموعة (القيم الدينية، والمبادئ الاجتماعية) التي يتمتع بها القائد والتي تنبع من امتثاله للقيم الدينية، والتزامه بمبادئ وأخلاقيات المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه:						
7	الصدق في القول والعمل وتطابق أفعاله مع أقواله					
8	الحفاظ على المال العام					
9	التواضع وعدم الكبر، واحترام آراء الآخرين					
10	احترام النظام والالتزام به					
11	احترام الوقت، والمحافظة عليه					
12	مساعدة العاملين في مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة لهم					
13	خلو سجله الوظيفي من الجزاءات والأحكام التأديبية					
معايير الكفاءة العلمية: ويقصد بالمعايير العلمية مستوى التأهيل العلمي، إلى جانب عدد الشهادات والتقديرية والدرجات العلمية التي حصل عليها، ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرة الحالية للفرد.						
14	مؤهلاته العلمية مناسبة للوظيفة، وتقديراتها مرتفعة					
15	خبراته التدريسية كبيرة في مجال تخصصه					
16	النشر في دوريات ومجلات علمية محلية أو عالمية خلال الخمس سنوات الأخيرة					
17	المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية					
18	الإشراف على الرسائل العلمية (ماجستير- دكتوراة)					
19	تحكيم الرسائل العلمية (ماجستير- دكتوراة)					

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
20	تأليف كتب علمية في مجال التخصص					
21	الحصول على برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية					
22	تحكيم بحوث في دوريات علمية محلية وأجنبية					
23	المشاركة في اللجان العلمية					
24	الحصول على جوائز وأوسمة وغيرها من مظاهر التقدير العلمي					
25	الحصول على انتدابات داخلية أو ابتعاثات خارجية لجهات علمية					
معايير الكفاءة القيادية والإدارية: ويقصد بها تلك المهارات التي تتعلق بالعمليات القيادية الإدارية من التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والمتابعة، الرقابة، والتقييم، والتي يمكن تسميتها بالتدريب						
26	القدرة على المشاركة في بلورة وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة					
27	القدرة على إيصال رؤية المؤسسة ورسالتها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها					
28	الرغبة في التغيير، والسعي لخلق مؤسسات متجددة، مرنة، قابلة للتكيف مع البيئة المحيطة					
29	الإلمام بالجوانب المالية والقانونية اللازمة للإدارة					
30	المشاركة في تنفيذ أنشطة ثقافية وعلمية واجتماعية ورياضية للطلاب					
31	المشاركة في تنظيم مؤتمرات واجتماعات علمية وإدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة					
32	المتابعة لأداء مرؤسيه بكفاءة وفاعلية في المناصب السابقة إن وجدت					
33	تقديم الاستشارات لمرؤسيه في الوقت المناسب في حالة توليه منصب سابق					
34	توزيع مهام ومسئوليات العمل على مرؤسيه بعدالة في حالة توليه منصب سابق					
35	التفاعل الجيد مع الطلاب					
36	امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي					
37	لديه رؤية وبصيرة وجيد التعامل في المواقف المعقدة، والأوضاع غير النموجية.					
38	السعي للوصول بمرؤسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتوقع منهم					
39	الانفتاح على المرؤسين والاستعداد لإعطاء الثقة لهم عندما يتطلب الأمر.					
معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية: يقصد بها تطوعات عضو هيئة التدريس في مؤسسات المجتمع الخيرية ودعمه للعمل الخيري						
40	المشاركة في أعمال تسهم في تطوير والنهوض بالمجتمع المحيط بمؤسسته					

م	العبارات	عالي الأهمية جدا	عالي الأهمية	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية	منخفض الأهمية جدا
41	تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص في مجال تخصصه					
42	تشجيع ودعم الإبداع الفكري والعلمي لأعضاء المجتمع الجامعي					
43	المشاركة في وضع رؤية لتوفير مصادر تمويل جيدة لدعم البحوث العلمية الجامعية					
44	القدرة على تسويق الإنتاج العلمي والبحوث الجامعية					
45	المشاركة في الجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير هادفة للربح					
46	لديه عضوية في إحدى مؤسسات المجتمع المدني					
معايير خاصة بتقييم بـ "خطة التطوير": يتطلب الترشح للمناصب القيادية أن يمتلك المرشح خطة لتطوير الإدارة أو القسم أو الكلية أو الجامعة التي سوف يتولى منصب قيادتها، ويجب أن يتوافر في خطة التطوير المعايير التالية:						
47	خطته للتطوير قابلة للتنفيذ من الناحية المالية والزمنية					
48	توافر رؤية شاملة وتحديد أهداف وبرامج تفصيلية لتنفيذ خطة التطوير					
49	توافر مصادر تمويل متنوعة لتمويل خطة التطوير					
50	الاعتماد على المبادرة والابتكار لتحقيق أهداف خطة التطوير بطرق فعالة ومنظمة ومبتكرة					
51	القدرة على المفاضلة بين الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ خطة التطوير					

برجاء ذكر معايير أخرى لاختيار القيادات الجامعية يمكن أخذها في الاعتبار:

المحور الثاني: آلية اختيار القيادات الجامعية:

يتضمن هذا المحور أربعة آليات توضح أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية، ولكل آلية مجموعة من العبارات توضح إجراءات الاختيار الخاصة بها، من فضلك اختر آلية واحدة فقط، وحدد درجة موافقتك على كل عبارة من عباراتها من وجهة نظرك، وفيما يلي تفاصيل استبيان كل آلية:

الآلية الأولى: اختيار القيادات الجامعية بالتعيين من خلال لجنة منتخبة من المجالس الجامعية مثل (مجالس الجامعات، ومجالس الكليات):

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة لاختيار المرشح المناسب للمنصب الإداري الشاغر، وتقوم هذه اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين واختيار المرشح الذي تراه مناسباً، ثم ترفع اسمه إلى جهة الإدارة لاتخاذ قرار تعيينه.

جدول (ب)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تشكيل (لجنة الاختيار)، وهي اللجنة المسنولة عن اختيار وتعيين المرشح المناسب للمنصب الشاغر:						
أ- بالنسبة لرئيس الجامعة، لجنة مشكلة من:						
1	سنة عمداء من كليات الجامعة المعنية (3من كليات نظرية ، و3 كليات عملية)					
2	أستاذين متفرعين شغلا منصب رئيس الجامعة المعنية سابقا (عينة عشوائية)					
3	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)					
4	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
ب- بالنسبة لنائب رئيس الجامعة، لجنة مشكلة من:						
5	رئيس الجامعة					
6	أعضاء لجنة رئيس الجامعة (ما عدا بند 2)					
7	استاذين متفرعين شغلا منصب نائب رئيس الجامعة المعنية سابقاً (عينة عشوائية)					
ج- بالنسبة لعميد الكلية، لجنة مشكلة من:						
8	رئيس الجامعة					
9	خمسة رؤساء أقسام في الكلية المعنية (عينة عشوائية)					
10	أستاذين متفرعين شغلا منصب عميد الكلية المعنية سابقا (عينة عشوائية)					
11	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)					
12	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
د- بالنسبة لوكيل الكلية (لشئون التعليم والطلاب/ خدمة المجتمع والبيئة، الدراسات العليا والبحوث) لجنة مشكلة من:						
13	عميد الكلية					
14	أعضاء لجنة عميد الكلية (ما عدا البندين 8، 10)					
15	ثلاثة من المجتمع المحلي ورجال الأعمال (إذا كان الوكيل لشئون خدمة المجتمع)					
16	ثلاثة طلاب بمرحلة الدراسات العليا (إذا كان الوكيل لشئون الدراسات العليا)					
17	ثلاثة طلاب من مرحلة البكالوريوس (إذا كان الوكيل لشئون التعليم والطلاب)					
هـ - بالنسبة لرئيس القسم، لجنة مشكلة من:						
18	استاذ متفرغ شغل منصب رئيس القسم المعني سابقا					
19	استاذين عاملين بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة العاملين					
20	استاذ مساعد بالاختيار العشوائي من بين الأساتذة المساعدين					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
21	معيد بالاختيار العشوائي من بين المعيدين بالقسم					
22	مستشار قانوني من مستشاري الجامعة (عينة عشوائية)					
23	استاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:						
24	تقوم اللجنة بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					
	أ الإعلان في جريدة رسمية					
	ب الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعنى					
	ج الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية					
	د الإعلان في كل الوسائل السابقة					
25	اطلاع اللجنة على التوصيف الوظيفي للمناصب ومعايير اختيار القيادات الجامعية					
26	استقبال طلبات العمل ومطابقتها لشروط شغل المنصب					
27	مقابلة المرشحين والتواصل معهم حول مقترحاتهم لتطوير الكلية					
28	الاعتذار للمتقدمين الغير مستوفي الشروط					
29	المفاضلة بين المرشحين المقبولين					
30	الإعلان عن اختيار أحد المرشحين للمنصب، ورفع اسمه لجهة الإدارة لتعيينه					

الآلية الثانية: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي:

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تنظم وتشرف على عملية انتخاب القيادات الجامعية دون أي تدخل من اللجنة في عملية الاختيار، ويكون عمل اللجنة فقط استقبال طلبات الترشيح واستيفاء كل المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، وإعلان قائمة بكل المرشحين، ثم الإشراف على العملية الانتخابية، وفرز الأصوات وإعلان النتيجة بفوز مرشح واحد وهو الحائز على أعلى الأصوات مطلقاً، ثم ترفع إسمه إلى جهة الإدارة لاتخاذ قرار تعيينه.

جدول رقم (ج)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات)، وهي اللجنة المسنولة عن تنظيم والإشراف على انتخابات القيادات الجامعية:						
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية					
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)					
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً	غير موافق إطلاقاً
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:						
5	تقوم اللجنة بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					
أ	الإعلان في جريدة رسمية					
ب	الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني					
ج	الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية					
د	الإعلان في كل الوسائل السابقة					
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين					
7	الإعلان عن أسماء المرشحين ومواعيد عرض خطط التطوير الخاصة بهم					
8	تحدد اللجنة موعد لانتخاب أحد المرشحين للمنصب القيادي الشاغر					
9	إعلان اللجنة النتيجة بفوز أحد المرشحين بالمنصب، وفي حالة تساوي الأصوات بين مرشحين أو أكثر تعاد الانتخابات بينهم					
10	بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:					
أ	(الأكاديميون فقط) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط					
ب	(الأكاديميون + الموظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط					
ج	(الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					
د	(الأكاديميون + 10% موظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفين الإداريون					
هـ	(الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفين الإداريون، بالإضافة إلى 5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					

الآلية الثالثة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق لجنة تختار أفضل خمسة مرشحين (قائمة قصيرة بالمرشحين)، ثم الانتخاب الحر المباشر من المجتمع الجامعي:

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تشرف على تلقي طلبات الترشح، واستيفاء كل المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، ثم تقوم هذه اللجنة باختيار خمسة مرشحين فقط من بين المرشحين الذين استوفوا الشروط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم تقرر الأصوات، ثم تعلن الفائز بالمنصب، وهو المرشح الحائز على أعلى الأصوات مطلقاً، ثم ترسل اللجنة اسم المرشح الفائز إلى جهة الإدارة لإصدار قرار تعيينه.

جدول (د)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات) وهي اللجنة التي ستختار أفضل 5 مرشحين ثم تطرحهم للانتخابات ثم تشرف على الانتخابات وتعلن النتيجة، وتتكون من:						
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من كليات النظرية وثلاثة من كليات عملية					
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)					
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة					
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:						
5	تقوم اللجنة المشرفة على الانتخابات بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					
	أ الإعلان في جريدة رسمية					
	ب الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعني					
	ج الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية					
	د الإعلان في كل الوسائل السابقة					
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين					
7	تقوم اللجنة بإجراء مقابلة مع كل مرشح وتناقشة في خطة التطوير المقدم بها					
8	تقوم اللجنة بالمفاضلة بين المرشحين الذين استوفوا شروط ومستندات الترشح وقدموا خطط التطوير، وتختار من بينهم خمسة فقط، وتطرحهم للانتخاب المباشر من قبل المجتمع الجامعي					
9	تقوم اللجنة بالاعتذار لباقي المرشحين الذين لم يستوفوا شروط ومستندات الترشح، وكذلك لأولئك الذين استوفوا ولكن لم يقع عليهم الاختيار					
10	تحدد اللجنة المشرفة موعد لإجراء الانتخابات لاختيار واحد من بين الخمسة المرشحين للمنصب القيادي الشاغر					
11	تقوم اللجنة المشرفة بفرز الأصوات، وإعلان المرشح الحاصل على أعلى الأصوات فائزاً بالمنصب، ثم ترسل اسمه لجهة الإدارة لتعيينه					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
12	بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:					
أ	(الأكاديميون فقط) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط					
ب	(الأكاديميون + الموظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط					
ج	(الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					
د	(الأكاديميون + 10% موظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفين					
هـ	(الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى 10% من الموظفين، و5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					

الآلية الرابعة: اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي، ثم من خلال لجنة تختار واحد من الثلاثة مرشحين الأوائل في عدد الأصوات:

في هذه الآلية يتم تشكيل لجنة تنظم وتشرف على عملية انتخاب القيادات الجامعية، ويكون عمل اللجنة استقبال طلبات الترشيح واستيفاء كافة المستندات ومطابقتها بالشروط المطلوبة، وإعلان قائمة بكل المرشحين، ثم الإشراف على العملية الانتخابية، وفرز الأصوات، واختيار واحد من أعلى ثلاثة حصلوا على أصوات وإعلانه الفائز بالمنصب، ثم ترسل اللجنة اسم المرشح الفائز إلى جهة الإدارة لإصدار قرار تعيينه.

جدول (هـ)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تشكيل (لجنة الانتخابات) وهي اللجنة التي ستشرف على الانتخابات بين كل المرشحين، ثم تختار مرشح واحد من بين أعلى ثلاثة مرشحين حصداً أصوات وتعلنه الفائز بالمنصب، وتتكون اللجنة من:						
1	سنة أعضاء هيئة تدريس بالجامعة ينتخبهم أعضاء هيئات التدريس، ثلاثة من الكليات النظرية وثلاثة من الكليات العملية					
2	مستشار قانوني بالجامعة (عينة عشوائية)					
3	أستاذ خبير موارد بشرية من داخل الجامعة أو خارجها					
4	رئيس اتحاد طلاب الجامعة					
ثانياً: إجراءات عملية الاختيار:						
5	تقوم اللجنة المشرفة على الانتخابات بالإعلان عن المنصب وذلك من خلال:					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	أ الإعلان في جريدة رسمية					
	ب الإعلان في لوحة الإعلانات بالجامعة أو الكلية أو القسم المعنى					
	ج الإعلان على الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة أو الكلية					
	د الإعلان في كل الوسائل السابقة					
6	تستقبل اللجنة طلبات المرشحين					
7	الإعلان عن أسماء المرشحين ومواعيد عرض خطط التطوير الخاصة هم					
8	تحدد اللجنة موعد الانتخابات، لاختيار أحد المرشحين للمنصب الشاغر					
9	تقوم اللجنة بفرز الأصوات، وتعلن اللجنة أسماء الثلاثة مرشحين الأوائل الذين حصلوا على أعلى الأصوات					
10	تجري اللجنة مقابلات مع كل مرشح من الثلاثة الأوائل، وتناقشه في خطة التطوير الخاصة به، ثم تختار واحد من الثلاثة وتعلنه الفائز بالمنصب					
11	بالنسبة للمشاركة في عملية الانتخاب يقترح أن تكون أحد الطرق التالية:					
	أ (الأكاديميون فقط) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فقط					
	ب (الأكاديميون + الموظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين فقط					
	ج (الأكاديميون + الموظفون + الطلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى كافة الموظفين وكافة الطلاب (ويمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					
	د (الأكاديميون + 10% موظفون) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإضافة إلى نسبة 10% من الموظفين الإداريين					
	هـ (الأكاديميون + 10% موظفون + 5% طلاب) يشارك في الانتخاب كافة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى 10% من الموظفين و 5% من الطلاب (يمكن أن ينوب عنهم اتحاد الطلاب)					

نهاية الاستبيان،

الملخص العربي



معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية

«ملخص»

آليات اختيار القيادات الجامعية
في جمهورية مصر العربية كما يدركها أعضاء المجتمع
الجامعي في ضوء خبرات بعض الجامعات الأخرى

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

أحمد محمود أحمد شحاتة

إشراف

أ.د. فاروق شوقي البوهي

استاذ التربية المقارنة المتفرغ، وقائم بعمل رئيس قسم التربية المقارنة
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب الأسبق
كلية التربية - جامعة الإسكندرية

1438 هـ - 2017 م

مقدمة:

إن العناية بالجامعات من علامات نهضة الأمم وتقدمها، وأهم مظاهر العناية هو اختيار قياداتها بآليات صحيحة، فالقيادة الجامعية الناجحة هي القادرة على قيادة مسيرة العمل الجامعي نحو تحقيق أهدافه المنشودة؛ وتواجه الجامعات المصرية، كما أشارت الدراسات مشكلة في اختيار قياداتها، ولا أدل على ذلك من تذبذب آليات الاختيار في فترات مختلفة ما بين الانتخاب تارة والتعيين تارة والمزاوجة بينهما تارة أخرى، وهكذا لم تطمئن الجامعات إلى نظام واحد أو آلية محدد تركز إليها في اختيار قياداتها، فجاءت الدراسة الحالية لاستقصاء هذه المشكلة.

مشكلة البحث:

تتبلور أهم عناصر مشكلة البحث في الآتي:

- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمناصبها على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية وتحميلها مسئولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية، نتيجة انتشار ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع.
- ضعف قدرة القيادات الجامعية في المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة على المبادرة نحو التغيير والتطوير.
- اتباع بعض القيادات الجامعية لتوجيهات السلطة الأعلى دون الاهتمام بالنتائج المراد تحقيقها، وبالتالي مسايرة الأوضاع القائمة والإبقاء على حالة الجمود.
- أما في مصر بالتحديد فتشير التعديلات المتتالية في قانون تنظيم الجامعات، إلى تقلب طرق اختيار القيادات الجامعية من فترة لأخرى ومن حكومة لأخرى، ومن آلية لأخرى، وهذه التعديلات والتقلبات تدل على وجود مشكلة حقيقية في هذا الجانب.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما الآليات المقترحة لاختيار وتعيين القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟

ويتفرع عن ذلك السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الجامعية؟
2. ما الأسس النظرية لعملية اختيار القيادات الجامعية؟
3. ما واقع نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها؟
4. ما الآليات المتبعة لاختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأخرى العربية والأجنبية؟
5. ما وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي فيما يجب توافره من معايير (شخصية، أخلاقية، قيادية، إدارية... إلخ) في المرشحين للمناصب القيادية الجامعية في مصر؟
6. ما وجهة نظر أعضاء المجتمع الجامعي في الآلية التي يفضل اتباعها في اختيار القيادات الجامعية في مصر؟
7. ما الآلية المقترحة لاختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية؟

أهمية البحث:

تتلور أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

1. الندرة في الدراسات السابقة لآليات اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
2. من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين بآليات اختيار القيادات في مؤسسات الدولة بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.
3. فضلا عن الاستفادة المتوقعة للمؤسسات والهيئات والمنظمات سواء الحكومية والخاصة في اختيار ووضع القيادات ذات الكفاءة على رأس الأعمال والإدارات.
4. توفير الوقت والجهد المترتبين على اختيار قيادات غير ملائمة، واكتشاف ذلك بعد ضياع قدر كبير من الوقت والجهد وتحقيق خسائر كبيرة.
5. معرفة الآليات السابقة لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، للاستفادة منها مستقبلاً.
6. التعرف على الاتجاهات العالمية في اختيار القيادات الجامعية، للاستفادة منها في الوصول إلى آليات جيدة في الاختيار.

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهم أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على الآليات الحالية (معايير، أساليب، إجراءات، نسب المشاركة) في اختيار القيادات الجامعية في الجامعات المصرية.
2. تحديد الآليات المستخدمة عالمياً في اختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الأجنبية.
3. محاولة التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح لآليات اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة.
4. والهدف التحسيني، يتمثل في تقديم نموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة آليات الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية، (المعايير، الطرق والأساليب، الخطوات والإجراءات)، وتقديم تصور أو مقترح لآليات اختيار وتعيين القيادات الجامعية بالجامعات المصرية.

الحدود المكانية:

تشمل هذه الدراسة بعض الجامعات المصرية الحكومية وتم اختيار (جامعة القاهرة) وبعض الجامعات الخاصة، وتم اختيار (جامعة 6 أكتوبر).

الحدود الزمنية:

تم تطبيق أدوات هذه الدراسة الميدانية عام 2017/2016.

الحدود البشرية:

عينة ممثلة لشريحة البحث من القيادات الجامعية (ذكور، إناث، كليات عملية، كليات نظرية، مواقع قيادية مختلفة... إلخ) ببعض الجامعات المصرية الحكومية (جامعة القاهرة) والخاصة (جامعة 6 أكتوبر).

منهج وأدوات البحث:

أولاً: منهج البحث: يستخدم الباحث المنهجين المقارن، والوصفي التحليلي.
ثانياً: أدوات البحث: حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

فصول البحث:

تضمن البحث سبعة فصول، كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث، ويتضمن:

مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، مصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والفكرية للقيادة الجامعية، والذي تضمن كل ما يخص القيادة الجامعية من: مفهوم، أهمية، أهداف، مهارات، صفات وخصائص، وظائف وأدوار، عناصر، أبعاد، مصادرة قوة، أنماط، النظريات، عوامل مؤثرة، وأخيراً مبررات اختيار نموذج القيادة التحويلية في الجامعات

الفصل الثالث: الأسس النظرية والفكرية لعملية اختيار القيادات الجامعية، وتضمن:

مفهوم، أهمية، معايير، طرق، إجراءات، وصعوبات اختيار القيادات الجامعية.
الفصل الرابع: واقع نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها، وتضمن:

الهيكل التنظيمي للجامعات، واقع نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في مصر وتطورها في المراحل التاريخية المختلفة
الفصل الخامس: نظم وآليات اختيار القيادات الجامعية في بعض الدول الأجنبية، وتضمن:

أمريكا، المملكة المتحدة، اليابان، تركيا، السعودية

الفصل السادس: الدراسة الميدانية، والذي تضمن:

أهداف الدراسة الميدانية، وفروضها، مجتمع وعينة الدراسة، إدارة الدراسة وصدقها وثباتها، إجراءات التطبيق الميداني، صعوبات التطبيق، أساليب المعالجة الإحصائية، وأخيراً نتائج الدراسة وتفسيرها.

الفصل السابع: نتائج البحث وتوصياته، وتضمن:

نتائج الدراسة النظرية والميدانية، المقترحات، التوصيات، والبحوث المقترحة

توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- 1- قضية اختيار القيادات الجامعية مازالت تراوح مكانها من حيث التثنت وعدم الثبات على آلية واضحة ومحددة.
- 2- القيادات الجامعية التي لا يتم اختيارها بعناية، تتسبب في أزمات بالجامعات.
- 3- اختيار القيادات الجامعية يتم من خلال واحدة من أربع آليات متعارف عليها إما التعيين، أو الانتخاب، أو المزوجة بينهما، أو الأقدمية.
- 4- هناك اتفاق شبه عام بين فئات المجتمع الجامعي على أهمية الاحتكام إلى معايير خاصة باختيار القيادات الجامعية.

- 5- الاختيار الموضوعي للقيادات الجامعية، لا بد أن يكون معتمدا على خطوات وإجراءات مكتوبة مسبقا، بداية من الإعلان عن المناصب الشاغرة، وانتهاء بإعلان الفائز بالمنصب.
- 6- تتباين آراء فئات المجتمع الجامعي في قضية مشاركة الطلاب في انتخابات القيادات الجامعية.
- 7- اتجاه أعضاء المجتمع الجامعي في هذه الدراسة إلى اختيار الآلية الثالثة التي تعتمد على قائمة ترشيحات قصيرة من خمسة مشرحين يتم طرحهم للانتخاب المباشر من المجتمع الجامعي.
- 8- تم التوصل إلى وجود تأثير لمتغيري (فئة الانتساب للمجتمع الجامعي، والوظيفة الإدارية) على المعايير (الشخصية، الأخلاقية، الكفاءة القيادية والإدارية، وتقييم خطة التطوير).
- 9- وجود تأثير لمتغير (نوع الكلية) على معايير المشاركة المجتمعية.
- 10- وجود تأثير لمتغير (فئة الانتساب للمجتمع الجامعي، والوظيفة الإدارية) على الآلية الثالثة لاختيار القيادات الجامعية.
- 11- وجود تأثير لمتغير (نوع الكلية) على اختيار الآلية الأولى لاختيار القيادات الجامعية.
- 12- وجود تأثير لمتغير (آلية اختيار القيادات الجامعية) على جميع معايير اختيار القيادات الجامعية

وقد توصل الباحث إلى تقديم المقترح التالي:

أ- المقترح:

تسير الآلية المقترحة تتابعيا في محاور وفق التسلسل الآتي:

المحور الأول: صياغة «معايير الاختيار»:

صياغة مجموعة من المعايير الخاصة باختيار القيادات الجامعية، وذلك بالاسترشاد بما يدركه أعضاء المجتمع الجامعي من أهمية لكل معيار

المحور الثاني: «أسلوب الاختيار»:

اقترح أن يكون اختيار وتعيين القيادات الجامعية من خلال الانتخابات، من بين قائمة مرشحين قصيرة تضم خمسة مرشحين فقط، الأفضل من بين كل المرشحين.

المحور الثالث: تشكيل «لجنة الاختيار»:

اقترح أن تكون لجنة واحدة على مستوى الجامعة، تكون مدتها ثلاث سنوات، وتكون مهمتها خلال هذه السنوات الثلاث تنظيم والإشراف على انتخابات جميع

القيادات الجامعية بجميع مستوياتها، بداية من رئيس الجامعة ومروراً بنواب رئيس الجامعة، أمين الجامعة، عمداء وكلاء الكليات وانتهاء برؤساء الأقسام الأكاديمية.

المحور الرابع: خطوات سير «إجراءات الاختيار»:

تقوم «اللجنة المشرفة» بالإعلان عن المناصب الشاغرة، ومعايير الترشيح، ثم تستقبل اللجنة طلبات الترشيح، ثم تجري المقابلات، ثم تفاضل بين المرشحين وفق خطط التطوير ونتائج المقابلة، ثم تعلن القائمة القصيرة بأفضل خمسة مرشحين، ثم تحدد موعد الانتخابات، ثم تشرف عليها، ثم تفرز الأصوات، وأخيراً تعلن النتيجة بفوز الحاصل على أعلى الأصوات بالمنصب القيادي.

المحور الخامس: «نسب المشاركة» لفئات المجتمع الجامعي في عملية الانتخاب:

يشارك في انتخاب القيادات الجامعية كل فئات المجتمع الجامعي بالنسبة التالية (100% من الأكاديميون + 10% من الموظفون + 5% من الطلاب) (أو اتحاد الطلاب)

ب- آليات تطبيق المقترح:

اقترح الباحث آليات لتنفيذ التصور المقترح كان أهمها:

- ضرورة إنشاء «كلية القيادة» وهي كلية متخصصة في تأهيل المرشحين لتولي المناصب القيادية في الجامعات.
 - وكانت من أهم توصيات الدراسة اقتراح استحداث ما أطلق عليه الباحث «رخصة لقيادة الجامعية» University Leadership License أو اختصاراً رخصة ال-ULL ، وهي رخصة يقترح الباحث أن تكون من متطلبات التقدم للترشح للمناصب القيادية في الجامعات.
- وقد قدم الباحث التوصيات العامة للبحث، وأهمها:

- 1- تنمية الوعي العام للمجتمع المصري، والجامعي خاصة، بمميزات التدقيق في اختيار القيادات الجامعية، ترسيخ ثقافة الاختيار القائم على الصالح العام.
- 2- ضرورة توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وذلك للتمتع بالاستقلالية الجامعية من ناحية أخرى.
- 3- الاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية العربية والعالمية في مجال اختيار القيادات الجامعية
- 4- تعديل وصياغة القوانين التي تساعد على التدقيق في اختيار القيادات الجامعية

- 5- التمسك والتشديد على مطابقة جميع المرشحين للمناصب القيادية لكافة الشروط والمعايير، ولا سيما المعايير الأخلاقية ومعايير الكفاءة القيادية والإدارية.
- 6- عدم التهاون في التزام المرشحين للمناصب القيادية بتقديم شهادة «رخصة القيادة الجامعية» ULL (المقترحة)، أو ما يعادلها من شهادات قيادية.
- 7- ضرورة مشاركة كافة فئات المجتمع الجامعي (أكاديميون، موظفون، وطلاب) في اختيار القيادات الجامعية.
- 8- إدخال مادة «القيادة» ضمن المقررات الدراسية المختلفة، في كل مراحل التعليم بداية من التعليم الابتدائي، وذلك للكشف المبكر عن القيادات وصقلها.
- 9- تدريب القيادات الجامعية الحالية، لزيادة كفاءتها القيادية وقدراتها الإدارية.
- 10- التقييم السنوي لإنجازات القيادات الجامعية، وأدائها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- 11- مكافأة القيادات الجامعية المميزة، ومنحها الجوائز المادية والتقديرية.
- 12- التأكيد على ضرورة تمتع المرشحين للمناصب القيادية الجامعية بالشفافية، وموافقتهم على الإفصاح عن الذمة المالية لهم، قبل وبعد توليهم المناصب.
- 13- اتخاذ ما يلزم من إجراءات صارمة حيال مخالفات القيادات الجامعية، سواء مخالفات مقصودة أو غير مقصودة، إدارية أو تنظيمية أو مالية... إلخ.

LEAGUE OF ARAB STATES
ARAB LEAGUE EDUCATIONAL, CULTURAL
AND SCIENTIFIC ORGANIZATION (ALECSO)
THE INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES
DEPARTMENT OF RESEARCH AND EDUCATIONAL STUDIES
CAIRO



معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

Mechanisms for selecting university leadership
In the Arab republic of Egypt as realized by members
of the university community
In light of the experience of some other universities

A thesis of master in educational administration
To obtain a master degree in education studies
(Educational administration specialization)

Elaboration
Ahmed Mahmoud Ahmed Shehata

Supervision
Prof. Dr. Farouk Shawky Albouhy
Prof. Emeritus- comparative Education, and Acting Head of the
Department of Comparative Education
And the Former College Vice Dean for education and students affairs
Faculty of Education - Alexandria University

1438 - 2017

Abstract

Introduction:

The successful university leadership is its able to leading university work towards achieving its goals; the studies signals that the Egyptian universities facing a problem in the selection of leaders, as evidenced by the The mechanisms of selection fluctuated in different periods between the election and the appointment and sometimes the pairing, At the same time, the universities did not reassure them of a single system or mechanism to choose their leaders.

Research Problem:

The main elements of the Research problem are:

- The bad selection of some university leaders, leads to the presence of unscrupulous university leaders and try to retain their positions at the expense of the public interest.
- The adherence of the university leadership to its position has become a reason for protection, as a result of the spread of research culture in the negatives and abuses of previous leaders and attempts to threaten them.
- The preoccupation of some university leaders in the management of paper and office work, and their separation from reality.
- The weak ability of university leaders at various administrative and academic levels to initiate change and development.
- In Egypt, in particular, the Successive adjustments in the Law on the Organization of Universities indicate the fluctuation of the methods of selection of university leaders from one period to another and from one government to another, and these changes and fluctuations indicate a real problem In this regard.

The Research problem can be identified in the following main question:

What are the proposed mechanisms for selecting and appointing university leaders in Egyptian public and private universities in light of the experience of some foreign universities?

This question is divided by the following sub-questions:

1. What is the leadership literature, and what are the intellectual and theoretic foundations for the selection of university leadership
2. What are the current mechanisms for selecting university leaders in Egyptian public and private universities as determined by the regulations and laws and opinions of members of the university community.
3. What are the international mechanisms used to selection of university leadership, In the light of global experience from foreign universities?
4. What is the proposed model for the mechanisms of selecting university leaders in Egyptian public and private universities?

Research importance:

The importance of this study is highlighted in the following elements:

1. The study is expected to benefit researchers, and those interested in the mechanisms of selecting leaders in the state institutions in general and universities in particular.
2. In addition to the expected benefit of institutions, bodies and organizations, both governmental and private, in the selection and placement of competent leaders on the head of business and departments.
3. Save the time and effort of selecting inappropriate leaders, and discovering it too late, and wasting a great of time, effort and money.
4. Know the previous mechanisms to choose university leaders in Egyptian public and private universities, and to identify the strengths and weaknesses in them, to benefit from them in the future.
5. Identify global trends in the selection of university leaders, in order to benefit from access to good selection mechanisms.

Research Aims:

The main objectives of the study can be summarized as follows:

1. Identify the current mechanisms (criteria, methods, procedures, participation rates) in the selection of university leaders in Egyptian universities.

2. Determine the mechanisms used globally in the selection of university leaders in some foreign universities.
3. Try to identify the most important obstacles that prevent the proper application of the mechanisms of selection of university leaders in Egyptian public and private universities.
4. present a proposed Mechanism model for the selection of university leaderships.

Research limits:

Objective limits:

Mechanisms of selection and appointment of university leaders in Egyptian universities (criteria, procedures and participation in selection), in the light of the experiences of some foreign countries.

Spatial limits:

Government University (Cairo University) and a private university (6 October University).

Time Limits:

The academic year 2016/2017.

Research Methodology and Tools:

First: Methodology of the study: The researcher uses the comparative methods, and analytical descriptive .

Second: Study Tools: The researcher used both field visits and questionnaire.

Research Chapters:

The Study consists of seven chapters as follows:

Chapter I : The theoretical framework of Study:

which Includes: study problem, study importance, study aims, study limits, study methodology, study terminology, and previous studies.

Chapter II: Theoretical and intellectual foundations of university leadership; includes:

Concept, importance, objectives, skills, qualities and characteristics, functions and roles, elements, dimensions, confiscation of power, patterns, theories, influencing factors,

Chapter III: Theoretical and intellectual foundations of the process of selecting university leaderships; includes:

Selection, criteria, methods, procedures, and difficulties in selecting university leadership.

Chapter IV: The Reality of the Systems and Mechanisms of Selecting University Leaderships in Egypt; includes:

University Organizational Structure, The reality of the systems and mechanisms of selection of university leadership in Egypt and its development in different historical stages

Chapter V: The systems and mechanisms of selection of university leadership in some foreign countries; includes:

America, Britain, Japan, Turkey, and Saudi Arabia

Chapter VI: Field Study, included:

The objectives of the field study, its hypotheses, the society and the sample of the study, the tools of the study, its credibility and its stability, application difficulties, statistical processing methods, and finally the results of the study and its interpretation..

Chapter VII: Research Findings and Recommendations; which includes:

The results of theoretical and field study, proposals, recommendations, and proposed research

The researcher reached the following results:

1. The issue of selection of university leaders is still in place in instability on a clear mechanism and specific.
2. University leadership that does not choose carefully, caused crises in universities.
3. The selection of university leaders is done through one of four recognized mechanisms for appointment, election, pairing, or seniority.
4. There is a semi-general agreement among the different sectors of the university community on the importance of resorting to the criteria for selecting university leaderships.
5. The objective choice of university leaders, must be based on the steps of written procedures in advance, from the announcement of vacant positions, and the announcement of the winner of the post.
6. Views of the university community are vary about student participation in the elections of university leaders.

The researcher reached the following proposal :

A-Proposal :

The proposed mechanism will proceed in axes according to the following sequence:

The first axis: Drafting the «Selection Criteria»:

Formulation of a set of criteria for the selection of university leadership, guided by the awareness of members of the university community of the importance of each standard

The second axis: «Method of choice»:

It was suggested that the selection and appointment of university leaders through elections, out of a short list of candidates with only five candidates, would be the best among all candidates.

The third axis: Formation of the «Selection Committee»:

It is proposed that there should be one committee at the university level, which will be three years old. Its mission during these three years will be to organize and supervise the elections of all university leaders at all levels.

The fourth axis: Steps to Action «Selection Procedures»:

The supervising committee shall announce the vacant positions, the criteria for candidacy, receiving applications, interviews, then the candidates shall be differentiated according to the development plans and the results of the interview. Then the short list shall be announced with the best five candidates, And then the votes are issued, and finally announce the result.

The Fifth axis: «Participation rates» for the Class of university community in the election process:

The participation of Class of university community are shared by (100% of academics + 10% of employees + 5% of students (or student union)

B - Mechanisms of application of the proposal:

- Necessity of establishing the College of Leadership, which is a specialized college in qualifying candidates for leadership.
- Proposal to develop what the researcher called "university leadership license" , A license proposed by the researcher to be a requirement to apply for leadership positions in universities.

The researcher presented the general recommendations of the research, the most important of which are:

1. Developing university's community awareness, with the advantages of auditing the selection of university leaders, instilling a culture of choice based on the public interest.
2. The need to provide sources of funding self for universities to independence of the university
3. Benefiting from the experience of foreign universities in the selection of university leadership
4. Amend and formulate laws that help to Developing the mechanisms of selecting university leaders
5. Tressing the conformity of all candidates for leadership positions to all conditions and standards.
5. Requiring candidates for leadership to submit a certificate of «University Driving» ULL (The previous proposal), or equivalent certificates of leadership.
6. The need for participation of all groups of the academic community (academics, employees, and students) in the selection of university leaders.
7. Annual evaluation of the achievements of university leaders, and performance efficiency and effectiveness required.
8. reward the distinguished university leaders, and award them material and appreciation awards.