



جامعة الزقازيق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية

رسالة مقدمة
للحصول على درجة الماجستير في التربية
"تخصص إدارة تعليمية"
"قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية"

إعداد

إيمان وصفى كامل السيد حرب
المعيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

إشراف

الدكتور

محمد عبد المنعم أحمد

الأستاذ الدكتور

محمود عطا محمد مسيل
الشريف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة الزقازيق
جامعة الزقازيق

مدرس التربية
كلية التربية –

1431 هـ – 2010 م

C

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
37 - 1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
9	مشكلة الدراسة
15	أهداف الدراسة
15	أهمية الدراسة
16	منهج الدراسة
17	حدود الدراسة
17	مصطلحات الدراسة
	الدراسات السابقة
19	أولاً : الدراسات التي تتعلق بالتنمية الإدارية
19	أ- الدراسات العربية
23	ب- الدراسات الأجنبية
27	ثانياً : دراسات تتعلق بالقيادة الإدارية في التعليم الجامعي
27	أ- الدراسات العربية
31	ب- الدراسات الأجنبية
36	خطوات الدراسة
- 38	الفصل الثاني
101	التنمية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر
39	مقدمة
40	مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الجامعية

رقم الصفحة	الموضوع
43	طبيعة التنمية الإدارية
46	مداخل التنمية الإدارية بالجامعات
48	نظريات التنمية الإدارية
48	أ- نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية
49	ب- نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية
49	ج- نظرية التنمية الإدارية المخططة
49	د- نظرية التنمية الإدارية غير المخططة
49	هـ- نظرية النظم وتطبيقاتها فى التنمية الإدارية
50	و- النظرية الموقفية وتطبيقاتها فى التنمية الإدارية
50	أهداف التنمية الإدارية داخل الجامعات
52	أهمية التنمية الإدارية للقيادة الجامعية
55	خصائص التنمية الإدارية
57	التدريب والتنمية الإدارية
60	التنمية الإدارية والتعليم الإدارى
62	استراتيجية التنمية الإدارية فى الجامعات
69	أولاً : التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعات
73	ثانياً : التنمية الإدارية وعلاقتها باختيار القيادات الجامعية
78	ثالثاً : مراحل عملية التنمية الإدارية للقيادات الجامعية
80	المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية
87	المرحلة الثانية : تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها

رقم الصفحة	الموضوع
87	(1) أساليب التنمية فى مكان العمل
89	(2) أساليب التنمية خارج مكان العمل
92	المرحلة الثالثة : تقويم برامج التنمية الإدارية
95	رابعاً : دور الاستشارات فى التنمية الإدارية بالجامعات
- 102	الفصل الثالث
149	القيادة الجامعية وعلاقتها بالتنمية الإدارية
103	مقدمة
103	مفهوم القيادة
107	نظريات القيادة
114	العلاقة بين القيادة والإدارة
115	أبعاد القيادة الجامعية
117	مصادر قوة القيادة الجامعية
118	المهام الإدارية للقيادة الجامعية
124	المهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الجامعية
127	طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية
128	(أ) دور التنمية الإدارية فى عملية صنع القرار واتخاذ
129	(ب) دور التنمية الإدارية فى عملية التخطيط
130	برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية
137	التنمية الإدارية للقيادات الجامعية وضمان جودة التعليم الجامعى
141	التحديات العالمية التى تواجه القيادات الجامعية
142	(1) تحدى العولمة

رقم الصفحة	الموضوع
144	(2) التحديات التكنولوجية
147	(3) تحدى المعرفة
150 - 202	الفصل الرابع الخبرات الأجنبية فى التنمية الإدارية للقيادة الجامعية
151	أولاً : خبرة الولايات المتحدة الأمريكية
157	1- كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا
162	2- جامعة هارفارد
164	3- جامعة شمال كارولينا
166	ثانياً : خبرة إنجلترا
171	1- كلية ويلشير وايسنليه
174	2- الكلية الجامعية
177	3- جامعة برادفورد
180	4- الكلية الملكية
183	ثالثاً : خبرة كندا
186	1- جامعة كارلتون
189	2- جامعة مونت سانت فنسينت وجامعة سانت مارى
191	رابعاً : خبرة استراليا
195	1- جامعة نيوانجلاند
198	2- جامعة موناش
200	3- جامعة سيدنى الغربية

رقم الصفحة	الموضوع
203 - 238	الفصل الخامس واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية
204	مقدمة
204	أولاً : نشأة وتطور التنمية الإدارية في مصر
210	ثانياً : واقع الإدارة الجامعية المصرية
213	ثالثاً : واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية المصرية
225	رابعاً : الاستقلال الإدارى والمالى وعلاقته بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية المصرية
233	خامساً : أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية
239 - 256	الفصل السادس تصور مقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر
240	مقدمة
240	أولاً : نتائج الدراسة
240	1- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادة الجامعية في دول الخبرات
245	2- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر
246	ثانياً : محاور التصور المقترح
246	1- منطلقات التصور المقترح
246	أ- مشكلات الواقع
247	ب- توقعات المستقبل

رقم الصفحة	الموضوع
248	2- ملامح التصور المقترح
255	3- معوقات التصور المقترح
257 - 290	مراجع الدراسة
258	أولاً : المراجع العربية
280	ثانياً : المراجع الأجنبية
3 - 1	ملخص الدراسة باللغة العربية
3 - 1	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
176	دور برنامج التنمية الإدارية فى تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية	جدول رقم (1)
178	الدورات التدريبية للقيادات بجامعة برادفورد	جدول رقم (2)
207	مراحل تطور وإنشاء المعاهد الإدارية المسئولة عن التنمية الإدارية فى مصر	جدول رقم (3)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
59	الفرق بين التدريب والتنمية	شكل رقم (1)
61	التنمية الإدارية والتعليم والتعلم الإدارى	شكل رقم (2)
65	استراتيجية التنمية الإدارية	شكل رقم (3)
67	عملية التنمية الإدارية والعناصر والأنشطة المرتبطة بها	شكل رقم (4)
79	مراحل عملية التنمية الإدارية	شكل رقم (5)
82	الفجوة التدريبية	شكل رقم (6)
84	نموذج عملى لتحديد الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (7)
99	عناصر العمل الاستشارى	شكل رقم (8)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- خطوات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تؤكد أحداث الماضي وشواهد الحاضر وتوقعات المستقبل ، على أنه لا سبيل إلى رقى الأمة العربية واحتلالها المكانة اللائقة بها بين الأمم إلا بالتعليم ، والتعليم العالى منه على وجه الخصوص ، خاصة فى ظل المتغيرات الدولية والتطورات العلمية والتكنولوجية وامتداد ثورة المعلومات والاتصالات فى مختلف أنحاء العالم والتي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالتعليم العالى، ولذلك أصبحت الجامعات والكليات فى هذا العصر مؤسسات قائمة على المعرفة وتعتمد فى تطورها وتقدمها على خبرة والتزام وابتكار أعضائها.

وتعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها حيث "تنتم القيادات الإدارية والأكاديمية فى المؤسسة الجامعية ، ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة ، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية ، الأمر الذى يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات"⁽¹⁾.

وفى ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى "تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات الإدارية ، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظوماتهم ولليئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة ، إضافة إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة"⁽²⁾.

(1) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003 ، ص 23.

(2) راشد الغافرى : "تنمية القيادات التربوية فى سلطنة عمان" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى ، المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 ، ص 611.

وعلى المستوى الجامعي يعتبر القيادات من رؤساء مجالس الأقسام والوكلاء والعمداء بالكليات هم حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية وبذلك تتزايد الحاجة إلى وجود تنمية إدارية مستمرة لهؤلاء القادة باعتبارها "عملية واعية وهادفة لتطوير القدرات الإدارية للمديرين بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية ، وهي بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير المنظمة بنجاح"⁽¹⁾ ، كما ينظر للتنمية الإدارية على أنها "موجهة تبعاً للاحتياجات والتوقعات والتغيرات المتزايدة للمديرين حول العالم مع تحول الثقافات المؤسسية لتصبح أكثر تأثراً من الثقافات الوطنية"⁽²⁾ ، وبذلك نجد أن "العنصر البشري وتنميته والتخطيط له في مطلع مقومات التنمية الإدارية"⁽³⁾.

وترتكز التنمية الإدارية على مجموعة من العناصر تتمثل في : "الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين ، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي ، التنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية واحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة ، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة"⁽⁴⁾. وتتكامل هذه العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب ، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية، وتمتاز التنمية الإدارية بأنها

(1) أيمن حسن ديوب : "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي على قطاع الدواء في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 72.

(2) Ruth Damian : "Management Development in New Zealand", Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 1, 2007, p. 54.

(3) نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2000 ، ص 32.

(4) عمار عابدي : "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية"، مجلة الإدارة ، العدد 6 ، مركز التوثيق والبحوث الإدارية ، الجزائر ، 1996 ، ص 10.

"أعم وأشمل من التدريب فالتنمية تحتوى على حلقات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة التنمية الشاملة ويعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة"⁽¹⁾، حيث إن "العلاقة بين التدريب والتنمية الإدارية هي علاقة الجزء بالكل ، فالتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية بالإضافة إلى البحوث والاستشارات التي تتعلق بتنمية الكفايات الإدارية"⁽²⁾.

ومن خلال برامج التنمية الإدارية "يمكن الارتقاء بالكفاءات القيادية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مناصبها الرئاسية"⁽³⁾ حيث تهدف تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى "تحسين المهارات القيادية وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالاعتماد على الاتصال الذاتى ، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي"⁽⁴⁾.

ولذلك فإن هذه البرامج سوف تساعد القيادات الجامعية على تحقيق أهداف الجامعة فى عصر أصبح هناك "ضرورة لتحويل التعليم من الجمود إلى المرونة ، ومن التجانس إلى التنوع ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة"⁽⁵⁾ ، حيث

(1) محمد عبد المحسن سليمان : "استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فاعلية التدريب الإدارى "دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة بنها ، 2005 ، ص 44.

(2) على عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص 188.

(3) Betty Mutwiri: "Building the Next Generation of Leaders an Evaluation of the City of Saskatoon's Management Development Program", Ph.D. Royal Roads University, City of Saskatoon, 2005, p. 1.

(4) Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou : "Human Resource Training and Development The out Door Mangament Development (OMD) Method", Sport Management International Journal, Vol. 4, No. 1, 2008, p. 36.

(5) محمد عيسى العبادى : "التعليم العالى ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة" التجربة الأردنية" ، من بحوث مؤتمر جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد ، المنعقد فى الفترة من 23 - 26 أبريل ، الشارقة ، الإمارات ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006 ، ص 314.

"تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والإرتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالى ، الذى يطلق عليه بعض المفكرين عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبحت ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة"⁽¹⁾.

وتعتبر القيادات الجامعية الأداة التى يمكن من خلالها تحقيق جودة التعليم الجامعى ، فإذا "توفرت الإدارة الجيدة والتى تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفو ، فإن ذلك سيؤدى إلى تهيئة الطالب والأساتذ والعملية التدريسية بشكل أفضل"⁽²⁾.

وعلى الرغم من الاهتمام بالجودة فى الجامعات إلا أن ذلك "ليس من الأمور اليسيرة ، بسبب ترسخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى بعض قيادات الجامعة"⁽³⁾ ، وفى العصر الحالى فإنه لا يمكن للجامعات "تحقيق الجودة فى أدائها وخريجها ومعالجة التحديات التى تواجهها بإدارة الأمس أو الإدارة التقليدية"⁽⁴⁾ حيث "تحتاج جهود تحسين الجودة تغيراً فى الأساليب التى تعمل بمقتضاها الإدارة"⁽⁵⁾.

(1) إيهاب محمد فوزى البديوى : "رؤية استراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية"، من بحوث المؤتمر العربى الأول، الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر، الرباط، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 3.

(2) محفوظ أحمد جودة : "الإطار المفاهيمى والعملياتى لتطوير جودة الأداء الجامعى" دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية فى الأردن" ، من بحوث المؤتمر العربى الأول ، الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر ، الرباط ، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 6.

(3) صلاح حسن على سلام : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية فى الجامعات المصرية الحكومية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2001 ، ص 58.

(4) على شوعى ناجى عرجاش : "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004، ص 5.

(5) محمد سعيد الطاهر : "الجودة فى التعليم العالى : رؤية وأبعاد (حالة جامعة النيلين)"، من بحوث المؤتمر العربى الأول ، الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية، المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر ، الرباط ، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 30.

وتعتبر التنمية الإدارية وسيلةً مهمة يمكن من خلالها تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية ومواكبة التغيرات والمستجدات العالمية فى مجال الإدارة ، وهو ما ينعكس على العملية التعليمية ويضمن جودتها.

وتحظى ممارسات التنمية الإدارية للقيادات الجامعية على مستوى العالم باهتمام متزايد خاصة فى ظل التغيرات والتطورات السريعة.

فى الولايات المتحدة الأمريكية تهتم جامعة كاليفورنيا بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية عن طريق تطبيق أسلوب متعدد الأنظمة ، يعتمد على استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي لجمع البيانات والمعلومات فى ثلاثة جوانب رئيسية⁽¹⁾ :

أ- البيانات العامة عن القيادات الجامعية.

ب- الإعداد المتخصص للدور القيادى والإدارى.

ج- تحديد الاحتياجات فى مجال التخصص لهذه القيادات ، وتركز برامج التنمية الإدارية على عمليات الإدارة والعلاقات الإدارية للقيادات ومناقشة القضايا التعليمية والاهتمام بالتطورات التكنولوجية ومساعدة المؤسسة التعليمية والأقسام فى وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية والاهتمام بالتنمية التنظيمية من خلال الاستشارات الفردية واللقاءات الجماعية.

وفى فلوريدا : بدأت برامج التنمية الإدارية منذ عام 1981 حيث أنشأ مجلس فلوريدا للإدارة التعليمية أكاديمية متخصصة لتنمية القيادات وتدريبهم إدارياً بغرض تحسين جودة الإدارة على جميع المستويات التعليمية⁽²⁾.

(1) Angelica Buendia – Bangle : "A Study of the Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators", Ph.D., California Community Colleges, 2005, pp 3, 91.

(2) Virginia cupp Abernathy : "A Descriptive Case Study of A Florida School District's Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program", Ph.D., University of Florida, 2000, p. 44.

وفى إنجلترا : بدأت برامج التنمية الإدارية بجامعة Edge Hill منذ عام 1990 واستخدمت أسلوب الإبداع والابتكار ومحاولة دمج النظرية بالتطبيق من خلال نموذج التعليم والتعلم وهدف البرنامج إلى تنمية سلسلة من المهارات الإدارية للمديرين والقيادات ، والبرنامج عبارة عن ست دورات يتم تدريسها على مدى أربعة فصول دراسية ، يعتمد الفصل الدراسي الأول على :

أ- ممارسة الإدارة بطريقة تأملية ب- إدارة التغيير

ويركز العمل فى الفصل الدراسي الثانى على : الاستراتيجية فى العمل واتخاذ القرار بينما يعتمد الفصل الدراسي الثالث على : الإدارة ومسئوليات المشاركة ويناقش الفصل الدراسي الرابع : التغييرات المستقبلية فى العمل ، ويعتمد المنهج فى البرنامج على التطورات والتغيرات العالمية فى مجال الإدارة⁽¹⁾.

بينما بدأت برامج التنمية الإدارية بجامعة Midlands الغربية عام 2003 ويتكون البرنامج من عشرين سلسلة تحتوى على مختلف المهارات الإدارية وعنوان البرنامج هو عشرون خطوة للإدارة الأفضل ، وفى هذا البرنامج يتم عرض المشكلات الإدارية الواقعية من خلال وسائل العرض المرئية يصاحبها دراسة نظرية ، والبرنامج عبارة عن مجموعة من الحلقات ، تتضمن كل حلقة دراسة حالة لمشكلة إدارية وكيفية التغلب عليها من خلال الأساليب الإدارية الحديثة ثم يتم عقد سيمينار مدته ثلاث ساعات منتظمة مرة واحدة كل خمسة عشر يوماً على مدار عشرين أسبوعاً لتقييم المشاركين والتعرف على مدى الاستفادة من البرنامج⁽²⁾.

(1) Richard choueke & Penny West : "The MSc Mangement Development : a Programme in Management or a Management Development Process? A Study Focusing on the MSc in Management Development at Edge Hill", Education-Training, Vol. 44, No. 6, 2002, pp. 272, 275.

(2) Roger Mumby – Croft & Reva Berman Brown : "Management Development in SMES Practical Insights from a University Programme", Journal of Management Development, Vol. 24, No. 8, 2005, pp. 674 – 675.

وفى كندا : بدأت برامج التنمية الإدارية بجامعة شرق كندا منذ عام 1989 وقد قامت اللجان الاستشارية الإدارية بوضع أسس البرنامج ومحتوى المناهج الذى ركز على النواحي الوظيفية للإدارة والتخطيط الإستراتيجى وإدارة الجودة الشاملة ، كما قامت اللجنة بوضع قائمة تحتوى على المهارات والمعارف والصفات الإدارية الضرورية للقيادة الناجحة ، ويتكون البرنامج من ثلاث وحدات رئيسية تغطى تلك الوحدات خمسة عشر موضوعاً إدارياً خلال فترة تستمر تسعة أشهر ، يقدم البرنامج خلالها خبرات تعليمية مع التطبيق العملى داخل أماكن العمل⁽¹⁾.

ويتم تقييم برامج التنمية الإدارية من خلال استبيان للاستطلاع الكمي والكيفي للمشاركين من القيادات للتعرف على التغيرات التى حدثت فى مجال المعرفة الإدارية والمهارات والاتجاهات المكتسبة وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه البرامج فى مجالات : القيادة والموارد البشرية وإدارة القضايا المختلفة وتحديد نقاط القوة ومحاولة علاج نقاط الضعف بالبرنامج⁽²⁾.

وفى أستراليا : كان هناك اهتمام بتطبيق برامج التنمية الإدارية بالجامعات هناك ، وقد قامت جامعة "Charles Sturt" بإقامة برنامج التنمية الإدارية لدعم الجامعة فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإعداد قيادات أفضل لمواجهة تغييرات المستقبل.

ويهدف برنامج التنمية الإدارية بالجامعة إلى ما يلى⁽³⁾ :

-
- (1) E. Joy Mighty & William Ashton : "Management Development Hoax or Hero?", Journal of Management Development, Vol. 22, No. 1, 2003, pp. 15 – 19.
 - (2) Betty Mutwiri : "Building the Next Generation of Leaders : An Evaluation of the City of Saskatoon's Management Development Program", op. cit., pp. 30, 40.
 - (3) Charles Sturt University : Leadership and Management Development Framework, available at : http://www.auqa.edu.au/gp/search/detail.php?gp_id=1875, on (20-3-2010).

تحسين أداء الجامعة ، وتحديد الصفات والمسئوليات الضرورية للقيادات فى بيئة التعليم الجامعى، وإتاحة مجموعة من الفرص التنموية لمساعدة الجامعة فى بناء قدرات القادة بها.

ويتناول البرنامج موضوعات متنوعة مثل : التعيين والاختيار ، إدارة الأداء بالجامعة ، نظم الحوافز والمكافآت ، مبادئ التخطيط فى العمل، التنمية الوظيفية. كما يقدم البرنامج إطاراً متكاملًا لتنمية المعارف والمهارات للقادة والمدراء بالجامعة بالإضافة إلى تقديم الإرشادات والدعم للقادة والمدراء الجدد ، ويتم تقييم البرنامج من خلال أداة التقييم ذات 360 درجة ويمنح الخريجين من القيادات شهادات معتمدة ومتخصصة فى الإدارة الجامعية.

مشكلة الدراسة :

على الصعيد المحلى حدد قانون تنظيم الجامعات المصرية آليات تعيين واختيار القيادات من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء بالكليات ، وأوضحت المادة "56" من قانون تنظيم الجامعات "بأن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم ، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة"⁽¹⁾.

كما أوضحت المادة "47" من قانون تنظيم الجامعات شروط تعيين وكلاء الكليات "بأن يكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح العميد وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة"⁽²⁾.

(1) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972مادة قم (56) ، ط27، المطابع الأميرية ، القاهرة ، 2009 ، ص 30.

(2) المرجع السابق : مادة رقم (47) ، ص 27.

والمادة "43" من قانون تنظيم الجامعات أوضحت شروط تعيين العمداء بأن "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد"⁽¹⁾.

"إن المستقرى لقانون تنظيم الجامعات المصرى الحالى يلاحظ إغفاله لجانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة"⁽²⁾.

حيث إن "القانون حال تطرقه لهذه الوظائف - القيادات على مستوى الكلية - حدد مهامها، وإن لم يحدد ما تستوجبه من تأهيل وما تحتاجه من مهارات"⁽³⁾.

وتحتاج القيادات الجامعية إلى التنمية الإدارية عند الانتقال من مستوى وظيفى إلى مستوى وظيفى آخر ، تحكمه مهام إدارية أخرى.

ورغم قيام الجامعة بمحاولات لتقديم برامج لتدريب القيادات الجامعية ، ويظهر ذلك "فى إطار الدورات التى يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، نجد أن المجلس الأعلى للجامعات لم يجعل إجبارياً أو أساسياً منها سوى ما يتعلق بجدارة التدريس والبحث العلمى أما باقى برامج المصفوفة فكلها اختيارية، والملاحظ أن جدارات التدريس والبحث العلمى ليست بالشىء الجديد على من يصل إلى درجة الترشيح للترقى للأستاذية"⁽⁴⁾.

(1) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972مادة رقم (43) ، مرجع سابق، ص26.

(2) عادل رجب إبراهيم إبراهيم وعبد الهادى مبروك محمد النجار : "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 ، ص 413 - 414.

(3) سامح جميل عبد الرحيم : "تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 ، ص 134.

(4) المرجع السابق : ص 138.

ويشير الواقع المصرى فيما يتعلق بالتنمية الإدارية إلى أن هناك بعض جوانب القصور والمعوقات يمكن تصنيفها كما يلي :

أولاً : أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور فى جوانب (التدريب - التخطيط - الاختيار - التقويم) للقيادات الجامعية ، ويتضح ذلك كما يلي :

- 1- "عدم توفير برامج التأهيل المتميزة فى مجالات القيادة الجامعية والإدارة التربوية ، بالإضافة إلى تعقد القوانين الحاكمة وقدمها"⁽¹⁾.
- 2- "قصور مراعاة جانب مهم فى اختيار القيادات الجامعية ، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية"⁽²⁾.
- 3- "تعدد مشكلات تدريب القيادات الجامعية ومنها : إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الجديدة ، وإغفال تدريب القيادات الجامعية على وظائفها الجديدة ، وغياب الخطط اللازمة لتدريب تلك القيادات"⁽³⁾.
- 4- "تختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلقى تدريباً إدارياً ، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى فى إدارة العمل"⁽⁴⁾.

- (1) أسامة عبد السلام على عبد السلام : "دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2007 ، ص 222.
- (2) فتحى درويش عشبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة" ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 2 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 333.
- (3) عادل رجب إبراهيم إبراهيم وعبد الهادى مبروك محمد : "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 454.
- (4) حسن فتحى نجيب : "رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية" ، من بحوث المؤتمر العربى الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد فى الفترة من 23 - 24 أبريل ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 ، ص 562.

- 5- "اعتماد الترقية إلى هذه المناصب على عنصر الأقدمية وغياب وجود معايير واضحة في الاختيار والتجديد لهذه الوظائف القيادية"⁽¹⁾.
- 6- "ندرة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل هذه القيادات وإجراءاتها"⁽²⁾.
- 7- "قصور عمليات التقويم للقادة التربويين ، وتقويم البرامج التأهيلية ، حيث يتم الاكتفاء بحضور البرنامج في أغلب الأحيان وينعدم التقويم المستمر لهؤلاء القادة"⁽³⁾.
- 8- توجد مظاهر متكررة من الشكلية في برامج التدريب ، يتمثل أهمها في : عدم معرفة المدربين بدور كل منهم في إطار البرنامج ، وعدم اتفاقهم على تصور أو سيناريو لبرنامج التدريب قبل تنفيذه"⁽⁴⁾.
- 9- "وجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين".⁽⁵⁾

- (1) نسرين صالح محمد صلاح الدين : "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2005 ، ص 142.
- (2) إميل فهمى شنوده : "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضى" ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص 534.
- (3) المرجع السابق : ص 535.
- (4) فايز مراد مينا : "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2007 ، ص 587 - 586.
- (5) حسن فتحى نجيب : "رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية" ، مرجع سابق ، ص 562.

ثانياً : أشارت نتائج دراسات وبحوث الجودة ، إلى أن معوقات تحقيق الجودة بالجامعات المصرية قد يرجع إلى قصور فى الجانب الإدارى للقيادات الجامعية ، ومنها ما يلى:

- 1- "ضعف مستوى النظام الإدارى والذى يعتبر جزءاً أساسياً من منظومة الجودة بمؤسسات التعليم العالى"⁽¹⁾.
- 2- "قصور إدارة الجامعة أو الكلية : فما زالت بعض القيادات بالجامعة أو الكلية تمارس بعض السلوكيات التى تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها عدم إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية"⁽²⁾.
- 3- "القيادة الجزئية والتى تظهر بوضوح فى تركيز قيادة الكلية أو الجامعة على الموضوعات الخارجية أكثر من الجوانب الداخلية ، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عمليات إصلاح أو تطوير ؛ لأنه بدون الجهد القيادى النشاط الذى يهتم بجميع جوانب العملية التعليمية بالجامعة من العسير أن ينفذ برنامج إدارة الجودة الشاملة"⁽³⁾.
- 4- "عدم اقتناع مجتمع الجامعة والقيادات بثقافة الجودة ، وتقديس ثقافة الثبات والاستقرار"⁽⁴⁾.

(1) محسن المهدي سعيد : "التقييم والاعتماد الأكاديمي : جامعاتنا خارج نطاق المنافسة"، مجلة التدريب والتقنية ، العدد 92 ، 2006 ، ص 17.

(2) موسى على الشرفاوى : "تطوير التعليم الجامعى فى مصرفى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد 3 ، جامعة قناة السويس، سبتمبر 2003 ، ص 32.

(3) المرجع السابق : ص33.

(4) فاطمة عبد القادر بهنسى : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعى فى عصر المعلومات" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 53 ، مايو 2006 ، ص 123.

5- "نزوع بعض أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية لمواجهة تيارات التجديد ومقاومتها"⁽¹⁾.

ولعل هذا يوضح أن هناك بعض القصور فى جوانب التدريب الإدارى والاختيار والتخطيط والتقويم ، وهذا يشير بالتبعية إلى قصور فى عملية التنمية الإدارية باعتبار هذه الجوانب مكونات أساسية من مكوناتها.

كما أوضحت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين جودة العملية التعليمية والأداء الإدارى للقيادات الجامعية.

وفى ضوء هذا العرض يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :

كيف يمكن تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسى عدة تساؤلات فرعية على النحو التالى :

- 1- ما ماهية التنمية الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادات الجامعية؟
- 3- ما خبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية؟
- 4- ما واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية؟
- 5- ما التصور المقترح الذى يمكن أن يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية؟

(1) رشى طعيمة : "مؤشرات الجودة وموقفاتها فى أداء القيادات الجامعية" ، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى ، المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 ، ص55.

أهداف الدراسة :

الهدف الأساسى من الدراسة الحالية هو :

وضع تصور مقترح يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

ويمكن تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على الأساس النظرى الذى تستند إليه التنمية الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر .
- 2- تحديد طبيعة العلاقة التى تربط التنمية الإدارية بالقيادات الجامعية.
- 3- تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.
- 4- الوقوف على واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر من خلال الدراسة النظرية.
- 5- التوصل إلى تصور مقترح يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر .

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من :

- 1- تبصير مخططى السياسات التعليمية والمسئولين عن تطوير التعليم الجامعى إلى نقاط الضعف فى عملية تنمية القيادات الجامعية إدارياً ، ومتطلبات تطبيق برامج تنمية إدارية فعالة لهؤلاء القادة لتحسين الأداء الحالى .
- 2- طرح تصور مقترح يمكن أن يسهم فى تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر ، بما يعنى تنمية قدراتهم القيادية والإدارية ، ومواكبتهم للاتجاهات والمعارف الإدارية الحديثة التى تمكنهم من التعامل مع

المستجدات والتغيرات العالمية المعاصرة ، مما يترتب عليه تطوير أداء الجامعة ، حيث يرتبط نجاحها وتقدمها بكفاءة إدارتها واتساع رؤيتها، وذلك فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى والذى يتم من خلاله "وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ، كما أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير ، وذلك فى حدود الإجراءات المنهجية المتبعة"⁽¹⁾ وسوف تسير الدراسة - وفقاً لهذا المنهج - على النحو التالى :

- 1- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى الفكر الإدارى المعاصر.
- 2- عرض لطبيعة العلاقة التى تربط بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية.
- 3- تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.
- 4- تناول ودراسة واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية بمصر من خلال الدراسة النظرية.
- 5- تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة بهدف التوصل إلى وضع تصور مقترح يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية بمصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

(1) بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2000، ص 59.

حدود الدراسة :

أ- تشمل هذه الدراسة رؤساء مجالس الأقسام والوكلاء والعمداء بالكليات. وسوف نتناول الدراسة هذه الفئات باعتبارهم كياناً إدارياً متكاملًا داخل وحدة تنظيمية واحدة (الكلية) فى المؤسسة الجامعية.

ب- "إن هناك عدة مداخل لإحداث التنمية الإدارية فى المنظمات التعليمية ، من بينها ما يلي (1) :

- 1- **المداخل الوظيفية** : وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالمهام الوظيفية.
- 2- **المداخل الهيكلية** : وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمى للمنظمة.
- 3- **المداخل التكنولوجية** : وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية التى تعين المنظمة على معالجة مشكلاتها.
- 4- **المداخل البشرية** : وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعنصر البشرى فى المنظمة".

وسوف نتناول الدراسة المدخل البشرى الذى يعتمد على تنمية وتطوير القيادات من خلال مجموعة من البرامج والأساليب التى تهدف إلى مواكبة التغيرات والمستجدات العالمية فى مجال الإدارة ، وسترکز الدراسة على القيادات الجامعية باعتبارهم من أهم عناصر المنظومة الإدارية الجامعية والمسئولين عن تطوير الأداء الإدارى بالكليات والجامعات.

مصطلحات الدراسة :

1- التنمية الإدارية : Management Development

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالتنمية الإدارية ، منها ما ينظر إليها على أنها: "القدرة المتجددة فى بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات العملية التنموية"⁽²⁾.

(1) شاكر محمد فتحى أحمد : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1996 ، ص 266.

(2) المرجع السابق : ص 266.

وتعرف : "كنظام من الممارسات الشخصية تستخدمه المنظمة لتأمين وتوفير الكفاءات الإدارية فى الوقت المناسب كما تستخدم كنظام تحفيزى للمنظمة"⁽¹⁾.
كما تعرف التنمية الإدارية بأنها : "عملية منظمة يتم خلالها زيادة القدرات والمعارف والمهارات لدى المديرين بما يمكنهم من قيادة المنظمة بنجاح"⁽²⁾.
وأنها : "عملية متكاملة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم والصيانة للعنصر البشرى"⁽³⁾.

وكذلك تعرف : "بأنها نشاط مخطط ومستمر ، يهدف إلى تطوير السلوك الإدارى وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التى يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية"⁽⁴⁾.

ويمكن تعريف التنمية الإدارية للقيادات الجامعية إجرائياً بأنها :

عملية بنائية تكاملية ومستمرة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم، تُقدّم للقيادات الجامعية من خلال مجموعة من البرامج المُخطّطة بفاعلية بهدف تحسين قدراتهم الإدارية والفنية ، الحالية والمستقبلية ، ومواجهة مقتضيات العملية التنموية ، لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات المصرية.

2- القيادة الجامعية : University Leadership

تُعرف القيادة بأنها : "القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات فى قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التى يرغب بها القائد ، وإحداث

(1) Michele O'Dwyer & Eamon Ryan : "Management Development a Model for Retail Business", Journal of European Training, Vol. 26, No. 9, 2002, p. 421.

(2) Michael R. Carrell & et al. : Personnel – Human Resource Management, 4th Ed., Macmillan Publishing Company, New Yourk, 1992, p. 310.

(3) أيمن حسن ديوب : "نموذج مقترح للتنمية الإدارية فى الشركات متعددة الجنسيات" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2006 ، ص 65.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 239.

تغيير فى الأهداف والأساليب والإجراءات فى العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل"⁽¹⁾.

كما تُعرّف بأنها : "العملية التى تؤدى إلى الإبداع فى بيئة العمل ، من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل"⁽²⁾.

وأنها : "العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة"⁽³⁾، ويمكن تعريف القيادة الجامعية إجرائياً بأنها : العملية التى يؤثر فيها القائد على أتباعه ، ويحثهم على الإبداع والابتكار فى بيئة العمل ، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل".

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات التى تتعلق بالتنمية الإدارية :

أ- الدراسات العربية :

(1) التنمية الإدارية وتقييم أداء مديرى الإدارات بالتعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية⁽⁴⁾ :

هدفت الدراسة إلى : وضع تصور مقترح لمنظومتى التنمية الإدارية وتقييم أداء مديرى إدارات التعليم قبل الجامعى فى مصر بغية تحقيق متطلبات الإدارة التعليمية الفعالة.

(1) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 34.

(2) عبد الحميد بهجت فايد : إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص 331.

(3) سامى عبدالله ألبا حسين : "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير"، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول والثانى، السنة السادسة عشر، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، أبريل 2004، ص 161.

(4) إيمان زغلول راغب أحمد : التنمية الإدارية وتقييم أداء مديرى الإدارات بالتعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2002.

وتكونت منظومة التنمية الإدارية بالدراسة من : الهيكل التنظيمى للإدارات التعليمية.

- إجراءات ونظم العمل بالإدارات التعليمية. - تنمية مديرى الإدارات التعليمية. كما تكونت منظومة تقويم الأداء من : أهداف ومداخل وأساليب ، ومعايير وخطوات تقويم أداء مديرى إدارات التعليم قبل الجامعى. واستخدمت الدراسة : مدخل تحليل النظم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

أ- جمود الهيكل التنظيمى للإدارات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإدارى.

ب- عدم الاستقرار فى سياسات ونظم العمل وتداخل اختصاصات ومسئوليات بعض الأفراد بالإدارات التعليمية نتيجة لافتقارها للوضوح والدقة.

ج- القصور فى إعداد وتنمية مديرى إدارات ومراحل التعليم قبل الجامعى فى مصر.

(2) أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية فى رفع الكفاءة الإدارية فى المؤسسات الحكومية⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

تحديد درجة استفادة المتدربين بالمؤسسات الحكومية من برامج التدريب التى ينظمها معهد التنمية الإدارية وإبراز العلاقة بين أهمية العمل التدريبى وفاعلية برامج التنمية الإدارية.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.

(1) فاطمة عبد الحميد الخواجة : "أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية فى رفع الكفاءة الإدارية فى المؤسسات الحكومية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المعهد القومى للإدارة العليا ، أكاديمية السادات القاهرة ، 1999م.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أ - يتم تقويم البرامج التدريبية بشكل غير مستمر وغير منظم بالمعهد.
- ب- ضعف مساهمة معهد التنمية الإدارية فى رفع الكفاءة الإدارية للمتدربين وكذلك ضعف وحدات التنمية الإدارية فى وضع الخطط التدريبية.
- ج- استراتيجية التدريب غير واضحة لدى الجهات المستفيدة من برامج معهد التنمية الإدارية.

(3) استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمى⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

- تشخيص أهم المشكلات الإدارية والتي تتعلق بالجانب البشرى.
- التعرف على الدور الذى تقوم به خطط وبرامج التنمية الإدارية فى إحداث عملية التطوير التنظيمى فى ضوء احتياجات دائرة أبو ظبى.
- عرض وتقييم برامج التنمية الإدارية وخاصة تلك التى يقدمها معهد التنمية الإدارية.
- اقتراح استراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية مع التركيز على التنمية الإدارية التى تأخذ فى اعتبارها الاحتياجات الحالية والمستقبلية فى ضوء المتغيرات المحلية والعالمية.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى التحليلى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- 1- قصور واضح فى مستوى التنمية الإدارية بدائرة أبوظبى.
- 2- غياب الاستراتيجية الواضحة لعملية التنمية الإدارية.

(1) أحمد محمد ناصر النعيمي : "استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمى دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبى" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1998.

3- عدم توافر خطط لتدريب المديرين وبالتالي فإن مجهودات التدريب والتنمية تتم بصورة غير مخططة.

(4) برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلى :

- برامج التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية.

- المتطلبات الأساسية للتنمية المهنية.

- واقع البرامج الحالية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى التحليلى لوصف ما هو قائم ، وتحليل

محتوى البرامج التدريبية فى الجامعات المصرية، بهدف التوصل إلى برنامج يفيد فى

التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- القصور فى عمليات التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات

المصرية ، وعدم اعتمادها على ما ورد فى الأدب التربوى الإدارى من استراتيجيات وأساليب.

- وجود الكثير من أوجه القصور والضعف فى مشروع تنمية قدرات أعضاء

هيئة التدريس والقيادات الجامعية (واعتمدت الدراسة فى تحليلها للمشروع

على مرحلتى التنفيذ الأولى والثانية المنفذه فى الفترة من سبتمبر 2004

وحتى سبتمبر 2005 بجامعة المنوفية).

(5) احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية فى قطاع غزة⁽¹⁾:

(1) أمل محمود محمد نور الدين : "برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، 2006.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على احتياجات الفرد التدريبية فى قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلى منها.
 - إلقاء الضوء على النقاط الأساسية التى تستوجب اهتماماً مستقبلياً للتنمية الإدارية وذلك لرفع كفاءة العملية التدريبية.
- واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
- أن الربط بين سياسة الترقية والتدريب يؤدي دوراً مهماً فى إدراك الفرد لجدوى التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
 - توضيح الفوائد من البرامج التدريبية يعتبر إجراء أساسى للحصول على مستويات عالية من دافعية المشاركة فى برامج التنمية الإدارية.
 - أن الشكل الهرمى للتنظيم لم يعد مناسباً لعصر المعلومات وأهمية الاتجاه إلى النظام الشبكي وفرق العمل.

ب- الدراسات الأجنبية :

(1) الحاجة للتنمية الإدارية وتدريب قيادة الكلية على الاختيار الذاتى أو

الانتخاب الذاتى لرؤساء الأقسام ، والعمداء ، ومنسقى البرامج (2) :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور برامج التنمية الإدارية فى اختيار القيادات بكليات المجتمع.
- التعرف على أثر البرنامج فى تطوير الأداء بالكلية.

(1) وفيق حلمى الأغا وإيهاب وفيق الأغا : "احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية فى قطاع غزة (من خلال بناء نموذج لقطاع غزة)" ، من بحوث المؤتمر السنوى العام السابع للإبداع والتجديد فى الإدارة - الإدارة العربية وتحديات أهداف التنمية للألفية ، المنعقد فى الفترة من 27 - 31 أغسطس ، الدار البيضاء، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

(2) Angelica Buendia – Bangle : "A Study of The Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators", op cit.

- ومن خلال الاستبيانات والمقابلات التي تم تطبيقها على القيادات فى 20 كلية من كليات المجتمع بسان فرانسيسكو ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

• أن برامج التنمية الإدارية لها دور بارز فى توضيح الطرق الملائمة لعملية التعيين والاختيار بكليات المجتمع ، هذا بالإضافة إلى دور هذه البرامج فى تنمية الجانب القيادى والإدارى والاهتمام بموضوعات هامة مثل الميزانية ، والتمويل والإشراف والتنظيم وتحديد أدوار ومسئوليات القيادات فى مجال التعليم العالى ومساعدة المؤسسة التعليمية والأقسام فى وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية.

• أن القيادات بكليات المجتمع رغم تعلمهم من خلال أسلوب التجربة والخطأ وتنمية خبراتهم عن الأدوار القيادية والإدارية إلا أن هؤلاء القادة غير قادرين على الجمع بشكل فعال بين الجانب الإدارى والقيادى.

(2) أثر اختلاف اللغة والثقافة على التنمية الإدارية فى دول الخليج العربى⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على تأثير اختلاف اللغة والثقافة للمدربين الأجانب على المتدربين من العرب ، حيث تُقدّم برامج التنمية الإدارية فى دول الخليج العربى بلغات أجنبية ومدربين من الغرب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- تؤثر التنمية الإدارية على أداء كل من الأفراد والمنظمات بشكل عام.

- ضعف الاتصال بين المدرب والمدرب نتيجة اختلاف اللغة.

(1) Stephen Wilkins : "Management Development in the Arab Gulf States – The Influence of Language and Culture", Industrial and Commercial Training, Vol. 33, No. 7, 2001.

-
-
- كما نتج عن اختلاف اللغة والثقافة أن أصبح أساس المشكلة فى برامج التنمية الإدارية هو مستوى المرشح فى اللغة الأجنبية وليس حاجة الفرد لهذه البرامج لتطوير المهارات والمعارف والقدرات الإدارية لديه.

(3) احتياجات المديرين فى المستويات الإشرافية للتنمية الإدارية "أصوات من داخل المجال"⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أهمية التنمية الإدارية فى تطوير الأداء الإدارى للمديرين فى المستويات الإشرافية.
- التعرف على الممارسات المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المنظمات الأمريكية.
- تم عمل دراسة مسحية لمجموعة من المدراء فى مختلف الدرجات الوظيفية بالمنظمات الأمريكية وشملت العينة 524 مدير من 110 منظمات خدمية وتصنيعية أمريكية للتعرف على أفضل الممارسات التى تستخدم فى التنمية الإدارية والتى لها دور فعال فى تحسين الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن برامج التنمية الإدارية لها دور فعال فى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمدراء.
- أن ممارسات التنمية الإدارية ينبغى أن تشتمل على ما يلى :
 - الأهداف الواضحة ، تحديد دقيق للأداء الحالى والأداء المتوقع.
 - قياس الأداء والخبرات الهادفة.
 - الاتصال الفعال ، التكاليف الوظيفية ، السيمينارات والجلسات العلمية.
 - التعليم الميدانى فى أماكن العمل والتعليم من خلال الكليات والجامعات.

(1) Clinton O. Longenecker & et al. : "The Management Development Needs of Front-Line Managers : Voices from the Field", Career Development International, Vol. 8, No. 4, 2003.

- الإشراف من قبل المدراء القدامى ، إرشاد وتوجيه المدراء الجدد.
- التدريب على استخدام الكمبيوتر والشبكات.

(4) تدريب المديرين عبر الثقافات المختلفة "تقويم برامج التنمية الإدارية للمديرين الصينيين" (1) :

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على نتائج تقويم برامج التنمية الإدارية المصممة والمنفذة من قبل الخبراء الأوربيين الغربيين، والتي تقدم لمدراء المدارس، وإلى مدى تنجح هذه البرامج في تحقيق مخرجاتها التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أنه على الرغم من الجهود التي بذلت لتدريب أكبر عدد من المديرين في الصين في مجال التعليم إلا أنه ما زالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرين فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الإصلاح المتزايدة.
- أن هناك بعض العوائق التي أثرت على نجاح برامج التنمية الإدارية منها : الموارد المحدودة - الوسائل غير الملائمة - طرق التعليم والتدريب التقليدية.

(5) نقل أثر التعلم الابتكاري وبعيد المدى في تدخلات التنمية الإدارية (2) :

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على عينة من الدراسات المتعلقة بالتنمية والتي ترعاها مؤسسات في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة والمؤسسات الأوروبية. واشتملت هذه العينة على مجموعة من المقالات المنشورة والرسائل العلمية المختلفة ، للتعرف على تدخلات التنمية الإدارية ومدى انتقال أثر التعلم الابتكاري لهذه المؤسسات.

(1) Mohamed Branine : "Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers", Journal of Management Development, Vol. 24, No. 5, 2005.

(2) Pamela Marie Dixon – Krausse : "Far and Creative Learning Transfer in Management Development Interventions : An Ecological Triangulation Approach to Qualitative Meta-Synthesis", Ph.D., Colorado State University, Colorado, 2006.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

أن هناك ثلاثة تفسيرات أساسية تندرج فى تدخلات التنمية الإدارية ، ويمكن عن طريقها انتقال أثر التعلم الابتكارى وهى :

1- لكى يصل المديرين إلى مستوى أعلى لانتقال أثر التعلم الابتكارى فى مؤسساتهم فإن عليهم أن يطوروا أفكارهم بحيث تتلاءم مع التغيرات والتحديات العالمية.

2- تطبيق إجراءات تركز على تحليل الأنشطة المختلفة بهذه المؤسسات.

3- أن يكون هناك تدريباً مستمراً على المعارف والمهارات الإدارية المختلفة.

ثانياً : دراسات تتعلق بالقيادة الإدارية فى التعليم الجامعى :

أ- الدراسات العربية :

(1) تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر (1).

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على التأثيرات الفعلية للقيادات الجامعية فى تجويد الممارسات الإدارية بجامعة الكويت.

- التعرف على مشكلات القيادات فى جامعة الكويت.

- التوصل إلى تصور مقترح للارتقاء بالممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الكويت.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

(1) عبد الهادى مطلق عبد الهادى المطيرى : "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2008.

-
-
- 1- القيادات الجامعية (العميد ، والعمداء المساعدون) لا يتبعون مبدأ الشورى مع الأفراد ، ولا يحترمون آراءهم عند اتخاذ القرارات.
 - 2- القيادات بجامعة الكويت لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التى تنظم العمل فى الكلية.
 - 3- القيادات لا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية وإجراءات تنفيذها.
 - 4- القيادات لا تحرص على حدوث الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية.

(2) الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية(1) :

هدفت الدراسة إلى :

- الوقوف على الأسس النظرية لفعالية الإدارة الجامعية فى تحقيق التمويل الذاتى لها.
- الوقوف على واقع الفعالية الإدارية بالجامعات ودورها فى تحقيق التمويل الذاتى لها.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- ضعف حرية الجامعات المصرية فى إدارة شئونها المالية وضعف استقلاليتها.
- تعدد الأجهزة الرقابية التى تخضع لها الجامعات المصرية على مواردها المتاحة.
- غياب التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية فى الجامعات المصرية.

(1) نسرين صالح محمد صلاح الدين : "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية" ، مرجع سابق.

- قصور نظام المعلومات عن الموارد المتاحة للجامعات مما يؤثر فى قدرتها على تحقيق التمويل الذاتى.

(3) القيادة كعامل محدد لفعالية الإدارة فى التعليم الجامعى⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على طبيعة القيادة ومعرفة جوانبها لتحديد دورها فى الارتقاء بفعالية الإدارة الجامعية.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- ظهور العديد من جوانب القصور الإدارية بالجامعات والكليات نتيجة لغياب القيادة الإدارية الواعية.

- يتحمل أعضاء هيئة التدريس الكثير من أعباء العمل الإدارى بالجامعة، مما يبعدهم عن مجالات التخصص وبالتالي تفقدهم الجامعة كأساتذة وباحثين.

- عدم توافر المعرفة الإدارية والخبرة بأساليب العمل الإدارى لدى القيادات الأكاديمية.

(4) تطوير الأداء الإدارى بالكليات الجامعية المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية⁽²⁾ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلى :

1- أساليب تقييم الأداء الإدارى وأهم العوامل المؤثرة عليه وكذلك المعايير الموضوعية المتبعة عند اختيار القيادات الإدارية.

(1) حنان إسماعيل أحمد : "القيادة كعامل محدد لفعالية الإدارة فى التعليم الجامعى" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى، الأداء الجامعى - الكفاءة والفعالية والمستقبل ، المنعقد فى الفترة من 31 ديسمبر - 2 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 1995.

(2) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس : "تطوير الأداء الإدارى بالكليات الجامعية المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 1999م.

2- واقع الأداء الإدارى لعمداء الكليات الجامعية فى ضوء الخبرات الألمانية والاسترالية والأمريكية.

3- واقع الأداء الإدارى لعمداء الكليات الجامعية المصرية فى ضوء ما حدده لهم قانون تنظيم الجامعات.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

(1) وجود العديد من العوامل ذات التأثير السلبى على فعالية الأداء الإدارى للعمداء وأهمها.

- غلبة النزعة الانفرادية للعميد على أدائه الإدارى.

- نظام التعيين الحالى لا يعتمد على أية معايير موضوعية.

- ضغوط السلطات الجامعية الأعلى.

- عدم وجود تخطيط من قبل العمداء لتقويم الأداء الإدارى سواء للإداريين أو للوكلاء أو لرؤساء الأقسام.

- القصور لدى العمداء فى كتابة التقارير السنوية وعرضها على مجلس الكلية.

(5) أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة (1) :

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد الأدوار والمهام التى يتعين على الإدارة الجامعية فى مصر القيام بها فى ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعى.

- الكشف عن أبرز المشكلات التى تواجه الإدارة الجامعية فى مصر ، وتعوقها عن الاستجابة للتحديات المعاصرة.

- اقتراح بعض السبل والإجراءات التى تسهم فى التغلب على مشكلات الإدارة الجامعية فى مصر ، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

(1) فتحى درويش عشيبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة" ، مرجع سابق.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- 1- قصور استقلال الجامعة.
- 2- قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية.
- 3- قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي.
- 4- محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة.

ب- الدراسات الأجنبية :

1- القيادة في التعليم العالي⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور القيادة في خلق رؤية وسياسة التواصل بالجامعات.
- التعرف على آلية النموذج الأوروبي في الجودة والتميز الذي تصدره مؤسسة الجودة الأوروبية وكيفية استخدام هذا النموذج كأداة لتحسين القيادة في التعليم العالي.
- ومن خلال المقابلات مع قيادات التعليم العالي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
- أن هناك ضغوطاً متعددة تواجه التعليم العالي في المملكة المتحدة مثل انخفاض التمويل وارتفاع أعداد الطلاب هذا بالإضافة إلى أعباء ضمان الجودة وآليات التقييم.
- إمكانية استخدام نموذج التميز الأوروبي كآلية مناسبة يمكن من خلالها تطوير المهارات القيادية.
- ضرورة أن تهتم المؤسسات التعليمية بتطوير أنشطتها وتوفير الدعم اللازم لها وكذلك الاهتمام بغرس روح التعاون بين العاملين بالجامعات.

(1) J. Davies M & et al : "Leadership in Higher Educaiton", Total Quality Management, Vol. 12, No. 7, 2001.

2- القيادة فى التعليم العالى : الآثار المترتبة على برامج تنمية القيادات(1):

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أثر برامج التنمية على مهارات وقدرات القيادات بجامعة ويسكونسن.
- التعرف على دور هذه البرامج فى التغييرات والتحويلات التى تواجه بيئة التعليم العالى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أن برامج التنمية منذ نشأتها عام 1992 بجامعة ويسكونسن استندت فى تصميمها على تطوير المعارف من خلال السياق الذى تعمل فيه الجامعة ، والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- أن هذه البرامج توفر فرصة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس تتمثل فى تنمية الجانب القيادى والتعرف على واقع المؤسسة التعليمية وتحقيق أقصى قدر من الفعالية فى ضوء الأوضاع الراهنة للجامعة.

3- قيادة كلية المجتمع : فن الممارسات لعام 2010 وما بعده(2) :

هدفت الدراسة إلى :

- 1- التعرف على المهارات المطلوبة من قبل قادة كلية المجتمع فى عام 2010 وما بعده.

2- التعرف على أساليب تطوير هذه المهارات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أن المهارات المطلوبة فى المستقبل يجب أن تعتمد على ما تم تعلمه فى الماضى ، فالقيادة ليست فقط ما ينبغى أن يكون ، بل القيادة هى القدرة على الجمع بين خبرات الماضى وتوقعات المستقبل.

(1) Mary Ann Wisniewski : "Leadership in Higher Education : Implications for Leadership Development Programs", Academic Leadership Journal, Vol. 2, No. 1, 2007.

(2) Patsy Fulton – Calkins & Charlie Milling : "Community – College Leadership : An art To Be Practiced : 2010 and Beyond", Community College Journal of Research and Practice, Vol. 29, No. 3, 2005.

- أن البرامج التي يتم تقديمها للقيادات يجب أن تجمع بين الأساليب الإدارية القديمة والحديثة ، وكذلك يجب أن تُرسَّخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبى احتياجاتها.

- الاهتمام بالطلاب وخاصةً مَنْ يملكون مواهبَ وميولَ قيادية ، وتنمية الجانب القيادي لديهم.

- أن تكون القيادات قادرة على مواكبة الثورات التكنولوجية الحادثة.

4- الممارسات القيادية الأفضل لتدعيم الجودة في التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر نموذج التميز الخاص بمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أفضل الممارسات القيادية التي تساعد على تدعيم برامج تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة.

- ومن خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع مجموعة من المدراء والقيادات بمختلف مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أن الممارسات القيادية يمكن وضعها في أربعة فئات (ضعيف ، جيد ، أفضل ، متميز) ويتم وضع هذه الفئات في ضوء مستوى الكفاية والفعالية والممارسات التي تساعد على تحسين الجودة.

- ضرورة تحديد نموذج يعمل على تدعيم الممارسات التي توصف بأنها ضعيفة ، واستفادت الدراسة من نموذج التميز الذي وصفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحسين الممارسات الضعيفة للقيادات.

(1) Augustus E. Osseo – Asare & et al. : "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education from The Perspective of The EFQM Excellence Model", Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 2, 2005.

التعليق على الدراسات السابقة :

بالنسبة للمحور الأول "التنمية الإدارية" :

1- ركزت بعض الدراسات السابقة فى التنمية الإدارية على عنصر تطوير الأنظمة ، كما فى دراسة (إيمان زغلول راغب ، 2002) والتي تناولت التنمية الإدارية كمنظومة تشمل الهياكل التنظيمية وإجراءات ونظم العمل ، وتنمية مديري إدارات التعليم قبل الجامعى .

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى الآتى :

أ - طبقت الدراسة السابقة على مديري إدارات التعليم قبل الجامعى ، بينما تتناول الدراسة الحالية القيادات على المستوى الجامعى .

ب- اهتمت الدراسة السابقة بالتنمية الإدارية من خلال المدخل الهيكلى الذى يهتم بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمى للمنظمة ، بينما تتناول الدراسة الحالية المدخل البشرى الذى يتعلق بالتنمية وتطوير القيادات الجامعية من خلال أساليب وبرامج التنمية الإدارية .

ج- عرضت الدراسة السابقة الإطار النظرى عن الإدارة الفعالة ، ولم تتناول التنمية الإدارية بشكل تنظيرى ، وإنما تناولت مكونات منظومة التنمية الإدارية للإدارات التعليمية فى التعليم قبل الجامعى ، وسوف تعرض الدراسة الحالية الإطار التنظيرى عن التنمية الإدارية وذلك توضيحاً لماهيتها وطبيعتها .

2- ركزت دراسة "أمل محمود محمد ، 2006" على التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات وتحليل محتوى البرامج التدريبيه فى الجامعات المصرية ، بهدف التوصل إلى برنامج يفيد فى التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين ، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى الآتى :

أ - أن هذه الدراسة تناولت التنمية المهنية ، بينما الدراسة الحالية تتناول التنمية الإدارية من خلال الفكر الإدارى المعاصر ولذلك يختلف الإطار التنظيرى فى كل من الدراستين .

ب- اهتمت الدراسة السابقة بتحليل وتقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في جانبه الأكاديمي والإداري ، بينما الدراسة الحالية تهتم بتطبيق برنامج تنمية إدارية للقيادات الجامعية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

ج- اهتمت الدراسة السابقة بالتنمية المهنية بوجه عام ، بينما ركزت الدراسة الحالية على الجانب الإداري للقيادات الجامعية ، حيث ترى الدراسة الحالية أن القيادات التي وصلت إلى درجة الأستاذية ، لا تحتاج إلى جَدَّارات في التدريس والبحث العلمي ، وإنما هي بحاجة إلى الجدارات الإدارية ، والتي لم تتلقى لها أى تدريب إداري متخصص ، وذلك على الرغم من أن المناصب القيادية تحتاج إلى المهارات والقدرات الإدارية أكثر من المهارات البحثية والعلمية.

3- ركزت الدراسات الأجنبية على أهمية الدور الذى تؤديه التنمية الإدارية فى تطوير الأداء الإداري بالجامعات والمنظمات المختلفة.

4- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات المحور الأول فى الاهتمام بالتنمية الإدارية ، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات فى تكوين الإطار النظرى للدراسة.

5- مما سبق تبين وجود نُذرة فى الدراسات السابقة التى ربطت بين التنمية الإدارية والقيادات الجامعية ، وهو ما يميز البحث الحالى عن الدراسات السابقة ، ويؤكد على أهمية إجرائه.

بالنسبة للمحور الثانى "القيادة الجامعية" :

- ركزت بعض الدراسات على الممارسات الإدارية للقيادات والتي تتمثل فى "اتخاذ القرار ، والاتصالات الإدارية ، والقدرة على إدارة الوقت ، وإدارة الأزمة" ، كما فى دراسة (عبد الهادى مطلق ، 2008) ، وكما فى دراسة (Augustus E., 2005) والتي صنفت الممارسات القيادية إلى أربعة فئات (ضعيف ، جيد ، أفضل ، متميز) وقامت بتصميم نموذج يمكن من خلاله تدعيم الممارسات الضعيفة للقيادات وتنميتها ، ودراسة (Patsy Fultin,

(2005) التي أشارت إلى ضرورة تنمية الممارسات القيادية من خلال التعلم من الخبرات الماضية والاهتمام بالتطورات المستقبلية.

- معظم الدراسات السابقة ركزت على ضرورة تنمية القيادات الجامعية حتى يمكن مواجهة التغييرات والتحولات المستمرة التي تواجه الجامعات في العصر الحالي كما في دراسة (J. Davies, 2001), (Mary Ann, 2007).

- بينما اهتمت دراسات أخرى بتطوير الأداء الإداري بالجامعات واقترحت بعض السبل لعلاج الضعف والقصور في الإدارة الجامعية كما في دراسة (أحمد نجم الدين ، 1999) ، (فتحي درويش عشبية ، 2005).

- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجال تطوير الأداء الإداري بالجامعات ، ولكنها تختلف في طريقة علاج القصور أو الضعف في الأداء الإداري للقيادات ، حيث تقترح الدراسة الحالية برنامجاً للتنمية الإدارية للقيادات الجامعية ، وذلك في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وكندا وأستراليا ، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة.

- ويمكن القول بأن الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة سوف تسهم بشكل فعال في تشكيل الإطار العلمي والمنهجي للدراسة الحالية ، وأيضاً في تحديد العديد من القضايا المرتبطة بالقيادات الجامعية.

خطوات الدراسة :

تسير الدراسة الحالية وفق عدة خطوات كما يلي :

1- الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة ، ويشمل مقدمة ، ومشكلة الدراسة، وأهداف ، وأهمية ، ومنهج ، وحدود ، ومصطلحات الدراسة ، والدراسات السابقة ذات العلاقة ثم خطوات الدراسة.

2- الخطوة الثانية : وتتضمن المنظور الفكري للتنمية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر ، من حيث مفهوم التنمية الإدارية وأهميتها وأهدافها

وخصائصها ومداخلها ونظرياتها والاستراتيجية التي تقوم عليها وتخطيطها ومراحلها وأسسها وبرامجها وأساليبها المختلفة.

3- **الخطوة الثالثة** : وتشمل مفهوم القيادة ونظرياتها والفرق بين القيادة والإدارة ، وأبعاد ومصادر قوة القيادة الجامعية ، والمهام الإدارية للقيادات الجامعية ، وكذلك المهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الجامعية والتحديات العالمية التي تواجههم وطبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادات الجامعية.

4- **الخطوة الرابعة** : وتضمن عرضاً وتحليلاً لبعض الخبرات الأجنبية في مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.

5- **الخطوة الخامسة** : وتتضمن الواقع الفعلي للتنمية الإدارية للقيادات الجامعية من خلال الأدبيات واللوائح والقوانين في جمهورية مصر العربية.

6- **الخطوة السادسة** : وتتضمن التصور المقترح الذي يسهم في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية ، في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري.

الفصل الثانى

التنمية الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر

- مقدمة.
- مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.
- طبيعة التنمية الإدارية.
- التنمية الإدارية من حيث :
 - مداخلها - نظرياتها - أهدافها - أهميتها - خصائصها
- التدريب والتنمية الإدارية.
- التنمية الإدارية والتعليم الإدارى.
- استراتيجية التنمية الإدارية.
 - التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعات.
 - التنمية الإدارية وعلاقتها باختيار القيادات الجامعية.
 - مراحل عملية التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.
 - دور الاستشارات الإدارية فى التنمية الإدارية.

الفصل الثانى

التنمية الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر

مقدمة :

يمثل التعليم العالى والجامعى الرصيد الاستراتيجى لحركة التنمية فى المجتمع ، كما أنه المدخل الرئيسى للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية ، فالجامعة هى معقل الفكر الإنسانى فى أرفع صورته ومستوياته. ومن ثمَّ فإنَّ إثراء وتطوير الجامعة وحسن استثمار إمكاناتها كماً وكيفاً ، وتوظيف عائدها يُعدّ من المعايير الأساسية التى يُستند إليها فى تقدير التمايز الحضارى بين المجتمعات ، وتأتى الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعى ، فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعى أكاديمياً أو بحثياً ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة ، ولذلك أصبحت القيادات الجامعية مطالبة أكثر من ذى قبل بالاستجابة للتحديات التكنولوجية والمعرفية. فضلاً عن التحديات الداخلية التى تواجهها.

وتعد التنمية الإدارية الدعامة الأساسية التى يمكن من خلالها إكساب القيادات الجامعية العديد من المهارات الإدارية والقيادية التى تؤهلهم للدخول فى عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز ، فالتنمية الإدارية ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد الإدارة الجامعية خاصة إزاء التغيرات التى حدثت فى البنية المعرفية.

وسيتناول الفصل الحالى : مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الجامعية ، طبيعة التنمية الإدارية ، أهداف وأهمية وخصائص ومداخل ونظريات التنمية الإدارية فى الجامعات ، وعلاقة التنمية الإدارية بالتدريب والتعليم ، وكذلك استراتيجية التنمية الإدارية ، التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعات ، التنمية الإدارية وعلاقتها باختيار القيادات الجامعية ، ومراحل عملية التنمية الإدارية ، دور الاستشارات الإدارية فى التنمية الإدارية.

مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الجامعية :

تعرف التنمية بشكل عام بأنها : "انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة فى كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً"⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها "القدرة على تحسين الأداء وتطوير المهارات لزيادة الكفاءة والفعالية على مرّ الزمن ، لتحقيق النمو والتقدم"⁽²⁾.

وأنها "العملية التى يمكن من خلالها زيادة المعرفة والإدراك لدى الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم ، مما يؤدي إلى أداء العمل بشكل جيد"⁽³⁾ ، ويرى آخرون أن التنمية هى : "عملية مجتمعية شاملة متكاملة ، وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار ، تتفاعل فى محيطها الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسى ، المخطط والمبدع ، والمنظم"⁽⁴⁾.

وفى كثير من الأدبيات وجد أن هناك "اختلافاً حول مصطلح التنمية يرجع إلى حقيقة أن المصطلح قيمى وليس معيارياً ، ولذلك يلاحظ تعدد المداخل فى تعريفه مما يشير إلى اختلاف القيم الإنسانية والمجتمعية واختلاف الإطار الفلسفى والظروف المكانية والزمنية وبنفس المستوى الذى تعددت فيه وجهات النظر حول التنمية فإن ذلك الغموض اكتنف التنمية الإدارية"⁽⁵⁾ فهناك العديد من الآراء التى تناولت مفهوم التنمية الإدارية.

(¹) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 181.

(²) Joanne C. Loggins : "A Historical Perspective of Florida's Human Resource Management Development Program", Ph.D., College of Education, University of Central Florida, 1997, p. 9.

(³) Abdulrahman Saleh Alsamani : "The Management Development Program In Saudi Arabia and its Effects on Managerial Job Performance", Ph.D., Mississippi State University, Mississippi, USA, 1997, p. 11.

(⁴) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2005، ص 276.

(⁵) سعيد يس عامر : الإدارة وأفاق المستقبل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، مصر الجديدة ، 1998م ، ص 467.

-
-
- فلقد عرّف Brown التنمية الإدارية بأنها⁽¹⁾ :
- محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم.
 - وأنها عملية واعية ومنهجية علمية يمكن من خلالها التحكم فى تنمية الموارد الإدارية فى المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية.
 - ويعرفها Chanda بأنها : "الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة فى المستقبل"⁽²⁾.
 - ويرى Gilbert أن التنمية الإدارية هى : "فلسفة الإنجاز التى تدعم الهيكل التنظيمى والعملية التى تساعد الأفراد المؤهلين على تنمية قدراتهم وتعظيم إمكاناتهم الإدارية"⁽³⁾.
 - ويعرفها أحمد زكى بدوى : بأنها "تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التى تساعد على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفايتهم فى مواجهة المشاكل الإدارية"⁽⁴⁾.
- بينما يرى Woodall فى تعريفه للتنمية الإدارية أنها⁽⁵⁾ :
- الجهد المبذول لتطوير الفعالية الإدارية عبر عملية تعليمية مخططة ومقصودة.
 - وأنها عملية يمكن من خلالها الحصول على مهارات وقدرات تمكن الفرد من إدارة ذاته وإدارة الآخرين.

(1) Paul Brown : "Seeking Success Through Strategic Management Development", Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 6, 2003, p. 292.

(2) Ashok Chanda & et al. : Strategic Human Resource Technologies Keys to Managing People, Response, London, 2007, p. 488.

(3) Richard L. Gilbert : "An Investigation of The Impact on Management Development Programs Caused by Rapid Growth : The Case of Three Young, Leading High Technology Companies in Silicon Valley", Ph.D., Golden Gate University, USA, 1998, p. 23.

(4) أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط2 ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، 1994 ، ص 25.

(5) Jean Woodall & Diana Winstanley : Management Development Strategy and Practice, Wiley Black Well, London, 1998, p. 4.

كما يرى Weisenseel أن "التممية الإدارية هي العملية التي تشمل مجموعة البرامج التي تُصمَّم لزيادة المعرفة والمعلومات التي تساعد على نجاح الأداء الوظيفي"⁽¹⁾.

إن التعريفات السابقة ركزت على التتمية الإدارية من خلال كونها أداة أو وسيلة لزيادة القدرات والمهارات لدى القيادات ، بينما هناك تعريفات أخرى ترى التتمية الإدارية من جوانب مختلفة.

فيعرفها محمود السيد بأنها : "الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري والمؤسسى من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة ، وتطوير السلوك التنظيمى ، وتبسيط إجراءات العمل ، وتحسين البيئة المادية، وبالتالي فهي تساعد على تحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل"⁽²⁾.

ويرى آخرون أنها "عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير فى الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال"⁽³⁾.

كما تُعرف بأنها : "عملية واعية مخططة منظمة ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير ، تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة الأفراد وإكسابهم المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلهم لأداء عملهم بطريقة أفضل ، من أجل نقل المنظمة

(¹) Gerald E. Weisenseel : "The Effectiveness of The Assessment Method for Management Development", Ph.D, Nova University, USA, 1991, p. 2.

(²) محمود السيد : "الاستشارات الإدارية والتدريب" ، من بحوث الملتقى العربى السابع "الاتجاهات الحديثة فى الاستشارات والتدريب ، المنعقد فى الفترة من 6 - 9 يوليو ، دمشق - الجمهورية العربية السورية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتممية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 1.

(³) سعيد يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، 1997 ، ص 463.

إلى وضعية مستقبلية متطورة تحقق لها التطور والنجاح فى العمل بما يؤمن المقدره الاستراتيجية والأداء التنافسى فى المنظمة⁽¹⁾.

ونستنتج من التعريفات السابقة أن التنمية الإدارية تعتبر عملية شاملة يمكن من خلالها إحداث تغيير فى الهياكل التنظيمية، وتطوير اللوائح والقوانين، وإعداد وتنمية القيادات حتى يمكن مواجهة التغيرات المستقبلية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى المستوى الجامعى، يتضح أنه لا سبيل لتحقيق أهداف الجامعة دون أن تتوفر لذلك الأداة الإدارية ذات القدرة على الإضطلاع بأعباء التنمية ومتطلباتها.

وبذلك يمكن تعريف التنمية الإدارية للقيادات الجامعية إجرائياً بأنها :

عملية بنائية تكاملية ومستمرة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم، تقدم للقيادات الجامعية من خلال مجموعة من البرامج المخططة بفاعلية بهدف تحسين قدراتهم الإدارية والفنية ، الحالية والمستقبلية ، ومواجهة مقتضيات العملية التنموية؛ لتطوير الأداء الإدارى بالجامعات المصرية.

طبيعة التنمية الإدارية :

تكتسب التنمية الإدارية طبيعتها من البيئة المحيطة بها ، "فالتنمية كالفكرة لا يمكن استيرادها ، وبث الحياة فى فضائها ؛ لأنها نمط من أنماط النمو ، يفتح من النسيج ذاته"⁽²⁾ ولذلك تقوم التنمية الإدارية على فلسفة محددة تعتمد على الأركان التالية⁽³⁾ :

أ- فهم العوامل البيئية المؤثرة فى المنظمة، واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

ب- تنمية الموارد البشرية : أى إيجاد العنصر البشرى القادر على ترجمة أهداف المنظمة إلى أفعال.

(1) أيمن حسن ديوب : "نموذج مقترح للتنمية الإدارية فى الشركات متعددة الجنسيات" ، مرجع سابق ، ص 61.

(2) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، مرجع سابق ، ص 281.

(3) نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 31.

-
-
- ج- تصميم البناء الإدارى القادر على استيعاب أنشطة المنظمة.
- د- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة ، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.
- هـ- دراسة وتحديث الأنظمة التى تحكم العمل ، بحيث تغدو متلائمة مع البيئة التى تعمل فيها ومواكبة لمتطلبات العصر الحديث.
- بينما يرى "Armstrong" أن التنمية الإدارية المتكاملة تقوم على خمسة عناصر أساسية تتمثل فى (1) :
- أ- **الواقع الإدارى** : ويقوم هذا العنصر على تجنب التنمية الإدارية للافتراضات واعتمادها على التحليل الكلاسيكى للإدارة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم ، لمعرفة الواقع الإدارى المحيط ، ومواجهة التغيرات والتحديات السريعة فى هذا المجال.
- ب- **المطابقة** : ويوضح هذا العنصر أن الأفراد قد يحتاجون إلى تعلم موضوعات محددة فى المجال الإدارى ، ولكن قد تكون هذه الموضوعات غير مرتبطة باحتياجاتهم العملية ، ولذلك فإن التنمية الإدارية يجب أن تتطابق مع الاحتياجات الفعلية للأفراد ، ليس هذا فقط وإنما تشمل أيضاً احتياجات الأفراد المستقبلية.
- ج- **التنمية الذاتية** : إن المبادرة للتنمية عادة ما تكمن فى الفرد ذاته ولذا فإن التنمية الإدارية تقوم على تشجيع الأفراد والمؤسسات على التنمية الذاتية المستمرة.
- د- **التعلم التجريبي** : إن التعلم يمكن وصفه أنه عملية تهدف إلى تعديل السلوك من خلال الخبرة أو التجريب ، والطريقة الرئيسية التى تعتمد عليها التنمية الإدارية هى إعداد الأفراد من خلال الخبرة التى تكتسب أثناء ممارسة العمل.

(1) Michael Armstrong : Human Resource Management Practice, 7th Ed., Kogan Page Limited, London, 1999, pp. 546 – 547.

هـ- **البرامج التدريبية** : تستطيع برامج التنمية الإدارية أن تدعم قدرات ومهارات الأفراد، وهذه البرامج يجب أن تكون محددة الزمن بشكل دقيق ويجب أن يتم تصميمها لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد. ويرى "Forsyth" أن التنمية الإدارية الشاملة تتضمن أربعة أنواع من المعرفة⁽¹⁾:

- (1) **المعرفة العلمية** : والتي تنتج من معرفة النظريات الإدارية المجردة وتحديد الهدف منها.
- (2) **المعرفة الاجتماعية** : والتي تتضمن معرفة المنظمات للسياق الاجتماعى والاقتصادى والثقافى الذى نشأت فيه.
- (3) **المعرفة المحلية** : وهى تتضمن الأنشطة الإدارية والعمليات المختلفة التى يقوم بها الأفراد داخل مؤسساتهم.
- (4) **المعرفة الذاتية** : والتي تشمل تاريخ الأفراد فى مناصبهم الإدارية واتجاهاتهم ودوافعهم.

إن ما تقدم يؤكد على أن التنمية الإدارية هى فى جوهرها مجموعة متكاملة من المعارف التى تركز على قاعدة علمية من الأسس والمبادئ ، وهذا بدوره يجعلها وسيلة مهمة لإكساب القيادات العديد من القدرات والمهارات المتجددة والمتطورة ، ومن أهم هذه القدرات ما يسمى بالقدرة الإدارية.

والتي تظهر فى القدرة على اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق للمشكلة وتحديداتها واتخاذ القرار فيها ، والقدرة على الاتصال والتي تتضح من خلال نقل المعلومات بصورة واضحة ، وتحقيق فهم مشترك بين الأفراد القائمين على عملية الاتصال ، وكذلك القدرة على القيادة وذلك من خلال التأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم⁽²⁾.

(¹) Wendy Forsyth : "What's Gender Got To Do with it? A Ten-Year Retrospective Case Study of a Management Development for Women Program", Ph.D., Concordia University, Montreal, Canada, 2004, p. 29.

(²) صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 1999 ، ص 161.

يتضح مما سبق أن التنمية الإدارية تكتسب طبيعتها من البيئة المحيطة بها ومن عناصرها المختلفة ، وفي الجامعات تكتسب التنمية الإدارية طبيعتها من العناصر الأساسية المكونة للمنظومة الجامعية ، وتعد القيادات الجامعية من أبرز عناصر هذه المنظومة وهي العنصر الذى يؤثر ويتأثر بعملية التنمية الإدارية ، فهي تؤثر من خلال قدرتها على صنع القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات التعليمية ، بينما تتأثر القيادات الجامعية بالتنمية الإدارية عند اكتسابها مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية التى توفرها لها برامج التنمية الإدارية ، والتى تساعدها على استشراف آفاق المستقبل وتصور أبعاده.

مداخل التنمية الإدارية بالجامعات :

تشير أدبيات الفكر الإدارى إلى أن مداخل التنمية الإدارية متعددة ومتنوعة؛ نتيجة لاختلاف مفهوم التنمية الإدارية واختلاف الظروف المحيطة من مكان لآخر، فهناك دراسات تشير إلى أن مداخل التنمية الإدارية فى المنظمات التعليمية هى كما يلي⁽¹⁾:

1- المداخل الوظيفية : Task Approaches

وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالمهام الوظيفية.

2- المداخل الهيكلية : Structural Approaches

وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالبناء التنظيمى للمنظمة.

3- المداخل التكنولوجية : Technological Approaches

وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالأساليب والأدوات والبرامج الفنية التى تساعد المنظمة على معالجة مشكلاتها.

4- المداخل البشرية : People Approaches

وهى تتعلق بالمتغيرات الخاصة بالعنصر البشرى فى المنظمة.

(¹) شاكر محمد فتحى أحمد : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ، مرجع سابق ، ص 266.

بينما هناك دراسات تشير إلى مداخل أخرى للتنمية الإدارية ، يمكن توضيحها كما يلي⁽¹⁾ :

أ- التنمية الإدارية من خلال تغيير اللوائح والقوانين :

يركز هذا المدخل على التنمية من خلال تعديل وصياغة نصوص الأنظمة واللوائح والقوانين ، بحيث تكون أكثر مرونة.

ب- التنمية الإدارية من خلال تعديل الهياكل التنظيمية :

ويركز هذا المدخل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والهياكل التنظيمية الجديدة وإعادة بناء التنظيم الإدارى بجميع وحداته ، وإزالة الإزدواجية والتضارب فى العمل.

ج- التنمية الإدارية من خلال إعداد وتنمية الأفراد :

ويركز هذا المدخل على نظريات العلاقات الإنسانية وإتاحة الفرصة للإنسان لى يظهر إبداعه وابتكاره ، والعمل على تحفيزه مادياً ومعنوياً.

د- التنمية الإدارية من خلال المدخل البيئى :

ويعتمد هذا المدخل على العوامل والمؤثرات التى تحدث فى البيئة الخارجية وتؤثر على الجهاز الإدارى.

هـ- التنمية الإدارية من خلال المدخل التحليلى المتكامل :

ويعتمد هذا المدخل على تحليل المنظمة ، والبيئة الخارجية والمتغيرات الحالية والمستقبلية للتعرف على العقبات والمشكلات التى تواجه المنظمة ووضع خطوات لعلاج هذه المشكلات وتنفيذها من أجل استمرار عملية التنمية والتطوير.

وبالرغم من تعدد تلك المداخل إلا أن معظم أدبيات الإدارة تركز على مدخلين مهمين هما : المدخل التنظيمى أو الهيكلى ، والمدخل البشرى ، وسوف نتناول الدراسة الحالية المدخل البشرى للتنمية الإدارية وهذا المدخل "يعرف التنمية الإدارية

(¹) سعيد يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق ، ص 464.

كعملية تغير موجة ومنظم وهاذف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة فى الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها ومهارتها لحل المشاكل التى تواجهها ورفع مستوى أدائها⁽¹⁾. وسوف يساعد هذا المدخل فى تنمية القيادات الجامعية فى المجال الإدارى ، بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات الحالية وقادرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل.

نظريات التنمية الإدارية :

إن نظريات التنمية الإدارية قد مرت بمراحل وفتترات زمنية متعددة حتى تبلورت وفق الأسس العلمية الحالية ، حيث اتسمت كل فترة بنظريات وأفكار علمية تعالج الظواهر المحيطة بنا وفق معطيات ومحددات البيئة ، وتشمل النظريات الحديثة للتنمية الإدارية ما يلى⁽²⁾ :

أ- نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية :

وتقوم هذه النظرية على التخطيط الكلى الهادف ، لجعل الجهاز الإدارى قادراً على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة ، وترتكز نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية على ما يلى : شمولية التخطيط للتنمية الإدارية بحيث تشمل جميع قطاعات ووحدات الجهاز الإدارى ، تحديد فترة زمنية معينة للخطة ، يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطوير ، دقة ووضوح خطة التنمية الإدارية، دقة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتمتاز هذه النظرية بقدرتها على خلق جهاز إدارى كفاء وفعال، بينما يؤخذ عليها عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدد وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ.

(¹) سعيد يس عامر : الإدارة وآفاق المستقبل ، مرجع سابق ، ص 467.

(²) زيد منير عبوى : الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص 225 - 232.

ب- نظرية التخطيط الجزئى للتنمية الإدارية :

وتعتمد هذه النظرية على إحداث التغيير والتطوير فى الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع إدارى أو وحدة إدارية محددة ، حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة وفى ظل ظروف البيئة المحيطة ، ويتميز التخطيط الجزئى بقصر فتراته ومحدودية نطاقه وهو أقل تكلفة من التخطيط الشامل وأقل مقاومة للتغيير ، كما يمتاز بسهولة تحديده للأهداف وقدرته على تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل أدق من التخطيط الشامل.

ج- نظرية التنمية الإدارية المخططة :

وتقوم هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية وتطوير الجهاز الإدارى من خلال جهة مركزية تتولى عملية التخطيط وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها :

الطابع العلمى للخطة ، وشمول الخطة وتناسقها ، والمرونة ، والطابع الإلزامى للخطة.

د- نظرية التنمية الإدارية غير المخططة :

تقوم هذه النظرية على إدخال تغييرات على الجهاز الإدارى بصورة تدريجية وعلى فترات زمنية منفصلة ، وفقاً لمتطلبات الجهاز الإدارى، ولقد أثبتت التجارب محدودية هذه النظرية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

هـ- نظرية النظم وتطبيقاتها فى التنمية الإدارية :

تقوم نظرية النظم على اعتماد فكرة أن المؤسسات يمكن تصورها كنظام مكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة ، التى تعمل فى سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأن الجهاز الإدارى نظام مفتوح يعمل بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية ، وتتضمن نظرية النظم ما يلى: تحليل الهيكل التنظيمى، وتحليل الأعمال والوظائف، وتحليل العلاقات التنظيمية، وتحليل الطرق والوسائل والإجراءات ، وتحليل الموارد والإمكانات.

و- النظرية الموقفية وتطبيقاتها فى التنمية الإدارية :

تقوم النظرية الموقفية على أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من الأفراد مراعاة الموقف الذى تمارس فيه هذه الأدوار وتستخدم النظرية الموقفية فى التنمية الإدارية لمبررات خاصة منها : محاولة التعلم من الأخطاء ، دراسة المشكلات الإدارية فى الأوضاع والظروف المتغيرة ، كما يمكن للنظرية الموقفية أن تقدم حلولاً سريعة للأزمات الإدارية والحيلولة دون الاستسلام لها .

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من اختلاف نظريات التنمية الإدارية ، إلا أنها تشترك فى الهدف النهائى لها وهو إحداث التغيير والتطوير للجهاز الإدارى ، حتى يستطيع أن يقوم بواجباته الحالية ومتطلباته المستقبلية .

أهداف التنمية الإدارية داخل الجامعات :

إن الهدف الأساسى لعملية التنمية الإدارية هو تحسين ورفع مستوى كفاية وفعالية الإداريين وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية وتنقيفية متخصصة قد تكون مكثفة أو طويلة الأجل ، الغاية الأساسية منها هو تعريف الإداريين بالقواعد والمبادئ والنظريات فى مجال معين من ميادين الإدارة المتخصصة⁽¹⁾ .

بينما تتمثل الأهداف الفرعية للتنمية الإدارية فى الآتى⁽²⁾ :

- أ- تنمية القوى البشرية حيث إن الإنسان هو جوهر العملية التنموية ، كما أن تحقيق التنمية مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة على استيعاب العنصر البشرى .
- ب- التأكيد على الدور الحضارى للتنمية ، بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة وبعيداً عن النقل العشوائى للأنماط الناجمة من البيئات الأخرى .

(1) بسام حجازى : "تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات وتنمية الموارد البشرية" ، من بحوث الملتقى العربى المواصفات العالمية للجامعات المنعقد فى الفترة من 22 - 24 سبتمبر عدن - الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ، ص 300 .

(2) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، مرجع سابق ، ص ص 297 - 298 .

-
-
- ج- تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي.
- د- ترشيد التنظيمات واللوائح ، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر .
- كما تهدف التنمية الإدارية من جانب آخر إلى (1) :
- تحسين الأداء الوظيفي.
 - مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة.
 - رفع مستوى التفكير الإداري في المنظمة.
 - العمل على إمداد المنظمة بالكوادر والمواهب الإدارية لمواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة عن التقدم التكنولوجي.
 - توسيع الآفاق في المجال المعرفي وفي مجال إدارة الموارد البشرية.
- مما سبق تستنتج الدراسة أن تحقيق الأهداف السابقة للتنمية الإدارية في الجامعات يجب أن تقوم على مجموعة من المتطلبات الأساسية ، والتي تعتبر كمقومات لاغنى عنها ومن أهمها :
- تهيئة المناخ الملائم بالجامعات لعملية التنمية الإدارية من خلال تكوين رؤية واضحة تقوم على التخطيط والتنظيم لأنشطة التنمية وعملياتها.
 - أن تقبل الإدارة العليا بالجامعة بمسئولية تنفيذ برامج التنمية الإدارية وسياساتها.
 - أن يتم توجيه عملية التنمية الإدارية لخدمة القيادات الجامعية ورفع قدراتهم ومهاراتهم.
- وبذلك يتضح أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية بالجامعات ليست مسألة تقليدية ، ولهذا فهي تحتاج إلى مرتكزات وأساليب غير تقليدية ، تستند إليها وتتطلق منها لتحرير الإدارة الجامعية من قيود الجمود الإداري.

(1) Richard L. Gillbert : "An Investigation of the Impact of Management Development Programs Caused by Rapid Growth : The Case of Three Young, Leading High Technology Companies in Silicon Valley", *op. cit.*, p. 23.

أهمية التنمية الإدارية للقيادة الجامعية :

- إن للتنمية الإدارية العديد من المميزات التي تساعد في تحسين وتطوير المجال الإداري حيث تتبلور أهميتها في الآتي :
- 1- "تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته ، ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر"⁽¹⁾.
 - 2- إن التنمية الإدارية بمدخلها المتعددة يمكن أن تقضى على الكثير من المعوقات الإدارية ، ولذا "تسارع الدول كافة بكل مؤسساتها إلى السير قُدماً في طريق النمو والارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال التنمية الإدارية"⁽²⁾.
 - 3- قدرتها على "الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات"⁽³⁾.
 - 4- تظهر أهميتها في "التشخيص المنظم والمستمر ، ووضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المنظمة"⁽⁴⁾.
 - 5- النمو الإداري حيث يعتبر منتج التنمية الإدارية ومن أهم مخرجاتها ؛ لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كما وكيفا⁽¹⁾.

(¹) صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، ط 10، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003 ، ص 558.

(²) صلاح الدين فوزي : الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، مكتبة الجلاء، المنصورة، 1994، ص 284.

(³) صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 294.

(⁴) محمد كمال أبو هند: التدريب والتنمية الإدارية بين النظرية والتطبيق، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995، ص 13.

6- منع تقادم المهارات : غالباً ما يمثل التغيير التكنولوجي سبباً رئيسياً لتقادم المهارات ، ولذلك فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم هذه المهارات ، فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية فإن البعض الآخر يتخلف عن هذا التواءم⁽²⁾.

7- تعتبر أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطوير السلوك الإداري ، كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة⁽³⁾.

كما توضح "Linda" أن أهمية التنمية الإدارية ترجع إلى قدرتها على إحداث أثر فعال على ما يلي⁽⁴⁾ :

1- تقدير الذات :

تساعد التنمية الإدارية الفرد على إدراك ذاته، من خلال إبراز قدرته على التفكير الفعال وتحديد رؤيته ، وهو ما يجعل الفرد يشعر بأهمية العمل الموكل إليه، والقدرة على مواجهة العوائق والمشكلات.

2- الكفاءة الذاتية في إدارة الوظيفة :

(¹) محمد نجيب صبرى محمود : إستراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مطبعة طارق برس ، 1998 ، ص 14.

(²) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ، ص 216.

(³) Jean Woodall and Diana Winstanley : Management Development Strategy and Practice, *op. cit*, p. 6.

(⁴) Linda Scourtoudis : "An Examination of the Impact of The Management Development Program for Women on Its Participants", Masters in Business Administration, Carleton University, Canada, 2001, pp. 54 - 63.

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه ، وإحراز النتائج المرغوبة، فالكفاءة الذاتية ترتبط إيجابياً بنتائج العمل والقدرة على التكيف البناء ، وتركز التنمية الإدارية على تعليم الأفراد الممارسات الإدارية الفعالة ، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع الكفاءة الذاتية للأفراد في إدارة وظائفهم.

3- التخطيط الوظيفي :

وهي العملية التي يمكن من خلالها تحديد أهداف الوظيفة واختيار أفضل الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف ، وتقدم التنمية الإدارية للأفراد الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف ، كما توضح كيفية تقويم هذه الاستراتيجيات واختيار الأفضل منها.

4- الرضا الوظيفي :

توفر التنمية الإدارية الفرصة لتقديم المعارف الإدارية المهمة ، كما تقدم المشكلات المرتبطة بالعمل وأفضل الطرق لحل هذه المشكلات ، مما يجعل الأفراد يشعرون بمزيد من الثقة بالنفس وبأنهم قادرين على مواجهة العوائق والعقبات التي تواجههم في العمل ، وقادرون على تحقيق أهدافهم وهذا يشعرهم بمزيد من الرضا الوظيفي والقدرة على التوافق مع أجواء العمل المختلفة.

5- التقدم الوظيفي :

تساعد التنمية الإدارية الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التغييرات والمستجدات التي تحدث في مجال العمل ، وذلك يوفر للأفراد القدرة على التقدم في المناصب الإدارية ، والنجاح في مجال العمل. ومما سبق يتضح أن التنمية الإدارية سوف تبرز أهميتها للقيادات الجامعية من خلال قدرتها على الآتي :

- تنمية المسار الوظيفي والقضاء على مشكلة تقادم المهارات والمعرفة.
- مساعدة القيادات على مواكبة التطورات الحديثة في الأساليب الفنية والإدارية.

- إشباع حاجات النمو الذاتى ، وذلك لأن معظم القيادات الجامعية لديهم دافع للإنجاز والتقدم مما يعتبر تحدياً لهم. وبالتالي فإن التنمية الإدارية تقوم بدور مزدوج يؤدي إلى تحقيق الفعالية الإدارية بالجامعات وإشباع الاحتياجات الذاتية للقيادات الجامعية.

- مساعدة القيادات على تحديد أهدافهم ، واستخدام الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هذه الأهداف ، وهو ما ينعكس عليهم بطريقة إيجابية ويجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفى ومزيد من الثقة بالنفس.

خصائص التنمية الإدارية :

وخصائص التنمية الإدارية مهمة ؛ لأنها تلقى الضوء على أبعادها وسبل تحقيقها على نحو أفضل لدى القيادات الجامعية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلى⁽¹⁾:

الصفة الرسمية :

ويقصد به الإطار القانونى والتنظيمى الذى تجرى فى إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية وذلك لأن التنمية الإدارية هى فى الأساس نشاط مؤسسى ينشأ وفق قواعد قانونية وتنظيمية معينة ولذا فهى تكتسب منه الصفة الرسمية.

الشمولية :

إن عناصر التنمية الإدارية ، منظومة متكاملة وعناصر متساندة بل ومتداخلة لدرجة يصعب الفصل غالباً فيما بينها ، ولذا لا بد أن يشمل التطوير جميع الخصائص الإيجابية والسلبية فى المناخ التنظيمى كى يتحقق التكامل بين الأجهزة الإدارية.

الاستمرارية :

(1) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، مرجع سابق ، ص ص 287 - 293.

إن البيئة المحيطة أصبحت خاضعة لعمليات التغيير ، وبالتالي أصبحت لها احتياجاتها الإدارية الجديدة وهذا ما يستوجب استمرارية التنمية الإدارية ولذلك أطلق عليها التنمية المستدامة.

التوازن والاتساق :

تشمل التنمية الإدارية جميع عناصر المنظومة الإدارية وتتعامل معها بما يضمن الإنسجام فى أداء نشاطاتها المختلفة ، إذ لا يمكن لجهود التنمية أن تجنى ثمار عملها إذا ما اقتصر على نشاط دون غيره من النشاطات وبذلك يسير نشاط التنمية الإدارية بتوازن واتساق.

الوضوح :

وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة لها ، فلا يمكن أن يكون هناك اتساق فى العمل وتوازن فى المسار ، وجودة فى الإنتاج ، دون أن يكون هناك وضوح فى جميع مراحل العمل ، ولذلك فلا بد من وضوح الأهداف التى تتوخاها جهود التنمية.

من الخصائص السابقة يتضح أن التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة طويلة الأمد ولذلك فإن نجاحها فى الجامعات يجب أن يكون قائماً على مبادئ وأسس إدارية سليمة ، بمعنى أن التنمية الإدارية لن يتحقق لها النجاح فى الجامعة إلا إذا كانت متفقة مع الظروف والإمكانات المادية والبشرية للجامعة حتى يكتب لها الاستمرارية. كما يجب أن تبت روح التنمية الإدارية فى أوصال القيادات الجامعية، لأنه بدون القيادات الواعية لروح العصر والواعية لمسئولياتها فإنه من الصعب أن تنجح مهمة التنمية الإدارية داخل الجامعة.

التدريب والتنمية الإدارية :

يستخدم مفهوم التدريب والتنمية بشكل مترادف في الكثير من الأدبيات ، وهذا يؤدي إلى الخلط بين كلا المفهومين رغم أن هناك فرقاً واضحاً بينهما يرجع إلى أن لكل منهما أهدافه وخصائصه ووظائفه الخاصة به⁽¹⁾.

ويمكن إبراز هذه الاختلافات والفروق من خلال ما يلي⁽²⁾ :

- أن التدريب أياً كان نوعه يزود الفرد بالمعلومات النوعية والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها بينما تعمل التنمية الإدارية على تزويد الأفراد بإمكانيات متكاملة لأداء مجموعة من الواجبات في الوظائف النوعية المختلفة.

- إن التدريب قد تصادفه مشكلات أو عوائق خارجية تؤثر عليه بينما تهتم التنمية الإدارية بتحسين الظروف ومواجهة العوائق التي يمكن أن تؤثر عليها.

- في التدريب يتم اختيار المتدربين بناءً على اكتشاف نقص في مهاراتهم أو معارفهم، أما في حالة التنمية الإدارية يتم اختيار المتدربين عندما يتضح احتمال إلقاء مسئوليات أكبر على عاتقهم.

كما يمكن إبراز مجموعة من الفروق الأخرى بين التدريب والتنمية الإدارية تظهر فيما يلي :

- "إن التدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل ، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية"⁽³⁾.

(1) Leonard Vincent Park : "University – Employer Educational Joint Ventures : An Open Systems Approach To Collaboration and Management Development Programs", Ph.D., University of Toronto, Canada, 1993, p. 70.

(2) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2003، ص 241-242.

(3) بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ، إيتراك للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص ص 46 - 47.

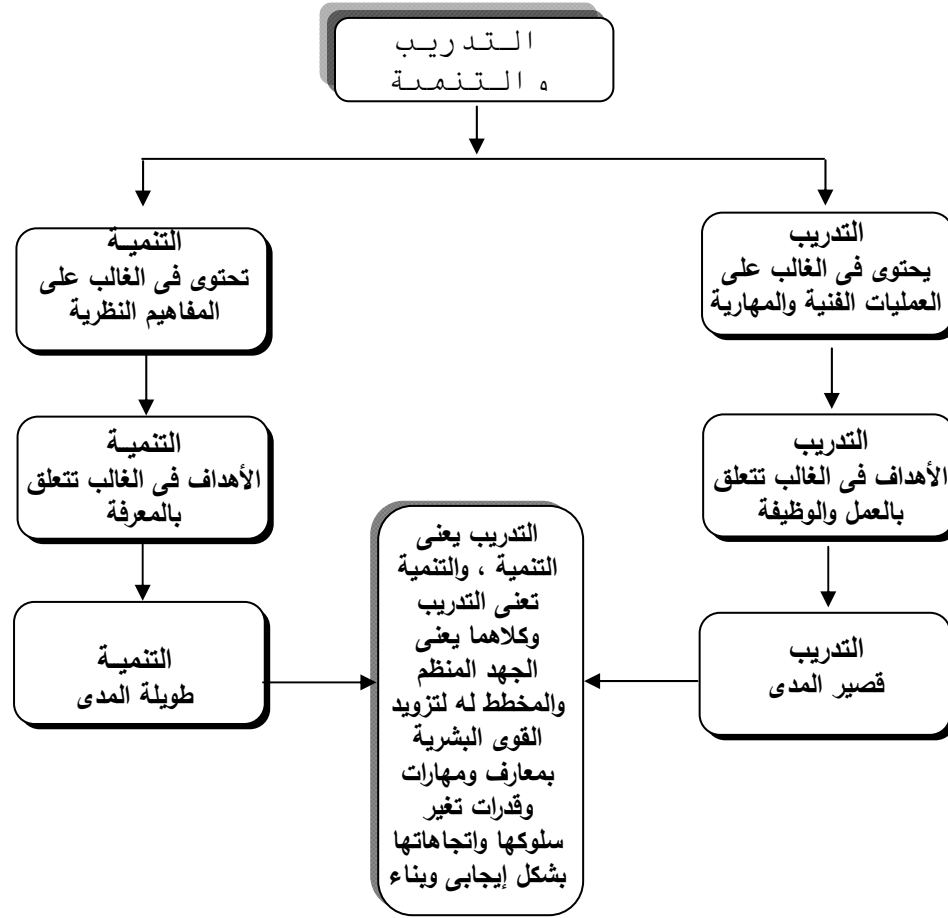
-
-
- "تهتم التنمية الإدارية بالمدى الطويل إذ أن العائد منها تظهر نتيجته فى المدى الطويل وتتصف بالاستمرار ، بينما يركز التدريب على المدى القصير"⁽¹⁾.
 - يتعامل التدريب مع الاحتياجات الحالية ، بينما تتعامل برامج التنمية الإدارية مع الاحتياجات المتوقعة ، كما يتلاءم التدريب مع متطلبات الوظيفة بينما تتلائم التنمية الإدارية مع متطلبات الأفراد وقدراتهم⁽²⁾.
 - يعتبر التدريب استراتيجية تكيفية تعتمد على مهارات محددة ومعروفة ، وتساعد الأفراد على أن يصبحوا متخصصين فى مجال محدد ، أما التنمية فهى استراتيجية بنائية توسع أفق الأفراد وتوجههم وتثرى وجهات نظرهم وتكسيهم رؤى جديدة ، وتجعلهم قادرين على التفكير بشكل استراتيجى ، حتى إذا كان عملهم لا يستدعى ذلك⁽³⁾.

(¹) أيمن حسن ديوب : "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفى بالتطبيق على قطاع الدواء فى مصر " ، مرجع سابق ، ص 49.

(²) Abdulrahman Saleh Alsamani : "The Management Development Program in Saudi. Arabia and its Effects on Managerial Job Performance", op. cit., p. 12.

(³) Leonard Vincent Park : "University – Employer Educational Joint Ventures : An Open Systems Approach To Collaboration and Management Development Programs", op. cit., p. 70 - 71.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية⁽¹⁾:



شكل (1)

الفرق بين التدريب والتنمية

المصدر : محمد الدمنهورى ، 2007.

⁽¹⁾ محمد الدمنهورى : "تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة" دراسة تحليلية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2007 ، ص 376.

ويتضح من هذا الشكل أنه على الرغم من وجود فروق بين التدريب والتنمية الإدارية إلا أن كلاً منهما يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد بشكل إيجابي، مما ينعكس على مجال عملهم ويؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن التنمية الإدارية طويلة المدى ، وهو ما يفيد في التنمية المستمرة للقيادات الجامعية نظراً لارتباط التنمية الإدارية بالتطور والنمو الذي يحدث في البنية المعرفية ، كما يتضح أن التنمية الإدارية تركز على القيادات الجامعية وقدراتهم ومحاولة تنمية هذه القدرات والمهارات لمواجهة المتطلبات المستقبلية أكثر من تركيزها على متطلبات الوظيفة ، فهي تفوق متطلبات الأداء الوظيفي لتتجه بالمتطلبات العالمية التي يجب توافرها في القيادات الجامعية.

التنمية الإدارية والتعليم الإداري :

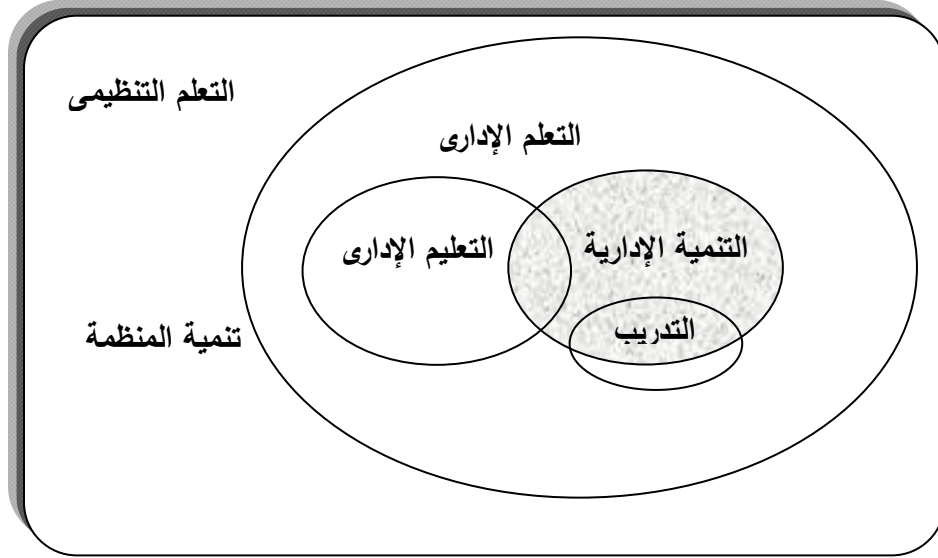
إن هناك علاقة وثيقة بين التنمية الإدارية والتعليم الإداري ، وتوضح "Ruth" أن التعليم الإداري هو ذلك التعليم المنظم الرسمي الذي يجري داخل المؤسسات التعليمية والذي يميل إلى الجانب النظري ويؤكد على الاهتمام بالكيان المعرفي ، وتشمل التنمية الإدارية داخل إطارها هذا النوع من التعليم الرسمي حيث يتم اكتساب المهارات المعرفية والنظرية من خلال المؤسسات الرسمية التعليمية ، كما تشمل الجانب غير الرسمي والمقصود به البيئة الخارجية والتي تساعد في تشكيل المهارات العملية ولذلك فإن التنمية الإدارية تعرف بأنها جميع الأنشطة التي تتم داخل أو خارج المنظمة، الرسمية وغير الرسمية التي تتخذ لتنمية الخبرة الإدارية⁽¹⁾.

كما أن "التعليم الإداري هو عملية يمكن تحديد جوانبها والهدف منها ، وينتج في النهاية موقف منظم وإجابات يمكن اختبار صحتها ، أما التنمية الإدارية فهي عملية بالغة الغموض ، لا يمكن وضع إطار محدد لها ، كما أنها لا تعنى فقط التغيير ، وإنما تعنى التقدم نحو الأفضل والسير دائماً في الاتجاه المرغوب فيه"⁽²⁾.

(¹) Ruth Damian : "Management Development in New Zealand", *op. cit.*, pp 53 – 54.

(²) Wendy Forsyth : "What's Gender Got To Do with it? A ten-year Retrospective Case Study of a Management Development for Women Program", *op. cit.*, p. 3.

ويرى "Bird" أن التعليم هو عبارة عن الأنشطة التعليمية التي يتم تصميمها لتحسين كفاءة الأفراد ، أما التنمية فهي تشمل أكثر من ذلك ، فهي عبارة عن جميع أهداف التعلم التي تتصل بعملية النمو والتغيير والتطوير التي تحدث في المستقبل⁽¹⁾. ويوضح "Mabey" في الشكل التالي علاقة التنمية الإدارية بالتعليم والتعلم الإداري⁽²⁾.



شكل (2)

التنمية الإدارية والتعليم والتعلم الإداري

المصدر : 2007, Finch-les & Mabey

(1) Lelija A. Bird : "Introducing Individual Development Plans (IDPS) to the Work Place : IDP Effect of Participants in a Management Development Program", Ph.D, Faculty of George, Peabody College for Teachers, Vanderbilt University, 1990, p. 14.

(2) Christopher Mabey & Tim Finch-les : Management and leadership Development, Sage, Los Angeles, 2007, p. 37.

ويتضح من الشكل السابق العلاقة المتداخلة والمترابطة بين التنمية الإدارية والتعليم الإداري وارتباطهم تحت مظلة عملية التعلم الإداري وأن كلاً من منظومة التنمية والتعليم والتعلم تهدف إلى تنمية المنظمة وإحداث عملية التعلم التنظيمي بها. كما يتضح أن الجامعات هي مؤسسات تعليمية رسمية يمكن من خلالها تقديم برامج التنمية الإدارية كما يحدث في الكثير من الدول المتقدمة ، نظراً لأن الجامعات بها الكثير من العناصر العلمية البارزة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة ، والذين يمكن من خلالهم تصميم وتنفيذ برامج التنمية الإدارية بنجاح. ومن ثمّ يتبين أن "التنمية الإدارية عملية تشمل التعليم والتدريب داخل إطارها وبذلك فهي تساعد في نجاح وازدهار العملية التنموية داخل نطاق المؤسسات التعليمية"⁽¹⁾.

استراتيجية التنمية الإدارية في الجامعات :

إن الاستراتيجية بمختلف أنواعها سواء كانت استراتيجية بشرية أو أي نوع آخر من استراتيجيات الإدارة، فإنها يجب أن تتضمن عنصرين أساسيين هما : الأهداف الاستراتيجية [بمعنى أشياء يفترض أن تقوم الاستراتيجيات بتحقيقها] ، و خطة العمل [بمعنى الوسائل التي تستخدم للوصول إلى الأهداف]⁽²⁾. ولذا فإن استراتيجية التنمية الإدارية تهتم بأهداف المنظمة ، وتوفير الكفاءات الإدارية لسد الاحتياجات التنظيمية ، وذلك في ضوء خطط العمل المستقبلية ، كما تهتم التنمية الإدارية بمدخل المنظمة وأدوارها فهي ليست نشاطاً مستقلاً بل نشاط متكامل مع جميع المستويات التنظيمية⁽³⁾.

(¹) David Johnson : "Developing an Approach to Educational Management Development in South Africa", Comparative Education, Vol. 31, No. 2, 1995, p. 226.

(²) مايكل أرمسترونج : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل ، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 36.

(³) Michael Armstrong : Human Resource Management Practice, op. cit., . 539.

كما أن هناك رباطاً محكماً بين استراتيجية التنمية الإدارية واستراتيجية المنظمة ، ترجع إلى أن سياسات التنمية الإدارية وأنشطتها تقوم بدور مهم فى دفع الانتباه إلى معرفة ما تفنقر إليه المنظمة وتحديد ما هو ملائم وغير ملائم لاستراتيجية المنظمة⁽¹⁾.

ويرى Miner أن السبب الرئيسى لوضع برامج التنمية الإدارية هو أنها يجب أن تكون متكاملة مع استراتيجية العمل وأن عدم ارتباط استراتيجية التنمية الإدارية باستراتيجية العمل سيؤدى إلى التناقض فى أنشطة التنمية الإدارية وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أوضح أن القيادة مصدر ضرورى وحيوى لتحقيق استراتيجية التنمية الإدارية⁽²⁾.

حيث إن القيادات يقع على عاتقهم تحقيق المسئوليات التالية⁽³⁾ :

- تكوين وتصميم غرض المنظمة وتحديد رؤيتها وقيمها المحورية.
 - تحديد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات والتي من شأنها تحويل الغرض والرؤية والقيم إلى قرارات عملية.
 - كما تتبلور مسئولية القيادات فى تكوين بيئة التعلم التنظيمى.
- وأوضح Suutari أن تنمية القادة جزء جوهري من خطة العمل ويجب أن تتفق مبادرات تنمية القيادات مع التغيرات البيئية وتدعم الاستراتيجيات ، كما أوضح أن تصميم استراتيجية التنمية الإدارية تعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل فى⁽⁴⁾ :

(1) Paul Jansen & Mandy Van : "A Typology of Management Development", Journal of Management Development, Vol. 20, No. 2, 2001, p. 110.

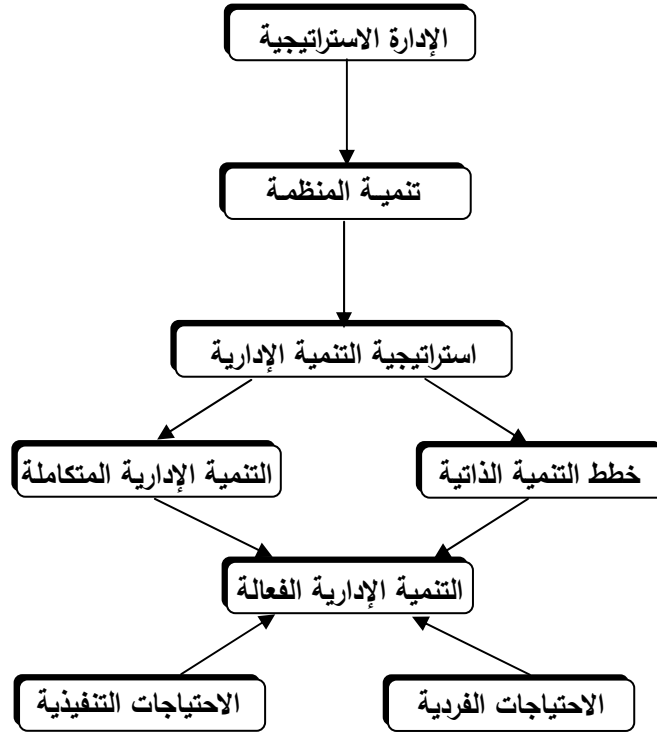
(2) John B. Miner & Donald P. Crane : Human Resource Management The Strategic Perspective, Harper Collins College, New York, 1995, p. 401.

(3) طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجى للقادة "دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية" ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2002 ، ص 41.

(4) Vesa Suutari : Global Leader Development : "An Emerging Research Agenda", Career Development International, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 220.

-
-
- تحقيق الالتزام التنفيذي بالاشتراك مع الإدارة العليا.
 - أن يتحول الاهتمام من الفعالية الفردية إلى الفعالية التنظيمية.
 - تنمية المعرفة والمهارات لدى القيادات.
 - التركيز على وجهات النظر المشتركة وقدرة المنظمة التنموية على المدى الطويل.
 - مشاركة المختصين في مجال التنمية في جميع مراحل صياغة الاستراتيجية.
 - وتساعد الأنماط المختلفة للتنمية الإدارية على تكامل استراتيجية العمل داخل التنظيم وتتمثل هذه الأنماط في الآتي : (1)
- أ- **التنمية الإدارية التنفيذية** : والتي تركز على جانب التوجيه والتطبيق.
 - ب- **التنمية الإدارية المشتقة** : والتي تنبع من استراتيجيات المنظمة وتستخدم للمساعدة في تحقيق وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية وذلك من خلال تمكين الأفراد من تنمية مهاراتهم.
 - ج- **التنمية الإدارية التشاركية** : والتي تشير إلى العلاقة بين استراتيجية المنظمة ، وبين التنمية الإدارية ، ويعمل هذا النمط بنظام التكافل لتحقيق التنمية في العمل.
 - د- **التنمية الإدارية القيادية** : والتي تركز على تنمية المعرفة والمهارات لدى القيادات والعمل على استخدام هذه المهارات في تحقيق استراتيجية المنظمة.
- ولقد أوضح Brown نموذجاً لاستراتيجية التنمية الإدارية يتضح في الشكل التالي (1) :

(1) Michele O'Dwyer & Eamon Ryan : Management Development – A Model For Retail Business, op. cit., p. 422.



شكل (3)

استراتيجية التنمية الإدارية

المصدر : Brown ، 2001.

ويوضح الشكل السابق ارتباط استراتيجية التنمية الإدارية بتنمية المنظمة والإدارة الاستراتيجية وأهمية التوصل إلى الاحتياجات الفردية والاحتياجات التنفيذية بالمنظمة؛ لتحقيق التنمية الإدارية الفعالة.

ويرى Mabey أن نجاح استراتيجية التنمية الإدارية في تحسين الأداء بالمنظمة يرجع إلى الآتي⁽²⁾ :

1- وضع التنمية الإدارية في أولويات أعمال المنظمة.

(1) Paul Brown : "Seeking Success Through Strategic Management Development", *op. cit.* p. 300.

(2) Chris Mabey : Management Development Works : The Evidence, Chartered Management Institute, London, 2005, p. 2.

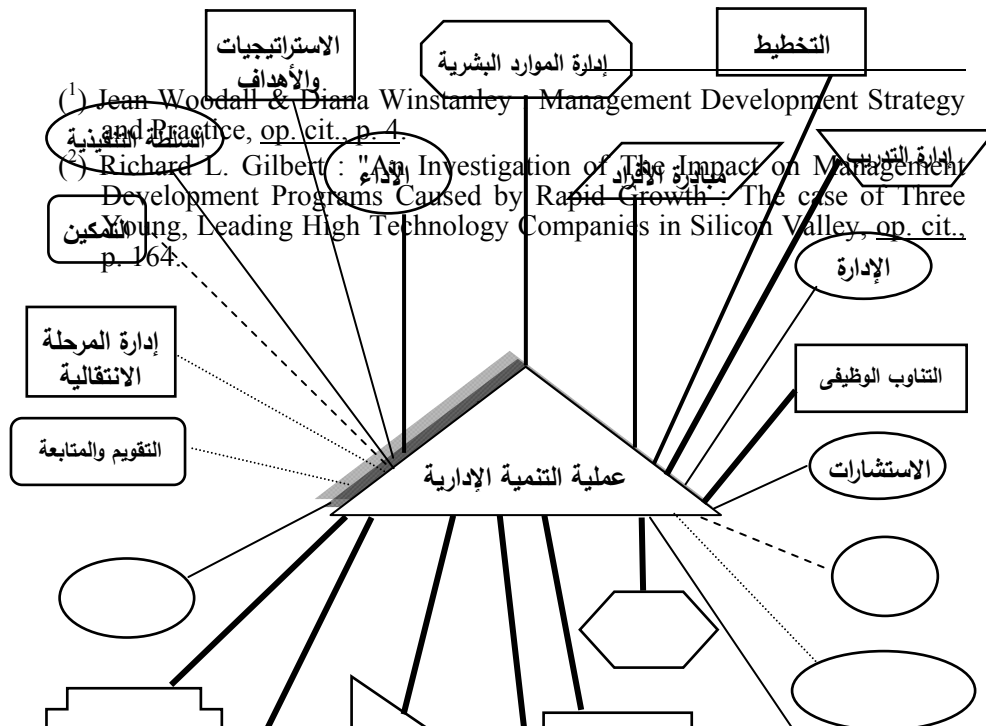
2- ارتباط التنمية الإدارية باستراتيجية العمل.

3- أن تصمم التنمية الإدارية لمواجهة المنافسة الخارجية.

4- أن تركز على تطوير مهارات الأفراد على المدى الطويل.

كما أن نجاح استراتيجية التنمية الإدارية بالمنظمات يعتمد على شمولية التنمية الإدارية على العديد من الأنشطة المهمة ، حيث تشمل التنمية الإدارية كل الأنشطة التي تسهم في تحسين الفعالية الإدارية بالمنظمة ، فهي عملية تتضمن الاختيار والتدريب وتنظيم العمل ووضع الأهداف ، كما أنها تشمل عمليات التعلم وتقدير مراحل التطوير الوظيفي والتخطيط وإدارة فرق العمل والتنمية الذاتية⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح عملية التنمية الإدارية وعناصرها المختلفة⁽²⁾.



شكل (4)

"عملية التنمية الإدارية والعناصر والأنشطة المرتبطة بها"

المصدر : Gilbert ، 1998 .

ويوضح الشكل السابق أن عملية التنمية الإدارية تشمل العديد من العناصر والأنشطة المختلفة داخل إطارها ، ومن هذه العناصر ما يرتبط بالتكنولوجيا ، وإدارة الموارد البشرية ، والدور القيادي والإداري ، كما أنها ترتبط أيضاً بالثقافة التنظيمية للمؤسسة هذا بالإضافة إلى العديد من العناصر والأنشطة الأخرى التي تتفاعل مع

بعضها البعض ، مما يؤدي إلى تكامل استراتيجية التنمية الإدارية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وبذلك يتضح أهمية الدور الذى تقوم به التنمية الإدارية فى تحسين الأداء الإدارى نظراً لارتباطها بمجموعة من العناصر والأنشطة المختلفة مثل : التخطيط والاختيار والاستشارات والبرامج التدريبية وتقويم التدريب وغيرها من العناصر الأخرى التى يمكن الاستفادة منها فى الجامعات حتى يمكن تنمية وتطوير الأداء الإدارى بها.

وستتناول الدراسة الحالية من العناصر السابقة :

أولاً : التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعات.

ثانياً : التنمية الإدارية وعلاقتها باختيار القيادات الجامعية.

ثالثاً : مراحل عملية التنمية الإدارية التى تشمل :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية.

2- تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها.

3- تقويم البرامج التدريبية.

رابعاً : دور الاستشارات فى التنمية الإدارية بالجامعات

أولاً : التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعات :

تؤكد جميع المداخل والنظريات الإدارية المعاصرة ، أن التنمية الإدارية ليست عملية تلقائية يمكن أن تحدث وفقاً لقوانين الطبيعة ، كما أنها ليست سلعة يمكن استيرادها من الدول المتقدمة ، بل هى عملية مخططة تسير وفق مراحل وخطوات علمية محددة.

"ويعتبر التخطيط للتنمية الإدارية عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق الانتقال المنظم من موقف معين فى الوقت الحالى إلى مواقف أكثر قيمة فى فترة زمنية لاحقة"⁽¹⁾ ، وتشمل عملية التخطيط للتنمية الإدارية مجموعة من المراحل المتتابعة والمتزامنة يمكن توضيحها كما يلى⁽²⁾:

1- مرحلة البداية :

يفضل أن تبدأ عملية التخطيط للتنمية الإدارية من خلال حملة تعريفية وتوضيحية شاملة لكل المستويات ولجميع المسؤولين التنفيذيين بمفهوم خطة التنمية الإدارية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المحاضرات الجماعية أو الاتصالات الفردية.

2- مرحلة الاتصال والاستشارة :

حين تصبح فكرة التخطيط للتنمية الإدارية راجحة ومقبولة وتصبح الحاجة إليها واضحة ومتزايدة تبدأ مرحلة إجراء الاتصالات الأولية مع الجهات المسؤولة ، والإدارات المستفيدة من الخطة والمشاركة فى تنفيذها وهكذا تركز هذه المرحلة للوقوف على الأبعاد النظرية والعملية لخطة التنمية الإدارية.

3- مرحلة اتخاذ القرار :

فى هذه المرحلة ينبغى تخصيص الاعتمادات وإعداد التجهيزات اللازمة للنهوض بهذه المهمة واتخاذ القرار ، على أن يوضح هذا القرار الفترة الزمنية التى ينبغى أن تقدم خلالها الخطة المقترحة.

4- مرحلة التحضير الفنى :

(¹) محمد نجيب صبرى محمود : استراتيجية التطوير الإدارى فى مصر مدخل تنظيمى معاصر ، مرجع سابق، ص 37.

(²) عامر الكبيسى : "التخطيط للتنمية الإدارية فى الوطن العربى" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 2 ، مجلد 19 ، 1999 ، ص ص 8 - 11.

وفى هذه المرحلة يتم تنظيم اللقاءات مع المختصين والفنيين ومن يُستعان بهم من خبراء أو استشاريين لوضع خطة العمل المؤدية لتنفيذ خطة التنمية الإدارية، كما سيتم تجهيز فرق العمل لتقوم بوضع النماذج والاستبيانات المطلوب من خلالها جمع المعلومات وإجراء المسح الإدارى الشامل.

5- مرحلة المسح وجمع المعلومات وتحليلها :

وهى الخطوة العملية التى تستلزم تدريب المشاركين على كيفية إجراء المقابلات وتدوين الآراء ثم تحليل هذه المعلومات ، ويجب التأكد من حداثة المعلومات ومطابقتها للواقع الفعلى.

6- مرحلة وضع البرامج التنموية المتخصصة :

ما إن تتضح نتائج المسح الميدانى وتعلن الإحصائيات والمؤشرات التى تعبر عن حجم المشاكل الإدارية حتى يتم تصميم برامج التنمية الإدارية التى تتلاءم مع الواقع القائم.

7- مرحلة الصياغة والمناقشة :

ويتم فى هذه المرحلة وضع المسودة لخطة التنمية الإدارية ولا بد من صياغة الخطة بلغة واضحة وأن يُدرج بها الملاحق والجداول التفصيلية.

8- المرحلة الأخيرة : الصياغة النهائية للخطة :

وفى هذه المرحلة يتم تشريع خطة التنمية الإدارية من خلال إصدار قرار يلزم بتنفيذ هذه الخطة مع متابعة الخطة باستمرار من خلال تقارير المتابعة.

ولكى تنجح مهمة التخطيط للتنمية الإدارية فإنه لا بد من مراعاة الآتى⁽¹⁾ :

- أن يقوم التخطيط على أساس برمجة الأنشطة والفعاليات المختلفة وذلك وفق جدول زمنى محدد حتى يتيح فرصة الإعداد المسبق وتحديد المسئولية بدقة.

(¹) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، مرجع سابق ، ص ص 310 - 311.

- الاستفادة من عملية التخطيط لمعرفة مدى التطابق بين ما تم إنجازه وما ينبغي إنجازه.

- أن تكون خطة التنمية الإدارية وسيلة فاعلة لبث روح الديمقراطية والعلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإدارى.

وبذلك يتضح "أن التخطيط بمفهومه العلمى لا يمنع المرونة ولا يحد من سلطة القيادة فى اتخاذ القرارات ، وأن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يتوقف على فاعلية الخطة الموضوعة لها"⁽¹⁾ كما أن "طبيعة التخطيط للتنمية الإدارية تتأثر بعدد من العوامل والمتغيرات ، فنطاق الخطة ومدى شموليتها أو خصوصيتها وفلسفة القيادة والجهة المخططة ودرجة إيمانها بالمشاركة ، ومستوى المشاركين ومدى وعيهم التخطيطى ، ونوع المعلومات المتوفرة ودرجة حداتها ودقتها"⁽²⁾ كل هذه العوامل تؤثر فى نجاح أو فشل خطة التنمية الإدارية.

دور القيادات الجامعية فى عملية التخطيط للتنمية الإدارية :

إن القيادة الإدارية تقوم بأدوار عديدة فى عملية التنمية الإدارية سواء فى المرحلة التمهيدية لصنع برامج التنمية الإدارية أو المرحلة التخطيطية وكذلك فى المرحلة التنفيذية ومرحلة التقييم والمتابعة وهذه الأدوار تعتبر ضرورية للوصول إلى الأهداف المرجوة من التنمية الإدارية⁽³⁾.

وإذا كانت مرحلة التخطيط للتنمية الإدارية من أهم هذه المراحل حيث تعتبر الركيزة الأساسية التى تبنى عليها عملية التنمية الإدارية ، فإن القيادات يمكنها أن تقوم فى هذه المرحلة بأدوار عدة من أهمها⁽⁴⁾ :

(1) محمد نجيب صبرى محمود: استراتيجية التطوير الإدارى فى مصر مدخل تنظيمى معاصر، مرجع سابق، ص 38.

(2) عامر الكبيسى : "التخطيط للتنمية الإدارة فى الوطن العربى" ، مرجع سابق ، ص 6.

(3) عبد الكريم على محمد الخطيب : "دور القيادة فى التنمية الإدارية فى الجمهورية العربية اليمنية" رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1996 ، ص 62.

(4) عبد الكريم على محمد الخطيب : "دور القيادة فى التنمية الإدارية فى الجمهورية العربية اليمنية" ، مرجع سابق ، ص ص 31 - 32.

-
-
- 1- تحديد الأهداف العامة للتنمية الإدارية والتي تضمن الرغبات والطموحات المرجوة والسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجية التنمية الإدارية وبرامجها.
 - 2- تحديد المعوقات والعقبات التي أدت إلى القصور فى توفير الاحتياجات المطلوبة.
 - 3- تحديد الموارد والإمكانات فى الوحدات الإدارية والتي يمكن أن تساهم فى حل المشكلات الإدارية.
 - 4- دراسة الجدوى لكل برنامج من برامج التنمية الإدارية والتي تشمل نوع البرنامج وتكلفته ومردوده الفعلى.
 - 5- وضع التصور النهائى لخطة التنمية الإدارية والتي تتضمن البرامج الإدارية التي تمت دراستها ومعرفة جدواها الإيجابية.
- مما سبق ذكره يتبين أن تنفيذ خطة التنمية الإدارية فى الجامعات سوف تستلزم الآتى :

- 1- توضيح أهمية عملية التخطيط للتنمية الإدارية ، للإدارة العليا بالجامعة ولجميع القيادات الجامعية وتعريفهم بمفهوم خطة التنمية الإدارية وحصر مزاياها
- 2- تشترك الوحدات الإدارية بالجامعة فى وضع الخطة والتعرف على الأبعاد النظرية والعملية لخطة التنمية الإدارية.
- 3- تقوم الإدارة العليا بالجامعة باتخاذ القرار الذى من خلاله سوف تبدأ خطة التنمية الإدارية على أن يشمل هذا القرار الفترة الزمنية التى سوف تستغرقها الخطة.
- 4- يتم الاستعانة بالاستشاريين والخبراء فى مجال التنمية الإدارية ؛ لوضع الخطة كما سيتم تجهيز فرق عمل بالجامعة بالاشتراك مع القيادات لتقوم بجمع المعلومات وإجراء مسح إدارى للتعرف على أوجه القصور الإدارى بالجامعة.

5- يتم جمع المعلومات وتحليلها فى صورة جداول مع التأكيد على حداثة المعلومات والبيانات.

6- يتم تصميم برامج التنمية الإدارية بحيث تتلاءم مع الواقع الفعلى ، ويتم من خلال هذه البرامج معالجة القضايا الإدارية من خلال دورات تدريبية مستمرة تقدم للقيادات الجامعية.

7- صياغة الخطة فى صورة نهائية والعمل على إصدار قرار من الجامعة يلزم بشرعية الخطة وأهمية تنفيذها.

ثانياً : التنمية الإدارية وعلاقتها باختيار القيادات الجامعية :

إن التنمية الإدارية لا تستطيع أن تخلق قائداً إدارياً لا يملك الاستعداد الشخصى والنفسى ليكون قائداً ومسئولاً ولذلك فإن عنصر اختيار القيادات الجامعية له أهمية خاصة فى عملية التنمية الإدارية حيث إن القيادات "هى صاحبة السلطة فى اتخاذ القرارات والتي يقع عليها مسئولية تحقيق التنمية الإدارية ولذا فلا بد من مراعاة الدقة"⁽¹⁾. فى عملية الاختيار ، وأن يكون ذلك "على أسس علمية ومقومات موضوعية دقيقة ، إذ أنه فى غيبة الاختيار الموضوعى لتلك الكوادر يصبح هناك تبديد لموارد الكليات والجامعات"⁽²⁾.

ولقد تناول الباحثون والكتاب فى حقل الإدارة مفاهيم متعددة للاختيار ، منها أنه "تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذى تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التى تطبقها المنظمة"⁽³⁾.

(¹) محمد نجيب صبرى محمود: استراتيجية التطوير الإدارى فى مصر مدخل تنظيمى معاصر، مرجع سابق، ص 44.

(²) هدى سعد السيد وأميمة حلمى مصطفى : "الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد 7 ، السنة الخامسة ، يوليو 2002 ، ص 222.

(³) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 155.

كما يُعرف الاختيار بأن : "عملية فنية تعتمد المنهج العلمى للحصول على العنصر البشرى المناسب الذى تتوافر فيه المؤهلات والقدرات والاستعدادات النفسية والعقلية للاطلاع بمسئوليات الوظيفة التى يشغلونها حاضراً ومستقبلاً"⁽¹⁾ ، وعند اختيار القيادات الجامعية يجب مراعاة "أن الشخص الناجح فى عمله الفنى أو المهنى ليس بالضرورة أن يكون ناجحاً فى الوظيفة الإدارية ؛ وذلك لأن متطلبات العمل الفنى مختلفة عن متطلبات الوظيفة الإدارية"⁽²⁾.

ولذا فإن "الاختيار الموضوعى لشغل الوظائف الإدارية يجب أن يركز على مسلمة مؤداها : وجوب توافر حد أدنى من المهارات بجانب التأهيل العلمى والمهنى تتيح جميعها للفرد إدراك الجوانب الفنية ، والعلاقات الوظيفية ، والقدرة الإدراكية"⁽³⁾. "وتضم عملية الاختيار عدة مراحل متتابعة زمنياً ومنطقياً حتى تصل إلى اختيار الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وفقاً للشروط والمعايير التى يتم تحديدها سلفاً من قبل المنظمة"⁽⁴⁾.

(1) عوض محمد باشراحيل : "اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام" ، من بحوث الملتقى العربى المواصفات العالمية للجامعات المنعقد فى الفترة من 22 - 24 سبتمبر - عدن - الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 315.

(2) حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994 ، ص 199.

(3) شريف محمد محمد شريف : "إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 63 ، الجزء الأول ، أبريل 2009 ، ص 210.

(4) عائشة جاسم محمد عبيد : "اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2006 ، ص 55.

"وكلما تحددت هذه المعايير بدقة كلما حسن الأداء ، واتضحت الاختصاصات ، وتطور العمل إلى الأفضل"⁽¹⁾.

معايير اختيار القيادات الجامعية :

إن فكرة المعايرة تنطلق من الحاجة إلى توصيف الوظائف للقيادات الجامعية ووضع مواصفات ذات بعد ميداني ، ويكون الاختيار صحيحاً عندما تتطابق خصائص المرشح مع تلك المواصفات والتي يمكن عرضها وفقاً للمحاور الآتية⁽²⁾ :

أ- السمات والخصائص الموضوعية ومنها :

- المؤهلات والخبرات.
- الشهادات الأكاديمية.
- الخبرات والمناصب السابقة.
- المؤلفات والتراجم.
- البحوث المنشورة.
- الخبرات والممارسات الإدارية.
- عضوية الجمعيات والمؤسسات العلمية.

ب- السمات والخصائص الشخصية ومنها :

- القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية.- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على إدارة المرؤوسين.
- القدرة على التعاون مع الآخرين.
- القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات.
- القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية (جامعات ، كليات).
- القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمى.

(1) عيسى محمد الأنصارى : "المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، الجزء الثالث ، العدد 128 ، ديسمبر 2005 ، ص 294.

(2) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية، مرجع سابق، ص ص 28 - 30.

-
-
- القدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ للمشاريع العلمية.
- التمتع بالخصائص التالية : (الصحة العامة ، التفكير المنهجي المنظم ،
منطقية الآراء وواقعيتها، النزاهة ، العدالة ،).

آليات الاختيار :

لا نقل أهمية آليات الاختيار عن فلسفته ومعاييره ، والضعف فى منهجية الاختيار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الصحيحة وعليه فإن مهارات الاختيار لا بد وأن تكون على مستوى خطورة القرار المستهدف⁽¹⁾.

وهناك أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية هي⁽²⁾ :

- 1- **التعيين** : يعد قرار التعيين حسيمة لتفعيل مجموعة المعايير السابقة ، وقد يناط قرار التعيين برئيس الجامعة ومجلسها.
- 2- **الانتخاب** : تلجأ بعض الجامعات إلى أسلوب الانتخاب فى اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، إلا أنها تختلف فى تحديد من لهم الحق فى الترشيح والانتخاب.
- 3- **المزاوجة بين الانتخابات والتعيين** : تقوم آلية هذا الأسلوب على انتخاب عدد محدد للموقع القيادى ثم تناط مهمة الاختيار بأحد مراكز القرار ممثلة بشخص أو مجلس.
- 4- **الأقدمية** : تمثل الأقدمية أسلوباً يعتمد المرتبة العلمية والأسبقية فى نيلها معياراً للاختيار وهو الأسلوب الأكثر قبولاً فى الجامعات.

⁽¹⁾ بسمان فيصل محجوب : الدور القيادى لعمداء الكليات فى الجامعات العربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 98.

⁽²⁾ بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية ، مرجع سابق ، ص 34.

ولقد وجه لأسلوب الأقدمية بعض الانتقادات حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى "قتل روح المنافسة والمبادأة ، وتثبيط الهمم وعدم اهتمام العاملين بتنمية قدراتهم ، وترك المجال مفتوحاً لذوى الأقدمية وحدها"⁽¹⁾.

ويفترض أن تتخلل عملية اختيار القيادات الجامعية ، إجراء المقابلة والاختبار فالمقابلة للقائد الإداري بمثابة استقصاء وبحث نفسى واجتماعى للوصول إلى أعماق النفس البشرية التى يراد استخدامها لشغل الوظيفة القيادية للتعرف على ميولها وطباعتها ، بينما الاختبارات تهدف إلى الكشف عن قدرات ومواهب المتقدم لشغل الوظيفة على أساس الكفاءة والجدارة دون التأثير باعتبارات سياسية أو اجتماعية والابتعاد عن المحاباة الشخصية وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص⁽²⁾.

وانطلاقاً مما سبق ذكره يتضح أهمية عنصر الاختيار فى التنمية الإدارية بالجامعات ، فالتنمية لن تكون مجدية إذا كان اختيار القيادات قائماً على أسس غير موضوعية ، فالقيادات غير المؤهلة لتحمل المسؤولية وغير القادرة على التواكب مع مقتضيات العصر يكون من الصعب تتميتها حتى مع التحاقها ببرامج التنمية الإدارية بالجامعات ، فإن الاستفادة من هذه البرامج سيكون ضئيلاً للغاية وذلك لعدم وجود الاستعداد الكافى لدى هذه القيادات لتنمية مهاراتهم ومعارفهم ، ولذا تبرز أهمية عنصر الاختيار فى التنمية الإدارية ، فالاختيار الموضوعى ، والقائم على أسس ومعايير علمية سليمة سيؤدى فى النهاية إلى اختيار قيادات تسعى إلى التنمية وتحمل المسؤولية وستكون برامج التنمية الإدارية وسيلة فعالة لها لتحقيق أهدافها وتنمية قدراتها.

(1) سالم سليمان خميس الغافرى : "أساليب اختيار القيادات التربوية فى سلطنة عمان" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 ، ص 748.

(2) عوض محمد باشراحيل : "اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام" ، مرجع سابق ، ص 330 - 331.

ثالثاً : مراحل عملية التنمية الإدارية

عند الانتهاء من مرحلة التخطيط للتنمية الإدارية بالجامعة واختيار القيادات الجامعية المؤهلة للاتحاق ببرامج التنمية الإدارية ، تبدأ عملية التنمية الإدارية "بتشخيص منظم للوضع الراهن ، ثم تحديد دقيق للوضع المستهدف"⁽¹⁾ من خلال ثلاثة مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية.

المرحلة الثانية : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

المرحلة الثالثة : تقويم برامج التنمية الإدارية.

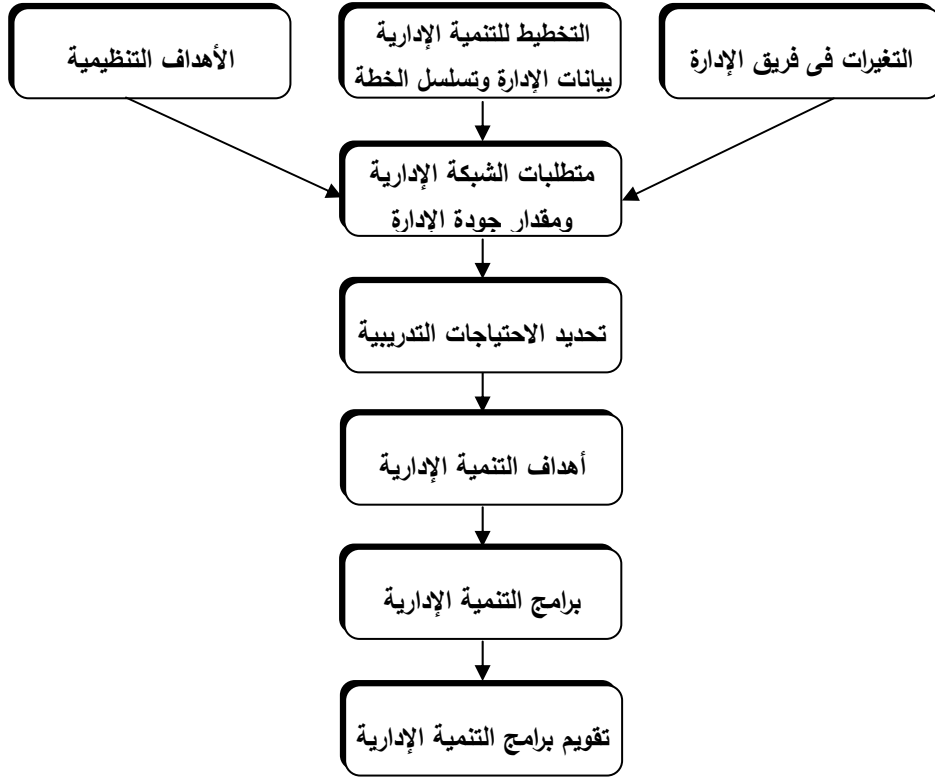
وحتى تحقق هذه المراحل الفعالية المطلوبة منها فلا بد من مراعاة الضوابط التالية⁽²⁾ :

- 1- توافر بيئة تنظيمية تنموية تتميز بوجود أهداف ورسالة وفلسفة محددة ومعروفة للمنظمة.
- 2- توافر توصيف دقيق وواضح لكل الوظائف ؛ لتسهيل جمع وتحليل كافة المعلومات المرتبطة بتلك الوظائف.
- 3- التأكد من اشتراك الفرد المتوقع تدريبه منذ البداية في العملية التنموية وإشعاره بأنه شريك ومسئول في الوقت نفسه عن نجاح برامج التنمية الإدارية.
- 4- التأكيد في مرحلتى تصميم وتنفيذ البرامج على قابلية المتدرب واستعداده الذاتى للتعلم واكتساب المهارات وكذلك مراعاة التوافق بين قدرة المتدرب ومستوى المادة المقدمة إليه.

(1) شوقى محمود أحمد إبراهيم السمرى : "أثر التدريب على تنمية القيادات المحلية دراسة تطبيقية على محافظة الشرقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المعهد القومى للإدارة العليا ، 2003 ، ص 79.

(2) فضل صباح الفضلى : "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" ، الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الرابع ، مارس 1995 ، ص ص 23 - 24.

ويوضح الشكل التالي عملية التنمية الإدارية والمراحل الأساسية المرتبطة بها⁽¹⁾.



شكل (5)

مراحل عملية التنمية الإدارية

المصدر : Rue & Byars ، 2004

ويوضح الشكل السابق أهمية التخطيط للتنمية الإدارية وحصر المتطلبات الإدارية ، كما يوضح الشكل مراحل عملية التنمية الإدارية والتي تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي من خلالها تتضح أهداف عملية التنمية الإدارية ثم تبدأ

⁽¹⁾ Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue : Human Resource Management, 7th Ed., MC Graw Hill, New York, 2004, p. 205.

المرحلة الثانية وهى تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها ثم المرحلة الثالثة وهى مرحلة تقويم برامج التنمية الإدارية.

وسوف نتناول الدراسة بالشرح والتفصيل المراحل السابقة لعملية التنمية الإدارية.

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية :

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية هى نقطة البداية فى برامج التنمية الإدارية، كما تعتبر هى "حجر الزاوية فى أى نشاط تدريبى ، فهى المرحلة التى يتم فيها التخطيط للبرامج التدريبية التى تشبع الاحتياجات الفعلية ، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج"⁽¹⁾.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها : "الفرق بين المستوى المعرفى أو المهارى المطلوب لأداء عمل معين ، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذى يؤدى هذا العمل"⁽²⁾.

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها : "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها فى معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين فى الإدارة لتعديل أو تطوير سلوكهم ، أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم ، والذى يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية فى أدائهم ، والقضاء على نواحي القصور أو العجز فى هذا الأداء ، وبالتالي فى زيادة فعاليتهم فى العمل"⁽³⁾.

(¹) نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 267.

(²) على محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007 ، ص 314.

(³) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2005 ، ص ص 91 - 92.

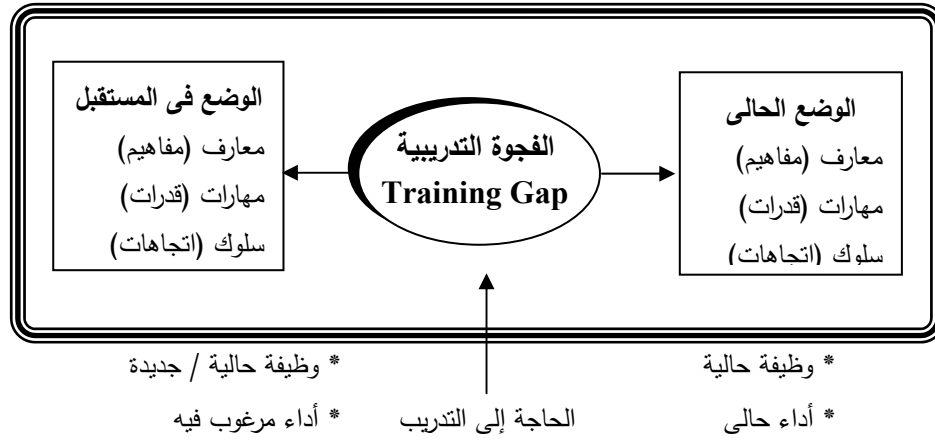
إن المفهوم الدقيق للاحتياجات التدريبية لابد أن يتضمن الخصائص التالية⁽¹⁾:

- 1- أن الاحتياجات التدريبية تتعدى حاجات الفرد وتشمل حاجات الوظيفة والعمل والمنظمة.
 - 2- الاحتياجات التدريبية ليست لمعالجة مشكلات حالية فى بيئة العمل ، وإنما قد تكون لمواجهة مشكلات متوقعة أو مستقبلية.
 - 3- الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف وتنوع ظروف العمل المحيطة.
- وبذلك فإن الاحتياجات التدريبية "هى عبارة عن الفجوة ما بين كم ونوع المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الذى يتطلبه الأداء الحالى ، وتوجهات التطوير والرؤى المستقبلية"⁽²⁾.

(¹) عبید علی راشد مسلم : "نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإدارى فى تنمية الموارد البشرية الوطنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص 41.

(²) مريم محمد عيسى العبار : "تقويم فعالية برامج التدريب الإدارى بالوزارات الاتحادية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2002 ، ص 44.

والشكل التالي يوضح الفجوة التدريبية⁽¹⁾.



شكل (6)

الفجوة التدريبية

المصدر : إبراهيم رفاعى ، 2008

ومن خلال تحديد هذه الاحتياجات يمكن التعرف "على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب"⁽²⁾.
وبذلك فإن هناك نوعين من الاحتياجات التدريبية في برامج التنمية الإدارية⁽³⁾.
أ - **الاحتياجات الحالية** : وهي الاحتياجات التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
ب- **الاحتياجات المستقبلية** : وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل ، والتي يتم التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة.

⁽¹⁾ إبراهيم رفاعى : "طبيعة تحديد الاحتياجات التدريبية" ، من بحوث ملتقى "الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وورشة عمل التدريب الموجه بالأداء ، المنعقد في الفترة من 27 - 31 يناير شرم الشيخ ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 5.

⁽²⁾ مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1996 ، ص 319.

⁽³⁾ Michael R. Carrel L & et al : Personnel – Human Resource Management, op. cit., p. 314.

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾ :

(أ) تحليل التنظيم :

ويهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم للأهداف المحددة له ، ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته.

(ب) تحليل العمل :

ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات.

(ج) تحليل الفرد :

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات التي تلزم الفرد لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية.

"وبالإمكان تحديد الاحتياجات التدريبية باتباع معايير معروفة للأداء تحدد مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء"⁽²⁾ المتوقع ، كما يتم "حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً"⁽³⁾ حيث تحتاج هذه المرحلة إلى تحرى الدقة في مختلف جوانبها فعدم القدرة على "تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة سليمة يجعل التدريب غير مجد ويصبح مضيعة للوقت والجهد"⁽⁴⁾ ، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة ، تنشأ نتيجة

⁽¹⁾ على محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 322.

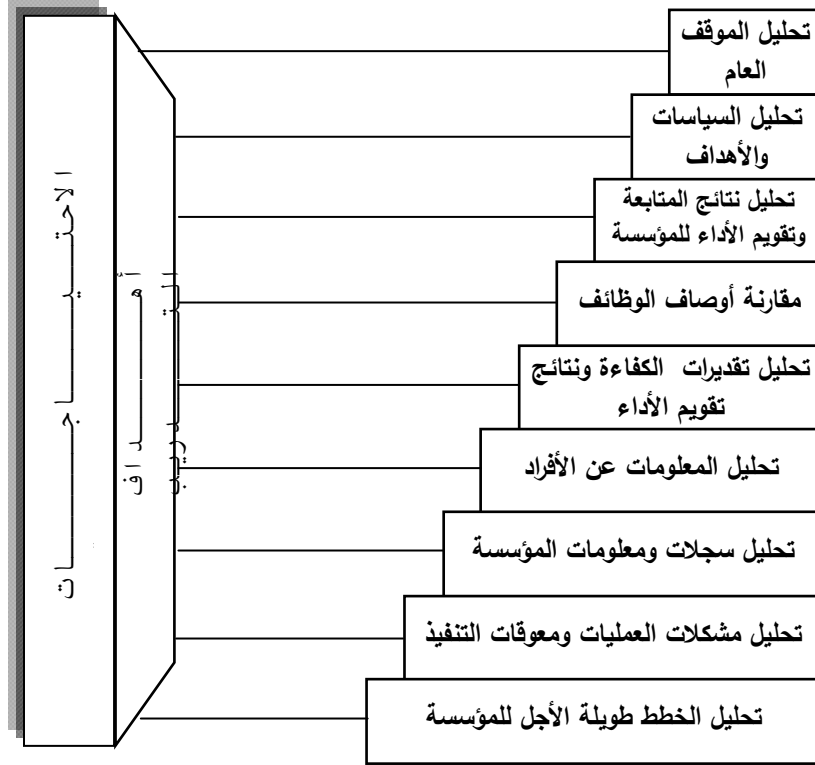
⁽²⁾ أندرو مايو : "تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط تنمية الموارد البشرية" ، من وقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية المنعقد في الفترة من 2 - 4 مارس ، عمان ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص 107.

⁽³⁾ نظمي شحادة وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 55.

⁽⁴⁾ جمال وهبه نصر : العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة ، من وقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، ص 312.

لمتطلبات العمل المتغيرة ، ولذلك فإن التحديد العلمى للاحتياجات التدريبية يمكن أن يرصد مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فى معلومات ومهارات واتجاهات القيادات ؛ حتى يمكن مواجهة العقبات والمشكلات التى تعترض العمل وتحول دون تحقيق أهدافه.

والشكل التالى يوضح النموذج العلمى لتحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾ :



شكل (7)

نموذج علمى لتحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر : يوسف عبد المعطى ، 2005.

(¹) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق، ص 93.

ويتضح من الشكل السابق أن عملية التحليل والحصول على المعلومات تحتل أهمية خاصة ودقيقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية ، فمن خلالها يتم تقرير البرنامج التدريبي ، ومدته وتحديد أهدافه ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب إكسابها كما تستخدم فى عمليات التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية لذا يجب أن تتم عملية جمع المعلومات وفق منهجية علمية دقيقة.

وهناك مجموعة من الطرق والوسائل التى يمكن استخدامها فى جمع المعلومات مثل⁽¹⁾ :

- 1- الملاحظة.
- 2- الاستقصاءات.
- 3- الاختبارات.
- 4- المقابلة الشخصية.

تصنيف الاحتياجات التدريبية :

وتصنف الاحتياجات التدريبية إلى عدة أشكال وفقاً لمجموعة من المعايير تتمثل فى:⁽²⁾

(أ) المحدودية والشمولية (الحجم العددي) :

فقد تأخذ عملية تحديد الاحتياجات طابعاً ضيقاً فتشمل فرداً واحداً أو مجموعة قليلة من الأفراد أو تتسع لتشمل أعداداً كبيرة من الأفراد على مستوى المنظمة ككل.

(ب) الاعتيادية والوظيفية :

فقد تكون الاحتياجات التدريبية احتياجات اعتيادية منتظمة مثل تدريب العاملين وقد تكون احتياجات تعالج مشكلات العمل الإنسانية أو الفنية وتتعلق بمعلومات الأفراد ومهاراتهم.

(ج) المدى الزمني :

(1) يوسف محمد القبان : أسس التدريب الإدارى مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية ، ط2 ، دار عالم الكتب ، الرياض ، 1992 ، ص 37.

(2) هدى سعد السيد وأميمة حلمى مصطفى : "الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" ، مرجع سابق ، ص 216.

إن الاحتياجات التدريبية قد تكون ذات أهداف قصيرة ، وقد تكون ذات أهداف بعيدة المدى تمتد إلى خمس أو عشر سنوات.

(د) المدى الكمي أو الكيفي :

الاحتياجات التدريبية قد تكون احتياجات نوعية ، أو تكون احتياجات كمية يعبر عنها بعدد الوظائف التي تحتاج إلى تنمية أو عدد الأفراد الذين سيتدربون.

بعض مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن هناك بعض العقبات والمشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها ما يلي :⁽¹⁾

أ - عدم وعى الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

ج- الاهتمام بالكم دون الكيف فى البرامج التدريبية.

ولمعالجة هذه المشكلات فإنه ينبغى أن تهتم الإدارة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأن تخصص الوقت الكافى لها وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية.

مما تقدم يتضح أهمية الدور الذى تقوم به عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فى معرفة الاحتياجات الفعلية للقيادات الجامعية ، وتحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالى ومستوى أدائهم المتوقع فى المستقبل ، ويمكن تحديد هذه الاحتياجات من خلال استخدام مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة فى جمع المعلومات والبيانات مثل الملاحظة والمقابلة والاختبارات وتقييم الأداء وغيرها من الأساليب التى تساعد فى تحديد المهارات والقدرات المطلوبة منهم ومن خلال هذه البيانات والمعلومات يتم تصميم برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية وتحديد مدة البرنامج وأهدافه والمهارات والكفايات المطلوب اكتسابها من خلاله.

المرحلة الثانية : تصميم برامج التنمية الإدارية وتنفيذها :

(1) على محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 323.

فى إطار ما تم تحديده من الاحتياجات التدريبية ، تأتى المرحلة الثانية وهى تصميم برامج التنمية الإدارية فى ضوء هذه الاحتياجات وتنفيذها.

ولقد اعتمدت برامج التنمية الإدارية فى تصميمها فى البداية على أسلوب المحاضرة ودراسة الحالة ، وبعبارة أخرى اعتمدت على التعلم من تجارب الآخرين ، ويمكننا تسمية ذلك بالجيل الأول للتنمية الإدارية. ثم نشأ الجيل الثانى من البرامج والذى ركز على اكتساب خبرات التعلم من العمل ذاته ، بينما اعتمد الجيل الثالث من برامج التنمية الإدارية على التأمل فى التجارب الواقعية فى بيئة العمل الإدارى وأصبح شعار الجيل الثالث من برامج التنمية الإدارية (استخدم العمل ، لا تصنع العمل) (1).

ولذلك اعتمدت برامج التنمية الإدارية على نوعين من الأساليب هما (2) :

- 1- أساليب التنمية فى مكان العمل (on-The Job)
- 2- أساليب التنمية خارج مكان العمل (off-The Job)

وتتناول الدراسة فيما يلى شرح كل أسلوب بشىء من التفصيل.

(1) أساليب التنمية فى مكان العمل :

وتركز هذه الأساليب على تنمية القيادات فى بيئة العمل ذاته ، وهذه التنمية تعتمد على مجموعة من الطرق يمكن توضيحها فيما يلى (3) :

(أ) التناوب الوظيفى : (Job Rotation)

(1) Henry Mintzberg : Third-Generation Management Development : available at : <http://www.mintzberg.org/pdf/Third%20Generation%20Management%20Development.pdf>. 2004, on (10/6/2009).

(2) بسام حجازى: "تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 301.

(3) Gary Dessler : Human Resource Management, 7th Ed., Prentice Hall international, London, 1997, pp. 282 – 284.

ويستهدف هذا الأسلوب نقل المتدربين من قسم إلى آخر في بيئة العمل ، بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع مختلف الأقسام الموجودة بالمنظمة ، وقد يقضى المتدرب عدة أشهر بكل قسم ، وهذا لا يساعد المتدرب في زيادة خبراته فقط ولكن يمكنه أيضاً من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها.

(ب) التنمية عن طريق الرئيس المباشر : Coaching or Guided Experience

وفقاً لهذا الأسلوب يقوم المتدرب بالعمل مع رئيسه المباشر ويصبح رئيس العمل مسئولاً عن المتدرب من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم المبادئ والواجبات الأساسية للوظيفة القيادية ، ويفيد هذا الأسلوب في إتاحة الفرصة للأفراد للقيام بواجبات رئيس العمل في حالة تقاعده أو ترقبته أو غير ذلك.

(ج) التعلم بالممارسة : Action learning

وهو أحد أساليب التنمية الإدارية التي تسمح للمتدربين بقضاء أوقات العمل في مواجهة المشكلات المختلفة ومحاولة تحليلها، ويعتمد هذا الأسلوب على المقابلة الدورية بين المتدربين في شكل مجموعات تتكون من 4 - 5 أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة النتائج التي توصلوا إليها لمواجهة هذه المشكلات.

"وتعد التنمية الإدارية من خلال الخبرات المكتسبة من العمل أمراً في غاية الأهمية. فتلك الخبرات تؤدي إلى نمو المعارف وحدث تغييرات إيجابية في الأفراد نتيجة لتغير الأدوار والمسئوليات والمهام التي تحدث في العمل"⁽¹⁾.

ويرى الخبراء أن أساليب التنمية الإدارية في بيئة العمل تتضمن الكثير من المزايا "فوجود الشخص المتدرب في الوظيفة يجعله أكثر دراية بظروف العمل الواقعية

(¹) Cynthia D. McCauley & Stephane Brutus : Management Development Through Job Experiences, Center for Creative Leadership, North Carolina, 1998, p. 1.

ويساعد فى حل المشكلات التى تواجهه بأسلوب عملى وفعال ، ومع ذلك فإن هذه الطريقة تستغرق وقتاً طويلاً فى معظم الأحوال وبالتالي فإنها تكون عالية التكلفة⁽¹⁾.

(2) أساليب التنمية خارج مكان العمل :

وفى هذا النوع من الأساليب يتم إبعاد المتدربين من القيادات عن ضغط العمل ، والتحرر من أعبائه ومسئوليته ، وتخصيص الوقت الكافى للتزود بالخبرات وتنمية المهارات ، والتعرف على تجارب الآخرين، وهذه الأساليب تأخذ مجموعة من الأشكال والطرق تتضح فيما يلى :

(أ) المباريات الإدارية : Management games

وهناك أكثر من مائة نوع من المباريات الإدارية تستخدم فى برامج التنمية الإدارية ، وهذه المباريات عبارة عن مجموعة من المتدربين يقومون بتمثيل أحد المواقف التى يتعرضون لها فى الواقع، ويحتلون مراكز فى الإدارة العليا ، ويكون عليهم اتخاذ قرارات إدارية ، ويتم اللعب فى مواقف تسودها المنافسة ويواجه المتدربون فى المباريات الإدارية مجموعة من العقبات ويتطلب منهم إصدار سلسلة متصلة من القرارات التى تؤثر على مجرى العمل داخل المباراة والتعرف على تأثير هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها⁽²⁾. ويعتبر أسلوب المباريات الإدارية من أحدث الأساليب التدريبية الديناميكية التى تفيد المتدرب فى "مواجهة أى أحداث متجددة مستخدماً فى التعامل معها النظر إلى أبعادها المتجددة ، حيث تتجدد مهارته فى اتخاذ القرار فى مجالات : التخطيط ، ورسم السياسات ، والتنظيم والرقابة ، وكذلك التوصل لأفضل السبل لاستخدام الموارد المالية والإمكانات البشرية والمادية المتاحة ، والاستخدام الأمثل للوقت والمعلومات مع مراعاة الترابط الديناميكي المستمر بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة وبين الظروف والأحداث البيئية"⁽³⁾.

(1) عبد الوهاب الإريانى : "عن التدريب" ، مجلة الإدارى الحديث ، العدد 1 ، السنة الأولى ، 2000 ، ص 76.

(2) صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مرجع سابق ، ص ص 178 - 179.

(3) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص 219.

(ب) أسلوب المحاضرة : Lecture

ويعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التنمية الإدارية ، ولا يزال يستخدم حتى وقتنا الحاضر ، وهو عبارة عن تقديم للمعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً ويهدف إلى نقل رسالة محددة إلى مجموعة المتدربين⁽¹⁾ ، ويوضح Rue & Byars أن لهذا الأسلوب مجموعة من المميزات ، كما أن له بعض جوانب الضعف ويتضح ذلك كما يلي⁽²⁾ :

من مميزات هذا الأسلوب :

- تستطيع المحاضرة أن توضح جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع الإدارى وأن توفر المادة العلمية له.
- يستطيع هذا الأسلوب أن يصل إلى عدد كبير من المتدربين فى وقت واحد.
- إن المحاضر الجيد لا ينقل فقط المعلومات ، بل يستطيع أن يقدم للمتدربين كل أنواع الخبرات والمهارات التى يمكن أن يستفيدوا منها فى حياتهم العملية.
- كما أن هذا الأسلوب يمكن من خلاله التحكم فى الموضوعات التى يتم عرضها على المتدربين وطريقة تسلسل هذه الموضوعات والزمن المخصص لكل موضوع.

جوانب الضعف فى هذا الأسلوب :

- إن المحاضرات عادة لا تسمح بالتغذية الراجعة.
- إن المتدربين لا يتفاعلون مع هذا الأسلوب لأنه يخلو من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب.
- إن هذا الأسلوب لا يراعى الفروق الفردية بين المتدربين.

(¹) صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، مرجع سابق ، ص 246.

(²) Llyod L. Byars & Leslie W. Rue : Human Resource Management, op. cit, p. 213.

-
-
- لا تستطيع المحاضرة أن تعتمد على التشخيص والتحليل فى الموضوعات التى يتم عرضها على المتدربين.
- تعتمد المحاضرة على مهارات التحدث العامة وقدرات المحاضر.

(ج) طريقة دراسة الحالة : The Case Study Method

وفى هذا الأسلوب يقوم المتدرب بطرح مشكلة محددة ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله لها ، ويفضل أن تكون المشكلة أو الحالة التى يقوم بدراستها من واقع خبرته العملية حتى يكون قادراً على معرفة الخلفية الحقيقية لهذه المشكلة⁽¹⁾. ويشجع هذا الأسلوب على الاستقلال والمبادأة "وزيادة الاهتمام بالمشكلة الإدارية والاستفادة من خبرات الآخرين من خلال مناقشة الحالات المختلفة وإحداث تكامل حول الحلول المقترحة ، وهذا يؤدي بدوره إلى إمكانية التوصل إلى الحلول الصحيحة من واقع الخبرات المختلفة"⁽²⁾.

(د) طريقة المؤتمرات : Conferences

ويهدف هذا الأسلوب إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات والمؤتمرات ، ويعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات نظراً لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشكلات الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول المناسبة لها ولكى تزداد درجة الاستفادة من هذه الطريقة فى برامج التنمية الإدارية فإنه يجب أن يكون موضوع المناقشة معروفاً مقدماً لجميع أفراد المجموعة ؛ حتى تتنوع الآراء والخبرات لدى المتدربين⁽³⁾.

(¹) جارى ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ، الرياض، 2003 ، ص 286.

(²) إبراهيم درويش : التنمية الإدارية ، ط7 ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1995، ص 178.

(³) صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية فى إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 218.

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند تصميم برامج التنمية

الإدارية :

لكي تحقق برامج التنمية الإدارية الفعالية المطلوبة منها فإن هناك مجموعة

من العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج وهي كالتالي (1) :

- الاحتياج التدريبي الذي يُصمَم من أجله البرنامج.
- نوعية المتدربين الذين سيُصمَم لهم البرنامج.
- الإمكانات والوقت المتاح.
- تحديد الوسائل التدريبية.
- تحديد المادة التدريبية.
- تحديد زمان التدريب ومكانه.
- اختيار المتدربين والمدرسين.
- ميزانية البرنامج التدريبي.

كل هذه العوامل يجب مراعاتها حيث "إن الإعداد الصحيح لبرامج التنمية

الإدارية واختيار المواد التدريبية والتنمية واختيار الأشخاص الأكفاء من مدربين

ومتدربين سيخدم بالتأكيد الأهداف النهائية للتنمية الإدارية من حيث إعداد القيادات

الإدارية المطلوبة ذات الفعالية العالية والقادرة على مواجهة المشكلات الإدارية ووضع

الحلول المناسبة لها"⁽²⁾.

المرحلة الثالثة : تقويم برامج التنمية الإدارية :

إن التقويم عملية تشخيصية وقائية وعلاجية ، وهو عملية مستمرة تصاحب

البرنامج التدريبي في مراحلها الأولى بدايةً من عملية التخطيط والتصميم للبرنامج

التدريبي ، ووصولاً إلى عملية التنفيذ ، وحتى بعد الانتهاء من تنفيذه فإن عملية

التقويم تظل مستمرة حيث "تستهدف هذه العملية التعرف على مدى تحقيق الأهداف

(1) منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص ص 234 - 238.

(2) أيمن حسن ديوب : "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر" ، مرجع سابق ، ص 72.

المرجوة من البرنامج التدريبي⁽¹⁾ ، فلا "يمكن الحكم على نجاح أو فشل النشاط التدريبي إذا لم يتم تقويمه والتأكد من أن العملية التدريبية تمت طبقاً لما هو مخطط لها"⁽²⁾.

ويعتبر تقويم برامج التنمية الإدارية أكثر تعقيداً وصعوبة من برامج التدريب الأخرى ؛ وذلك لعدم وجود معايير محددة للقياس ، نظراً لأن الوظائف الإدارية العليا تعتبر وظائف غير ملموسة⁽³⁾.

ولذلك فإن عملية التقويم يجب أن تأخذ في اعتبارها مجموعة المبادئ والأسس التالية⁽⁴⁾ :

- 1- أن يشتمل التقويم على جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي من جميع الجوانب الإدارية والفنية والمالية ، وأن يغطي التقويم خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين.
- 2- أن يشمل التقويم على البرنامج التدريبي ذاته من حيث محتواه ومادته وخطته وموعده ومدته.
- 3- أن يمتد التقويم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج على المتدربين من حيث مدى قدرة البرنامج على إكساب المتدربين الكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي.

(1) شوقي محمود أحمد إبراهيم السمري : "أثر التدريب على تنمية القيادات المحلية دراسة تطبيقية على محافظة الشرقية" ، مرجع سابق ، ص 31.

(2) مريم محمد عيسى العبار : "تقويم فعالية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية" ، مرجع سابق، ص 38.

(3) محمد عثمان إسماعيل حميد : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994 ، ص 211.

(4) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق، ص 105 - 106.

-
-
- 4- استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة فى عملية التقييم مثل الاستبيانات والملاحظات والاختبارات والمقابلات ودراسة الحالة وتحليل المشكلات.
- 5- أن يشارك فى عملية تقييم البرنامج التدريبى جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين ومتدربين.
- 6- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التى يسعى البرنامج التدريبى لتحقيقها.
- 7- أن تتم عمليات المتابعة للبرنامج التدريبى عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين فى مواقع أعمالهم بهدف معرفة قدرة البرنامج التدريبى على تلبية الاحتياجات الوظيفية لهم.
- 8- أن يتم اعتماد التغذية الراجعة كعنصر أساسى من عناصر النظام التدريبى لمراقبة وضبط البرنامج وتوجيهه ضمن مساره المقرر حتى يحقق الأهداف المطلوبة منه.

الهدف من تقييم برامج التنمية الإدارية :

يهدف تقييم البرامج التدريبية إلى تحقيق ما يلى⁽¹⁾ :

- أ - التأكد من أن البرنامج التدريبى يعمل وفقاً للأهداف والخطة التى وضعت له ، وما الذى تم إنجازه من البرنامج التدريبى ، وما تم تحقيقه من أهداف.
- ب- تحديد مواطن القوة والضعف فى البرنامج التدريبى ، والتعرف على مدى النجاح فى تطبيق أساليب التدريب ومدى رضا المتدربين عن المادة العلمية ، وبيان إيجابيات وسلبيات البرنامج وتحديد من يجب أن يشارك مستقبلاً.
- ج- التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق المعرفة والمهارات والخبرات التى تعلموها فى بيئة العمل عند أداء مهام وظائفهم وواجباتها.

(1) عقلة محمد وأسامة جرادات : التدريب الإدارى الموجه بالأداء ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 ، ص ص 127 - 128.

د- إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده.

ه- تكوين قاعدة معلومات لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات المستقبلية.

مما تقدم يتضح أن القيادات الجامعية هى الدعامة الأساسية والهدف المرجو من برنامج التنمية الإدارية وأى قصور فى أدائهم وإمكانياتهم وقدراتهم يمثل خطراً تنعكس آثاره على الجامعة ، وعلى ذلك فلا بد من بذل الجهد والعناية الفائقة فى تصميم وتقويم برامج التنمية الإدارية واستخدام الأساليب الملائمة والحديثة فى عملية التقويم حتى يمكن اكتشاف نقاط القوة لدى القيادات لتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لتداركها من خلال التغذية الراجعة للبرنامج ، ويجب مراعاة أن عملية التنمية مستمرة فهى لا تنتهى بمجرد انتهاء مجموعة معينة من البرامج ، لذلك لا بد وأن تبدأ عملية إجراء التعديل والتغيير اللازم على مستوى ونوعية برامج التنمية الإدارية بناءً على نتائج كافة المراحل السابقة بغض النظر عن مدى سلبية أو إيجابية تلك النتائج ، ففى كلتا الحالتين لا بد من التغيير والإضافة والحذف سواء من خلال التركيز على تعديل الجوانب السلبية أو تدعيم وتطوير الجوانب الإيجابية حتى يمكن الانطلاق مرة أخرى لإشباع متطلبات واحتياجات حالية ملحة أو مستقبلية مستجدة.

رابعاً : دور الاستشارات فى التنمية الإدارية بالجامعات :

تؤدى الاستشارات الإدارية دوراً مهماً وبارزاً فى التنمية الإدارية ، نظراً لقدرتها على تشخيص المشكلات الإدارية وتحليلها ووضع التوصيات والمقترحات التى تسهم فى حلها كما "تعتبر الاستشارات الإدارية أحد المحاور المهمة فى عملية التنمية الإدارية سواء على المستوى القومى أو المستوى التنظيمى"⁽¹⁾ وفى هذا الجزء سيتم إلقاء الضوء على ماهيتها وعناصرها وخطواتها ودورها فى التنمية الإدارية بالجامعات.

1- ماهية الاستشارات الإدارية :

(1) فريد راغب النجار : التنمية الإدارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 99.

من الأسباب التي تبعث على الرضا تبادل الرؤى والمشورة في كل أمر من أمور الحياة ، فالفهم المشترك للأمور يدعو إلى الطمأنينة والثقة وبذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف.

وفي مجال التعليم يتضح أن هناك ضرورة إلى غرس مبدأ "جماعية الإدارة خاصة مستوياتها العليا، حيث إن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل فرد وذلك نظراً لأن حجم العمل وتنوعه في المنظمات التعليمية يفوق قدرات الفرد الواحد ، ومن أجل أن تضطلع الإدارة العليا في المنظمات التعليمية بمهامها الوظيفية على النحو الأفضل وكذلك التوصل إلى القرارات التربوية الرشيدة ، فلقد أصبح من المحتم عليها أن تستعين بآراء ذوي التخصص كل في مجاله ، سواء من داخل المنظمات التعليمية أو من خارجها"⁽¹⁾ وفي العصر الحالي تزايدت الحاجة إلى الاستشارات الإدارية بسبب تطور وتنامي المعرفة الإنسانية ، والتي ترتب عليها تطور وتنامي مجالات التخصص والتخصص الدقيق إلى الحد الذي تعذر فيه الإلمام والإحاطة بجميع جوانب التخصص المختلفة فتزايدت الحاجة إلى استشارة المتخصصين⁽²⁾.

وُعرّف الاستشارة الإدارية بأنها "محاولة منظمة ، بواسطة أشخاص مدربين وذوى خبرة لمساعدة الإدارة في مواجهة مشكلاتها وتحسين عملياتها عن طريق تطبيق حلول موضوعية مرتكزة على معلومات متخصصة ومهارات وتحليل منظم للحقائق"⁽³⁾.

وتهدف الاستشارات الإدارية إلى "تغيير المنظمة من خلال الاهتمام بتغيير المهارات ، الكفايات، القيم ، الرؤى والوعى ؛ لجعل المنظمة أكثر فاعلية وأفضل قدرة

(1) شاكور محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ، مرجع سابق ، ص 279.

(2) صديق محمد عفيفي : "المستشار الإداري معايير التأهيل والاعتماد" ، من بحوث المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب ، المنعقد في الفترة من 21 - 23 أبريل الشارقة - الإمارات، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 2.

(3) يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص 47.

على النمو والاستمرار. وبالتالي تهتم الاستشارات الإدارية فى مجال التعليم باستخدام الفعال للموارد البشرية (القيادة والإدارة) ، السياسات والاستراتيجيات ، إدارة الموارد المالية ، وإدارة الوقت"⁽¹⁾.

كما تهدف الاستشارات الإدارية إلى ما يلى⁽²⁾ :

- 1- تشخيص المشكلات والأزمات.
- 2- طرح الحلول العلمية والعملية للتغلب على تلك المشكلات.
- 3- التنبؤ وإعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة المستقبل.
- 4- إعادة تنظيم المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وقدرة على مواجهة المنافسة.
- 5- دعم الإدارة العليا فى طرح سياسات جديدة.
- 6- التطوير التنظيمى والتجديد السلوكى للمنظمة.
- 7- تقديم بدائل جديدة لإدارة المنظمة.
- 8- مساعدة المدراء على تحقيق الأهداف.

والاستشارى قد يكون فرداً أو منظمة أو مكتباً متخصصاً فى تقديم الاستشارات وسواء كان هذا أو ذاك فالمستشار مسئول عن إيجاد الحلول للمشكلات المهنية والفنية والتقليدية ، وأن تؤهله تخصصاته للقيام بدراسة مستقلة وغير منحازة لجانب معين ، للتوصل إلى حلول صحيحة ومنطقية ، وتكمن قيمة الاستشارى فى مستوى تدريبه وقيمة خبراته السابقة وفى قدرته على اختيار أسلوب العمل الصحيح⁽³⁾.

ويجب أن تتوافر فى المستشار الإدارى المتطلبات التالية⁽⁴⁾ :

(1) يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 46.

(2) فريد راغب النجار : التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 102.

(3) صالح عبد الرحمن سبعان : "الاستشارة فى منظمات الأعمال" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد 13 ، يناير 1991 ، ص 195.

(4) صديق محمد عفيفى : "المستشار الإدارى معايير التأهيل والاعتماد" ، مرجع سابق ، ص 5.

المتطلبات العلمية :

- حصوله على شهادة جامعية فى مجال التخصص ويفضل الحصول على الماجستير والدكتوراه فى أحد فروع الإدارة.
- المنهجية العلمية فى كل ما يقوم به من أعمال.

متطلبات الخبرة :

- خبرة عملية فى المجال الذى يتخصص فيه.
- يفضل من له خبرات متعددة فى ممارسة المهنة.

المتطلبات المهنية :

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها.
- التطوير الذاتى المستمر.

المتطلبات الشخصية والعامة :

- قوة الشخصية والثقة بالنفس.
- توافر الدافع المستمر للإنجاز والتميز.
- القدرة على التشخيص والتصور الشامل للموقف.

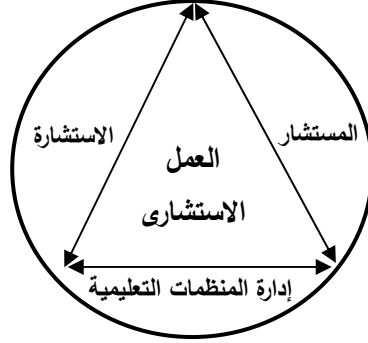
2- عناصر العمل الاستشارى :

إن العمل الاستشارى يتكون من العناصر الآتية⁽¹⁾ :

- 1- الخدمة المطلوبة ، وهى الاستشارة.
- 2- الجهة الطالبة للخدمة ، وهى المنظمات التعليمية ، متمثلة فى إدارتها.
- 3- المتخصص المسئول عن تقديم الخدمة ، وهو المستشار.

(¹) شاكر محمد فتحى : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ، مرجع سابق ، ص 280.

وترتبط هذه العناصر ببعضها البعض بعلاقة تكاملية تبقىها متصلة ببعضها تماماً ، كما هو موضح بالشكل حيث توضح الأسهم اتجاه العلاقات بين كل عنصر والعنصرين الآخرين ، ومن هذه العلاقات تتولد سلسلة من التفاعلات والتأثيرات المتبادلة.



شكل (8)

عناصر العمل الاستشاري

المصدر : شاعر محمد فتحي ، 1996

3- خطوات الاستشارات الإدارية في مجال التعليم الجامعي :

هناك خطوات عامة للاستشارات الإدارية حيث يمكن تقسيمها إلى المراحل الأساسية التالية:⁽¹⁾

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد أبعاد المشكلة الإدارية والتعليمية والعوامل المؤثرة فيها من داخل أو من خارج النظام التعليمي.

المرحلة الثانية : مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة الإدارية التعليمية.

المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط وإعداد خطة الاستشارات الإدارية.

المرحلة الرابعة : مرحلة تنفيذ الاستشارات.

(¹) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 604.

المرحلة الخامسة : مرحلة متابعة عمليات التنفيذ.

المرحلة السادسة : مرحلة تقويم برنامج الاستشارات.

4- دور الاستشارات فى التنمية الإدارية بالجامعات :

يمكن إلقاء الضوء على أبعاد الدور الذى تؤديه الاستشارات فى التنمية

الإدارية من خلال المحاور التالية⁽¹⁾ :

(أ) دور الاستشارات فى التنظيم ووصف الوظائف :

ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التى يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه ، والمتعلقة بكافة أبعاد النواحي الوظيفية ، سواء كانت تحليلاً أو تقيماً للهياكل التنظيمية ، أو تنمية للهيئات الإدارية ، وبصفة عامة يمكن تحديد أبعاد الدور الذى تقوم به الاستشارات فى مجال التنظيم ووصف الوظائف من خلال قدرة الاستشارات الإدارية على حصر وترتيب وتصنيف الوظائف وفقاً لنوعياتها ، والعمل على توصيف الوظائف وإعداد بطاقات الوصف الوظيفى وإصدار الدليل التنظيمى الخاص بالمنظمة.

(ب) دور الاستشارات فى تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمات :

ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التى يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه والمتعلقة بطرق وأساليب العمل ، ويتضح ذلك من خلال إجراء الدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات وخرائط سير العمل وعمل بحوث حول تنظيم البيانات وقواعد المعلومات ، والاهتمام بدراسة عملية تطوير وتحسين العلاقة بين متلقى الخدمة والأفراد الذين يؤدونها.

(¹) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون : نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسى، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2000، ص ص 17 - 22.

(ج) دور الاستشارات فى مجال التدريب :

حيث يكون على المستشار إجراء الدراسات حول تخطيط البرامج التدريبية والدورات التأهيلية أو المتخصصة وكشف الأخطاء ، وقد يتسع هذا الدور ليشمل أيضاً متابعة المتدربين وإعداد التقارير الدورية بالإضافة إلى حصر وتحديد أنواع الاحتياجات والإمكانات التدريبية.

وانطلاقاً مما سبق ذكره يتضح أهمية الدور الذى تقوم به الاستشارات فى التنمية الإدارية بالجامعات حيث تعتبر مدخلاً علمياً يمكن عن طريقه مواجهة المشكلات الإدارية بالجامعات من خلال إجراء الدراسات والبحوث على كافة الوحدات الإدارية بالجامعة ، وحصر العقبات والمشكلات التى تواجه القيادات الجامعية ، وإجراء البحوث لمواجهة هذه المشكلات عن طريق برامج التنمية الإدارية ، كما يستمر دور الاستشارات فى متابعة المتدربين ، وإعداد تقارير عن مدى نجاح أو قصور برامج التنمية الإدارية بالجامعات ، حيث إن لهذه البرامج أهمية خاصة للقيادات الجامعية ، وحتى يمكن تصميم هذه البرامج بإتقان ، فإنه ينبغى التعرف على جميع الجوانب المتعلقة بالقيادة الجامعية ، بداية من مفهوم القيادة الجامعية ، وأبعادها ، والمهارات الإدارية والسلوكية اللازمة لهؤلاء القادة ، ووصولاً إلى التحديات العالمية التى تواجه القيادات الجامعية ، فهذه المعلومات تساعد فى تحديد الإطار العام للبرنامج ، كما أنها تفيد فى تحديد الاتجاهات والجوانب الرئيسية التى يمكن أن يشملها البرنامج ، ولذلك فإن الفصل التالى من هذه الدراسة والذى يحمل عنوان "القيادة الجامعية وعلاقتها بالتنمية الإدارية" ، يوضح هذه الجوانب مع العرض والتحليل.

الفصل الثالث

القيادة الجامعية وعلاقتها بالتنمية الإدارية

- المقدمة
- مفهوم القيادة
- نظريات القيادة
- العلاقة بين القيادة والإدارة
- أبعاد ومتطلبات القيادة الجامعية
- مصادر قوة القيادة الجامعية
- المهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الجامعية
- طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادات الجامعية
- التنمية الإدارية للقيادات الجامعية وضمان جودة التعليم الجامعي
- التحديات العالمية التي تواجه القيادات الجامعية

الفصل الثالث

القيادة الجامعية وعلاقتها بالتنمية الإدارية

المقدمة :

يؤدى التعليم الجامعى الدور الأكبر فى النهوض بالأمة والارتقاء بها ، كما يشكل رمزها الحضارى واستقلالها الثقافى والفكرى ، وهذا ما دعا كثير من البلدان النامية إلى تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بإدارة الجامعة وقياداتها المختلفة خاصة القيادات على مستوى الكليات بداية من العمداء ، ثم الوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام ، فهذه القيادات هى التى تتسج الخيوط التى تمتد بين جميع الأفراد الذين يعملون فى الجامعة ، وتشكل منهم نسيجاً حياً ينبض بالحركة والنشاط والفاعلية ، فإذا كانت هذه الخيوط قوية كان نسيج العمل متماسكاً ويزخر بالفاعلية، أما إذا كانت واهية وضعيفة تمزق نسيج العمل وخبث فاعليته ولذلك فإن القيادات هى محور الفعالية الإدارية والعلمية بالجامعات وهى الأكثر قدرة على إحداث التغييرات وتطبيق اللوائح والنظم خاصة مع النمو المستمر فى مجال التعليم الجامعى وتعدد أدواره وتعددتها .

وتسير الدراسة فى الفصل الحالى على النحو التالى :

مفهوم ونظريات القيادة ، العلاقة بين القيادة والإدارة ، أبعاد ومتطلبات القيادة الجامعية ، مصادر قوة القيادة الجامعية ، المهام الإدارية للقيادة الجامعية وكذلك المهارات الإدارية والسلوكية ، طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية ، التنمية الإدارية وضمان جودة التعليم الجامعى، والتحديات العالمية التى تواجه القيادة الجامعية.

مفهوم القيادة :

لقد تعددت وتباينت مفاهيم القيادة وتعريفاتها فى الفكر الإدارى المعاصر ، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية فى المجتمع ، ولذلك فقد تزايدت أبحاث ودراسات القيادة للوقوف على ماهيتها وأبعادها الحقيقية.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود آراء واتجاهات مختلفة حول مفهوم القيادة ، فالاتجاه الأول يرى أن القيادة تنتج من مجموعة من السمات والصفات والقدرات التي يمتلكها القائد ، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد ، واللازمة للقيام بوظائف القيادة"⁽¹⁾.

وأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه"⁽²⁾.

كما تعرف القيادة بأنها: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشرى لتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك ، بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"⁽³⁾.

وأنها "القدرة على الخروج من الإطار الثقافي التقليدي للتكيف مع عملية التغيير"⁽⁴⁾.

بينما يرى "Augustus" أن القيادة هي "علاقة شخصية ومهنية وأخلاقية بين الأفراد في مواقع القيادة وأتباعهم من المرؤوسين الذين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم"⁽⁵⁾.

(¹) عبد الرحمن محمد العيسوي : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 181.

(²) محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصرى : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 283.

(³) أحمد ذكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، مرجع سابق ، ص 266.

(⁴) William J. Roth Well & H.C. Kazanas : Building in House Leadership and Management Development Programs, Greenwood, London, 1999, p.5.

(⁵) Augustus E. Osseo-Asare & et al. : "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in uk Higher Education from The Perspective of The EFQM Excellence Model", op.cit., p. 151.

كما تعرف بأنها "فن تحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة"⁽¹⁾.

إن التعريفات السابقة أوضحت أن القيادة هي مجموعة من السمات والقدرات التي يتصف بها القائد والتي تجعله قادراً على أداء عمله بشكل جيد عن طريق التأثير في الآخرين ، بينما هناك اتجاه آخر يرى أن القيادة ليست سمة بل هي عملية تنتج من خلال التفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، "ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي تفاعل مع الحدث ، وعندما يتم تعريف القيادة بأنها عملية فإنها تصبح متاحة لأي فرد وليست محصورة في القائد الرسمي المحدد في الجماعة"⁽²⁾.

حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي " العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل، من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل"⁽³⁾.

وأنها "عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من المرؤوسين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف"⁽⁴⁾.

ويرى "George" ، "Jones" أن القيادة هي "العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين ويحثهم ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المجموعة"⁽⁵⁾،

(¹) William W. Arnold : "Authenticity in Leadership : Perspectives from Business Students on their Preparation for Careers as Leaders", Ph.D., Pepperdine University, 2009, p. 14.

(²) بيتر ج. نورث هاوس : القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2006 ، ص 21.

(³) عبد الحميد بهجت فايد : إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 331.

(⁴) مدحت محمد أبو النصر : "إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص 319.

(⁵) Gareth R. Jones & Jennifer M. George : Contemporary Management, 3rd Ed., M.C Graw-Hill, New York, 2003, p. 443.

كما تعرف بأنها "عملية تنمية الرؤية ، واستراتيجيات التفكير المستقبلي ، والتعامل مع التغييرات"⁽¹⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد ، يمكن اكتسابها وتعلمها ، كما يمكن تنميتها وتطويرها لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة وبذلك يتضح "أن التعريفات الحديثة للقيادة تؤكد على نقطة جوهرية لعملية القيادة ، وهي التصور المستقبلي"⁽²⁾. ومحاولة التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات ، ولذلك ترى الدراسة الحالية ، أنه على الرغم من أهمية وجود بعض السمات والصفات في شخصية الفرد والتي تؤهله إلى أن يكون قائداً ، إلا أن القيادة أيضاً تعتبر عملية يمكن اكتسابها وتنميتها على مر الزمن.

وهو ما يوضحه "بينيس" في قوله بأن "القيادة قابلة للتعلم والتطور بما يتناسب مع العصر ، فهي صناعة يمكن إعادة اختراعها لإدارة المستقبل"⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها : العملية التي يؤثر فيها القائد على أتباعه ويحثهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل ، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

(1) عبد الرحمن توفيق : الشخصية القيادية فكراً وفعلاً ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك" ، القاهرة ، 2004 ، ص 39.

(2) أمّنة بواشري بنت بن ميرة : توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 129.

(3) وارين بينيس وروبرت تاونسند : "إعادة إختراع القيادة" ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، العدد العاشر ، السنة الرابعة ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، 1996 ، ص1.

نظريات القيادة :

على الرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات حول القيادة إلا أننا نجد أن هذه الدراسات لم تستطع أن تهتدى لموقف موحد تجاه حقيقة القيادة ، ولقد جمع الفكر الإداري المعاصر هذه النظريات بالرغم من تباينها فى أربعة مداخل رئيسية كالتالى :

أولاً : مدخل السمات : The Traits Approach to leadership

يعتبر مدخل السمات من أقدم مداخل الفكر الإداري فى دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة ، ومن أهم ما يميز هذا المدخل "هو أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية"⁽¹⁾ ، ولقد ظهرت العديد من النظريات القيادية التى سلكت هذا المدخل فى دراستها وتفسيرها للقيادة ولعل من أشهرها :

نظرية الرجل العظيم : The Great Man Theory

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث العديد من التغييرات فى حياة اتباعهم ومجتمعاتهم ، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر فى أناس كثيرين على مر التاريخ"⁽²⁾ ، وتؤكد هذه النظرية على الصفات الفردية للقادة التى يتم التعبير عنها بمصطلح الشخصية (الكاريزما) والتى يمكن من خلالها التأثير فى المرؤوسين"⁽³⁾.

(1) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص 52.

(2) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص 81 - 82.

(3) Joni Montez : "Developing An Instrument to Assess Higher Education Leadership", Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, April 21-25, Chicago, 2003, p. 7.

ولقد وجد الكثيرون أن هذا المدخل ينطوى على الكثير من العيوب منها⁽¹⁾ :

1- أن مدخل السمات لم يحدد الأهمية النسبية لمختلف السمات والخصائص التي يتميز بها القائد.

2- تجاهلت هذه النظريات تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

3- لم تفرق هذه النظريات بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

كما يرى "Montez" أن هذه النظريات قد أخفقت في التطرق للسياق الذي تحدث فيه العلاقة بين القائد وأتباعه ، كما افترضت هذه النظريات مسبقاً مبدأ هرمية السلطة في العمل⁽²⁾.

ثانياً : المدخل السلوكي :

وظهر هذا المدخل نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات السمات في القيادة الإدارية والتي بدأت عام 1940 ، حيث كانت تلك النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية ، لذلك فقد دعت الحاجة في عام 1950م إلى دراسة سلوك القائد⁽³⁾ وظهرت منذ ذلك الوقت "نظريات القيادة السلوكية ، والتي تتعلق وتهتم بسلوكيات القائد ، أكثر من اهتمامها بسماته الشخصية"⁽⁴⁾.

ولقد ارتكز هذا المدخل على ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في⁽⁵⁾ :

1- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثيره في التابعين له.

2- التركيز على المرؤوسين، دوافعهم وسلوكهم ومدى تأثيرهم على نجاح القائد.

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري : إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 286.

⁽²⁾ Joni Montez: "Developing an Instrument to Assess Higher Education Leadership", *op. cit.*, p. 7.

⁽³⁾ ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 332.

⁽⁴⁾ Peter L. Wright & David S. Taylor : Improving Leadership Performance, Prentice Hall, New York, 1994, p. 3.

⁽⁵⁾ على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ص 53 - 54.

3- التركيز على المهمة.

ومن المبادئ السابقة يتضح أن هذا المدخل يركز على عاملين رئيسيين هما : أ- الاهتمام بالعمل، ب- الاهتمام بالعاملين ، كما اهتم هذا المدخل بالأنماط القيادية المختلفة ومدى قدرتها على التأثير فى الآخرين.

ومن النظريات التى تندرج تحت هذا المدخل ما يلى (1) :

(1) نظرية الأنماط المتاحة Continuum of leadership

وتقدم هذه النظرية نموذجاً يحتوى على مجموعة من الأنماط السلوكية للقائد وتتمثل هذه الأنماط فيما يلى :

- الإدارى المستبد. - الإدارى المساوم. - الإدارى المحاور.

- الإدارى الاستشارى. - الإدارى المحلل. - الإدارى الموجه.

ويختلف كل نمط من هذه الأنماط القيادية فى سلوكه القيادى والتى تتمثل فى طريقة مواجهته للمشكلات واتخاذ القرارات وإقرار السياسة التى يسير بها العمل.

(2) نظرية ليكرت لنظم القيادة : Likerts Theory

ولقد ركزت نظرية ليكرت على العلاقات الإنسانية فى الإدارة ، وتوصل ليكرت إلى أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هى :

أ- النمط التسلطى الاستغلالي.

ب- النمط التسلطى الخير والذى يسمح بالمشاركة فى اتخاذ القرار .

ج- النمط الاستشارى.

د- نمط المشاركة الجماعية.

ويفترض ليكرت أن النمط الأخير هو النمط الأمثل والأكفأ ؛ لأنه يزيد الإنتاج ويحافظ على مستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

(3) نظرية هالبن فى القيادة : Halpin

(1) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ص 54 - 59.

ولقد طورت هذه النظرية المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم مقياس وصف سلوك القائد ، وتوصلت إلى أن هناك بعدين رئيسيين للقيادة هما :

أ - **هيكلية المهام** : ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين القادة واتباعهم.

ب- **الاهتمام بالمشاعر** : ويوضح هذا البعد مدى اهتمام القائد بمشاعر التابعين له، واحترام أفكارهم.

(4) نظرية الشبكة الإدارية :

وضعت هذه النظرية مخططاً ذكياً للتعامل مع بعدى القيادة المتمثلين فى (الأفراد ، الإنتاج) وقسمت كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات وتوصلت إلى واحد وثمانين نمطاً قيادياً ولكنها اهتمت بوصف خمسة أنماط قيادية فقط.

النقد الموجه إلى المدخل السلوكى :

ولقد وجه إلى المدخل السلوكى العديد من الانتقادات التى يمكن توضيحها كما يلي :

- أ - أن هناك تعارضاً كبيراً فى نتائج بحوث ودراسات هذا المدخل ، حيث يصعب تحديد أثر الأنماط المختلفة للقيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين⁽¹⁾.
- ب- يؤخذ على النظريات السلوكية أنها تجعل العمل القيادى يسير وفق نمط القائد وفلسفته⁽²⁾.
- ج- هذه النظريات قد أغفلت متغيرات أخرى شديدة الأهمية مثل : القدرات الذهنية والمهارية ودافعية المرؤوسين ونوع المهام الملقاة على عاتقهم⁽³⁾.
- د- إن دراسات المدخل السلوكى قد أغفلت تماماً المتغيرات الموقفية التى تتم ممارسة العملية القيادية فى ظلها⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 328.

(2) منال طلعت محمود : أساسيات فى علم الإدارة ، المكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 119.

(3) طارق طه : إدارة الأعمال منهج حديث معاصر ، دار الفكر الجامعى ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 587.

ثالثاً : المدخل الموقفى :

وظهر هذا المدخل بعد أن عجزت السمات من أن تعطى الجواب الشافى الذى يحدد النمط القيادى ، وكذلك النظريات السلوكية للقائد ، لذلك فقد برزت دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذى يستطيع أن يتلاءم مع ما يقتضيه الموقف ، حيث إن الموقف الذى يوجد فيه الفرد هو الذى يحدد إمكانياته القيادية⁽²⁾.

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية ، حيث يركز هذا المدخل على أن "ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه ، على الرغم من أن القائد قد يمتلك بعض القدرات والمواهب ، إلا أن الظروف الاجتماعية هى التى تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هى التى تعطلها أو تطمسها"⁽³⁾.

ومن النظريات التى تتدرج تحت هذا المدخل :

(1) نظرية فيدلر Fred E. Fiedler Theory

وتعتمد هذه النظرية على قياس درجة نجاح القائد من خلال مستوى أداء المرؤوسين من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فى⁽⁴⁾ :

- أ- علاقة القائد بالمرؤوسين.
- ب- تنظيم العمل من خلال برمجة وتبسيط أساليب العمل.
- ج- قوة منصب القائد والتى يستطيع من خلالها إصدار الأوامر والتوجيهات.

(1) طارق طه : إدارة الأعمال منهج حديث معاصر ، مرجع سابق ، ص 588.

(2) منال طلعت محمود : أساسيات فى علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص 119.

(3) عبد الرحمن محمد العيسوى : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها ، مرجع سابق ، ص ص 190 - 191.

(4) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 434.

كما "اعتبر فيدلر أن هناك نموذجين أساسيين للقيادة ، أطلق على الأول القيادة المتساهلة وعلى النموذج الثانى القيادة الموجهة"⁽¹⁾ وقام بربط هذين النموذجين بالأبعاد الثلاثة السابقة.

(2) نظرية وليام ريدن⁽²⁾ : William Reddin Theory

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية وذلك بإضافة بعد جديد وهو الفاعلية والذى عرفه ريدن بأنه الدرجة التى يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه وقد نتج من إضافة هذا البعد التوصل إلى ثمانية أنماط قيادية مختلفة.

(3) نظرية المسار والهدف⁽³⁾ : Path – Goal Theory

وتفترض هذه النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذى ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين وهو الذى يوضح لهم المسارات والأساليب التى يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

وتقوم هذه النظرية على أنماط القيادة التالية :

- القيادة الموجهة .
- القيادة الداعمة.
- القيادة المشتركة.
- القيادة المهمة بالإنجاز.

(4) نظرية هرسي وبلانكارد⁽⁴⁾ : Hersey, Blankard Theory

اعتمد هرسي وبلانكارد فى نظريتهما على تحليلهما لأنماط القيادة على متغير موقفى وسيط أطلقا عليه مستوى النضح الوظيفى والنفسى للفرد ، كما قاما بتحديد بعدين أساسيين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وطبقاً لنظريتهما فإن النمط القيادى الفعال هو الذى يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف فى المواقف المتغيرة.

(1) عبد الحميد بهجت فايد : إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 338.

(2) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 65.

(3) أحمد ماهر : السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 334.

(4) محمد حسن رسمى : السلوك التنظيمى فى الإدارة التربوية، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص 50.

النقد الموجه إلى المدخل الموقفي :

كان النقد الموجه لهذا المدخل هو مبالغته في الاعتماد على المواقف ، حيث إن معظم الأفراد يمكن أن يغدو قادة ، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها ، والشخص الذي قد ينجح مصادفة في تلبية الاحتياجات في موقفٍ ما ، يُعد في نظر هذه النظريات قائداً⁽¹⁾.

رابعاً : الاتجاهات الحديثة في القيادة :

وظهرت الاتجاهات الحديثة بعد أن شككت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي ، حيث بدأ الاهتمام واضحاً بالنمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها ، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف⁽²⁾ حتى يمكن أن يحقق أهداف العمل ، وهو ما سعت إليه الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي تتمثل فيما يلي :

(1) القيادة الإجرائية (التبادلية)⁽³⁾ : Transactional leadership

وهذا النمط من القيادة يقوم على علاقة متبادلة بين القائد وأتباعه ، فالقائد يهتم بالنتائج ويؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ، ولذلك تقوم عوامل القيادة الإجرائية على ما يلي :

أ - المكافأة المشروطة وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي لتحقيق أهداف العمل.

ب- الإدارة بالاستثناء : والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

(1) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص 83.

(2) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ص 76 - 77.

(3) المرجع السابق : ص 77.

(2) القيادة التحويلية : Transformational leadership

إن القيادة التحويلية تقوم على رؤية واضحة وتظهر هذه الرؤية من خلال محاولة تحفيز المرؤوسين وإيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع تلك الرؤية ، كما يحاول هذا النوع من القيادة اكتساب ثقة التابعين له⁽¹⁾ ولذلك "يجب أن يكون القائد التحويلي قادراً على توصيل هذه الرؤية من خلال مناقشاته الخارجية والداخلية ، كما يجب أن تكون هذه الرؤية متصلة باحتياجات الأفراد"⁽²⁾.

العلاقة بين القيادة والإدارة :

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تميز بين طبيعة العمل الإداري ، وطبيعة العمل القيادي ولقد اختلفت الآراء حول علاقة القيادة بالإدارة ، حيث يرى "Taggart" أن الإدارة والقيادة نظامان مختلفان ولكنهما متكاملان ورغم أن لكل مجال منهم خصائصه ووظائفه إلا أنهما ضروريان لنجاح المنظمات والجمع بينهما يعتبر تحدياً حقيقياً⁽³⁾.

كما يرى "Porter و Rees" : أن القادة أشخاص لهم رؤى محددة وواضحة ويعملون في مستوى من التخطيط الاستراتيجي المتميز ، وبذلك فهم يفوقون المدراء والإداريين⁽⁴⁾ وأوضح "Lund , Chapman" أن القيادة هي الأشمل لأنها تحوي داخل طبيعتها التغيير والمخاطرة والرؤية والإبداع والتحدى⁽⁵⁾.

(1) Peter L. Wright & David S. Taylor : Improving Leadership Performance, op. cit., p. 5.

(2) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 442.

(3) James L.C. Taggart : Will That Be Leadership or Management Development? Integrating the Right Hand with The Left Hand, 2009, available at : http://www.leadership_world_connect.com/management.pdf, on (3-10-2009).

(4) W. David Rees & Christine Porter : "The Re-branding of Management Development as Leadership Development and it's Dangers", Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 5, 2008, p. 242.

(5) Elwood N. Chapman & Sharon Lund O'Neil : Leadership Essential Steps Every Manager Needs to Know, 3rd. Ed, Prentice Hall, London, 2000, p. 5.

وتضيف الدراسات الحديثة أن "الإدارة تعنى بالحاضر ، بينما تعنى القيادة بالحاضر والمستقبل معاً ، والإدارة تقوم على الاكتفاء بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة ، أما القيادة فلا تكتفى بذلك ، بل تطور الأساليب وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستغلال إمكانياتهم"⁽¹⁾.

كما أن "الإدارى يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمى (الوظيفى) ، بينما يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابى ومكانته بين المرؤوسين ، ولذلك فإنه ليس بالضرورة أن يكون كل إدارى قائد ، ولكن كل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعلاً"⁽²⁾.

وقد "يكون الشخص نفسه فى موقف ما قيادياً ، وفى موقف آخر إدارياً ، فهو حينما يقوم بأعمال تيسرية روتينية وفق نظام محدد ، فإنه يكون مديراً ، أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والابداع"⁽³⁾ فإنه يصبح قائداً.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه على الرغم من هذه الفروق إلا أن البعض يجدون أن كلاً من "القيادة والإدارة هما وجهان لعملة واحدة بحيث لا يستطيع الفرد تجنب وجه منهم دون أن يتجنب الآخر"⁽⁴⁾.

أبعاد القيادة الجامعية :

تمثل القيادة الجامعية محوراً مهماً فى كثير من أدبيات الإدارة التعليمية ، نظراً للدور البارز الذى تقوم به فى المجال التعليمى والتربوى والثقافى ، وفى حقيقة الأمر

(1) عمرو حامد : إعداد القيادات الإدارية والمالية ، من بحوث الملتقى العربى الأول (إعداد القيادات الإدارية والمالية) المنعقد فى الفترة من 23 - 27 أكتوبر ، الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 4.

(2) المرجع السابق : ص 4.

(3) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص 72.

(4) James L.C. Taggart : Will That be Leadership or Management Development? Integrating The Right Hand With The Left Hand, op. cit, p. 2, on (3-10-2009).

وجد أن "القيادة الجامعية لا تختلف عن القيادة فى أى موقع آخر من حيث المضمون والمواصفات"⁽¹⁾ والأبعاد والمتطلبات ، والتي تجعلها قادرة على التعامل مع الأوضاع المختلفة داخل الجامعة وخارجها.

ويرى "Gill" أن أبعاد القيادة الجامعية تتمثل فيما يلى⁽²⁾ :

أ- **البعد العقلى** : ويتطلب هذا البعد من القائد أن يكون لديه القدرة على التفكير ، فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد ومواجهة التغيرات والتطورات السريعة سيؤدى إلى الانحسار فى بوتقة التخلف والرجعية ، ولذلك تتطلب القيادة الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة ، تساعد القائد على تصور الاحتمالات واستخدام البديهة ، ووضع الأحكام ، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ب- **البعد الروحى** : ويتطلب هذا البعد من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التى تحكم العمل ، والتي تساعده فى تحديد رؤيته كما تساعد رؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم ، فوظيفة الإدارة اليوم لا بد أن يكون لها مغزى وقيمة حتى نكتسب أرواح كل من يعمل بها.

ج- **البعد الانفعالى** : ويتطلب هذا البعد من القائد أن يتصف بالذكاء الوجدانى ، ونعنى به القدرة على فهم الذات والآخرين ، والتي تجعل القائد يستخدم سلطته الشخصية بدلاً من سلطة المنصب أو الوظيفة ، كما يعتبر الذكاء الوجدانى مفتاحاً للقائد يساعده على دفع رؤوسيه نحو الإنجاز والتقدم.

د- **البعد السلوكى** : ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التى تساعده فى بناء جسر للتواصل بينه وبين رؤوسيه ، كما تعطيه القدرة على التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية فى العمل.

⁽¹⁾ محمد رجائى جودة الطحلاوى ويحيى عبد الحميد إبراهيم : رؤية فى الإدارة الجامعية وقيادتها ، مركز دراسات المستقبل ، أسبوط ، 1995 ، ص 20.

⁽²⁾ Roger Gill : Change Management or Change Leadership, Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, 2003, p. 311.

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

أ- **المصداقية** : حيث يتضمن هذا البعد قدرة القائد على التعامل بمصداقية ووضوح مع العاملين معه ويتطلب ذلك من القائد أن يكون لديه القدرة على المحاسبية والشفافية وغرس الثقة في نفوس أتباعه.

ب- **التوجيه** : ويجسد هذا البعد قدرة القائد على توجيه عمل الأعضاء بالجامعة ، نتيجة لما يواجهونه من تحديات داخلية وخارجية ويتطلب هذا البعد من القائد أن يكون متعدد الرؤى ولديه القدرة على التغيير المستمر في بيئة العمل.

مصادر قوة القيادة الجامعية :

تتضمن عملية القيادة القدرة على التأثير في الآخرين ، وحتى تتمكن القيادة الجامعية من القيام بأدوارها ومسئولياتها ، فإن ذلك ناتج عن قوة معينة تجعلها قادرة على التأثير في اتجاهات وسلوك العاملين بالجامعة ، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة الجامعية على النحو التالي :

أولاً : المصادر الرسمية ومن مظاهرها⁽²⁾ :

أ - **قوة المكافأة** : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه الأمثل وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.

ب- **قوة الخوف** : وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادى أو المعنوى.

ج- **السلطة القانونية** : إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمى الذى يحتله القائد فى التنظيم الإدارى ، وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل.

(1) Joni Montez : "Developing an Instrument to Assess Higher Education Leadership", *op. cit.*, p. 9.

(2) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص 72.

ثانياً : المصادر الذاتية أو الشخصية :

وهى مرتبطة بالصفات الشخصية للقائد وليس بالمنصب أو السلطة ومن

مظاهرها :

أ- سلطة الخبرة :

وتعتمد سلطة الخبرة على المعرفة المتخصصة والمهارة التي يملكها القائد والتي تفيد في إرشاد وتوجيه المرؤوسين في العمل ، وهذه الخبرة لا بد أن تكون معاصرة لأحدث التطورات والتغيرات التكنولوجية وأن تتماشى مع التغيرات الحادثة في مجال عمل القائد⁽¹⁾.

ب- سلطة الإعجاب :

ويحصل عليها القائد من خلال إعجاب التابعين بشخصيته والانتماء له ، واعتباره القدوة لهم ، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء في تطوير وتنمية أداء وسلوك مرؤوسيه⁽²⁾.

المهام الإدارية للقيادة الجامعية :

تضطلع الجامعات في العصر الحالي بمسئوليات متعددة ومهمة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة "وتستمد الجامعة قوتها من قوة كلياتها ، وتتمثل قوة الكلية في استقلالها القائم على المقدره الفردية والجماعية لأعضائها ، ومدى مساهمتهم للحركات العلمية ، ففي آفاقها المتسعة والمتجددة دعماً للفكر الجامعي وتلبية لمطالب المجتمع ومواجهة مشكلاته"⁽³⁾ وعلى "مستوى الكليات ، تكون

(¹) Gareth R. Jones & Jennifer M. George : Contemporary Management, op. cit., pp 447 – 448.

(²) محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 25.

(³) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة"، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 229.

الإدارة هي المسؤولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل التربوي والتعليمي والثقافي ، سواء كانت هذه الأعمال إدارية أم فنية ، ولهذا يعد عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام مسئولين عن جميع الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل الكلية⁽¹⁾ ويمكن تحديد أهم هذه الأدوار والمسئوليات على النحو التالي :

أولاً : العميد :

هناك العديد من المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق العميد ، والتي تتسم بالتوسع في ظل ديناميكية جامعات اليوم ، حيث التطورات المتسارعة في الاختصاصات ووسائل الاتصال ، فما قد يجده اليوم هدفاً مناسباً ، قد يراه اليوم التالي متقادماً ، وعليه أن يغادره نحو هدف آخر ، وهكذا لا يلبث ساكناً في قيادته وتوجهاته وخطته وبرامجه التي عليه أن يطورها ، ويستجمع طاقات كليته نحو أهداف متجددة بوسائل متجددة أيضاً⁽²⁾.

وتشمل الممارسات الإدارية للعميد : إدارة الشؤون المالية للكلية ، والإشراف على حسن استخدام وإدارة المباني الجامعية من قاعات ومختبرات وأقسام داخلية وصيانتها ، إلى جانب توفير الرواتب والأجور والحوافز وتأمين صرفها في التوقيعات المعتمدة ، بالإضافة إلى مهام التسجيل والتي تبدأ من قبول الطلبة ومتابعة اجتيازهم للسنوات الدراسية حتى تخرجهم من الكلية فضلاً عن خدمات المكتبة والإنترنت وغير ذلك⁽³⁾.

(¹) بيومي محمد ضحاوي ويوسف محمود قطامي : "مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية" ، مجلة الإداري ، العدد 68 ، السنة 19 ، مارس 1997 ، ص 13.

(²) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية "دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة" ، مرجع سابق ، ص 30.

(³) بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية ، مرجع سابق ، ص ص 92 - 93.

ويوضح قانون تنظيم الجامعات أهم الأدوار التي يقوم بها العميد كما يلي (1) :

يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ، ويتولى على الأخص :

- 1- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية فى الكلية ومتابعة تنفيذها.
- 2- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.
- 3- العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.
- 4- مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية.
- 5- الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.
- 6- إعداد تقرير فى نهاية كل عام جامعى عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها ، وشئون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التى اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة ، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأى بشأنه.

ثانياً : وكلاء الكلية :

يقوم وكلاء الكلية بالعديد من المهام والمسئوليات والتي تختلف من وكيل إلى آخر ، كل حسب اختصاصه ، كما "يتحمل الوكيل مع العميد مسئولية تنفيذ اللوائح والخطة الدراسية ومتابعة سير الدراسة ومتابعة أعمال الامتحانات"(2).

(1) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 ، لسنة 1972 ، مادة رقم (34)، مرجع سابق، ص ص 126-127.

(2) أمين الخولى : كلمة مقدمة إلى المؤتمر السنوى السابع "الإدارة الجامعية فى الوطن العربى" المنعقد فى الفترة من 23 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1999 ، ص 362.

ويمكن تصنيف وكلاء الكليات من خلال أدوارهم واختصاصاتهم على النحو

التالى :

[1] وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب ، ويتولى تحت إشراف العميد الاختصاصات الآتية⁽¹⁾ :

- 1- تصريف الطلبة فى الكلية والإشراف على التدريب العملى للطلاب.
- 2- دراسة مقترحات الأقسام فى شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية وعرضها على مجلس الكلية.
- 3- الإشراف على رعاية الشئون الرياضية والاجتماعية للطلاب.
- 4- الإشراف على متابعة تدريس المقررات فى الكلية.
- 5- الإشراف على شئون الطلاب الوافدين.
- 6- إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمى السنوى للكلية.

[2] وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث ، ويتولى تحت إشراف العميد الاختصاصات الآتية⁽²⁾:

- 1- إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية فى الكلية بناء على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة.
- 2- متابعة تنفيذ هذه الخطة فى الأقسام المختلفة بالكلية.
- 3- الإشراف على شئون النشر العلمية فى الكلية ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة فى هذا الشأن.
- 4- اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية فى الكلية وتولى شئون العلاقات الثقافية الخارجية.

(¹) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ، مادة رقم (35) ، مرجع سابق ، ص 127.

(²) المرجع السابق : مادة رقم (35) ، ص 128.

-
-
- 5- إعداد ما يعرض على المؤتمر السنوى للكلية فيما يخصه.
- 6- الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.

[3] وكيل الكلية لخدمة البيئة وتنمية المجتمع :

- يشارك مجلس الجامعة المختص بخدمة البيئة وتنمية المجتمع فى الآتى⁽¹⁾ :
- 1- دراسة واقتراح السياسة العامة والخطط والبرامج التى تكفل تحقيق دور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- 2- دراسة مشاكل النشاط الإنتاجى ودور الخدمات ومواقع العمل فى البيئة ودور البحث العلمى التطبيقى فى حلها.
- 3- دراسة واقتراح السياسة العامة لإنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص والتى تقدم خدماتها لغير الطلاب.
- 4- دراسة واقتراح السياسة العامة لإعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية فى شتى المجالات.
- 5- دراسة واقتراح السياسة العامة لتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات التى تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ثالثاً : رئيس مجلس القسم :

إن كفاءة القسم الأكاديمى وقدرته على تحقيق أهدافه ، وأهداف الجامعة ، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه ، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمى تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم ، فهو قائد ومدير يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم ، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة

(¹) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ، مادة رقم (35) مكرر ، مرجع سابق ، ص20.

القسم ، كما أنه المخطط والمتابع والمقيم لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين (1).

ولقد "بلغت أهمية مسئوليات رئيس القسم الإدارية الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري ؛ وذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم" (2).

كما "يعتبر موقع رئيس القسم هو المدخل الأول والمهم في التسلسل الهرمي الأكاديمي الجامعي، حيث يعمل كحلقة وصل ضرورية بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة ، محاولاً نقل وجهة نظر القسم للإدارة وتوضيحها من جهة ، ونقل وجهة نظر الإدارة وتفسيرها لأعضاء هيئة التدريس في قسمه من جهة أخرى" (3).

ويحدد قانون تنظيم الجامعات اختصاصات ومسئوليات رئيس القسم كما يلي (4) :

يشرف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ، ومجلس القسم ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ويتولى بصفة خاصة :

(1) جمال على الدهشان وجمال أحمد السيسى : "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم" ، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، المنعقد في الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 2005 ، ص 79.

(2) المرجع السابق ، ص 99.

(3) عيسى محمد الأنصاري : "المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، مرجع سابق ، ص 293.

(4) المجلس الأعلى للجامعات: قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972 ، مادة رقم (42) ، مرجع سابق ، ص 130.

-
-
- 1- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس فى القسم وذلك للعرض على مجلس القسم.
 - 2- إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
 - 3- اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.
 - 4- متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
 - 5- الإشراف على العاملين فى القسم ومراقبة أعمالهم.
 - 6- حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية بكل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
 - 7- إعداد تقرير فى نهاية كل عام جامعى عن شئون القسم العلمية والتعليمية الإدارية والمالية.
- إن هذه الأدوار والمسئوليات توضح أن "كل فعاليات وقرارات رئيس القسم تعد قرارات إدارية ذات مضامين أكاديمية أو علمية"⁽¹⁾.

وكذلك الحال بالنسبة للعمداء والوكلاء بالكلية فمعظم قراراتهم تعد قرارات إدارية لها تأثير على الدور الأكاديمى أو العلمى ، ولذلك ينبغى تنمية الجانب الإدارى لدى هذه القيادات حتى تكون قادرة على استقراء الحاضر ورسم سياسات أفضل فى المستقبل.

المهارات الإدارية والسلوكية للقيادات الجامعية :

تعتبر المهارات الإدارية والقيادية هى مفتاح الإدارة ، فهى التى تنقل الجهاز الإدارى من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، وفى العصر الحالى "أصبحت الكفاءة الإدارية فى الجامعات ضرورة مُلحة ، وتحتاج القيادات الإدارية أن تتمتع

(¹) بسمان فيصل محجوب : الدور القيادى لرؤساء الأقسام العلمية فى الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2003 ، ص 94.

بمهارات إدارية ، فنية وسلوكية رفيعة المستوى⁽¹⁾ حتى تستطيع أن تواكب كل هذه المتغيرات المحيطة بها ، ومن المهارات الأساسية التي ينبغي توافرها فى القيادات الجامعية ما يلى :

(1) مهارات التصور الكلى⁽²⁾ :

إن هذه المهارة تتمثل فى رؤية واستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة واحدة ، وهذه المهارة تعصم القيادة الإدارية من الانحسار والاهتمام الضيق بجزئية واحدة من جزئيات العمل دون غيرها ، وتتحقق للقيادة الإدارية مهارة التصور الكلى ، إذا وضعت اهتمامها الأول فى التوصل إلى الأهداف الكلية للمنظمة ، وبناء وتنمية أساليب الاتصال المؤسسى التى تمثل الجهاز العصبى للتنظيم وابتداع الطرق والأساليب لحل أوجه الصراع وإثراء ذلك بالدراسة والتأمل فى التجارب المماثلة والعمل على الإفادة منها.

(2) المهارات الإنسانية :

تعنى المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم ، كما تتمثل فى "خلق مناخ صحى للعمل والذى يحقق الرضا العام لدى المرؤوسين ويحقق المشاركة الإيجابية فى صنع القرار ، بما يؤدي إلى خلق الشعور بالانتماء والولاء للقسم العلمى والكلية والجامعة بشكل عام"⁽³⁾ وهذه المهارة ينبغي توافرها فى جميع المستويات الإدارية حتى يمكن تحقيق أهداف الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

(1) بسام حجازى: "تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 307.

(2) حسن أبشر الطيب : "فلسفة التطوير الإدارى ودور القيادات الإدارية فى تحقيق فعالياته" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، المجلد 19 ، يونيو 1999 ، ص ص 9 - 10.

(3) عوض محمد باشراحيلى : "اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام" ، مرجع سابق ، ص 324.

(3) المهارات الفنية⁽¹⁾ :

إن المهارة الفنية للقيادات الإدارية ، لا تعنى التخصص الفنى الضيق ، بل تتعدى ذلك حيث تحمل هذه المهارة فى جوهرها قدرة القائد على التعمق المبني على المعرفة ، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقنى لإثراء النظم والأساليب التى ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته.

(4) المهارة الإدارية⁽²⁾ :

إن القدرة الإدارية لم تعد ضرباً من ضروب الصفات التى يكتسبها المرء بالفطرة ، وإنما أصبحت علماً له نظرياته وقواعده وأصوله التى تتعمق بالمعرفة وتثري بالتجربة ، والقائد الإدارى فى عالمنا المعاصر لا غنى له عن التعليم والتدريب وزيادة التأهيل فى علم الإدارة وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدرات القائد الفنية وتنمى فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية.

ويشير علماء الإدارة إلى مهارات أخرى تعتبر ضرورية وأساسية للقيادات الجامعية بجانب المهارات السابقة ، ويوضح "Luthans" هذه المهارات كما يلي⁽³⁾ :

(أ) مهارات التواصل :

فالقائد الناجح يجب أن يكون قادراً على التواصل الفعال سواء كان ذلك شفويًا ، كتابيًا ، وكذلك بالإشارات والإيماءات.

(ب) مهارات تنمية الموارد البشرية :

وتعتبر تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً من القيادة الفعالة ، حيث يجب أن يتمتع القائد بهذه المهارة والتى تتضح من خلال قدرته على تصميم وتنفيذ البرامج

(¹) حسن أبشر الطيب : "فلسفة التطوير الإدارى ودور القيادات الإدارية فى تحقيق فعاليته ، مرجع سابق ، ص 10.

(²) المرجع السابق ، ص 11.

(³) Fred Luthans : Organizational Behavior, 8th Ed, Mc Graw-Hill, New York, 1998, p. 429..

التدريبية وتوفير بيئة مناسبة للتعلم ، وتحديد أساليب نقل المعلومات والخبرات فى هذه البرامج ، ومتابعة التغذية الراجعة والنتائج ، حتى يكون قادراً على تطوير منظمته.

(ج) الإبداع :

ويظهر إبداع القائد من خلال قدرته على حل المشكلات ، ومحاولة التجديد المستمر فى العمل ، كما أن القائد الجيد لا يتمتع بالقدرة على الإبداع فقط ، بل أيضاً بالقدرة على خلق مناخ جيد يشجع على هذا الإبداع.

(د) الوعى الثقافى :

وتشير هذه المهارة إلى الحاجة المستمرة لتعلم المعلومات والمهارات الحديثة فى هذا العصر الذى يتسم بالتطور السريع والتغيرات الجذرية والتنافسية العالمية ، ولذلك فالقائد الناجح هو الذى يملك القدرة على التعلم الذاتى لمواجهة التغيرات والتواصل مع الثقافات المتنوعة المحيطة به.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أنه إذا "توافرت هذه المهارات وأحسن القائد توظيفها ، فإن ذلك سيؤدى للوصول إلى الهدف المنشود بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية فى حدود الإمكانيات والعناصر المتاحة"⁽¹⁾.

طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية :

إن هناك علاقة وثيقة تربط التنمية الإدارية بالقيادات الجامعية ، ويظهر ذلك فى قدرة التنمية الإدارية على تطوير وتنمية قدرات ومعارف هؤلاء القادة ، "فمن مهارات ومعارف محدودة وضيقة ومحصورة فى العمل الروتينى اليومى إلى مهارات ومعارف عامة متسعة يمكن لها مقابلة ما يسفر عنه الغد من مشكلات لم تكن

(1) ثامر بن ملح المطيرى : القيادة العليا والأداء "دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية فى إدارة الأداء وتقييمه وتطويره (نموذج تطبيقي)" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003 ، ص 17.

معروفة من قبل ومتطلبات لم تكن فى الحسيان بالأمس⁽¹⁾. كما تستطيع التنمية الإدارية أن تحول القائد "من مجرد شخص ساكن فى مكانه ، إلى شخص متحرك ومتنقل ، ومن مجرد معطى للبيانات إلى مستخدم لها ، ومن مجرد تابع ومتخذ للقرارات إلى صانع مبدع لهذه القرارات"⁽²⁾.

ولقد أشار علماء الإدارة "أن تحقيق التنمية الإدارية يجب أن يبدأ من قمة التنظيم الإدارى وما يتضمنه هذا التنظيم من وظائف قيادية سواء كان ذلك على مستوى القمة أو على مختلف المستويات الأخرى"⁽³⁾ ، وهذا يعنى أن التنمية الإدارية يجب أن تبدأ من قمة الجهاز الإدارى بالكليات بداية من العمداء ثم الوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام ، حيث أنها تقوم بدور حيوى وفعال فى مختلف الوظائف الإدارية القيادية ويتضح ذلك من خلال ما يلي :

أ- دور التنمية الإدارية فى عملية صنع القرار واتخاذ⁽⁴⁾ :

تهدف التنمية الإدارية إلى بناء القيادة الاستشارية أو القيادة الديمقراطية القائمة على أسلوب الحرية وعلى تفويض السلطة بشكل يكفل تحقيق المشاركة الفعلية فى عملية صنع القرار حتى تتمكن المنظمة من تأدية وظائفها ، وتعطى التنمية الإدارية أهمية شديدة لوظيفتين أساسيتين وقياديتين فى الإدارة هما عملية صنع القرار والتخطيط له ، فالقرار لا ينتهى بمجرد صدوره ، وإنما تستمر العملية المتعلقة به قائمة إلى حين يتحقق الهدف الذى جاء من أجله القرار ، وقد قدمت التنمية الإدارية محاولات مثمرة فى هذا المجال ، حيث اهتمت بسحب نتائج العمليات المتصلة بالطرق الرياضية، وتطبيق الطرق الكمية على العناصر المختلفة التى تدخل فى

(1) شوقى محمود أحمد إبراهيم السمرى : "أثر التدريب على تنمية القيادات المحلية" دراسة تطبيقية على محافظة الشرقية" ، مرجع سابق ، ص 78.

(2) Elwood N. Chapman & Sharon Lund O'Neil : Leadership Essential Steps Every Manager Needs to Know, op. cit. p. 6.

(3) إبراهيم درويش : التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 142.

(4) المرجع السابق : ص 146 - 147.

عملية صنع القرار ، وتطبيقها في مجال الإدارة ، واستخدمت نظرية المباراة "Game Theory" والتي ركزت على عملية صنع القرار من خلال الاهتمام بمضمون القرار والقائم على صياغته والمشاركين في صنعه ، وكذلك مراحلها المختلفة والديناميكية التي تقوم عليها هذه العملية ، كما اهتمت هذه النظرية بالمرحلة النهائية والتمثلة في اتخاذ هذا القرار ، واستلزم ذلك ضرورة توافر الوسائل الفنية والبيانات والإحصاءات والأفراد المدربين على استخدام الأجهزة الالكترونية.

وتابع ذلك بعض المحاولات ، ويعتبر الأحداث منها في هذا الصدد ، تلك المحاولات التي تستهدف سحب نظرية الاحتمالات إلى نطاق عملية صنع القرار وتطويرها رياضياً وإحصائياً وتطبيقها في التحليل السلوكي لهذه العملية وتفترض نظرية الاحتمالات Theory of probability أن أحداث الماضي وما تشمله من فروض معينة واعتبارات محددة يمكن أن تساعد في التوصل إلى إقامة افتراضات صحيحة وسليمة بشأن توقعات المستقبل.

[ب] دور التنمية الإدارية في عملية التخطيط (1) :

منذ الستينات والاتجاهات الإدارية تعتبر التخطيط هو أحد الوسائل الأساسية لعملية التنمية الإدارية ، فالتخطيط هو أولى مراحل العملية الإدارية ، فهو يمثل الفكرة التي تنصب بعد ذلك في الخطة ، ثم يحملها التنظيم إلى مجال التجربة والتطبيق في الواقع العملي وتقوم التنمية الإدارية على عنصرين أساسيين في عملية التخطيط.

أ- الوظيفة الأساسية للتخطيط والتي تتمثل في قدرته على تحديد الهدف.

ب- الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف.

ويجب أن يكون هناك تناسق وترابط في عملية التخطيط ، وأن تمتاز هذه العملية بالمنطق والمعقولية حتى يمكن تطبيقها في الواقع العملي.

(1) إبراهيم درويش : التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص ص 148 - 149.

ولا تقتصر التنمية الإدارية على عمليتي التخطيط وصنع القرار واتخاذها على الرغم من كونهما أساس الوظائف القيادية ، بل تتعدى ذلك حيث تقوم بأدوار أخرى متعددة تتضح كما يلي⁽¹⁾ :

- الاهتمام بإنشاء الوظائف وترتيبها أو تصنيفها وكيفية تطبيق هذا الترتيب.
- توصيف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها.
- التركيز على دور القائد فى تقديم الحوافز المادية والمعنوية والترقيات لمرؤوسيه ، وأثر ذلك فى رفع الروح المعنوية وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين الأفراد.

برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية :

تهدف برامج التنمية الإدارية إلى دعم الجامعة فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير مجموعة متنوعة من المبادئ التعليمية المستمرة للقيادات الحالية والمستقبلية⁽²⁾ ، كما تهدف إلى تحرير الجامعة من القيود الإدارية التى تقلل من قدرة الإدارة الجامعية على الحركة والتطور من خلال "التنمية المستمرة للقيادات الإدارية فى مختلف المستويات والمواقع الإدارية بالجامعة وإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة فى المجالات الإدارية المختلفة وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإدارى"⁽³⁾ . وترتكز برامج التنمية الإدارية فى الجامعات على مجموعة من العناصر ، والتى تتضح كما يلي⁽⁴⁾ :

(¹) إبراهيم درويش : التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 151.

(²) Charles Sturt University : CSU Leadership and Management Development Frame Work, available at : <http://www.csu.edu.au/division/hr/developing-and-supporting/leadership-devl/framework.htm> on (10-6-2009).

(³) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة" ، مرجع سابق ، ص 258.

(⁴) Charles Sturt University : CSU Leadership and Management Development Frame Work, op. cit., on (10-6-2009).

-
-
- التعرف على الصفات الأساسية للقادة ومسئولياتهم وأدوارهم فى بيئة التعليم الجامعى.
 - توفير التنمية المستمرة والموارد للقيادات مما يساعد فى بناء الجامعة ويحقق أهدافها.
 - الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين للقيادات الجامعية.
 - التعرف على أنظمة الأداء الإدارى ونظم المكافآت والحوافز بالجامعة.
- إن العناصر السابقة لبرامج التنمية الإدارية توضح أن "الفرد هو الموضوع الأساسى الذى تسعى كافة أنشطة وفعاليات برامج التنمية إلى خلق التغيير الإيجابى فى قدراته ومعلوماته وسلوكه التنظيمى بما يتناسب مع تطلعات وظيفته ومنظمتة"⁽¹⁾ وبالتالي فإن هذا سيؤدى إلى إحداث التوازن وسد الفجوة بين مستوى الأداء الحالى للقيادات الجامعية ومستوى أدائهم المتوقع فى المستقبل ، وبذلك يرتبط نجاح هذه البرامج فى قدرتها على مواجهة احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل، هذا بالإضافة إلى ارتكاز هذه البرامج على مجموعة من المبادئ التى تجعلها قادرة على تحقيق أهداف الجامعة بوجه عام والكليات بشكل خاص وتتمثل هذه المبادئ فيما يلى⁽²⁾ :
- 1- أن التنمية الإدارية يجب أن تتماشى مع أهداف الكلية وخطتها الاستراتيجية.
 - 2- أن التنمية الإدارية يجب أن تتفق مع طبيعة وخصائص بيئة التعليم الجامعى فلا يجب أن تبنى على نماذج غير مناسبة.
 - 3- أن توظيف واستثمار التنمية الإدارية يجب أن يكون قائماً على حصر الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية.

(¹) فضل صباح الفضلى : "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم برامج التدريب والتنمية الإدارية" ، مرجع سابق ، ص 15.

(²) Queen Mary University : A Strategy for Management Development, 2002, available at : http://www.qmul.ac.uk/about/college_info/docs/s-mdev.pdf, on (26-6-2009).

4- إدراك التداخل بين الجانب الإدارى والأكاديمى للقيادات ومحاولة الفصل بين الجانبين من خلال هذه البرامج.

ومن المبادئ الأخرى المهمة التى تقوم عليها برامج التنمية الإدارية ما يلى (1) :

- 1- أنها تعكس القيم التى تركز عليها المنظمة.
- 2- الإقرار بأن القيادة هى أساس الأداء التنظيمى بالجامعات.
- 3- تكوين شبكة تعليمية للقادة وإتاحة الفرصة أمامهم لتبادل الخبرات العملية فيما بينهم.
- 4- تنمية وتطوير القادة فى ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل فى : المعرفة والمهارات القيادية والتنمية الذاتية.

أما بالنسبة لمحتوى هذه البرامج فإنها "تشمل موضوعات متنوعة تساعد على وضع استراتيجيات لتحقيق النمو ومواجهة التنافس العالمى والارتفاع بمستوى الأداء"(2).

ومن أهم الموضوعات التى تتناولها برامج التنمية الإدارية ما يلى (3) :

- أ- فى مجال الاتصال : تركز التنمية الإدارية فى هذا المجال على عناصر عملية الاتصال والحواجز والعقبات التى تحول دون تحقيق هذه العملية ، وكيفية تطبيق الاتصال الفعال من خلال المحاكاة الواقعية.
- ب- فى مجال إدارة الموارد البشرية : تهتم التنمية الإدارية بمعالجة القضايا الرئيسية فى إدارة الموارد البشرية ، وتوضيح الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية ، وكيفية إدارة وبناء هذه الموارد ودور هذه الموارد فى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ج- فى مجال الإدارة والسلوك التنظيمى : تقوم هذه البرامج بتغطية مختلف نظريات الإدارة والقضايا التنظيمية المعاصرة ومناقشة موضوعات أساسية مثل ديناميات

(1) Charles Sturt University : CSU Leadership and Management Development Frame Work, op. cit., on (10-6-2009).

(2) Darden Executive Education : Management Development Program : Driving Vision, Action, and Results, 2009, available at : http://www.darden.virginia.edu/uploaded_files / programs/ Executive - Education / MDP - 1009. pdf, on (15-10-2009).

(3) Carleton University : Management Development Program for Women, available at : <http://www.sprott.carleton.ca/mdpw/documents/MDPW-brochure-09.pdf>, on (22-10-2009).

الجماعة ، وكيفية التوصل إلى حلول للمشكلات الإدارية بصورة ابتكارية وإدارة الحياة الوظيفية والاهتمام بإدارة التغيير وأساليب تطبيقها في الواقع العملي.

د- في مجال نظم المعلومات الإدارية : توضح هذه البرامج مميزات وفوائد استخدام نظم المعلومات في تطوير المجال الإداري وأهمية استخدام الإدارة الإلكترونية وكذلك التقنيات اللازمة لإدارة وتنفيذ نظم المعلومات بالمنظمات.

هذا بالإضافة إلى موضوعات أخرى رئيسية تتناولها هذه البرامج تتمثل في الآتي⁽¹⁾

:

مفهوم القيادة وخصائصها ونظرياتها ومساعدة المتدربين على معرفة أساليب وأنماط القيادة وتحليل الجوانب القيادية ، والاهتمام بالإدارة ووظائفها ونظرياتها المختلفة وكيفية تحقيق الإبداع الإداري في العمل والوصول إلى الكفاءة في الأداء من خلال المحاسبية والشفافية.

كما توفر برامج التنمية الإدارية ثلاث مهارات أساسية للقيادات الجامعية والتي تتضح كما يلي⁽²⁾ :

أ - مهارات فنية ومهنية : وهي المهارات المطلوبة لأداء العمل الوظيفي والتي تساعد في إنجاز العمل بطريقة سريعة ومباشرة.

ب- مهارات العمل الجماعي : وهي المهارات المرتبطة بالتفاعل مع الآخرين وبناء فريق متماسك وقادر على التواصل والاستماع ومواجهة القضايا والمشكلات المختلفة.

ج- مهارات إدارية : وهي تلك المهارات التي تساعد القائد على تحليل بيئة العمل ، وتشخيص المشكلات التنظيمية وتحديدها ، ومحاولة التوصل إلى الحلول

(1) NRSP – Institute of Rural Management : Leadership and Management Development Training, available at : <http://www.irm.edu.pk/web/publications / Brochure-LMDT.pdf>, on (1-10-2009).

(2) David J. Cherrington : The Management of Human Resources, 4th Ed, Prentice Hall, New Jersey, 1995, p. 381.

الملائمة والبديلة وتقييم هذه البدائل وانتقاء البديل الأفضل ثم اتخاذ القرار المناسب لعلاج هذه المشكلات.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى مميزات وفوائد برامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية والتي تتضح كما يلي :

- 1- أن هذه البرامج تساعد القيادات على الوقوف على بداية الطريق الصحيح للوصول إلى مستوى أعلى من المناصب الإدارية والنشاط المؤسسي ، كما تكمن قيمتها في قدرتها على إشباع احتياجات ومتطلبات هؤلاء القادة⁽¹⁾.
- 2- تعتمد التنمية الإدارية على استخدام التقنيات الحديثة والتي أصبحت سمة ضرورية للارتقاء بالمجال الإداري⁽²⁾.
- 3- تعمل على تقديم المادة في شكل خبرة تعليمية ذات معنى ، وتنمي المهارات السلوكية من خلال الملاحظة والممارسة والاستفادة من التغذية الراجعة من الآخرين⁽³⁾.
- 4- تعتمد على المجال العلمي الذي يستخدم العلوم السلوكية للتعامل مع مشكلات التعبير الحادثة في العصر الحالي⁽⁴⁾.
- 5- إن برامج التنمية الإدارية تقدم للمتدربين من القيادات المهارات العملية اللازمة لإدارة التعليم الجامعي ، كما تساعدهم على توسيع خبراتهم المعرفية⁽¹⁾.

(1) W. David Rees & Christine Porter : The Re-Branding of Management Development as Leadership Development and it's Dangers, op. cit., p. 243.

(2) William G. Doubleday : Frame Work for Management Development in the Fedreal Science & Technology Community, 2001, available at : <http://www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca / collection/ sc94-84-2001E. pdf>, on (22-10-2009).

(3) Tony Edwards & Chris Rees : International Human Resource Management, Prentice Hall, New York, 2006, p. 176.

(4) John M. Ivancevich : Human Resource Management, MC Graw-Hill, New York, 2001, p. 405.

6- تركز على القدرات الجماعية وأهمية عمل الفريق فى مواجهة المشكلات وتحقيق الأهداف⁽²⁾.

7- تعمل على تعزيز ثقافة التعلم التى تحترم القيم والأخلاق ومراعاة الاتساق والترابط فى الممارسات الإدارية المختلفة⁽³⁾.

8- تحقق التوازن بين الطموح الفردى والتنظيمى⁽⁴⁾.

9- تركز على إكساب معارف إدارية جديدة وتعديل الاتجاهات لدى القائمين على الإدارة الجامعية، كما تسعى إلى إدخال تعديلات على التنظيمات الإدارية بالجامعة⁽⁵⁾.

10- تحلل هذه البرامج الوظائف الرئيسية للإدارة التى تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتوضح الأسس والمبادئ العلمية التى تقوم عليها هذه الوظائف⁽⁶⁾.

من خلال ما سبق يتضح أهمية برامج التنمية الإدارية وطبيعة علاقتها بالقيادة الجامعية ، وأنها تمثل عنصراً رئيسياً وأداة حاكمة فى تنمية القيادات الجامعية وعن طريقها يمكن تحقيق الفعالية الإدارية وتحسين مستوى الأداء بالجامعة ، ولذلك

(¹) University of Greenwich : Management Development Programmes at the University of Greenwich, available at : http://www.gre.ac.uk/-data/_assets/_pdf-file/_0014/_331232/Management_-_Development_-_programmes_-_Jan-09.pdf, on (16-10-2009).

(²) Phyllis Wiedman : An Assessment of The Management Development Needs of De Anza College Administrators, available at : http://www.eric.ed.gov/Eric_web_portal/record_Detail?Accno=ED135432, on (3-10-2009).

(³) Centre For Learning & Development : A Guide to Leadership & Management Development, 2009, available at : <http://www.exec.gov.nl.ca/exec/pss/advancing-your-career/Leadership-and-management-Development.pdf>, on (30-10-2009).

(⁴) Van Dijk : Management Development in A complex Organization, 2006, p. 358, available at : <http://www.repository.up.ac.za/upspace/handle/2263/3915>, on (16-10-2009).

(⁵) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة" ، مرجع سابق ، ص 243.

(⁶) David J. Cherrington : The Management of Human Resources, op. cit., p. 379.

يجب التأكيد على ضرورة وضع هذه البرامج على كافة المستويات الإدارية بالجامعة، وخاصة على مستوى قمة التنظيم الإدارى بالكليات والذى يشمل العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام ، نظراً للدور القيادى والحيوى الذى تقوم به هذه القيادات فى رسم السياسات واتخاذ القرارات ، ولذلك ترى الدراسة الحالية أن برامج التنمية الإدارية يجب أن تكون قائمة على أسس ومبادئ واضحة داخل الجامعة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلى :

1- أن يكون الهدف من هذه البرامج محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للقيادات الجامعية ، ومراعاة أن يكون هذا الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق.

2- يراعى فى هذه البرامج أن تبدأ بمعالجة الموضوعات الإدارية البسيطة ثم التدرج إلى الأكثر صعوبة ، حتى يمكن الوصول إلى معالجة أكثر المشكلات الإدارية صعوبة وتعقيداً.

3- أن تواكب هذه البرامج التطورات التى تحدث فى هذا العصر حتى تكون مصدراً لا ينضب ، يمكن أن تتزود منه القيادات الجامعية بكل ما هو جديد وحديث فى شتى مجالات العمل.

4- أن تكون البرامج مستمرة ، حيث تبدأ من بداية الحياة الوظيفية للقائد وتستمر معه لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير فى وظيفته القيادية.

كما ترى الدراسة أن هناك رباطاً محكماً وعلاقة قوية تربط التنمية الإدارية بالقيادة الجامعية ، وأثر ذلك على تطوير الأداء الإدارى بالجامعة "فالمهام الإدارية، كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تتطلب تنمية إدارية مستدامة لجميع القائمين على أداء تلك المهام بما يكفل أداءها على نحو أفضل ، وبما يهيئ البيئة الصالحة والمناسبة لممارسة الجامعة لأداء دورها الأكاديمى ، ويجعلها قادرة على التميز

والمنافسة محلياً وعالمياً⁽¹⁾ ومحافظة على جودتها وكفاءتها ، وبذلك فإن التنمية الإدارية لا يظهر أثرها على القيادات فقط ، بل يمتد هذا الأثر ليشمل جودة أداء المؤسسة الجامعية.

التنمية الإدارية للقيادات الجامعية وضمان جودة التعليم الجامعي :

أصبح التعليم الجامعي بحاجة ضرورية إلى ضمان الجودة في الوقت الراهن حتى يستطيع أن يحافظ على جودته ، فالتراكم المعرفي وسرعة التغير والحصول على المعلومات جعلت مؤسسات التعليم الجامعي "معرضة لخطر أولهما : أن تتغلق على نفسها وتقاوم التغيير المتلاحق ، فتصبح خلف الزمن ، وتخرج عن إطار التاريخ من حيث بنيتها ومناهجها وقيادتها ، وتغدو غير مواكبة لعصرها ولا مواثية لمتطلباته ، والآخر : أن تنهار مناعتها وتفقد قواها كمؤسسة تنموية لثقافة بلدنا ، فتلاحقها سياسات التدخل وموجات الأنشطة الموجهة"⁽²⁾ ولذلك يجب أن تواجه الجامعات هذه التحديات والتغيرات المتلاحقة لضمان جودتها على المستوى المحلي والعالمي ، ولقد "انتشر مدخل ضمان الجودة في التعليم العالي بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام 1993م ، حيث ترتب على نتائج وتوصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لضمان الجودة والتقويم في بعض الجامعات الأوروبية"⁽³⁾ أما في الوطن العربي فلقد تزايد الاهتمام به في مجال التعليم في أواخر

(1) نهلة عبد القادر هاشم : "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية"، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد 23 ، السنة الحادية عشر ، سبتمبر 2008 ، ص 330.

(2) صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين : "ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)" ، من بحوث المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، المنعقد في الفترة من 24 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ببنى سويف جامعة القاهرة، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2005 ، ص 472.

(3) ماجدة محمد أمين وآخرون : "الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول" ، من بحوث المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد

التسعينات ، ولقد تعددت تعريفات ضمان الجودة حيث يعرف بأنه "نظام لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات وتحسين مستوى الإنجاز ، لبناء الثقة لدى المشاركين فى جودة الإدارة"⁽¹⁾ كما يعرف بأنه "تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية ، قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذى يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومى أو العالمى"⁽²⁾.

ويعتبر الهدف الرئيسى لضمان الجودة هو "الارتقاء بمستوى الممارسات المهنية بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر والوصول إلى مخرجات عالية الجودة بالجامعات"⁽³⁾.

ويمر ضمان الجودة فى التعليم الجامعى بالمراحل التالية⁽⁴⁾ :

وضمان الجودة المؤسسات التعليمية ، المنعقد فى الفترة من 24 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بنى سويف جامعة القاهرة، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2005 ، ص 706.

⁽¹⁾ هاشم بن سعيد الشخى : "دور الأستاذ الجامعى فى تحقيق الجودة فى مخرجات التعليم الجامعى" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 461.

⁽²⁾ محمد جابر محمود رمضان : "بعض معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية النوعية بقنا "دراسة ميدانية" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل" ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 151.

⁽³⁾ هاشم بن سعيد الشخى : "دور الأستاذ الجامعى فى تحقيق الجودة فى مخرجات التعليم الجامعى" ، مرجع سابق ، ص 462.

⁽⁴⁾ السعيد السعيد بدير سليمان : "نظام ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء خبرتى المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية "تصور مقترح" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد الحادى عشر ، مايو 2008 ، ص 77.

(أ) **التقييم الذاتى** : ويمثل الخطوة الأولى فى ضمان الجودة ، حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد موقفها الحقيقى وواقعها ، ويتم تحليل مؤشرات هذا الواقع مما يساعد على وضع استراتيجية للتطوير والتحسين المستمر من خلال قياس معدل الأداء والإنجاز ، ويتطلب التقييم الذاتى مشاركة العاملين فى المؤسسة وتحسين دافعيتهم نحو العمل ، ويحتاج هذا النوع من التقييم إلى ما يلى :

- **الإجراءات** : وتعد أحد ركائز هذا النظام ، حيث تستند على سجلات الاعتماد ، والقيام باعتماد البرامج الدراسية التى يجب أن يدرسها الطالب ، كما توضح مقدار المشكلات التى تتعرض لها مؤسسات التعليم العالى ومدى التطوير والتحسين اللازم لمؤسسات التعليم العالى والبرامج الدراسية داخلها.
- **التنظيم** : ويتطلب التنظيم وجود عدد كافى من الوحدات الهيكلية والإدارية التى تشارك فى كتابة التقرير الخاص بعملية التقويم ، كما يجب أن يشارك أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب فى كتابة هذه التقارير حتى يمكن معرفة الواقع الحقيقى للمؤسسة.

(ب) **التقييم الخارجى للخبراء** : وخلال هذه المرحلة يتم التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة التعليمية والتأكد من مدى تحقيقها للمعايير المختلفة ، وفى نهاية هذه المرحلة يتم تحديد نقاط القوة التى تتسم بها المؤسسة ونقاط الضعف والقصور التى يجب أن تقوم المؤسسة التعليمية بتطويرها وتحسينها لضمان الحصول على الاعتماد.

ويقوم ضمان الجودة فى التعليم الجامعى على المبادئ التالية⁽¹⁾ :

(¹) سهير على الجيار : "فلسفة الجودة والاعتماد البعد الغائب فى التعليم الجامعى المصرى" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 108.

- 1- الاهتمام بالطالب والعناية به والحرص على تحقيق متطلباته من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته.
 - 2- القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة.
 - 3- نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة وتستخدم التفويض والتمكين في سلطة اتخاذ القرارات وتقبل النقد.
 - 4- الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر.
 - 5- الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسئولياته في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية.
 - 6- الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد.
 - 7- التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على العالم.
- إن المبادئ السابقة لضمان الجودة ركزت على القيادة ونمط الإدارة بالتعليم الجامعي ، وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به القيادات الجامعية في "صياغة سياسة الجودة والتبشير بثقافتها وتحديد الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها ، ومتابعة ومراقبة الخطط الإدارية والبرامج التعليمية"⁽¹⁾ هذا بالإضافة إلى "خلق وتكوين قدرات تنظيمية تساهم في تحقيق الجودة ، وتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية المختلفة في الكليات وتشجيع الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين"⁽²⁾.

(¹) محمد سعيد الطاهر : "الجودة في التعليم العالي : رؤية وأبعاد (حالة جامعة النيلين)" ، مرجع سابق ، ص 30.

(²) جهاد قاسم وأحمد بدح : "درجة تطبيق مبادئ ضمان الجودة في كلية الزرقاء الجامعية من وجهة نظر الأقسام الأكاديمية فيها" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول ، المنعقد في الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 131.

أن هذه الأدوار والمسئوليات للقيادات توضح أن الجودة فى مضمونها هى عملية إدارية ، ولذلك فإن تحقيق ضمان الجودة بالجامعات يتطلب "الآن وأكثر من أى وقت مضى إلى إدارة تعالج القصور وتستشرف المستقبل ببصيرة نافذة وترسم الاستراتيجيات لمواجهة التحديات"⁽¹⁾ وسوف تساعد التنمية الإدارية القيادات الجامعية على التطوير والتجديد والابتكار و "معالجة القصور الإدارى بالجامعات وإتاحة الفرصة للقيادات لتبادل الخبرات ومواجهة القضايا المختلفة سواء على المستوى المحلى أو العالمى"⁽²⁾ ، وبذلك يتبين أن تنمية الجوانب الإدارية للقيادات الجامعية ، يمكن أن يكون سبيلاً واضحاً وطريقاً ممهداً للوصول إلى ضمان الجودة بالجامعات ، ولا يقتصر دور التنمية الإدارية على تنمية القيادات أو الوصول إلى ضمان الجودة بالجامعات فقط ، بل يمتد هذا الأثر ليشمل جانباً آخر أكثر أهمية ، وهو مواجهة التحديات العالمية التى تواجه القيادات الجامعية.

التحديات العالمية التى تواجه القيادات الجامعية :

تعددت التحديات والمتغيرات العالمية مع بداية القرن الحادى والعشرين ، والتى انعكست آثارها على كل مناحى الحياة ، وفى كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حيث شهد العالم ثورة معرفية ومعلوماتية أدت إلى اختصار المسافات ، وترتب عليها ثورة علمية وتكنولوجية جديدة نتج عنها تطور واضح فى وسائل الاتصال ، مما أدى إلى صهر الزمان والمكان فى كل ركن من أرجاء الأرض ، وهذه التحديات فرضت على مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالى والجامعى بصفة خاصة ، أن تعيد النظر فى فلسفتها وبرامجها وإدارتها وتنظيماتها لتحقيق المطالب التى تملئها عليها التنمية فى شكلها الجديد ، وتعتبر القيادات الجامعية المؤهلة لفهم

(1) مشهور محمد عبد ربه طويقات : "تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة، والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعى النوعى فى الأردن" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 332.

(2) Charles Sturt University : "CSU Leadership and Management Development Frame Work" , op. cit., on (10-6-2009)..

هذه المتغيرات والقادرة على التفاعل بإيجابية مع هذه التحولات ، هي الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والتغيرات العالمية.

ومن أهم التحديات العالمية التي تواجه القيادات الجامعية ما يلي :

(1) تحدى العولمة :

منذ عقد التسعينات والحديث يجرى على نطاق واسع فى كل أنحاء العالم ، وعلى كافة المستويات، وبين كل الفئات عن تحدى العولمة ، وقد أخذت العولمة تتسارع بشكل خاص خلال التسعينات من القرن العشرين مستمدة حيويتها من الثورة العلمية التكنولوجية ومن التطورات المذهلة التي حدثت فى وسائل الاتصال والمعلومات والتي استطاعت بطريقة عملية أن تخترق الحواجز التي تقود إلى المستقبل⁽¹⁾.

ولقد اختلفت العديد من الدراسات والبحوث حول مصطلح العولمة والذي "يعنى لغوياً جعل الشيء على مستوى عالمى أو إكسابه طابع العالمية"⁽²⁾.
"فحينما تطرقت أدبيات الوطن العربى إلى مفهوم العولمة، كانت هناك آراء ترى أن العولمة هي الكوكبية والكونية، وآراء أخرى تعرفها بالعالمية والهيمنة، ومنهم من يرى أنها التدويل والأمركة"⁽³⁾.

(¹) حافظ فرج أحمد : "التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة فى ضوء متغيرات العصر" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى الحادى عشر " التعليم الجامعى العربى : آفاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص 116.

(²) أمنة بواشرى بنت بن ميرة : توجه القيادات الإدارية العربية فى ظل العولمة ، مرجع سابق ، ص 31.

(³) أمنة بواشرى بنت بن ميرة : توجه القيادات الإدارية العربية فى ظل العولمة ، مرجع سابق ، ص 32.

إن اختلاف الأدبيات لم ينحسر في مفهوم العولمة فقط ، بل في العولمة ذاتها ، ما بين مؤيد ومعارض لها ولأشكالها المختلفة ، سواء كانت عولمة ثقافية ، اقتصادية أو سياسية.

ويرى المعارضون أن العولمة الثقافية ، هي أكثر أشكال العولمة خطراً لأنها "تعمل على تذويب الثقافات الوطنية من خلال وسائل الإعلام والتقنيات الحديثة ، وتوظيف العلم للاختراق الثقافى والهيمنة على الثقافات التقليدية بهدف طمس هوية الشعوب"⁽¹⁾ ، حيث "أصبحت ثقافة العولمة ثقافة طليقة ومفتحة تأخذ من كل الثقافات الأخرى وتتغذى منها ، وتحصل منها على روافدها ، تنتقى الأفضل حتى يكون في وسعها أن تستمر وأن تطور نفسها كلما كان هذا ممكناً وكلما كان ضرورياً ومطلوباً"⁽²⁾.

ويرى المؤيدون أن "العولمة الآن هي القوة الرئيسية التي تقود البشرية لمعطيات ومتطلبات الألفية الثالثة ، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية المذهلة التي يشهدها العالم هي إما سبب من أسباب العولمة أو مجرد نتيجة من نتائجها"⁽³⁾.

وهناك اتجاه الوسط ، وهو الاتجاه الذى لا يقبل العولمة ولا يرفضها رفضاً قاطعاً وإنما يحاول "فهم القوانين الحاكمة للعولمة حتى يكون قادراً على مواجهة

(¹) محمود عبد اللطيف موسى : الدافعية للتدريب الإدارى فى ضوء التحديات العالمية والمحلية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 37.

(²) زيد منير عبوى : الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 241.

(³) حافظ فرج أحمد : "التتمية المهنية لأستاذ الجامعة فى ضوء متغيرات العصر" ، مرجع سابق ، ص 116.

أخطارها"⁽¹⁾ ، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه "أنه إزاء هذه العولمة لا نملك ترقب الانغلاق والانسحاب ولا نملك خيار الذوبان والاندماج"⁽²⁾.

"ومن مجمل السمات والملامح المميزة لعصر العولمة يمكن استنتاج الآثار التي تتعرض لها منظمات التعليم الجامعي المعاصرة ، والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط إمكانياتها وجودة مخرجاتها ، بل تهدد في الأساس وجودها ذاته"⁽³⁾ ولكي تتمكن القيادات الجامعية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون خاصة في الجانب الإداري، لأن الإدارة هي المسئولة عن إحداث التغيير والتطوير "وهذا يؤكد أن الدور الحقيقي للقيادات الجامعية ينحصر في كونها قيادات إدارة التغيير"⁽⁴⁾ بشكل يناسب سمة العصر وتحدياته.

(2) التحديات التكنولوجية :

يعتبر التطور التكنولوجي من أهم سمات العصر الحالي ، فالمجتمعات الحديثة تحولت من مجتمعات تعاني من قلة المعرفة التكنولوجية إلى مجتمعات

(1) آمنة بواشري بنت بن ميرة : توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة ، مرجع سابق، ص 39.

(2) محمد على نصر : "إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية" ، من بحوث المؤتمر القومي السنوي السادس "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية ، المنعقد في الفترة من 23 - 24 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 1999 ، ص 95.

(3) على السلمي : "استراتيجيات إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي في عصر المعلوماتية والمعرفة" ، من بحوث المؤتمر القومي السنوي السادس "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية ، المنعقد في الفترة من 23 - 24 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 1999 ، ص 119.

(4) عبد الهادي مطلق عبد الهادي المطيري : "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر" ، مرجع سابق ، ص 107.

تفيض بها ، حيث أصبحت التكنولوجيا بمختلف أنواعها تمتاز "بقوتها الاقتصادية سواء كان مرغوباً فيها ، أو مرغوباً عنها"⁽¹⁾.

وتؤثر التكنولوجيا الجديدة على الأنماط والمهارات المطلوبة من الأفراد ، كما تؤثر على الوظائف ذاتها وظهر ذلك فى إلغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى فى مجالات متعددة⁽²⁾.

ولذلك فإن هذا التقدم التكنولوجى "يحتاج إلى مواطنين مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم ، مواطنين يمتلكون قدرات عقلية عليا ، مكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة ، وممثلين بوجدانيات إيجابية وانتمائية لوطنهم وقوميتهم وإنسانيتهم وقيمهم الرفيعة"⁽³⁾.

وتتخذ التكنولوجيا أشكالاً متنوعة ، من أهمها :

أ- تكنولوجيا الاتصالات :

ولقد شهدت تكنولوجيا الاتصال تطوراً هائلاً فى كافة المجالات ، ومنها المجال التعليمى فالتحديث المستمر فى تكنولوجيا الاتصالات أدى إلى سهولة الاتصال والتفاعل الدائم والميسر خاصة فى مجال التعليم الجامعى حيث أصبح "يُنظر إلى تقنيات الاتصال الحديثة على أنها من الأصول التعليمية ، لما لها من قدرة على المساهمة فى رفع كفاءة وجودة التعليم من خلال تطوير طرق المعالجة الحديثة للعملية التعليمية ، المبنية على العمل التعاونى وتبادل المعلومات والخبرات من جهة ، وكذا حلها للعديد من المشكلات والتحديات التى تواجه النظم التعليمية"⁽⁴⁾ من جهة أخرى.

(1) محمد على نصر : "إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية" ، مرجع سابق ، ص 94.

(2) محمود عبد اللطيف موسى : الدافعية للتدريب الإدارى فى ضوء التحديات العالمية والمحلية ، مرجع سابق ، ص 42.

(3) محمد صبرى الحوت وناهد عدلى شاذلى : التعليم والتنمية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2007 ، ص 80.

(4) فاطمة عبد القادر بهنسى : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعى فى عصر المعلومات" ، مرجع سابق ، ص 56.

كما أصبحت ثورة الاتصالات تتخطى الحدود المكانية ، والأبعاد الزمانية وذلك عن طريق الأقمار الصناعية وشبكات الألياف الضوئية ، والإنترنت وأصبحت السماوات مفتوحة ويات العالم ساحة تعليمية كبيرة ، فما تلبث الفكرة أو الاكتشاف فى الظهور فى أى مكان فى العالم حتى تنتقل وتنتشر فى ثوان معدودة فى بقية أنحاء العالم⁽¹⁾.

وإزاء ذلك فإن القيادات الجامعية اليوم تحتاج إلى مبادرة سريعة لتحسين قدراتها الإدارية ، فمع اتساع دائرة الاتصالات ، ارتفعت مكانة هذه الثورة التكنولوجية وتعاضت مشكلاتها بالجامعة ويقتضى ذلك من القيادات الجامعية أن تمتلك مهارات إدارية متجددة ، تكون درعاً واقياً لها تستطيع به أن تواجه هذه المشكلات وتتغلب عليها.

ب- تكنولوجيا المعلومات :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات هى عصب الحياة فى مجتمعات اليوم ، نظراً لقدرتها على تطوير "توسيع القدرات الذهنية للإنسان ليس فقط فى جمع المعلومات وتداولها ونقلها بسرعة هائلة وجعلها أيسر وفى متناول اليد ، وإنما سهلت معالجة هذه المعلومات وتحليلها وإعطاءها معانى وأبعاداً جديدة باستمرار"⁽²⁾ ولقد أصبحت المعلوماتية مادة أولية لأى نشاط إنسانى ، فهى تتوافر من حولنا وتؤثر فى مجرى حياتنا، وتنعكس آثارها على المؤسسات التعليمية وبخاصة التعليم الجامعى حيث "أصبحت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات جزءاً من النظام الإدارى والتعليمى لتلك المؤسسات ، وأصبح وجودها واستخدامها فى مختلف التخصصات ضرورة حتمية حيث إنها تفيد فى معالجة وتخزين المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة ؛ ليسهل

(1) محمد أمين المفتى : "طرق التعليم والتعليم الجامعى فى مجتمع المعلوماتية" من بحوث مؤتمر "التعليم الجامعى الغربى : آفاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص ص 424 - 425.

(2) حنان البدرى كمال : التعليم العالى التكنولوجى بين مشكلات الواقع وحتمية التطوير "دراسة تحليلية مقارنة فى ضوء خبرات بعض الدول ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009 ، ص 22.

الوصول إليها متى تم الاحتياج لها"⁽¹⁾ وأصبح التحدى المطروح اليوم هو أن ننجح فى الوصول إلى الاستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا بهدف الارتقاء بالتعليم الجامعى، ولذلك فإن على القيادات الإدارية بالجامعات أن تمتلك العلم والمهارات التكنولوجية، وأن يتوافر لديها القاعدة الفكرية التى تهيئ لها مناخاً مناسباً يساعدها على مواكبة التطورات العالمية والتكيف مع التحولات المتسارعة ومواجهة التجديدات والمستحدثات بعقل منفتح يحسن الاختيار ويجيد اتخاذ القرار.

(3) تحدى المعرفة :

يعد الانفجار المعرفى من أهم القضايا التى تشغل دول العالم الناشئ بما فيها من دول عربية وإسلامية ، حيث لم يعد السلاح أو الثروة المادية هى القوة ، بل أصبحت المعرفة المتجددة هى القوة المسيطرة الآن على جميع أنحاء العالم ، كما لم تعد "المعرفة ثابتة أو محددة بنقطة بداية أو نهاية ، بل أصبحت متغيرة ولا نهائية"⁽²⁾. ولقد أدى "تعدد مصادر المعرفة وازدياد القنوات التى يتواصل الفرد فيها مع المراكز العلمية والبحثية"⁽³⁾ إلى ما يسمى بالتفجر المعرفى ، والذى أدى إلى "ظهور علوم جديدة لم تكن موجودة من قبل"⁽⁴⁾.

(1) أحمد سعيد غنيم وأسامة على السيد ندا : "أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها فى دعم تطبيق معايير الجودة والاعتماد فى مؤسسات التعليم العالى النوعى والتطبيقات فى مصر" ، من بحوث مؤتمر "الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى" الواقع والمأمول " المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 737.

(2) محمود عبد اللطيف موسى : الدافعية للتدريب الإدارى فى ضوء التحديات العالمية والمحلية، مرجع سابق، ص 44.

(3) رشدى أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندرى : التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2004 ، ص 526.

(4) عبد الفتاح جودة السيد وطلعت حسيني إسماعيل : "دور الجامعة فى توعية الطلاب بمبادئ المواطنة كمدخل تحتمه التحديات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية بالقازيق، الجزء الثانى، العدد 66، يناير 2010، ص 58.

كما تراجع دور الجامعات فلم تعد "هى القناة الوحيدة التى يعتمد عليها فى
تحصيل المعلومات ، فهناك وسائل أخرى وأجهزة متنوعة تتسابق فى تقديم المعرفة
بطرق وأساليب تفوق قدرة"⁽¹⁾ هذه الجامعات ، حيث انتقلت المعرفة من "المجتمع
العلمى إلى مؤسسات عديدة لها نظرياتها ونماذجها وطرائقها وأساليبها"⁽²⁾ .
وفى ضوء ذلك أصبحت القيادات الجامعية تواجه نوعين من تحديات المعرفة
:

التحدى الأول : والذى يظهر فى النمو المعرفى المذهل والمستمر فى المجال
الإدارى والذى يتضح فى التطور المستمر فى نظريات الإدارة وعملياتها وأساليبها
واتجاهاتها وبرامجها ، وكيف يمكن للقيادات الإدارية بالجامعات أن تواكب هذا النمو
المعرفى المستمر ، حتى لا تتخلف عن ركب التقدم العلمى الذى يجتاح العالم أما
التحدى الثانى : فهو مدى قدرة القيادات الجامعية على إدارة هذه المعرفة من خلال
"توفير بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصالات وشبكة المعلومات وأجهزة الحاسوب
، وتكامل كل ذلك فى إطار منظومة تعليمية ، تعمل على إنتاج المعارف وتسويقها
فى المجتمع"⁽³⁾ .

ومن خلال ما سبق يتبين أن هذه التحديات تفرض على القيادات الجامعية
باعتبارها الركيزة الأساسية التى يتوقف عليها نجاح الجامعة فى تحقيق أهدافها ، أن
تنمى قدراتها ومهاراتها الإدارية على أساس علمى وتطبيقاتى من خلال نشر ثقافة
التنمية الإدارية على المستوى الجامعى ، حتى يمكن مواجهة هذه التحديات التى لا
تقتصر على الآونة الراهنة بل تمتد إلى المستقبل أيضاً .

(1) عبد الفتاح جودة السيد وطلعت حسيني إسماعيل : "دور الجامعة فى توعية الطلاب بمبادئ المواطنة
كمدخل تحتمه التحديات العالمية المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص 58 .

(2) ج.ب & م. ل : العولمة والتعليم الجامعى "المضامين - المستقبل - دراسات حالة" ، ترجمة السيد عبد
العزیز البهواشى وسعيد بن حمد الربيعى ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 ، ص 115 .

(3) زينب صبره : "التعليم الجامعى بين الواقع والمأمول" ، من بحوث مؤتمر الإعتماد الأكاديمى
لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى
الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 548 .

ويعتمد نشر ثقافة التنمية الإدارية إلى حد كبير على المعرفة الدقيقة لفلسفة التنمية الإدارية ومفهومها وأبعادها ، وكذلك معرفة الخبرات المتنوعة للدول الأجنبية في هذا المجال ، ومدى اهتمام تلك الدول ببرامج التنمية الإدارية ، ولذلك ينبغي التعرف على محتوى هذه البرامج وأساليبها المختلفة في هذه الدول ، وهذا ما توضحه الدراسة الحالية في فصلها التالي والذي يحمل عنوان "الخبرات الأجنبية في التنمية الإدارية للقيادة الجامعية".

الفصل الرابع

الخبرات الأجنبية فى التنمية الإدارية للقيادة الجامعية

- خبرة أمريكا
- خبرة إنجلترا
- خبرة كندا
- خبرة أستراليا

الفصل الرابع

الخبرات الأجنبية فى التنمية الإدارية للقيادة الجامعية

أولاً : خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول تقدماً فى مجال التنمية الإدارية وتمتاز بالسبق فى هذا المجال على كل من إنجلترا وأوروبا⁽¹⁾.

وحتى عام 1980 كانت أمريكا تعتبر التنمية الإدارية مرادفاً للتدريب إلا أنه قد تم إعادة وتنظيم فكرة البرنامج التدريبى وكيف يمكن أن يكون أكثر إكساباً للخبرات ، وذلك من خلال إجراء العديد من الدراسات والبحوث فى فترة الثمانينات والتي أكدت على أن الخبرات التى يتم اكتسابها من العمل هى المصدر الأساسى لتعليم وتنمية المدراء⁽²⁾.

ولقد قامت الجمعية الأمريكية للإدارة "American Management Association's" بعمل دراسة مسحية لقياس أثر واحد وعشرين مؤثراً أساسياً يمكن أن يؤثر على التنمية الوظيفية ، وعلى الرغم من أن قائمة المؤثرات قد شملت على الاتجاهات الشخصية والمهارات والخبرات والعلاقات إلا أن نتيجة هذه الدراسة قد توصلت إلى أن الخبرات الوظيفية هى الأكثر تأثيراً على تنمية المدراء بالولايات المتحدة الأمريكية⁽³⁾.

(1) Graeme Martin & Mark Butler : "Comparing Managerial Careers, Management Development and Management Education in the UK with the US : Some Theoretical and Practical Implications", Management Development Symposium 15 Concurrent Symposium Session at Academy of Human Resource Development Conference, March 8 – 12, North Carolina, 2000, p. 18.

(2) Cynthia D & Stephane Brutus : Management Development Through Job Experiences, op. cit., p. 4.

(3) Ibid : p. 5.

ونتيجة لهذه الدراسات فقد حدث تطور كبير فى برامج التنمية الإدارية وأصبحت هذه البرامج تعتمد على التعلم التجريبي (القائم على محاكاة الواقع) واستخدمت أساليب مختلفة من التعلم التجريبي مثل تكوين الفرق ولعب الأدوار والتحفيز للعمل والمباريات الإدارية وجميع هذه الأساليب تساعد على زيادة مهارات الاتصال على كافة المستويات ، ولقد اعتمدت الكثير من المؤسسات بكافة أحجامها على هذا النوع من البرامج الذى يهتم بالتنمية الإدارية خارج مكان العمل، فهذا الأسلوب يفيد فى تحسين عمل الفريق كما يشجع على الإبداع ، وقد تصدرت مقالة بعنوان "اللعب من أجل البقاء" إحدى الصحف الأمريكية ، وأوضحت هذه المقالة أن الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت تستخدم الألعاب فى برامجها حيث تم استبدال الطرق التقليدية والمحاضر العادى بهذه الطريقة التعليمية الجديدة والتي أصبحت تُستخدم فى العديد من برامج التنمية الإدارية سواء الخاصة أو الحكومية⁽¹⁾.

وبذلك فقد اختلف "تمط التفكير الأمريكى وأصبح يركز على البرامج الثقافية فى الإدارة من خلال البرامج التدريبية المختلفة ورصد المبالغ اللازمة لدعم وإجراء هذه البرامج"⁽²⁾.

وأصبحت الكثير من ولايات أمريكا تهتم بالبرامج التدريبية الإدارية ومثال ذلك ولاية فلوريدا فمنذ "أعلن المجلس التشريعى عام 1981 عن تنفيذ قرار التدريب الإدارى لولاية فلوريدا لعام 1980 بالقانون التشريعى رقم 87-231"⁽³⁾ بدأ الاهتمام

(1) Daniel Richard Vicker : "Relationships Between Interpersonal Communication Competence and Learning in Management Development Training With An Experiential Learning Approach", Ph.D, The College of Communication, The Florida State University, 1998, p. 23.

(2) محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمار : إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الاجتماعية، ط3، الكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 83.

(3) Virginia Cupp Abernathy : "A Descriptive Case Study of A Florida School District's Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program", op. cit., p. 43.

بموجب هذا القانون بتنمية الجانب الإدارى وتم إنشاء العديد من المراكز والمعاهد المخصصة لذلك ومثال ذلك (1) :

مركز فلوريدا للإدارة العامة **Florida Center for Public Management**

وفى هذا المركز يتم وضع معايير لاختيار المشاركين فى برامج التنمية الإدارية حيث يشترط فى المتدرب الذى يدخل البرنامج أن يكون سريع البديهة ، واسع الإطلاع ، قادراً على التواصل مع زملائه ، ويقوم المركز بجمع البيانات من المشاركين من خلال الاستبيانات وتشمل هذه البيانات الوقت المنقضى فى المنصب الإدارى والعمر ، والحالة الاجتماعية وردود الفعل المرتبطة بمشاركتهم بالبرنامج وينتقل الخريجون من هذا البرنامج مناصب إدارية فى مؤسسات ولاية فلوريدا الحكومية ، أما تقديم البرنامج فيتم من خلال جامعة ولاية فلوريدا ، ويشتمل المستوى الأول من البرنامج على "التعلم عن طريق العمل" ، أما المستوى الثانى : فإنه يركز على إدارة أداء المجموعة وكيفية عمل الأفراد من خلال الفرق والجماعات ويتضمن البرنامج تعليم صفى وقراءات خارجية، وامتحانات، وتكليفات كتابية ويتراوح مستوى الحضور فى كل مستوى من 15 : 25 مشاركاً يتم تقسيمهم إلى أربع مجموعات ، ويستخدم البرنامج أساليب مختلفة مثل : (الأفلام المرئية ، وحل المشكلات ، والتنافس داخل المجموعة، ومحاكاة المواقف ، وأيضاً تبادل ردود الأفعال مثل : رسم وعرض المشاعر ومحاولة التعبير عنها) ، كما يترك للمشارك حرية التعبير عن آرائه وإعطاء ملاحظاته ، ويتم تقديم هذا البرنامج على مدار ثمانية أشهر ، ويتولى أمر التدريب ثلاثة من كبار المدربين بمركز فلوريدا للإدارة العامة ويتبع كل مدرب خطة موضوعة للتدريب تعتمد على موضوعات وأنشطة محددة ، وفى نهاية البرنامج تتم عملية التقييم للتعرف على أثر البرنامج على المشتركين.

ولقد أوضح "Frank & Robert"⁽¹⁾ أن معظم برامج التنمية الإدارية تستخدم تقييمات الأداء ذات الـ 360 درجة حيث يتم تقييم المشتركين فى بداية

(1) Daniel Richard Vicker : "Relationships Between Interpersonal Communication Competence and Learning in Management Development Training with An Experiential Learning Approach", *op. cit.*, pp. 40 – 43.

البرنامج وفي نهايته ، وبذلك فإن التغذية الراجعة تتم من خلال دورتين : تهدف الدورة الأولى إلى تقييم فعالية التدريب ، بينما الدورة الثانية تهدف إلى تعزيز عملية التعليم ، كما تسمح بيانات الدورة الثانية بالتعرف على التغيرات الإيجابية والتطورات التي حدثت في المهارات الإدارية للمشاركين ، وتتم عملية التقويم من خلال إعداد الاستمارات التي تحتوى على مجموعة من الأسئلة ، وعن طريق هذه الاستمارات يتم جمع المعلومات والبيانات من جميع المحيطين بالمشارك بداية من العاملين معه ورفاقه في البرنامج التدريبي ووصولاً إلى رؤسائه في العمل للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى المشارك ، وكذلك السلوكيات التي تم اكتسابها من البرنامج.

ونتيجة لنجاح برامج التنمية الإدارية في مجال الإدارة العامة ، فإن هذه البرامج وأساليبها المختلفة قد ألفت بظلالها على مجال التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهذا ما تتناوله الدراسة فيما يلي:

التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية :

يصنف التعليم العالي في أمريكا إلى أربعة أنواع رئيسية هي (2) :

أ - **كليات صغرى أو كليات المجتمع :** ومدة الدراسة بها سنتان وهى أكثر معاهد التعليم العالي انتشاراً نظراً لانخفاض نفقاتها وقرب مواقعها من المراكز السكنية ومرونة مناهجها الدراسية ، والطالب الذى ينهى دراسته فى هذه الكليات يكون مؤهلاً للالتحاق بالكليات الكبرى ذات الأربع سنوات ومواصلة الدراسة بها للحصول على درجة الليسانس أو البكالوريوس.

ب- **المعاهد الفنية :** وهى معاهد عامة أو خاصة وهدفها الرئيسى هو إعداد الطالب للمهن الفنية ومدتها تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات حسب نوع التخصص ،

(1) Robert T. Rosti & Frank Shipper : "A study of the Impact of Training in a Management Development Program Based on 360 Feed back", Journal of Managerial Psychology, Vol. 13, No. 1/2, 1998, pp. 77 – 78.

(2) محمد منير مرسى : الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه ، طبعة مزيدة ومنقحة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2002 ، ص ص 218 – 219.

والحصول على شهادات من هذه المعاهد يؤهل للعمل بالحكومة ومختلف الأعمال فى الصناعة وإدارة الأعمال.

ج- **كليات الفنون الحرة والكليات الحكومية والمعاهد الفنية المستقلة** : التى تشمل كليات المعلمين والمعاهد التكنولوجية ومدارس اللاهوت والفنون وغيرها ، وتؤدى الدراسة بهذا النوع من الكليات والمعاهد إلى الحصول على الدرجة الجامعية الأولى الليسانس أو البكالوريوس.

د- **الجامعات** : وهى تنتشر فى كل الولايات ، والدراسة بها مدتها أربع سنوات ، وتقوم على نظام الساعات المعتمدة وتمنح درجة الليسانس أو البكالوريوس.

"وهناك فروق واضحة فى التشكيل الإدارى لكليات السنوات الأربع وكليات العاميين (مثل كليات المجتمع) ، وفى الأولى يتسم التدرج الإدارى بشىء من البساطة"⁽¹⁾ عن الثانية ، وبعيداً عن البساطة والتعقيد فى التدرج الإدارى فى المعاهد والكليات فهناك "ما يميز نظم الإدارة فى الجامعات الأمريكية وهو وضوح الهياكل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد من أفراد الهيكل الإدارى وتنظيم العلاقات بين الدرجات الإدارية المتوازية والأعلى والأدنى ، فكل فرد داخل هذا الإطار يعرف مسئولياته ومع من يتعامل ، وعلى الرغم من أن الهياكل الإدارية تختلف من جامعة إلى أخرى إلا أن التوجهات العامة والتقاليد الجامعية ثابتة ، ويأتى الاختلاف فقط ليتلاءم مع اختصاصات الجامعة ورسالتها وأهدافها الأكاديمية"⁽²⁾.

وجامعات أمريكا مثلها مثل باقى الجامعات الأخرى بالعالم فهى معرضة لخطر العولمة وتزايد المعرفة "والتغيرات السريعة والمتلاحقة التى أصبحت تهدد العديد من الكليات والجامعات وتؤثر عليها، كما تؤثر على دور القادة الأكاديميين فى إدارة

(¹) فردوس عبدالحاميد البهنساوى : منظومة التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 ، ص 19.

(²) المرجع السابق : ص 16.

هذا التغيير بفاعلية ، ونتيجة لذلك اتجهت الجامعات إلى برامج التنمية الإدارية التي تنبثق من رؤية ورسالة ومبادئ الجامعة حيث تحاول هذه البرامج أن تمكن الأفراد من مواجهة المجهول والتوجه بجرأة نحو المستقبل" (1).

ويرجع استخدام تطبيقات التنمية الإدارية في مجال التعليم بأمريكا إلى ضرورة أن يتوافر لدى المدرء مجموعة من الكفايات والمتطلبات من أجل المستقبل ، وهذه الكفايات يجب أن تشمل على ما يلي (2) :

- التخصصات الفنية القائمة على المعرفة والتي تتضمن إدارة الفرد لذاته بالإضافة إلى قدرته على إدارة الآخرين.
- زيادة المعرفة بالتكنولوجيا الحديثة (محو الأمية التكنولوجية).
- الكفايات الدولية التي تتخطى حدود الوظيفة.
- مهارات الإدارة الذاتية.
- الكفايات الشخصية مثل المرونة والشمول والتكامل.

إن توافر هذه الكفايات والمتطلبات هي بمثابة جسر يمكن من خلاله عبور هذه التغييرات والتحويلات السريعة والمتلاحقة ، وفيما يلي أمثلة لبعض برامج التنمية الإدارية لمدرء الكليات والجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية :

1- كليات المجتمع (Community Colleges) بولاية كاليفورنيا

(1) Mary S. Spangler : "The Practitioner's Guide to Midlevel Management Development", New Directions for Community Colleges, Vol. 99, No. 105, 1999, p. 22.

(2) Graeme Martin & Mark Butler : "Comparing Managerial Careers, Management Development And Management Education in the UK with the US : Some Theoretical and Practical Implications", op. cit., p. 16.

إن كليات المجتمع فى الولايات المتحدة الأمريكية كانت تسمى بالكليات المتوسطة (الكليات الأدنى) Junior College منذ عام (1970 - 1980) وما زال هذا المسمى يستخدم حتى الآن فى بعض أجزاء الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾.
وتهدف هذه الكليات إلى تطوير وتنمية القدرات التكنولوجية وخبرات العمل التى تحدها المؤسسات الصناعية التى تمنح الخريجين الوظائف وفرص العمل⁽²⁾.
وبالنسبة إلى ولاية كاليفورنيا California [التي تتضمن لوس أنجلوس Los Angeles وسان فرانسيسكو San Francisco وسان دييجو San Diego وشيكاغو Chicago] فإن كليات المجتمع تسمى City College لأنها تُموّل من قبل المدينة التى تقع فيها ، كما أن هذه الكليات قد تم تصميمها لتوفير احتياجات هذه المدن⁽³⁾.
وقد أنشئت كليات المجتمع بكاليفورنيا عام 1967 وتتكون من 109 كلية مجتمع تقع فى 72 منطقة بولاية كاليفورنيا وتخدم أكثر من 2.5 مليون طالب كل عام⁽⁴⁾.

وبالنسبة لإدارة هذه الكليات فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن مدراء كليات المجتمع ذات العامين يتحملون مسئوليات إضافية على عاتقهم ، فبعيداً عن أعمال الكلية فمنهم من يعمل بالاستشارات الخارجية أو يساعد فى عملية التقويم والتغذية الراجعة بالكليات ، أو لديه عضوية فى مجالس الولاية والمجالس القومية ولذلك فهم يحتاجون إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية⁽⁵⁾.

(1) محمد أحمد درويش : الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية - طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية، عالم الكتب ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 80 - 81.

(2) فردوس عبد الحميد البهنساوى : منظومة التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق، ص 228.

(3) محمد أحمد درويش : الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية - طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية ، مرجع سابق، ص 81.

(4) المرجع السابق : ص 92.

(5) Kae R. Hutchison : "Management Development in Higher Education : A Study of the Relationship of Managerial Skill Development Intentions,

ولقد أرجعت هذه الدراسة إلى أن الحاجة إلى التنمية الإدارية بكليات المجتمع ترجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي (1) :

- 1- ضعف الإعداد الإداري للقيادات.
- 2- عدم الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية لهؤلاء القادة.
- 3- الطلب المتزايد من جانب البيئة الخارجية لإحراز مستوى أعلى من الخبرة الإدارية.

أما عن كليات المجتمع في لوس أنجلوس والتي تقع على مساحة 882 ميلاً وتعتبر من أكبر كليات المجتمع في أمريكا ، وتضم طلاباً من أجناس وأعراق مختلفة ، فيتضح أنه نتيجة لكبر حجم هذه الكليات فإن ذلك قد أدى إلى حدوث قصور في إدارتها ، وهذا ما لاحظته إحدى لجان المراقبة والتي توصلت إلى أن هذا القصور يرجع إلى أن بعض الكليات بها مناصب إدارية شاغرة ، وكليات أخرى بها تكدرس وزيادة في الأعداد ، كما أن التدريب المقدم في هذه الكليات يعتبر غير ملائم ، وهو ما أثر على استقرار تلك الكليات وعلى نوعية خريجها ، وقد أوصت اللجنة بشغل تلك الوظائف الشاغرة ، وتقديم برامج التنمية الإدارية بمعهد القيادة الإدارية الداخلي ، وقد نشأت فكرة الاتجاه للتنمية الإدارية القيادية في يونيو 1995 ، حيث اجتمع مدراء تسع كليات (وصل عددهم إلى 20 مديراً) بمكتب ولاية كاليفورنيا وكان هدف هذا الاجتماع هو القيام بتخطيط مُحكم ومنسق ؛ لتطوير برامج التنمية داخل الولاية والتوسع في محتوى هذه البرامج ، حتى يمكن تنمية المهارات الإدارية لمدراء هذه الكليات. (2)

ولقد تم التخطيط والإعداد للبرنامج من خلال المراحل التالية (3) :

Strategies, And Institutional Support To Community College Administrators' Job Performance And Job Satisfaction", Ph.D., The Faculty of the Fielding Institute, 1996, p. 20.

(1) Ibid : p. 18.

(2) Mary S. Spangler : "The Practitioner's Guide to Midlevel Management Development", op. cit., p. 23.

(3) Mary S. Spangler : "The Practitioner's Guide to Midlevel Management Development", op. cit., p. 23 – 25.

(أ) المسودة المبدئية للبرنامج :

بدأت هذه المرحلة من سبتمبر 1995 حتى فبراير 1996 وفي هذه المرحلة تم تشكيل المجلس الاستشارى والذى يتضمن تسعة من المدراء المتطوعين والذين يمثلون الشئون الأكاديمية والإدارية بالكليات ، وقام هذا المجلس بتطوير الافتراضات المبدئية للبرنامج ، وتحديد مهمة المجلس وحصر مميزات وفوائد البرنامج وتحديد الموضوعات التى سنتناولها ورش العمل.

(ب) الحصول على تأييد ودعم مجلس الولاية :

فى أبريل 1996 تم تقديم المسودة المبدئية لمجلس الولاية من أجل المراجعة والمناقشة وحتى تتم الموافقة على محتوى البرنامج وكذلك توفير مصادر التمويل ، فلا يمكن لأعضاء المجلس الاستشارى تطبيق البرنامج دون تلقى الدعم المناسب.

(ج) وضع نموذج البرنامج :

استمرت هذه المرحلة من مايو 1996 حتى سبتمبر من نفس العام ، وفى هذه المرحلة حرص المجلس الاستشارى على الاجتماع شهرياً لتنمية وتطوير أفكار وموضوعات ورش العمل بالبرنامج ورصد الاحتياجات التمويلية ، وزيادة الميزانية المبدئية ، كما قام المجلس الاستشارى بتقديم طلب لمجلس الولاية لتخصيص ميزانية تكاليف إعداد البرنامج وتكاليف ورش العمل والبرنامج التقييمى.

(د) التخطيط :

ولقد استمرت هذه المرحلة من أكتوبر 1996 حتى يناير 1997 وفى هذه المرحلة تم توفير 15000 دولار من التمويل الذى خصصته الولاية كنواة للتمويل وبدء البرنامج ، كما طور المجلس فى هذه المرحلة أنشطة استراتيجيات العمل من خلال عمل الأبحاث وتنظيم مواقع ورش العمل ، كما استطاع المجلس الاستشارى فى هذه المرحلة توفير الدعم الكامل للبرنامج من ميزانية الولاية لمدة عام وقام مكتب ولاية كاليفورنيا بصرف 65000 ألف دولار لتغطية نشاطين فقط من أنشطة البرنامج وتم تغطية التكاليف الأخرى من ميزانيات الكليات وعن طريق رسوم تسجيل المشاركين بالبرنامج.

(هـ) التطبيق :

بدأت مرحلة التنفيذ من يناير 1997 حتى مايو 1997 ، وفى هذه المرحلة حرص المجلس الاستشارى على تطوير عملية التواصل والاتصال على مستوى الولاية وتلقى طلبات الالتحاق بالبرنامج وقد وصل عدد المشتركين بالبرنامج إلى 240 فرداً ، كما تم ترك مسئولية تنفيذ البرنامج إلى استشاريين من الخارج ، وبدأ العمل بالبرنامج فى سبتمبر عام 1997.

أجزاء ومكونات البرنامج⁽¹⁾ :

لقد حدد المجلس الاستشارى ثلاثة أهداف رئيسية للبرنامج وهى :

- 1- توفير البيئة الداعمة التى تساعد على عملية التعلم للمدراء الحاليين والجدد.
- 2- تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين بإدارة الكليات.
- 3- ترسيخ مبادئ القيادة الفعالة.

وتكون البرنامج من 3 فصول دراسية استغرقت 18 شهراً ، أما محتوى

البرنامج فيدور حول ثلاثة أفكار رئيسية تتمثل فيما يلى :

أ- **المفاهيم الإدارية**: والتى تتمثل فى [بناء الفريق- إدارة العاملين- مواجهة المخاطر وتجاوزها].

ب- **مهارات البقاء** : والتى تتمثل فى [إدارة الضغوط ووضع أولويات العمل].

ج- **تطبيق المعرفة** : والتى تتمثل فى [توجيه العاملين، وإعداد الميزانيات، وعمليات التوظيف].

وفى العام الأول يقدم البرنامج ورش العمل ذات الأفكار المختلفة لمدة تزيد

عن ثمانية أشهر وتغضى ورش العمل الموضوعات التالية : القيادة ، حل المشكلات،

(¹) Mary S. Spangler : "The practitioner's Guide to Midlevel Management Development", op. cit., pp. 25 – 26.

التغيير الإدارى ، تكوين الفريق ، الاتصال والتواصل ، تطوير المناخ المؤسسى ، الإشراف والتوجيه ، إدارة الوقت ، وصنع القرار .

وفى العام الثانى للبرنامج يتم عقد الندوات والمؤتمرات فى الربيع والخريف وتستمر ورش العمل لمدة ثلاثين يوماً ، وتتناول هذه الورش المبادئ التى توجه عملية القيادة ، أما عن اجتياز البرنامج فيجب أن يحصل المشارك فى البرنامج على 12 نقطة من أصل 18 نقطة هى عدد أنشطة البرنامج حيث يعد كل نشاط فى البرنامج بمثابة نقطة ولذلك يجب على المشارك حضور جميع أنشطة البرنامج حتى يمكن اجتيازه بنجاح.

ولقد نجح البرنامج فى تحقيق أهدافه ، ويرجع ذلك إلى العوامل التالية⁽¹⁾ :

1- شعور الأعضاء بالكليات أن البرنامج برنامجهم ولا تفرضه عليهم هيئات خارجية.

2- المساندة القوية من إدارة الكليات إزاء البرنامج.

3- أن فاعلية البرنامج ترجع إلى استخدام الاستشاريين المحليين فى إعداد البرنامج وهذا أفضل من الاعتماد على استشاريين من الخارج.

4- استخدام الأفكار المطروحة من قبل أعضاء الكلية كإرشادات يُعتمد عليها فى تطوير البرنامج.

كما ساعد برنامج التنمية الإدارية فى كليات المجتمع بكاليفورنيا على إحداث العديد من الانتقالات والتى تتمثل فيما يلى ⁽²⁾ :

أ - الانتقال من النمو الفردى فقط إلى النمو الفردى والتنظيمى.

(1) Angelica Buendia – Bangle : "A Study of the Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators", op. cit. p. 91.

(2) Angelica Buendia – Bangle : "A Study of the Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators", op. cit. 90 – 91.

- ب- الانتقال من جهود التحسين التدريجي غير المخطط إلى النمو الذى يقوده التخطيط الاستراتيجى الواضح والمتناسق للكلية والأقسام.
- ج- الانتقال من الأساليب التى تركز على الكلية بوجه عام إلى أساليب أخرى تهتم بأقسام وأعضاء الكلية.
- د- الانتقال إلى التنمية العملية الواقعية لأعضاء الكلية والابتعاد عن الشكلية فى البرامج.

يتضح من خلال ما سبق أن برنامج التنمية الإدارية فى كليات المجتمع بكاليفورنيا يخضع لتخطيط محكم ، وأن المجلس الاستشارى الذى قام بالتخطيط للبرنامج يتكون فى الأساس من مجموعة من مدراء الكليات ، وذلك لأنهم أكثر دراية بمتطلباتهم واحتياجاتهم التدريبية بينما عملية التنفيذ الفعلى للبرنامج تم تركها لاستشاريين من الخارج لأنهم أكثر خبرة بعملية تنفيذ هذه النوعية من البرامج ، كما يتضح أن الولاية هى الأساس فى عملية تمويل البرنامج حيث يقع على عاتقها معظم التكاليف والباقي تتحمله الكلية.

2- جامعة هارفارد (1) Harvard University

إن برنامج التنمية الإدارية بجامعة هارفارد صُمم خصيصاً لمدراء التعليم العالى ، حيث يواجه هؤلاء المدراء نمطاً خاصاً من التحديات القيادية فهم مسئولون عن قيادة وحداتهم الإدارية ووضع الاستراتيجيات ، وزيادة الدافعية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، والتحكم فى المصادر التمويلية بحكمة وفاعلية، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف الجامعة.

ولذلك فهم فى حاجة إلى اكتساب مجموعة من المهارات التى تساعدهم على إدارة كل من فى قمة أو قاعدة الهرم المؤسسى ، ويقدم برنامج التنمية الإدارية مجموعة من الموضوعات المهمة والتى يصاحبها ورش العمل ، وهذه الموضوعات تمكن هؤلاء القادة من التفكير بطريقة واعية ومخططة لمواجهة التحديات التى تقابلهم

(1) Harvard University : Management Development Program (MDP), 2010, available at : <http://gseacademic.harvard.edu/cascade/ppe/programs/higher-education/portfolio/management-development.html>, on (8-1-2010).

بشكل يومي ، ويعرض البرنامج رؤية استراتيجية جديدة تساعد على التزام هؤلاء القادة بمسئولياتهم الإدارية سواء كانت هذه المسئوليات على مستوى الوحدة أو القسم أو الكلية.

المشركون فى البرنامج :

تم تصميم هذا البرنامج للعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام ويتيح هذا البرنامج تبادل الرؤى الفردية والخبرة المهنية وتدعيم هذه الخبرات.

هدف البرنامج :

يهدف البرنامج إلى تدعيم وتقوية مهارات التفكير القيادى الناقد.

موضوعات البرنامج :

يتناول برنامج التنمية الإدارية الموضوعات التالية :

- تحديد سمات القيادة الفعالة فى التعليم العالى.
- التعرف على طرق تنمية وإدارة فرق العمل.
- التعرف على كيفية استخدام العمل كأداة فعالة للتغيير.
- معرفة سمات التغيير المؤسسى ودور القائد فى تدعيم التغيير والتحول المؤسسى.
- تحديد السمات الأساسية والدور الإيجابى للمدراء فى مبادرات التخطيط داخل الحرم الجامعى.
- تعليم القيادات كيفية وضع الميزانيات وأسلوب التحليل التامويلى.
- فهم العوامل المؤثرة على تخصيص المصادر التامويلية للمؤسسة.
- التعرف على مبادئ وأخلاقيات القيادة الفعالة.

3- جامعة شمال كارولينا⁽¹⁾ : The University of North Carolina

(¹) The University of North Carolina : University Management Development Program (UMDP), 2010, available at : <http://hr.unc.edu/Data/SPA/training/umdp?action=revision> Comment Log, on (20-5-2010).

إن برنامج التنمية الإدارية بشمال كارولينا هو برنامج شهري تم تصميمه لمدراء الجامعة ، ويتم اختيار ما يزيد عن 40 مشتركاً سنوياً عن طريق التقديم من خلال استمارات الالتحاق لحضور البرنامج.

تكلفة البرنامج :

ليست هناك رسوم لحضور البرنامج ، حيث تسعى جامعة شمال كارولينا إلى مساعدة المدراء على زيادة فاعليتهم الوظيفية لتصل المؤسسة التعليمية إلى مرحلة الجودة ، وتؤكد الجامعة على أن البرنامج يشمل الخبرات التعليمية الواقعية التي يمكن تطبيقها على الوظائف الإدارية بالتعاون مع الجامعة ، ويتيح البرنامج مجموعة من الخبرات الثرية والمجزية للمشاركين.

أهداف البرنامج :

- توسيع معارف ومهارات وقدرات المشاركين، والتي تُعد أمراً ضرورياً في تحسين البيئة الجامعية المتغيرة، وذلك من خلال الجلسات التجريبية والصفية.
- زيادة الوعي بتنمية الاحتياجات الفردية والوظيفية من خلال التدريب والتقييم المستمر
- إتاحة شبكة من المعلومات عبر الإنترنت تربط بين قادة جامعة شمال كارولينا والقيادات المركزية بالجامعات الأخرى وتوفير التغذية الراجعة المستمرة ونظم الدعم وذلك من خلال (التدريب في المجموعات الصغيرة والجلسات الصفية).

وصف البرنامج :

لقد تم تصميم البرنامج بحيث يكون شاملاً ومتكاملاً ، يقوم على الاهتمام بدراسة الكفاءات المطلوبة لتحقيق القيادة الفعالة في الجامعة وفي البيئة الأكاديمية ككل .

ويتضمن البرنامج ما يلي :

- 1- اليوم الأول : هو يوم التقديم للبرنامج وفيه يتم عرض محتويات البرنامج وكذلك شروطه ومتطلباته وإتاحة الفرصة للمشاركين لتكوين الشبكات التعليمية عبر الإنترنت
- 2- يستغرق التعرف على محتوى البرنامج خمسة أيام ، ويغطى موضوعات متعددة مثل التنمية القيادية والحياة المؤسسية وإدارة التغيير .
- 3- يتم استخدام أدوات التقييم ذات الـ 360 درجة والمتعددة المقاييس ؛ لتحديد نقاط القوة والضعف لكل مشارك وكذلك احتياجاته التنموية.
- 4- يتيح البرنامج جلسة للتدريب الفردى مع مدرب محترف مؤهل لتنفيذ الخطة التنموية للبرنامج وكذلك جلسات تدريب مجموعات الأقران المنتظمة لتطبيق المهارات وتكوين الشبكات العلمية وتوفير الدعم والتغذية الراجعة للمشاركين.
- 5- فى نهاية البرنامج يتم عمل مشروع من خلال فرق العمل يركز على المهارات الإدارية والقيادية (وتهدف هذه المشروعات إلى التعرف على الجوانب الإدارية والقيادية التى لم يتطرق لها البرنامج).

يتضح مما سبق أن برنامج التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جامعة هارفارد وشمال كارولينا هدفه الرئيسى هو تنمية المهارات الإدارية والقيادية وذلك على الرغم من اختلاف موضوعات وأساليب البرنامج بالجامعتين ، حيث ركزت جامعة هارفارد على الموضوعات التى يمكن من خلالها مواجهة التحديات والتغيرات المؤسسية بجانب الاهتمام بالموضوعات التى تتصل بعملية التمويل وكيفية تحديد الميزانيات وتخصيص الموارد للكليات ، بينما ركز برنامج جامعة شمال كارولينا على اكتساب المهارات من خلال المشروعات وفرق العمل والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ، ولذلك يتضح أن كل جامعة تعكس احتياجاتها ومتطلباتها وأهدافها من خلال محتوى برنامج التنمية وأساليبه وموضوعاته المختلفة.

ثانياً : خبرة إنجلترا :

على الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت الأسبق فى مجال التنمية الإدارية ، إلا أن إنجلترا كانت من أفضل الدول التى سعت من خلال الدراسات

والبحوث إلى تطوير وتنمية أساليب وبرامج التنمية الإدارية ، ويرجع ذلك إلى " إدراك حكومة المملكة المتحدة إلى أهمية الدور الإدارى فى تحسين كفاءة المملكة المتحدة ، وضرورة إلقاء الضوء على أثر الإدارة والمهارات القيادية على فعالية المنظمات بها"⁽¹⁾.

ولقد بدأت الدراسات والأبحاث فى إنجلترا منذ عام 1980 حين قام رفايز Revans بتطوير استراتيجية التعلم الميدانى فى برامج التنمية الإدارية ، والتي حاول من خلالها توظيف العمل فى مواجهة المشكلات الواقعية بمؤسسات إنجلترا ، وفى نفس العام قدم مامفورد Mumford مجموعة من النصائح العلمية التى تهدف إلى مساعدة المديرين على الاستفادة من وظائفهم كفرص حقيقية للتعلم ، وفى عام 1984 قام كل من دافيس و ايسترباى سميث Davies and Easterby Smith بتحليل خصائص وسمات الوظائف التنموية⁽²⁾.

وفى منتصف الثمانينات قام تشارلس هاندى وآخرون Charles Handy & others بعمل دراسة تحليلية للتعرف على الوسائل التى يمكن من خلالها تنمية المدراء بإنجلترا⁽³⁾.

وحرصت إنجلترا على إنشاء المجالس والمعاهد والمراكز لتطوير الإدارة بها ، واتجهت هذه المعاهد والمجالس إلى عمل الأبحاث وتقديم التقارير والوسائل التى يمكن من خلالها تنمية الإدارة فى المملكة المتحدة.

فعلى سبيل المثال : قام معهد الإدارة الدستورى (Chartered Management Institute) بعمل دراسة مسحية عن مدى جودة القيادة فى منظمات إنجلترا ، وشملت الدراسة المسحية (100 من القيادات والمدراء المساعدين)

(¹) Chris Mabey : Management Development Works : The Evidence , op. cit., p.7

(²) Cynthia D. Mc Cauley & Stephane Brutus : Management Development Through Job Experiences , op. cit. , p. 5

(³) Chris Mabey : Management Development Works : The Evidence , op. cit., p.7.

، وتوصلت الدراسة المسحية إلى أن معدل تصنيف جودة القيادة فى المنظمات التى لا تتجه إلى التنمية القيادية قد جاء ترتيبه فى المنزلة الأدنى ، بينما يحتل الاهتمام بجودة القيادة مرتبة أعلى فى المنظمات التى تتجه إلى تنمية القادة بها. (1)

كما تم إنشاء المجلس القومى للتعليم الإدارى والتنمية فى عام 1987 ، وذلك كمبادرة لتحسين العملية الإدارية بالمملكة المتحدة ، وكان هدف المجلس هو تحقيق الجودة والمرونة والترابط فى المجال الإدارى ، ومحاولة تحقيق التنمية الإدارية من خلال البرامج التدريبية ، سواء كان هذا التدريب داخل أو خارج الوظيفة(2).

وقام هذا المجلس بتطوير المعايير القومية للإدارة ، حتى يمكن أن تعبر هذه المعايير عن مستوى الأداء المطلوب والمتوقع من المدراء القيام به فى عملهم ، كما تساعد هذه المعايير فى توضيح العلاقة بين العمل الإدارى وخطط المؤسسة ودور كل منهم فى تحقيق الأهداف المؤسسية(3).

ومع قدوم عام 2000 توصلت حكومة المملكة المتحدة إلى ضرورة إنشاء وعقد مجلس للتميز فى الإدارة والقيادة بهدف تطوير وتنمية المهارات الإدارية ، وإعداد مدراء وقادة على مستوى عالمى ، وقد تبنى هذا المجلس اتجاهاً جديداً ، حيث يقدم إرشادات للأداء المتميز وأفضل الممارسات الإدارية المستخدمة ، كما يؤكد على ضرورة الاستجابة لمتطلبات التنمية الإدارية والقيادية فى إنجلترا(4).

(1) Barbara Dexter & Christopher Prince : "Evaluating the Impact of Leadership Development : A Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 8, 2007, p. 611.

(2) Further Education Unit : Standards in Action . using National Standards For Human Resource Management and Development in Further Education (standards – based Management Development), available at : http://www.eric.ed.gov/ERIC_web_portal/content_delivery/servlet/ERIC_servlet?accno=ED_363767 , on (26-5-2010)

(3) Ibid : p.2

(4) Paul Brown : "Strategic Capability Development in The Higher Education Sector", The international Journal of Education Management , Vol. 18, No. 7 , 2004 , p.437.

ولم يقتصر اهتمام المملكة المتحدة بمتطلبات التنمية الإدارية فقط بل اهتمت أيضاً بأساليبها المختلفة وبدأت الدراسات تتجه إلى التنمية الإدارية الداخلية (داخل مكان العمل) والتنمية الإدارية الخارجية (خارج مكان العمل) ، وأيهما أفضل في تنمية المهارات الإدارية للقيادات.

ومن هذه الدراسات دراسة قام بها فريق من كلية الإدارة بجامعة لانكستر لمحاولة تطوير بعض الأساليب والنماذج التي تساعد على تنمية القيادات ، وجعلها محوراً أساسياً في البرامج التدريبية وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة استخدام كل من أسلوب التنمية الإدارية الداخلية والخارجية واعتبارهما تراثاً ونمطاً فكرياً وعملية تعليمية مبتكرة تفي باحتياجات كل من الفرد والمنظمة⁽¹⁾.

بينما أشارت دراسة أخرى إلى أهمية التنمية الإدارية الخارجية في تمكين المتدربين من مهارات القيادة وعمل الفريق والقدرة على حل المشكلات وزيادة الثقة بالنفس والقدرة على الاتصال الفعال ، نظراً لاعتماد التنمية الإدارية الخارجية على أسلوب لعب الأدوار ، وهو ما يجعل المتدربين يشعرون بمشاعر واقعية ، وعندما يواجهون المشكلات فإنهم يدركون خياراتهم وقراراتهم مما يجعل المشتركين يخرجون عن الإطار التقليدي ويتعدون عن الطرق القديمة في التفكير ، كما أنهم يتوصلون إلى حل مشكلاتهم بعيداً عن التعقيدات الهرمية التنظيمية التي يمكن أن يواجهوها في عملهم⁽²⁾.

ويرجع نجاح التنمية الإدارية الخارجية إلى اعتمادها على مجموعة من الخطوات يمكن توضيحها كما يلي⁽³⁾:

-
- (¹) Sally Watson & Elena Vasilieva : "Wilderness Thinking : A Novel Approach to Leadership Development", Development and Learning in Organizations, Vol. 21, No. 2, 2007, pp. 10-11
- (²) Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou: "Human Resource Training and Development: The Out Door Management Development (OMD) Method", op.cit., pp. 35 – 36.
- (³)Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou: "Human Resource Training and Development: The Out Door Management Development (OMD) Method", op.cit., p.38

1- شعور المتدرب بأن ما يقوم به هو تجربة واقعية.

2- ملاحظة الأحداث التي يواجهها بدقة.

3- يضع المتدرب أفكاره التي تساعد على تحسين أدائه.

4- يقوم بتطبيق هذه الأفكار من خلال التجربة.

وأوضح Newell & Ibbetson أن التنمية الإدارية الخارجية تمتاز بأنها تأخذ شكلين مختلفين، فهناك برامج التنمية الإدارية الخارجية التنافسية والتي تأخذ الطابع التنافسي، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى فرق، وكل فرقة تواجه مجموعة من التحديات المتنوعة من خلال أنشطة البرنامج المختلفة، وفي كل نشاط يحرز كل فريق مجموعة من النقاط بناءً على مدى قدرته على اجتياز هذا النشاط، ولذلك نجد أن هناك فريقاً يتعرض للخسارة وآخر يحالفه الحظ بالفوز⁽¹⁾.

بينما الشكل الآخر هو برامج التنمية الإدارية الخارجية والتي تقوم على التعاون وليس على المنافسة، فالمشتركون يتعاونون داخل الفريق الواحد في كل أنشطة البرنامج حتى يستطيعوا اجتياز جميع الأنشطة بنجاح⁽²⁾.

وسواء اعتمدت برامج التنمية الإدارية على أساليب التنمية داخل العمل أو خارجه فمن الضروري "أن تكون التنمية الإدارية وسيلة فعالة بحيث تجعل المتدرب قادراً على الانتقال إلى مستوى أعمق من التعلم"⁽³⁾.

ونظراً لأهمية برامج التنمية الإدارية وأساليبها المختلفة، فلقد قامت إنجلترا بتطبيق هذه البرامج في مجال التعليم والتعليم العالي على وجه الخصوص، ويوجد في إنجلترا خمسة أنواع رئيسية من التعليم العالي وهي⁽¹⁾:

(1) Adrian Ibbetson & Sue Newell : "A Comparison of A Competitive and Non – Competitive Out Door Management Development Programme", *Personnel Review*, Vol. 28, No.1 , 1999, p .58.

(2) Adrian Ibbetson & Sue Newell : "A Comparison of A Competitive and Non – Competitive out Door Management Development Programme", *op.cit.*, p .62.

(3) Richard Choueke & Penny West : "The MSC Management Development : A Programme in Management or A Management Development Process ? A study Focusing on The MSC in Management Development at Edge Hill", *op. cit.* , p . 271.

أ) **الجامعات** : تعتبر الجامعات فى إنجلترا مؤسسات مستقلة ، وتعمل وفق الميثاق الملكى الممنوح لها والذى يعطيها الحق فى منح الدرجات العلمية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات ، ولكنها تمتد إلى أكثر من ذلك فى بعض التخصصات.

ب) **المعاهد البوليتكنيكية Polytechnics** : وهى معاهد تقنية تطبيقية فى مجالات الصناعة والتجارة تقدم دراسات فى مجال الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتم تطوير هذه المعاهد حتى أصبحت كالجامعات.

ج) **الجامعات المفتوحة** : والتي تعمل من خلال الإذاعة والتلفاز والمراسلة والموجهين غير المتفرغين.

د) **كليات إعداد المعلمين** : وهى 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 فى التربية من إحدى الجامعات أو من المجلس القومى للمنح الأكاديمية.

هـ) **كليات الفنون والموسيقى** : وهى تعد طلابها للحصول على الدبلومات المختلفة وبعضها يكون على مستوى مماثل للدرجة الجامعية الأولى مثل الكلية الملكية للفنون والتي تحظى بمكانة مماثلة للجامعة.

وبالنسبة إلى الإدارة فى مؤسسات التعليم العالى فى إنجلترا يتضح أن مدرء مؤسسات التعليم العالى يتحتم عليهم العمل فى بيئة دينامية ومعقدة بشكل متزايد ، حيث حدث انخفاض شديد فى نصيب الطالب من ميزانية التعليم ، وذلك لأن الحكومات المتعاقبة فى المملكة المتحدة كانت تسعى إلى تحقيق مكاسب فى التعليم العالى ، ومع تزايد أعداد الطلاب أدى ذلك إلى زيادة الضغط على هذه المؤسسات لإيجاد مصادر جديدة للتمويل مثل الاستشارات والتدريب التجارى وغيرها من

(¹) محمد منير مرسى : الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه ، مرجع سابق ، ص224.

المصادر⁽¹⁾ ونتيجة لهذا الاضطراب فى بيئة التعليم العالى أصبحت التنمية الإدارية مطلباً حيوياً لمواجهة هذه التعقيدات.

وفيما يلى أمثلة لبرامج التنمية الإدارية فى كليات وجامعات إنجلترا :

1- كلية ويلشير وإيستليه⁽²⁾ : Eastleigh & Wiltshire College

لقد استخدمت كلية Eastleigh & Wiltshire برامج التنمية الإدارية القائمة على المعايير، حيث استخدمت الكلية المعايير القومية للإدارة الصادرة من المجلس القومى للتعليم الإدارى والتنمية ، وتم تعديل هذه المعايير حتى تتناسب مع مجال التعليم العالى ، فالمعايير التى أصدرها المجلس القومى للتعليم الإدارى والتنمية كانت تشمل جميع المدراء بكافة القطاعات الوظيفية ، لذلك كانت اللغة المُصاغة بها هذه المعايير لغة مجردة للغاية ، تتناسب مع الإدارة العامة بالمجال الصناعى والقطاعات والمهن المختلفة ولذلك كان لابد من تعديل اللغة والمصطلحات حتى تتناسب مع مجال التعليم العالى.

وقد قامت الكلية باستخدام هذه المعايير فى برامجها للأسباب التالية :

- 1- أنها تساعد فى توضيح العلاقة بين الأدوار الإدارية المختلفة داخل الكلية.
- 2- أن هذه المعايير توضح الأدوار والمسئوليات داخل قطاع التعليم العالى بشكل عام.
- 3- توفر إطار عمل منسق على مستوى الكلية حتى يمكن تنمية الكفاءات الإدارية بها.
- 4- تساعد على تطوير وتنمية الإجراءات والأساليب المستخدمة فى اختيار وتعيين المدراء.

(1) Paul Brown : "Strategic Capability Development in the Higher Education Sector, op. cit , p. 437.

(2) Further Education Unit : "Standards in Action Using National Standards For Human Resource Management and Development in Further Education (Standards-Bbased Management Development", op. cit , pp . 3-13..

5- تساعد على تقييم الكفاءة الإدارية حسب احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها.

6- تعتبر هذه المعايير دليلاً مفيداً ومقياساً أساسياً للتنمية الإدارية وبذلك فهي أداة عملية أثناء التقييم.

7- توفر القاعدة الأساسية للاستراتيجيات الإدارية الفعالة.

8- تساعد على تطبيق خطة إدارة الموارد البشرية بالكلية.

ولذلك وجدت الكلية أن المعايير الإدارية تعد بمثابة الطريق الموجه أو المرشد لبرنامج التنمية الإدارية ، فهي ليست أداة فحسب ولكنها مقياس يوضح حدود الأداء للأفراد وللمؤسسة ككل في ظل الجودة التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من أن المعايير الإدارية ترتبط بشكل منفرد بالوظائف الإدارية إلا أنه تم تعديلها لتراعى أن المدرء بالكلية يقومون بوظائف أخرى غير إدارية مثل التدريس والتدريب وأنه ينبغي ترك الوقت اللازم لهذه المهام.

وتعتمد برامج التنمية الإدارية القائمة على المعايير على متطلبات أساسية هي :

1- توفير سجلات وبيانات عن أداء المدرء بالكلية وتحديد متطلبات ووظائفهم وذلك لتحديد ما يلي:

أ- شروط الكفاءة اللازمة لأداء الأدوار الإدارية.

ب- واقع الأداء الحالى لمدرء الكلية.

وسوف تحدد نتائج هذه البيانات الفجوة بين مستوى الأداء الحالى للقيادات ومستوى أدائهم المتوقع والتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

2- شروط الكفاءة :

من الضروري أن يتم تحديد شروط الكفاءة فى وظيفة كل مدير بالكلية ؛ لأن هذا سيحدد مستوى المعايير التى سيتم تطبيقها بالإضافة إلى أن هذه الشروط هى الأساس الذى سينطلق منه البرنامج التدريبى.

3- خطط التنمية الشخصية :

وخطة التنمية الشخصية هي خطة تعد من قبل المدراء المشتركين في البرنامج ، وتتم هذه الخطة من خلال التشاور مع المستشار الإداري أو موجه البرنامج وتعبّر عن رؤية المشترك وكيف يمكن أن يخطط للوفاء باحتياجاته التنموية.

4- عقود التعلم :

وتوضح هذه العقود للمشارك الأنشطة التي سوف يتم تطبيقها في البرنامج ويتم تحديد هذه الأنشطة بالتعاون مع :

أ- المشارك ب- الموجه أو المستشار ج- الإدارة

وتضمن هذه العقود للمشارك أنه لا يعمل منعزلاً ويتم دعمه من خلال الموجه والإدارة.

الأساليب المستخدمة في برنامج التنمية الإدارية :

(أ) التعلم بالممارسة :

عند تنفيذ البرنامج يتم تقسيم المشاركين في مجموعات صغيرة ، وتسمى هذه المجموعات بمجموعات الأقران أو مجموعات مساعدة الذات ، ويركز هذا الأسلوب على التعلم الفعال من خلال العمل حيث يقوم مدرب أو موجه المجموعة باختيار إحدى الوظائف الإدارية لكل مجموعة ، ويقوم المشاركون بممارسة هذا العمل الإداري والتعرف على الهيكل التنظيمي للعمل ومسئولياته ومتطلباته ، ثم تدور مناقشات بين المشتركين حول طبيعة هذه الوظائف الإدارية المختلفة ، والمشكلات والعقبات التي واجهتهم في العمل ، ومن خلال هذه المناقشات يتعلم المشاركون من بعضهم البعض ، ويتوصلون إلى أفضل الطرق لمواجهة هذه المشكلات.

(ب) التعليم عن بعد :

وقد أصبح هذا النوع من التعليم متاحاً للجميع ، يتم من خلاله تقديم مجموعة من المواد الدراسية للمشاركين ، ويراعى في هذه المواد إرتباطها بالمعايير الإدارية

بشكل مباشر ، وقبل تقديم هذه المواد الدراسية للمشاركين فإنه يجب أن يتم تقييمها والتأكد من مدى ملاءمتها لهم.

(ج) الدورات وورش العمل وحلقات النقاش (السيمنارات) :

تعد كلا من الدورات وورش العلم وحلقات النقاش ذات فائدة كبيرة فى تنمية الجوانب المعرفية ، كما أنها تتيح للمشاركين مجموعة من الخبرات التى يمكن تطبيقها فى بيئة العمل.

(د) التقييم :

فى نهاية البرنامج يتم تقييم المشاركين ، ويعد هذا التقييم عرضه للفحص من قبل الهيئة المختصة والتى تمنح الدرجة للمشاركين.

ويراعى أن يقوم المدرب بعمل دليل أو ملف لكل مشارك ، يوضح فيه مدى قدرة المشترك على اجتياز أنشطة البرنامج ، ويعتبر هذا الملف أو الدليل أحد أدوات تقييم المشارك ، بالإضافة إلى الأسئلة الشفوية وأساليب التقييم الأخرى.

2- الكلية الجامعية : (فى لندن) ⁽¹⁾ : University College

تعتبر الكلية الجامعية بلندن من أصغر مؤسسات التعليم العالى فى إنجلترا ، وبها حوالى عشرة آلاف طالب ، وتعتمد فى دخلها بشكل كبير على التدريس بخلاف معظم الكليات الأخرى المنافسة التى زادت من دخلها من خلال البحوث والخدمات الاستشارية وقبول طلاب من الدول الأخرى.

وفى أوائل التسعينات قامت الكلية الجامعية بتقديم عدد قليل وبسيط من الدورات القصيرة ، بهدف تطوير الإدارة الرسمية للكلية ، وكانت هذه الدورات تتناول موضوعات محددة مثل : مراجعة الأداء، والتجديد، والاختيار، وبناء الفريق، ولم تكن هناك محاولات فى ذلك الوقت لربط تطوير الإدارة باستراتيجية الكلية.

وفى عام 1999 تم البدء فى إعادة تنظيم الكلية من خلال البحوث الاستشارية ، وكان الهدف من هذه الأبحاث هو تقليل روتين الإدارة وزيادة مبدأ تفويض السلطة ، وتعزيز القيادة الأكاديمية ، وجعل الوظائف الإدارية أكثر مرونة،

⁽¹⁾ Paul Brown : "Strategic Capability Development in The Higher Education Sector", op. cit., pp. 438 - 439.

وتوصلت الكلية إلى أن هذه التغييرات ستساعد على خلق ثقافة أكثر إبداعاً وفعالية، وستجعل الأفراد بالكلية أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ، ولتسهيل هذه التغييرات على أفراد الإدارة قامت الكلية بتطبيق برنامج التنمية الإدارية الاستراتيجية ، وكان الهدف الرئيسي للبرنامج هو ربط التنمية الإدارية للمدراء باستراتيجية الكلية ، وهو ما افتقدته الكلية فى الدورات التى قدمتھا فى بداية التسعينات ، أما الأهداف الأخرى للبرنامج فكانت تحقيق الاحتياجات التعليمية للمدراء بالكلية خاصة المدراء الجدد الذين يتقلدون مناصب إدارية عليا حيث يساعد البرنامج على تنمية قدراتهم القيادية والتكيف مع التغييرات المؤسسية.

وفى أثناء تصميم البرنامج ، تم إجراء مجموعة من المقابلات مع مدراء الكلية والتشاور معهم حول البرنامج ، كما تم استخدام استبيان احتياجات الكفاءة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لهم بالإضافة إلى عمل حلقات للنقاش على مستوى الكلية، ونتيجة لهذه المقابلات والإجراءات ، توصل مصممو البرنامج إلى موضوعات أخرى ذات أهمية مثل : تقويم الأداء على مستوى القسم ، واستخدام المعلومات لصنع القرار ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية ، وتم إدراج هذه الموضوعات داخل محتوى البرنامج.

ولقد حرص مصممو البرنامج على أن يشمل البرنامج على اثنين من ورش العمل لمدة يوم كامل (فى بداية ونهاية كل عام) ، وعلى ثلاثة مؤتمرات ترتبط بموضوعات البرنامج وعرفت هذه المؤتمرات "بالمؤتمرات الاستراتيجية" ، كما شمل البرنامج جلسات تطوعية للمشاركين (تتناقش الأساليب والطرق التى يمكن من خلالها تطوير كفاءة المدراء ، هذا بالإضافة إلى مجموعات تعلم الأداء التى تحلل وتناقش الموضوعات الفردية التى يقدمها المشاركون ، وفى النهاية يتم استخدام نظام مقنن لمتابعة البرنامج وتقييمه للتعرف على مدى التطور الحادث فى أداء مدراء الكلية.

وفى نهاية السنة الأولى من تطبيق البرنامج تم إجراء مقابلات مع ثمانية من المشاركين واثنين من أعضاء مجلس الإدارة واثنين من رؤساء الأقسام ، وكانت مدة كل مقابلة تتراوح ما بين (45 - 60) دقيقة ، وكان هدف هذه المقابلات هو التعرف على مدى قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه ، وكذلك التعرف على آراء المشاركين

الخاصة حول البرنامج وقدرته على توضيح عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تنتهجها الكلية.

ويوضح الجدول التالي دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية عبر مجموعة من المستويات⁽¹⁾.

جدول (1)

دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية

دور برنامج التنمية الإدارية الاستراتيجية	سمات المؤسسة التعليمية	الالتزام بالإدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المعرفة حول الإدارة الاستراتيجية. - المناقشة الاستكشافية عن التوجه الاستراتيجي - بدء مرحلة بناء فريق من كبار المدراء. - دعم المشاركين ومساندتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوقف الاستراتيجي باستثناء بعض المحاولات الضعيفة لمواجهة التغيير الحادث. - التحول الاستراتيجي - المشاركة الطفيفة في وضع الاستراتيجية - ندرة المشروعات التي تساعد في عملية التغيير. 	<p>المستوى الأول (المنخفض)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عمل منتديات لمناقشة المقترحات والاستراتيجيات الموصى بها. - مواجهة الموضوعات الخاصة ببناء الفريق. - إدراك الحاجة إلى الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تجريب ميكانيزمات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار. - إحداث لغة جديدة للإدارة الاستراتيجية. - مزيد من المشاركة والدعم من أعضاء الكلية. - عدم الرضا عن الاستراتيجية الحالية. 	<p>المستوى الثاني (الناشئ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية وتطويرها. - تطبيق استراتيجية المنظمة على الوحدات الخاصة بالمديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ ميكانيزمات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار. - الاتفاق والإجماع حول الاتجاه الاستراتيجي. - تعديل الأنظمة والعمليات 	<p>المستوى الثالث (المتطور)</p>

(1) Paul Brown : "Strategic Capability Development in The Higher Education Sector", op. cit., p. 444.

مرحلة "المعيارية" الخاصة ببناء الفريق.	بالكلية لتسهيل الإدارة الاستراتيجية.	
تطبيق الاستراتيجية من خلال الفرق وتنفيذ مشروعات التغيير.	زيادة الالتزام بالإدارة الاستراتيجية ويظهر ذلك من خلال نشر ثقافتها.	المستوى الرابع (الناضج)
التخطيط المتتابع والتطوير المنظم للكفاءات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.	المراجعة المستمرة للاستراتيجيات المستخدمة.	
مرحلة تنمية الأداء الخاصة بكل فريق.	التطبيق الفعال للاستراتيجية.	

ويوضح هذا الجدول كيف انتقلت الكلية الجامعية من المستوى الأول إلى الثاني ثم المستوى الثالث والرابع من خلال الدور المميز لبرنامج التنمية الإدارية ، وكيف وصلت الكلية إلى المستوى الناضج من خلال تخطيط محكم لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية.

3- جامعة برادفورد⁽¹⁾ : University of Bradford

قامت جامعة برادفورد بوضع استراتيجية من عام 2009 - 2014 هدفها التوصل إلى مستويات عالية في القيادة والإدارة.

لذلك التزمت الجامعة بتنمية مهارات ومعارف القادة والمدراء بها من خلال برامج التنمية الإدارية كما قامت بوضع دليل للإدارة ، يشمل هذا الدليل على مواصفات القيادة والإدارة الجيدة ، وما تتوقعه الجامعة من مدراءها ، ويستخدم هذا الدليل كجزء من عملية متابعة الأداء بها.

وتقدم الجامعة برنامج التنمية الإدارية بشكل إلزامي وأساسي لجميع القيادات والمدراء بها ويتكون البرنامج من مجموعة من الدورات يوضحها الجدول التالي :

جدول (2)

(¹) University of Bradford : "Staff Development", 2010, available at : <http://www.bradford.ac.uk/peopledev/managers>, on (20/3/2010).

الدورات التدريبية للقيادات بجامعة برادفورد

عنوان الدورة	الهدف منها
إدارة الأداء والأفراد	وتهدف إلى تقديم الإرشادات إلى المدراء والتي تساعدهم في إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ، وسوف تشمل هذه الدورة إدارة الأداء للمدراء الجدد، والمتابعة الفعالة للأداء وغيرها من الموضوعات.
التعيين والاختيار	وتهدف إلى التعرف على الأساليب الملائمة للتعيين وكيفية اختيار عضو جديد من أعضاء الجامعة.
التدريب على مواجهة المشكلات	ويهدف إلى زيادة وعى الأعضاء بالمعوقات والمشكلات التي تواجههم بالجامعة ، وكيفية التعامل مع هذه المعوقات ومدى تأثيرها على العمل.
التنوع في أماكن العمل	وقد صمم هذا الموديول ليوضح أنه على الرغم من التنوع والاختلاف في الوظائف بالجامعة إلا أن هناك مبادئ أساسية يجب ترسيخها مثل العدالة والمساواة وذلك في ضوء التشريعات الحالية بالجامعة.
سياسة الاحترام	ويوضح هذا الموديول سياسة الجامعة الجديدة القائمة على الاحترام والتزام الجامعة بالتعامل وفق هذه السياسة مع كافة الأعضاء بها وكذلك الطلاب والزائرين ، ويقدم هذا الموديول الطريقة التي يجب على المدراء التصرف بها وفق هذه السياسة.
المدراء الجدد	ويقدم هذا الموديول خصيصاً للمدراء الجدد للتعرف على الأدوار والمسئوليات التي تقع على عاتقهم.
إدارة الضغوط المرتبطة بالعمل	وهذا الموديول يوضح الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعة لإدارة الضغوط المرتبطة بالعمل.
صحة كبار المدراء	وهو موديول خاص يقدم مجموعة من الإرشادات للحفاظ على الصحة العامة لكبار المدراء.

وهناك مجموعة من الأنشطة والدورات التي تقدمها الجامعة للمدراء ولأعضاء

هيئة التدريس معاً مثل :

أ- التدريب والتوجيه :

توضح هذه الدورات أن الدور الأساسى للمدراء هو تنمية أعضاء هيئة التدريس من خلال مساعدتهم فى تحسين أدائهم ، ويقدم هذه الدورات الأفراد ذوى الخبرة ومن هم فى درجة وظيفية أعلى.

ب- عقد الاجتماعات والمقابلات :

وتتناول هذه الاجتماعات والمقابلات الموضوعات التالية :

- التخطيط الاستراتيجى.
- التركيز على التطوير والتحسين المستمر بالجامعة.
- التخطيط للمشروعات.
- تنمية وتدريب فرق العمل.
- تقديم المعلومات التى تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.

ج- إدارة الأداء :

وهذه الدورات تعقد لمدة يومين وتتناول :

- إدارة الغياب لأسباب صحية
- الإجراءات النظامية التى تتعلق بقبول الشكاوى فى الجامعة

د- متابعة الأداء :

ويمكن التعرف على أساليب متابعة الأداء من خلال ورشة عمل لمدة يومين توضح أنماط المتابعة السنوية للأداء.

هـ- حل المشكلات :

لقد تم تصميم عدد من الدورات الخاصة بتطوير القدرة لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات فى مواجهة المشكلات من خلال تحسين المهارات التالية :

- مهارات الاتصال الفعال.
- مهارات التشاور والنصح.
- مهارات التدريب والتوجيه.
- مهارات التعامل مع الأفراد.
- مهارات التيسير.

و- التدريب على الاختيار والتعيين :

تقدم الجامعة هذه الدورات مرتين سنوياً فى ديسمبر ويونيه ، وتستمر كل دورة لمدة يومين وتغطى هذه الدورة مبادئ التوصيف الوظيفى بالجامعة ، كما تتضمن معلومات حول تحقيق الجودة بالجامعة ، والتشريعات الخاصة بالتعيين والتعرف على التخصصات المختلفة بالجامعة ، وتعد هذه الدورة بالمشاركة مع إدارة تنمية العاملين وشئون الأفراد بالجامعة ، كما تقدم هذه الدورة لرؤساء الأقسام مرة كل عام ، وتعتبر من الدورات الإلزامية والإلزامية لأعضاء هيئة التدريس والمدراء والقيادات بالجامعة.

4- الكلية الملكية⁽¹⁾ : Imperial College

قامت الكلية الملكية (Imperial College) بلندن ، بوضع استراتيجية للتنمية الإدارية والقيادية لجميع المدراء بالكلية وتهدف هذه الاستراتيجية إلى ما يلى:

- دعم سياسات وإجراءات الجامعة.
- توفير الموارد والإمكانات التى تساعد على التنمية الإدارية والقيادية.
- تحديد مسئوليات القيادات وتعزيز دورهم فى تنمية الهيئة الإدارية بالكلية الملكية.
- إشراك المدراء بالكلية فى عملية التخطيط والتقييم لبرامج التنمية الإدارية الخاصة بهم.

ومن الموضوعات الأساسية التى تتناولها برامج التنمية الإدارية ما يلى :

- القيادة وتوضيح أهميتها والهدف منها.
- التوجيه الاستراتيجى للأفراد وتكوين فرق العمل.
- إدارة التغيير ، والاهتمام بالتخطيط ، وإدارة المشروعات ، واتخاذ القرار .
- الكفاءة الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعاون والقدرة على التأثير فى الآخرين.
- هذا بالإضافة إلى موضوعات أخرى تتعلق بالتنمية الذاتية وتنمية الفريق.

(¹) Imperial College : "Leadership and Management Development Strategy", 2010, available at : <http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/Idc/leadership/strategy>, on (20/3/2010).

وتقام برامج التنمية الإدارية فى مركز التطوير والتعليم بالكلية ويتحمل هذا المركز مجموعة من المسئوليات منها :

- أ- التخطيط لبرامج التنمية الإدارية.
 - ب- الاستشارات الداخلية لمساعدة المدراء الجدد على بناء وتنمية فريقهم.
 - ج- الدعم والإرشاد الفردى.
 - د- عقد الاجتماعات مع المدراء الجدد فى الإدارة العليا لمناقشة أنشطة التنمية الإدارية المناسبة لهم.
 - هـ- الاهتمام بعملية التقويم للتأكد من أن جميع أنشطة البرنامج تحقق تأثيراً فعالاً على إدارة وقيادة الكلية.
- ويقوم مركز التطوير والتعليم بتنفيذ برامج التنمية الإدارية بالتعاون مع الأقسام والكليات ويتألف البرنامج مما يلى⁽¹⁾ :
- أولاً : خمسة موديولات إجبارية وهى :**

- التنمية الشخصية - التعيين والاختيار - الفرص المتكافئة
- نظام التمويل بالجامعة - إدارة الأداء

ثانياً : أربعة موديولات يقوم المدراء باختيارها من بين ما يلى :

- تنمية وتدريب أعضاء الفريق.
- عقد الاجتماعات.
- إدارة المشروعات.
- اتخاذ القرار.
- مناقشات حول المهارات القيادية.
- إدارة التحفز والأداء.
- إقامة العروض التعليمية الفعالة.

هذا بالإضافة إلى مجموعة من الدورات الأخرى التى تقدم لمدراء وقيادات الكلية وهى :

(¹) Imperial College : "Leadership and Management Development", 2010, available at : <http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/ldc/leadership>, on (20/3/2010).

-
-
- خطوات تحقيق الإدارة الفعالة. - الإدارة والقيادة.
 - مقدمة عن الإدارة بالكلية الملكية.
 - مقدمة عن الفرق والمجموعات الإدارية. - قيادة الفرق الناجحة.
 - إدارة العلاقات بين الأفراد.
 - التدريب على المساواة والتنوع
 - السياسات والإجراءات الداخلية للكلية الملكية.
 - دورات الاعتماد.

انطلاقاً مما سبق ، يتضح أن كليات وجامعات إنجلترا قد تعددت وتنوعت فيها أشكال برامج التنمية الإدارية. حيث قامت كلية (Wiltshire) (Eastleigh) بتطبيق برامج التنمية الإدارية القائمة على المعايير ، بينما استخدمت الكلية الجامعية (University College) برامج التنمية الإدارية الاستراتيجية كما قامت جامعة برادفورد (Bradford) بتطبيق برنامج التنمية الإدارية طبقاً للاستراتيجية التي وضعتها الجامعة من عام 2009 - 2014 واستخدمت البرنامج كوسيلة لتحقيق هذه الاستراتيجية ، أما برنامج التنمية الإدارية بالكلية الملكية (Imperial College) فقد استطاعت الجامعة أن تدعم من خلاله سياساتها وإجراءاتها ، ورغم أن سياسة البرنامج تختلف من كلية إلى أخرى إلا أن هناك هدفاً مشتركاً ، وهو تنمية مدراء وقيادات الكلية لإدراك الجامعة والكلية أن تنمية المهارات الإدارية لهؤلاء القادة هي الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً : خبرة كندا

بعد فترة الحرب العالمية الثانية بدأت دولة كندا تهتم بالتدريب وذلك بسبب الحاجة إلى العاملين المهرة ، ولم يكن هناك في ذلك الوقت التدريب القائم على تنمية

أو إدارة الأفراد ، ولكن كان التدريب المستخدم يعتمد فقط على تعلم مهارات محددة خاصة في القطاع الصناعي⁽¹⁾.

ولقد تأثرت كندا مثل غيرها من الدول "بالنظريات والممارسات الإدارية القديمة بداية من الحركة الإدارية العلمية لتايلور ومبادئ فايول الإدارية وبيروقراطية وبيير حيث تفترض تلك النظريات أن المدراء لهم دور فعال وإيجابي في ارتفاع كفاءة الأداء بالمؤسسة"⁽²⁾.

ولقد أوضح Ashton & Mighty في دراستهم أن الاهتمام بالإدارة وتنميتها في كندا قد سار على النحو التالي⁽³⁾ :

بدأت كندا في فترة الثمانينات تهتم بالتدريب الإداري والذي كان موجه إلى الرجال فقط ولم يكن هناك أدنى اهتمام بتدريب النساء ، واستمر الوضع على ذلك إلى أن التحقت في تلك الفترة الآلاف من النساء بالجامعات ، كما شغلن أكثر من خمسين بالمائة من الوظائف ، ورغم ذلك كانت المرأة في كندا لا تستطيع أن تتقصد المناصب الإدارية العليا ، وكان يطلق على هذا في ذلك الوقت تعبير "السقف الزجاجي" وهذا التعبير يدل على حصر النساء في الدرجات الوظيفية الدنيا وحرمان العديد منهم من فرص الترقى أو التدريب لاكتساب المهارات الإدارية ، ولقد قادت هذه الأوضاع "قسم التوسع في الخدمات التعليمية والدراسة الصيفية" إلى البحث حول إمكانية تطبيق برنامج دائم يقدم للنساء بغرض تنميتها إدارياً ، وقام هذا القسم بالاشتراك مع إدارة الهجرة والعمل الكندية بتقويم الاحتياجات التدريبية للنساء ، وتم التخطيط لبرنامج التنمية الإدارية الأول في كندا والذي كان يقدم باللغتين الرسميتين للدولة وفي السنة التجريبية الأولى للبرنامج تم تأسيس الجمعية الاستشارية والتي

(1) William J. Morrissey : "A Phenomenological Study of The Awareness, Comprehension and Application of Instruction Design in Management Development Among Large Companies In New Found land and Labrador", Degree of Master of Education, Memorial University of New Found Land, 1996, p. 32.

(2) E. Joy Mighty & William Ashton : "Management Development Hoax or Hero?", *op.cit.*, p. 14.

(3) Ibid : pp. 16 – 20.

كانت تهدف إلى تطوير البرنامج وتألفت هذه الجمعية من مديرات وسيدات أعمال كممثلين للمجتمع الكندي بالإضافة إلى خبراء إداريين ، كما كانت هناك لجنة توجيهية أبدت اهتمامها بالمشاركة في السنة التجريبية الأولى، وقامت مجموعة من المؤسسات الكندية برعاية البرنامج وتمويله ، ولقد أعطى هذا البرنامج فرصة للنساء لتعلم نظريات الإدارة وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم وبعد سنة من التجريب الشاق لبرنامج التنمية الإدارية تم إجراء بعض التعديلات على البرنامج حيث تم تقسيم هذا البرنامج إلى برنامجين الأول يقدم للنساء ، والثاني يقدم للنساء والرجال معاً ، ولقد استقر البرنامج على هذا الوضع حتى بداية التسعينات وأصبح البرنامج يقدمان في موقعين مختلفين ، حيث كانت اللجنة الاستشارية مسؤولة عن اختيار المشتركين للالتحاق ببرنامج التنمية الإدارية للنساء ، بينما تولت المؤسسات التي قامت برعاية البرنامج بعملية اختيار المشاركين من الرجال والنساء للالتحاق بالبرنامج الثاني المشترك بينهما .

ولقد كان محتوى البرنامج يركز على الموضوعات التالية :

- إدارة الضغوط - إدارة المشروعات - العمل الجماعي
- الاتصال - الإدارة المالية - إدارة الموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي - التعرف على الإدارة
- المشاركة المجتمعية - السلوك المؤسسي
- إدارة الجودة الشاملة

واستغرق البرنامج مدة تسعة أشهر بدأت بالعزلة السكنية ، حيث تم توفير أماكن مخصصة لإقامة المشتركين ، وكان البرنامج يقدم خبرات تعليمية متنوعة مع الاهتمام بالتطبيق الفوري داخل مكان العمل .

ولقد حقق هذا البرنامج نجاحاً ملموساً ونتيجة لذلك انتشرت برامج التنمية الإدارية في جميع أنحاء كندا ، ولقد أوضح "Mintzberg" أن برامج التنمية

الإدارية فى كندا قد تطورت عبر مراحل وأجيال مختلفة وأصبح الجيل الثالث منها يمتاز بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- 1- **التأمل** : حيث اعتمدت برامج التنمية الإدارية على التعلم من تجارب الآخرين وسمى ذلك "بالتأمل فى التجربة".
- 2- **عالمية** : فهذه البرامج تطورت طبقاً للتغيرات التى تحدث فى العالم.
- 3- **تحليلية** : تقوم على تحليل جميع جوانب المؤسسة والعاملين فيها.
- 4- **جماعية** : تعتمد هذه البرامج على العمل الجماعى والعلاقات بين الأفراد.
- 5- **الأداء** : يعتبر الأداء هو المحور الرئيسى الذى تدور حوله هذه البرامج.

ولقد انعكس نجاح هذه البرامج على الجامعات حيث اهتمت الكثير من الجامعات بتطبيق هذه البرامج لتنمية أعضائها ولقد أوضح "Vincent" أن الجامعات الكندية أصبحت تعتبر التنمية الإدارية استراتيجية هدفها تحسين الأوضاع بالجامعة ، كما أوضح أن الجامعات تقدم نوعين مختلفين من برامج التنمية الإدارية وهما كما يلى⁽²⁾ :

- أ- **النوع الأول** من برامج التنمية الإدارية ويطلق عليه البرنامج وحيد المادة ، والمادة هنا هى مجموعة من الموضوعات المترابطة ، ولذلك تم تصنيفها على أنها مادة واحدة شاملة وأساسية وبرنامج التنمية الإدارية ذو المادة الواحدة يمكن أن يصنف على أنه برنامج تدريبى الهدف منه تنمية المهارات الإدارية ويقدم هذا النوع من البرامج للمدراء والقادة ويتضمن الموضوعات التالية:
- الإدارة - الإشراف - الممارسات الإدارية - الاتصال

(1) Henry Mintzberg : "Third-Generation Management Development", op.cit., on (10-6-2009).

(2) Leonard Vincent Park : "University – Employer Educational Joint Ventures : An Open Systems Approach To Collaboration and Management Development Programs", op.cit., pp. 71 – 73.

- إدارة الموارد البشرية -

ب- النوع الثاني من برامج التنمية الإدارية ويطلق عليه البرنامج متعدد المواد ، ويمتاز هذا النوع بتعدد مناهجه وموضوعاته حيث يمكن أن تشمل هذه الموضوعات على العقائد والأخلاق والقيادة والاقتصاد والسياسة وبيئة العمل والحسابات الإدارية والإدارة العامة وما تشمله من إدارة الموارد البشرية والاتصالات.

وقد تعتمد الجامعة على النوع الأول أو الثاني وذلك حسب سياستها وأهدافها ولكن هناك مبدأ رئيسي لهذه البرامج وهو الاهتمام بالنظم الوظيفية والسلوكية للجامعة.

ورغم تطوير برامج التنمية الإدارية بالجامعات الكندية واتخاذها أشكالاً مختلفة ومتنوعة ، إلا أنها ما زالت تهتم بالهدف الرئيسي الذي بدأت من أجله ، وهو تنمية المهارات الإدارية للنساء ومواجهة المشكلات والمعوقات التي تواجههم فى عملهم ، ومثال ذلك جامعة كارلتون ، وجامعتى مونت سانت فينسيت وسانت مارى ، حيث وضعت برامج التنمية الإدارية بهذه الجامعات للاهتمام بالنساء العاملات بالجامعة ومساعدتهم على أن يتقلدوا المناصب الإدارية العليا وفيما يلى عرض لبرامج التنمية الإدارية بهذه الجامعات :

1- جامعة كارلتون⁽¹⁾ : Carleton University

إن برنامج التنمية الإدارية بجامعة كارلتون يتكون من سلسلة من الجلسات تمتد لفترة عشرة أشهر حيث تستمر من شهر أغسطس إلى شهر مايو .
ويهدف البرنامج إلى تحسين المعارف والمهارات فى المجالات الآتية :

- نظم المعلومات الإدارية
- الاستراتيجيات
- الميزانية المالية
- إدارة المشروعات

(¹) Linda Scourtoudis : "An Examination of The Impact of The Management Development Program for Women on Its Participants", op.cit., pp. 35 – 44.

اختيار المدربين :

يتم اختيار المدربين لبرنامج التنمية الإدارية بجامعة كارلتون بناءً على ما يلي

:

- 1- أن يكون المدرب قادراً على توصيل المادة العلمية بفاعلية للمتدربين.
- 2- أن يتحلى المدرب بالمعرفة خاصة بالموضوعات التي يتناولها البرنامج العلمي.
- 3- أن يمتلك المدرب مجموعة من المهارات المتنوعة ويكون خبيراً في الجانب العلمي.

والبرنامج يتسم بوجود شرط سكني للمشاركين ، حيث يطلب من المتدربين الإقامة معاً ، وهدف ذلك هو إتاحة الفرصة للمشاركين بتبادل الخبرات فيما بينهم. ويستخدم البرنامج أساليب متنوعة تساعد على حفظ التوازن بين الجانب النظرى والعملى ومحاولة دمج النظرية بالتطبيق ولذلك يركز البرنامج على الأساليب التالية :

- الأنشطة والتدريبات الصفية.
 - ورش العمل التي تتيح فرص الإنماء الشخصى.
 - مجموعات النقاش المصغرة - لعب الأدوار - دراسة الحالة
- كما يتم استخدام التكاليفات الوظيفية حيث يقوم كل متدرب بكتابة المعلومات والخبرات التي ترتبط بوظيفته والغرض من تلك التكاليفات هو إتاحة الفرصة للمشاركين لتبادل هذه التكاليفات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يكتسبوا خبرات متنوعة. أما بالنسبة لتقويم البرنامج فيتم استخدام نموذج كيرك باتريك "Kirkpatrick" والمكون من أربعة مستويات ، يركز كل مستوى على نوع معين من البيانات وتعتبر هذه المستويات عما يلي :

أولاً : رد الفعل : ويجب هذا المستوى على التساؤل التالى :

هل هناك توافق بين البرنامج والمشاركين فيه؟

ويركز هذا المستوى على التعرف على آراء المشاركين حول محتوى البرنامج وأساليبه والمدرسين وطرق التقويم المستخدمة.

ثانياً : التعلم : ويجب هذا المستوى على السؤال التالي :

ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟

ويركز هذا المستوى على قياس عملية التعلم لدى المشترك ، ويراعى أن تكون المقاييس المستخدمة موضوعية وقابلة للقياس ، وتتضمن هذه المقاييس الاختبارات التحريرية وممارسة المهارات والمحاكاة الوظيفية ومنحنيات التعلم.

ثالثاً : السلوك : ويجب هذا المستوى على التساؤل التالي :

هل التغيير فى سلوك المشاركين ناتج لما تعلموه من البرنامج؟

ويركز هذا المستوى على دراسة التطور فى الأداء الوظيفى للمشاركين وعمل مقارنات بين أداء المتدرب قبل البرنامج وبعده كما يتم التقويم أيضاً من خلال الملاحظات التى يبديها المشرفون والمدرسون.

رابعاً : النتائج : ويجب هذا المستوى على السؤال التالي : هل أثر تغيير السلوك لدى المشتركين بطريقة إيجابية على المؤسسة؟ ويركز هذا المستوى على دراسة أثر البرنامج على تحسين وتطوير الأداء المؤسسى.

وقد أوضح مركز الأبحاث والتعليم للنساء والعمل The Center of Research and Education on Women and Work الفوائد التالية للبرنامج:

1- يعتبر البرنامج وسيلة مهمة لفهم العمليات الإدارية والعلاقات التى تربط بينها.

2- يساعد البرنامج على تنمية المهارات الإدارية.

3- يساعد على النمو المهنى والنمو الذاتى.

4- يؤدى إلى زيادة التفاعل والاتصال من خلال تكوين الشبكات التعليمية.

5- يتيح الفرص لمناقشة القضايا الهامة التى تعوق العمل الإدارى.

2- جامعة مونت سانت فنسنت وجامعة سانت ماري (1) :

Mount Saint Vincent University and Saint Mary's University

في عام 1990 قامت جامعة مونت سانت فنسنت وجامعة سانت ماري بتقديم برنامج التنمية الإدارية مستخدمة نموذج رائد صنعته جامعة New Brunswick في عام 1987 ، واستغرق البرنامج مدة تسعة أشهر من سبتمبر حتى مايو .

لجنة التخطيط والمجالس الاستشارية :

يشرف على البرنامج لجنة التخطيط والتي تتألف من أقسام كليات التجارة بالجامعتين وهذه اللجنة مسئولة عن تحديد موضوعات البرنامج ومناهجه واختيار المدرسين وتقويم البرنامج ، أما المجلس الاستشاري فيتولى مسؤولية إدارة البرنامج وتمويله من قبل الحكومة ، كما يساعد هذا المجلس لجنة التخطيط في تطبيق البرنامج.

أهداف البرنامج :

- 1- فهم المبادئ التي تحكم الوظائف وكذلك العلاقات الداخلية بالعمل.
- 2- تنمية المهارات الإدارية.
- 3- الاستمرارية في عملية التعلم.
- 4- تكوين شبكة من الاتصالات بين جميع المشاركين.
- 5- تنمية الآفاق المهنية لدى المتدربين.
- 6- زيادة الثقة بالنفس.

ويتناول البرنامج الموضوعات التالية :

- 1- السلوك المؤسسي.
- 2- مداخل الإدارة.
- 3- استراتيجيات الإدارة.
- 4- التمويل والموازنة.
- 5- إدارة الموارد البشرية.
- 6- تكنولوجيا المعلومات.
- 7- إدارة التغيير والحل الإبداعي للمشكلات.

(1) Wendy Forsyth : "What's Gender Got To Do With It? Aten-year Retrospective Case Study of a Management Development for Women Program", op.cit., pp. 6 – 12.

8- الاتصال. 9- التخطيط وإدارة المشروعات.

10- تقويم البرامج.

ويتم تقديم التعليم النظرى فى الجلسات الصفية ، أما التطبيق العملى فيتم داخل مكان العمل ويراعى فى تصميم البرنامج التوازن بين النظرية والتطبيق. ويستخدم البرنامج مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل : ورش العمل ، التكاليفات الوظيفية ، حلقات النقاش.

مدربين البرنامج :

أ- أساتذة الجامعات بكليات التجارة.

ب- الاستشاريين المتخصصين فى البرامج الإدارية.

ج- الخبراء فى مجال الإدارة والذين يتمتعون بخلفية أكاديمية قوية.

تقويم البرنامج :

تختلف سبل التقويم طبقاً لموضوع الدورات ، ويتم تقييم المتدربين اعتماداً على

معياريين هما :

1- المشاركة الصفية 2- جودة التكاليفات التى يقدمها المتدرب

ولكى يمنح المشتركون شهادة معتمدة للبرنامج فإن عليهم حضور كافة

الجلسات الصفية واجتياز جميع دورات البرنامج بنجاح.

يتضح مما سبق أن بداية برامج التنمية الإدارية فى كندا كانت الاهتمام بالنساء ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم الإدارية ، ولذلك تعتبر هذه البرامج أداة مهمة يمكن أن تساعد على الترقى والوصول إلى المناصب الإدارية العليا ، وحتى الوقت الحالى تهتم جامعات كندا بتنمية المهارات الإدارية لدى النساء ومثال ذلك جامعة كارلتون وجامعتى مونت سانت فنسينت وسانت مارى ، ورغم وجود تشابه فى برامج التنمية الإدارية فى هذه الجامعات حيث تحرص هذه البرامج على دمج النظرية

بالتطبيق داخل مكان العمل ، إلا أنها تختلف فى الموضوعات التى يتطرق إليها البرنامج وكذلك الأساليب المستخدمة وطريقة التقويم.

رابعاً : خبرة استراليا

لقد شهدت السنوات الماضية فى استراليا اهتماماً متزايداً بتمتية القيادات وقد حدث ذلك للأسباب التالية⁽¹⁾ :

1- التغيير السريع فى مجال التكنولوجيا والاتصال العالمى.

2- التغييرات التى حدثت فى القيم الإنسانية.

3- فقد المجتمعات للثقة فى قدرة العلوم والتكنولوجيا على مواجهة المشكلات.

ونتيجة لذلك أصبحت هناك حاجة ملموسة إلى مزيد من المنظورات الإنسانية كالقيادة المتطورة والتى أصبحت أداة رئيسية لمواجهة التغييرات السابقة ، ولقد حرصت استراليا على إصدار العديد من الكتب فى مجال القيادة كما حرصت على تطوير البرامج القيادية⁽²⁾.

ولقد انعكس الاهتمام بالقيادة على مجال التعليم العالى نظراً لاهتمام "الحكومة بوضع أجندة للإصلاح الإدارى فى التعليم العالى تتضمن العديد من الموضوعات منها"⁽³⁾:

1- الجودة والكفاءة

فالتوجه نحو الجودة هو أحد الموضوعات الهامة التى تتصدر جدول الإصلاح ويتطلب ذلك ما يلى : أ- التدريس الفعال . ب- المناهج الملائمة . ج- وجود هيكل إدارى فعال . د- التعليم الفعال .

2- المحاسبية :

(¹) Ron Cacioppe : "An Integrated Model and Approach For The Design of Effective Leadership Development Programs", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No. 1, 1998, p. 44.

(²) Ibid : p. 44.

(³) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 274 - 275.

وهذا الموضوع يظهر بوضوح فى أجندة الإصلاح الإدارى الحالى ، فالجامعة هى المسئولة أمام الطلاب والآباء والموظفين وعمامة الشعب ، كما أن الجامعة مسئولة أمام الحكومة بضمان حسن استخدام مواردها.

3- التوجه نحو السوق :

تتجه أجندة الإصلاح نحو السوق ، ولعل السمة العامة لتوجه التعليم العالى نحو السوق هى التصاعد العالمى لرأسمالية السوق ، والمبادئ الاقتصادية الليبرالية الحديثة.

وحتى يمكن تحقيق هذه الأجندة فإنه ينبغى أن يكون هناك قيادات إدارية قادرة على تحقيق ما تضمنته هذه الأجندة من موضوعات.

ولذلك اهتمت استراليا بالتنمية الإدارية للقيادات وتطبيق النماذج المختلفة لتطوير البرامج التدريبية ويعتبر نموذج "Vicere" ذو المراحل السبعة من أفضل النماذج التى يتم استخدامها فى برامج القيادة ، ويشمل هذا النموذج على المراحل التالية⁽¹⁾ :

[1] توضيح القضايا الاستراتيجية :

وهى المرحلة الأولى فى البرنامج ويراعى فى هذه المرحلة تحديد القضايا الاستراتيجية التى تواجه المؤسسة ، فالبرنامج يجب أن يعمل على تنمية المهارات الإدارية للقيادات فى ضوء هذه القضايا ، وفى هذه المرحلة يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

1- ما هى القضايا التى تواجه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟

2- ما هما القضيتان الداخليتان والخارجيتان الأكثر أهمية والمرتبطنان بنجاح وازدهار المؤسسة؟

3- كيف يمكن معالجة هذه القضايا بفاعلية؟ وما هى المهارات والمعارف التى يحتاجها المدراء لمواجهة هذه القضايا؟

(1) Ron Cacioppe : "An integrated Model and Approach For The Design of Effective Leadership Development Programs", op. cit., pp. 44 – 46.

إن الإجابة على هذه الأسئلة توضح القضايا الهامة التي يجب أن يشملها البرنامج ، وكذلك المهارات والمعارف التي تساعد على مواجهة هذه القضايا.

[2] وضع الأهداف :

وفى هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج ، وينبغي عند وضع هذه الأهداف مراعاة خبرات المشتركين ومستواهم الوظيفي وخلفياتهم الإدارية والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجههم.

[3] إيضاح الطرق الملائمة

وفى هذه المرحلة يقوم الاستشاريين والخبراء بالتخطيط لسياسة البرنامج والوقت اللازم له وتحديد الأساليب المختلفة مثل دراسات الحالة ، جلسات بناء الفريق ، وعمل المشروعات.

[4] تصميم البرنامج

ويتم فى هذه المرحلة تحديد الأهداف النهائية للبرنامج فالتغييرات التي تواجه المؤسسة يمكن أن تؤثر على أهداف البرنامج فيتم تطويرها أو تغييرها ، ولذلك يراعى فى هذه المرحلة وضع البرنامج وأهدافه فى صورتهم النهائية وعمل التصميم النهائى للبرنامج.

[5] تقييم فعالية البرنامج

فى هذه المرحلة يتم فحص محتوى البرنامج وأنشطته ويفضل فى عملية التقييم استخدام نموذج "Kirkpatrick" ذو المستويات الأربعة والذي يشمل : رد الفعل - التعلم - السلوك - النتائج.

[6] التكامل مع الإدارة ونظم الموارد البشرية

وتتطلب هذه المرحلة من المدراء أن يكونوا على وعى بالقضايا والموضوعات التي يناقشها البرنامج ، كما يجب أن يعكس البرنامج نظم الموارد البشرية التي لها تأثير على المؤسسة مثل إدارة الأداء والمكافآت والمسئوليات والتوجيهات الاستراتيجية.

[7] التقييم الكلى لقيمة البرنامج

وتشمل هذه الخطوة التقييم الكامل للبرنامج من حيث أهدافه وفلسفته وهل يعكس البرنامج قيم العمل اللازمة لنجاح المؤسسة ، كما يتم تقييم إدارة البرنامج والأساليب المستخدمة فيه وكذلك مكان البرنامج ومدى ملائمة من حيث الموقع والإضاءة ، والتجهيزات.

ويعتبر نموذج "Vicere" من أفضل النماذج التي يتم استخدامها في برامج التنمية الإدارية.

وبالنسبة للجامعات الاسترالية فإن استراليا تضم 36 جامعة حكومية ، 35 من هذه الجامعات أنشئت وتم الاعتراف بها تحت تشريع الدولة أو المقاطعة بينما هناك جامعة واحدة أنشئت وفقاً لقانون البرلمان الفيدرالي⁽¹⁾ ومن المعروف "أن الجامعات الاسترالية قد تبنت ممارسات إدارية ، يمكن أن تدخل ضمن أفضل الممارسات العالمية"⁽²⁾ ولقد حرصت هذه الجامعات على تطبيق برامج التنمية الإدارية للقيادات بها وفيما يلي عرض لنماذج متنوعة من هذه البرامج بالجامعات الاسترالية.

[1] جامعة نيوانجلاند : New England

تمتع جامعة نيو انجلاند الواقعة بمدينة أرميديل الاسترالية بمنزلة رفيعة المستوى دولياً حيث تعد من الجامعات الرائدة في مجال البحث والابتكار الأكاديمي ، ولقد صنفت الجامعة عام 2007 كواحدة من أفضل 500 جامعة على مستوى العالم حيث تم تقييمها من حيث مستوى جودة التعليم والخدمات التي تقدمها للطلاب⁽³⁾.

(¹) يوسف عبد المعطى مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص 273.

(²) ج.ب & م.ل : العولمة والتعليم الجامعي "المضامين - المستقبل - دراسات حالة ، مرجع سابق ، ص 187.

(³) University of New England : International Marketing and Pathways, available at : <http://www.une.edu.au/imp/about/about-arabic.php>, on (1-7-2010).

ولقد بدأ برنامج التنمية الإدارية بالجامعة منذ عام 1999م وعادة ما يقدم البرنامج كل عامين حيث يعتمد فى تطبيقه على احتياجات القيادات بالجامعة وتقديم الدعم لهم على كافة المستويات ، وتم وضع هذا البرنامج طبقاً للخطة الاستراتيجية التى وضعتها الجامعة لعام 2007 – 2009 ، وتراعى هذه الخطة متطلبات السوق العالمية والتنافسية ، وأثرها على التعليم العالى ، كما تحدد هذه الخطة الدور الذى تقوم به القيادات الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة⁽¹⁾.

ويعكس البرنامج فى تصميمه استراتيجية الجامعة فى تحقيق هذه الاستراتيجية ، والبرنامج يقدم فى جامعة نيوانجلاند على النحو التالى⁽²⁾ :

أهداف البرنامج :

- التعرف على الفرق بين القيادة والإدارة ودور كل منهم فى التنمية الجامعية.
- توضيح مبادئ القيادة.
- تطبيق إدارة التغيير فى النسق الجامعى.
- تحديد مبادئ التخطيط الاستراتيجى بالجامعة.
- التعرف على الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- كشف الصراعات الخاصة بالعمل والتعرف على المهارات اللازمة لحل هذه الصراعات فى ضوء استخدام مبدأ الشورى.
- التعرف على كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين بالجامعة وكيفية التعامل معهم.
- التعرف على مهارات الاتصال الفعالة بالإضافة إلى المهارات المعرفية التى تسهل عملية صنع القرار.

(1) University of New England : Leadership and Management Development Strategy 2007 – 2009, p. 1 available at, <http://www.une.edu.au/od/courses/staff%20leadership%20program%20Information%20Booklet%20.2010.doc>, on (16-2-2010)

(2) Ibid : pp. 4 – 9.

- تنمية المهارات التي تساعد على تدعيم ثقافة التميز الأكاديمي والإدارى بالجامعة.

- التعرف على الأسلوب الخاص بكل قائد وكيفية تعزيز هذا الأسلوب من خلال طرح استراتيجيات متنوعة لتطوير وتنمية شخصية القيادات.

والبرنامج ينقسم إلى جزأين. الجزء الأول تم تقديمه عام 2007 ويركز هذا الجزء على الإدارة الذاتية وعمل الفريق ودور الأفراد فى تحقيق أهداف الجامعة ، كما يشمل هذا الجزء موضوعات متنوعة مثل التعامل مع الآخرين ، وطرق تنمية العلاقات بين الأفراد وإدارة الضغوط وتطوير مهارات الانتداب والتفويض والتيسير ، وكذلك الاهتمام بالمناقشات العامة المرتبطة بالتوجيه الاستراتيجى للجامعة بالإضافة إلى الموضوعات التى تتعلق بالإشراف والتوجيه وإدارة الأداء.

أما الجزء الثانى والذى تم تقديمه عام (2008 ، 2009) فإنه يشمل ورش عمل لما يزيد عن شهرين مع الاهتمام بالجانب النظرى والذى يشمل الموضوعات التالية :

- نظريات ونماذج القيادة. - أدوات التعلم القيادى.
 - مهارات الاتصال. - المساواة والتنوع فى العمل.
 - إدارة الصراع. - إدارة الذات فى سياق المؤسسة.
 - الأهداف الاستراتيجية للجامعة. - إدارة المشروعات.
 - نظم وإجراءات العمل بالجامعة. - الأخلاق والقيادة.
- كما يعرض البرنامج على المشاركين من القيادات العديد من الاتجاهات والأساليب التى تساعدهم على إدارة الصراعات بالجامعة ومواجهة المشكلات.

تقييم البرنامج :

تتم عملية التقويم من خلال التكاليفات المكتوبة ، والتقارير الذاتية ويمكن توضيحها كما يلى :

(أ) التكاليف المكتوبة :

يطلب من القيادات المشتركين بالبرنامج إعداد اثنين من التكاليف المكتوبة والتي تضم من (2000 إلى 2500 كلمة) وتضم أسئلة خاصة بموضوعات البرنامج حيث يقوم المشتركين بالإجابة عن هذه الأسئلة مع إضافة أسئلة أخرى تعبر عن اهتماماتهم الشخصية.

ويتم تقديم التكاليف الأول في 13 أبريل 2009.

أما التكاليف الثاني فيقدم في 18 مايو 2009.

ومن أمثلة الأسئلة التي قد تشملها هذه التكاليف ما يلي :

- 1- اشرح مع التحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لتحويل الجامعة من النمط البيروقراطي إلى النمط الديمقراطي.
- 2- بالنسبة لمؤسسة تخضع للتغيير الهيكلي اعرض تحليل نقدي لعملية التغيير والآثار والنواتج المرتبطة بها.
- 3- اشرح بالتفصيل كيف تؤثر كل من السلطة والسياسات السائدة على الهيكل المؤسسي ودور كل منهم في عملية التغيير.
- 4- في ضوء الطفرة الحادثة في النظريات القيادية ، اشرح كيف يمكن أن تؤثر هذه النظريات على فاعلية القيادة داخل المؤسسة التي تعمل فيها.

(ب) التقارير الذاتية :

يتم تشجيع المشاركين على كتابة تقارير ذاتية لهم منذ بداية البرنامج والتي تشمل على آرائهم المختصرة (حوالي من 300 - 500 كلمة) كما توضح انطباعاتهم عن محتوى البرنامج وورش العمل، ويقوم المشاركون بتسليم هذه التقارير ويتم مناقشتها من قبل منسقى ومشرفى البرنامج ومن خلال هذه التقارير يمكن التعرف على نواحي القصور والضعف بالبرنامج والتي يتم التعرف عليها من خلال انطباعات وآراء المشاركين.

2- جامعة موناش Monash university

لقد تأسست جامعة موناخ فى عام 1961 وهى جامعة متعددة الأفرع حيث تشمل ستة أفرع جامعية فى استراليا بالإضافة إلى فرع لها فى ماليزيا وآخر فى جنوب أفريقيا⁽¹⁾.

وتتزعج جامعة موناخ التوجه الحالى فى الجامعات الاسترالية والذى يتعلق بخلق جامعات عالمية حيث إنها أكثر الجامعات انتشاراً حول العالم وأكثرها نجاحاً نظراً لأنها تعمل بصورة متوازية محلياً وعالمياً⁽²⁾.

وضمن هذا التوجه العالمى تقدم جامعة موناخ برنامج التنمية الإدارية للقيادات والمدراء بالجامعة والبرنامج يقدم على النحو التالى⁽³⁾ :

أهداف البرنامج :

يهدف البرنامج إلى إكساب المدراء بالجامعة العديد من المهارات والمعارف المتنوعة ، مع التركيز على تطوير القدرات الاستراتيجية للأفراد والتي تتعلق بالعمل وأداء المهام والقدرة على تطبيقها داخل مكان العمل.

ويركز برنامج التنمية الإدارية على النماذج الحالية للإدارة والتعرف على مدى تأثير القيادة على تنمية الأداء بالجامعة ، ويصف البرنامج ويحلل الدور الإدارى والقيادى داخل الجامعة ، كما يعرض المبادئ الإدارية والقيادية ، وأهمية التغيير والتحول فى السياق الجامعى طبقاً للتغيرات الحادثة فى العالم كما يركز البرنامج على ضرورة التنوع فى المهارات الإدارية والاتصال الفعال وإدارة الفريق.

ويتضمن البرنامج الموضوعات التالية :

1- النماذج الإدارية والأساليب القيادية.

(¹) ج.ب & م.ل : العولمة والتعليم الجامعى "المضامين - المستقبل - دراسات حالة" ، مرجع سابق ، ص 181.

(²) المرجع السابق ، ص 190.

(³) Monash University : Leadership and Management Development (level 2), 2010, available at : <http://www.adm.monash.edu.au/staff-development/ws/1m/1md2.html>, on (20-3-2010).

2- ملامح الشخصية القيادية.

3- تحليل وتنمية المهارات التي تتعلق بما يلي :

أ- قيادة الفريق. ب- توجيه أداء الأفراد.

ج- إدارة التغيير والتحول فى أماكن العمل. د- تشكيل ثقافة المؤسسة.

4- استخدام المعارف والمهارات والخبرات فى حل المشكلات التى تواجه القيادات.

5- تطوير العلاقات بالعمل.

أساليب البرنامج :

يستخدم البرنامج أسلوب المناقشة ومؤثرات العرض المرئية (الفيديو) ودراسات الحالة ، والتطبيق العملى داخل مكان العمل.

والبرنامج يساعد المشاركين من القيادات على تطبيق مبادئ وأساسيات الإدارة والقيادة فى الجامعة ، ويعمل البرنامج على إتاحة الفرصة لكل مشترك على تحديد رؤيته الخاصة ، كما يوفر له إمكانية التطبيق العملى للمهارات المتنوعة التى تم اكتسابها من البرنامج.

3- جامعة سيدنى الغربية⁽¹⁾ : University of Western Sydney

إن جامعة سيدنى الغربية تعترف بملكات وقدرات المدراء والقيادات بها وتلتزم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال برنامج التنمية الإدارية التى تقدمه الجامعة والذى يعكس القيم والسلوكيات التى يتوقع من كافة العاملين بالجامعة الالتزام بها وتشمل هذه القيم ما يلي :

أ- الوصول إلى مستويات خلقية ومهنية عالية.

(¹) University of Western Sydney : UWS Leadership and Management Development Program 2010, available at <http://www.UWS.edu.au/organisational-development/odu/leadership-and-management-development>, on (26-5-2010).

ب- أن يكون كل فرد بالجامعة دائم المحاسبة لذاته ومسئول عن أفعاله.
ج- أن يلتزم الأفراد بمسئوليات الجامعة.
د- أن تتولد داخل كل فرد يعمل بالجامعة ثقافة الخدمة حتى يمكن مواجهة احتياجات الطلاب.

ويركز البرنامج على الموضوعات التي تتعلق بسياسة وإجراءات الجامعة وكيفية تطبيق التشريعات الجامعية ودور القيادات والمدراء بالجامعة فى تطبيق الأحكام والشروط القانونية التي تحكم الجامعة وكذلك تحديد مسئولياتهم فى عملية الإشراف والتوجيه.

كما يركز البرنامج على الدور الذى يقوم به المدراء فى توعية العاملين بالجامعة وتقديم الإرشادات لهم وضرورة توفير بيئة آمنة لكافة الطلاب ، ويعمل البرنامج على إبراز دور القيادات فى تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الموضوعات الأخرى التي يتناولها البرنامج والتي تعتبر من الموضوعات الرئيسية وهى :

- الالتزامات التشريعية.
- الأمن والصحة العامة.
- التعيين والاختيار .
- إدارة الأداء.

والبرنامج الزامى للمدراء الجدد بالجامعة أو الذين تم تعيينهم حديثاً ، ويجب اجتياز هذا البرنامج قبل إتمام فترة ستة أشهر من تولى المنصب. أما المدراء القدامى بالجامعة فعليهم تحديث مهاراتهم وخبراتهم عن طريق حضور البرامج التدريبية التي تعقد باستمرار فى الجامعة.

أساليب البرنامج :

يستخدم البرنامج أساليب متعددة ومتنوعة مثل :

1- الشبكات :

وتستهدف الشبكات العلمية عقد منتديات للمشاركين فى البرنامج للتعرف على المبادرات الحالية لجامعة سيدنى والاستماع إلى خبرات المتحدثين من الضيوف والزائرين ، ووضع مقترحات وتوصيات مستقبلية بشأن الجامعة.

2- منتدى الجودة بالجامعة :

يعقد هذا المنتدى سنوياً بالجامعة وهو خاص بالقيادات المشاركين بالبرنامج من فئة (العمداء - مساعدين العمداء - رؤساء الأقسام - كبار المدراء) وتدور المناقشات حول الجودة وأهمية إدخال تعديلات وتحسينات على طرق التدريس والأبحاث بالجامعة.

3- مؤتمر الإدارة العليا :

يعقد هذا المؤتمر سنوياً ويقدمه نائب رئيس الجامعة وتدور مناقشات المؤتمر حول أولويات الجامعة والاتجاه الاستراتيجى الذى تلتزم به.

4- منتديات القيادات :

ويرأس هذه المنتديات نائب رئيس الجامعة ويشترك فيها المدراء التنفيذيين ومساعدين العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء مراكز البحث العلمى ، ومدراء الوحدات بالأقسام وتناقش هذه المنتديات الطرق المستخدمة لتحديث وتطوير الأنشطة الجامعية.

ج- دليل المدراء بالجامعة :

ويعرض الدليل نظرة سريعة على الجامعة من حيث إدارتها وهيكلها الإدارى ومعلومات أخرى عن مسئوليات المدراء والقيادات وقائمة توضح سياسات الجامعة وخططها المتتابة.

من خلال ما سبق يتضح أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها ، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس استراتيجية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها ، ورغم التشابه فى أهداف البرنامج من دولة إلى أخرى حيث تركز معظم الأهداف على تنمية القدرات والمهارات

لدى القيادات الجامعية ، إلا أن البرنامج يأخذ أشكالاً مختلفة فى كل جامعة ويعتمد على أساليب مختلفة ، وهذا يرجع إلى الاختلاف فى ثقافة ومبادئ وأهداف كل جامعة ، ولقد عرض الفصل الحالى العديد من برامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات ، وحتى يمكن الاستفادة من هذه البرامج ، ومحاولة تصميم برامج مشابهة لها فى جمهورية مصر العربية ، فإنه ينبغى فى البداية التعرف على واقع التنمية الإدارية فى جمهورية مصر العربية ، وذلك لتحديد أوجه القصور فى عملية تنمية القيادات الجامعية إدارياً ، ومحاولة علاج هذا القصور من خلال تصميم برامج تنمية إدارية تتناسب طبيعتها مع طبيعة الواقع المصرى ، ويمكن التعرف على واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر من خلال الفصل التالى والذى يحمل عنوان "واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية".

الفصل الخامس

واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية

- المقدمة
- نشأة وتطور التنمية الإدارية فى مصر
- واقع الإدارة الجامعية المصرية
- واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية المصرية
- الاستقلال الإدارى والمالى وعلاقته بالتنمية
الإدارية للقيادات الجامعية المصرية
- أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية

الفصل الخامس

واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية

المقدمة :

إن الثورة العلمية والتكنولوجية قد أحدثت تغييرات عميقة فى البنى والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، وباتت تفرض على التعليم الجامعى مسئوليات ومتطلبات تستدعى إجراء تغييرات جذرية خاصة فى أنظمتة الإدارية ، وهو ما جعل العديد من الدول تتجه إلى التنمية الإدارية والتي تهتم بجميع جوانب المؤسسة التعليمية لتشمل أهدافها وفلسفتها والعاملين فيها ونظم وإجراءات العمل المتبعة وكذلك القوانين والتشريعات التى تحكم العمل ، ولقد سعت مصر إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية وظهر ذلك خلال مراحل وفترات زمنية متعددة وسوف يتناول الفصل الحالى :

نشأة وتطور التنمية الإدارية فى مصر ، واقع الإدارة الجامعية المصرية ، واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية المصرية ، والاستقلال المالى والإدارى وعلاقته بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية ، أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية.

أولاً : نشأة وتطور التنمية الإدارية فى مصر :

لقد مر الجهاز الإدارى فى مصر بالعديد من المشكلات المزمنة والمتراكمة؛ نتيجة للظروف التى مرت بها البلاد عبر حقبة طويلة من الزمن ، ولقد بدأت تجربة مصر فى التنمية الإدارية منذ بداية ثورة يوليو عام 1952 حيث كان الإحساس قوياً

بضرورة الاهتمام بالتنمية الإدارية وإعداد جيل جديد من القادة⁽¹⁾ يساعد في مواجهة هذه المشكلات.

فمع "قدوم ثورة 1952 استخدمت الحكومة خبيراً من هيئة الأمم المتحدة يدعى "سالفورد" والذي قدم تقريراً أشار فيه إلى أن النجاح في التنظيم وفي إصلاح العمل الحكومي يتطلب اتباع مقاييس معينة ومحددة لإيجاد الأفراد الأكفاء في هذا المجال ، ومن ثمّ فقد أشار إلى إنشاء إدارة عامة تكون مسؤولة عن أعمال التنظيم وطرق وأساليب العمل في الجهاز الحكومي"⁽²⁾.

ونتيجة لذلك فقد "صدر قانون رقم 657 لسنة 1954 من مجلس الوزراء وقيادة الثورة في ذلك الوقت بإنشاء معهد الإدارة العامة لإعداد الموظفين العموميين إعداداً علمياً على أساس يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة في مصر"⁽³⁾.

ولهذا فقد "كانت مصر من أسبق الدول العربية في إنشاء معهد الإدارة العامة"⁽⁴⁾ ، ثم تبعه "المعهد القومي للإدارة العليا ، وكذلك معهد الإدارة المحلية بهدف تأهيل القيادات على مختلف المستويات والتخصصات والتي تسهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية ، ولكن تأثرت أنشطة هذه المعاهد بانعدام التنسيق ونشئت جهودها ، إلى أن تم تحويلها إلى المعهد القومي للتنمية الإدارية عام 1969 ليكون مختصاً بممارسة وظائف البحث والتدريب والاستشارات العلمية ، وتوفير المهارات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية"⁽⁵⁾.

(1) على السلمي : خواطر في الإدارة المعاصر ، دار غريب ، القاهرة ، 2001 ، ص 209.

(2) محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمار : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق، ص 92.

(3) فريد راغب النجار : التنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 191.

(4) على السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 210.

(5) محمد نجيب صبرى محمود : استراتيجية التطوير الإداري في مصر مدخل تنظيمي معاصر ، مرجع سابق، ص 22.

ثم توالت محاولات إدارة التنمية الإدارية وكانت بشكل عام تحمل عنوان "الإصلاح الإدارى" والتي ركزت فى أغلب الأحيان على إنشاء المزيد من الأجهزة مثل : مديريات التنظيم والإدارة فى جميع وحدات الجهاز الإدارى للدولة ، كما تم تشكيل المزيد من اللجان والمجالس ، وفى عام 1970 شكل مجلس لبحث الأسس العلمية للتنمية الإدارية واقتراح برامجها ، وفى عام 1977 تكونت لجنة الثورة الإدارية لوضع استراتيجية قومية للتنمية الإدارية الشاملة⁽¹⁾.

وكانت بداية التنظيم المؤسسى الرسمى لإدارة التنمية الإدارية عام 1971 ، حيث أسند إلى وزير التخطيط مسئولية التنمية الإدارية وذلك إلى جانب مسئولياته الأخرى ، ثم تم إنشاء وزارة للتنمية الإدارية فى مصر لأول مرة عام 1976 وتم إسنادها إلى أ.د. أحمد فؤاد شريف والذي كان له الفضل فى إنشاء أول معهد قومى يهتم بالتنمية الإدارية وهو معهد الإدارة العليا ، ورغم تأسيس وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، إلا أن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة كان هو الآلية الرئيسية التى اعتمدها الدولة لإدارة التنمية الإدارية فى الجهاز الحكومى والقطاع العام ، وانحصر دور وزير الدولة للتنمية الإدارية فى أمور السياسة العامة ومحاولة بناء استراتيجيات قومية للتنمية الإدارية⁽²⁾.

وفى الوقت الحالى تسعى وزارة التنمية الإدارية إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسائله الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة ، ورفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات الروتينية ، وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة ، إلا أن الأهداف السابقة لا يمكن بلوغها إلا عن طريق معالجة المشكلات المزمنة التى تراكمت على الجهاز الإدارى على مدى فترة طويلة من الزمن ، لذلك كان من الطبيعى أن تبدأ المرحلة الأولى للإصلاح الإدارى بوضع السياسات الكفيلة بمحاصرة هذه المشكلات ووضع قواعد وأسس ثابتة لمعالجتها ولقد بدأ تطبيق هذه السياسات منذ نهاية عام 1997 وتتوى الوزارة الاستمرار فيها وتفعيلها بهدف السعى التدريجى نحو تحديث نظم

(1) على السلمى : خواطر فى الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 211.

(2) المرجع السابق : ص 211.

الإدارة الحكومية في مصر ولتحقيق التنمية الإدارية على كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة⁽¹⁾.

والجدول التالي يوضح مراحل تطور وإنشاء المعاهد الإدارية المسؤولة عن التنمية الإدارية في جمهورية مصر العربية.

جدول (3)

مراحل تطور وإنشاء المعاهد الإدارية المسؤولة عن التنمية الإدارية في مصر

القرار / القانون	الموضوع	التبعية	الأهداف والأغراض	الأنشطة
قانون رقم 657 الصادر بتاريخ 8 ديسمبر 1954	إنشاء معهد الإدارة العامة	مجلس الوزراء	إعداد الموظفين العموميين إعداداً علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة	تدريب الموظفين على أداء أعمالهم عملياً عن طريق محاضرات وحلقات بحث ومناقشات ومشاهدات واقعية في مجالات الإدارة العامة
قرار جمهوري رقم 1517 الصادر بتاريخ 25 سبتمبر 1961	إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا	مجلس الوزراء	القيام بالبرامج العلمية والتدريبية والبحوث وتقديم خدمات الاستشارات والخدمات والمعونات الفنية وغيرها من أوجه النشاط التي تخدم هدف تنمية الإدارة وتأهيل المديرين بالجمهورية العربية المتحدة	تحديد احتياجات التدريب ووضع برامج التدريب وتنظيم المؤتمرات المحلية وتقرير منح دراسية وإيفاد بعثات علمية والمساهمة في الجمعيات المهنية والعلمية وإصدار النشرات والمطبوعات في ميدان إدارة الأعمال
قرار جمهوري رقم 1518 الصادر بتاريخ 25 سبتمبر 1961	تولى نائب رئيس الجمهورية لشئون المؤسسات العامة للإشراف على المعهد القومي للإدارة العليا	مجلس الوزراء		
قرار جمهوري رقم 1288 الصادر بتاريخ 8 مايو 1967	إنشاء معهد الإدارة المحلية	وزير الدولة للإدارة المحلية	إعداد العاملين في مجال الإدارة المحلية إعداداً علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة	تدريب العاملين في مجال الإدارة المحلية والانتعاج بكافة الإمكانيات المتوفرة لدى الجهات الأخرى وتنسيقها
قرار جمهوري رقم 2281	إنشاء المعهد القومي للتنمية الإدارية	وزير التنمية الإدارية	يختص بمختلف أوجه النشاط العلمي والمهني من بحوث	تبادل الخدمات والمعونات الفنية في مجال تخصصه مع الدول

(¹) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ، ص 601.

القرار / القانون	الموضوع	التبعية	الأهداف والأغراض	الأنشطة
الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1971	الإدارية ودمج معهد الإدارة العامة والمعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة المحلية به		واستشارات وتدريب ونشر وتوثيق بهدف خدمة التنمية الإدارية فى جميع المجالات والقطاعات وعلى جميع المستويات بالجمهورية	والمنظمات الدولية والمعاهد الأجنبية المعترف بها والمرخص للتعامل معها وذلك طبقاً للقواعد المقررة فى هذا الشأن
قرار جمهورى رقم 127 الصادر بتاريخ 23 فبراير 1981	إنشاء أكاديمية السادات للعلوم والإدارة	رئيس مجلس الوزراء	تنمية الإدارة فى جميع المجالات والقطاعات وعلى جميع المستويات بالجمهورية	تدريب العاملين ومنح شهادات علمية تتم معادلتها بنظائرها بالجامعات المصرية وتقديم المشورة وتشجيع البحوث العلمية وتنظيم دراسات تخصصية فى مجالات التنمية الإدارية والقيام بأعمال النشر والتوثيق المتعلقة بالإدارة وتبادل الخدمات والمعلومات فى مجال تخصص الأكاديمية مع المنظمات والهيئات الدولية
قرار جمهورى رقم 556 الصادر بتاريخ 18 نوفمبر 1982	إصدار اللائحة التنفيذية لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية	مجلس الوزراء	إنشاء الأقسام العلمية بكلية الإدارة وتحديد اختصاص كل قسم والمعهد القومي للإدارة العليا المختص بالدراسات العليا وأيضاً إنشاء المراكز العلمية وهى مراكز التدريب والاستشارات والبحوث والمعلومات ومركز تنمية الإدارة فى الحكم المحلى وتحديد اختصاصات كل منها	القيام بأعمال النشر والتوثيق المتعلقة بالإدارة على مستوى الأكاديمية ككل وتبادل الخدمات والمعلومات الفنية فى مجال تخصص الأكاديمية مع الدول والمنظمات والهيئات الدولية
قرار جمهورى رقم 294 الصادر بتاريخ 19 أغسطس 1997	نقل التبعية من رئيس مجلس الوزراء إلى وزير الدولة للتنمية الإدارية	وزير الدولة للتنمية الإدارية		
قرار جمهورى رقم 30 الصادر بتاريخ 17 يناير 2004	إعادة تنظيم أكاديمية السادات للعلوم الإدارية	وزير الدولة للتنمية الإدارية	تنمية الإدارة فى جميع المجالات والقطاعات وعلى جميع المستويات بالجمهورية	إنشاء كلية أو أكثر من الكليات المتخصصة فى علوم وتدريب العاملين لتنمية مهاراتهم وتقديم المشورة وتشجيع وتطوير البحوث العلمية والقيام بأعمال النشر والتوثيق المتعلقة بالإدارة وتبادل الخدمات والمعلومات الفنية فى مجال تخصص الأكاديمية مع الدول والمنظمات والهيئات الدولية

من خلال ما سبق يتضح أنه على الرغم من المحاولات المتعددة التي قامت بها الدولة فى مجال التنمية الإدارية ، إلا أنها لم تحقق نتائج متميزة تقاس بالجهود والتكاليف والوقت المستغرق فيها ، فضلاً عن الآمال والتوقعات العالية التى تصاحب كل محاولة جديدة ، وكانت من أهم الأسباب التى أدت إلى تواضع هذه النتائج ما يلى⁽¹⁾ :

- 1- إن محاولات التنمية الإدارية وجهودها تمت فى شكل برامج وإصلاحات جزئية فى حين أن التنمية الإدارية لابد وأن تقوم على فلسفة الشمول بحيث تتناول جميع جوانب العمل الإدارى من تنظيم وأفراد وقوانين وسلوكيات.
- 2- قلة الاستفادة من البحوث والدراسات والتقارير التى أعدت فى الإدارة والتنمية الإدارية خاصة فى الجامعات والمعاهد المصرية.
- 3- نقص القيادات الإدارية ، وكذلك الأسلوب غير الموضوعى الذى تتم به عملية اختيارهم ، مما أدى إلى سوء تنظيم الأجهزة الإدارية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لها.
- 4- عدم وضوح الرؤية بشأن فلسفة التنمية الإدارية ومفهومها وأبعادها وافتقارها إلى التخطيط المتكامل.
- 5- قصور الأجهزة المختصة عن التنمية الإدارية فى القيام بواجباتها نظراً لقصور السلطات الممنوحة إليها ، وقلة توافر البيانات والإحصائيات اللازمة.

(1) محمد نجيب صبرى محمود : استراتيجية التطوير الإدارى فى مصر مدخل تنظيمى معاصر ، مرجع سابق ، ص ص 33 - 34.

هذا بالإضافة إلى (1) :

- انحصار اهتمام مؤسسات التنمية الإدارية القومية فى مشكلات الحاضر دون الانطلاق إلى رؤية مستقبلية شاملة.
- افتقار جهود إدارة التنمية الإدارية إلى السلطة القادرة على التنفيذ وفرض الإصلاحات فى مختلف مواقع العمل.
- غياب الإطار التشريعى المحكم الذى ينظم ويضبط الممارسات سواء فى مجال التدريب أو الاستشارات.

إن ما تقدم يوضح أنه على الرغم من هذه المحاولات المتعددة إلا أن هناك قصوراً فى مجال التنمية الإدارية فى جمهورية مصر العربية ، وهذا القصور لم يكن بمعزل عن التعليم عامة ، والتعليم العالى خاصة ، حيث يشير واقع الإدارة الجامعية المصرية إلى وجود العديد من أوجه الضعف بها ، وهذا ما تناوله الدراسة فيما يلى :

ثانياً : واقع الإدارة الجامعية المصرية :

إن كفاءة التعليم الجامعى رهن بكفاءة إدارته ، فالجامعات لا تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا بتوافر إدارة جامعية ناجحة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة وقادرة على التكيف والتوافق مع التغيرات والتحديات العصرية ، كما أن كفاءة الإدارة الجامعية رهن بكفاءة القيادات الإدارية ومستواهم ونوعية تدريبهم وقدرتهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة واستخدام أنظمة المعلومات المتطورة فى المجال الإدارى.

وفى مصر يشير واقع إدارة الجامعات المصرية إلى أنها لا زالت تعاني من الضعف ، كما أنها تواجه العديد من المشكلات التى تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ويتضح ذلك من خلال ما يلى :

(1) على السلمى : خواطر فى الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص 215 - 216.

-
-
- 1- "إن متطلبات شغل الوظائف القيادية بإدارة الجامعة وشروطها ، تتصف بالعمومية وعدم الدقة، فلا تتضمن شرط الحصول على مؤهل متخصص أو دورات تدريبية فى مجال الإدارة الجامعية"⁽¹⁾.
 - 2- "التداخل بين الوظائف المختلفة بالجامعة ، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسئوليات والسلطات الخاصة بكل منها"⁽²⁾.
 - 3- سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعة وغياب ثقافة النظام ، ويتضح ذلك عند تغيير القيادات سواء على مستوى الإدارة العليا فى الجامعة أو الإدارة على مستوى الكليات أو الأقسام"⁽³⁾.
 - 4- وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية ، مما أدى إلى استنزاف التنظيم الإدارى الجامعى ، وتتمثل تلك المستويات فى المجلس الأعلى للجامعات ، ثم رؤساء الجامعات ونوابهم ، ثم عمداء الكليات ووكلائهم ثم رؤساء الأقسام"⁽⁴⁾.

(¹) نسرین صالح محمد صلاح الدين : "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية"، مرجع سابق، ص 141.

(²) موسى على الشرقاوى : "تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)"، مرجع سابق ، ص 31.

(³) محمد صبرى حافظ محمود : "بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعى" ، من بحوث مؤتمر التعليم الجامعى العربى - آفاق الإصلاح والتطوير المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر، مركز تطوير التعليم الجامعى بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص 470.

(⁴) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثانى ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، أبريل 2009 ، ص 212.

- 5- "ضعف البرامج التدريبية لتنمية القدرات الإبداعية وقتلتها"⁽¹⁾.
- 6- غياب التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية فى الجامعات المصرية وضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى القيادات الجامعية⁽²⁾.
- 7- "القصور فى تطبيق الأساليب التكنولوجية فى الإدارة الجامعية فى جميع فروعها"⁽³⁾.
- 8- "قلة تفويض السلطة فى الإدارة الجامعية ، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة"⁽⁴⁾.
- 9- "غلبة الجو البيروقراطى على أولويات الجامعة ووحداتها المختلفة ، سواء على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم"⁽⁵⁾.
- 10- "مقاومة النظام الإدارى للتحديث والتغيير"⁽⁶⁾.

(1) منى أحمد البهى السيد وحيش : "معوقات تحقيق الإبداع الإدارى ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2008 ، ص 268.

(2) نسرين صالح محمد صلاح الدين : "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية" ، مرجع سابق ، ص ص 142 ، 255.

(3) أحمد محمد غانم ، أسامة محمود قرنى : "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى" ، دراسات فى التعليم الجامعى "مجلة غير دورية" ، العدد الخامس ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، ديسمبر 2003 ، ص 102.

(4) على عبد الرؤوف محمد نصار : "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" "دراسة ميدانية" ، مجلة التربية ، السنة الحادية عشر ، العدد الثالث والعشرون ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، سبتمبر 2008 ، ص 342.

(5) نهلة عبد القادر هاشم : "تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 342.

(6) ريم على محمد درباله : "استخدام نظم المعلومات الإدارية لتطوير الأداء بكليات التربية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامع حلوان ، 2000 ، ص 229.

11- قصور تدريب الهيئة الإدارية فى الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة فى الإدارة عن طريق الدورات التدريبية لجميع القيادات الإدارية على مختلف مستوياتها ، هذا بالإضافة إلى قصور دور بعض الأجهزة الجامعية المختصة فى مجال تطوير الإدارة الجامعية ، حيث لم تحظ الإدارة الجامعية بالاهتمام الكافى من المجلس الأعلى للجامعات الذى يمثل قمة التنظيم الجامعى⁽¹⁾.

12- إغفال الأسس والمبادئ العلمية والتنظيمية فى الإدارة الجامعية⁽²⁾.

13- "أن كل مستوى من مستويات التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المصرى، يعمل على إخضاع المستوى الأدنى منه لسلطته ، ومن ثم يعمل على إضعاف استقلاليته"⁽³⁾.

14- "البناء التنظيمى المزدوج للكليات والجامعات ، والذى يظهر فيه نوع من التميز والفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية الأمر الذى يؤدى إلى وجود اتجاهين متوازيين فى العمل لكنهما غير متعاونين بالمستوى المطلوب مما يترتب عليه صعوبة إنماء الحس المشترك إزاء المهمة التى تسعى إليها الجامعة"⁽⁴⁾.

(1) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة" ، مرجع سابق ، ص ص 254 - 255.

(2) نهى حامد عبد الكريم : "المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة" ، من بحوث مؤتمر الجامعات العربية فى القرن الحادى والعشرين : الواقع والرؤى ، المنعقد فى الفترة من 26 - 27 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 2006 ، ص 407.

(3) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص 504.

(4) موسى على الشرقاوى : "تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)" ، مرجع سابق ، ص 33.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك قصوراً واضحاً فى الإدارة الجامعية ، وضعفاً فى مستوى المهارات الإدارية للقيادات بها ، هذا على الرغم من المحاولات والجهود التى قامت بها وزارة التعليم العالى والتى برزت بصورة واضحة فى الآونة الأخيرة ، حيث أصبح هناك إهتمام بتنمية القيادات الجامعية وتدريبهم وهذا ما توضحه الدراسة فى محورها التالى :

ثالثاً : واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية المصرية :

إن مستقبل التعليم الجامعى فى مصر لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفته وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه ، أو توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية ، إنما يتوقف أيضاً على توافر قيادات واعية لإدارته ، قادرة على التخطيط العلمى السليم والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم على جميع المستويات ، ولذلك كان من الضرورى أن يكون هناك تأهيل وتدريب لتنمية هؤلاء القادة فى المجال الإدارى ، ولذلك قامت وزارة التعليم العالى بتقديم مشروع لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، حيث يمثل هذا المشروع "الآلية الأهم فى إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالى بمصر ، ذلك أنه يركز على أهم مكون فى العملية التعليمية وهو عضو هيئة التدريس والقيادات الجامعية"⁽¹⁾.

كما يعد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات من أهم مشروعات تطوير التعليم الجامعى فى مصر ، والحاجة لهذا المشروع هى حاجة ضرورية تقوم على سد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما ينبغى أن يكون ، بمعنى إحداث نقلة نوعية فى التعليم الجامعى بمصر : من جامعات تقليدية وقائمة على تكنولوجيا متواضعة ومستوى جودة منخفض ، إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمى وتوظف تكنولوجيا المعلومات وتتمتع بمستوى جودة متميز⁽²⁾.

(1) جامعة الاسكندرية : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، متاح على: <http://www.damanhuyr.alex.edu.eg/pages/centers/staffdev.html>, on (26-7-2010).

(2) طلعت حسنى اسماعيل : "دور برامج التنمية المهنية فى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة" ، من بحوث مؤتمر أنظمة التعليم فى الدول

وفيما يلي عرض لرسالة المشروع وأهدافه والمستفيدين منه :

أ- رسالة المشروع : Project Mission

إن الرسالة التي يقوم عليها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات هي : "تبنى وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي والعالي ، بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بالتعليم الجامعي"⁽¹⁾.

ب- أهداف المشروع⁽²⁾ :

يتمثل الهدف العام للمشروع في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات وعلى وجه التحديد فإن المشروع يهدف إلى :

1- فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس :

- تحسين وتحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.
- تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر لأنشطة المشروع بما يحقق استمراريته في أداء رسالته.

2- فيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإدارية :

- تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح.

العربية التجاوزات والأمل ، المنعقد في الفترة من 5 - 6 مايو ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2009 ، ص 343.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي : وحدة إدارة المشروعات ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مطبوعات جامعة الزقازيق ، 2005 ، ص 2

⁽²⁾ جامعة القاهرة : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP) ، متاح على : <http://www.cu.edu.eg/Arabic/pmu/FLDP.aspx> on (26-7-2020)

- تطوير الخبرات الذاتية فى مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالى التى تحقق استمرارية عملية التطوير.

ج- المستفيدون من المشروع :

"يهدف المشروع إلى تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى مؤسسات التعليم العالى المصرية ، وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلى الوظائف الإدارية"⁽¹⁾.

وبالنسبة للقيادات فالمشروع يستهدف رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ووكلاءهم ، ورؤساء الأقسام العلمية"⁽²⁾.

الجدارات المستهدفة من المشروع⁽³⁾ :

تم اقتراح مجموعة من الجدارات الأساسية التى تحتاج لتنمية حتى يمكن الارتقاء بالمستوى المهنى لأعضاء هيئة التدريس ، وهذه الجدارات أمكن تصنيفها فى المجموعات التالية وكذلك البرامج التى تندرج تحت كل مجموعة :

1- قدرات التدريس والتعلم والبحث

1- مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات (ICDL).

2- التدريس.

3- البحث.

2- قدرات التفاعل الإنسانى

1- الاتصال الفعال.

2- مهارات العرض والتقديم.

(1) وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة المشروعات مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مرجع سابق ، ص 2.

(2) سامح جميل عبد الرحيم : "تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية"، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى، المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير، مرجع سابق، ص 137.

(3) وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة المشروعات تطور التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" (وثيقة المشروع) ، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، ابريل 2005 ، ص 6.

3- إدارة الناس (إدارة الموارد البشرية). 4- ديناميكية التفاعل الجماعي.

3- القدرات الشخصية

1- مهارات التفكير. 2- المهارات الإدارية.

3- إدارة الوقت وضغوط العمل. 4- قواعد السلوك المهني.

4- القدرات القيادية

1- التطوير التنظيمي. 2- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

3- الشؤون القانونية والمالية في الإدارة الجامعية.

ويتضح من خلال ما سبق أن القيادات الجامعية تقع ضمن أولويات هذا المشروع ويظهر ذلك من خلال أهداف المشروع والمستفيدين منه وكذلك من خلال الجدارات المستهدفة منه.

الإطار الزمني ومراحل المشروع⁽¹⁾ :

الإطار الزمني للمشروع هو خمس سنوات من (2003 - 2007م).

والمشروع يتضمن 3 مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى : التخطيط والإعداد (15 شهراً).

المرحلة الثانية : التنفيذ والمتابعة (42 شهراً).

المرحلة الثالثة : التقييم النهائي للمشروع (3 شهور).

المرحلة الأولى : التخطيط والإعداد

وتشمل هذه المرحلة المهام التالية :

1- مراجعة الأدبيات والاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة.

(1) وزارة التعليم العالي : وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" (وثيقة المشروع) ، مرجع سابق ، ص ص 5-6.

-
-
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 3- تحيد الجدارات الأساسية للفئات المختلفة.
 - 4- ترجمة الجدارات إلى مجموعة من البرامج التدريبية الموجهة لكل مستوى أكاديمي وإداري.
 - 5- عمل زيارات للجامعات للتعرف على إمكانياتها التدريبية واحتياجاتها.
 - 6- تحديد المواصفات المطلوبة في مراكز التدريب الجامعية.
 - 7- إعداد وثيقة المشروع المتكاملة (الاستراتيجية العامة وخطة العمل التنفيذية).
 - 8- وضع معايير اختيار المرشحين للتدريب كمنسقين تدريب.
 - 9- تدريب المرشحين كمنسقين للأنشطة التدريبية بالجامعات.
 - 10- متابعة إنشاء وتجهيز المراكز التدريبية بالجامعات.
 - 11- إعداد المواد العلمية والأدلة التدريبية.
 - 12- إعداد البرامج التنفيذية للبرامج التدريبية بالتنسيق مع الجامعات.

المرحلة الثانية : التنفيذ والمتابعة

وهذه المرحلة تمثل جوهر المشروع والمنوط بها تحقيق أهدافه عملياً ، ولذلك مخصص لها القدر الأكبر من الموارد ومن الوقت والمجهود ، وهذه المرحلة تتعلق بالتنفيذ الفعلى للبرامج التطويرية بعد صياغتها فى صورتها النهائية وما يصاحب التنفيذ من متابعة وتقييم دورى يقوم على مطابقة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة اعتماداً على مؤشرات الإنجاز الواردة بخطة عمل المشروع. وتؤكد اللجنة القومية لإدارة المشروع على أن تنفيذ البرامج هى مسئولية الجامعات طبقاً للمعايير والضوابط التى تضعها اللجنة بالتنسيق مع الجامعات.

ويمكن تقسيم مهام هذه المرحلة إلى ما يلى :

- تنفيذ البرامج التطويرية للقيادات الأكاديمية.
- تنفيذ البرامج التطويرية للأساتذة.

-
-
- تنفيذ البرامج التطويرية للأساتذة المساعدين.
 - تنفيذ البرامج التطويرية للمدرسين.
 - تنفيذ البرامج التطويرية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس.
 - تنفيذ البرامج التدريبية للإداريين.

ومتابعة تنفيذ هذه البرامج من خلال تقارير دورية عن مدى التقدم فى التنفيذ وتحديد جوانب القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة الثالثة : التقييم النهائى للمشروع (3 شهور)

وتشمل هذه المرحلة على المهام التالية :

- 1- قياس المخرجات النهائية.
- 2- تقييم الإنجازات من أجل استمرارية المشروع بعد 2007.
- 3- تحديد مدى فاعلية المشروع (من بيانات المتابعة المصاحبة للتنفيذ).
- 4- كتابة التقرير الختامى للمشروع.
- 5- استخلاص الآثار الضمنية والتوصيات للجامعات لضمان استمرارية المشروع.

كيفية تعامل الجامعات مع المشروع⁽¹⁾ :

للجامعات دور حيوى فى كل مراحل المشروع ، ذلك أنه يصعب تحقيق أى نتائج ذات قيمة بدون دعم وتعاون وتفاعل الجامعات فهى المنوطة بالتغيير وإحداث التطوير المستمر .

(1) وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" (وثيقة المشروع) ، مرجع سابق ، ص ص 7 - 8.

وقبل الشروع فى بيان دور الجامعات ، نوضح فيما يلى البدائل التى يمكن للجامعات الاختيار من بينها :

- 1- أن تقوم الجامعة بتنفيذ ومتابعة الأنشطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها حسب برنامج زمنى ، تتقدم به كل جامعة للجنة القومية ، وهذا البديل يتطلب أن يكون لدى الجامعة الخبرات والكوادر التى تمكنها من تدريب أعضائها ، وأن يكون لديها مركز تدريب مجهز بالخبرات والأجهزة والمنهجية المتوافقة مع مواصفات مركز التدريب المعتمد.
- 2- إشراف اللجنة القومية لإدارة المشروع على الأنشطة التدريبية بالتنسيق مع إدارة الجامعة ، وذلك فى الجامعات التى تفتقر للخبرات والكوادر اللازمة ، وفى هذه الحالة يمكن تنفيذ بعض البرامج إقليمياً أو مركزياً.
- 3- الإشراف المشترك على تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة كل من اللجنة القومية وإدارة الجامعة.

وفيما يلى أهم جوانب المشروع ومدى إسهام الجامعات فيها :

1- استكمال البنية الأساسية للتدريب والتطوير

من أجل تحقيق أهداف المشروع وحسن تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة ، وكذلك لضمان استمرارية المشروع يلزم إنشاء وتجهيز مركز تدريب معتمد بكل جامعة ، ولذلك فإن الجامعات تلعب الدور الأعظم نحو إنشاء هذه المراكز وجعلها على مستوى متميز ، كما تسعى لاعتمادها من الهيئات العلمية ذات السمعة الدولية.

ويمكن تحديد دور الجامعات فى هذا الجانب كما يلى :

- تخصيص مبنى ملائم كمركز تدريب.
- إعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة.
- تحدد الجامعة مقدار ما تسهم به أو ما هو متاح حالياً لديها ، وما قد تحتاج إليه من تسهيلات تدعم العملية التدريبية.

- توفير الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر.
- إعداد قاعدة بيانات تدريبية.
- إعداد خطة عمل للمركز حتى نهاية فترة المشروع.
- إنشاء مكتبة تدريبية بالمركز تتصل بطبيعة عمل المشروع وتساعد فى تحقيق أهدافه.
- أن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة فى ضوء المعايير والضوابط التى تضعها لجنة إدارة المشروع.

2- معايير اختيار المتدربين (المشاركين) :

فيما يلى مجموعة من المعايير التى يمكن أن تسترشد بها الجامعات فى اختيار المشاركين فى البرامج التدريبية، ويمكن إضافة بعض المعايير التى تقترحها الجامعات فى هذا المجال :

- 1- الأحدث أو الأصغر سناً.
- 2- توافر احتياج تدريبى فعلى.
- 3- الرغبة فى التطور والاستعداد للتعلم الذاتى.
- 4- المرشحون لتولى وظائف قيادية أعلى.

3- معايير اختيار المدربين :

تقوم كل جامعة باختيار مجموعة المدربين لتنفيذ البرامج التدريبية بها للمستويات المختلفة ، وفيما يلى مجموعة من المعايير التى يمكن للجامعات أن تسترشد بها عند اختيار المدربين :

- 1- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه.
- 2- أن يكون فى نفس المرتبة الأكاديمية للمشاركين أو فى مرتبة أعلى.
- 3- خبرة متميزة (لا تقل عن 10 سنوات) فى مجال التدريب فى تخصص معين.
- 4- أن يكون مشهوداً له بالكفاءة ولديه مهارات التأثير والإقناع.

5- إجابة التواصل مع الآخرين.

4- تصميم مجموعة من الأدلة التدريبية :

فى ضوء المعايير والضوابط التى تضعها لجنة إدارة المشروع يمكن للجامعات أن تقوم بتصميم وإخراج مجموعة من الأدلة التدريبية التى تساعد فى حسن تنفيذ البرامج التدريبية بمستوى متميز فى كل الجامعات ، وهذه الأدلة هى :

أ- دليل المدرب : يتضمن طرق التدريب المستخدمة ومنهجية تنفيذ البرنامج حسب طبيعة كل برنامج.

ب- دليل المتدرب : ويحتوى هذا الدليل على الإطار العام للبرنامج وللمادة التدريبية.

ج- دليل التقييم : ويتم فى هذا الدليل عرض الأساليب والطرق المستخدمة فى تقييم الأنشطة التدريبية قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج.

من خلال ما سبق يتضح أن وزارة التعليم العالى قد قامت بجهد كبير فى عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذا المشروع ، هذا بالإضافة إلى الدور البارز الذى قدمته الجامعات فى إنشاء مراكز تدريبية بها لتنفيذ المشروع وتوفير المدربين والحرص على إعداد هذه المراكز وتجهيزها ، ولكن السؤال الذى يطرح ذاته ، هل استطاع هذا المشروع أن يحقق أهدافه؟ خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات والقدرات الإدارية للقيادات الجامعية ، والإجابة على هذا السؤال يمكن استنتاجها من نتائج العديد من الدراسات التقييمية التى خاضت فى أعماق هذا المشروع للوقوف على واقعه الفعلى ، ولقد توصلت هذه الدراسات إلى ما يلى :

1- "منذ البداية قام المشروع بتقسيم الأعضاء إلى فئتين ، الأولى أعضاء هيئة التدريس الذين لا يحتلون أية مناصب إدارية واعتبارهم هم الفئة الواجب الاهتمام بها دون غيرها ، لذلك تركزت الدورات التدريبية عليهم بدرجاتهم العلمية المختلفة ، أما الفئة الثانية وهم من يحتلون مناصب إدارية فقد

استعان بهم المشروع كمدرسين دون أن يضع فى اعتباره أن تلك الفئة فى حاجة أيضاً إلى الإهتمام بها حسب ما جاء فى التنظير للمشروع على المستوى القومى⁽¹⁾.

2- "يوجد نقص فى عدد الدورات التدريبية التى تنفذ لفئة القيادات الإدارية مقارنة بباقى الفئات المستهدفة"⁽²⁾.

3- "تمطية البرامج وعدم التركيز على المستحدث فى الإدارة والقيادة الجامعية بما يتلاءم والتطور المنشود"⁽³⁾.

4- "تركز البرامج على الجانب النظرى ، لذا تقتصر طرق التدريب المستخدمة على المحاضرة والمناقشة ، كما يقتصر الجانب العملى إن وجد على ورش العمل فقط"⁽⁴⁾.

5- غموض أهداف المشروع لدى الغالبية العظمى سواء للمدرسين أو المشاركين ، كما أن رسالة المشروع عامة وينقصها الوضوح والتحديد الدقيق⁽⁵⁾.

6- يوجد نقص فى عدد المدرسين الحاصلين على دورة تدريب المدرسين (ToT) مما يؤثر على أداء النشاط التدريبى ، كما لا توجد أفراد مؤهلة فنياً للتعامل

(1) عبد المنعم محيى الدين عبد المنعم : "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بين الرفض والقبول - دراسة حالة"، مؤتمر تطوير التعليم فى الدول العربية بين المحلية والعالمية ، المنعقد فى الفترة من 24 - 25 مارس ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2007 ، ص 534.

(2) علا محمد العزازى أحمد أبو إدريس : "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 2009 ، ص 178.

(3) طلعت حسنى اسماعيل : "دور برامج التنمية المهنية فى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص 375.

(4) سحر حسنى أحمد السيد نايل : "دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات العالمية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، 2009 ، ص 239.

(5) المرجع السابق : ص 238.

مع الكمبيوتر والأترنت مما أدى إلى عدم وجود إمكانية توظيف برامج الكمبيوتر في إدارة النشاط التدريبي⁽¹⁾.

7- "تقتصر برامج المشروع على تشخيص الواقع دون وجود رؤية مستقبلية للتطوير"⁽²⁾.

8- "تميز المادة العلمية بالتمطية بحيث يحصل جميع المشاركين على نفس المادة العلمية بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية للمشارك وتخصصه وخلفيته العلمية"⁽³⁾.

9- "الافتقار إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئات المستهدفة"⁽⁴⁾.

10- إن البرامج التدريبية غير ملائمة من حيث المدة فهي غالباً قصيرة ، وغير قادرة على الوفاء بمتطلبات الأهداف المرجوة ، كما أن التحديد الزمني كثيراً ما يكون غير مناسب ويتعارض مع مسؤوليات المتدربين أو المشاركين حيث تقع على عاتقهم العديد من المسؤوليات خاصة أثناء العام الدراسي"⁽⁵⁾.

11- إن الالتحاق بالبرامج التدريبية سواء الإجماري منها أو الاختياري يعتبر من مستلزمات الترقى ، وهو ما يجعل منها شيئاً اضطرارياً ولذلك يصبح الالتحاق بهذه البرامج والحصول عليها أمراً شكلياً⁽⁶⁾.

(1) ياسر عباس فهيم أحمد : "تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2009 ، ص 122 .

(2) لمياء على أمين المرسى : "دراسة تقويمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" دراسة حالة على جامعة المنصورة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 135 .

(3) ياسر عباس فهيم أحمد : "تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" ، مرجع سابق ، ص 202 .

(4) علا محمد العزازی أحمد أبو إدريس : "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق" ، مرجع سابق ، ص 179 .

(5) سامح جميل عبد الرحيم : "تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية" مرجع سابق ، ص 140 .

(6) المرجع السابق: ص 142 .

إن ما سبق يوضح أن هناك قصوراً واضحاً في هذا المشروع خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية فعلى الرغم من أهمية الجانب الإدارى إلا أن "الدورات المخصصة للإداريين لم تتعد بشكل متخصص دورة واحدة هي البرامج القيادية للإداريين. بينما تركزت البرامج التدريبية على أعضاء هيئة التدريس" (1) ، هذا بالإضافة إلى جوانب القصور الأخرى التى تم ذكرها، سواء ما يتعلق بالمدرسين أو بالمادة العلمية ، أو بالتجهيزات.

كما يتضح مما سبق أن الجامعة بحاجة الآن وأكثر من أى وقت مضى إلى برامج متخصصة فى المجال الإدارى ، فلا يكفى أن يكون هناك دورة واحدة أو جدارة مستهدفة داخل المشروع ، بل ينبغى أن يكون هناك برنامج متكامل متخصص فى التنمية الإدارية للقيادة الجامعية ويشتمل هذا البرنامج على مجموعة متنوعة من الدورات تتناسب مناهجها وموادها التعليمية مع كل ما هو جديد فى مجال الإدارة وعلى أفضل الأساليب والتوجهات العالمية التى حدثت فى مجال الإدارة الجامعية ، كما تراعى هذه البرامج التوازن بين الجانب النظرى والتطبيق العملى والتنوع فى استخدام الأساليب التدريبية المختلفة ، سواء الأساليب التى تتم داخل مكان العمل أو التى تتم خارجه.

وينبغى أن تقوم كل جامعة بالتخطيط لهذه البرامج ، وليست وزارة التعليم العالى أو المجلس الأعلى للجامعات ؛ لأن الجامعة أكثر دراية باحتياجات ومتطلبات هؤلاء القادة وكذلك بالمناخ المؤسسى المحيط بهم ، كما أن كل جامعة تكون أكثر إدراكاً لمشكلاتها الإدارية وإمكانياتها المادية والبشرية المتاحة والبيئة المحيطة بها. وحتى يتاح للجامعة تطبيق هذه البرامج فهى بحاجة إلى الاستقلالية سواء فى الجانب الإدارى أو المالى ، وهذا ما تتناوله الدراسة فى محورها التالى.

(1) عبد المنعم محيى الدين عبد المنعم : "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بين الرفض والقبول "دراسة حالة"، مرجع سابق ، ص 521.

رابعاً : الاستقلال الإدارى والمالى وعلاقته بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية :

يعد استقلال الجامعات أحد أهم مقومات التعليم الجامعى ، حيث إنه يعتبر مؤشراً رئيسياً فى فاعلية المؤسسة التعليمية ومقياس تطورها ، وباتت هناك حاجة ماسة إلى استقلالية الجامعات المصرية خاصة فى المرحلة الراهنة التى تتميز بتطوراتها العلمية والتقنية والتكنولوجية.

"واستقلال الجامعة بصورة مبسطة للغاية يعنى ذاتية التخطيط والتوجيه والإدارة ، أو بمعنى آخر أن تكون الجامعة فى الأساس هى صاحبة القرار فى كل ما يتصل بشأنها"⁽¹⁾.

ويمكن تعريف استقلال الجامعة بأنه "حرية الجامعة فى إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية ، إدارة ذاتية مع إشرافها الكامل على مكانها (الحرم الجامعى) دون أى ضغوط أو وصاية خارجية عليها كمؤسسة ، وعلى المنتمين إليها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب ، فى إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل فى مؤسسات الدولة ومنظماتها الاجتماعية"⁽²⁾.

"ومنذ نشأت الجامعات فى العصور الوسطى ومبدأ الاستقلال يعد جزءاً لا يتجزأ من مفهومها وفلسفتها ، لكن هذا المبدأ تعرض لهزات عنيفة نالت منه ، وخاصة فى تلك الفترات التى سيطرت فيها سياسة الدولة وتوجيهها المباشر على مختلف النظم المجتمعية بدعوى ضرورة تناغم حركة التعليم الجامعى مع الإيقاع العام لحركة المجتمع"⁽³⁾.

(¹) سعيد اسماعيل على : نحو استراتيجية لتطوير التعليم الجامعى فى مصر ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 2007 ، ص 55.

(²) فتحى درويش عشبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص 326 - 327.

(³) سعيد إسماعيل على : نحو استراتيجية لتطوير التعليم الجامعى فى مصر ، مرجع سابق ، ص 55.

"وإذا كانت الأعذار قائمة في الماضي من أن الجامعة المصرية حديثة النشأة والتدرج في إعطاء الصلاحيات، فهذا أمر وارد ، وما مر بنا من حروب ومشكلات عبر التاريخ المصرى وثوراته من أجل الاستقلال ، الأمر الذى يحتم إلى حد ما من مركزية التخطيط واتخاذ القرار ، فما الأعذار بعدما أبرمت اتفاقيات السلام وحدث الانفتاح الاقتصادى على العالم أجمع" (1) ، إن هذا الإنفتاح والتطور كان يجب أن يؤثر بصورة إيجابية على الجامعات ويقوى مبدأ استقلالها ولكن عند "استقراء وضع استقلال الجامعات المصرية ، يتضح أن ثمة ضعفاً ملحوظاً في استقلال هذه الجامعات" (2).

وذلك على الرغم من أن "مبدأ استقلال الجامعات مبدأ مسلم به في جمهورية مصر العربية ، ولقد نص عليه دستور سنة 1971 فى المادة (18) منه ، كما أنه مقرر فى القانون رقم 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات" (3) الذى أوضح فى مادته الأولى أن "الدولة تكفل استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعى وحاجات المجتمع والإنتاج" (4) ، إلا أن "الواقع يؤكد أن - قانون تنظيم الجامعات - لم يحقق لها استقلالاً ذاتياً كاملاً ، فهو يتضمن مواداً تقيد حركتها فى التصرف" (5) ولقد

(1) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيادروس : "رؤساء الجامعات ونوابهم ؛ نظم الاختيار وطبيعة الأدوار فى كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية دراسة مقارنة" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 38 ، مايو 2001 ، ص 271.

(2) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، مرجع سابق ، ص 155.

(3) رئاسة الجمهورية المجالس القومية المتخصصة : "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها" ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثالثة والعشرون ، 1996 ، ص 171.

(4) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972 مادة (1) ، مرجع سابق ، ص 2.

(5) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها" دراسة مقارنة" بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، مرجع سابق ، ص 156.

انعكس ذلك على الإدارة الجامعية بوجه خاص ، فثمة مظاهر متعددة تعبر فى مجموعها عن ضعف الاستقلال الإدارى للجامعات المصرية منها:

1- أن الإدارة الجامعية لا تملك وضع قوانينها بنفسها ، ولا تملك تخطيط العمل بها ، ولا تملك تنظيم الرقابة عليه ، كما أنها لا تستطيع تعيين أو ترقية أعضاء هيئة التدريس بكلياتها دون موافقة جهات أخرى⁽¹⁾.

2- لا تقوم الجامعة بصياغة أهدافها وأولوياتها ، وكذلك تحديد استراتيجياتها، وما إلى غير ذلك ، حيث أنه فى إطار من تنميط التعليم الجامعى المصرى يتم صياغة تلك الأمور وتحديدها فى قانون تنظيم الجامعات والتعديلات القانونية المتلاحقة له ، ويرتبط بذلك أن الجامعات لا تتمكن من وضع تنظيماتها وهياكلها ، ومن ثم لا تتمكن من تحديد قواعد وإقرارات العمل بها⁽²⁾.

3- إن الجامعات المصرية تخضع - إدارياً ومالياً- لرقابة العديد من الجهات التى لا يوجد بينها أدنى تنسيق ، كما أن دور الجامعات المصرية يعد دوراً هامشياً فيما يتصل بوضع اللوائح الداخلية سواء على مستوى الكليات أو مستوى الأقسام ، فسلطة الموافقة على تلك اللوائح بعد أن تفترحها الجامعة تظل فى يد المجلس الأعلى للجامعات⁽³⁾.

(1) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة ، مرجع سابق ، ص 255.

(2) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، مرجع سابق ، ص ص 503 - 504.

(3) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، مرجع سابق ، ص 209.

4- يخضع إنشاء الكليات والأقسام والمناهج بالجامعات إلى قرارات المجلس الأعلى للجامعات⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يتضح أن هذا الضعف والقصور لم يأت من وحي الخيال وإنما نتيجة واقع مؤلم واستقلال إدارى مفقود ، وتخطيط علمى لمعالجة هذا القصور ولكن ليس له مجال سوى الرسائل العلمية ونشرات وقرارات متعددة لا تجد سبيلها للتنفيذ وتدخل مستمر من السلطة فى شئون الإدارة الجامعية ، والحقيقة أنه "إذا فقدت الجامعة استقلالها فقدت طابعها الجامعى"⁽²⁾ أما "عندما تتمتع بالاستقلالية تصبح أكثر حرية وقدرة على تحقيق أهدافها"⁽³⁾.

كما أن "الاستقلال الإدارى لا يعنى انعزال الجامعة عن المجتمع ، فهذا الانعزال مستحيل بحكم تكوين الجامعة وطبيعة دورها ، ولكنه استقلال تنظيمى وإدارى من حيث نمط التنظيم المناسب، والتحرر من القيود الإدارية التى تقلل من قدرة الإدارة الجامعية على الحركة والتطور"⁽⁴⁾ والواقع أن المجتمع هو الذى يؤثر على استقلال الجامعة حيث إن هناك "ارتباطاً واضحاً بين الاستقلال الجامعى ودرجة الديمقراطية والاتجاهات الليبرالية السائدة فى المجتمع ، وعلى ذلك فزيادة الثانية تتنامى الأولى، والعكس صحيح ، فليس من المتوقع أن تحصل جامعة على استقلالها

(1) فايز مراد مينا : "التعليم الجامعى فى مصر المنطلقات الفلسفية ومعايير الجودة" ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوى الأول للمركز العربى للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس ، والمنعقد فى الفترة من 3 - 5 مايو، المكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، 2006، ص 1606.

(2) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة ، مرجع سابق ، ص 263.

(3) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيدروس : "رؤساء الجامعات ونوابهم ؛ نظم الاختيار وطبيعة الأدوار فى كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية دراسة مقارنة" ، مرجع سابق ، ص 218.

(4) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، مرجع سابق، ص 238.

وأن تتحرر من التدخل الحكومي فى شئونها الذاتية ، وهى تعيش فى إطار مجتمع لا يؤمن بالديمقراطية إيماناً حقيقياً⁽¹⁾.

ولذلك فإن "سيادة الديمقراطية الشكلية فى المجتمع المصرى ، وما يرتبط بها من مفاهيم واتجاهات وقيم تعزز من دور الدولة، ومن ثم تعمل على تهميش الحرية والاستقلالية فى مؤسساتها"⁽²⁾.

قد أثر على استقلال الجامعة بل وعلى أهدافها أيضاً ، فمن المفترض أن هناك أهدافاً عامة تناسب جميع الجامعات المصرية ، وأهدافاً خاصة تتناسب مع طبيعة وظروف كل جامعة وحدها"⁽³⁾.

ولكن الواقع الحالى يؤكد على أن الجامعات المصرية "تخضع جميعاً لرسالة واحدة ، بما تتضمن من أهداف ووظائف ، وهى تلك الرسالة المنصوص عليها فى المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات ، ومن ثم فليس هناك أية مساحة من المرونة لأية جامعة لصياغة وتحديد أهدافها ، ذلك على الرغم من تنوع البيئات التى تعمل فى إطارها تلك الجامعات"⁽⁴⁾.

وترى الدراسة الحالية أنه إذا كانت الجامعات المصرية لا تملك حرية تحديد أهدافها التى تتناسب مع البيئة المحيطة بها ، ولا تملك أن تحدد لوائحها الداخلية واستراتيجياتها وقواعد وإجراءات العمل بها ، أو وضع القوانين التى تلائمها فكيف

(¹) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، مرجع سابق ، ص 494.

(²) المرجع السابق : ص 492.

(³) رئاسة الجمهورية : المجالس القومية المتخصصة ، "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها" ، مرجع سابق ، ص 174.

(⁴) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، مرجع سابق ، ص 478.

يمكن لهذه الجامعات أن تحقق التنمية الإدارية لقياداتها ، فالجامعة التي لا تملك حريتها ، لا تملك حق الاختيار حتى فيما يتعلق بتنمية أعضائها.

وحقيقة الأمر أن الجامعة لا تفتقد إلى الاستقلال الإدارى فقط بل إلى الاستقلال المالى أيضاً "المستقرئ لقضية تمويل الجامعات المصرية يلاحظ مدى جمود القواعد المالية التي تعيش فى ظلها تلك الجامعات"⁽¹⁾ ، ويمكن الإشارة إلى بعض مظاهر ضعف الاستقلال المالى بالجامعات المصرية على النحو التالى :

1- وجود بعض التداخل فى الشئون المالية التي تتعلق بالجامعة ، فى اختصاصات جهات أخرى مما يتسبب فى صعوبات تتعرض لها الجامعات ، بالإضافة إلى اشتراط موافقة وزارة المالية للسماح باستخدام الاعتمادات المدرجة بموازنة الجامعة وعدم جواز ترحيل أى مبالغ من سنة مالية إلى سنة مالية تالية إلا بعد موافقة وزارة المالية⁽²⁾.

2- "ضعف الرقابة المالية الذاتية للجامعات ، حيث تخضع الجامعات لرقابة العديد من الأجهزة الحكومية ، التي تعمل على التأكد من مدى تطبيق القواعد واللوائح الحكومية ، أكثر من اهتمامها بمدى تحقيق الأهداف الجامعية"⁽³⁾.

3- "يتوقف دور الجامعات عند حد إبداء الرأى فى شأن تحديد ميزانيتها ، ثم تأتى مرحلة الإقرار والموافقة بداية بالمجلس الأعلى للجامعات ، ثم يأتى دور وزير التعليم العالى للقيام بعرضها على جهات الاختصاص ، ويترتب

(1) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، مرجع سابق ، ص 194.

(2) رئاسة الجمهورية : المجالس القومية المتخصصة ، "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها" ، مرجع سابق ، ص 172.

(3) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، مرجع سابق ، ص 506.

على عدم تفاوض الجامعات على تقدير ميزانيتها ، تقبلها ما يرد إليها من المخصصات ، وتصرفها في حدود المتاح"⁽¹⁾.

إن التدخل في الشؤون المالية للجامعة وقصور استقلالها المالي يظهر بوضوح في قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 حيث تشير المادة رقم (189) إلى ما يلي : "تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها ويخضع التصرف في أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال ونظام حسابات الجامعة لأحكام اللوائح المالية والحسابية التي تصدر بقرار من وزير التعليم العالي بعد أخذ رأى مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات وذلك مع التقيد بأحكام القانون رقم 90 لسنة 1958"⁽²⁾.

وترى الدراسة أن هذه المادة من قانون تنظيم الجامعات تُظهر أن هناك قرارات يجب أن تتخذ من وزير التعليم العالي ، وآراء يجب الموافقة عليها من المجلس الأعلى للجامعات وأحكام لقوانين يجب التقيد بها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على عدم قدرة الجامعات المصرية على تقدير ميزانيتها والتصرف فيها ، ولقد انعكس هذا الضعف في الاستقلال المالي على هذه الجامعات وهو ما أدى إلى حدوث "قصور في التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي ، فما زالت الجامعات تعاني من نقص كبير في مواردها ، بالإضافة إلى أن معدل الزيادة في أعداد الطلاب مازال يفوق الزيادة في الموارد والإمكانات المتاحة وأيضاً يفوق الزيادة

(1) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، مرجع سابق ، ص 196.

(2) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 مادة 189 ، مرجع سابق ، ص 68.

فى عدد أعضاء هيئة التدريس ، وهناك بعض الجامعات غير قادرة على استيعاب هذه الأعداد فى ضوء ما لديها من أجهزة ومعامل ومنشآت"⁽¹⁾.

والجامعات المصرية فى الوقت الراهن بحاجة ماسة إلى هذا الاستقلال ، فهو "شرط ضرورى لاستقلالها الفكرى والإدارى معاً بل هو أقوى الضمانات لاستقلال الجامعة فلا يمكن أن تستمر الجامعة فى أداء رسالتها دون توفير الموارد المالية اللازمة لها"⁽²⁾.

وهذا الاستقلال المالى يعنى "إتاحة الموارد المالية التى تمكن الجامعة من تمويل أنشطتها المختلفة وقيامها بوظائفها دون أى ضغط أو تدخل من جانب الهيئات ، أو المصادر التى تمولها أو تنفق عليها"⁽³⁾.

من خلال ما سبق يتضح أن الجامعة إذا امتلكت زمام الأمور وأصبح لديها الاستقلال المالى والإدارى فإنها ستصبح قادرة على تنمية أعضائها ، وخاصة القادة الذين تقع على عاتقهم مسئولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف واتخاذ القرارات ، كما أنهم مسئولون عن تهيئة المناخ المناسب وتوفير البيئة الأساسية اللازمة لتحقيق جميع أهداف الجامعة من النواحي العلمية والأكاديمية والبحثية وسوف يساعد الاستقلال الإدارى الجامعة على تقديم برامج تنمية إدارية لهم حيث سيكون للجامعة الحق فى تحديد أهدافها الخاصة والتى سوف تحاول أن تعكسها من خلال هذه البرامج ، كما أنها ستكون قادرة على تخطيط هذه البرامج وتنفيذها بحرية دون أن يكون هناك لوائح وقوانين وقرارات وعقبات تقف أمامها من الجهات الأخرى.

(¹) موسى على الشرقاوى : "تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والاشكالية)" ، مرجع سابق ، ص 32 - 33.

(²) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، مرجع سابق، ص 261.

(³) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، مرجع سابق ، ص 261.

أما الاستقلال المالى فسوف يتيح للجامعة الحرية فى التصرف فى ميزانيتها
ورصد المبالغ اللازمة لهذه البرامج ، وتوفير التجهيزات والإمكانات المادية والبشرية
لها دون وجود خلل أو قصور ينعكس على تنفيذ هذه البرامج.

وترى الدراسة أن القصور فى استقلال الجامعة لن تكون نتائجه عدم قدرة
الجامعة على إقامة البرامج للقيادات فقط ، بل هناك نتائج أخرى انعكست آثارها على
هؤلاء القادة ، ومثال ذلك : القصور فى أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية ،
وهذا ما تتناوله الدراسة فيما يلى :

خامساً : أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية :

تعد مشكلة القصور فى أساليب اختيار القيادات الجامعية نتيجة للمشكلة
السابقة أو إفرزاً من إفرزاتها ؛ وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية المصرية
تتوقف إلى حد كبير على ما تتمتع به هذه الجامعات من استقلالية. ففى حالة
استقلال الجامعة بالصورة المرجوة يصبح لمجتمع الجامعة دور فعال فى اختيار
قياداته ، وعلى الجانب الآخر فى حالة قصور هذا الاستقلال يكون دور مجتمع
الجامعة هامشياً وليس له تأثير يذكر⁽¹⁾.

ويلاحظ فى مصر أنه يتم الاقتصار على التعيين فقط عند اختيار القيادات
الجامعية ، وهذا ما يوضحه قانون تنظيم الجامعات على النحو التالى :

1- عميد الكلية :

تنص المادة 43 فى قانون تنظيم الجامعات على ما يلى⁽²⁾ :

يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين
الأساتذة العاملين بهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

(¹) فتحى درويش عشبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة"، مرجع
سابق ، ص 330.

(²) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 مادة 43 ، مرجع
سابق ، ص 26.

وفى حالة عدم وجود أساتذة فى الكلية أو المعهد ، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة للقيام بعمل العميد، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد. ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدتها بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة المختص ، وذلك إذا أخلّ بواجباته الجامعية ، أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية بعد إجراء التحقيق اللازم.

2- وكلاء الكلية :

وتنص المادة 47 من قانون تنظيم الجامعات على ما يلى⁽¹⁾ :

يكون لكل كلية أو معهد وكيلان يعاونان العميد فى إدارة شئون الكلية أو المعهد ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه. ويختص أحدهما بالشئون الخاصة بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية. ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات ومع المعهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمى.

كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، ويكون بحكم وظيفته عضواً فى مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة ويجوز الاكتفاء فى بعض الكليات أو المعاهد بتعيين وكيل واحد. ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الكلية أو المعهد وموافقة مجلس الجامعة.

ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية او المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح العميد ، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

3- رئيس مجلس القسم :

وتنص المادة 56 من قانون تنظيم الجامعات على ما يلى⁽¹⁾ :

(1) المرجع السابق : مادة 47 ، ص 27.

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم. ويعتبر رئيس مجلس القسم متحياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد ، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة فى القسم.

من خلال ما سبق يتضح أن اختيار القيادات الجامعية "وتعيينهم وفق قانون تنظيم الجامعات ، يعتمد فى الغالب على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة ، إذ أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ فى الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة ، بل تعتمد بصفة رئيسية على مهاراتهم البحثية والتدريسية"⁽²⁾ ، على الرغم من أن مناصبهم القيادية بحاجة إلى الجانب الإدارى أكثر من الجانب التدريسى أو البحثى.

ولذلك ترى الدراسة الحالية أنه ينبغى تعديل قانون تنظيم الجامعات بحيث يراعى إعداد وتأهيل هؤلاء القادة إدارياً قبل توليهم هذه المناصب ، وأن يكون هناك برامج تدريبية مستمرة لهم حتى بعد توليهم لمناصبهم ، ولذلك فإن تطبيق برامج التنمية الإدارية فى الجامعات المصرية سوف يساعد على إعداد وتأهيل هؤلاء القادة ، على أن يكون الالتحاق بهذه البرامج واجتيازها هو شرط للاستمرار فى تولى المناصب الإدارية بالجامعات المصرية.

(¹) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ، مادة 56 ، مرجع سابق ، ص 30.

(²) جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيسى : "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم" ، مرجع سابق ، ص 80.

ومن جانب آخر يجب "وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية ،
تجمع بين الديمقراطية فى الاختيار ، والتمتع بالصفات القيادية ، والتدريب على مهام
وأساليب الإدارة الجامعية"⁽¹⁾.

وذلك لأن أسلوب التعيين الذى تستخدمه الجامعات المصرية ، قد أدى إلى
حدوث بعض السلبيات نذكر منها :

- 1- احتكار المناصب القيادية والتجديد المستمر لمن يشغلها"⁽²⁾.
- 2- "أن الطريقة التى يتم بها اختيار القيادات الجامعة فيها إهدار لحق الجامعة
فى أسلوب اختيار قياداتها وفى حرمتها واستقلاليتها"⁽³⁾.
- 3- "أن تعيين القيادات الإدارية بالجامعة يتم من خلال الاختيار فقط وهذا يؤدى
فى معظمه إلى تدخل الرغبات الشخصية والمصالح المشتركة"⁽⁴⁾.
- 4- "افتقار المناصب القيادية إلى الكفاءات المؤهلة إدارياً ، مما يقلل من
كفاءتها فى تحقيق الإنجازات المطلوبة"⁽⁵⁾.
- 5- "عُزوف كثير من ذوى الكفاءات عن تولي مسئولية الإدارة الجامعية ،
وتدخل بعض الأجهزة السيادية فى عملية الإختيار"⁽⁶⁾.

(¹) فتحى درويش عشيبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة، مرجع سابق ، ص 233.

(²) على عبد الرؤوف محمد نصار : "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر ، 2001 ، ص 248.

(³) كامل زكى حميد : "الجامعة فى خطر التجاوزات والفساد" ، من بحوث مؤتمر أنظمة التعليم فى
الدول العربية التجاوزات والأمل ، المنعقد فى الفترة من 5 - 6 مايو ، كلية التربية ، جامعة
الزقازيق ، 2009 ، ص 400.

(⁴) ماهر أحمد حسن محمد : "كفاءة التعليم الجامعى فى ضوء بعض المتغيرات العصرية دراسة
تقويمية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، 2004 ، ص 332.

(⁵) على عبد الرؤوف محمد نصار : "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ،
مرجع سابق ، ص 245.

(⁶) عادل رجب إبراهيم إبراهيم وعبد الهادى مبروك محمد النجار : "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل
القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 453.

وبذلك يتضح أنه "مهما كانت المبررات لاختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين ، والتخلى عن مبدأ الانتخاب ، فإن أسلوب التعيين أصبح لا يتوافق مع تطور الحياة السياسية ، والتحويلات الديمقراطية التي حدثت على المستوى العالمى والمحلى ، كما أنه يحمل ضمناً ضعف الثقة فى أهلية أساتذة الجامعات فى اختيار قياداتهم"⁽¹⁾. وعلى هذا فإن "اختيار القيادات بعناية وموضوعية ووفق معايير واضحة ومعلنة أمام الجميع ، يُعد من الأمور الهامة التى تساعد على أداء العمل بالصورة المرجوة وتحقيق الأهداف المنشودة"⁽²⁾.

ومن خلال ما تقدم يتضح أهمية أن تتخلى الجامعات عن أسلوب التعيين ، وتتجه إلى اختيار أسلوب ديمقراطى آخر يساعد على وضع الأفراد المؤهلين فى أماكنهم الحقيقية، كما أن التنمية الإدارية تعتمد على الاختيار الأمثل للقيادات الجامعية ، فكلما كان الاختيار صحيحاً كلما كانت القيادات لديها الدافع لتنمية وتطوير قدراتها ومهاراتها الإدارية وسوف تكون برامج التنمية الإدارية مجدية لهؤلاء القادة ؛ لأن بداخلهم الرغبة الحقيقية لتطوير وتنمية قدراتهم.

إن كل ما سبق سواء فيما يتعلق بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وقصور هذا المشروع خاصة فيما يتعلق بالتنمية الإدارية للقيادة الجامعية، وضعف الاستقلال المالى والإدارى ، والقصور فى أساليب اختيار القيادات الجامعية ، كل ذلك أدى إلى قصور واضح فى الإدارة الجامعية وضعف فى مستوى المهارات الإدارية ، ولذلك أصبحت هناك حاجة ملحة إلى وجود تنمية إدارية مستمرة لهؤلاء القادة حتى يمكن تحسين وتطوير إدارة الجامعات المصرية ، ومن خلال ما تم

(1) فتحى درويش عشبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة" ، مرجع سابق ، ص 332.

(2) مديحة فخرى محمود : "تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة بجامعة حلوان" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 ، ص 244.

عرضه فى فصول الدراسة ، بداية من الإطار النظرى للتنمية الإدارية والقيادة الجامعية ، ثم عرض لخبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التنمية الإدارية ، ووصولاً إلى واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية ، فإنه يمكن للدراسة الحالية أن تعرض تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر ، وهذا ما يوضحه الفصل التالى والذى يحمل عنوان "تصور مقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر".

الفصل السادس

تصور مقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر

- المقدمة
- أولاً : أهم نتائج الدراسة :
 - نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.
 - نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر.
- ثانياً : تصور مقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر :
 - منطلقات التصور المقترح وتشمل :
 - أ- مشكلات الواقع
 - ب- توقعات المستقبل
 - ملامح التصور المقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر.
 - معوقات التصور المقترح.

الفصل السادس

تصور مقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقائدات الجامعية فى مصر

مقدمة :

بعد العرض السابق لفصول الدراسة ، بدءاً من الإطار العام وحتى واقع التنمية الإدارية للقائدات الجامعية فى مصر ، تعرض الدراسة فى هذا الفصل تصوراً مقترحاً يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقائدات الجامعية فى مصر ، وقد حرصت الدراسة على أن يبدأ هذا الفصل بعرض لأهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، على اعتبار أن هذه النتائج تعد الأساس الذى تنطلق منه الدراسة فى وضع التصور المقترح فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.

أولاً : نتائج الدراسة وتشمل :

1- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقائدات الجامعية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

2- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقائدات الجامعية فى مصر.

وفيما يلى عرض لأهم نتائج الدراسة :

1- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادة الجامعية فى دول الخبرات الأجنبية:

- إن الولايات المتحدة الأمريكية تهتم بالتخطيط والإعداد الجيد لبرامج التنمية الإدارية بالجامعات ولقد ظهر ذلك فى التخطيط والإعداد لبرنامج التنمية الإدارية بكليات المجتمع ، حيث بدأت مرحلة التخطيط من سبتمبر عام 1995 وانتهت فى مايو عام 1997 ، وهذا يعنى أن البرنامج استغرق قرابة العامين فى عملية الإعداد والتخطيط له.

- إن المجلس الاستشارى الذى قام بالتخطيط للبرنامج فى كليات المجتمع بالولايات المتحدة الأمريكية ، يتكون فى الأساس من مجموعة من مدراء وقائدات هذه الكليات، وذلك لأنهم أكثر دراية بمتطلباتهم واحتياجاتهم التدريبية.

-
-
- يقع تمويل برامج التنمية الإدارية فى أمريكا على عاتق الولايات وتكون هناك إسهامات قليلة من قبل الكليات.
 - تنوعت أهداف وموضوعات وأساليب برامج التنمية الإدارية فى جامعات أمريكا ، وذلك طبقاً لاحتياجات ومتطلبات المدراء والقيادات بها.
 - تتفاوت الفترة الزمنية للبرنامج من جامعة إلى أخرى ، ففى بعض الكليات والجامعات قد تصل مدة البرنامج إلى عامين مثل البرنامج الذى تقدمه كليات المجتمع ، بينما فى جامعات أخرى قد تصل مدة البرنامج من 6 - 7 أيام كما فى جامعة شمال كارولينا ، ولذلك يتم تقديمه شهرياً.
 - استفادت بعض كليات إنجلترا من المعايير القومية للإدارة فى برامج التنمية الإدارية بها ، وقامت بتعديل هذه المعايير بحيث تتناسب مع بيئة التعليم العالى ، واعتبرت هذه المعايير بمثابة مقاييس يمكن من خلالها تحديد شروط الكفاءة للوظائف الإدارية.
 - حرصت الكلية الملكية بانجلترا على تطبيق برنامج التنمية الإدارية الاستراتيجية ، والذى قامت من خلاله بربط التنمية الإدارية باستراتيجية الكلية ، وذلك من خلال عدة مستويات ، فالمستوى الأول من البرنامج شمل على المعارف والمعلومات النظرية عن الإدارة الاستراتيجية ، بينما فى المستوى الثانى قدم البرنامج مؤتمرات وندوات حول الإدارة الاستراتيجية وآلياتها المختلفة، والمستوى الثالث تم من خلاله تطبيق بعض الاستراتيجيات على الوحدات الإدارية بالكلية ، أما المستوى الرابع والذى أطلق عليه المستوى الناضج أو المتطور فتم فيه تطبيق الاستراتيجيات المختلفة من خلال فرق العمل والمشروعات.
 - إن تعيين واختيار القيادات الجامعية يعتبر من أكثر الموضوعات التى يتم تناولها فى برامج التنمية الإدارية فى إنجلترا ، حيث يحرص البرنامج على توضيح الأساليب الملائمة للتعيين والطرق المناسبة لاختيار القيادات الجامعية.

-
-
- تميزت الكلية الملكية بإنجلترا بحرصها على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمدراء الكلية حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع المدراء والقيادات بالكلية ، كما تم استخدام الاستبيانات ، هذا بالإضافة إلى عمل حلقات للنقاش على مستوى الكلية للتعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات بالجامعة.
 - توجد مراكز متخصصة لإقامة برامج التنمية الإدارية ويظهر ذلك فى الكلية الملكية بإنجلترا حيث يقام البرنامج فى مركز التطوير والتعليم بالكلية ، ويقوم المركز بالتخطيط للبرنامج وتقديم الاستشارات بالإضافة إلى تقديم الإرشادات الفردية لمدراء الكلية.
 - يعكس برنامج التنمية الإدارية بالكليات والجامعات فى إنجلترا أهداف وسياسات وإجراءات واستراتيجيات الكلية والجامعة.
 - حرصت كندا على تقديم برامج التنمية الإدارية للنساء بالجامعات ؛ وذلك لتنمية مهاراتهن وقدراتهن الإدارية ومساعدتهن على تولى المناصب الإدارية العليا.
 - قدمت جامعات كندا نوعين من برامج التنمية الإدارية ، النوع الأول : هو برنامج التنمية الإدارية وحيد المادة ، والمادة هنا عبارة عن مجموعة مترابطة من الموضوعات والتي تشمل على موضوعات الإدارة والإشراف والممارسات الإدارية والاتصال وإدارة الموارد البشرية أما النوع الثانى : فيطلق عليه برنامج التنمية الإدارية متعدد المواد ويمتاز هذا النوع بتنوع مناهجه وموضوعاته والتي تشمل على : العقائد والأخلاق والاقتصاد والسياسة وبيئة العمل ، والميزانية ، والإدارة بما تشمله من موضوعات مختلفة.
 - تميزت برامج التنمية الإدارية فى جامعات كندا بالتوازن فيما بين الجانب النظرى والتطبيق فى مكان العمل.

-
-
- تم اختيار المدربين فى الجامعات الكندية من أساتذة الجامعات بكليات التجارة والاستشاريين الإداريين المتخصصين والخبراء فى مجال الإدارة، والذين يتمتعون بخلفية أكاديمية وتم اختيارهم على أساس قدرتهم على توصيل المادة العلمية بفاعلية وامتلاكهم مجموعة متنوعة من المهارات بالإضافة إلى اهتمامهم بتنمية الجانب المعرفى خاصة فى الموضوعات التى يتناولها البرنامج.
- استخدمت بعض جامعات كندا وأستراليا نموذج "كيرك باتريك" فى تقويم برنامج التنمية الإدارية ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج ؛ وذلك لأنه مكون من أربعة مستويات وهى :
- 1- **رد الفعل** : ويجب هذا المستوى عن ردود فعل المشتركين حول البرنامج.
- 2- **التعلم** : ويقاس هذا المستوى التطور الحادث فى المهارات والمعارف التى تم اكتسابها من البرنامج.
- 3- **السلوك** : ويقاس هذا المستوى مدى التغيير الحادث فى سلوك المشاركين.
- 4- **النتائج** : ويقاس هذا المستوى تأثير المهارات والمعارف والسلوكيات المكتسبة على المؤسسة التعليمية.
- إن التخطيط لبرامج التنمية الإدارية فى جامعتى مونت سانت فنسيت ، وسانت مارى بكندا كان من خلال لجان متخصصة بهذه الجامعات ، ولقد تألفت هذه اللجان من أقسام كليات التجارة بالجامعتين ، بالإضافة إلى وجود مجلس استشارى ساعد فى عملية التخطيط للبرنامج.
- يعد برنامج التنمية الإدارية إلزامياً فى بعض جامعات أستراليا ، مثل جامعة سيدنى الغربية ويجب اجتياز البرنامج قبل إتمام فترة 6 أشهر من تولى المنصب الإدارى.

-
-
- اهتمت برامج التنمية الإدارية فى جامعات استراليا بالموضوعات التى تتعلق بالتشريعات الجامعية ودور القيادات والمدراء بالجامعة فى الالتزام بهذه التشريعات ، كما اهتمت بتوضيح دور القيادات فى تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - إن الهدف الرئيس لبرامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات هو تنمية المهارات والقدرات الإدارية للقيادات بالجامعة ، ولذلك تناولت هذه البرامج موضوعات متنوعة مثل القيادة ، وإدارة التغيير ، اتخاذ القرار ، إدارة العلاقات بين الأفراد ، وإدارة الضغوط ، والاتصال ، وإدارة الموارد البشرية ، والتخطيط الاستراتيجى ، والميزانية والتمويل ، ونظم المعلومات الإدارية ، والمداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة ، وإدارة الصراع ، وإدارة الأداء ، والتشريعات الجامعية ، وإدارة الوقت ، وغيرها من الموضوعات وتختار كل جامعة الموضوعات التى تتناسب مع احتياجات القيادات واحتياجات الجامعة ذاتها.
 - تنوعت الأساليب المستخدمة فى برنامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات مابين التنمية الإدارية الداخلية ، والتى تقوم على اكتساب المهارات من خلال الميدان والنزول إلى أماكن العمل الحقيقية ، وكذلك التنمية الإدارية الخارجية والتى برزت من خلال المباريات الإدارية والندوات والمؤتمرات ، ودراسة الحالة ، ومجموعات النقاش المصغرة ، والجلسات الصفية والاجتماعات، هذا بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام وسائل العرض المرئية والشبكات التعليمية.
 - حرصت برامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات على الاهتمام بالمدراء الجدد من خلال تعريفهم بالمسئوليات والمهام التى تقع على عاتقهم وتوفير الدعم والإرشاد المستمر لهم.
 - اعتمدت برامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات على الاستشارات الإدارية سواء الداخلية أو الخارجية وخاصة فى عملية التخطيط والإعداد للبرنامج.

- تميزت برامج التنمية الإدارية فى دول الخبرات على تشخيص واقع الجامعات مع وجود رؤية مستقبلية تساعد على مواجهة التغييرات التى تحدث فى بيئة التعليم الجامعى.

2- نتائج تتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر :

- بذلت وزارة التعليم العالى جهوداً فى سبيل إعداد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وظهر ذلك فى وثيقة المشروع التى تم إصدارها من قبل وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، حيث أظهرت هذه الوثيقة مراحل التخطيط للمشروع وإطاره الزمنى ومرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم النهائى ، ولقد دل ذلك على أن هناك إعداداً جيداً من قبل الوزارة للمشروع.

- هدف المشروع إلى تنمية وتحديث القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف ، وتطوير الخبرات الذاتية فى مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالى ، وبذلك فقد اهتم المشروع بفئة القيادات الجامعية رغم أن هذا الاهتمام لم يظهر إلا بشكل تنظيرى فقط.

- يوجد نقص فى عدد الدورات التدريبية التى يقدمها المشروع لفئة القيادات الإدارية مقارنةً بالدورات التى تقدم إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

- لا يوجد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بالمشروع ، ولقد أثر ذلك على تحديد نوعية المهارات والقدرات اللازمة لتنمية القيادات الجامعية.

- لا توجد أفراد مؤهلة للتعامل مع الأجهزة الالكترونية مما أدى إلى القصور فى توظيف برامج الكمبيوتر فى الدورات التدريبية بالمشروع .

- ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقيادات وعدم تركيزها على الاساليب الإدارية الحديثة بالإضافة إلى اقتصرها على تشخيص الواقع دون وجود رؤية مستقبلية.

- لا يوجد تجانس بين فئات المشتركين بالدورة التدريبية الواحدة ، كما تقدم لهم نفس المادة العلمية بصرف النظر عن درجاتهم الأكاديمية وخلفياتهم العلمية.
- تركز البرامج على الجانب النظرى وعلى استخدام أسلوب المحاضرة والمناقشة ، أما الجانب العملى فيقتصر على ورش العمل.
- إن الالتحاق بالبرامج التدريبية بالمشروع سواء الإجبارى منها أو الاختيارى يرتبط بالترقية الوظيفية للمشاركة ، وهو ما يجعل الالتحاق بهذه البرامج شيئاً اضطرارياً والحصول عليها أمراً شكلياً.

ثانياً : محاور التصور المقترح :

يسير هذا التصور وفقاً للمحاور التالية :

1- منطلقات التصور المقترح وتتناول ما يلى :

(أ) مشكلات الواقع

(ب) توقعات المستقبل

2- ملامح التصور المقترح لتفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر .

3- معوقات التصور المقترح.

وفيما يلى تتناول الدراسة محاور التصور المقترح :

1- منطلقات التصور المقترح وتشمل :

أ- مشكلات الواقع والى تتمثل فيما يلى :

- القصور فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية.
- ضعف مستوى النظام الإدارى بالجامعات المصرية.
- إهمال التشريعات الجامعية فيما يتعلق بتدريب القيادات الجديدة.
- القصور فى تطبيق الأساليب التكنولوجية فى الإدارة الجامعية.
- نُدرة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل هؤلاء القادة.

-
-
- ضعف المهارات والقدرات الإدارية للقيادات الجامعية المصرية.
 - القصور فى دور بعض الأجهزة الجامعية المختصة فيما يتعلق بتطوير الإدارة الجامعية.
 - عدم توافر برامج التأهيل المتميزة فى مجال القيادة الجامعية.

ب- توقعات المستقبل والتي تتمثل فيما يلى :

- الثورة العملية والتكنولوجية الحادثة فى العالم ، مما يستدعى وجود قيادات جامعية قادرة على استيعاب هذا التقدم حتى يمكن النهوض بالجامعة وتطويرها وقيامها برسالتها.
- التحديات المعاصرة والتي فرضت على التعليم الجامعى إعادة النظر فى محتوى ومضمون جوانبه وعناصره كافة ، لا سيما إدارته التى أصبح من الضرورى أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة.
- زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية فى هذا العصر ؛ لمواجهة التغيرات الحادثة فى ميدان المعرفة، واعتبار التدريب الأسلوب الأمثل الذى يستخدم فى رفع مستوى القدرات والمهارات الإدارية.
- ضرورة أن يكون هناك إدارة جامعية قادرة على قيادة التغيير الاجتماعى بحيث يكون هذا التغيير ملبياً لطبيعة المجتمع ، دون إهمال للعوامل الخارجية والتغيرات الاجتماعية التى تحدث فى العالم.
- عصر العولمة والذى يفرض على القيادات الجامعية مواكبة كل ما هو جديد فى مجال الإدارة الجامعية حتى يمكن التعايش مع هذا العصر والتعامل مع مفرداته التقنية.
- إن الاهتمام بتحقيق الجودة فى الجامعات العربية والعالمية فرض على الإدارة الجامعية تطوير وتغيير آلياتها الإدارية القديمة ، بحيث يتم استبدالها بآليات أخرى تؤدى إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة.

2- ملامح التصور المقترح :

التصور المقترح هو عبارة عن برنامج مقترح للتنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر ويفضل أن تقوم الجامعة بجميع مراحل البرنامج بداية من عملية التخطيط والإعداد وحتى عملية التنفيذ وليست وزارة التعليم العالى أو أى جهة أخرى ؛ وذلك لأن الجامعة أكثر دراية باحتياجاتها ومتطلباتها وإمكانياتها. ويجب ألا ننسى أن كل ما هو مفروض مرفوض أى أن البرنامج إذا كان مفروضاً من قبل وزارة التعليم العالى أو غيرها من الجهات ستكون آثاره السلبية أكبر بكثير من إيجابياته ، ولذلك ينبغى أن تقوم الجامعة بجميع مراحل البرنامج حتى يمكن أن يحقق أهدافه.

مسئولية التخطيط للبرنامج :

- إن التخطيط والإعداد للبرنامج يجب أن يكون من قبل مجلس استشارى يتكون من :

- مجموعة من قيادات الكليات.
- استشاريين إداريين من الخارج ومتخصصين فى إعداد البرامج.

وتكون وظيفة هذا المجلس ما يلى :

أ - الإعداد والتخطيط للبرنامج من حيث محتوى البرنامج ومناهجه والأنشطة المستخدمة فيه ، والتمويل اللازم له ، ومدته الزمنية، وأساليب التقويم المستخدمة.

ب- تحديد مكان التدريب (يفضل أن يتم إنشاء مركز متخصص بالجامعة لإقامة البرنامج).

ج- اختيار المدربين.

د- اختيار الأفراد المسؤولين عن إدارة البرنامج.

مراحل البرنامج :

المرحلة الأولى : التهيئة :

وتبدأ هذه المرحلة من خلال حملة تعريفية وتوضيحية شاملة لكل المستويات ولجميع القيادات بالكليات ؛ لتوضيح مميزات هذا البرنامج والإسهامات التي يمكن أن يسهم بها فى تحسين الأوضاع الإدارية بالجامعات ويمكن أن يتم ذلك من خلال ندوات أو محاضرات جامعية، أو اتصالات فردية.

المرحلة الثانية : الإعداد :

وفى هذه المرحلة يتم تخصيص الاعتمادات المالية وإعداد التجهيزات اللازمة للبرنامج ، ويقترح أن يتم تمويل هذا البرنامج من الجامعات ومن مؤسسات المجتمع المدني ، كما يمكن أن يكون هناك رسوماً للاشتراك فى البرنامج تساعد فى عملية التمويل.

المرحلة الثالثة : تحديد الاحتياجات التدريبية

وفى هذه المرحلة يتم تجهيز فرق العمل بالاشتراك مع القيادات لعمل مسح إدارى شامل على مستوى الكليات بالجامعة للتعرف على أوجه القصور والمشكلات التى تواجه القيادات الجامعية ، كما سيتم فى هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات من خلال الاستبيانات التى ينبغى إعدادها بحيث توضح احتياجات هؤلاء القادة ، وأيضاً يجب أن يكون هناك مجال فى الاستبيان للتعرف على آراء القيادات ورؤيتهم حول البرنامج والموضوعات التى ينبغى أن يشملها ، كما سيتم فى هذه المرحلة إجراء المقابلات مع الفئة المستهدفة للبرنامج من العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام للتعرف على أدوارهم ومسئولياتهم الإدارية وخبراتهم السابقة سواء ما ارتبط منها بالوظيفة أو بتجارب التعلم والتنمية السابقة والتعرف على الخلفية الثقافية والذاتية لهم.

المرحلة الرابعة : تحليل البيانات والمعلومات

وفى هذه المرحلة يتم تحليل البيانات والمعلومات ؛ للتعرف على نتائج المسح الميدانى ويجب التأكد من حداثة هذه المعلومات ومطابقتها للواقع الفعلى كما يتم فى هذه المرحلة تحديد الإحصائيات والمؤشرات التى تعبر عن حجم المشكلات الإدارية

بالجامعة ، وتحديد المعايير الإدارية المتعلقة بكل وظيفة من الوظائف القيادية للفئة المستهدفة وشروط الكفاءة اللازمة لهذه الوظائف.

المرحلة الخامسة : تصميم برنامج التنمية الإدارية :

بناءً على نتائج المسح الميداني يتم تصميم برنامج التنمية الإدارية ، وتحديد أنشطته وأهدافه ومحتواه التدريبي ومدته الزمنية.

وفى ضوء ما سبق فى فصول الدراسة يمكن إبراز أهم جوانب هذا البرنامج

على النحو التالى :

1- أهداف البرنامج :

- تطوير اتجاهات وأساليب الإدارة الجامعية.
- تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
- تحليل المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فى الإدارة الجامعية.
- تنمية المعارف والسلوكيات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية.
- ترسيخ مبادئ وأخلاقيات القيادة الفعالة.
- تمكين القيادات من توظيف التكنولوجيا فى العمل الإدارى.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية روح العمل الجماعى.
- تحفيز القيادات على الإبداع والابتكار.
- إحداث تغييرات إيجابية فى الممارسات الوظيفية للفئات المستهدفة.
- بناء نظام اتصال فعال فى الجامعة.

2- محتوى البرنامج :

بناء على الأهداف السابقة فإن البرنامج سوف يشمل الموضوعات التالية :

- الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة فى مجال الإدارة الجامعية.
- الإدارة الاستراتيجية ومرآحتها فى الجامعات.

-
-
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التعليم الجامعى.
 - القيادة (من حيث نظرياتها ومبادئها وأنماطها) وسبل تحقيق ذلك فى الجامعات.
 - طرق إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
 - الأدوار والمسئوليات الإدارية للقيادات الجامعية المستهدفة (العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام).
 - متطلبات الاتصال الفعال. - التعيين والاختيار.
 - إدارة العلاقات بين الأفراد. - الموازنة والتمويل
 - إدارة التغيير وآلية تطبيقها فى الجامعات
 - التشريعات والقوانين التى تحكم الإدارة الجامعية.
- وينبغى فى الدورات التى تتعرض لأدوار ومسئوليات الوظائف القيادية أن يكون هناك تجانس فى الفئات ، بمعنى أن تكون هناك دورات خاصة لفئة العمداء لتعريفهم بمسئولياتهم وأدوارهم ، وكذلك دورات خاصة لرؤساء مجالس الأقسام ووكلاء الكليات.
- أما الدورات التى تتناول الإدارة الجامعية وتشريعاتها واتجاهاتها والأساليب الإدارية الحديثة ، فيفضل التنوع فى الفئات التى تحضر هذه الدورات ؛ لأن ذلك سيؤدى إلى اكتساب الخبرات.
- كما يراعى أن يبدأ البرنامج بمعالجة الموضوعات الإدارية البسيطة ثم التدرج إلى الموضوعات الأكثر صعوبة ، حتى يمكن الوصول إلى معالجة المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً.
- أنشطة البرنامج :**
- يمكن استخدام الأنشطة التالية فى البرنامج :
- 1- التكاليف المكتوبة :**

وهى عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتناول الموضوعات التي تم طرحها في البرنامج ويطلب من القيادات المشتركين بالبرنامج الإجابة عن هذه الأسئلة ، ويراعى ترك المجال للقيادات لإضافة الأسئلة التي تتعلق باهتماماتهم وخبراتهم والإجابة عليها ، كما يراعى أن تتنوع هذه التكاليفات بين الفئات ، فالتكاليفات التي تقدم للعمداء تختلف عن التكاليفات التي تقدم إلى الوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام حيث يجب أن تشير هذه التكاليفات إلى أسئلة تعبر عن أدوار ومسئوليات كل منهم ، ويتم قياس هذه الإجابات في ضوء المعايير الإدارية التي تم تحديدها لهذه الوظائف ، وكذلك ينبغي أن تكون هناك أسئلة مقالية يترك فيها الحرية للمشاركين للتعبير عن آرائهم :

ويمكن عرض أمثلة للأسئلة التي يمكن أن تشملها هذه التكاليفات :

- فى ضوء الطفرة الحادثة فى النظريات القيادية اشرح كيف يمكن أن تؤثر هذه النظريات على فاعلية القيادة داخل المؤسسة الجامعية؟
- اشرح مع التحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لتحويل الجامعة من النمط البيروقراطى إلى النمط الديمقراطي؟
- اشرح بالتفصيل كيف تؤثر كل من السلطة والسياسات السائدة على الهيكل المؤسسى ودور كل منهم فى عملية التغيير؟
- فى ضوء منصبك كعميد فأنت مسئول عن تقديم تقرير سنوى إلى رئيس الجامعة ، وضح محتويات وبنود هذا التقرير ورتبها حسب أهميتها بالنسبة إليك؟

2- التقارير الذاتية :

يتم تشجيع المشتركين من القيادات على كتابة تقارير ذاتية لهم منذ بداية البرنامج تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول محتوى البرنامج وأهدافه والأنشطة المستخدمة فيه ، ويقوم المشاركون بتسليم هذه التقارير إلى المديرين ، وتساعد هذه التقارير فى معرفة نواحي القوة والضعف بالبرنامج وكذلك مقترحات المشارك لعلاج هذا القصور .

3- المقابلات الشخصية مع المديرين :

ينبغي أن تكون هناك مقابلات فردية بين المدرب والمتدرب ، ويقوم المشارك في هذه المقابلة لمناقشة المدرب في بعض الموضوعات والمشكلات وطرق معالجتها ويفيد هذا النشاط في تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية بين المدرب والمتدرب.

4- البحث والإطلاع في موضوع محدد :

في هذا النشاط يطلب المدرب من المشارك الإطلاع على أحد الموضوعات، ويمكن أن تكون هذه الموضوعات هي أحد موضوعات البرنامج ولذلك فإن البحث والإطلاع يجعل المشارك ملماً بجوانب الموضوع وهذا سيساعده في متابعة الموضوع ، وتحديد النقاط والأجزاء التي يريد أن يناقشها مع المدرب.

الأساليب المستخدمة في البرنامج :

أ- أساليب داخل العمل مثل : التناوب الوظيفي- التعلم بالممارسة - التنمية من خلال الرئيس المباشر .

ب- أساليب خارج العمل مثل : المحاضرات والندوات والمؤتمرات ، دراسات الحالة ، المباريات الإدارية ، حلقات النقاش ، وورش العمل.

المدرسين :

يتم اختيار المدرسين من :

- أساتذة الجامعات من كليات التجارة.

- الخبراء والاستشاريين الإداريين الذين يتمتعون بخلفية أكاديمية.

ويراعى أن يكون المدرب قادراً على توصيل المادة العلمية بفاعلية ويمتلك مجموعة من المهارات المتنوعة التي تؤهله للتعامل مع الفروق الفردية بين المشتركين ، كما يجب أن يكون ملماً بالموضوعات التي يتناولها البرنامج.

تقويم البرنامج :

يتم تقويم البرنامج من خلال ما يلي :

أ- نموذج كيرك باتريك :

ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات يركز كل مستوى على نوع معين من البيانات وتعتبر هذه المستويات عما يلي :

- **رد الفعل** : ويجيب هذا المستوى على السؤال التالي :

هل هناك توافق بين البرنامج والمشاركين فيه؟

ويمكن من خلال هذا المستوى التعرف على آراء المشاركين حول محتوى البرنامج وأساليب وطرق التقويم المستخدمة.

- **التعلم** : ويجيب هذا المستوى على السؤال التالي :

ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟

ويركز هذا المستوى على قياس عملية التعلم لدى المشاركين ، ويراعى أن تكون المقاييس المستخدمة موضوعية وقابلة للقياس.

- **السلوك** : ويجيب هذا المستوى على التساؤل التالي :

هل التغيير فى سلوك المشاركين ناتج لما تعلموه من البرنامج؟

ويركز هذا المستوى على دراسة التطور الحادث فى أداء المشاركين قبل بداية البرنامج وبعد الانتهاء منه.

- **النتائج** : ويجيب هذا المستوى على السؤال التالي :

هل أثر تغيير السلوك لدى المشتركين بطريقة إيجابية على المؤسسة؟

ويركز هذا المستوى على دراسة أثر البرنامج على تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة.

ب- التكاليف المكتوبة :

يمكن عن طريق التكاليف المكتوبة تقويم المشتركين وذلك من خلال إجاباتهم على هذه التكاليف ، حيث يتم قياس هذه الإجابات باستخدام المعايير الإدارية التى تم تحديدها لكل وظيفة من الوظائف القيادية عند تصميم البرنامج.

وينبغى عند تصميم وتنفيذ البرنامج مراعاة ما يلي :

- حادثة المناهج والموضوعات وتغييرها مع التغييرات والتطورات الحادثة فى مجال الإدارة الجامعية.
- أن يكون البرنامج إلزامياً وإجبارياً للقيادات الجدد ، وأن يلتحق هؤلاء القادة بالبرنامج قبل انقضاء فترة 6 أشهر على تولى المنصب الإدارى الجديد ، والهدف من ذلك هو تعريف هؤلاء القادة بمسئولياتهم وأدوارهم الإدارية الجديدة واكتسابهم خبرات متعددة تساعدهم على مواجهة المشكلات والعقبات التى قد يتعرضون لها عند توليهم لهذا المنصب.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الفيديو والتلفزيون التعليمى ، والمرئيات الثابتة ، والكمبيوتر .
- أن تكون الفترة الزمنية للبرنامج ملائمة مع موضوعات وأنشطة البرنامج.
- أهلية المدربين وكفاءتهم فى القيام بمسئوليات التدريب ويراعى أن يتناسب أعداد المدربين مع موضوعات البرنامج والمشاركين فيه.
- أن يتم اختيار أفراد مؤهلين لإدارة البرنامج.

3- معوقات التصور المقترح :

- ضآلة المعلومات المتوفرة عن الجامعات عامة ، والإدارة الجامعية خاصة وصعوبة الحصول عليها مما يعوق فرص البحث والدراسة فى هذا المجال وسوف ينعكس ذلك على عملية التخطيط للبرنامج وسيؤدى إلى وجود قصور فى نظام المعلومات المتعلق بالإدارة الجامعية.
- ضعف الاستقلال الإدارى للجامعة وارتباط تنفيذ البرنامج بكثير من العمليات الإدارية والتشريعات والقوانين الجامدة والاعتبارات السياسية الحاكمة ، وسيؤدى ذلك إلى وجود كثير من العقبات التى تعترض تنفيذ البرنامج.
- ضعف الموارد المالية للجامعات يمكن أن يؤثر على إعداد البرنامج من حيث التجهيزات واختيار المدربين الأكفاء ، وأنشطة وأساليب البرنامج.

وسوف يؤدي ذلك في النهاية إلى ضعف البرنامج وعدم قدرته على تحقيق أهدافه.

- سيادة البيروقراطية وعدم الإيمان بإحداث أي تغييرات في مجتمع الجامعة.
- عدم وضوح الرؤية بشأن فلسفة التنمية الإدارية ومفهومها وأبعادها في الجامعات المصرية.

المراجع

- أولاً : المراجع العربية
- ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع باللغة العربية

(1) المعاجم والوثائق الرسمية :

- (1) أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط2 ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، 1994.
- (2) المجلس الأعلى للجامعات : قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ، مادة قم (56) ، ط27، المطابع الأميرية ، القاهرة ، 2009.
- (3) رئاسة الجمهورية المجالس القومية المتخصصة ، "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها" ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثالثة والعشرون ، 1996.
- (4) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى فى الوطن العربى ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- (5) وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة المشروعات ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مطبوعات جامعة الزقازيق ، 2005.
- (6) وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة مشروعات تطور التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" (وثيقة المشروع) ، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، ابريل 2005.

(2) الكتب :

- (7) إبراهيم درويش : التنمية الإدارية ، ط7 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995.
- (8) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 1999.

- (9) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1997.
- (10) آمنة بواشرى بنت بن ميرة : توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2005.
- (11) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- (12) بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2003.
- (13) بسمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- (14) بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ، إينترناك للنشر والتوزيع ، 2005.
- (15) بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2000.
- (16) بيتر ج. نورث هاوس : القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006.
- (17) ثامر بن ملوح المطيرى : القيادة العليا والأداء "دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره (نموذج تطبيقي) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003.
- (18) ج.ب & م. ل : العولمة والتعليم الجامعي "المضامين - المستقبل - دراسات حالة" ، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشى وسعيد بن حمد الربيعى ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006.

- (19) جارى ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ ، الرياض، 2003.
- (20) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوى أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- (21) حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994.
- (22) حنان البدرى كمال : التعليم العالى التكنولوجى بين مشكلات الواقع وحتمية التطوير"دراسة تحليلية مقارنة فى ضوء خبرات بعض الدول ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009.
- (23) راوية حسن : مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- (24) رشدى أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندرى : التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير"، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2004.
- (25) زيد منير عبوى : الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- (26) سعيد اسماعيل على : نحو استراتيجية لتطوير التعليم الجامعى فى مصر ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 2007.
- (27) سعيد يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، 1997.
- (28) سعيد يس عامر : الإدارة وآفاق المستقبل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، مصر الجديدة ، 1998م.
- (29) شاكر محمد فتحى أحمد : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1996.

- (30) صديق محمد عفيفى : "المستشار الإدارى معايير التأهيل والاعتماد" ، من بحوث المؤتمر العربى الثانى للاستشارات والتدريب ، المنعقد فى الفترة من 21 - 23 أبريل الشارقة - الإمارات، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- (31) صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الأفراد ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2001.
- (32) صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية فى إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
- (33) صلاح الدين فوزى : الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، مكتبة الجلاء، المنصورة، 1994.
- (34) صلاح الدين محمد عبد الباقي : "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- (35) صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 1999.
- (36) طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجى للقادة "دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية" ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2002.
- (37) طارق طه : إدارة الأعمال منهج حديث معاصر ، دار الفكر الجامعى ، الاسكندرية ، 2007.
- (38) عبد الحميد بهجت فايد : إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991.
- (39) عبد الرحمن توفيق : الشخصية القيادية فكراً وفعلاً ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، القاهرة ، 2004.
- (40) عبد الرحمن محمد العيسوى : سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998.

- (41) عبد العزيز الغريب صقر : الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2005.
- (42) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون : نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسى ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000.
- (43) عبد العزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، الدار العلمية الدولية ، عمان ، 2005.
- (44) عقلة محمد وأسامة جرادات : التدريب الإدارى الموجه بالأداء ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001.
- (45) على أحمد عبد الرحمن عياصرة : القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- (46) على السلمى : خواطر فى الإدارة المعاصر، دار غريب، القاهرة، 2001.
- (47) على عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1997.
- (48) على محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007.
- (49) فردوس عبدالحميد البهنساوى : منظومة التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006.
- (50) فريد راغب النجار : التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- (51) مايكل أرمسترونج : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008.
- (52) محمد أحمد درويش : الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية - طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية، عالم الكتب ، القاهرة ، 2008.

- (53) محمد حسن رسمى : السلوك التنظيمى فى الإدارة التربوية ، دار الوفاء ، القاهرة ، 2004.
- (54) محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية فى القرن الجديد ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (55) محمد رجائى جودة الطحلاوى ويحيى عبد الحميد إبراهيم : رؤية فى الإدارة الجامعية وقيادتها ، مركز دراسات المستقبل ، أسيوط ، 1995.
- (56) محمد صبرى الحوت ، وناهد عدلى شاذلى : التعليم والتنمية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2007.
- (57) محمد عثمان إسماعيل حميد : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994.
- (58) محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصرى : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998.
- (59) محمد كمال أبو هند: التدريب والتنمية الإدارية بين النظرية والتطبيق، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995.
- (60) محمد منير مرسى : الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه ، طبعة مزيدة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة ، 2002.
- (61) محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمار : إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الاجتماعية ، ط3 ، الكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، 2008.
- (62) محمد نجيب صبرى محمود : إستراتيجية التطوير الإدارى فى مصر مدخل تنظيمى معاصر ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مطبعة طارق برس ، 1998.
- (63) محمود عبد اللطيف موسى : الدافعية للتدريب الإدارى فى ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006.

- (64) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007.
- (65) مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1996.
- (66) منال طلعت محمود : أساسيات فى علم الإدارة ، المكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، 2003.
- (67) نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2000.
- (68) ناصر محمد العديلى : السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995.
- (69) نظمى شحادة وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- (70) يوسف محمد القبلان : أسس التدريب الإدارى مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية ، ط2 ، دار عالم الكتب ، الرياض ، 1992.

(3) الدوريات والمجلات :

- (71) أحمد محمد غانم وأسامة محمود قرنى : "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى" ، دراسات فى التعليم الجامعى "مجلة غير دورية" ، العدد الخامس ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، ديسمبر 2003.
- (72) السعيد السعيد بدير سليمان : "نظام ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء خبرتى المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية "تصور مقترح" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد الحادى عشر ، مايو 2008.

- (73) بيومى محمد ضحاوى ويوسف محمود قطامى : "مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس فى كلية التربية والعلوم الإسلامية فى جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية" ، مجلة الإدارى ، العدد 68 ، السنة 19، مارس 1997.
- (74) حسن أبشر الطيب : "فلسفة التطوير الإدارى ودور القيادات الإدارية فى تحقيق فعالياته" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، المجلد 19 ، يونيو 1999.
- (75) سامى عبدالله ألبا حسين : "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير" ، مجلة آفاق جديدة ، العدد الأول والثانى ، السنة السادسة عشر ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، أبريل 2004.
- (76) شريف محمد محمد شريف : "إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 63 ، الجزء الأول ، أبريل 2009.
- (77) صالح عبد الرحمن سبعان : "الاستشارة فى منظمات الأعمال" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد 13 ، يناير 1991.
- (78) عبد الفتاح جودة السيد وطلعت حسيني إسماعيل : "دور الجامعة فى توعية الطلاب بمبادئ المواطنة كمدخل تحتمه التحديات العالمية المعاصرة" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الجزء الثانى ، العدد 66، يناير 2010.
- (79) عامر الكبيسى : "التخطيط للتنمية الإدارية فى الوطن العربى" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 2 ، مجلد 19 ، 1999.
- (80) عبد الوهاب الإريانى : "عن التدريب" ، مجلة الإدارى الحديث ، العدد 1، السنة الأولى ، 2000.

- (81) على عبد الرؤوف محمد نصار : "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" دراسة ميدانية" ، مجلة التربية ، السنة الحادية عشر ، العدد الثالث والعشرون ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، سبتمبر 2008.
- (82) عمار عوابدى : "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية" ، مجلة الإدارة ، العدد 6 ، مركز التوثيق والبحوث الإدارية ، الجزائر ، 1996.
- (83) عيسى محمد الأنصارى : "المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، الجزء الثالث ، العدد 128 ، ديسمبر 2005.
- (84) فاطمة عبد القادر بهنسى : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعى فى عصر المعلومات" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 53 ، مايو 2006.
- (85) فتحى درويش عشبية : "أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة" ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 2 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 2005.
- (86) فضل صباح الفضلى : "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" ، الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الرابع ، مارس 1995.
- (87) محسن المهدي سعيد : "التقييم والاعتماد الأكاديمي : جامعاتنا خارج نطاق المنافسة" ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد 92 ، 2006.
- (88) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيداروس : "رؤساء الجامعات ونوابهم ؛ نظم الاختيار وطبيعة الأدوار فى كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية دراسة مقارنة" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد 38 ، مايو 2001.

(89) محمد طه حنفى : "استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر" ، دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثانى ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، أبريل 2009.

(90) موسى على الشرفاوى : "تطوير التعليم الجامعى فى مصرفى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد 3 ، جامعة قناة السويس ، سبتمبر 2003.

(91) نهلة عبد القادر هاشم : "تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد 23 ، السنة الحادية عشر ، سبتمبر 2008.

(92) هدى سعد السيد وأميمة حلمى مصطفى : "الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد 7 ، السنة الخامسة ، يوليو 2002.

(93) وارين بينيس وروبرت تاونسند : "إعادة إختراع القيادة" ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، العدد العاشر ، السنة الرابعة ، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) ، القاهرة، 1996.

(4) المؤتمرات العلمية والندوات والملتقيات :

(94) إبراهيم رفاعى : "طبيعة تحديد الاحتياجات التدريبية" ، من بحوث ملتقى "الاتجاهات الحديثة فى تحديد الاحتياجات التدريبية وورشة عمل التدريب الموجه بالأداء ، المنعقد فى الفترة من 27 - 31 يناير شرم الشيخ ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

- (95) أحمد سعيد غنيم وأسامة على السيد ندا : "أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها في دعم تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي النوعى والتطبيقي في مصر" ، من بحوث مؤتمر "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعى في مصر والعالم العربى" الواقع والمأمول " المنعقد في الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009.
- (96) إميل فهمى شنوده : "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربى في ظل التعليم الافتراضى" ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربى المنعقدة في الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى، دار الفكر العربى، القاهرة ، 2007.
- (97) أمين الخولى : كلمة مقدمة إلى المؤتمر السنوى السابع "الإدارة الجامعية فى الوطن العربى" المنعقد فى الفترة من 23 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1999.
- (98) أندرومايو : "تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط تنمية الموارد البشرية" ، من وقائع ندوة آفاق جديدة فى التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية المنعقد فى الفترة من 2 - 4 مارس ، عمان ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997.
- (99) إيهاب محمد فوزى البديوى : "رؤية استراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية"، من بحوث المؤتمر العربى الأول، الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر، الرباط، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

- 100) بسام حجازى : "تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات وتنمية الموارد البشرية" ، من بحوث الملتقى العربى المواصفات العالمية للجامعات المنعقد فى الفترة من 22 - 24 سبتمبر عدن - الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 101) جمال على الدهشان وجمال أحمد السيسى : "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر "تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس ، 2005.
- 102) جمال وهبه نصر : "العملية التدريبية ودورها فى تنمية العنصر البشرى فى ظل التحولات المعاصرة" ، من وقائع ندوة آفاق جديدة فى التنمية البشرية والتدريب ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.
- 103) جهاد قاسم وأحمد بدح : "درجة تطبيق مبادئ ضمان الجودة فى كلية الزرقاء الجامعية من وجهة نظر الأقسام الأكاديمية فيها" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009.
- 104) حافظ فرج أحمد : "التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة فى ضوء متغيرات العصر" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى الحادى عشر "التعليم الجامعى العربى : آفاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 2004.

105) حسن فتحى نجيب : "رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية" ، من بحوث المؤتمر العربى الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد فى الفترة من 23 - 24 أبريل ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 .

106) حنان إسماعيل أحمد : "القيادة كعامل محدد لفعالية الإدارة فى التعليم الجامعى" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى ، الأداء الجامعى - الكفاءة والفعالية والمستقبل ، المنعقد فى الفترة من 31 ديسمبر - 2 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 1995 .

107) راشد الغافرى : "تنمية القيادات التربوية فى سلطنة عمان" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى ، المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 .

108) رشدى طعيمة : "مؤشرات الجودة ومعوقاتها فى أداء القيادات الجامعية" ، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى ، المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007 .

109) زينب صبره : "التعليم الجامعى بين الواقع والمأمول" ، من بحوث مؤتمر الإعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009 .

110) سالم سليمان خميس الغافرى : "أساليب اختيار القيادات التربوية فى سلطنة عمان" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007.

111) سامح جميل عبد الرحيم : "تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007.

112) سهير على الجيار : "فلسفة الجودة والاعتماد البعد الغائب فى التعليم الجامعى المصرى" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة ، 2009.

113) صديق محمد عفيفى: إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة، ط 10، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.

114) صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين : "ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالى فى مصر (تصور مقترح)" ، من بحوث المؤتمر السنوى الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، المنعقد فى الفترة من 24 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية بنى سويف جامعة القاهرة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2005.

115) طلعت حسنى اسماعيل : "دور برامج التنمية المهنية فى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة" ، من بحوث مؤتمر أنظمة التعليم فى الدول العربية التجاوزات والأمل ، المنعقد فى الفترة من 5 - 6 مايو ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2009.

116) عادل رجب إبراهيم إبراهيم وعبد الهادى مبروك محمد النجار : "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007.

117) عبد المنعم محيى الدين عبد المنعم : "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بين الرفض والقبول - دراسة حالة" ، من بحوث مؤتمر التطوير التعليم فى الدول العربية بين المحلية والعالمية ، المنعقد فى الفترة من 24 - 25 مارس ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2007.

118) على السلمى : "استراتيجيات إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى فى عصر المعلوماتية والمعرفة" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى السادس "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية ، المنعقد فى الفترة من 23 - 24 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 1999.

119) عمرو حامد : "إعداد القيادات الإدارية والمالية" ، من بحوث الملتقى العربى الأول (إعداد القيادات الإدارية والمالية) المنعقد فى الفترة من 23 - 27 أكتوبر ، الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.

120) عوض محمد باشراحيل : "اختيار القيادات الإدارية فى المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام" ، من بحوث الملتقى العربى المواسفات العالمية للجامعات المنعقد فى الفترة من 22 - 24 سبتمبر - عدن - الجمهورية اليمنية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.

121) فايز مراد مينا : "التعليم الجامعى فى مصر المنطلقات الفلسفية ومعايير الجودة" ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوى الأول للمركز العربى للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس ، والمنعقد فى الفترة من 3 - 5 مايو ، المكتب الجامعى الحديث ، الاسكندرية ، 2006.

122) فايز مراد مينا : "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007.

123) كامل زكى حميد : "الجامعة فى خطر التجاوزات والفساد" ، من بحوث مؤتمر أنظمة التعليم فى الدول العربية التجاوزات والأمل ، المنعقد فى الفترة من 5 - 6 مايو ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2009.

124) ماجدة محمد أمين وآخرون : "الاعتماد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى دراسة تحليلية فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول" ، من بحوث المؤتمر السنوى الثالث عشر "الاعتماد وضمان الجودة المؤسسات التعليمية ، المنعقد فى الفترة من 24 - 25 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بنى سويف جامعة القاهرة، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2005.

125) محفوظ أحمد جودة : "الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي" دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية فى الأردن" ، من بحوث المؤتمر العربى الأول ، الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر ، الرباط ، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007.

126) محمد الدمنهورى : "تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية فى ضوء معايير الجودة الشاملة" دراسة تحليلية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى المنعقد فى الفترة من 27 - 28 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 2007.

127) محمد أمين المفتى : "طرق التعليم والتعليم الجامعى فى مجتمع المعلوماتية" من بحوث مؤتمر "التعليم الجامعى العربى : آفاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 2004.

128) محمد جابر محمود رمضان : "بعض معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية النوعية بقنا" دراسة ميدانية" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى" الواقع والمأمول المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل" ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009.

129) محمد سعيد الطاهر : "الجودة فى التعليم العالى : رؤية وأبعاد (حالة جامعة النيلين)" ، من بحوث المؤتمر العربى الأول ، الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية ، المنعقد فى الفترة من 9 - 13 ديسمبر ، الرباط ، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007.

- (130) محمد صبرى حافظ محمود : "بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعى" ، من بحوث مؤتمر التعليم الجامعى العربى - آفاق الإصلاح والتطوير المنعقد فى الفترة من 18 - 19 ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى بالتعاون مع ركز الدراسات المعرفية ، جامعة عين شمس ، 2004.
- (131) محمد على نصر : "إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمى لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية" ، من بحوث المؤتمر القومى السنوى السادس "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية" ، المنعقد فى الفترة من 23 - 24 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، 1999.
- (132) محمد عيسى العبادى : "التعليم العالى ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة" التجربة الأردنية" ، من بحوث مؤتمر جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد ، المنعقد فى الفترة من 23 - 26 أبريل ، الشارقة ، الإمارات ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006.
- (133) محمود السيد : "الاستشارات الإدارية والتدريب" ، من بحوث الملتقى العربى السابع "الاتجاهات الحديثة فى الاستشارات والتدريب" ، المنعقد فى الفترة من 6 - 9 يوليو ، دمشق - الجمهورية العربية السورية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008.
- (134) مديحة فخرى محمود : "تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة بجامعة حلوان" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى "الواقع والمأمول" ، المنعقد فى الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009.

135) مشهور محمد عبد ربه طويقات : "تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة ، والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي النوعي في الأردن" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" ، المنعقد في الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة ، 2009.

136) نهى حامد عبد الكريم : "المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة"، من بحوث مؤتمر الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين : الواقع والرؤى ، المنعقد في الفترة من 26 - 27 نوفمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 2006.

137) هاشم بن سعيد الشبخي : "دور الأستاذ الجامعي في تحقيق الجودة في مخرجات التعليم الجامعي" ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" ، المنعقد في الفترة من 8 - 9 أبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2009.

138) وفيق حلمي الأغا وإيهاب وفيق الأغا : "احتياجات الفرد التدريبي على ضوء التنمية الإدارية في قطاع غزة (من خلال بناء نموذج لقطاع غزة)" ، من بحوث المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع والتجديد في الإدارة - الإدارة العربية وتحديات أهداف التنمية للألفية ، المنعقد في الفترة من 27 - 31 أغسطس ، الدار البيضاء، المملكة المغربية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

(5) الرسائل العلمية :

139) أحمد محمد ناصر النعيمي : "استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1998.

- 140) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس : "تطوير الأداء الإدارى بالكليات الجامعية المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 1999م.
- 141) أسامة عبد السلام على عبد السلام : "دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2007.
- 142) أمل محمود محمد نور الدين : "برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، 2006.
- 143) إيمان زغلول راغب أحمد : "التنمية الإدارية وتقويم أداء مديرى الإدارات بالتعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2002.
- 144) أيمن حسن ديوب : "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفى على قطاع الدواء فى مصر" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2002.
- 145) أيمن حسن ديوب : نموذج مقترح للتنمية الإدارية فى الشركات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2006.
- 146) ريم على محمد درباله : "استخدام نظم المعلومات الإدارية لتطوير الأداء بكليات التربية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامع حلوان ، 2000.
- 147) سحر حسنى أحمد السيد نايل : "دراسة تقويمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات العالمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، 2009.

-
-
- 148) شوقى محمود أحمد إبراهيم السمرى : "أثر التدريب على تنمية القيادات المحلية دراسة تطبيقية على محافظة الشرقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المعهد القومى للإدارة العليا ، 2003.
- 149) صلاح حسن على سلام : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية فى الجامعات المصرية الحكومية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2001.
- 150) عائشة جاسم محمد عبيد : "اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2006.
- 151) عبد الكريم على محمد الخطيب : "دور القيادة فى التنمية الإدارية فى الجمهورية العربية اليمنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1996.
- 152) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر : "أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2004.
- 153) عبد الهادى مطلق عبد الهادى المطيرى : تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، 2008.
- 154) عبيد على راشد مسلم : "نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإدارى فى تنمية الموارد البشرية الوطنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2004.

- (155) علا محمد العزازی أحمد أبو إدريس : "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 2009.
- (156) على شوعى ناجى عرجاش : "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2004.
- (157) على عبد الرؤوف محمد نصار : "موقوفات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر ، 2001.
- (158) فاطمة عبد الحميد الخواجة : "أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية فى رفع الكفاءة الإدارية فى المؤسسات الحكومية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المعهد القومى للإدارة العليا ، أكاديمية السادات القاهرة ، 1999م.
- (159) لمياء على أمين المرسي : "دراسة تقويمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" دراسة حالة على جامعة المنصورة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 2009.
- (160) ماهر أحمد حسن محمد : "كفاءة التعليم الجامعى فى ضوء بعض المتغيرات العصرية دراسة تقويمية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، 2004.
- (161) محمد عبد المحسن سليمان : "استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فاعلية التدريب الإدارى دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، 2005.

162) مريم محمد عيسى العبار : "تقويم فعالية برامج التدريب الإدارى بالوزارات الاتحادية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2002.

163) منى أحمد البهى السيد وحيش : "معوقات تحقيق الإبداع الإدارى ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2008.

164) نسرین صالح محمد صلاح الدين : "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2005.

165) ياسر عباس فهيم أحمد : "تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2009.

(6) مواقع الإنترنت :

166) جامعة الاسكندرية : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، متاح على: <http://www.damanhuyr.alex.edu.eg/pages/centers/staffdev.html>, on (26-7-2010).

167) جامعة القاهرة : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP) ، متاح على : <http://ww.cu.edu.eg/Arabic/pmu/FLDP.aspx>, on (26-7-2020)

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

(1) Books :

- 168) Ashok Chanda & et al. : Strategic Human Resource Technologies Keys to Managing People, Response, London, 2007.
- 169) Chris Mabey : Management Development Works : The Evidence, Chartered Management Institute, London, 2005.

-
-
- 170) Christopher Mabey & Tim Finch-lees : Management and Leadership Development, Sage, Los Angeles, 2007.
 - 171) Cynthia D. McCauley & Stephane Brutus : Management Development Through Job Experiences, Center for Creative Leadership, North Carolina, 1998.
 - 172) David J. Cherrington : The Management of Human Resources, 4th Ed, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
 - 173) Elwood N. Chapman & Sharon Lund O'Neil : Leadership Essential Steps Every Manager Needs to Know, 3rd. Ed, Prentice Hall, London, 2000.
 - 174) Fred Luthans : Organizational Behavior, 8th Ed, Mc Graw-Hill, New York, 1998.
 - 175) Gareth R. Jones & Jennifer M. George : Contemporary Management, 3rd Ed., M.C Graw-Hill, New York, 2003.
 - 176) Gary Dessler : Human Resource Management, 7th Ed., Prentice Hall International, London, 1997.
 - 177) Jean Woodall & Diana Winstanley : Management Development Strategy and Practice, Wiley Black Well, London, 1998.
 - 178) John B. Miner & Donald P. Crane : Human Resource Management The Strategic Perspective, Harper Collins College, New York, 1995.
 - 179) John M. Ivancevich : Human Resource management, MC Graw-Hill, New York, 2001.
 - 180) Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue : Human Resource Management, 7th Ed., MC Graw Hill, New York, 2004.
 - 181) Michael Armstrong : Human Resource Management Practice, 7th Ed., Kogan Page limited, London, 1999.
 - 182) Michael R. Carrell & et al. : Personnel – Human Resource Management, 4th, Macmillan Publishing Company, New Yourk, 1992.
 - 183) Peter L. Wright & David S. Taylor : Improving Leadership Performance, Prentice Hall, NewYork, 1994.

184) Tony Edwards & Chris Rees : International Human Resource Management, Prentice Hall, New York, 2006.

185) William J. Roth Well & H.C. Kazanas : Building in House Leadership and Management Development Programs, GreenWood, London, 1999.

(2) Periodicals and Thesis

186) Abdulrahman Saleh Alsamani : "The Management Development Program In Saudi Arabia and its Effects on Managerial Job Performance", Ph.D, Mississippi State University, Mississippi, USA, 1997.

187) Adrian Ibbetson & Sue Newell : A Comparison of A Competitive and Non – Competitive Out Door Management Development Programme, Personnel Review, Vol. 28, No.1 , 1999.

188) Angelica Buendia – Bangle : "A Sstudy of The Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators", Ph.D., California Community Colleges, 2005.

189) Augustus E. Osseo – Asare & et al. : Leaderhsip Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Educaiton from The Perspective of The EFQM Ecellene Model, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 2, 2005.

190) Barbara Dexter & Christopher Prince : Evaluating the Impact of Leadership Developent : A Case Study, Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 8, 2007.

191) Betty Mutwiri : Building the Next Generation of Leaders an Evaluation of The City of Saskatoon's Management Development Program, Ph.D. Royal Roads University, City of Saskatoon, 2005.

192) Clinton O. Longenecker & et al. : "The Management Development Needs of Front-Line Managers : Voices from the Field", Career Development International, Vol. 8, No. 4, 2003.

-
-
- 193) Ruth Damian: "Management Development in New Zealand", Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 1, 2007.
- 194) Daniel Richard Vicker : Relationships Between Interpersonal Communication Competence and Learning in Management Development Training With An Experiential Learning Approach, Ph.D, The College of Communication, The Florida State University, 1998.
- 195) David Johnson : Developing an Approach to Educational Management Development in South Africa, Comparative Education, Vol. 31, No. 2, 1995.
- 196) E. Joy Mighty & William Ashton : "Management Development Hoax or Hero?", Journal of Management Development, Vol. 22, No. 1, 2003.
- 197) Gerald E. Weisenseel : "The Effectiveness of The Assessment Method for Management Development", Ph.D, Nova University, USA, 1991.
- 198) Graeme Martin & Mark Butler : "Comparing Managerial Careers, Management Development and Management Education in the UK with the US : Some Theoretical and Practical Implications", Management Development Symposium 15 Concurrent Symposium Session at Academy of Human Resource Development Conference, March 8 – 12, North Carolina, 2000.
- 199) J. Davies M & et al : Leadership in Higher Education, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7, 2001.
- 200) Joanne C. Loggins : A Historical Perspective of Florida's Human Resource Management Development Program, Ph.D., College of Education, University of Central Florida, 1997.
- 201) Joni Montez : "Developing An Instrument to Assess Higher Education Leadership", Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, April 21-25, Chicago, 2003.

-
-
- 202) Kae R. Hutchison : "Management Development in Higher Education : A Study of the Relationship of Managerial Skill Development Intentions, Strategies, And Institutional Support To Community College Administrators' Job Performance And Job Satisfaction", Ph.D., The Faculty of the Fielding Institute, 1996.
- 203) Lelija A. Bird : Introducing Individual Development Plans (IDPS) to the Work Place : IDP Effect of Participants in a Management Development Program, Ph.D., Faculty of George, Peabody College for Teachers, Vanderbilt University, 1990.
- 204) Leonard Vincent Park : "University – Employer Educational Joint Ventures : An Open Systems Approach To Collaboration and Management Development Programs, Ph.D., University of Toronto, Canada, 1993.
- 205) Linda Scourtoudis : "An Examination of the Impact of The Management Development Program for Women on Its Participants", Masters in Business Administration, Carleton University, Canada, 2001.
- 206) Mary Ann Wisniewski : Leaderhisip in Higher Education : Implications for Leadership Development Programs, Academic Leadership Journal, Vol. 2, No. 1, 2007.
- 207) Mary S. Spangler : The Practitioner's Guide to Midlevel Management Development, New Directions for Community Colleges, Vol. 99, No. 105, 1999.
- 208) Michele O'Dwyer & Eamon Ryan : "Management Development a Model for Retail Business", Journal of European Training, Vol. 26, No. 9, 2002.
- 209) Mohamed Branine : "Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers", Journal of Management Development, Vol. 24, No. 5, 2005.

-
-
- 210) Pamela Marie Dixon – Krausse : Far and Creative Learning Transfer in Management Development Interventions : An Ecological Triangulation Approach to Qualitative Meta-Synthesis, Ph.D, Colorado State University, Colorado, 2006.
- 211) Patsy Fulton – Calkins & Charlie Milling : Community – College Leadership : An art To Be Practiced : 2010 and Beyond, Community College Journal of Research and Practice, Vol. 29, No. 3, 2005.
- 212) Paul Brown : Seeking Success Through Strategic Management Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 6, 2003.
- 213) Paul Brown : "Strategic Capability Development in The Higher Education Sector", The international Journal of Education Management, Vol. 18, No. 7, 2004.
- 214) Paul Jansen & Mandy Van : A Typology of Management Development, Journal of Management Development, Vol. 20, No. 2, 2001.
- 215) Richard choueke & Penny West : "The MSC Mangement Development : A Programme in Management or a Management Development Process? A Study Focusing on the MSc in Management Development at Edge Hill", Education- Training, Vol. 44, No. 6, 2002.
- 216) Richard L. Gilbert : An Investigation of The Impact on Management Development Programs Caused by Rapid Growth : The Case of Three Young, Leading High Technology Companies in Silicon Valley, Ph.D., Golden Gate University, USA, 1998.
- 217) Robert T. Rosti & Frank Shipper : "A Study of the Impact of Training in a Management Development Program Based on 360 Feed back", Journal of Managerial Psychology, Vol. 13, No. 1/2, 1998.
- 218) Roger Gill : Change Management or Change Leadership, Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, 2003.

-
-
- 219) Roger Mumby – Croft & Reva Berman Brown : "Management Development in SMES Practical Insights from a University Programme", Journal of Management Development, Vol. 24, No. 8, 2005.
- 220) Ron Cacioppe : "An Integrated Model and Approach For The Design of Effective Leadership Development Programs", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No. 1, 1998.
- 221) Sally Watson & Elena Vasilieva : Wilderness Thinking : A Novel Approach to Leadership Development, Development and Learning in Organizations, Vol. 21 No . 2, 2007.
- 222) Stephen Wilkins : "Management Development in the Arab Gulf States – The Influence of Language and Culture", Industrial and Commercial Training, Vol. 33, No. 7, 2001.
- 223) Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou : "Human Resource Training and Development The Out Door Mangament Development (OMD) Method", Sport Management International Journal, vol. 4, No. 1, 2008.
- 224) Vesa Suutari : Global Leader Development : An Emerging Research Agenda, Career Development International, Vol. 7, No. 4, 2002.
- 225) Virginia Cupp Abernathy : A Descriptive Case Study of Aflorida School District's Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program, Ph.D., University of Florida, 2000.
- 226) W. David Rees & Christine Porter : "The Re-branding of Management Development as Leadership Development and it's Dangers", Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 5, 2008.
- 227) Wendy Forsyth : What's Gender Got To Do with it? A Ten-year Retrospective Case Study of a Managemnt Development for Women Program, Ph.D., Concordia University, Montreal, Canada, 2004.

-
-
- 228) William J. Morrissey : "A Phenomenological Study of The Awareness, Comprehension and Application of Instruction Design in Management Development Among Large Companies In New Found Land and Labrador", Degree of Master of Education, Memorial University of New Found Land, 1996.
- 229) William W. Arnold : "Authenticity in Leadership : Perspectives from Business Students on their Preparation for Careers as Leaders", Ph.D, Pepperdine University, 2009.

(3) Internet sites

- 230) Carleton University : Management Development Program for Women, available at : <http://www/sprott.carleton.ca/mdpw/documents/MDPW-brochure-09.pdf>, on (22-10-2009).
- 231) Centre For learning & Development : A Guide to Leadership & Management Development, 2009, available at : <http://www.exec.gov.nl.ca/exec/pss/advancing-your-career/Leadership-and-management-Development.pdf>, on (30-10-2009).
- 232) Charles Sturt University : CSU Leadership and Management Development Frame Work, available at : <http://www.csu.edu.au/division/hr/developing-and-supporting/leadership-devl/framework.htm>, on (10-6-2009).
- 233) Charles Sturt University : Leadership and Managemnt Development Framework, available at : http://www.auqa.edu.au/gp/search/detail.php?gp_id=1875, on (20-3-2010).
- 234) Darden Executive Education : Management Development Program : Driving Vision, Action, and Results, 2009, available at : [http://www.darden.virginia.edu/uploaded_files/programs/Executive - Education / MDP - 1009. pdf](http://www.darden.virginia.edu/uploaded_files/programs/Executive-Education/MDP-1009.pdf), on (15-10-2009).

-
-
- 235) Further Education Unit : Standards in Action. Using National Standards For Human Resource Management and Development in Further Education (Standards – Based Management Development), available at : http://www.eric.ed.gov/ERIC_web_portal/content_delivery/servlet/ERIC_servlet?accno=ED363767 , on (26-5-2010)
- 236) Harvard University : Management Development Program (MDP), 2010, available at : <http://gseacademic.harvard.edu/cascade/ppe/programs/higher-education/portfolio/management-development.html>, on (8-1-2010).
- 237) Henry Mintzberg : Third-Generation Management Development : available at : <http://www.mintzberg.org/pdf/Third%20Generation%20Management%20Development.pdf>. 2004, on (10/6/2009).
- 238) Imperial College : "Leadership and Management Development Strategy", 2010, available at : <http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/Idc/leadership/strategy>, on (20/3/2010).
- 239) Imperial College : "Leadership and Management Development", 2010, available at : <http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/Idc/leadership>, on (20/3/2010).
- 240) James L.C. Taggart : Will That be Leadership or Management Development? Integrating the Right Hand with The Left Hand, 2009, available at : <http://www.leadershipworldconnect.com/management.pdf>, on (3-10-2009).
- 241) Monash University : Leadership and Management Development (level 2), 2010, available at : <http://www.adm.monash.edu.au/staff-development/ws/1m/1md2.html>, on (20-3-2010).
- 242) NRSP – Institute of Rural Management : Leadership and Management Development Training, available at : http://www.irm.edu.pk/web_publications/Brochure-LMDT.pdf, on (1-10-2009).

-
-
- 243) Phyllis Wiedman : An Assessment of The Management Development Needs of De Anza College Administrators, available at : [http// www. eric. ed. gov/Eric web portal/record Detail? Accno=ED135432](http://www.eric.ed.gov/Eric_web_portal/record_Detail?Accno=ED135432), on (3-10-2009).
- 244) Queen Mary University : A Strategy for Management Development, 2002, available at : [http//www.qmul.ac.uk/about/college info/docs/s-mdev. pdf](http://www.qmul.ac.uk/about/college_info/docs/s-mdev.pdf), on (26-6-2009).
- 245) The University of North Carolina : University Management Development Program (UMDP), 2010, available at : [http:// hr.unc.edu/ Data/SPA/ training/ umdp?action= revision Comment Log](http://hr.unc.edu/Data/SPA/training/umdp?action=revisionCommentLog), on (20-5-2010).
- 246) University of Bradford : "Staff Development", 2010, available at : [http:// www. bradford. ac. uk/ peopledev/ managers](http://www.bradford.ac.uk/peopledev/managers), on (20/3/2010).
- 247) University of Greenwich : Management Development Programmes at the University of Greenwich, available at : [http//www.gre.ac.uk/-data / assets / pdf-file / 0014/ 331232/ Management – Development – programmes – Jan-09.pdf](http://www.gre.ac.uk/-data/assets/pdf-file/0014/331232/Management-Development-programmes-Jan-09.pdf), on (16-10-2009).
- 248) University of New England : International Marketing and Pathways, available at : [http:// www. une.edu.au /imp/about/about-arabic.php](http://www.une.edu.au/imp/about/about-arabic.php), on (1-7-2010).
- 249) University of New England : Leadership and Management Development Strategy 2007 – 2009, p. 1 available at, [http:// www. une. edu. au / od / courses / staff %20 leadership program %20 Information %20 Booklet %20. 2010. doc.](http://www.une.edu.au/od/courses/staff%20leadership%20program%20Information%20Booklet%20.2010.doc), on (16-2-2010)
- 250) University of Western Sydney : UWS Leadership and Management Development Program 2010, available at [http:// www. UWS. edu. au/ organisational - development / odu / leadership - and - management – development](http://www.UWS.edu.au/organisational-development/odu/leadership-and-management-development), on (26-5-2010).

-
-
- 251) Van Dijk : Management Development in A Complex Organization, 2006, p. 358, available at : <http://www.repository.up.ac.za/upspace/handle/2263/3915>, on (16-10-2009).
- 252) William G. Doubleday : Frame Work for Management Development in the Fedreal Science & Technology Community, 2001, available at : <http://www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection/sc94-84-2001E.pdf>, on (22-10-2009).

المخلص العربي

المخلص العربى

مقدمة :

إن للتعليم الجامعى أهميته وخصوصيته فى النهوض بالأمة والارتقاء بها ، كما يشكل رمزها الحضارى واستقلالها الثقافى والفكرى خاصة فى ظل التحديات والمتغيرات العالمية التى ظهرت مع بداية القرن الحادى والعشرين والتى فرضت على الجامعات أن تعيد النظر فى برامجها وإدارتها وتنظيماتها لتحقيق المطالب التى تملئها عليها التنمية فى شكلها الجديد ، وهذا ما دعا الكثير من البلدان المتقدمة والنامية إلى تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بإدارة الجامعة وقياداتها ، وخاصة القيادات من العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام حيث يعتبر هؤلاء القادة هم حجر الزاوية فى أى إصلاح أو تطوير إدارى منشود ، ولهذا تتزايد الحاجة إلى تنميتهم إدارياً وذلك لإكسابهم المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة فى ميدان العمل وكذلك زيادة قدراتهم الإدارية والقيادية ، وتحرص الكثير من الدول الأجنبية على إقامة برامج للتنمية الإدارية فى جامعاتها ومثال ذلك : الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وانجلترا وأستراليا ويرجع اهتمام هذه الدول ببرامج التنمية الإدارية إلى الدور الحيوى الذى تقوم به هذه البرامج فى تنمية المهارات الإدارية ، ومهارات العمل الجماعى ، والعمل على مواجهة احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

مشكلة الدراسة :

يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :

كيف يمكن تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسى عدة أسئلة فرعية على النحو التالى :

- 1- ماهية التنمية الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية؟
- 3- ما خبرات بعض الدول الأجنبية فى مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية؟

- 4- ما واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية؟
5- ما التصور المقترح الذى يمكن أن يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية لقيادات
الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

وضع تصور مقترح يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى
مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

أهمية الدراسة :

1- تبصير مخططى السياسات التعليمية والمسئولين عن التعليم الجامعى إلى
نقاط الضعف فى عملية تنمية القيادات الجامعية إدارياً ومنطلقات تطبيق
برامج تنمية إدارية فعالة لهؤلاء القادة لتحسين الأداء الحالى.

2- طرح تصور مقترح يمكن أن يسهم فى تحقق التنمية الإدارية للقيادات
الجامعية فى مصر ، بما يعنى تنمية قدراتهم القيادية والإدارية ، ومواكبتهم
للاتجاهات والمعارف الإدارية الحديثة. التى تمكنهم من التعامل مع
المستجدات والتغيرات العالمية المعاصرة ، وذلك فى ضوء بعض الخبرات
الأجنبية.

منهج الدراسة :

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفى التحليلى.

خطوات الدراسة :

لتحقيق الأهداف التى تسعى إليها الدراسة تم اتباع الخطوات الآتية :

الخطوة الأولى : الإطار العام للدراسة والذى يشمل على : مقدمة الدراسة ومشكلة
الدراسة وأهدافها وأهميتها ومنهجها وحدودها ومصطلحات الدراسة
والدراسات السابقة ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية : وتتضمن المنظور الفكرى للتنمية الإدارية ، من حيث مفهوم التنمية
الإدارية وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومداخلها ونظرياتها

والاستراتيجية التى تقوم عليها وطريقة التخطيط لها ومراحلها
وأساليبها المختلفة.

الخطوة الثالثة : وتشمل مفهوم القيادة ونظرياتها وأبعاد ومصادر قوة القيادة الجامعية
ومهامهم الإدارية والسلوكية والتحديات العالمية التى تواجههم
وطبيعة العلاقة التى تربط بين التنمية الإدارية والقيادة الجامعية.

الخطوة الرابعة : وتتضمن عرض وتحليل لبعض الخبرات الأجنبية فى مجال التنمية
الإدارية للقيادة الجامعية.

الخطوة الخامسة : وتشمل الواقع الفعلى للتنمية الإدارية للقيادات الجامعية من خلال
الأدبيات واللوائح والقوانين فى جمهورية مصر العربية.

الخطوة السادسة : وتتضمن التصور المقترح الذى يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية
للقيادات الجامعية فى جمهورية مصر العربية فى ضوء بعض
الخبرات الأجنبية ، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصرى.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية
ضمن أولوياتها ، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس الجامعة
استراتيجياتها ، وسياساتها ، وإجراءاتها ، وعلى الرغم من أن البرنامج يأخذ أشكالاً
مختلفة فى هذه الجامعات إلا أنه يتشابه فى هدف رئيس ألا وهو تنمية القدرات
والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية ، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور فى
مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، وخاصة فيما يتعلق بتنمية الجانب
الإدارى للقيادات الجامعية ، ونتيجة لذلك تعرضت الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً
لبرنامج تنمية إدارية للقيادات الجامعية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، وبما
يتناسب وطبيعة المجتمع المصرى.

المخلص الأجنبي

SUMMARY

Introduction :

University Education has its significance and specialization to achieve progress for the nation. It also formulates its civilized symbols, thinking and cultural independence specially in light of challenges and world changes that appeared at the beginning of 21th century.

These ones imposed that universities should re-view its own programmes, administration, and organization for achieving requirements regarding development in its modern shape.

This provokes a lot of advanced and developed countries to develop the performance of their universities through having interest in university management, leaders, especially these from deans, vice-deans, heads of department as these leaders are considered to be key stone within any development especially hopeful management development, therefore the need to develop them administratively is exceeded for acquiring cognitive and modernized scientific skills in labour field, exceeding their administrative and leadership abilities.

A lot of foreign countries are keen on constructing programmes of management development in their own universities. For example : U.S.A., Canada, England, and Austrilia.

These countries are interested in the management development programmes because these programmes play a vital role in developing administrative skills, group work skills, and facing the needs of the present, and the requirements of the future.

The study problem :

Study problem can be determined in the following main question :

-
-
- How can the management development for university leaders in Egypt in light of some foreign experiences be functionalized?

There are many sub-questions derived from this main question. These are as follows :

1. What is the identity of management development in contemporary administrative thought?
2. What is the nature of relation between the management development and university leadership?
3. What are the experiences of some foreign countries in field of management development for university leaders?
4. What is the reality of management development for university leaders in Arabic Republic of Egypt?
5. What is the proposed framework for functionalizing management development for university leaders in Egypt in light of some foreign experiences?

Study objective :

The current study aims at :

Posing (constructing) a proposed framework enabling to functionalize management development for university leaders in Egypt, in light of some foreign experiences.

Study significance :

1. Informing planners of educational policies, and who are responsible for university Education, with weakness points in the process of developing university leaders administratively, and requirements of how to apply the programmes of effective management development for these leaders to enhance the current performance.
2. Introducing a proposed frame-work that may incorporate in achieving management development for university leaders in Egypt, that means, developing their administrative, leadership abilities, and keeping pace with trends and modern management knowledge.

Study methodology :

The nature of current study recommends using the analytical-Descriptive curriculum.

Study steps :

1. **The first step** : includes the general pattern of the study, including : introduction of the study, study problem, its objectives, its significance, its method, its delimitations, terms, previous studies, and study procedures.
2. **The second step** : including, thought perspective of management development : concept of management development, its significance, objectives, characteristics, approaches, theories, strategies upon which this perception based on, planning method, stages, and different styles.
3. **Third step** : including; concept of leadership, its theories, dimensions and power sources of university leaders, their behavioural and management tasks, the world challenges that face these, and the nature of relationship between management development and university leadership.
4. **Fourth step** : including; projecting and analyzing some foreign experiences in field of management development for university leadership.
5. **Fifth step** : including; the practical reality of management development for university leaders through literatures, legislations, laws in Arab Republic of Egypt.
6. **Sixth step** : including; the proposed framework which incorporates in functionalizing management development for university leaders in Arab Republic of Egypt in light of some foreign experiences, and as matched with the nature of Egyptian society.

Study results :

The most significant result of the study is :

Many of foreign have placed management development programmes within its priorities but also considered it a key means that can reflect university strategies, politics and procedures, in spite of the programme take various – different forms, but there is a common major goal that is the management abilities and skills development for university leadership, the study found that there are deficiencies in developing academic staff abilities, particularly, with regard to management development for university leadership. As a result, the current study was conceived proposal for management development programme for university leaderships in the light of some foreign experiences and commensurate with the Egyptian society nature.



*Zagazig University
Faculty of Education
Comparative Education &
Educational administration Department*

Management Development for
University Leaders in Egypt in the
Light of Some Foreign Experiences

Submitted by

Eman Wasfy Kamel El-Sayed Harb

**For a Master's Degree in Education in the Field
of "Educational Administration"**

Supervision by

**Dr. Mohamed Abdel-
Monem Ahmed EL Sherif**

Lecturer of Comparative Education &
Educational Administration
Faculty of Education
Zagazig University

**Dr. Mahmoud Atta
Mohamed Masyal**

Professor of Comparative Education
& Educational Administration
Faculty of Education
Zagazig University