

جامعات المستقبل

في زمن التميز والعالمية

تأليف

أ. د. علي السلمي

مراجعة وتقديم

أ.د. أنس جعفر

2017

سما للنشر والتوزيع



جامعات المستقبل
في زمن التميز والعالمية

أ.د. علي السلمي

الطبعة الأولى: يناير
1438هـ 2017م

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية
دار الكتب المصرية
السلمي، علي
جامعات المستقبل في زمن التميز والعالمية/
أ.د. علي السلمي – القاهرة: سما للنشر والتوزيع، 2017
00000 ص؛ 15×23سم – (جامعات المستقبل في زمن التميز والعالمية)
تدمك 0000-000000-781-977-978
1 – مصر ـ مجلس الشعب. 2 – مصر ـ الدستور.
أ. د. أنس جعفر (مراجعة وتقديم).
ب. العنوان 3 و328
رقم الإيداع: 0000000/2016
تدمك 0000-00000-781-977-978

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة
لدار «سما» للنشر
يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب
بأية وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير
أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي من الناشر فقط.

دار سما للنشر والتوزيع
جمهورية مصر العربية
15 ش يوسف الجندي متفرع من شارع البستان – باب اللوق – القاهرة
تليفون: 24517300 202+ – 01271919100 2+
email: samanasher@yahoo.com
Web-site: publishing@sama-publishing.com

التوزيع

المجموعة الدولية
للنشر والتوزيع

80 ش طومان باي – الزيتون – القاهرة – جمهورية مصر العربية
تلفاكس: 24518068 202+ – 01099998240 2+
email:aldawleah_group1@yahoo.com

التنفيذ الفني

درج
للاستشارات وخدمات النشر
ali@daraj-eg.com

جامعات المستقبل

في زمن التميز والعالمية

إهداء

إلى الجامعات

الساعية إلى المستقبل

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر العميق والتقدير للزميل الكبير أ.د. أنس جعفر على تفضله بمراجعة هذا الكتاب وكتابة المقدمة الرائعـــــــة التي أضافت الكثير إلى ما كنــت أرمي إليه من أهداف من كتابي الذي أعتبره بحمد الله وتوفيقه تتويجا لتسعة وأربعين عاما من العمل الجامعي.

أ.د. علي السلمي

تقديم الكتاب

يحتـل التعليـم الجامعـي في كل دول العالم مكانة هامـة، لأن الجامعات تعد ـ بحق ـ معقـل الفكر الحر المسـتنير، ومركز التنوير، وموطن البحث العلمـي البنّاء، كما تعد مصـدراً لاسـتثمار أهم ثـروات المجتمع وهي الثـروة البشرية، فضلا عـن ذلك، فإنها تعـد من طلائع المجتمع، وتقود حركة التغيير فيه إذا ألمت به مشـكلة، فلا يجد سـوى الجامعات يلتمس لديها الحل العلمي السـليم، وهذا الحل لن يكون سـليما وعلميا إذا ما كانت الجامعة تقليدية ومنعزلة وغير متفاعلة مع مستجدات العصر.

وقد بدأ البعض وفي مقدمتهم، بل وعلى رأسـهم أسـتاذ الأجيال الأستاذ الدكتور عـلي السـلمي أسـتاذ الإدارة المتميـز بكليـة التجـارة بجامعـة القاهرة ووزيـر التنمية والإداريـة والدولة للرقابة والمتابعة ونائب رئيس جامعة القاهرة ونائب رئيس مجلس الـوزراء الأسـبق، وصاحب الخـبرة الطويلة في المجـال الجامعي، والتـي تصل إلى ما يقـرب من نصـف قرن من الزمـان، التفكير في كيفيـة الخروج بالجامعـات التقليدية، والتـي تشـمل أغلب الجامعات في الدول النامية، ومنهـا مصر [حكومية أو خاصة أو أهلية] والانفتاح على المسـتجدات والمتغيرات العالمية حتى تسـتطيع أن تقف على قدم المساواة مع الجامعات الكبرى والمتميزة والمتقدمة.

وكانـت انطلاقـة أسـتاذنا تطبيقا لمقولة شـهيرة لأحـد علماء المسـتقبليات في مجال التعليـم» إن المؤسسـة التعليميـة تحتـاج إلى تغيـير جـذري، وليس إلى مجرد التحسـين والتطويـر»، ويـرى أن يتم ذلك على النحو الذي حدث في وسـائل المواصلات، فلقد كانت الوسيلة التقليدية والعامة في الماضي هي الدواب، وفي مقدمتها الحصان، وحينما أراد مهندسو المواصلات تطوير وسائلها، فإنهم لم يطوروا الحصان، بل اخترعوا شيئا جديداً هو السيارة فالطائرة فالصاروخ».

وهذا ما أدى إلى تطوير جذري وحقيقي في وسائل المواصلات!! وهذا ما نحتاجه اليوم في المؤسسات الجامعية. وينتهي بنا هذا المؤلَّف إلى وضع جديد حسبما حدث في وسائل المواصلات. فالمستقبل هو الضلع الثالث اللامتناهي في أضلاع الزمن، الماضي والحاضر والمستقبل.

إن موضوع «جامعات المستقبل في زمن الجودة والتميز» شغل بال أستاذنا وتفرغ سنوات لدراسته، وأفرغ كل فكره وخبرته وتجاربه في هذا المؤلَّف العظيم طرح فيه رؤى المستقبل لمواجهة الآثار السلبية التي تمر بها الجامعات التقليدية في العالم النامي ومنها مصر، موضحا النقاط التالية للوصول لجامعات المستقبل في زمن الجودة والتميز:

- التميز غاية الجامعات المعاصرة ومفاهيم إدارة التميز.
- الفكر الاستراتيجي أساس لتحقيق التميز الجامعي.
- الجامعات في زمن العولمة والثورة المعرفية.
- أهمية القيادة في الجامعات المتميزة وتطوير إدارة المهام الأكاديمية بالجامعة.
- تطوير البحوث والأنشطة العلمية كضرورة للتميز الجامعي.
- تطوير التعلم الالكتروني.
- تفعيل نظام الجودة في الجامعات.
- التطوير التنظيمي والتشريعي للجامعات.
- تطوير منظومة الجامعات في مصر.

ثم عرض في نهاية هذه الدراسة الهامة والمستفيضة للتصنيفات الإقليمية والعالمية للجامعات.

وفي جميع هذه الموضوعات ـ كعادته في كل مؤلفاته[1] ـ عرض للتجارب المتقدمة في جامعات العالم، والتي يجب أن تحذو حذوها الجامعات التقليدية.

(1) سيجد القارئ قائمة بكل مؤلفات الأستاذ الدكتور علي السلمي في المجالات الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ولقد تناول أستاذنا هذا الموضوع بتحليل العالم والمفكر والناقد تحليلاً عميقاً يغوص في الفكرة للوصول إلى أعماقها، تمهيدا لطرح فكر جديد يؤكد به ضرورة تميز الجامعات لمواجهة المستقبل ووصولا للعالمية.

إننا في هذا المؤلَّف نجد أنفسنا أمام عالم وكاتب كبير يتعمق في التحليل، ويتأمل في المسلمات متميزا بعمق الدراسة والتحلي وعرض الأفكار بوضوح وفي تسلسل منطقي.

ولا أكون مبالغا إذا ما قلت أن جميع المسئولين بالجامعات الحكومية منها والخاصة والأهلية في العالم العربي بصفة عامة، ومصر بصفة خاصة في حاجة ملحة لقراءة هذا المؤلَّف، بل ويجعلوه مرشدا وهاديا ومنيرا لهم الطريق لكي تنتقل جامعاتنا إلى مصاف الجامعات المتقدمة المتميزة وإلا لن يكون لنا مكان بين العالم المتقدم!!!

والله الموفِق والمستعان.

أ.د. محمد أنس جعفر

الأستاذ بكلية الحقوق جامعة بني سويف

نائب رئيس جامعة القاهرة الأسبق

محافظ بني سويف الأسبق

المحتويات

إهداء 5

شكر وتقدير 7

تقديم الكتاب 9

توضيح مهم 15

تمهيد

نظرة على الجامعات المعاصرة 17

الفـــــصـــــل الأول:

التميز ... غاية الجامعات في العالم المعاصر 37

الفصل الثـــــانـــــي:

مفاهيم إدارة التميز الجامعي 51

الفصل الثـــالـــــث:

الفكر الاستراتيجي أساس لتحقيق التميز الجامعي 91

الفصـل الرابـــــــع:

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة 135

الفصل الخـــامـــس:

الجامعات في زمن العولمة والثورة المعرفية 157

الفصل السـادس:
أهمية القيادة في الجامعات المتميزة 175

الفصل السـابع:
تطوير إدارة المهام الأكاديمية الجامعية 213

الفصل الثـامن:
تطوير البحوث والأنشطة العلمية ضرورة للتميز الجامعي... 249

الفصل التـاسع:
نظم التعلم الالكتروني..... 267

الفصل العـاشر:
تفعيل نظم ضمان الجودة في الجامعات 285

الفصل الحادي عشر:
التطوير التنظيمي والتشريعي للجامعات..... 305

الفصل الثاني عشر:
تطوير منظومة الجامعات المصرية..... 343

الفصل الثالث عشر:
المنافسة في التصنيفات الإقليمية والعالمية 373

الخاتمة 417

المراجع،..... 423

قائمة مؤلفات أ.د. علي السلمي 431

توضيح مهم

يتناول هذا الكتاب موضوع الجامعات باعتبارها مؤسسات تباشر وظيفة مجتمعية رئيسية هي بناء القدرة في مواطني أي دولة من دول العالم، وصقل شخصياتهم وتزويدهم بمهارات ومعارف وأساليب للتفكير وتحليل المشكلات تجعلهم قادرين على ولوج مجالات العمل مزودين بالقدرة على الابتكار والتميز، والتنافس العلمي والمهني الشريف، سواء في أوطانهم أو في أي مكان في العالم يجدون فيه فرص للعمل والإبداع والتفوق.

وقد كانت الجامعات في العالم قائمة على وظيفتها ثلاثية الأبعاد؛ التعليم، والبحث العلمي والتنمية المعرفية، وخدمة المجتمع الإنساني في أي مكان. ورغم أن ظروف وأوضاع العالم المعاصر اختلفت إلى حد بعيد عن العوالم الماضية، فلا تزال الجامعات معنية بوظيفتها التاريخية، وإن اختلفت فيما بينها في مدى تطورها ومواكبتها لظروف العالم المستمر في التغير والتجدد.

فقد مر العالم بتغييرات رئيسية في كل مناحي الحياة الإنسانية، وتغيرت المجتمعات والأوطان؛ منها ما تغير إلى الأحسن ومنها ما تراجع إلى أسوأ مما كانت عليه في سابق الأوقات. وحدثت ثورات سياسية واقتصادية وعلمية وتقنية أثرت بدرجات متباينة على الكيانات البشرية والمجتمعات الإنسانية والدول والأمم والأوطان صغيرها وكبيرها، وكانت أهم تلك الثورات في التاريخ الحديث ثلاثة؛ ثورة الاتصالات والمعلومات Communication and Information، التي مهدت لثورة العولمة Globalization، والثورة العلمية والمعرفية Science and Knowledge.

وقد شهد العالم تباينا شديداُ في أوضاع الجامعات في العالم مع بدايات تلك الثورات الثلاث الأكثر أهمية وأثراً في تغيير أنماط الحياة الإنسانية، وانقسمت الجامعات في دول العالم المختلفة إلى قسمين؛ قسم يضم جامعات واكبت تلك الثورات الثلاث وواصلت ملاحقتها، يمكن أن نطلق عليها " الجامعات المتقدمة"، أما القسم الأخر فيضم الجامعات التي حافظت في مسيرتها على النهج القديم ولم يصلها من عوامل التغيير العارم إلا النذر اليسير وبأنماط شكلية لا تصل إلى جذور تلك المؤسسات، والتي نطلق عليها في هذا الكتاب " الجامعات التقليدية". وينتشر النوعان من الجامعات ـ المتقدمة والتقليدية ـ في جميع أنحاء العالم المعاصر ولكن بدرجات غير متكافئة؛ إذ يغلب وجود الجامعات المتقدمة في العالم المتقدم في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وبعض بلاد آسيا، بينما يغلب وجود الجامعات التقليدية في العالم الأقل تقدماً والذي يضم الدول النامية والساعية إلى النمو!

وفي هذا الكتاب محاولة لرصد الفروق بين الجامعات المتقدمة والجامعات التقليدية، بغرض أساسي هو الكشف عن طريق يمكن اتباعه من جانب الجامعات التقليدية أينما وجدت للوصول إلى الحداثة والتميز ومواكبة عالم الجامعات المتقدمة، ولا شك أن أوضاع الجامعات المصرية والعربية غير بعيدة عن الكتاب، لذا لزم التوضيح!

أ.د. علي السلمي

تمهيد

نظرة على الجامعات المعاصرة

نحن نعيش في عالم دائم التطور والتحول، ونتابع تسارع المتغيرات من حولنا وما ينتج عنها من تحولات جذرية في جميع مجالات الحياة المعاصرة. فنحن في عالمنا المعاصر نشهد ترسخ هيكل جديد من المفاهيم والأفكار يواكب الواقع الاقتصادي السائد ـ والدائم التطور في مختلف بلدان العالم ـ، إذ أصبح العالم يتكون من سوق عالمية واحدة بتأثير حركة التحرر الاقتصادي نتيجة جهود منظمة التجارة العالمية[2] كان ذلك التمهيد ضروريا للتعرف على سمات وملامح من الواقع المتغير للتعليم الجامعي في العالم ولنتبين حتمية التطوير لكي تجد جامعاتنا مكاناً في زمن العولمة والتقنية والثورة المعرفية ومجتمع الخيارات غير المتناهية! حيث تم إلى حد بعيد تحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية والتحول إلى نظم اقتصاديات السوق، وتحققت بدرجة كبيرة حرية الاستثمار وانتقال الأموال وحرية انتقال ونقل التقنيات الحديثة بين مختلف بلاد العالم.

(2) أنشئت منظمة التجارة العالمية في 1 يناير 1995 وهي واحدة من أحدث المنظمات الدولية، كما أنها خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة للجات (GAAT)، والتي أنشئت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من أن منظمة التجارة العالمية مازالت حديثة فإن النظام التجاري متعدد الأطراف الذي تم وضعه في الأصل تحت الجات قد بلغ عمره خمسون عامًا. جاء تأسيس منظمة التجارة العالمية بعد أن شهد العالم نموًا استثنائيًا في التجارة العالمية، فقد زادت صادرات البضائع بمتوسط 6 ٪ سنويًا، وساعدت اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية على إنشاء نظام تجاري قوي ومزدهر مما ساهم في نمو غير مسبوق.

وفي مجال السياسة نشهد واقعاً جديداً ـ في معظم بلدان العالم ـ أساسه انتشار النظم الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان[3]، وقد نشأ الكثير من التجمعات الإقليمية الاقتصادية والسياسية وتعاظم تأثير الشركات متعددة الجنسيات[4].

كما حدثت تطورات مشهودة في الواقع الاجتماعي والثقافي في معظم دول العالم من حيث ارتفاع مستوى التعليم وتعاظم أهمية المعرفة، وانتشار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات ومواقع التواصل الاجتماعي وتطور البوابات ةينوتركلالا Portals، وانتشار وسهولة التعامل مع الكتب والصحافة الالكترونية والتعلم عبر شبكة الإنترنت ونظم التعليم الجديدة غير المقيدة بقيود المكان ولا الزمان والتي لا تتطلب الحصول على شهادات رسمية مثل الجاري في نظم التعليم التقليدية!

وكانت الثورة التقنية هي قمة التطورات ذات التأثير الهائل في حياة الشعوب ونظمها السياسية والاقتصادية والعلمية والمعرفية والمتمثلة في التطورات في تشابك تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية والاتصالات والالكترونيات لتكوين تقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أفرزت تلك التطورات غير المحدودة ـ والآخذة في التغير باستمرار ـ نتائج أبرزها ابتكار مواد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة، والتداخل بين الشعوب وفي أي مجتمع بذاته، وصعوبة الاستمرار في المجتمعات المغلقة والأوطان المنعزلة، وانتشار التحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال وبينها وبين الدول،

(3) الانتشار الديمقراطي مايزال في بدايته في بلدان العالم الأشد احتياجًا إلى الديمقراطية وتأكيد الحريات والحقوق الإنسانية، وتتأثر نظم التعليم الجامعي سلبًا بهذا التجمد للتحول الديمقراطي!

(4) الشركة المتعدد الجنسيات Multinational Corporation أو MNC أو Multinational Enterprise أو MNE، هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياستها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries. ولكن في مرحلة لاحقة رأت لجنة العشرين، والتي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات إن يتم استخدام كلمة Transnational بدلًا من كلمة Multinational وكلمة Corporation بدلًا من Enterprise.

مع اشتداد المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال وبين الدول ذاتها، وبين التجمعات الإقليمية.

وكان لكل تلك التطورات والمتغيرات تأثيراتها على المنظومات التعليمية وبخاصة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتعاظمت أهمية الفكر الجديد في إدارة الجامعات، وبزغت أفكار التميز والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتأكدت أهمية الجانب المعرفي والقدرات الذهنية للعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers وهم الأفراد الذين يتميزون بأن رأس مالهم الرئيسي هو المعرفة ومنهم مصممو برامج الحاسب الآلي والأطباء والصيادلة والمهندسين المعماريين والعلماء والمديرين وخبراء التسويق والتمويل وأعضاء هيئات التدريس والباحثين وغيرهم ممن يستثمرون العلم والمعرفة ويوظفونها في خدمة الناس ولإنتاج المعرفة المتجددة.

وأخيرا، ظهرت في الأفق نظم وتطبيقات لتصنيف الجامعات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وانتشرت القوائم الخاصة بترتيب الجامعات الأفضل في العالم[5].

تأثير مفاهيم الإدارة الجديدة على تطور الجامعات

إن ظهور أفكار الإدارة الجديدة المتفوقة Super Management كان عاملاً رئيساً دفع الإدارة الجامعية إلى تطبيق مفاهيم أساسية ـ باعتبارها أسس التفوق والتميز على المستويات الوطنية والدولية ـ كان من أهمها منهجية الإدارة الاستراتيجية. الأمر الذي يمكن معه القول بأن النهضة الحقيقية للتعليم الجامعي في العالم كان نتيجة تولي أمور الجامعات ـ في الدول التي تحققت فيها طفرات تعليمية باهرة ـ قيادات جامعية متطورة أخذت بأسباب العلم والتقنية واستثمرت معطيات التحولات الاقتصادية والتقنية والسياسية والمجتمعية، وصهرت جميع تلك العوامل والفرص وفق منطق

(5) تعبير «العاملين ذوي المعرفة» ابتكره بيتر دركر Peter Druker في العام 1957 ووضحه في كتابه: Drucker. P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.

على سبيل المثال تصنيف الجامعات العالمي QS هو تصنيف سنوي لأفضل 800 جامعة في العالم والذي ينشر على يد شركة كواكواريلي سيموندس (Quacquarelli Symonds) المختصة بالتعليم.

التفكير الاستراتيجي ومنهجية الإدارة الاستراتيجية للوصول بتلك الجامعات إلى مستويات غير مسبوقة في التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية، وباختصار تمكنت تلك القيادات من تحقيق التميز الجامعي.

وقد أوضحت أدبيات الإدارة أن محاولات استثمار الفكر الجديد في تطوير إدارة الجامعات يتم من خلال خمسة مداخل؛

المدخل الأول

يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه بأنها الجامعات الناجحة ـ مع تحديد معايير النجاح ـ، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ منها نموذج متكامل للإدارة الجامعية تتبعها الجامعات التي تسعى إلى التفوق والتميز.

المدخل الثاني

اتخاذ قادة الجامعات النابهين والناجحين موضوعاً للدراسة والتحليل للاقتراب من أفكارهم والتعرف على أساليبهم القيادية وأدواتهم في اتخاذ القرارات والتأثير على المواقف المختلفة، ومن ثم يمكن تكوين نموذج الإدارة الجامعية الجديدة على ضوء تنسيق وترتيب خلاصة ما انتهت إليه مثل تلك الدراسات.

المدخل الثالث

محاولة الوصول إلى تجريد نموذج جديد للإدارة الجامعية من خلال دراسة تجارب الجامعات التي حققت نجاحا مشهودا ومتفق عليه والتي تحتل المراكز الأولى في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات في العالم واستخلاص أسباب النجاح ومصادر القدرات التنافسية لتلك الجامعات[6].

المدخل الرابع

محاولة بناء نموذج الإدارة الجامعية الجديد بالتركيز على تقنيات إدارية تكون هي المحرك لتطور المنظمات ورفع مستويات الأداء بها، وتدور حولها بالتالي ممارسات

(6) http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html

القيادات الجامعية، ومنها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتأكيد الجودة، ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التميز.

المدخل الخامس

ويركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر الجامعات، والتي يمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح ــ أو منعت الفشل والانهيار ــ، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومدلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة الجامعية.

وأيا ما كان المدخل الذي تعتمد عليه الإدارة الجامعية للتوصل إلى نموذج أفضل يقودها للنجاح والتميز، فإنها تسعى إلى اكتساب القدرة على الانفتاح وتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لا تتحول عنها، وتوفر القدرات الذاتية التي تتيح للجامعة الحركة والتطور. ومن ثم تتيح الإدارة الجامعية الفرص داخل الجامعة لنشأة الأفكار وتطورها، وتتبنى اتجاهاً محابياً لمشاركة كل أفراد الجامعة ـ بمن فيهم الطلاب أنفسهم ـ في تخليق تلك الأفكار وتجريبها. ومهما واجهت الإدارة الجامعية من صعوبات في محاولاتها لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، لكنها تبذل الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة ، وإن تكن في ذات الوقت متضاربة.

ومن أهم نتائج محاولات تطوير نموذج جديد للإدارة الجامعية أن يكون لها «عقيدة»[7] Ideology لتكون مرشداً لتوجهاتها ومعياراً لاتخاذ القرارات. وبغض النظر عن محتوى العقيدة ذاتها، فإن وجودها ووضوحها لكافة المعنيين هو الأهم. لقد بينت الدراسات اختلاف عقائد الإدارة في جامعات مختلفة تسعى إلى البقاء والاستمرار،

(7) David W. Hicks, Teaching for a Better World: Learning for sustainability, education & ideology, http://www.teaching4abetterworld.co.

All human knowledge is socially constructed, i.e. no area of human endeavour can ever be neutral or value-free since it is always underpimmed by the values and beliefs, both conscious and unconscious, of its proponents. Such sets of beliefs or woldviews are examples of what sociologists call ideologies. Historically, the term "ideology" has often been used to describe a set of beliefs with which one disagrees, whether political, economic or philosophical. Here, however, I use a broader and more helpful definition of ideology as meaning different competing belief systems, as defined by Meighan & Harber in A Sociology of Educating (2007).

ولكـن الصفة المشـتركة بينها كانت وضوح عقيدة إدارية. والأهـم أن توضع العقيدة موضع التطبيق لا أن تكون مجرد وثيقة مكتوبة دون تفعيل. والمقصود بالعقيدة الإدارية هـي مجموعة القيم المحوريـة التي تؤمن بها الإدارة الجامعية وتسترشـد بها في عملها، وكذا الأهداف والغايات المحورية التي تسعى إلى تحقيقها Core Ideology = Core Values + Purpose. ولكـن في نفس الوقت الـذي تحافظ فيه الإدارة الجامعية على العقيـدة [القيم المحورية والهدف] محققة بذلك عنـصر " البقاء " و" الأصالة "، فإنها تسعى إلى إحداث التطور والتقدم والنماء.

إن الإدارة الجامعية في الدول التي ما تزال بعيدة عن تطور وتقدم التعليم الجامعي في العـالم المعـاصر، في اختبار صعب لتخطـي الصعاب والوصـول إلى منهجية إدارية تتعامل مع كل التطورات في أسس ونظم وتقنيات التعليم الجامعي في العالم، وضرورة تعاملهـا مع التغييرات في هياكل الطـلاب وتكويناتهم النفسـية والاجتماعية وتعاظم تأثيرهـم كعنصر رئيـس في تكوين وحركة الجامعـة الحديثة، وكذلـك تفهم التغير في هيـاكل وقدرات وتطلعـات أعضاء هيئات التدريس والباحثـين فضلاً عن تطلعاتهم ومدى تأثيرهم على حركة الإدارة الجامعية في جامعات اليوم.

والمؤكـد أن الجامعـات التقليديـة ـ ومنهـا كثـير من الجامعـات العربيـة والمصرية الحكوميـة والخاصـة والأهلية ـ قد تخلفت كثيراً عن طريـق التطوير الإداري ومواكبة مسـتحدثات العلوم والثـورة المعرفية، وتباعد أغلبها عن ثـورات التقنية والتطبيقات المبدعة في أساليب التعليم، وانحصرت في نطاقاتها المحلية وافتقد الكثير منها علاقات لها معنـى بجامعات العالم ومنظماته المهتمة بقضايا التعليـم الجامعي والعالي، وضلت أغلـب الجامعات التقليدية الطريق نحو قوائم التصنيف التي ترصد أفضل الجامعات في العـالم. وفي الأسـاس، انحـصرت جهود أغلـب الجامعات التقليدية في الاسـتيفاء الورقـي لمتطلبـات ضـمان الجـودة والانصياع الوهمـي لمعايـير الجودة التـي تصدرها الهيئات والمنظمات الوطنية أو الدولية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وتبـدي أغلـب المجتمعـات المعاصرة اهتمامـا ملحوظـاً بتطوير التعليـم الجامعي وضمان جودته، ولكن ذلك الاهتمام لا يتم تفعيله على النحو الذي يحقق ما تتمناه تلك المجتمعات. وعلى سـبيل المثال، فقد نصت المادة 19 من الدسـتور المصري على أن " التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية،

وتأصيل المنهج العلمي فى التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعـاة أهدافـه فى مناهج التعليم ووسـائله، وتوفـيره وفقاً لمعايير الجـودة العالمية"، والقصـد من تركيز المشرع الدسـتوري على ضرورة التمسـك بمعايـير الجودة العالمية أنها شرط لتحقق كل نتائج التعليم وآثاره الإيجابية على المواطن والوطن. كذلك يبدو الاهتـمام نظريـاً بالعمل على رفع كفـاءة العملية التعليمية عن طريـق مراجعة المناهج التعليمية وأسـاليب التعليم والوصول بها إلى المستويات العالمية، مع أهمية وضع نظام علمي لتقويم العملية التعليمية يشـكل حقاً وفقاً للمعايير الدولية بما يضمن الارتقاء المسـتمر بجودة التعليم. ولكن التفعيل الجاد لتلك التوجهات لا يزال دون المسـتوى المطلوب، في حين تركض دول آسيوية وأوروبية وأفريقية في سباق للحاق بالجامعات المتقدمة في العالم الغربي المعاصر.

وكان الهدف الرئيسي من إنشـاء هيئات ضمان جودة التعليم والاعتماد في كثير من البلـدان أن تكـون إحدى الركائز الرئيسـية لخطـط إصلاح التعليـم في بلدانها وذلك باعتبارهـا معنيـة بنـشر ثقافة الجـودة في المؤسسـات التعليميـة والمجتمع، ومسـئولة عـن تنميـة معايـير الجودة التـي تتواكب مـع المعايير القياسـية الدولية لإعـادة هيكلة المؤسسـات التعليمية وتحسـين جودة عملياتها ومخرجاتها. وعلى سبيل المثال توجد في المملكة المتحدة UK ثلاثة عشر منظمة كما يلي[8]:

1. The Department for Education, Lifelong Learning and Skills (DELLS) in Wales.
2. The Accreditation Service for International Colleges and Universities (ASIC) for independent colleges in UK and colleges and universities worldwide.
3. The British Accreditation Council – BAC for independent higher education and further education institutions across the UK.
4. The British Council for English language schools only.
5. The City and Guilds of London Institute.
6. The Council for the Curriculum, Examinations and Assessment (CCEA) for Northern Ireland.

(8) https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_recognized_higher_education_accreditation_organizations.

7. The Engineering Council UK for degrees in engineering and technology in order to be registered as professional engineer (Chartered Engineer–CEng– or Incorporated Engineer–IEng).
8. The Institution of Engineering and Technology.
9. The Office for Standards in Education (Ofsted) for publicly funded institutions.
10. The Office of Qualifications and Examinations Regulation (OFQUAL) Ofqual is the regulator of qualifications, examinations and assessments in England and vocational qualifications in Northern Ireland.
11. The Qualifications and Curriculum Authority (QCA) in England.
12. The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) across the UK.
13. The Open and Distance Learning Quality Council.

ولكن المشكلة أن منظومات التعليم الجامعي والعالي قد أسست في أغلب الدول النامية أو الصاعدة في طريق النمو على خلاف مفاهيم ومقومات ضمان الجودة، وذلك دون الأخذ في الاعتبار مسألة وجود هيئة خارجية [وطنية أو أجنبية] لتقويم الجامعات والتأكد من استيفائها الشروط والمقومات الواجب توافرها في الجامعات الجديرة بالحصول على الاعتماد، ومن ثم تأكيد جدارتها بالاستمرار في دورها التعليمي والبحثي والتنمية المعرفية، كل ذلك بالتوافق مع احتياجات المجتمع وبمواكبة التطور العلمي والمعرفي ومستجدات تقنيات التعليم في العالم.

ومن أسف أن جهود تطوير التعليم الجامعي والعالي **في تلك الدول تنحصر في مجرد إجراء تعديلات شكلية متعددة على القوانين والقواعد المنظمة للجامعات والمعاهد العليا الحكومية أو الخاصة ـ بحسب طبيعة النظام السياسي ودور الدولة في كل دولة ـ وذلك دون محاولات الدخول في صميم العيوب لإصلاحها وإعادة الهيكلة لنظام التعليم الجامعي والعالي من أساسه** للتوافق مع معطيات العصر وتقنيات التعليم دائمة التطور والتغيير.

إن محاولات تطوير التعليم الجامعي في دولة ما ، تتطلب أكثر من مجرد إصدار قانون جديد، بل من المتعارف عليه علميا ، أن تبدأ عمليات التطوير وإعادة الهيكلة بتقويم شامل للمؤسسات التعليمية ونظم التعليم والبرامج الأكاديمية والمناهج

والمقررات وأساليب تكوين هيئات التدريس والبحث العلمي، ومستوى كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية ومعايير اختيارهم، والهيكل الطلابي ومعايير قبول الطلاب وأساليب التعليم والتقويم، ثم نوعية مخرجات المنظومة الجامعية، وبعد ذلك، تتم إعادة هيكلة شاملة للنظام التعليمي ومؤسساته جميعا بدءاً من قمة النظام ممثلاً في الجهة الرسمية المشرفة على شئون الجامعات وصولاً إلى الجامعات ذاتها!

ومن المهم أن يتم تطوير الجامعات التقليدية في الأساس بتضمين مفاهيم ومقومات جودة التعليم في صلب عملية إعادة هيكلة المنظومة الجامعية. وبهذا المنطق تصبح مقومات الجودة والاعتماد مكوِّن رئيس في المنظومة وليس إضافة لمنظومة تم تشكيلها في غياب تلك المقومات.

ولكن تبدو المشكلة في الأساس، أن المنظومة الجامعية ـ في الدول التي في طور التطوير ـ ما زالت تسير في طريق منفصل عن طريق مفاهيم ومقومات ضمان الجودة والاعتماد. وعلى سبيل التحديد فإن إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية وفروعها، وتحديد أرقام المقبولين في الجامعات ومعايير قبولهم وغيرها من القرارات المصيرية تنفرد بها هيئات رسمية ـ في أغلب الحالات ـ وذلك بعيدا عن التنسيق الواجب مع الجامعات ذاتها والهيئة المعنية بضمان جودة التعليم!!! ومن أسف أن هذين الطريقين لا يلتقيان، ومن المؤكد أن تحقيق مستويات الجودة العالمية في المنظومات التقليدية للتعليم الجامعي يحتم أن يلتقي الطريقان!

إن توفير التعليم الجامعي وفق مستويات الجودة العالمية يقتضي إنشاء هيئات وطنية للتعليم[9] تضم خبرات علمية في نظم وتقنيات التعليم والتربية والتنمية المعرفية، كما تضم ممثلين لأصحاب المصلحة في التعليم من أولياء الأمور وأعضاء الهيئات التدريسية والإدارة الجامعية، وكذلك ممثلين للطلاب ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، كما تضم المسئولين في هيئات ضمان جودة التعليم.

(9) تشير هذه الفقرة إلى ضرورة تشكيل هيئات وطنية للتعليم في كل دولة تعني بتخطيط التعليم في كافة مراحله، وإن كنا في هذا الكتاب نهتم بنظام التعليم الجامعي. وتشير معظم الدراسات في هذا الخصوص إلى ضرورة تشكيل تلك الهيئات الوطنية بعيدًا عن البيرقراطية الحكومية وضمان استقلالها!

وتهتم مثل تلك الهيئات الوطنية للتعليم ـ المستقلة عن الجهات الحكومية المشرفة على الجامعات ـ باعتبارها ممثلة للمجتمع، بوضع الرؤية العامة والفلسفة الوطنية للتعليم والمبادئ الرئيسية التي توجه فعالياته، وأسس ومعايير قياس كفاءته وتقويم مخرجاته، وتصميم الاستراتيجية الوطنية للتعليم الجامعي ، ومجالاته التخصصية، وكذلك تهتم بوضع المعايير الرئيسية للتعليم الجامعي شاملة المؤسسة الجامعة وعناصرها المختلفة، وشروط وإجراءات الترخيص بإنشاء وتشغيل الجامعات والمعاهد العليا ومقوماتها الرئيسية، ووضع معايير وتقنيات ضمان جودة الجامعات والبرامج والمناهج التعليمية ومخرجات الجامعات، وشروط وإجراءات منح الاعتماد. على أن يتم مناقشة وإقرار هذه الاستراتيجية بالتنسيق مع الجهة الرسمية المختصة بحسب ظروف كل دولة.

وفي ذات السياق، يصبح وجود وزارة للتعليم العالي ـ كما في أغلب الدول خارج الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا ـ أمراً لا لزوم له ويمكن إدماجها مع الوزارة المختصة بالتعليم في وزارة واحدة تعني بقضايا التعليم والتثقيف والتنمية المعرفية على المستوى الوطني والاستراتيجي

ثم يكتمل مشروع تطوير المنظومة الجامعية بإصدار قانون شامل للتعليم الجامعي والعالي يترجم مبادئ وأسس وأهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم الجامعي ويحدد اختصاصات ومسئوليات كل من عناصر المنظومة ويقنن الضوابط والمعايير التي تضمنتها الاستراتيجية.

ويعاني نظام اختيار القيادات الأكاديمية من غياب الأسس والمعايير الموضوعية لتحديد أكفأ العناصر وأقدرها على القيام بمهام الإدارة الاستراتيجية وقيادة الجامعات نحو التقدم والنمو والتفاعل مع معطيات العولمة والثورتين التقنية والمعرفية. كل ذلك يتم والجهات الرسمية المسئولة عن الجامعات منحصرة في قضايا هامشية وتصر على أساليب تقليدية عفى عليها الزمن، أبرزها أسلوب قبول الطلاب في الجامعات وفق نتائجهم في امتحانات إنهاء المرحلة قبل الجامعية، وبغض النظر عن قدراتهم ورغباتهم وتوجهاتهم التي تحدد أداءهم في دراستهم الجامعية[10]، وفي الغالب يجبر

(10) على سبيل المثال تنشغل وزارة التعليم العالي في مصر بمسألة تحديد أعداد المقبولين في الجامعات والمعاهد العليا وتشرف إشرافًا مباشرًا على مكتب تنسيق القبول المركزي!!!

الطلاب على الالتحاق بكليات معينة والانخراط في تخصصات علمية لا تتوفر لهم القدرة على الاستمرار فيها، وإن انتهوا من دراساتهم فهم في الغالب غير مؤهلين لسوق العمل، ونشهد حالات عامة من الفشل العام حيث لا يجد آلالاف الخريجين سوى أعمالاً هامشية لا ترقى إلى سنوات التعليم الضائعة ولا تكلفته المهدرة.

تصورات عن جامعات المستقبل[11]

نشر تقرير عن توقعات عدد من قيادات بعض الجامعات الأمريكية عن أوضاع الجامعات في عام 2030، فجاءت الردود تثير مجموعة من القضايا التي تحتاج التحليل وفي مقدمتها كيفية إحداث التوازن الصحيح بين التقنية وبين الاتصال البشري the right balance between technology and human contact وهل سوف تصبح فرص العمل في المؤسسات الأكاديمية في المستقبل أفضل أم أسوأ؟

التصور الأول:

في 2030 لن يكون هناك طلاب يتلقون التعليم في الجامعات، فكل الوظائف المهنية التي تُعد الجامعات طلابها ليعملوا بها ستؤديها الآلات الذكية نتيجة تقنيات «الإنسان الآلي» Robotics و"الذكاء الاصطناعي" Artificial Intelligence وتأثيرها الواضح على كل مناحي الحياة، وإذا استخدمنا المفهوم السائد بأن هذا التأثير للتقنيات يتضاعف كل ثمانية عشر [18] شهرا، فإنه سوف يزيد عشرة أضعاف [10] خلال خمسة عشرة عاما ليصل إلى زيادة حجمها [1000] ألف ضعف بحلول عام 2030، ولكل إنسان أن يتخيل هاتفه المحمول على سبيل المثال وقد تضاعفت قدراته ألف مرة في 2030، وليس ذلك ببعيد!

إن الآلات الذكية قادرة الآن على الابتكار ولم تعد صحيحة تلك المقولة التي كانت سائدة في الماضي بأن الحاسبات الآلية لا تفعل أكثر من تنفيذ الأوامر الصادرة إليها. فقد تمت أكتشافات علمية عديدة تثبت قدرة الحاسبات الآلية على تشخيص الأمراض وإجراء العمليات الجراحية وتحليل

(11) https://www.timeshighereducation.com/features/what-will-universities-lock-like-in-2030-future-perfect.

القضايا الجنائية! وقد أوضح تقرير حديث صدر عن جامعة اكسفورد[12] أنه في المستقبل لن توجد وظائف تتطلب خبرة أكاديمية يحصل عليها الطلاب من الجامعات، في ضوء قيام الآلآت الذكية بتلك الأعمال. ويقول Eric Cooke [13] وهو مدرس سابق في قسم الالكترونيات وعلوم الحاسب بجامعة ساوثهامبتون University of Southampton أن الجامعات لا مستقبل لها وأنه في خلال خمسة عشر سنة لن نجد طلابا!

التصور الثاني:

يقدم التصور الثاني عن مستقبل الجامعات في العام 2030 Warren Bebbington نائب رئيس جامعة أديلاد Adelaide في استراليا، ومضمونه أن العملية التعليمية في جامعات المستقبل سوف تعود مرة أخرى إلى التوسع في أسلوب "المحاضرة" بعد أن كانت تقنية التعليم الجديدة قد أزاحتها من الطريق وانتشر بدلاً منها أسلوب "الفصل المقلوب Flip the Classroom" الذي يقوم فيه الطلاب بدور المعلم في حين يكون المعلم في موقف الطلاب!

ومن المعروف أن التعلم الالكتروني هو السائد الآن في معظم جامعات العالم المتقدم وذلك نتيجة التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات، والرأي الذي يطرحه Bebbington لا يقلل من أهمية وفعالية التعلم الالكتروني، ولكنه يؤكد أن الحاجة إلى التحليل المنطقي والقدرة على تنمية العقول القادرة على النقد والتحليل Analytical Mind ستؤدي بالضرورة إلى عودة التقدير والاحترام إلى أسلوب المحاضرة، أو على حد قوله:

« لا أقصد الاقتراح بأن الجامعات ستهجر التعلم الالكتروني والتحسينات التي توفرها شبكة الإنترنت، لأن تلك الوسائل ستستمر جزءاً أساسياً في حياتنا. ولكن أسلوب المحاضرات سوف يعاد تنشيطه بقدر احتياج الطلاب من جديد إلى العقول المنفتحة ذات التركيز والقدرات التحليلية والقدرة على الاستخدام غير المقيد للأجهزة

(12) A University of Oxford report, The Future of Empolyment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, argues that nearly 50 per cent of US Jobs are at risk from technological advancement.

(13) ورد هذا التصريح في التقرير السابق الإشارة إليه عن مستقبل الجامعات في العام 2030.
Future perfect: what will universities look like in 2030?

الرقمية في التعليم. وبحلول العام 2030 ستكون الجامعات قد اعتمدت برمجيات تحقق توازن الحوارات التي يقودها الأساتذة واللقاءات المباشرة مع الطلاب، مع المحاضرات والمقررات التي يتم تعامل الكلاب معها عبر شبكة الانترمت، ومن ثم يتم صقل قدرة الطلاب على تدبر المادة العلمية ويكون قادراً على المجادلة بمنهجية واضحة».

التصور الثالث:

يطرح التصور الثالث لجامعة المستقبل في العام 2030 تطوير أساليب تقويم الطلاب وعدم الاعتماد فقط على ما تلقاه الطالب من معلومات، وكما هو الحال في مصر وكثير من الدول المشابهة ـ وحتى في أمريكا كما يقول الأستاذ المساعد بكلية التربية بجامعة استانفورد Dan Schwartz [14] إن الوصول إلى مكان في جامعة بعد انتهاء الطلاب من الدراسة الثانوية يعتبر بالنسبة لهم ولآباءهم قمة النجاح! وستكون الجامعات الحالية أقدر على التعامل في ظروف 2030 حيث أن المعلمين سيكونون قد اكتسبوا مهارات تمكنهم من تدريس مفاهيم صعبة كشفت عنها تطورات العلم والتقنية والتي تسهم أيضا في زيادة قدرات الطلاب على الاستيعاب بفضل التقنيات الجديدة، والتي تسمح أيضاً بالمتابعة الآنية لتقبل الطلاب للمادة الدراسية وأنجع الأساليب التعليمية.

ومن ثم لن يستمر النمط الحالي في تقويم الطلاب عن طريق اختبارهم فيما درسوه، ولكن في جامعات 2030 سيتم اختبار الطلاب فيما لم يدرسوه بأن تعرض عليهم مواد غريبة عن منهج الدراسة ويُطلب إليهم تحليلها ونقدها وبيان ما الذي يمكن استخراجه منها، أي أن الاختبار سيكون في القدرة على الفهم والتحليل وليس على الذاكرة واسترجاع ما تم تلقينه لهم، وهو ما عبر عنه الكاتب بالقول "إن الطلاب سيكونون قد حصلوا على محتوى جديد ـ وهي مواد علمية لم تكن قد عرضت في قاعات الدراسة ـ ويتم تقويمهم بمدى فهمهم لتلك المواد الجديدة وقدرتهم على

(14) Dan Schwartz is dean and Candance Thille is assistant professor at Stanford University's Graduate School of Education. تمت الإشارة إليه في تقرير مستقبل الجامعات في العام 2030.

تعلم أشياء منها. إنه في عالم تتغير فيه الوظائف والمعرفة سريعا، فإن تقويم الطلاب يجب أن يقيس قدراتهم ورغبتهم في التعلم المستمر."

من ناحية أخرى، يتنبأ الكاتب أن الأقسام العلمية في الجامعات المستقبلية ستكون مبنية على أساس تزواج التخصصات وليس انعزالها ـ كما هو حال معظمها في الجامعات الحالية ـ. وهذا التصميم الجديد سوف يسمح بالتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية الكبرى ومثالها تخفيض الاعتماد على مصادر الطاقة غير المتجددة، وستكون هناك توجهات جديدة للبحث العلمي، والتعاون والتكامل في التدريس وتقنيات التعليم، وسيكون هناك طلاب مبتكرين يدركون معنى التعلم الحقيقي. وذلك يعنى أن الجامعات في 2030 ستكون مطالبة ببذل جهود كبيرة في سبيل التعليم لما قبل المرحلة الجامعية بما فيها التأكد من أن الأطفال يتعلمون حقيقة في المدارس، وأن القبول في الجامعات لن يستمر كونه نقطة نهاية، بل سيكون فصلاً مهماً في مشوار الطالب للتعلم مدى الحياة:

«the interdisciplinary efforts needed to create innovative solutions to major societal problems, such as reducing reliance on non-renewable resources."New approaches to research, teaching and learning will require collaborative, creative students who know what it means to learn well. To ensure that they have such applicants, universities will need to fulfil their responsibility to pre-collegiate education. This includes pioneering ways to ensure that all children have an opportunity to learn well at the schools that will prepare them for a different – but still happy – ending to their childhoods. College admission will no longer serve as the dreamy end point, but as just one chapter in a long life of learning».

التصور الرابع:

ثمة تصور رابع لجامعات 2030 قدمه Stephen Joel الأستاذ والرئيسي الفخري لجامعة جورج واشنجتون يتبنى فكرة أن الآليات الذكية Devices Samrt ستحل محل أعضاء هيئات التدريس، وأن مفهوم الحرم الجامعي الواحد Campuse

سيختفي، وأن تقسيم العام الجامعي إلى فصلين دراسيين سيتحول إلى نظام للتعلم على مدى العام.

ويستعرض الكاتب التغييرات الآخذة في التصاعد ومنها إتاحة التعليم الجامعي والعمل بالجامعات إلى أقصى مدى، وتعاظم التقنية الرقمية Digital Technology وتأثيرها في التعليم ، والتغييرات الحاسمة التي أحدثتها تقنيات مثل جوجول و ويكبيديا وغيَّرت بيئة التعليم الجامعي من بيئة حميمة قائمة على التعامل المباشر إلى بيئة غير شخصية تعتمد على الميكنة لا يعتمد الطلاب فيها على استيعاب منهج أعده عضو من هيئة التدريس، بل يعتمد على التوجه الذاتي، إلى الحد الذي ستحل الأجهزة الذكية محل الأساتذة في عام 2030 مع تصاعد تنقنيات التعلم الالكتروني. ويقول الكاتب في وصف جامعة المستقبل[15].

«the once intimate, hands-on college environment is morphing into a more impersonal, automated world in which students no longer absorb a faculty-designed curriculum but instead develop a high degree of academic self-direction.Devices will replace faculty by 2030. There will be reliable e-learning options from numerous providers on multiple platforms, and students will select the ones most compatible with their preferred learning style. Earning "a degree" will lose importance as the range of credentials widens. Certificates from schools, workplaces and industry, alongside something akin to the merit badges earned by Scouts, will gain in respectability – especially once a new system of accreditation for them is developed».

Professors will typically appear remotely from some type of broadcast centre, and the concept of individual campuses will slowly disappear as more and more students pursue their studies from home, workplaces, park benches or coffee shops. Place-based education will not disappear entirely; as well as being places of learning, campuses are a force for socialisation, where children mature into adults through interaction with others before they embark on

(15) تقرير الجامعات في 2030 سبق ذكره.

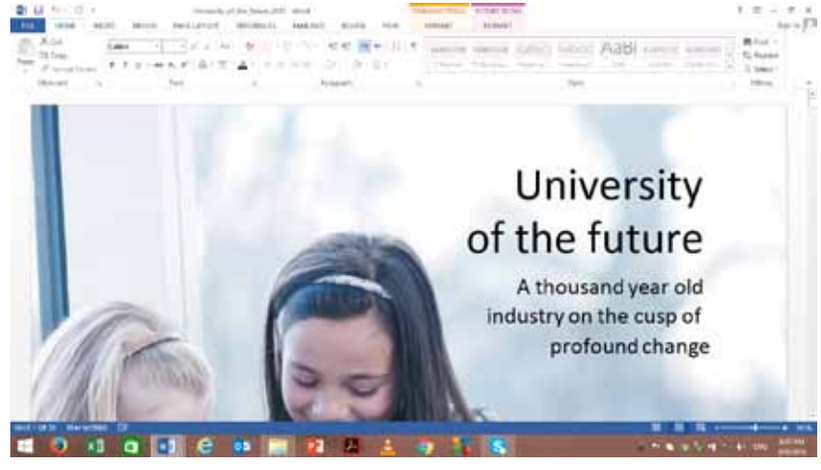
careers. But the traditional, highly inefficient two-semester pattern will certainly disappear, replaced by year-round learning.

The adoption of such technological innovations will be incentivised by the urgent need to make education more affordable. Salaries and benefits are the single biggest cost in all university budgets, but since considerably fewer academics will be required in the technological future, the inflationary pressure this imposes on tuition fees will be eased».

التصور الخامس:

في تقرير أعده المكتب الاستشاري الشهير في العالم «أرنست & يونج»[16] عن مستقبل النموذج الأسترالي في الجامعات، أوضح أن ذلك النموذج بما يتميز به من الاهتمام بالتدريس والبحث العلمي، لن يكون هو النمط في غضون 10 ـ 15 سنة القادمة. وقد شمل التقرير حصيلة لقاءات مع أكثر من أربعين من القيادات الجامعية في جامعات حكومية وخاصة ومجموعة من صانعي السياسات وممثلي القطاعات المجتمعية المختلفة.

شكل (1) تقرير إرنست & يونج عن جامعة المستقبل



(16) http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012.pdf

ويري معدوا التقرير أن قطاع التعليم العالي في أستراليا يتعرض إلى تغييرات هائلة من ناحية دوره في المجتمع، أساليب أداء عملياته، وهيكل اقتصادياته والقيم الناشئة عن عمل الجامعات. وحصر التقرير العوامل المحركة للتغيير في جامعات أستراليا كما يلي:

شكل (2) عوامل تغيير التعليم الجامعي في أستراليا



وكما يوضح الشكل السابق، تتركز عوامل تغير التعليم الجامعي فيما يلي:

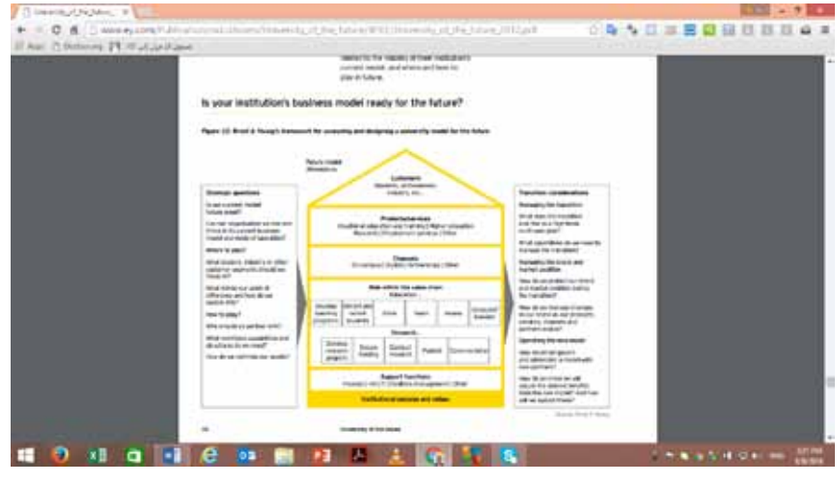
1. آثار الديموقراطية Democratisation of knowledge في إتاحة المعرفة وسهولة الوصول إلى المعلومات بفضل الأحجام الهائلة وغير المسبوقة من المعارف الموجودة على شبكة الانترنت بما يعني تحول مؤثر في دور الجامعات كمنتجين ومحافظين على الرصيد المعرفي الإنساني.
2. النضال في سبيل الوصول إلى الأسواق ومحاولات الوصول إلى طلاب جدد سواء من أستراليا أو من خارجها قد أصبحت منافسة شرسة، وفي ذات الوقت تعاني الحكومات من العجز المالي المستمر، والنتيجة أن الجامعات ستواجه صعوبات في الحصول على طلاب جدد ومصادر للتمويل الحكومي.

3. التطـور الهائـل في التقنيات الرقمية التي غيَّرت الوسـائط Media وأسـاليب التجـارة والترفيـه ومختلـف الصناعات، والتعليـم الجامعي ليس اسـتثناء من هـذه التطـورات التقنية بالغة الأثـر والمسـتمرة والمتجددة على مدار السـاعة. وعلى حين ستبقى مباني الجامعات لكن التقنيات الرقمية ستغير كيف يتم أداء العمليات التعليمية وكيف يصل إليها الطلاب، وكيف سـتحدد قيمة التعليم سواء من مقدمي الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية أو الخاصة.

4. الحركة العولمية Global mobilityالآخذة في التسارع سواء بالنسبة للطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو بالنسـبة للجامعات ذاتها، وهذا بالطبع سيؤدي إلى زيادة المنافسـة ولكن في ذات الوقت يحقق خلـق الفرص لمزيد من التعاون والـشراكات العولميـة للوصول إلى مصـادر الطلاب النابهـين وأعضاء هيئات التدريس المتميزين.

5. التفاعل والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والخدمات، وهو العنصر الذي سـوف يزيد اعتماد الجامعات عليه مـن أجل المزيد من الفاعلية والتفوق في البرامج الأكاديمية من ناحية، وللوصول إلى مصادر تمويل للبحث العلمي ودعم دور الجامعات كمحرك للابتكار والنمو من ناحية أخرى.

شكل (3) عناصر النموذج المستقبلي للجامعة



وفي مواجهة تلك التغييرات الحاسمة والمؤثرة على دور ومستقبل الجامعات، يقدم التقرير توصيات مهمة للجامعات:

1. تطويـر وتنويع البرامج الأكاديمية الجديدة بما يواكب معطيات التقنية والمعرفة المتجددة وتتعامل بكفاءة مع مصادر المنافسـة على الطلاب والتمويل وأعضاء هيئات التدريس.

2. تحـول الجامعـات الحكوميـة إلى أنماط تقترب مـن أوضاع الجامعـات الخاصة وتتبنى سياسـات وأسـاليب عمل القطاع الخاص، في نفس الوقت ضرورة أن تحافظ على استقلالها الأكاديمي وحرية البحث العلمي.

3. عـلى الجامعـات الخاصـة البحـث عن مجـالات متميـزة ومربحة في الأسـواق profitable market niches بالتخصـص في مجـالات تعليمية مميزة وعدم تكرار أنماط الجامعات الحكومية.

4. ابتـكار أسـاليب وتقنيـات جديدة لاسـتقطاب الطـلاب وهيئـات التدريس والباحثين المتميزين من كافة أنحاء العالم.

5. تطوير نمط للإدارة الجامعية يتميز بالرشـاقة Lean والكفاءة ومن ثم الخروج مـن الأوضـاع الحالية لأغلـب الجامعات حيـث يزيد عـدد الإداريين ومن في حكمهم عن أعداد أعضاء هيئات التدريس والبحوث!

كـما يشـير التقريـر إلى التحديـات التي سـتواجه الجامعـات في المسـتقبل القريب وأهمها: ضمان الجودة والتميز الأكاديمي Quality and academic excellence، توفـر المواهب والخـبرات في العنـاصر الأكاديمية وهيكل القـوى العاملة بالجامعات Academic talent and workforce structure ، الخبرات والمهارت التسويقية Commercial skills ، إدارة التغيـير وسرعـة الوصـول إلى الأسـواق Change management and speed to market ، العلاقـة مـع الحكومةRelationship with government .

تقرير منظمة اليونسكو عن التعليم في القرن الواحد والعشرين[17]

شكل 4] تقرير منظمة اليونسكو عن التعليم في القرن 21 [



نظمت اليونسكو وعدد من منظمات الأمم المتحدة منتدى التعليم العالمي في انشيون، كوريا الجنوبية، 19–22 مايو عام 2015، بمشاركة وفود من أكثر من 160 بلدا، حيث تم اعتماد «إعلان انشيون» للتعليم عام 2030، الذي حدد رؤية جديدة للتعليم تتمثل في تغيير حياة البشر من خلاله وذلك في السنوات الخمس عشرة القادمة ، مع تأكيد دوره المهم كقوة محركة رئيسية للتنمية، لذا تتضح الحاجة الملحة إلى خطة تعليم واحدة تعبر عن تلك الرؤية التي تعمل على تفعيل رؤية إنسانية للتعليم والتنمية القائمة على حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية؛ العدالة الاجتماعية؛ التنوع الثقافي واللغوي والعرقي؛ والمسؤولية المشتركة والمساءلة. ولو أن هذا التوجه لتطوير التعليم من جانب اليونسكو وغيره من المنظمات الدولية ينطبق على التعليم العام [قبل الجامعي]، لكنه يشير إلى الاهتمام العالمي بقضايا التعليم وفي قمتها التعليم الجامعي.

كان ذلك التمهيد ضروريا للتعرف على سمات وملامح من الواقع المتغير للتعليم الجامعي في العالم ولنتبين حتمية التطوير لكي تجد جامعاتنا مكاناً في زمن العولمة والتقنية والثورة المعرفية ومجتمع الخيارات غير المتناهية!

(17) http://en.unesco.org/themes/education-21st-century.

الفصل الأول

التميز .. غاية الجامعات في العالم المعاصر

مقدمة

تعـاني كثـير من الجامعـات التقليديـة من مشـكلات ومعوقات داخليـة تقلل من قدراتها على تحقيق غاياتها وأهدافها والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المجتمع منها، وتقلل من قدراتها على المنافسـة ين الجامعات الوطنية أو الإقليمية والدولية، مما يؤدي إلى الفشل الأكاديمي لأعدداد كبيرة من تلك الجامعات.

ومـع تزايد الضغوط الناشـئة عـن حركة المتغيرات من تطـورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسـية واجتماعية، تغيرت أوضاع كثـير من المجتمعات والدول، كذلك بتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الجامعات في الدول المتقدمـة علميا واقتصاديا وتحولها إلى الأسـواق العالمية، وجدت الإدارة في الجامعات التقليديـة نفسـها في مواجهـة مواقف صعبة تتطلـب مراجعة شـاملة لأوضاعها بغية إعادة البناء على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظم التعليم الجامعي والإدارة الجامعية الجديدة، وبما يحقق لها القدرة على التواجد والاستمرار[18].

(18) http://www.edu.gov.on.ca/eng/about/renewedVision.pdf.

شكل (1) دعوة لتحقيق التميز



نشأة مفهوم إدارة التميز

نشأ مفهوم « إدارة التميز» للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء وتسيير الجامعات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies [19] ـ ويقصد بالقدرات المحورية للجامعة القيم التي تسود مجتمعها، والمهارات والمعرفة وأنماط التعلم الضرورية لتحقيق رسالتها التي تتميز بها عن غيرها من الجامعات، ومن ثم تتفوق بذلك في مجالات التعليم والبحوث العلمية والابتكارات التقنية وخدمات المجتمع وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة[20] Stakeholders من الطلاب وهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين، فضلا

(19) The core competencies reflect the values of the University community, and define the skills, knowledge, learning and behaviours which are critical to achieving the University's role and mission. which are critical to achieving the University's role and mission.

(20) سوف نستخدم «تعبير أصحاب المصلحة» للدلالة على المتعاملين مع الجامعة والمستفيدين من أنشطتها وهم: الطلاب، أعضاء هيئات التدريس وأعضاء هيئات التدريس المعاونة وهم المعيدين والمدرسين المساعدين، والباحثين، وأعضاء المجموعات الوظيفية المساعدة في مجالات المعلومات والاتصالات والشئون المالية والإدارية ومختلف مستويات الموظفين والعمال المرتبطين بالعمل بالجامعة، وأخيرًا أعضاء المجتمع الخارجي المتعاملين مع الجامعة والمتأثرين سلبًا أو إيجابًا من نجاحها أو تعثرها.

عن أصحاب حقوق الملكية سواء الدولة في الجامعات الحكومية أو ملاك رؤوس الأموال والمؤسسين في الجامعات الخاصة أو الأهلية.

ومن جهة أخرى، نشأ منذ بضع سنوات تحد آخر يواجه الجامعات التقليدية ـ ومنها كثير من الجامعات المصرية والعربية ـ حين اعتمدت الدول مفهوم «ضمان الجودة والاعتماد» وتم إنشاء هيئات لضمان الجودة والاعتماد باعتبارها ركائز الرئيسية لإصلاح التعليم.

وثمة سبب آخر يتصل بحفز الإدارة في الجامعات جميعاً ـ المصرية والعربية وغيرها من جامعات الدول الساعية إلى تحقيق أعلى مستويات التميز الجامعي ـ هو انتشار وتعاظم تأثير عمليات التصنيف العالمي للجامعات Global Ranking والتي تتطلب استيفاء الجامعات لمعايير أكاديمية وإدارية يصعب الوفاء بها إلا لمن تبذل جهودا علمية وبحثية وتعمل على إعداد طلابها على درجة عالية من الكفاءة العلمية والقدرة البحثية بحيث يكون الخريج قادر على المنافسة على المستوى العالمي وليس فقط على المستويين الوطني والإقليمي.

وعلى صعيد متصل بقضية التميز في إدارة الجامعات، استجد عامل جديد يدفع الجامعات التقليدية نحو مفاهيم التميز، ذلك هو التطور التقني والمعلوماتي في أمور التعليم الجامعي، وانتشار أنماط في التعليم ومفاهيم وأساليب تعليمية وتدريبية الكترونية لعرض الموضوعات العلمية تتجاوز تلك الطرق والأساليب والتقنيات التقليدية التي تجاوزها الزمن وأصبح التمسك بها غير وارد بالنسبة لجامعات تسعى إلى التميز في كافة المجالات.

ونضيف عامل آخر إلى تلك العوامل المحفزة للجامعات للسعي إلى التميز والارتفاع إلى مستويات أعلى من الكفاءة والقدرة في جميع محاور العمل الجامعي، ذلك هو زيادة الاهتمام المجتمعي بالتعليم الجامعي ومنظماته. فقد أصبحت الجامعات في العالم المعاصر ـ والجامعات المصرية والعربية من بينها ـ في بؤرة الاهتمام المجتمعي باعتبارها منظمات تعمل على إعادة بناء الإنسان المسلح بالعلم والثقافة والقدرات المعرفية والتقنية وهي الأساس الآن في تقدم الشعوب والدول، وأضحى تطوير

التعليم الجامعي موضع الاهتمام المجتمعي والنخب العلمية والسياسية، والجمعيات العلمية، فضلاً عن وسائل الإعلام.

من ناحية أخرى، لم تعد الجامعات في العالم وقفاً على إرادة الحكومات التي كانت هي المسئولة عن تأسيس الجامعات وإدارتها وتمويلها وفق قوانين ولوائح بيروقراطية شبه موحدة في جميع الجامعات. فقد بدأت حركة تأسيس الجامعات الخاصة والأهلية في الانتشار وأضحت تلك الجامعات المتحررة من بيروقراطية الإدارة الحكومية قادرة على التفوق والتميز[21]، وأصبحت منافساً خطيراً للجامعات الحكومية التقليدية من حيث قدرتها على تقديم برامج أكاديمية أكثر تطورا، واستخدام أحدث التقنيات التعليمية، واستقطاب أفضل العناصر المؤهلة تأهيلاً عالياً للقيام بمهام التعليم والبحث العلمي والتطوير التقني.

وقد واكبت الإدارة الجامعية تلك القفزات والتطورات المتسارعة في مكونات الجامعة، وانطلقت هي الأخرى لتطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية وتبني منهجية الإدارة الاستراتيجية ،و تفعيل أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في جميع مجالات العمل الإداري الجامعة لمواكبة التقنيات المستخدمة في التعليم والبحوث والأنشطة الأكاديمية.

(21) نشأ في مصر عدد لا بأس به من الجامعات الخاصة بالمشاركة والتعاون العلمي والأكاديمي مع جامعات أجنبية مشهود بتقدمها من دول مثل المملكة المتحدة، ألمانيا، كندا، فرنسا، روسيا، اليابان، وأخيرًا الصين.

كذلك ترتبط أغلب الجامعاتع المصرية الحكومية والخاصة باتفاقات وبروتوكولات للتعاون العلمي والبحثي وتبادل القيادات الأكاديمية والإدارية والطلاب، وتأسيس برامج أكاديمية مشتركة مع عديد من الجامعات العالمية.

مبادرة التميز في الجامعات الألمانية[22]

شكل (2) مبادرة التميز الألمانية



تنظم الحكومة الفدرالية الألمانية والحكومات المحلية في ألمانيا مبادرة باسم "مبادرة التميز" Excellence Initiative تهدف إلى تدعيم مناخ البحث العلمي في ألمانيا على المدى البعيد. وبموجب تلك المبادرة تحصل الجامعات على تمويل يمَكنها من إجراء بحوث غير مسبوقة Cutting-Edge Research ترفع قدرها في المجتمع العلمي الدولي وتساعد في تنمية قدراتها البحثية والتعليمية بما يحقق تفوقها على منافسيها على الصعيد الدولي.

وكانت المبادرة قد أُطلقت في عام 2005 ويتم إدارتها بالمشاركة بين "مؤسسة البحوث الألمانية" German Research Foundation» و«المجلس الألماني للعلوم والإنسانيات» German Council of Science and Humanties «"، وقد بلغ التمويل المتاح للفترة الأولى 2006/ 2012 مبلغ 1.9 بليون يورو، والتمويل المخصص للفترة الثانية 2012ـ 2017 سيبلغ 2.7 يورو بليون.

(22) لتفاصيل مبادرة التميز في الجامعات الذي تديره جامعة ميونيخ الألمانية راجع الرابط:
https://www.exzellenz.tum.de/en/what-is-the-excellence-initiative/

وتركز المبادرة على تمويل مجالات ثلاث؛

- إنشاء "كليات الدراسات العليا" "Graduate Schools" التي توفر الشروط المثالية لطلاب الدكتوراة لعمل دراسات وبحوث في مجالات علمية واسعة وعلى أساس أنها كليات تكاملية تجعلهم أعضاء ناشطين في تجمعاتهم الأكاديمية والاجتماعية.
- تأسيس "تجمعات التميز" "Clusters of Excellence" وهي التجمعات التي ستمكن الجامعات الألمانية من تأسيس كيانات بحثية وتدريبية واضحة على مستوى العالم، ومن ثم التعاون والتشابك العلمي Scientific networking بين المعاهد المشاركة في التجمع. وبذلك فإن تجمعات التميز تشكل جزءاً مهماً من قدرات التخطيط الاستراتيجي والموضوعي لأي جامعة مشاركة في التجمع. كذلك تؤسس تجمعات التميز طاقات تدريبية وتوجيه المسارات المهنية لصغار الباحثين.
- بناء "الاستراتيجيات المؤسسية" "Institutional Strategies" والتي تهدف إلى إنشاء مستويات عالية من الطاقات البحثية في ألمانيا مما ينعكس على قدراتها التنافسية على الصعيد الدولي.

ويتم منح لقب "جامعة التميز" "University of Excellence" للجامعات التي تنجح في إنشاء تجمع واحد للتميز على الأقل، وكلية واحدة على الأقل للدراسات العليا، وتطبق استراتيجية مؤسسية واعدة. وبانتهاء فترة المبادرة عام 2017 سيكون قد تم إنشاء خمسة وأربعين كلية للدراسات العليا، وثلاثة وأربعين تجمعاً للتميز، وتفعيل أحد عشر استراتيجية مؤسسية.

وقد أسهمت كل تلك التطورات في أوضاع ونظم وتوجهات التعليم الجامعي في العالم في إعلاء شأن التميز الجامعي ودعم كل العوامل المساعدة على تيسير وتعميق التقنيات الإدارية والأكاديمية المحققة لدرجات أعلى من التميز في الجامعات الحديثة.

ولا شك أننا لا نستطيع التغافل عن التطورات الهائلة وغير المسبوقة في تكوين القوة الطلابية بالجامعات المعاصرة. فقد أصبح الهيكل الطلابي في أغلب الجامعات المتميزة متميزا هو الآخر. فلا يمكن أن تصل أي جامعة إلى مستوى التميز في حين

أن هيكلها الطلابي يعاني من الفقر الفكري وانخفاض قدرات ومهارات البحث والتنقيب عن مصادر المعرفة، وضعف القدرة على المشاركة بإيجابية في العملية التعليمية والبحثية وكافة الأنشطة الجامعية.

لقد أصبح الطالب الجامعي في الجامعات المعاصرة المتميزة والمتفوقة شريكاً في العمل الجامعي ولم يعد متلقياً سلبياً، وتحولت أغلب قاعات الدرس في جامعات العالم المتطور إلى نمط جديد يقوم فيه الطلاب بدور المعلم، ويتولى المعلم محاورة طلابه وتوجيههم بطريق غير مباشر والبعد عن طريقة التلقين التقليدية.

الجامعات المتميزة في العالم المعاصر



جاء في قائمة إحدى الهيئات المهتمة بتصنيف الجامعات، الترتيب التالي لأفضل جامعات العالم عام 2016 نكتفي بذكر العشر جامعات الأولى منها وقد تم اختيارها من بين جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وستين دولة أخرى، وفق اثني عشر معياراً تقيس الأداء البحثي وما حققته كل جامعة من سمعة إقليمية وعالمية، الأمر الذي يتيح للطلاب من مختلف دول العالم التعرف على الفرص الجامعية والمقارنة بين 750 جامعة الأفضل[23].

Best Global Universities Rankings

#1 Harvard University, United States Cambridge, MA
#2 Massachusetts Institute of Technology, United States Cambridge, MA
#3 University of California--Berkeley, United States Berkeley, CA

(23) http://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=a27a09

#4 Stanford University, United States Stanford, CA
#5 University of Oxford, United Kingdom Oxford
#6 University of Cambridge, United Kingdom Cambridge
#7 California Institute of Technology, United States Pasadena, CA
#8 University of California--Los Angeles, United States Los Angeles, CA
#9 Columbia University, United States New York, NY
#10 University of Chicago, United States Chicago, IL

الجامعات العربية المتميزة على المستوى العربي

أما على المستوى العربي فكانت تم تصنيف أكثر من 120 كلية في المنطقة العربية من ذات الهيئة[24]، بناءً على 11 مؤشراً لقياس أدائها وسمعتها في مجال البحوث الأكاديمية وجاءت أفضل جامعات المنطقة العربية كما يلي[25]:

#1 King Saud University, Saudi Arabia Riyadh
#2 King Abdulaziz University, Saudi Arabia Jeddah
#3 King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia Thuwal
#4 Cairo University, Egypt Giza,
#5 American University of Beirut, Lebanon Beirut
#6 King Fahd University of Petroleum and Minerals, Saudi Arabia Dhahran
#7 Ain Shams University, Egypt Cairo
#8 Alexandria University, Egypt Alexandria
#9 United Arab Emirates University, United Arab Emirates Al Ain
#10 Université de Sfax, Tunisia Sfax

(24) http://www.usnews.com/education/arab-region-universities/rankings?int=9e2808

(25) للتعرف على منهجية إعداد ذلك التصنيف يمكن الرجوع إلى الرابط:

http://www.usnews.com/education/arab-region-universities/articles/methodology

هذا التصنيف للجامعات العربية يمكن أن يختلف حوله المسئولون عن الجامعات التي لم تصنف في مراكز متقدمة، لكن في جميع الأحوال لا يمكن إغفال حقيقة أن تلك الجامعات التي حصلت على تصنيفات عالمية هي الأشهر في المنطقة العربية ولا يحتمل أن يكون هناك شك في مصداقية الهيئات القائمة بالتصنيف. ومن ناحية أخرى، يكون التحقق من دقة ومصداقية التصنيف بمراجعة قوائم التصنيف التي تعلنها هيئات مختلفة في بلاد متعددة وفق أساليب ومعايير ومؤشرات متباينة[26].

أهم سمات الجامعات الأكثر تميزاً في العالم المعاصر

باستعراض أسماء الجامعات التي حققت تميزاً عالميا في التصنيفات الدولية وتكرر احتلالها المراتب المتقدمة ضمن العشرين جامعة الأفضل في العالم، تقف جامعة هارفارد[27] الأمريكية في المقدمة. وبحق فإن تلك الجامعة تعتبر المعيار الذي يقاس بالنسبة إليه باقي الجامعات البحثية Research Universities. فتلك الجامعة لم تنازعها جامعة أخرى باعتبارها الجامعة الأفضل في العالم منذ بدأ تصنيف شنغهاي في سنة 2003 [28]، وكانت قد تأسست عام 1636 وتعتبر أقدم جامعة في أغنى دول العالم، وهي أيضا من أكثر جامعات العالم ثراء فقد بلغ رصيد الوقف الخاص بها أكثر من 36 مليار دولار ولا يزال في ازدياد. والأهم من ثروة الجامعة هو إنجازها من الخريجين؛ فقد أخرجت للعالم سبعة وأربعين فائزاً بجائزة نوبل Nobel Laureates وثمانية وأربعين فائزاً بجائزة بوليتزر Pulitzer Prize واثنين وثلاثين رئيس دولة[29]. وتعتبر مكتبة الجامعة Widener Library من أكبر المكتبات الجامعية في العالم إذ تحتوي على ما يقرب من ستة ملايين مجلد، وتضم الجامعة كليات رائدة عالميا في الطب، القانون، والأعمال Business، وينتشر خريجوها في مختلف أنحاء العالم. وتتميز كليات الجامعة بأن كلا منها لا يرضى بغير المركز الأول عالميا[30].

(26) نرجو مراجعة الفصل الثالث عشر من هذا الكتاب للتعرف على نتيجة المقارنة بين بعض تلك التصنيفات العالمية.

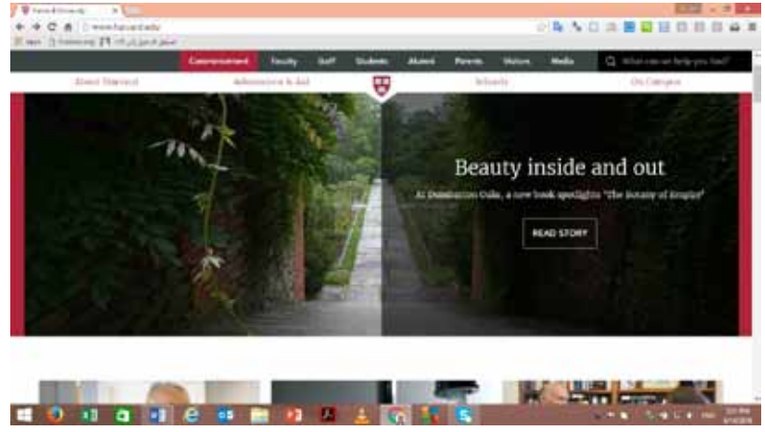
(27) http://www.harvard.edu/

(28) http://www.shanghairanking.com/

(29) http://www.thebestschools.org/features/100-best-universities-in-world-today/

(30) the school's31 principal claim on the #1 position lies in the fact that it is at or very near the top in nearly every field across the entire spectrum of the sciences and the humanities!

شكل [3] موقع جامعة هارفارد



وكان قد تم إعلان نتائج تصنيف الجامعات الأفضل عالميا لعام 2016 في بيان أصدرته مؤسسة شنغهاي للتصنيف ShanghaiRanking Consultancy [31] مبينا الجامعات الخمس الأفضل على النحو التالي:

1. جامعة هارفارد Harvard
2. جامعة ستانفورد Stanford
3. معهد ماساشوستس للتكنولوجي MIT
4. جامعة كاليفورنيا ـ بيركلي UC Berkeley
5. جامعة كامبردج U. Cambridge

ويمكن تلخيص أهم سمات الجامعات الأفضل في العالم من واقع المعايير التي تتبعها هيئات التصنيف العالمية[32] فيما يلي:

1. تميز البرامج الأكاديمية وتطورها المستمر.

(31) http://www.shanghairanking.com/ShanghaiRanking-Global-Ranking-of-Academic-Subjects-2016-Press-Release.html

(32) سوف نعرض في الفصل الأخير من الكتاب لقضية التصنيفات العالمية ومدى الثقة في المعايير المستخدمة لترتيب الجامعات وإلى أي حد تتأثر نتائج التصنيف بالنوازع الشخصية ـ أو غير الموضوعية ـ للقائمين على جهات التصنيف!

2. تميز أعضاء هيئات التدريس وتفوقهم البحثي ومساهماتهم المعرفية.
3. تميز الخريجين وقدرتهم الفائقة في التنافس في أسواق العمل العالمية واحتلالهم مراكز متقدمة وحصولهم على جوائز عالمية.
4. ضخامة المكُّون البحثي للجامعة والأهمية البالغة لتطوير البحوث العلمية والمساهمات المشهودة في إثراء المعرفة العلمية والإنسانية.
5. ضخامة وتجدد المصادر المعرفية بالجامعة والاهتمام البالغ بالمكتبات العلمية في كافة صورها وتقنياتها.
6. تفوق الإدارة الجامعية والتحرر من القوالب التنظيمية الجامدة لأعضاء الجامعة على كل المستويات.
7. ضخامة وثراء الموارد المالية والمادية للجامعة، وقدرتها المتزايدة باستمرار على تمويل الأنشطة العلمية والبحثية والمستحدثات التقنية بما يميز الجامعة عن غيرها.
8. الاستثمار الفعال لمواطن القوة في الجامعة وتحويلها إلى قدرة تنافسية إيجابية في جميع مجالات العمل الجامعي.
9. غزارة النشر العلمي وتعدد الإصدارات العلمية والبحثية وشفافية الإعلام عن إبداعات الجامعة.

وبصفة عامة تتركز أهم سمات الجامعات المتميزة والأفضل عالميا في السمات التالية:

1. جودة التعليم.
2. تفوق الخريجين في احتلال مناصب مهمة.
3. جودة أعضاء هيئات التدريس.
4. تعدد الإصدارات البحثية والعلمية.
5. التأثير Influence الموثق إحصائياً للأوراق البحثية الصادرة.
6. ضخامة عدد الإشارات Citations إلى بحوث أعضاء هيئة التدريس.

هذا هو الطريق للتميز الجامعي!

الفصل الثاني

مفاهيم إدارة التميز الجامعي

تمهيد

تعـاني كثـير من الجامعـات من مشـكلات ومعوقـات داخليـة تقلل مـن قدراتها عـلى مواجهة الجامعات المنافسـة الوطنيـة أو الإقليمية والدولية، ممـا يحد من فاعليتها وعجزهـا عن الارتفاع إلى مسـتوى تطلعات وتوقعات طلابهـا وأعضائها من هيئات التدريس والإداريين وكافة أصحاب المصلحة والمجتمع، مما يؤدي إلى فشـل كثير من الجامعات وانهيارها.

ومـع تزايد الضغوط الناشـئة عـن حركة المتغيرات من تطـورات تقنية وتحولات اقتصاديـة وسياسـية واجتماعية تغيرت أوضاع كثير من المجتمعـات والدول، وبتأثير التوجـه نحـو العولمة وحركـة تحرير التجـارة الدوليـة وتنامي قوة الـشركات متعدية الأممية Transnational [عابرة القارات] ونشـأة ظاهرة الجامعات ذات التوجه نحو العالميـة Global Universities، وجـدت الإدارة في الجامعات التقليدية نفسـها في مواجهـة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شـاملة لأوضاعها بغيـة إعادة بناء الجامعات على أسـس جديدة تسـتهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام التعليم الجامعي العالمي ، وبما يحقق القدرة على التواجد والاستمرار.

وقد نشأ مفهوم " إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومـات بنـاء الجامعـات على أسـس متفوقـة تحقق لها قـدرات متعاليـة في مواجهة المتغـيرات والأوضـاع الخارجية المحيطـة بها من ناحيـة، كما تكفل لها تحقيـق الترابط والتناسـق الكامل بين عناصرهـا ومكوناتها الذاتية واسـتثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفـوق بذلـك في الأسـواق وتحقيق الفوائـد والمنافع لأصحاب المصلحـة Stakeholders مـن مالكـين للمنظمـة وعاملـين بهـا ومتعاملـين معهـا والمجتمع بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم « إدارة التميز» إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى الجامعة [الجامعة] على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن " إدارة التميز " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الجامعة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالجامعة12 . ومن الضروري التأكيد على أن مفاهيم " إدارة التميز" صالحة للتطبيق في جميع الجامعات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز" عناصر رئيسية هي أن تقوم الجامعات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء جامعة تتحقق فيها " إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالجامعة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

كذلك من أساسيات التميز إدراك قادتها أن الجامعات تعمل في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وعلى القيادات الجامعية التخطيط للتوافق بين الجامعة وبين المناخ المحيط لتيسير حصولها على الموارد اللازمة لعملياتها والتسويق لمخرجاتها. وفي كل الأحوال تلتزم الجامعة في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها في المناخ المحيط، ليصبح الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الجامعة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة لتحقيق " إدارة التميز".

وتلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الجامعة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح

القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز". من ثم تتبلور مسئوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالجامعة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء الجامعة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز".

ومن الثابت في أدبيات "إدارة التميز" أن الجامعة تكون قادرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. وبذلك يحقق الأخذ بمنطق " إدارة العمليات أو الأنشطة" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة االتقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات الجامعة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

من ناحية أخرى، يتضح من مفاهيم "إدارة التميز" أنها لا تعتبر جودة التعليم مجرد مواصفات قياسية للخريجين والمنتجات البحثية والمعرفية التي تنتجها الجامعة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالجامعة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات أو الأنشطة والمخرجات في الجامعة. إن " إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي المستفيد سواء كان من المتعاملين الخارجيين مع الجامعة External Customers أو من المتعاملين الداخليين من طلاب وأعضاء هيئات تدريس وباحثين وعاملين Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total

Quality سمة رئيسية في إدارة الجامعة المتميزة. ومن ثم تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الجامعة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

ومن أساسيات " إدارة التميز" ضرورة أن تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للجامعة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، والتزامها دائماً بتقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنجاز بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من الجامعات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً وتميزاًPractices Bestمن خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

وعلى العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للجامعة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق وتحقيق منافع ومميزات لأصحاب المصلحة لا يجاريها المنافسون.

والحقيقة الناصعة في مفاهيم "إدارة التميز" أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف الجامعات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة الجامعية فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء الأكاديمي وتمكنيهم دائما Empower من السيطرة على مقدرات العمل التعليمي والبحثي وخدمات المجتمع، وتكفل لهم حرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

ومن المبادئ الرئيسية في " إدارة التميز" أنها تسعى إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالجامعة. فأصحاب رأس المال ـ الحكومة أو أصحاب الجامعات الخاصة والأهلية ـ يريدون عائدا مناسباً سواء مادي أو معنوي يعادل المخاطر والتضحيات التي يتحملونها برصد الأموال من موازنة الدولة أو الأموال الخاصة للاستثمار في الجامعة، كما يرغب القادة الأكاديميون والإداريون والموظفون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، كذلك يريد أصحاب المصلحة الحقيقين وهم الطلاب الحصول على تعليم متميز وفرص أفضل للتعلم والمشاركة الإيجابية في العمليات أو الأنشطة الأكاديمية. كذلك يكون للمتعاملين مع الجامعة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ " إدارة التميز " على تحقيقها.

ومحصلة تلك المبادئ تعمل " إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم الجامعة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الجامعة للوصول إلى غاياتها وأهدافها. كأن يكون للجامعة علاقات بناءة مع أسر الطلاب وأولياء أمورهم، ومع مؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع التي تمثل فرص توظيف الخريجين من الجامعات، كما يكون لتلك المؤسسات فرص الاتصال بإدارات الجامعات للتعبير عن مقترحاتهم واحتياجاتهم منها لزيادة مساهماتها في حل مشاكل الإنتاج والتخفيف من مشكلات الاقتصاد الوطني عن طريق إعادة تأهيل وتدريب الطلاب وفق احتياجات المجتمع، وزيادة مساهمات هيئات التدريس والباحثين بتلك الجامعات في حل مشكلاتهم الإنتاجية والتقنية.

في النهاية يكون القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء. ومن ثم فإن إمكانية تطبيق فكرة التقويم الذاتي Self-assessment تمثل ميزة إضافية للجامعة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف

وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

التوجهات الإدارية المحابية لإدارة التميز

تتبنى الجامعات الساعية إلى تحقيق التميز مجموعة من التوجهات الإدارية التي تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات المجتمع وأصحاب المصلحة في عمل الجامعة.

وتعبر تلك التوجهات في حقيقتها عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للجامعة من موارد ـ وهم الموارد البشرية ـ وتوظيفها بما يخدم طلاب الجامعة ويحقق رضاهم عن برامج وأنشطة وخدمات الجامعة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط الجامعة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة من التوجهات أن الوصول إلى « إدارة التميز» ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد الجامعة جميعاً وعلى كافة المستويات. وتتضمن قائمة تلك التوجهات الإدارية المحابية للتميز التركيز على تنمية وحفز الابتكار Creativity بين القيادات الأكاديمية والإدارية ومعاونيهم والباحثين في مختلف المجالات، وتطوير وتحديث البرامج والأساليب الأكاديمية والتعلمية بما يفسح فرصا للطلاب على الابتكار.

العمل على تحقيق رغبات المتعاملين مع الجامعة[33]

إن من أسس التميز أن تعمل الإدارة الجامعية على تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء أصحاب المصلحة Customer Satisfaction بحيث يتم تخطيط وتنفيذ كل فعاليات الجامعة في ضوء توقعاتهم ومطالبهم، وتكون مخرجاتها من خريجين وأبحاث

(33) يقصد بالمتعاملين مع الجامعة كل من له اهتمام ومصلحة من الطلاب وأسرهم وأعضاء هيئات التدريس والباحثين وموظفي الجامعة على اختلاف مراكزهم والمستفيدين من خرجي الجامعة الذين يعملون بمؤسسات المجتمع المختلفة، وموردي السلع والخدمات التي تحتاجها الجامعة داخل الوطن خارجه، وهم ما يعبر عنهم ب"أصحاب المصلحة".

وأنشطة علمية وبحثية ومؤتمرات وندوات علمية على مستوى مرضٍ لهؤلاء المرتبطين بالجامعة.

الالتزام بمفاهيم الإدارة المالية

ومن التوجهات الرئيسية أن يتم الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances، وأن تكون تقديرات الإيرادات والنفقات في ضوء رؤية علمية للظروف الاقتصادية في المجتمع وأن تكون أساسيات التمويل وتحقيق قيمة مضافة مأخوذة في الاعتبار، مع عدم اعتماد مبادئ المحاسبة التقليدية.

الالتزام بأخلاقيات العمل الإيجابية

ويكون الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics بين أعضاء الجامعة جميعاً من خلال إرساء سياسات ونظم عمل ونظم التعليم وتقويم الطلاب بما يسمح بتقويم أنماط السلوك لكل طائفة من مجتمع الجامعة وتخطيط التأثير فيها باستخدام حوافز معنوية ومادية إيجابية وسلبية بما يؤدي إلى تغييرات إيجابية في السلوك الجامعي على مختلف مستوياته.

تنمية وتوضيف الرصيد المعرفي المتجدد بالجامعة

ومن التوجهات الإيجابية لإرساء التميز في الجامعة تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد Knowledge Management لأعضاء أسرة الجامعة وتحويلها إلى برامج عمل وتقنيات تعليمية وبحثية وإدارية مميزة لا تتاح للجامعات الأخرى بسهولة في الوقت القصير. وأيضا تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning أي الاستفادة من نتائج البحوث والخبرات المتجددة في تطوير النظم والأساليب والتوجهات الإدارية والأكاديمية السائدة في الجامعة لتحقيق غايات وأهداف الجامعة، وتنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات. ومن ثم يصبح التوجه بالنتائج Results Orientation الأكاديمية والبحثية ومستويات الخريجين بما يرتقي إلى توقعات وأهداف الجامعة المخططة هو معيار الحكم على نجاح أو تعثر الجامعة، كذلك يكون إدماج الجامعة

في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibilityأساسا لقياس نجاح الجامعة.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

يتطلب تطبيق منهجية « إدارة التميز» أن يكون للجامعة بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية ورسالتها Mission التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي هي مبرر وجودها. كما يحدد البناء الاستراتيجي رؤية الجامعة المستقبلية والأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل إدارة الجامعة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، كذلك آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ويكون من عناصر البناء الاستراتيجي للجامعة الساعية إلى التميز تحديد تصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الجامعات الوطنية ومركزها التنافسي وطبيعة ومستويات القدرات والمميزات التي تتوفق بها عن المنافسين، ومستوى التصنيف على المستوى العالمي الذي تهدف الجامعة إلى تحقيقه.

ومن أساسيات البناء الاستراتيجي الفعال الهياكل التنظيمية المرنة والمتناسبة مع متطلبات الأداء والقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ " إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات أو الأنشطة Process or activity based-، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل " إدارة التميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين Empowering عمداء الكليات والمراكز البحثية والوحدات الجامعية الأخرى والقيادات الأكاديمية والإدارية والباحثين والعاملين من ذوي المستويات والتخصصات المعرفية المهمة، وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله مسترشدين بالخطط وبرامج الأداء المتفق عليها بينهم وبين الإدارة

الجامعية ومستعينين بتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة، فضلاً عن متابعة وتقويم نتائج الأداء بالمقارنة بالأهداف المخططة.

ويضم البناء الاستراتيجي للجامعة الساعية إلى التميز نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة Quality Assurance يحدد آليات تحليل العمليات أو الأنشطة Process or activity Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

ومن العناصر الأساسية في فعالية البناء الاستراتيجي للجامعة وجود نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. كذلك وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، وذلك ما يحتم وجود نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات، ونظام متكامل لتقويم أداء الكليات والمراكز البحثية ووحدات الجامعة الرئيسية، ومجموعات وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

وتكون القيادة الفعالة على قمة العناصر اللازمة حيث تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الجامعة في تحقيق " إدارة التميز".

سمات منهجية إدارة التميز

إن السمة الأساسية لمنهجية « إدارة التميز» في الجامعات ـ شأنها شأن باقي المنظمات ـ هي أهمية التعرف على المناخ الخارجي المحيط بالجامعة وطبيعة الأوضاع والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، بحيث تكون الإدارة الجامعية

على بينة من الفرص المتاحة لها في المجتمع لتحقيق عمل جامعي متميز يحقق للمجتمع والجامعة المنافع والقيم المضافة لما يستخدم من موارد مادية وبشرية في آن واحد.

في ذات الوقت، تلتمس الإدارة الجامعية التعرف بدرجة معقولة من الدقة على ماهية المعوقات والتهديدات التي يتوقع أن تصادفها في عملها الجامعي والتي قد تعطل مسارها أو تمنع تحقيق أهدافها. ومن ذلك أهمية تحليل النظم والهياكل والكيانات الخارجية المتصلة بالتعليم الجامعي، والقواعد القانونية والإجراءات المنظمة لعمل الجامعات، ومدى حرية الحركة التي تسمح بها تلك النظم والقواعد العامة للإدارة الجامعية.

ومن سمات التميز إدراك أن الطالب هو نقطة البداية في تفكير الإدارة الجامعية المتميزة وما تضعه من خطط وبرامج حيث تنطلق في تحديد النتائج، التي تستهدف الجامعة الوصول إليها، من تحليل رغبات واهتمامات وقدرات الطلاب الحاليين والمستهدفين، وهم نقطة النهاية في عمل الجامعة حيث تكون جودة خريجي الجامعة وإقبال منظمات المجتمع على توظيفهم، بالإضافة إلى رضاهم كطلاب وخريجين عن الجامعة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة الجامعية.

أيضاً يكون من أهم الشروط للوصول إلى مستوى التميز في الأداء الجامعي، توافق البرامج التعليمية والأنشطة الأكاديمية في جميع مستوياتها ومراحلها وتقنيات تنفيذها وتفعيلها مع طبيعة الهيكل الطلابي الحالي والمستهدف بما ينتج عنه تحقيق غايات وأهداف الجامعة من ناحية، والوفاء بتطلعات ورغبات الطلاب من ناحية أخرى.

ومن العوامل الفاعلة في تحقيق التميز، نجاح الإدارة الجامعية في استقطاب واختيار الموارد البشرية العاملين ذوي المعرفة ومنهم القيادات الأكاديمية والإدارية ومعاونيهم، والباحثين وباقي العاملين في مختلف التخصصات المالية والإدارية والتقنية. ويكون النجاح في تلك المهمة أحد المؤشرات الأساسية على كفاءة الأداء الجامعي واحتمالات تحقيق الجامعة لأهدافها في خدمة المجتمع وهيكلها الطلابي مع التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب الجامعة بكفاءة أعلى

وتكلفة أقل Outsourcing، وأهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge Based- حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تنمية واستثمار القدرات المحورية للجامعات أساس للتميز

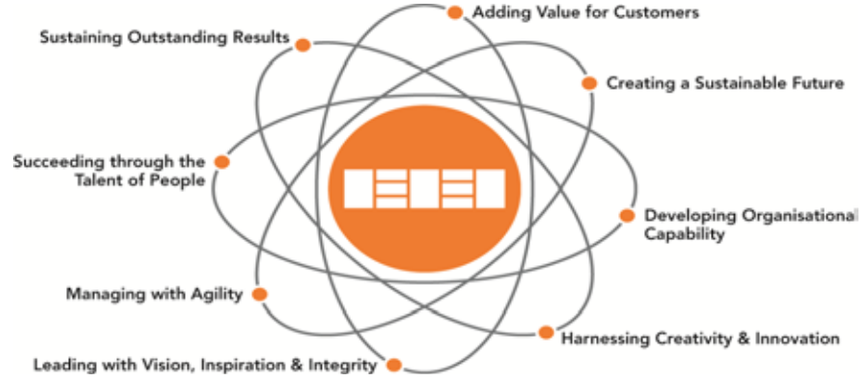
ينشأ اهتمام الإدارة الجامعية بتنمية قدراتها المحورية لتحقيق « إدارة التميز» من إدراكها أنه لا يمكن لأي جامعة تحقيق التميز والإبداع في كل مجالات العمل الجامعي حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة، ومن ثم تسعى « إدارة التميز» إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] والتي تتخذ شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للجامعة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد الجامعة كلهم أو بعضهم ، تميز الجامعة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في أنشطة الجامعة للتفوق عليهم.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز[34]

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 European Foundation for Quality Management [EFQM] The نموذجا للتميز يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة Quality Award The European التي يديرها الاتحاد ذاته.

(34) http://www.efqm.org/

شكل [1] نموذج التميز الأوروبي



نموذج التميز الخاص به بما يلي: EFQM ويصف موقع "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة"

RECOGNISING EUROPE,S BEST PERFORMING ORGANISATIONS(35)

The EFQM Excellence Award is organised once a year and it is designed to recognise Europe's best performing organisations, whether private, public or non-profit. It recognises industry leaders with an indisputable track record of success in turning strategy into action and continuously improving their organisation's performance.

Organisations describe the Award as "like playing in the Champions League", because it is supported by one of the most rigorous assessment processes based on the EFQM Excellence Model. A team of international managers with different backgrounds spends one week on applicants,Äô site, or an average of 500 hours interviewing people at all levels and analysing the organisation's performance.

(35) http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award

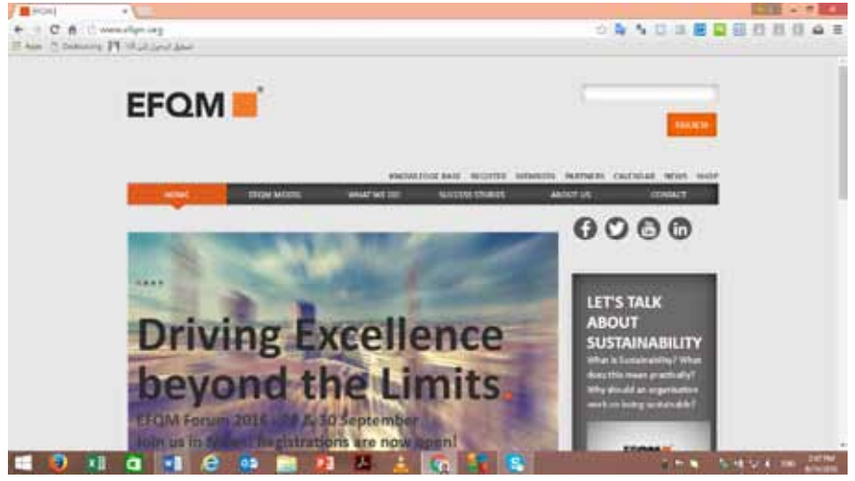
The feedback from the assessor teams are then presented to an independent jury that decides the level of recognition for each Nominee. To win the EFQM Excellence Award, an applicant must be able to demonstrate that their performance not only exceeds that of their peers, but also that they will maintain this advantage into the future. A prize winner is an organisation which demonstrates role model behaviour in one of the 8 Fundamental Concepts of Excellence:

- Adding Value for Customers
- Creating a Sustainable Future
- Developing Organisational Capability
- Harnessing Creativity & Innovation
- Leading with Vision, Inspiration & Integrity
- Managing with Agility
- Succeeding through the Talent of People
- Sustaining Outstanding Results

The winners of the EFQM Excellence Award are announced at the Gala Dinner during the annual EFQM Forum.

"The EFQM Excellence Award process is essential to our continued journey towards excellence. The outputs we received from the 2010 process were of the highest quality and deeply incisive. We have taken those outputs and plugged them straight into our continuous improvement programme. In addition the caliber of individuals involved in the assessment was outstanding, a stellar cast of Europe's finest practitioners of excellence. In summary for us the process was an outstanding experience."

شكل [2] موقع الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة



وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات أو الأنشطة المختلفة بالجامعة. "

"Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes.

ويعرِف النموذج الأوروبي " التميز "بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة الجامعة وتحقيق النتائج[36] ومن ثم تستطيع الجامعة الوصول إلى مرتبة « إدارة التميز » إن هي التزمت أفكار وأنماط بالتركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالجامعة وفيهم الطلاب وهيئات التدريس وغيرهم من العاملين، والمتعاملين مع الجامعة والمجتمع في مجموعه، فضلاً

(36) Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results"

عن أصحاب رأس المال في حالة الجامعات الخاصة والدولة في حالة الجامعات الحكومية. إن " إدارة التميز " تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

ويعتبر التركيز على العملاء[37] Customer Focus العنصر الرئيسي في النظام الأوروبي للتميز، حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. ويجب على " إدارة التميز " تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للجامعة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

كما تشكل القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose عنصراً أساسي في تحديد الأداء التنظيمي، بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر الجامعة المختلفة.

وتكون الإدارة بمنطق العمليات أو الأنشطة المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts من عوامل زيادة كفاءة وفاعلية الجامعة حيث تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة. ويساعد في تحقيق التميز تنمية وتمكين مختلف طوائف الأفراد العاملين بالجامعة People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على الجامعة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثمن ما تملكه الجامعات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز " إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

ومن أهم شروط التميز في النظام الأوروبي التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement حيث يتم استثمار

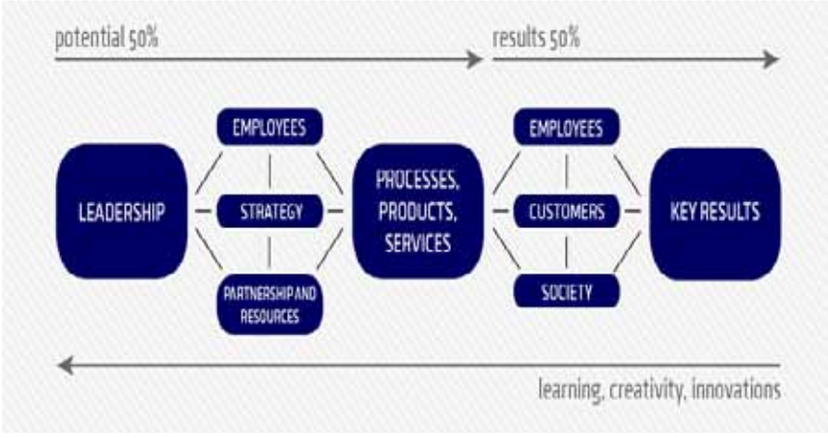
(37) الطلاب هم العملاء الأساسيين في الجامعات بالإضافة إلى المستفيدين الآخرين من خدمات الجامعات والمتعاملين معها.

خـبرات الجامعة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومسـتحدثات التقنية في تطوير العمليات أو الأنشـطة وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مسـتويات متعالية باسـتمرار من الإنتاجيـة والفعالية. كذلك تنميـة علاقـات الشراكـة والتحالـف Partnership Development حيث تتوفر للجامعـة فرص أفضـل للعمل بكفاءة حين تسـتثمر علاقات التعـاون والتكامل مع جميـع شركاء العمـل. ويقصد بـشركاء العمل كل من تتعامل معهـم الجامعة وتحصل منهـم على منافع ويقدمون لها الخدمـات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبـدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطـراف رابحة Win–Win Relationship. وأخـيراً يقيـس لنظـام الأوروبي للتميـز مـدى إدراك الجامعـة لمسـئوليتها الاجتماعية Public Responsibility واحترام قواعد ونظم المجتمع.

وتتبلور فلسـفة النموذج في أن العمليات التـي تتم بالجامعة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيـق النتائج والإنجـازات المسـتهدفة. كما أن تطوير وتحسـين العمليـات التعليمية والبحثية والمعرفية والمجتمعية في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة [الجامعة] على اختلاف المنتفعين منها ، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسـات وتوجه العاملين وتنسـق مختلف الموارد المتاحـة للجامعة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة ، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

شكل [3] **عناصر نموذج التميز الأوروربي**



جدول [1] **توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز**

المجموعة		عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
أ المكنات :	1	القيادة		٪10
	2	الناس		٪ 9
	3	السياسات والإستراتيجية		٪ 8
	4	العلاقات والموارد		٪ 9
	5	العمليات		٪14
			٪50	
ب النتائج :	6	نتائج للناس		٪ 9
	7	نتائج للعملاء		٪20
	8	نتائج للمجتمع		٪ 6
	9	نتائج الأداء الرئيسية		٪15
			٪50	

كما يوضح الجدول السابق، يرتب النموذج معايير " إدارة التميز" في مجموعتين؛ هما "المكنات" Enablers أي العوامل التي تمكن الجامعة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج " Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل جامعة وطبيعة عملياتها.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم جامعة للحصول على جائزة الجودة. من جانب آخر، فإن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة الجامعة ذاتها لإجراء تقويم ذاتي Self-Assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

وسوف نناقش فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من عناصر فرعية وأسلوب تقويمها فيما يلي:

أولاً: المكنـــات Enablers

وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

1. القيـــــــــادة .
2. النـــــــــاس People .
3. السياسات والإستراتيجية .
4. العلاقـات والمـــــــوارد .
5. العمليـــــــــات .

وتعبر تلك العناصر عما تحتاجه الجامعة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقويم عناصر المكنات على أساس بعدين مهمين:

درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach

درجة تطبيق المدخـــــــــل The degree of deployment of the approach

1. القيـــــــادة

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة الجامعة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بهـــا، ودرجـــة توافـــقها مع قيـــم سلوكهـــم « إدارة التميز « .
2. مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في الجامعة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
3. مدى تفاعل القادة بجدية مع الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وغيرهم من أصحاب المصلحة والمجتمع.
4. أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

2. السياسات والاستراتيجيات

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب الجامعة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. أن تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية المستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من الجامعة.

2. أن تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.

3. أن يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.

4. أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.

5. أن يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3. الناس «الموارد البشرية»

يشير عنصر الناس إلى أسلوب الجامعة في إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى الجامعة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة الجامعة على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يتم إدارة وتطوير نظم شئون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي .

2. يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.

3. يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات الجامعة.

4. يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين الجامعة.

5. يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

4. العلاقات والموارد

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب الجامعة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب

الكفاءة في إدارة علاقات الجامعة الخارجية، الموارد المالية، المباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة، التقنية المستخدمة،المعلومات والمعرفة بالجامعة.

5. العمليات[38]

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالجامعة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للطلاب والأساتذة وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب الكفاءة في تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية وتحسينها باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع والغايات المستهدفة.

ثانياً:النتائج Results

وتعبر النتائج عما حققته – وتحققه – الجامعة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، و تضم العناصر التالية:

1. نتائج للناس People Results
2. نتائج للعملاء Customer Results
3. نتائج للمجتمع Society Results
4. نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results

وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها " إدارة التميز " بما يلي:

- تعتبر أساسا للتخطيط و التوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في الجامعة .
- تحقق أهداف مخططة و تحاول أن تتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ما تحققه الجامعات المنافسة.

(38) يقصد بالعمليات في الجامعة العمليات التعليمية والبحثية والمعرفية والخدمات المجتمعية وكافة العمليات التطويرية.

- تشمل مجمل عناصر النشاط الأكاديمية والإدارية.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة ، الجودة، الكمية.

ويتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

1. **نتائج الناس People Results**

يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها الجامعة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب مقاييس إدراك العاملين لما تحققه لهم الجامعة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75٪، مؤشرات الأداء في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها ب 25٪.

2. **نتائج العملاء Customer Results**

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه الجامعة للمستفيدين بخدماتها، ويتم تقويمه حسب مقاييس إدراك المستفيدين لما تحققه لهم الجامعة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75٪، ومؤشرات الأداء في مجالات خدمة المستفيدين وتقدر أهميتها ب 25٪.

3. **نتائج المجتمع Society Results**

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه الجامعة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية 25 ٪، مؤشرات أداء الجامعة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها ب 75٪.

كيف تتم عملية التقويم الذاتي[39]؟

عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج « إدارة التميز» إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب الجامعة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن

(39) تشبه إجراءات عملية التقويم الذاتي في منهجية إدارة التميز ما يتم في إدارة الجودة من عمل " دراسات ذاتية" تمهيداً لتقدم الجامعة بطلب الاعتماد.

الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق « إدارة التميز « المنشودة .

وتتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج « إدارة التميز» كما هي أو بعد تطويعها لتتناسب مع طبيعة الجامعة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي:

1. تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة [القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف].
2. تهيئة الجامعة لفكرة التقويم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها ، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين .
3. اختيار مجالات التقويم بمعنى هل سيشمل الجامعة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقويم والفوائد المستهدفة منه.
4. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقويم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.
5. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم ويضم عناصر من مختلف قطاعات الجامعة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.
6. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسئولين في مواقع العمل المختلفة للحصول

منهم على المعلومـات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهـم للتعرف منهم على واقع العمل ومشـكلاته وتحدياتـه، ثم يتولى أعضاء فريق التقويم استيفاء النماذج بعد ذلك.

7. تحليـل المعلومـات ومقارنتها بالمعايـير المتفق عليها والكشـف عن مدى اتفاق حركـة ومعـدلات الأداء الفعلي مـع المسـتويات المعيارية المسـتهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى «بتحليل الفجوة» Gap Analysis.

8. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل الجامعة أو خارجها.

9. تعيـين مجـالات الإصـلاح والتطويـر الضروريـة لتـلافي أسـباب الفجـوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسـبة لوضـع توصيات التطوير في التطبيق وفق نمـوذج RADAR[40] الذي يقوم على أن تحقيق النتائج المستهدفة Required Results يعتمد على المنهجية التالية:

1. التخطيط والتنميـــــــــة Planning and Development

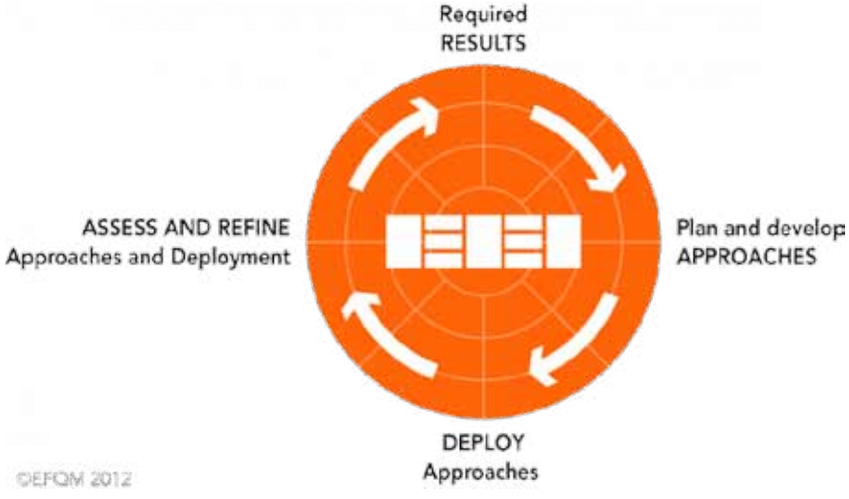
2. إطلاق الموارد وتنفيذ الخطط Deployment

3. تقويم وتحسين التخطيط والتنفيذ Assess and Refine

ويؤكد الشـكل التـالي الترابط والاعتـماد المتبادل بين عناصر المنهجية المشـار إليها وأنها تتم في دورات عمل متتالية وتؤثر في بعضها البعض:

(40) http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic

شكل [4] نموذج Radar



الفلسفة الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات أو الأنشطة التي تتم بالجامعة على اختلاف مجالاتها هي الوسـيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها مـن أجل تحقيق النتائج والإنجازات المسـتهدفة. كما أن تطوير وتحسـين العمليات أو الأنشطة في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

وحسـب نتائج المتقدمين لنيـل الجائزة في 2016 فازت جامعة روسـية كما يتضح من البيان التالي:

STAVROPOL STATE AGRARIAN UNIVERSITY - RUSSIA[41]

Stavropol State Agrarian University (SSAU) is a leading Russian centre of education, research and culture, located in the North-Caucasus Federal District (NCFD) of the Russian Federation (RF), in the town of Stavropol. It is the leader of higher agrarian education of the Russian Federation. The principle

(41) http://www.efqm.org/what-we-do/efqm-award-2016

of freedom in educational and research activities proclaimed by Magna Charta of European universities is the fundamental basis of the University. Keeping and qualitative developing the SSAU identity is one of the essential conditions for its successful competitiveness in the educational and research segment and the labour market. The year of establishment is 1930.

النموذج الأمريكي لإدارة التميز [جائزة Baldrige][42]

شكل [5] موقع جائزة بالدرج



يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيسي الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للجامعة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكوّنات تميز أداء

(42) http://www.baldrigepe.org/

الجامعات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات الجامعات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من الجامعات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويتميز النموذج الأمريكي بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال Business والثانية تخاطب الجامعات والمؤسسات التعليمية Education والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي Health.

المفاهيم والقيم المحورية في النموذج الأمريكي

يستند النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية Concepts تعبر عن قيم التميز والفعالية Core Values وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء Customer –driven quality، أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء، ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.

ويؤكد النموذج الأمريكي الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات الجامعة وتحقيق أهدافها. كما ينبه إلى أهمية الاستجابة السريعة للتحولات في الأوضاع المحيطة بالجامعة، مع التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

ويتشابه النموذج مع نماذج التميز الأخرى من حيث أهمية تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات أو الأنشطة، وتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

كذلك يركز النموذج على أهمية العناية بتنمية علاقات الجامعة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد الجامعة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم. ويدرك

النموذج أهمية الدور الاجتماعي للجامعة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات وأن تساهم في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

ويتكون نموذج التميز الأمريكي من سبعة عناصر هي:

1. القيـــــــادة
2. الاستراتيجية
3. العمـــــــلاء
4. إدارة المعرفـة
5. قوة العمـــل
6. العمليـــات
7. النتائـــــج

وتتضمن تلك العناصر التوجهات الرئيسية التالية:

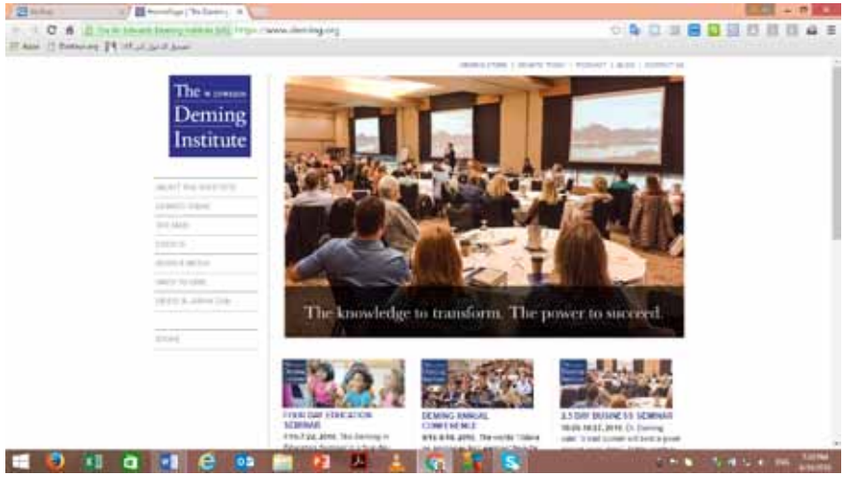
القيادة ذات الرؤيـــــــــــة **Visionary Leadership**	التركيز على المستقبـــــــل **Focus on the Future**
التميز المستمد من رغبات العملاء Customer –Driven Excellence	الإدارة بهدف الإبداع والابتكـــار Managing for Innovation
التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and Personal Learning	استثمار الحقائق فـــي الإدارة Management by Fact
تقدير العاملين والشركـــاء Valuing Employees and Partners	المسئولية العامة والمواطنـــة Public Responsibility and Citizenship
الرشاقة التنظيميـــــــــة Agility	اتباع مدخل النظـــم في الإدارة Systems Perspective
المسئولية والمواطنة والتركيز على خلق القيم Responsibility, Citizenship and Creating Values	

وتنطوي عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر:

1. المدخل أو الأسلوب Approach الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
2. مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي Deployment.
3. النتائج المترتبة على تطبيق المدخـل Results.

النموذج الياباني لإدارة التميز « نموذج Deming »

شكل [6] نموذج ديمنج



ارتبـط اسـم ويليـام ديمنـج W.Edwards Deming ـ وهو أمريكي الجنسـية ـ بحركـة الجـودة في اليابان منـذ الأربعينيات من القرن الماضي حيـث أن أمريكا لم تعن بأفـكاره عن الجـودة إلا حينما انتشرت في اليابان وتحقق عنهـا تميز واضح للصناعات اليابانيـة، فعـاد إلى وطنـه في أوائـل الثمانينـات حيـث أسـس معهـده للجـودة The Deming Institute.

وتقوم مؤسسـة ديمنج بمنح جائزة باسـمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمـة في مجـال رقابـة الجـودة. ويلاحـظ في هـذا الصـدد أن الجائـزة كانـت تقدم في السـابق لليابانيـين فقط، ثم بدأت شركات غـير يابانية تبدي اهتمامـاً بالجائزة وتتقدم

للفـوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هـذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.

وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات أو الأنشطة Processes المؤديـة إلى الجـودة الشـاملة دون النظر إلى النتائـج المترتبة عليها، كما تتعـدد الجوائز ، فهنـاك جائزة ديمنج للأفراد، وجائزة ديمنـج للتطبـيق الناجح في مجال الجودة،جائزة الرقابة على الجودة للمصانع ، قلادة ديمنج.

وتتحدد المعايير التي يتم قياس الجامعات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

1. السياسـات Policies ويشـمل هـذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسـات التـي تتبعهـا الجامعة، والعمليات أو الأنشـطة المسـتخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
2. التنظيـم والتنميـة Organization & Development ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للجامعة وأسـس توزيع السـلطة، ومدى اسـتخدام فرق العمل Teams، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسـيمات التنظيمية المختلفة،وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
3. المعلومـات Information ويتناول هذا المعيار مدى اسـتخدام المعلومات في الجامعة، وطرق اسـتقبالها وتداولها من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
4. التحليـل Analysis ويشـير هـذا المعيار إلى أسـلوب تحليل المشـكلات التي تواجه الجودة في الجامعة، وأسـس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معهـا، والخطـط التي تضعهـا الجامعـة لعلاجها ومـدى الاعتماد عـلى التقنية والمعلومات في هذا المجال.
5. التخطيـط للمسـتقبل Planning for the future ويتنـاول هـذا المعيـار ما تقوم به الجامعة من خطط لتحسـين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجـودة والأهـداف المرجوة التي تسـعى الخطـط لتحقيقها، ومـدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

6. التعليـم والتدريـب Education & Training ويتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشـطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة ، والخطط المسـتقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
7. تأكيد الجودة Quality assurance ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجـودة بدءاً من تصميـم الخدمة أو العمليـة، التفتيش أثناء التنفيذ، الأنشـطة والتسـهيلات الماديـة في مكان العمـل Logistices ، معايير رضـاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
8. تأثـيرات الجـودة Quality effects ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للجامعة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال الجامعة.
9. التنميـط [التقييـس] Standardization ويتنـاول هـذا العنـصر المعايـير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
10. الرقابةControl ويعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها الجامعة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

دليل الجامعة الذكية لتحقيق إدارة التميز

نقـدم الآن إطـار برنامج يمكن أن تسترشـد به القيادات الجامعيـة المهتمة بقضية « إدارة التميـز» وتسـعى إلى تحقيقهـا في جامعـة معينـة. ونحن نـرى أن كل القيادات الجامعيـة في وقتنـا الحالي يجب أن تكون من هؤلاء المهتمين والسـاعين إلى بناء أسـس « إدارة التميـز» في جامعاتهـم، ليس من بـاب اتباع موجة جديدة مـن موجات البدع الإداريـة المتكـررة Management Fades والتي تتكرر كثـيراً وعلى فترات قصيرة، ولكـن بنـاء عـلى اقتنـاع راسـخ وتفهـم موضوعـي لحقيقـة الأوضـاع في الجامعات العالميـة والتحولات الهائلة التي حدثت ـ ولا تـزال ـ في التقنيات التعليمية والإدارية بالجامعات وأنماط المنافسة بينها والرغبة في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

إن الدليل الذي نقدمه للقائد الجامعي الراغب في تطوير جامعته والارتفاع بها إلى مستوى الأداء العالمي World –class Performance يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظم التعليم الجامعي.

من جانب آخر، فإن هذا الدليل للتحول إلى " إدارة التميز" يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء الجامعة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا. إن القائد الجامعي مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجهده وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في الفكر والتقنيات والهياكل والممارسات التي تتطلبها " إدارة التميز "، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالجامعة واستنفار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع الطلاب والقيادات الأكاديمية والإدارية والباحثين في الجامعة والمتعاملين معها وإشراكهم في معركة العمل من أجل التميز.

وينقسم الدليل المقترح إلى عدد من المهام نوردها فيما يلي في إطارها العام أخذاً في الاعتبار أن القائد الجامعي المتميز سوف يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات جامعته وظروفها وخصائصها.

ومن المفهوم أن هذه المهام لا يتم تنفيذها بأسلوب تتابعي Sequential بل قد يتم تنفيذ عدة مهام بشكل متواز Concurrent حيث ستعمل مجموعات مختلفة من المختصين في تنفيذ تلك المهام. وبشكل عام فإن الوقت المستغرق في الإعداد والتهيئة قبل انطلاق التنفيذ ينبغي أن يستثمر في نشر فكرة " إدارة التميز" وكسب اقتناع وتجاوب جموع العاملين والمتعاملين معها:

المهمة الأولى:

الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم « إدارة التميـــــــز»

المهمة الثانية:

الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المنـــــــاخ المحيـط

المهمة الثالثة:

الفهم الشامل لأوضاع وظروف الجامعة الذاتيـــــــة

المهمة الرابعة:

إعداد وتفعيل البناء الاستراتيجي المتكامل للجامعة

المهمة الخامسة:

إعادة هيكلة الجامعة وتطوير العلاقات التنظيميـــة

المهمة السادسة:

تأكيد التوجه بالســـــوق في كافة عمليـــات الإدارة

المهمة السابعة:

بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العمـــلاء[CRM]

المهمة الثامنة:

بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشريـــــة

المهمة التاسعة:

إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمة التقنيـــــــة

المهمة العاشرة:

بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإداريـــة

المهمة الحادية عشرة:

بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفـات

المهمة الثانيـة عشرة:

بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتكاملـــة

المهمة الثالثـة عشرة:

بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي المتكامـل

المهمة الرابعـة عشرة:

بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملـــــــــــــة

المهمة الخامسـة عشرة:

بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمـــــــــــــر

دعوة إلى التميز في الجامعات

هـذه بعـض الأفـكار المطلـوب مـن القيـادات الجامعيـة مناقشـتها بأمـل أن تجد طريقهـا إلى التطبيـق باعتبارها من خلال تبني أعضاء هيئة التدريس مفاهيم تؤسـس لبنيـة التميـز في الجامعة، والسـعي لإدماجها في جميـع الفعاليات التدريسـية والبحثية وتنميـة العلاقات المجتمعية، ونقلها بإيجابية إلى الطلاب. تضم تلك المفاهيم مواصلة البحث عن مصادر المعرفة، التركيز على المسـتقبل، التفرد Uniqueness والابتكار، الاسـتدامة في العمل بإيجابية، وتقبل التغيير واسـتيعاب المستجدات الصالحة للتطبيق والحماس لتطوير أساليب التعليم، بحيث يتم تغيير نمط التدريس في الجامعة للانتقال إلى الفكر والأسـلوب المتميز الـذي يبعد عن التلقين التقليدي ويتحول إلى المشـاركة الفاعلـة مـن جانـب الطـلاب في عمليـة تعلم هـادف إلى اكتسـاب المعرفـة بالبحث والتقصي العلمي بمسـاندة الأساتذة، وباسـتخدام تقنيات التعليم المتجددة. ومن ثم تتحـول قاعـات الدرس والمعامل في الجامعة إلى أنماط التعلـم الالكتروني، مع التأكيد عـلى اعتبـار نظم دعم التعلـم الالكتروني مكوناً رئيسـا Built – in من مكونات أي مقـرر يبدع الأسـاتذة في تكوين مادتـه العلمية وأسـاليب العرض المبتكـرة وجدولة التواصل مـع طلابهم وإتاحة الفرص لهم للتواصل الفعال On – Line، بحيث يقبل الطلاب على استخدامه لما يوفره من مزايا ومساندة بلا إجبار أو فرض.

ومـن ملامح التميز يكون تعميق اسـتخدام تقنية الاتصـالات والمعلومات ICT، والتحـول إلى عمليـات التعلـم في فـرق Group Learning ، وتأكيـد دور الطالب ـ منفـرداً وفي مجموعـة ـ لعـرض إنجازه وما حصلـه من معرفة ومهـارات تطبيقية في صـورة مـشروع أو تقريـر يقـدم في قاعة الـدرس ويتم مناقشـته وتقويمـه من جانب الأسـتاذ والطـلاب، وألا تقتـصر عمليـة تقويم الطلاب عـلى اختبـارات متباعدة في منتصـف الفصـل الـدراسي وفي نهايته، بـل تعتمد على سلسـلة متنوعة مـن عمليات وأسـاليب التقويم توفر أساسـا لتقويم متكامل يرصد ما تحقق للطالب الوصول إليه من معارف، مهارات، واتجاهات سلوكية.

ومـما يدعـم تلـك المفاهيـم الإيجابيـة أن تتـم مراجعـات نقديـة صريحـة للبرامج الأكاديمية في كليات الجامعة وذلك ـ على مستوى الأقسام العلمية ومجالس الكليات، واستشـارة النظراء Peer Reviews ثم مناقشتها في المجالس الأكاديمية وفي ندوات ومؤتمـرات متخصصـة ثم العرض على مجلـس الجامعة ـ بهدف التأكيـد على تميز تلك البرامـج ومحتوياتهـا من مقررات ومـواد علمية ومصادر معرفيـة واتفاقها مع أحدث التطـورات العلمية في العـالم، وتأكيد نظم وآليات متابعة كل جديد تسـهم به مصادر المعرفـة ومراكز البحـث والتطوير العلمـي في العالم من أجل مواصلـة التحديث. ثم يكـون مهماً التأكيد عـلى تعميق الروابط وتكثيف الاتصالات مع مؤسسـات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، ومختلف الجهات البحثية والعلمية ومراكز البحث والتطوير الوطنيـة للحصـول على الدعم والمسـاندة في ربط التعليم والتعلـم في الجامعة بالواقع العملي، وفتح آفاق التعاون بين تلك الجهات وبين الجامعة.

وعلى سـبيل المثال تقدم جامعة الإدارة في سـنغافورة مجالات التميز التي تتمتع بها على النحو التالي:

شكل [7] عناصر التميز في جامعة الإدارة بسنغافورة



خلاصـــــــة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم « إدارة التميز في الجامعات» التي تمثل صيحة واسعة الانتشـار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأسـاسي الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكدها فيما يلي:

1. لا بديـل للجامعـات المعاصرة عن بذل الجهد واسـتثمار كل المـوارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف وتقنيات التعليم الجامعي والاحتياجات المجتمعية المتجددة والمتغيرة باستمرار.

2. يتحقـق مسـتوى التميز المنشـود حين تتوفـر للجامعـة رؤية واضحـة لما تريد تحقيقه، واسـتراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها الجامعة.

3. تتكامـل مجموعـة العناصر المؤدية إلى " إدارة التميـز" ولا تنفصل عن بعضها، كـما لا يغنـي وجود بعضها عـن غيـاب البعض الآخـر. إن النظـرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز".

4. الغـرض مـن تحقيق " إدارة التميز" هو في الأسـاس توفير أفضل مسـتوى من الخدمة والرعاية لعملاء الجامعة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

5. تكـرس " إدارة التميز" فكر التسـويق والتوجه بالسـوق حتـى في التعاملات داخل الجامعة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.

6. تعتمـد " إدارة التميز" على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

7. تلتـزم " إدارة التميـز" مفاهيـم وتوجهـات إدارة الجـودة الشـاملة والمنطـق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.

8. تكـرس " إدارة التميز" المرونة والحركية وسرعة اسـتجابة الجامعة للتغييرات والتحديـات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسـواق والسـعي لاسـتثمارها بتفعيل ما تملكه الجامعة من قدرات محورية.

الفصل الثالث

الفكر الاستراتيجي
أساس لتحقيق التميز الجامعي

مقدمة

تواجـه الجامعات مواقف تتسـم بصعوبـة تحقيق الأهداف نتيجـة لتعقد وتداخل العوامل الفاعلة في الموقف، حيث تتسم بعض تلك المواقف بزيادة القيود والمعوقات وتداخل وتشـابك المؤثرات والضغوط الآتية من المناخ المحيط. وفي كثير من المواقف تواجه الجامعات مواقف تتجمد فيها [أو تتراجع] الموارد المتاحة [أو المحتملة]، أو قد تتضاءل فيها الفرص المتاحة في المجتمع لتطوير فعالياتها، وفي أغلب الأحيان تتصارع قوى المنافسـة للفوز بالفرص المتاحة، وتتصاعد فيها قوى التغيير الضاغطة، وتتفاعل تأثيراتها وتتسارع عوامل التغيير وتتعدد مصادرها بحيث تتميع صورة الحاضر، وتقل القدرة على استكشاف المستقبل.

في جميع نلك المواقف تكون الجامعات في مسـيس الحاجة إلى اتباع منهجية الإدارة الاستراتيجية!

التحديات التي تواجه الجامعات المعاصرة

تواجـه الجامعـات المعـاصرة ـ شـأن كل الجامعـات ـ مأزقًا حـاداً يهـدد فعالياتها وقدرتهـا على الإنجـاز وتحقيق الأهداف. ومن أهم تلك التحديات؛ سرعة وشـمول وتصاعـد المتغـيرات مـع تسـارع حركـة التطويـر التقنـي ـ الـذي فـرض عـلى جميع مؤسسـات المجتمعـات المعـاصرة ضرورة التطويـر والابتكار لمواكبـة حركة التطور العلمي والتقني والاسـتفادة من الفرص التي أصبحت أكثر إتاحة ـ ما أدى إلى انهيار القيم والمفاهيم التقليدية ونشأة قيم ومفاهيم جديدة تناسب مقتضيات العصر خاصة مع ظهور مجتمع الخيارات المتعددة حيث أصبح الإنسـان في العالم الجديد يملك قدراً أكـبر من حريـة الاختيار بين بدائل كثـيرة في كافة مجالات الحيـاة، وواكب هذا التغير تزايد توقعات وضغوط المجتمــع مع سرعة وسـهولة تبادل المعلومات وانفتاح مجال

استخدام وسائل الاتصال الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي أمام الكافة مهما قل مستواهم التعليمي والاقتصادي.

وفي كل مجالات الأعمال والخدمات ـ ومنها التعليم ـ أصبحت المنافسة أكثر شراسة وزادت أهمية إدارة التنافسية باعتبارها واحدة من أهم اهتمامات الإدارة الحديثة، كما زاد الاهتمام بالموارد البشرية ذات المعرفة Knowledge Workers، مما يحتم على المنظمات والمؤسسات المختلفة، والجامعات من بينها، المبادرة بالهجوم لكي تجد لنفسها مجالا في الأسواق الوطنية والخارجية.

في مواجهة تلك التحديات تجد الإدارة الجامعية نفسها مضطرة إلى تغيير فلسفتها وتوجهاتها الفكرية والقيم والمعايير الرئيسية التي تعتمدها في اتخاذ القرارات. كذلك يشمل التغيير التقنيات والمنهجيات الإدارية في الجامعة وأساليب ممارسة وظائفها الأساسية، ونماذج التخطيط والاستراتيجيات وأسس وأنماط هيكلة الجامعة ومعايير توزيع الصلاحيات وتقنيات الاتصال وأنماط القيادة وتوجيه الأداء. أي أن الجامعات تتغير شكلاً ومضموناً! ومن ثم لا تجد الإدارة الجامعية أفضل من أسلوب المواجهة الشاملة للتحديات المحيطة بها والمتغيرة دائما بهدف زيادة درجة السيطرة الإدارية على ظروف ومناخ العمل الداخلي والخارجي، ومن ناحية أخرى تهدف تلك المواجهة الشاملة إلى تخفيض درجة عدم التأكد في عمليات الجامعات والتخفيف من حدة وخطورة المعلومات الناقصة أو المحدودة في أكثر الأحيان.

وتستند الجامعات في إدارة تلك المواجهة الشاملة والمستمرة للتحديات إلى منهجية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصادر القوة لاستثمارها [أي زيادة السيطرة الإدارية] والبحث عن مواطن الضعف لتجنبها أو تحييدها [أي تخفيض درجة عدم التأكد]. وتتطلب تلك المواجهة الشاملة ـ التي نستطيع وصفها بالمواجهة الاستراتيجية ـ التخلص من المفاهيم والأساليب التقليدية في الإدارة وابتكار مفاهيم وأساليب جديدة. إن المواجهة المقصودة تتضمن عناصر هامة هي توضيح الهدف [الأهداف]، وتوضيح فلسفة وتوجهات الإدارة الجامعية وارتباطاتها وتفاعلاتها مع عناصر وأجزاء الجامعة جميعها، ومع المجتمع المحيط، وتأكيد توافق خطط وتوجهات الجامعة مع توجهات المجتمع وتفضيلاته وطبيعة ما يجري به

من تطورات. كذلك تحديد خطوات وآليات العمل وتوقيتاته لتحقيق القدرة على المواجهة، مع تأكيد

معايير وآليات المراجعة للتأكد من اتجاهات التحقيق الفعلي للمواجهة الإدارية للتحديات القائمة والقادمة، ثم أخيراً تكريس أساليب العمل الجماعي الهادف.

كما تتطلب تلك المواجهة الشاملة إدراك حقيقية المتغيرات الحاصلة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وأن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة نوعيًا عن كل التاريخ السابق، وأن الإدارة تواجه تحديات ومتطلبات للعمل والإنجاز تحتاج كل طاقاتها الإبداعية والأداء المتميز المتحرر من قيود السلبيات والانحصار في الماضي أو التقوقع في الجزئيات والقضايا الذاتية والمحلية، وإدراك أن العالم يعيش حركة هادرة أساسها المنافسة الشرسة المستندة إلى التفوق العلمي والتقني بالدرجة الأولى.

ويتضح من ذلك الطرح للتحديات التي تواجه الجامعات والإدارة الجامعية، أنها مطالبة بالسعي إلى التميز وتأكيد الجودة الشاملة في جميع أنشطتها التعليمية والبحثية والابتكار في تطوير نظمها وأساليب الأداء في مختلف قطاعاتها وتأكيد قدراتها التنافسية، مع تنويع وتطوير خدماتها للمجتمع باستثمار المعرفة المجددة والتقنيات المتطورة بالسرعة المناسبة مع ظروف العصر.

خلاصة القول:

تتداخل المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي مع المتغيرات الإقليمية والدولية وتترك آثارها المتشابكة على كافة مجالات الحياة العصرية، حيث يمسها التغيير [سواء كان ملموساً بشكل مباشر أو غير منظور]. كما يمس التغيير قيم وتوجهات ومعايير الأفراد والجماعات بما يشكل مزيداً من الضغوط والتحديات على الإدارة الجامعية.

ومن المؤكد أن هناك واقعاً سياسياً واجتماعياً واقتصادياً جديداً آخذ في التشكل وإعادة التشكل بصفة مستمرة مؤثراً بذلك [إيجابياً وسلباً] على فرص الإدارة الجامعية لتحقيق النجاح، مع بقاء العنصر البشري الأهم في تحقيق قدرة الجامعات على مواجهة التحديات الجديدة، باعتبار أن الإنسان هو المورد الحقيقي الذي يجب على الإدارة الجامعية استثماره بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

ولقد نشأت عن الثورة التقنية فرص هائلة تمكّن الإدارة الجامعية من تجاوز كثير من السلبيات السابقة والانحصار غير المبرر في ممارسات أقل إنتاجية وأضعف مردوداً. وتتركز أهم تلك الفرص في تخفيض قيود المكان وتباعد المسافات حيث تستطيع الإدارة الجامعية العمل والتواجد في أي مكان في العالم. Any Place في ذات الوقت حققت التقنية الجديدة إلغاء قيود الزمان واختلاف التوقيت بين مناطق العالم، أي أن الجامعات تستطيع العمل على مدار الساعة بدون توقف Any Time all the Time. كذلك ساعدت التقنيات الجديدة والابتكارات العلمية في تقليل درجات الاعتماد على الموارد والخامات الطبيعية بإنتاج بدائل صناعية أوفر كمية وأقل تكلفة، كل ذلك مع تعاظم أهمية الموارد المعرفية.

والنتيجة لكل تلك لمتغيرات تتمثل في زيادة فرص وإمكانيات تنويع البرامج والخدمات الجامعية بحسب تنوع رغبات وقدرات المستفيدين من تلك الخدمات ـ الطلاب أساسا ـ Customization.

أهداف الجامعات المعاصرة

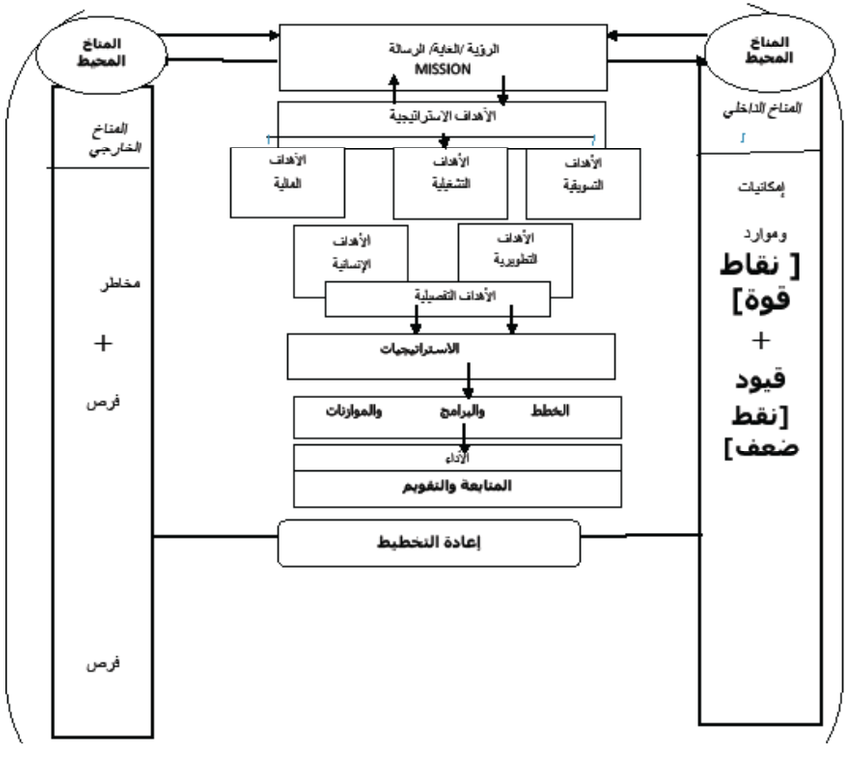
تهدف الجامعات المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالدرجة الأولى في الحصول على أعداد متزايدة من الطلاب والباحثين ذوي القدرات العالية في مجالات البحث العلمي والتطوير المعرفي وتحقيق التوافق مع المناخ المحيط محلياً وخارجياً، وهذا يساعدها على تأكيد تميزها النسبي على المنافسين والقدرة المتصاعدة في إرضاء أصحاب المصلحة وتأكيد القدرة على النمو Growthفي مجالات التعليم والبحث العلمي والتطوير المعرفي وخدمات المجتمع، والتحسين المستمر في الكفاءة ورفع مستويات الجودة الشاملة في جميع عمليات ومخرجات الجامعة.

وتؤدي تلك التغيرات في الظروف المحيطة بالجامعات المعاصرة واكتسابها للمزيد من الخبرات والقدرات الإدارية إلى تاظم اهتمامها بتفعيل منهجية الإدارة الاستراتيجية.

النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

يوضح الشكل التالي النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ويلخص عناصرها وإجراءاتها الرئيسية.

شكل [1] النموذج العام للإدارة الاستراتيجية



منهجية الإدارة الاستراتيجية

في ضوء النموذج العام المبين في الشكل السابق، يمكن ايضاح منهجية الإدارة الاستراتيجية في الخطوات المنطقية التالية:

أولا: تحليل المنـــاخ

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية، والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على الجامعة. ويقصد بالمناخ أمران:

المناخ الخارجي External

ويعبر عن كافة الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتقنية ويضم كل ما يحيط بالجامعة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتضم تلك المؤسسات الجامعات الوطنية والإقليمية والدولية، المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية العاملة في مجالات تتصل بأنشطة الجامعة مثل منظمات التصنيف الدولي ومنظمات تطوير نظم الجودة في التعليم الجامعي، مراكز البحث العلمي والتطوير التقني، المؤسسات التعليمية والتربوية والبحثية على مختلف المستويات، الأجهزة والهيئات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة [وزارات التعليم العالي والتربية والتعليم والبحث العلمي وغيرها من الوزارات المعنية بالعلوم والثقافة والشئون المجتمعية، المجالس العليا للجامعات ولجانها، هيئة ضمان الجودة والاعتماد...]، الشركات والمؤسسات المستخدمة لخريجي الجامعة والمستفيدة من الأنشطة البحثية والاستشارية والتطويرية والتدريبية للجامعة، النقابات المهنية ذات الاتصال بمجالات التعليم الجامعي [نقابات المهندسين، الأطباء، المعلمين، الصيادلة...]،الاتحادات والغرف التجارية والصناعية التي تعبر عن احتياجات وتوقعات منظمات الأعمال وغيرها من الجهات المستفيدة من خريجي وخدمات الجامعات، الممولون والمستثمرون في إنشاء وتطوير ودعم الجامعات والتعليم الجامعي ومساندة أنشطة البحث العلمي والتطوير التقني والمعرفي الموردون وغيرهم من المتعاملين مع الجامعة،أجهزة ومؤسسات ووسائل الإعلام ووسائل الاتصالات

العامة، ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بالتعليم والمعرفة،كذلك يضم المناخ عناصر أخرى لا تتصل بعمل الجامعة بشكل مباشر، وإن كان لها تأثيرها غير المباشر عليها، ومن هذه العناصر الدستور والقانون، الجماعات والهيئات والمؤسسات الاجتماعية، النظم والعلاقات والأعراف والتقاليد المجتمعية، النظم والعلاقات والأوضاع السياسية في المجتمع، النظم والعلاقات والمستويات الفكرية والثقافية، المستويات العامة للتطور والأسلوب التقني، المستوى الحضاري والثقافي والعلمي العام، القوى والنظم والعلاقات الاقتصادية.

والمناخ الخارجي هو المصدر الأساسي الذي تحصل منه الجامعة على الموارد اللازمة لها، والمجال الأوحد لتصريف منتجاتها [الخريجين]، فهو مصدر كل الفرص التي قد تتاح للجامعة، وفيه تتبلور أيضا المعوقات أو المهددات. وتقع كل عناصر المناخ الخارجي، في التحليل النظري، خارج نطاق سيطرة الإدارة الجامعية ولكن يمكن باستخدام منهجية الإدارة الاستراتيجية وتقنياتها أن تنجح الجامعة في استثمار الفرص المتاحة، وأن تخفض من مستوى المخاطر والمهددات أو تستوعبها وتنجح في تحييدها ـ أي إبطال آثارها ولو إلى حين!!

تحليل المناخ الخارجي

تهتم منهجية الإدارة الاستراتيجية بالتعرف على حركة واتجاهات عناصر المناخ الخارجي، وتعتمد في ذلك على الأمور التالية:

1. التحليل الاقتصادي العام

أي التعرف على مستوى الأداء الاقتصادي العام من خلال المؤشرات الاقتصادية الأساسية [الدخل القومي، الناتج القومي، النمو الاقتصادي، عجز أو فائض الموازنة العامة للدولة، عجز أو فائض الميزان التجاري، عجز أو فائض ميزان المدفوعات، كمية النقود المتداولة، معدلات التضخم أو الانكماش ....]. ويشير التحليل الاقتصادي العام إلى الحالة الاقتصادية بشكل عام ومدى الإيجابية أو السلبية في تأثيراتها على فرص الجامعة لتحقيق أهدافها.

2. تحليل السوق المحلي

أي دراسة السوق الأساسي الذي تتعامل فيه الجامعة من حيث انعكاساته على فرص الجامعات في التوسع نتيجة لزيادة الطلب على التعليم الجامعي ومجالات ذلك الطلب، كذا التعرف على اتجاهات النمو في الطلب على خريجي الجامعات والتخصصات المطلوبة من قطاعات الأعمال والخدمات المختلفة، ومدى التغير في تلك التخصصات [تخصصات جديدة وأخرى يقل أو ينعدم الطلب عليها نتيجة للتغيرات العلمية والتقنية فضلاً عن الظروف المجتمعية].

3. تحليل اتجاهات التعليم الجامعي

ويهتم هذا التحليل برصد واقع التعليم الجامعي في الوطن والتغييرات والمستجدات الحاصلة من حيث أعداد الجامعات وتوزيعها الجغرافي، توزيع الجامعات بين حكومية وخاصة وأهلية، معلومات عن الجامعات أو البرامج والكليات التي حصلت على الاعتماد من جهات الاعتماد الوطنية أو الدولية، القوانين والنظم الحاكمة لإنشاء الجامعات وضبط الأداء فيها، تقديرات أو معلومات عن خطط إنشاء جامعات جديدة أو تطوير جامعات قائمة، مدى وجود جامعات أجنبية أو فروع لها في حقل التعليم الجامعي الوطني، حالات الشراكة بين جامعات وطنية وأخرى إقليمية أو دولية، أعداد الطلاب وهيئات التدريس والهيئات المعاونة، مستويات الرسوم الجامعية واختلافها بين الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية، مستويات الرواتب والخدمات التي توفرها الجامعات المختلفة للقيادات الأكاديمية والإدارية والهيئات المعاونة، مدى الوفرة [أو الندرة] في القيادات الأكاديمية والإدارية من التخصصات المختلفة، مستويات ومدى سهولة أو صعوبة إيجاد فرص للتوظف لخريجي الجامعات من التخصصات المختلفة، مستويات التقم التقني في المجالات التعليمية والبحثية بالجامعات القائمة. مدى وفرة العاملين من ذوي المعرفة في مجالات وتخصصات الإدارة الجامعية.

من ناحية أخرى، تهتم الإدارة الجامعية الاستراتيجية بالتعرف على ذات المعلومات بالنسبة لحالة التعليم الجامعي ومؤسساته خارج الوطن على المستوى الإقليمي

والدولي، ومتابعة التطور في نظم وتقنيات التعليم الجامعي في خاصة التطور في نظم التصنيف الإقليمي والدولي للجامعات.

4. تحليل الحالة التنافسية

تركز منهجية الإدارة الاستراتيجية في الجامعة على تحليل المنافسين من الجامعات الوطنية والإقليمية والدولية بهدف تحديد مراكزها التنافسية والتعرف على ممارساتها وأساليبها ومدى تأثيرها في حقل التعليم الجامعي الوطني وقدرتها على النفاذ إلى المجال الإقليمي والدولي، واحتمالات تأثيرها على أداء الجامعة وفرصتها في احتلال مركز تنافسي أعلى بين الجامعات الوطنية وفي المجال الإقليمي والدولي.

وفي ضوء نتائج تحليل الحالة التنافسية تستطيع الجامعة تبين مركزها النسبي بالقياس إلى الجامعات المنافسة، كما تتعرف على مصادر القوة أو الضعف فيه ومدى إمكانياتها في تدعيمه وتحسينه، أو ما يتعرض له من مخاطر تهدد بتدهور. وبالتالي يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تخطط وتطور استراتيجيتها بهدف تدعيم الميزة التنافسية التي تتمتع بها Competitive Advantage من أجل تحسين مركزها التنافسي.

ومن أهم المؤشرات التي تسعى الإدارة الجامعية الاستراتيجية إلى تعظيمها معدلات الاقبال على الالتحاق بها من طلاب من خارج الوطن [وافدون]، كذا مدى الإقبال من أعضاء هيئات تدريس وباحثين من دول خارجية على طلب العمل بالجامعة الوطنية. كذلك مدى إقبال الأساتذة والباحثين الأجانب على حضور المؤتمرات والأنشطة العلمية التي تعقدها الجامعة.

نتائج تحليل المناخ الخارجي

إن غاية ما يهدف إليه تحليل المناخ الخارجي هو تقدير ما يمكن أن تحدثه مستويات وقوى وعناصر المناخ من تأثير [سلباً أو إيجاباً] في عمل الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن نتائج تحليل المناخ الخارجي تتمثل في أمرين؛

الأمر الأول،

الفـرص المتاحة في المنـاخ المحيط Opportunities، وهـي المجالات التي يمكن للجامعـة ارتيادهـا لتحقيق أهدافهـا من خلال تقديـم الخدمات التعليميـة والبحثية والمعرفية التي يريدها المجتمع ويدفع مقابلها أسعاراً تغطي تكاليفها وتسمح للجامعة بالحصول على فائض يغطي تكلفة المخاطرة Risk.

الأمر الثاني،

المخاطـر أو المهـددات في البيئـة الخارجيـة Threats، وهـي الــعقبـات والموانع والتحديات التي تعرقل الجامعة وتعوق [أو تمنع] تحقيقها لأهدافها.

تحليل المنـــاخ الداخلي

يتمثـل المنـاخ الداخلي للجامعة في مجموعة العناصر البشريـة، المادية، المعنوية التي تتفاعل وتتسـاند في سـبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به الجامعة إلى المجتمع، وتعمل عـلى تحقيق أهدافها التـي قامت من أجلها. ويضـم كافة العنـاصر والمكوِّنات الذاتية للجامعة. والتي تتبلور في مجموعات ثلاث:

1. الهيكل Structure،
2. الموارد والمدخلات Resources،
3. العمليات أو الأنشطة Processes،

وينشـأ عن تفاعل تلك العناصر في مجموعاتها الثـلاث " ثقافة الجامعة" أو "ثقافة المنظمـة" Organization Culture. ويبدو تأثيرها على الجامعة من خلال ما توفره لهـا من الطاقات والإمكانيات المسـتخدمة في العمليات التعليميـة والبحثية والمعرفية وخدمات المجتمع، والتي تخضع بالطبيعة للقيود والمعوقات.

ويتمثل المناخ الداخلي فيما يلي:

- الأفـراد [المـوارد البشرية] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهارتهم ومسـتوياتهم الوظيفية.

- الأعمال [الوظائف] التي تؤدى بواسـطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتها من الأهمية والتعقيد والتشابك.
- المعـدات والتجهيـزات والموارد الماديـة [الأموال] التي يسـتعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة [أو واجبة الاتباع] لأداء الأعمال.
- التقنيات السائدة في الجامعة ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال.
- المعلومـات المتوفرة والمسـتخدمة بين أفـراد الجامعة وما يميزهـا من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع].
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف الجامعة كما يعبر عنها " الهيكل التنظيمي" [التعبير الرسـمي عـن التنظيـم]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية بـين الأطراف [التنظيم غير الرسمي] ".

وبصفـة عامة يجمـع المناخ الداخلي مـا تتمتع بـه الجامعة من قـدرات وإمكانيات توظفهـا في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمعوقات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعليـة التي يمكـن الاعتماد عليها فعلاً. وجميع تلك العناصر تقع في نطاق السـيطرة النسبية للإدارة الجامعية.

منهجية تحليل المناخ الداخلي

تعتمد عملية تحليل المناخ الداخلي للجامعة على تصميم وتشغيل نظام متكامل للمعلومات يساعد في تحديد المخزون والمتاح من الطاقات والموارد والنظم والعلاقات، وتحديد مدى كفاءة الجامعة في استخدام ذلك المخزون من الطاقات والموارد، ومن ثم استنتاج مؤشرات القوة أو الضعف في عناصر المناخ الداخلي.

ونعرض فيما يلي لرؤوس الموضوعات في تحليل المناخ الداخلي:

1. تحليل الأهداف

يقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت الجامعة من أجل تحقيقها وتشمل المراجعة والتحليل التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف العامة للجامعة؟
- ما هي المستويات المرغوبة لتلك الأهداف؟
- ما هي معدلات النجاح في تحقيق الأهداف العامة بالمعدلات المرغوبة؟
- ما هي درجة الاستقرار في تحقيق معدلات الأهداف العامة المرغوبة في الفترات الزمنية المختلفة؟
- ما هي الأهداف التفصيلية لكل كلية ووحدة من وحدات الجامعة، وما هي المستويات المرغوبة منها؟
- ما هي درجات النجاح في تحقيق المستويات المرغوبة من الأهداف لكل كلية ووحدة بالجامعة؟ ودرجة الاستقرار في هذه المعدلات؟
- هل هناك تضارب [تناقض] في الأهداف العامة والمتخصصة؟
- هل لا تزال الأهداف السابق تحديدها هي الأنسب للجامعة؟ وهل المستويات المحددة للإنجاز لا تزال هي الأمثل؟
- ما هي الأهداف الجديدة [أو المستجدة] التي يجب تبنيها.

2. تحليل الاستراتيجيات

إن تحليل الاستراتيجيات الحالية هو خطوة في سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة ويتضمن الأسئلة التالية:

- هل هناك استراتيجية عامة للجامعة متفق عليها بين القيادات الإدارية والمعاونين التنفيذيين، وإذا وجدت ما هي عناصرها؟
- ما هي الاستراتيجيات التفصيلية التي اعتمدتها الإدارة؟
- ما هي درجة النجاح في تطبيق الاستراتيجيات المحددة العامة والتفصيلية، وما هي معوقات تطبيق الاستراتيجيات؟
- ما هي درجة التناقض أ والانسجام بين الاستراتيجيات المختلفة في الجامعة؟
- ما هي دواعي التغيير في الاستراتيجيات كما تراها الإدارة؟

3. تحليل التنظيم

إن التنظيم [الهيكل التنظيمي في حالة الحركة] هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق، وبالتالي فإن تحليل التنظيم يعتبر من أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ويتناول عادة الأسئلة التالية:

- ما هي أسس ومعايير التقسيم التنظيمي ومدى تناسبها مع طبيعة الجامعة ومجالها الاستراتيجي [مثلا تختلف جامعات البحوث أساسا عن الجامعات التي يكون محور نشاطها بالدرجة الأولى هو التعليم، كما تختلف الجامعات التعليمية المختصة ببرامج الدرجة الجامعية الأولى عن جامعات الدراسات العليا؟
- درجة التوازن في البناء التنظيمي ومدى إسهامها في إنجاح الاستراتيجيات المعتمدة.
- مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار [المركزية] أو توزيعها [اللامركزية] وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات.

- ما هي درجة الانفتاح والتواصل بين قطاعات التنظيم أو انغلاقها وانعزالها عن بعضها البعض، وتأثير ذلك على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم استثمار الطاقات وعدم تعطيلها؟
- ما هي درجة التشابك والتفاعل الإيجابي بين تقسيمات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسئوليات والمحاسبة عن النتائج.
- ما هي المعوقات والاختناقات التنظيمية وأسبابها؟

4. تحليل الأفراد [الموارد البشرية]

يتضمن تحليل الأفراد الدراسة التفصيلية للعناصر الأساسية التي تتضمن؛ هيكل الموارد البشرية، أعداد العاملين حسب التقسيمات التنظيمية، التخصصات الوظيفية والمهنية، القدرات والمهارات العلمية والخبرات العملية، معدل الدوران [الخروج والدخول] وأسبابه، مستويات التدريب الإداري والتخصصي، خصائص الموارد البشرية من حيث العمر والجنس والتأهيل العلمي والمستوى الثقافي، الحالة الصحية، النواحي السلوكية ، معدلات الكفاءة، مستوى الانضباط ، القدرة على الإبداع، التجمد ورفض التغيير، الرضا عن الرواتب والحوافز وفرص الترقي.

5. تحليل الأصول المادية الثابتة

تتراكم في الجامعات العديد من الأصول المادية من مبان، آلات، معدات ووسائل نقل حاسبات آلية، وسائل اتصالات، ويستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لابد أن تدر عائداً يزيد عن تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها. من أجل ذلك يتصدى تحليل الأصول الثابتة نوعية وحالة المباني، والمعدات والتجهيزات، ووسائل النقل والاتصالات. ويتم توصيف الهيكل من حيث الأعداد، الأحجام، وغير ذلك من مواصفات، وكذلك من حيث قيمتها.

كما يتهم تحليل الأصول الثابتة بالتعرف على معدلات الاستخدام الفعلي ونسب العطل أو التوقف ومدى التقادم أو التلف ومعدلات كفاءة التشغيل واحتياجات الصيانة.

وثمة بعد آخر لتحليل الأصول الثابتة هو قيمتها الرأسمالية وتكلفة التشغيل والصيانة أو الإحلال.

6. تحليل المستوى التقني

يتم في هذا التحليل التعرف على مدى التطور التقني في الجامعة ودرجة الاستفادة من التقنيات المتاحة، والمقارنة بين التكلفة والعائد في كل حالة ، ويشمل حصر التقنيات المتاحة في مجالات التعليم شاملة التصميم والتطوير.

وتقنيات الإدارة والتمويل، وتقنيات الحاسبات الآلية شاملة الأجزاء الصلبة HW والأجزاء اللينة SW وتقنيات النقل والاتصال.

ويتضمن تحليل المستوى التقني تقويم مدى الاستخدام للتقنيات المتاحة ودرجة استيعاب الأفراد لها ودرجة انتشار تطبيقها في مجالات العمل الجامعي المختلفة، ثم مشكلات استخدامها. كذلك يتم تقويم أثر تلك التقنيات وفعاليتها في تحسين العمليات التعليمية والبحثية وخدمات المجتمع وعلاج العيوب والمشكلات في جميع مجالات العمل الجامعي، كذلك آثارها في دعم جهود تطوير الجامعة وتحسين مركزها التنافسي وزيادة فرصها للحصول على الاعتماد.

7. تحليل المعلومات

المعلومات هي الأساس الحيوي للإدارة الاستراتيجية، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها. بذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي التوقيت الصحيح هي من المقومات الجذرية للإدارة الاستراتيجية. ويتضمن هذا التحليل رصد نظم إنتاج المعلومات ومصادر الحصول عليها ومدى دقتها، ومناسبة توقيت تجميعها مع الاحتياجات الجامعية في مختلف الحالات من حيث الاحتياجات العاجلة ومتوسطة أو طويلة المدى والفترة الزمنية المستغرقة في كل حالة. كما يهتم التحليل بتقويم أساليب تصنيف وتبويب وتحليل المعلومات ومدى تناسبه مع الاحتياجات، وكذلك نظم عرض وتداول المعلومات ومدى تناسبها مع الاحتياجات لمتخذي القرارات، تقويم سرعة وانتظام تدفق المعلومات، وأخيراً تحليل نظم حفظ

وتحديث واسترجاع المعلومات ومدى انتظامها وسهولتها ودرجة تأمينها في مختلف مراحل التجميع والتحليل والتداول والحفظ والاسترجاع!

8. تحليل الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة خاصة بها تتشكل من تراكم القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة الجامعة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معاقاً للأداء ومانعاً من التطوير والحديث.

يتضمن تحليل ثقافة الجامعة ـ كمرحلة في بناء الاستراتيجية ـ السمات العامة لثقافة الجامعة وملامح تميزها واختلافها عن الجامعات الأخرى، ودرجة الانفتاح الفكري التي تسود الجامعة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة. كذلك يتعين فهم كيف يدرك أعضاء الجامعة التغيير، ومدى قدرتهم على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومستوى توجهات الإدارة الجامعية نحو تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد الجامعة، ودرجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور الجامعة.

9. تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

وهو من الأساليب المفيدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيها بين الأنشطة التي تؤدى داخل الجامعة، والبحث عن الأنشطة ذات المساهمة الأكبر في إنتاج القيم Values ومن ثم التركيز عليها.

وتنقسم الأنشطة في أي منظمة ـ ومنها الجامعات ـ إلى الأنواع الثلاثة التالية:

النوع الأول:

وهي السوقيات الداخلية ـ أي الأنشطة الأساسية في التطبيق الجامعي ـ والتي تشمل عمليات الإعداد والتجهيز الداخلية من وضع السياسات وإعداد الاستراتيجيات والنظم والبرامج استعداداً للتعامل مع الطلاب والأساتذة ومختلف العاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة. كما تشمل عمليات التشغيل ـ التعليم، القبول، الاختبارات، التقويم وغيرها من الأنشطة التعليمية والبحثية والمعرفية وخدمات المجتمع.

النوع الثاني:

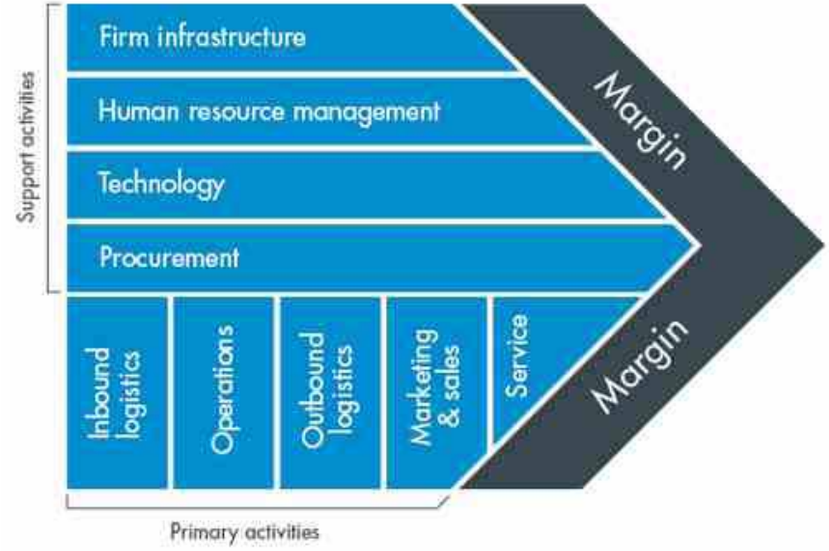
وهو السوقيات الخارجية ـ وهي في التطبيق الجامعي الأنشطة الجامعية الخارجية المتجهة إلى المجتمع مثل تقديم الخريجين ونتائج البحوث والإضافات المعرفية للمجتمع.

النوع الثالث:

وهو الأنشطة المساعدة مثل مشتريات خامات، آلات، مستلزمات، نظم معلوماتية، الكتب، والتطوير التقني ومنها البحوث وتحسين العمليات وتطوير التعليم والبحث العلمي، إدارة القوى البشرية من الاختيار والتدريب، ثم البنية الإدارية التحتية أعمال الإدارة العامة للجامعة والمحاسبة التمويل والتخطيط الاستراتيجي.

ويوضح الشكل التالي مفهوم تحليل سلسلة القيمة كما قدمه مايكل بورتر[43]

شكل [2] **سلسلة القيمة**



ما يستفاد من تحليل المناخ الداخلي:

توضح نتيجة تحليل المناخ الداخلي أمرين أساسيين:

الأمر الأول؛ نقاط القوة، ومصادر التميز.

الأمر الثاني؛ نقاط الضعف، ومصادر التخلف.

كذلك ينتج عن التحليل الداخلي نتائج هامة الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف والأسباب والعوامل المسببة للقوة والضعف. وبالتالي تستطيع الإدارة تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق.

(43) https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

كذلك يمكن للإدارة تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة.

وتتبع الخطوات التالية عادة للوصول إلى نتيجة نهائية لموقف التحليل البيئي [المناخ الخارجي والمناخ الداخلي]:

1. تحصر الفرص، المخاطر، نقاط الضعف، نقاط القوة.
2. تحدد أهمية العنصر من وجهة نظر الإدارة (1 = غاية الأهمية) (صفر = عديم الأهمية).
3. يحدد ترتيب كل عنصر من حيث درجة استجابة وتفاعل الإدارة معه على أساس أن الاستجابة:
   غير العادية = 5 فوق المتوسط = 4 متوسطة = 3 دون المتوسط = 2 ضعيفة = 1
4. يتم ضرب الأهمية في الترتيب (عمود 2 × عمود 3) تحصل على القيمة (عمود 4).
5. يتم جمع قيم العناصر للحصول على الموقف بالنسبة للجامعة.

وترجم الإدارة نتائج تحليل المناخ الخارجي والداخلي في القائمة التالية:

جدول [1] **نتائج تحليل المناخ**

أولاً: عناصر المناخ الخارجي				
العناصر	**2. الأهمية**	**3. الترتيب**	**4. القيمة**	**5. ملاحظات**
أولاً: عناصر المناخ الخارجي الفرص * * المخاطر * *				
الإجمالي				

ثانياً: عناصر المناخ الداخلي نقاط القوة * * نقاط الضعف * *				
الإجمالي				

تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة

يتمثل التوجه الاستراتيجي الأساسي في الغرض الذي أنشئت الجامعة من أجله ومن خلال تحقيق الغرض، تتمكن الجامعة من الوفاء بباقي أهدافها ومنافعها. وقد يكون الغرض ضيقاً [محدوداً] وذلك بالانحصار في دائرة كليات وتخصصات علمية محددة، وعلى العكس قد يكون الغرض متسعاً ليشمل كليات وبرامج أكاديمية ومجالات بحثية ومعرفية متعددة، وكذلك خدمات مجتمعية كثيرة.

إن تحديد التوجه الاستراتيجي الأساسي للجامعة هو إجراء غاية في الأهمية إذ يساعد في توضيح وتحديد ما يلي:

1. مجال النشاط [أو الأنشطة] الأساسي للجامعة Domain.
2. أنواع ومواصفات ومستويات الموارد البشرية والتقنية والمادية التي تحتاجها الجامعة.
3. مجالات توجيه الخريجين والمخرجات العلمية والبحثية والمعرفية والمجتمعية التي تتجه إليها الجامعة [محلية، إقليمية، عالمية].
4. المستوى التقني الذي ستتعامل به الجامعة في كل مجال من مجالات نشاطها.
5. حجم ونطاق الاستثمارات وبالتالي أحجام ومستويات الأنشطة.
6. حجم وتنوع الخدمات المساندة، والأنشطة المساعدة التي ستحتاجها الجامعة.

تحديد الأهداف

إن تحديد الأهداف هي العنصر التالي في تصميم التوجه الاستراتيجي للجامعة وهي النتائج التي تريد الإدارة الجامعية الوصول إليها في نهاية الأنشطة المختلفة التي سيتم مباشرتها لتحقيق غرض الجامعة. ولكي تكون الأهداف مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها ينبغي أن تكون كمية Quantified قابلة للقياس. وترتبط الأهداف بكل مجال من مجالات النشاط، بمعنى أن كل نشاط ينبغي أن تتحدد النتائج المبتغاة من وراءه وبشكل محدد قابل للقياس [ومن ثم قابل للمتابعة والتقويم حتى يمكن الحكم على كفاءة الأداء]. كذلك تتدرج الأهداف من حيث مستويات الأهمية والشمول [أو التفضيل].

ويمكن تصور التصنيف التالي للأهداف:

1. الأهداف العامة أو الرئيسية،
2. أهداف التعليم والبحث العلمي وخدمات المجتمع،
3. أهداف التميز ورفع القدرة التنافسية،
4. أهداف ضبط الجودة والحصول على الاعتماد،
5. الأهداف القطاعية لكل كلية ومركز في الجامعة، ولكل من وحدات الإدارة الجامعية.
6. أهداف ربط الجامعة بقطاعات الأعمال والخدمات المحتملة لاستقبال مخرجات الجامعة من خريجين ونتائج البحوث العلمية والإضافات المعرفية،
7. أهداف اقتصادية لضمان التدفق المنتظم والمستمر لمصادر التمويل، وضبط التكلفة وتحقيق عائد على الاستثمار في الجامعة،
8. أهداف التنمية المتواصلة والمنتظمة للقدرات البشرية من القيادات الأكاديمية والإدارية والهيئات المعاونة والإداريين والمتخصصين في كل مجالات العمل الجامعي،

9. أهـداف تطوير وتحديـث البرامـج والتقنيـات الأكاديمية والبحثيـة والمعرفية والوصول بها إلى مستويات قادرة على المنافسة والتميز،

10. أهـداف تدعيم وتنمية القيم الأكاديمية وأخلاقيات البحث العلمي وضوابط السلوك الإيجابية في كل مناحي العمل الجامعي.

صياغة وتكوين الاستراتيجيات

إن تكوين الاسـتراتيجية يعنى بناء خطط طويلة الأجل وشـاملة لمختلف مجالات الاهتـمام فى الجامعـة بغرض اسـتثمار الفرص المتاحـة في المناخ والتعامـل مع المخاطر الموجـودة أو المحتملـة. مـن ناحيـة ثانية تهـدف خطط الجامعـة إلى اسـتغلال الموارد والإمكانيـات [مصـادر القـوة] وتجنـب [أو تحييـد] مواطـن الضعـف فيهـا. وتعتبر الاسـتراتيجية هـي الخطـة الرئيسـية للجامعـة أيMaster Plan التـي تحـدد كيـف سـتحقق الجامعـة أغراضهـا وأهدافها، ومـن ثم تتمكـن الجامعة من تعظيـم مزياتها التنافسـية وتخفيـض نقـاط الضعف لديهـا فى مواجهة المنافسـين إلى الحـد الأدنى. كما تتمكن الجامعة من تحديد كيف تسـتخدم ما لديها من إمكانيات، وبأي أسـلوب، وفى أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

وبصفه عامة، تتعدد مستويات الاستراتيجيات؛

المستوى الأول

«اسـتراتيجيـــــة الجامعـة» University Strategy التـي تحـدد التوجـه العام للجامعة ككل ومسـتويات النمو المطلوبة وكيفية تكوين متجانسـة مزيج مترابطة من البرامج الأكاديمية والأنشـطة البحثية والمعرفية وبرامـج الخدمات المجتمعية المحققة لتلك الأهداف، وأسـلوب تخصيـص الموارد بين الاسـتخدامات المختلفة وأولويات التخصيص وهي تهدف عادة إلى تحقيق النمو.

المستوى الثاني

اسـتراتيجيات على مسـتوى قطاع أو نشـاط رئيسي داخل الجامعـة، فتكون هناك «اسـتراتيجية تعليمية لدرجات البكالوريوس والليسانس» و«استراتيجية للدراسات العليا»، و«اسـتراتيجية للبحوث العلمية»، و«اسـتراتيجية للتدريب والاستشـارات العلمية» وهكذا. وتهدف تلك الاستراتيجيات القطاعية [المتخصصة] إلى تأكيد الميزة التنافسية لأنشطة الجامعة ومواكبتها لكل حديث ومتطور في مجالات التعليم والبحث العامي والمعرفة والعلاقات المجتمعية.

المستوى الثالث

اسـتراتيجيات وظيفيـة Functional تهتـم كل منهـا بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخـل قطـاع معـين بالجامعـة مثل "اسـتراتيجية تنميـة قـدرات المـوارد البشرية"، "اسـتراتيجية تطوير تقنية المعلومات"، "استراتيجية دعم وتنمية النشاط الطلابي"، و" استراتيجية تنمية العلاقات الثقافية"، "واستراتيجية نشر وتفعيل نظم الجودة".

وبرغم تعدد الاسـتراتيجيات واختلاف مسـتوياتها، إلا أنهـا يجب أن تكون جميعاً مترابطـة ومتكاملة لا يوجد بينها تعـارض أو تناقض، وضمانة تحقيق هذه المواصفات في الهيـكل الاسـتراتيجي للجامعـة أنهـا جميعـاً تنبـع من أسـاس واحد هـو "التوجه الاسـتراتيجي الأساسي"، وتستمد معلوماتها من نتائج تحليل البيئي [المناخ الخارجي والمنـاخ الداخـلي] أي SWOT analysis، وتأخذ في الاعتبار النتائج النهائية المرجوة [الأهداف].

أنماط صياغة الاستراتيجيات

إن صياغـة وتكويـن الاسـتراتيجيات هـي من المهام الأساسـية لـلإدارة العليا في الجامعـة. وعـادة ما يتم تشـكيل «لجنـة» تتولى إعـداد الاسـتراتيجيات وعرضها على مجلـس الجامعة لمناقشـتها وإقرارها. وهنـاك ثلاثة أنماط يمكن التمييـز بينها في عملية بناء الاستراتيجيات:

1. النمط الفردي Entrepreneurial Mode

حيـث يكون رئيس الجامعة بمثابة القائد الأعلى الذي ينفرد بإعداد الاسـتراتيجية في ضـوء معتقداتـه وخبراته وتوجهاته الشـخصية، وتكون شـخصية الرئيسي الأعلى الطاغية وخبرته الفائقة هي التي تسيطر على الإعداد الاستراتيجي للجامعة.

2. النمط التكيفي Adaptive Mode

وهنا يكون بناء الاستراتيجية هو نوع من رد الفعل والعمل الإيجابي لما تواجهه الجامعة من مشكلات ومحاولة للتكيف مع تلك الأوضاع، أكثر من كونه انطلاقاً مستقبلياً للبحث عن فرص جديدة، وتهدف الاستراتيجية في هذه الحالة إلى تحقيق تحسين متدرج فى الكفاءة ولكنها لا تطمح إلى تحقيق طفرة كبيرة مفاجئة، وهذا هو النمط السائد في كثير من الجامعات التقليدية.

3. النمط التخطيطي Planning Mode

وهو العمل الهادف المقصود لتحليل المواقف والتنبؤ بالمتغيرات، ومن ثم إعداد الاستراتيجية بنظرة مستقبلية لتحقيق أهداف مرجوة.

معايير مهمة في بناء الاستراتيجيات

1. الوضوح والدقة في الصياغة والتعبير عن النتائج المستهدفة،
2. الإحاطة بظروف المنافسة وأنشطة المنافسين وهيكل الصناعة،
3. التوافق مع ظروف السوق وطبيعة القوى الفاعلة فيه،
4. التركيز في النطاق الجغرافي الملائم للجامعة وإمكانياتها وتوجهاتها المستقبلية،
5. التناسق والتوازن الذاتي في الاستراتيجية وأجزائها المختلفة،
6. مراجعة احتمالات الخطر المصاحبة لتوجهات الاستراتيجية والتأكد من أنها في الحدود المعقولة،
7. التأكيد على تحقيق الفوائد المستهدفة لأصحاب المصالح في الجامعة،
8. التوافق مع الإمكانيات والقدرات المتاحة للجامعة،
9. التوافق مع معطيات الثقافة التنظيمية،
10. وضوح وتناسب البعد الزمني في الاستراتيجية مع الأهداف ونتائج التحليل البيئي.

نموذج بناء الاستراتيجيات

من النماذج الشائعة في بناء الاستراتيجيات، نموذج SWOT وتعبر الحروف إلى المفاهيم التالية:

شكل [3] مصفوفة SWOT

[S]STRENGTHS	WEAKNESSES [W]	OPPORTUNITIES [O]	THREATS [T]
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر

ويتم بناء الاستراتيجيات وفقاً لهذا النموذج في ضوء المعلومات المتوفرة من تحليل المناخ الخارجي والداخلي على النحو التالي[44]:

شكل [4] مصفوفة بناء استراتيجيات

العوامل الداخلية	نقاط القوة S يتم ذكر نقاط القوة	نقاط الضعف W يتم ذكر نقاط الضعف
الفرص في المناخ الخارجي O	نوع الاستراتيجية SO	نوع الاستراتيجية WO
يتم ذكر الفرص الخارجية المتاحة	استراتيجيات تستثمر نقاط القوة لتسفيد من الفرص	استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف
المخاطر في المناخ الخارجي T	نوع الاستراتيجية ST	نوع الاستراتيجية WT
تذكر المخاطر الخارجية المتاحة.	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب المخاطر	استراتيجيات تقلل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى

(44) Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, Addison– Wesley Publishing Co., 1992.

أنماط استراتيجية الجامعة

تتخذ استراتيجية الجامعة ثلاثة أنماط رئيسية في ضوء نتائج التحليل البيئي:

النمط الأول

استراتيجيات النموGrowth وهي تبني على وضوح الفرص في المناخ الخارجي ووضوح نقاط القوة في المناخ الداخلي، وقدرة هذين العاملين على التغلب على المخاطر الخارجية ونقاط الضعف الداخلية. وتتجه استراتيجيات النمو إلى التوسع والانتشار في المجالات والمجتمعات التي شير إليها الفرص الخارجية وتدعمها نقاط القوة الداخلية. ومن أهم محاور استراتيجيات النمو الاتجاه إلى الدولية Internationalization أو العالمية Globalization.

النمط الثاني

استراتيجيات الاستقرارStability وهي تقوم على أساس الاحتفاظ بالوضع القائم ومحاولة منعه من التردي نتيجة لتفاعل المهددات في المناخ الخارجي، أو نتيجة لتفاقم نقاط الضعف في المناخ الداخلي، أو نتيجة للأثار المشتركة للمهددات ونقاط الضعف في ذات الوقت. وفي ضوء استراتيجية الاستقرار تمتنع الجامعة عن محاولات التحديث أو التوسع والانتشار الجغرافي والنوعي في الأنشطة أو زيادة الاستثمار في الموارد اللازمة لذلك التوسع. وتحاول الإدارة الاستراتيجية في الجامعة إبقاء الحال على ما هو عليه طالما أن مؤشرات التحليل البيئي لم تتغير إلى الأحسن، إما بظهور فرص أو مصادر قوة جديدة، أو انخفاض في مستويات المهددات الخارجية أو تمكن الجامعة من معالجة بعض نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة أو على الأقل تحييدها وإضعاف تأثيرها السالب.

النمط الثالث

استراتيجيات التراجع Retrenchment وهي من أصعب القرارات الاستراتيجية إذ تعبر عن فكرة الانهزام في مواجهة المهددات الخارجية وناط الضعف الداخلية، وتشبه حالة الجيش المنهزم في حالة اضطراره إلى الانسحاب من مواقعه ليحتلها العدو المنتصر. وتتخذ استراتيجيات التراجع أشكلاً متعددة منها إغلاق

كليات أو برامج أكاديمية والانسحاب من فروع خارج محيط تواجد المقر الرئيسي للجامعة، أو إنهاء اتفاقات أو مشروعات مشتركة مع جامعات وطنية أو أجنبية، ناهيك عن الاضطرار إلى تقليص الموارد البشرية والاستغناء عن خدمات بعض الأساتذة ومعاونيهم، أو وقف مشرعات بحثية.

مفهوم الميزة التنافسية كأساس لبناء الاستراتيجيات

تواجه الجامعات بعض المخاطر الرئيسية، منها سرعة تقادم المخزون المعرفي المتاح للجامعة والذي تستند إليه في بناء وتقديم برامجها الأكاديمية وأنشطتها البحثية، وتنشيط علاقاتها الثقافية والمجتمعية. ويساعد على سرعة التقادم المعرفي السرعة الفائقة في تجديد العلوم والإضافات البحثية والاكتشافات العلمية والابتكارات التقنية بمعدلات غير مسبوقة،

كما تواجه الجامعة مشاكل نمو وتصاعد حدة المنافسة من الجامعات الوطنية والأجنبية التي تبذل مجهودات مميزة لدخول سوق التعليم الجامعي الوطني، والتي تتمتع بمزايا تنافسية وقدرات محورية غير متاحة لغيرها من الجامعات. يضاف إلى هذا دخول تنويعات جديدة من مقدمي خدمات التعليم الجامعي من غير الجامعات المرخصة وذلك مثل ما تقوم به شركات عالمية ـ أو محلية ـ من إنشاء مراكز للتدريب والتأهيل العلمي ـ تسمى جامعات تحمل أسماء الشركات ـ تعتبر بديلاً عن الالتحاق بالجامعات كأساس للتوظف في تلك الشركات أو التقدم الوظيفي بها خاصة في مجالات تنمية الموارد البشرية وإدارة الأعمال. مثال ذلك الجامعات التي أنشأتها شركة ماكدونالدز McDonalds عام 1962 باسم جامعة الهامبرجر، Hamburger Universityوجامعة شركة جنرال إلكتريك عام 1956. وجامعة آبل Apple University التي أنشأها مؤسس الشركة ستيف جوبز في عام 2008. وقد استمر ذلك الاتجاه في النمو منذ ذلك الحين.

كذلك تشهد الجامعة حالت من النمو غير العادي في التعليم الجامعي المستند إلى تقنيات الاتصالات والمعلومات والتوسع غير المسبوق في طرح برامج التعليم الجامعي في أغلب التخصصات عبر الانترنت حتى كبرى الجامعات العالمية أصبحت تطرح برامجها online وبذلك أصبحت منافسة للجامعات الوطنية في كل دول العالم.

وفي جميع الظروف المشار إليها ترتفع تكاليف الأداء الجامعي وتتصاعد الصعوبات الاقتصادية التي تواجه الكثير من الجامعات في جميع أنحاء العالم وتضطرها إلى تطبيق برامج للتقشف والحد من النفقات حتى تتمكن من الاستمرار.

ولمواجهة تلك المخاطر المتصاعدة تحتاج الإدارة الاستراتيجية في الجامعات إلى تنمية قدرة خاصة أو « ميزة » تجعلها قادرة على تنشيط أوضاع الجامعة في حالة بطء النمو، أو التفوق على المنافسين [في حالة اشتداد المنافسة]. وتحقيقاً لهذه الغاية نشأ وتطور مفهوم « القدرات التنافسية» Competitive Advantages ليعبر عن القدرات والخصائص التي تتميز بها الجامعة عن غيرها وتستطيع استثمارها وتحويلها إلى طاقة تنافسية تكسب بها معركتها الاستراتيجية في مواجهة المنافسين. وتنشأ الميزة التنافسية من المنافع المادية أو المعنوية Values التي تستطيع الإدارة خلقها لعملائها والتي يمكن تركيزها في؛

أولا:

مزايا ومنافع وخدمات تعليمية وبحثية وفرص للتنمية المعرفية وعلاقات أفضل مع المجتمع المحيط أكثر مما يقدمه المنافسون،

ثانيا:

اكتشافات علمية وتقنيات تعليمية وفرص أفضل للتعلم الذاتي وصقل قدرات الطلاب بأفضل مما يحققه المنافسون،

ثالثا:

مزيد من الترابط مع مجتمع ومؤسسات الأعمال والخدمات بما يحقق فرصاً أوفر لخريجي الجامعة في الحصول على وظائف مميزة،

رابعا:

مزايا وشروط أفضل للعمل وضمانات أوفر للاستقرار الوظيفي للقيادات الأكاديمية والإدارية والباحثين ومساعديهم، وفرص للتنمية والتقدم العلمي

والوظيفي لأصحاب القدرات العلمية والمعرفية Knowledge Workers قادرة على استقطاب واجتذاب أفضل العناصر والمحافظة عليهم.

وتستند قدرة الجامعة في بناء وتنمية الميزات التنافسية على التزام استراتيجية واضحة تستثمر المصادر المتاحة للميزات التنافسية الأكثر وضوحا في مجال التعليم الجامعي وهي؛ القيادة الأكاديميةAcademic Leadership، تنويع الأنشطة ومجالات النشاط Differentiation، ثم التركيز في مجالات التميز Focus.

أما القيادة الأكاديمية فيقصد بها القيادة الفاعلة القادرة على تفعيل منهجية الإدارة الاستراتيجية بكفاءة، والمتمكنة من أساليب الخطيط الاستراتيجي وبناء الهيكل الاستراتيجي للجامعة، وتوفير الظروف المساعدة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وتطويرها باستمرار. ويشار إلى تلك القيادة بأنها قيادة «ذات رؤية» Visionary Leadership. وفي تاريخ الجامعات المصرية يحتل اسم الراحل الدكتور سليمان حزين موقعاً متميزاً في قائمة القادة ذوي الرؤية بإنجازه الرائع في تخطيط وإنشاء جامعة أسيوط في عام 1955.

كما يقصد بفكرة تنويع الأنشطة والمجالات أن تكون الجامعة منفتحة على كل جديد في العلم والتقنية التي تساعدها على التميز في خدمة المجتمع، ويشار إلى التنويع في الأنشطة بأن الجامعة لا تنحصر في نشاط التعليم فقط بل تمتد آفاق نشاطها إلى تطوير إمكانيات البحث العلمي ومن ثم تصبح جامعة للبحوث Research University، وأن يطال التنويع تقنيات التعليم وأدواته المستحدثة بحسب متطلبات الطلاب واحتياجاتهم وقدرات القيادات الأكاديمية والإدارية ومدى تطلعهم إلى التقدم. ومن أشكال التنويع الدخول في مجال ما أطلق عليه "التعليم المفتوح" Open Learning في جامعات الإسكندرية والقاهرة منذ أوائل التسعينات ثم تبعتهما معظم الجامعات المصرية، وتفعيل نظم مساندة التعلم الكترونياً بالجامعة في العام 2009 الذي أطلق عليه [ELS] Electronic Leaning Support].

كذلك يقصد بالتركيز اختيار الإدارة الاستراتيجية بالجامعة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل. ويتعلق التركيز بأحد المجالات الأساسية، مثل

التخصص في أحد مجالات التعليم كبرامج الدراسات العليا أو التركيز في بحوث الطاقة الشمسية واستخداماتها في توليد الطاقة بدلا من الوقود الأحفوري وهكذا.

متابعة وتقويم الاستراتيجية

الأساس في عملية المتابعة والتقويم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب لرصد الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة [المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها، ومن ثم وضع الحلول البديلة لإعادة الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، أي تصحيح الانحراف بإزالة أسبابه والتعويض عما سببه من قصور في النتائج.

مستويات الرقـــابة

تتعدد مستويات الرقابة وتنقسم إلى:

1. الرقابة الاستراتيجية؛ وتهدف للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي للجامعة في علاقتها مع المناخ الخارجي، ومدى استثمار الفرص وتجنب المهددات الخارجية، كذا قدرة الجامعة على تفعيل نقاط القوة لديها ومعالجة أو تحييد نقاط الضعف لديها.
2. الرقابة التكتيكيـــة؛ وتهدف للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى.
3. الرقابة التفصيليـــة؛ والهدف منها متابعة تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية والرقابة على العمليات والأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

وفي ضوء نتائج المتابعة بأنواعها الثلاثة، يمكن للإدارة الجامعية تقويم الاستراتيجية من منظور تحقيق الغايات الرئيسية للجامعة وأهدافها الاستراتيجية أي أهداف الفترة الطويلة.

شكل [5] **نموذج استراتيجية لجامعة جديدة تسعى للتميز**

أولاً: رسالـة الجامعة :

المساهمة الفعالة في إعداد الشباب علمياً وخلقياً ليكونوا قادرين على المنافسة في العلم وفي العمل، والقيام بدور قيادي وتنويري لنهضة المجتمع، وذلك بتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة». وسوف تعمل الجامعة على تحقيق رسالتها مع الالتزام بتطبيق النظم الأكاديمية والتعليمية والبحثية والتدريبية ذات المستوى العلمي والمهني الرفيع المكافئ للمستويات العالمية. كما يأتي الالتزام بتوفير أفضل الفرص والإمكانيات التعليمية للطلاب والطالبات في قمة التزامـــات الجامعة.

الالتزام في ممارستها لأنشطتها المختلفة بالقيم Values التربوية ومعايير وشروط ضمان الجودة المتعارف عليها في مؤسسات الاعتماد العالمية Accreditation.

الالتزام بتوفير مناخاً إيجابياً للعاملين فيها من أكاديميين وباحثين ومهنيين وإداريين يهيئ لهم أفضل الفرص للإبداع والابتكار ويستثمر طاقاتهم الفكرية ويخلق فرصاً للتنافس من أجل الجودة والتميز.

تحمل المسئولية الاجتماعية بأن تكون عضواً فاعلاً في المجتمع، تدرس قضاياه ومشكلاته، وتتعرف على موارده وإمكانياته، وتوظف طاقاتها البحثية ومواردها البشرية والمادية والمالية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وبمراعاة القيم والتقاليد المصرية الأصيلة.

الالتزام بأن تكون منارة للتنوير والتطوير الحضاري في مجتمعها.

الالتزام بأن تكون في المقدمة بين الجامعات الوطنية والإقليمية والدولية من حيث تبنيها أحدث التقنيات والأساليب التعليمية والإدارية وأن تساهم بفاعلية في تطويرها.

ثانياً: رؤيـة الجامعـة

«جامعة تسعى إلى العالمية، متميزة في أدائها، تحتل مكانة رفيعة في قائمة أفضل الجامعات، تواكب العصر، وهي قبلة الطلاب المتميزين ومصدر الخريجين الأكثر تفضيلاً في أسواق العمل».

وتعمل الجامعة على تحقيق رؤيتها بالاعتماد على التخطيط العلمي والإدارة الاستراتيجية، والحرص على تكوين هيئة تدريس متميزة، واقتناء وتشغيل أفضل التقنيات التعليمية، والانفتاح الفكري والعلمي على مصادر المعرفة العالمية، والالتزام بمعايير الجودة الشاملة لتأكيد قدراتها المؤسسية والفعالية التعليمية.

وتعتمد الجامعة في تحقيق رؤيتها على تمكين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، وتوفير مناخ من الحرية الفكرية وحفز الإبداع والابتكار، وإطلاق الطاقات الخلاقة للطلاب وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير الأداء الجامعي وتنمية الأنشطة الطلابية والخدمات المجتمعية.

ثالثا: الغاية الاستراتيجية للجامعة

إعداد خريج متميز حاصل على تعليم متميز، ومتكامل الشخصية، محب لوطنه، فخور بجامعته، فاعل في خدمة الوطن.

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية للجامعة

الهدف الأول

تقديم خدمة تعليمية متميزة لتكوين طلابها تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، بما يهيئهم للمشاركة الفاعلة والمتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

الهدف الثاني

المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي الوطني والعالمي بمباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني بما يتفق مع احتياجات المجتمع ومتطلبات تنميته اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.

الهدف الثالث

استثمار العلم والتقنية في الإدارة الجامعية وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين أعضاء أسرة الجامعة، وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر

والجودة الشاملة في كافة مجالات النشاط بالجامعة ونظم العمل بها، بما يقدم نموذجاً يحتذى في سائر منظمات وقطاعات المجتمع.

الهدف الرابع

تعظيم دور الجامعة كمركز تثقيف وتنوير تشع مساهماتها العلمية والفكرية على مصر والعالم، مع الاحتفاظ بالهوية المصرية والانتماء القومي، كما تسهم بمواردها العلمية والبحثية في خدمة القضايا المجتمعية وحل مشكلات البيئة.

خامسا: لركائز الاستراتيجية للجامعة

ترتكز الجامعة في تحقيق رؤيتها والوفاء برسالتها إلى أربعة ركائز استراتيجية هي؛

1. التعليم الفعال
2. البحث العلمي
3. التنمية المعرفية
4. خدمة المجتمع

سادساً: الأهداف التفصيلية لكليات ومراكز ووحدات الجامعة

1. تقديم وتطوير البرامج التعليمية والأنشطة البحثية والخدمات التدريبية والاستشارية في المجالات التي تتوافق ومتطلبات التنمية الاقتصادية الشاملة للمجتمع، وتلبي احتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، وتدعم القدرات التنافسية للجامعة وتواكب التطورات العلمية والتقنية العالمية.
2. التزام مواصفات ومعايير الجودة في جميع الأنشطة الأكاديمية والبحثية والاستشارية والتدريبية والخدمات المجتمعية.
3. تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في البرامج العلمية وكافة عناصر العملية التعليمية والبحثية وعمليات التنمية المعرفية.
4. تنويع نظم التعليم والاتجاه إلى تطبيق نظم التعلم الالكتروني بما يتفق والأهداف الاستراتيجية للجامعة واحتياجات المجتمع.

5. توفير احتياجات المجتمع من الخريجين المؤهلين علمياً ومهنياً في مجالات اختصاص الكلية بالتوافق المستمر مع مستويات الجودة والتميز التي تطلبها جهات الاستخدام ومستويات التقنية المتطورة فيها.

6. تأهيل وإعداد طلابها ليكونوا قادرين على المنافسة بتميز للحصول على فرص العمل في منظمات الأعمال الوطنية والإقليمية والعالمية العامة والخاصة والأهلية.

7. تأهيل وإعداد طلابها ليكونوا قادرين على اجتياز الاختبارات المهنية المقننة في جميع مجالات التخصص وذلك من دون الحاجة إلى إعداد جوهري بعد التخرج.

8. توفير فرص وبرامج الدراسات العليا في مجالات اختصاصها لتكوين الكوادر العلمية الأكاديمية والممارسين التطبيقيين.

9. المشاركة الفاعلة في حركة المجتمع الوطني وعلى المستويين الإقليمي والعالمي بتقديم الخبرة العلمية والرأي المهني في القضايا ذات الاهتمام العام، وتطوير قدرة تنظيمية عالية لتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل وغيرها من أنماط العمل الجامعي العام المتميز والمنفتح على المجتمع.

10. الاختيار الأفضل والتنمية المستمرة والتقويم الموضوعي للقيادات الأكاديمية والإدارية ومعاونيهم، والتأكيد على الجودة الشاملة في كل ما يقومون به من أعمال، وتحقيق التوازن بين مساهماتهم في مجالات التدريس والبحوث وخدمات المجتمع والأنشطة اللاصفية.

11. الانفتاح على مصادر العلم والمعرفة المتجددة في العالم، وتنمية العلاقات مع الكليات المناظرة في الجامعات المشهود لها عالمياً ومؤسسات البحث العلمي في مجالات اختصاصاها.

سابعاً: المبادئ الهادية للجامعة

تهتدي الجامعة في مباشرة أنشطتها والسعي إلى تحقيق أهدافها بالمبادئ التالية:

1. تأكيد هويتها باعتبارها مركزاً للبحث العلمي والتنوير الثقافي إلى جانب كونها مؤسسة تعليمية متخصصة.

2. تأكيد استقلالية الجامعة وتميزها بشخصية علمية متفردة تعكس إمكاناتها وارتباطها باحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها.

3. تأكيد التوجه المستقبلي في خطط وبرامج التطوير والتحديث لمختلف كليات ووحدات الجامعة الأكاديمية والبشرية والتقنية والمعرفية والمادية.

4. متابعة ورصد المتغيرات المحلية والخارجية، والعمل على استثمار ما تتيحه من فرص وتجنب المهددات الناشئة عنها.

5. الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته التعليمية والبحثية وتنمية التحالفات العلمية مع الجامعات المتميزة واستثمار الاتفاقيات الثقافية المعقودة بين الجامعة والجامعات الأخرى الوطنية والأجنبية.

6. السعي للتطوير المستمر لنظم وبرامج التعليم وتقنياته ومواكبة حركة التجديد في العلوم والاتجاه نحو عالمية التعليم، مع احترام الخصوصية الثقافية الوطنية.

7. إدماج آليات التجديد والتحديث في نظم التعليم ومناهجه وبرامجه لتواكب التطورات العلمية والتقنية والمعرفية المستمرة والمتصاعدة.

8. التوجه لتحقيق الملائمة المستمرة بين توجهات التعليم ونظمه وآلياته وبين متطلبات التنمية الوطنية واحتياجات قطاعات الإنتاج، وتحقيق التكامل بين استراتيجية التعليم بكليات الجامعة واستراتيجيات التنمية الإنتاجية في المجتمع.

9. التوسع في نظم ونماذج التعلم الالكتروني E-learning والتعلم من بعد باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات للوصول إلى راغبي التعليم كل بحسب قدراته وفي كل مكان وفي جميع الأوقات.

10. التنسيق والتوافق بين البرامج والمناهج والمقررات التعليمية بكليات الجامعة وبين نظم التعليم ما قبل الجامعي لاستثمار ما بها من تميز وتجنب التكرار، أو

تعويـض ما بها من قصور واسـتكمال الجرعات التعليميـة اللازمة للطلاب في المرحلة الجامعية.

11. تأكيـد أهمية الكليـات باعتبارها اللبنات المحورية للبنـاء الأكاديمي بالجامعة، وضرورة اسـتكمال المقومات الماديـة والبشرية والنظم الإداريـة لضمان فعالية الكليات وقيامها بدورها في تفعيل وتطوير الأداء العلمي والبحثي بالجامعة.

12. تأكيـد المناخ الديمقراطـي بالجامعة واحترام حرية التعبـير والإبداع للقيادات الأكاديميـة والإدارية والطلاب، وفتح قنوات التعبير لهم للمشـاركة بالرأي في المسائل الجامعية والوطنية.

13. التأكيـد على تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شـبكات العلوم المتداخـلة، وإلغـاء الانعزاليـة العلمية القائمـة على النظـرة التخصصية الضيقـة فيـما بين الكليات والأقسام، والعمل على تنمية الدراسات البينية.

14. التأكيد على الدور الرئيسي للقيادات الأكاديمية والإدارية وحقهـم في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي دون قيود.

15. الاختيـار الموضوعي للقيـادات الأكاديمية والإداريـة وتنظيم تفرغهم للعمل الجامعي مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم.

16. تطبيق عمليات تقويم مسـتمرة وشـاملة لكافة فعاليات عضو هيئة التدريس التعليميـة والبحثيـة والأنشـطة الأكاديمية، وارتبـاط اسـتمرارهم وتقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.

17. التأكيد على توفر شروط الجودة الشـاملة في كل ما تقـوم به الجامعة، وتطوير وتفعيل نظام شامل لتقويم الأداء الجامعي.

18. أهمية المشـاركة والتعـاون بين الجامعة وبين مؤسسـات الإنتـاج لتوفير فرص تدريب الطلاب عملياً وتطبيقياً، بما يكسبهم القدرات والمهارات المناسبة لأداء الأعـمال التـي يوظفون فيها ما تلقوه من تعليم بالجامعـة، وكذا إتاحة الفرص لأعضـاء هيئة التدريس للالتحام بالواقع التطبيقـي وتطوير المادة التعليمية بما يفيد طلابهم من الناحية العملية.

19. اسـتثمار تقنيـات الاتصالات والمعلومـات لرفع كفـاءة الأداء في جميع مجالات العمل الجامعي.

ثامنا: بناء وتفعيل القدرات التنافسية للجامعة

تعمـل الجامعـة على تحديـد الإمكانيات والمـوارد المتاحة بها ورصـد مواطن القوة والتميـز التي تتمتع بهـا، وتلتزم بتصميم النظم والآليات لتنميتها واسـتثمارها كقدرة تنافسـية تتميـز بها على غيرها سـواء في منظومـة التعليم الوطنية والجامعات المنافسـة على الصعيد الإقليمي والدولي. وتشـمل مصادر القدرة التنافسية المحتملة والواجب رعايتها وتنميتها ما يلي:

1. المدخـل الاسـتراتيجي: الـذي تعتمـده الجامعـة في تصميم فعالياتهـا ووضع الخطط الاسـتراتيجية كأساس لتوجيه أنشطة الجامعة تحقيقاً لرسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.

2. البرامـج التعليمية: المتميزة والمواكبة لمسـتوى التقدم العلمـي ومعايير الجودة العالمية.

3. أعضاء هيئة التدريس: المتميزين في التدريس والإنتاج البحثي المنشور.

4. الرصيـد المعرفي: المتراكـم في المكتبات والموارد التعليميـة ومخرجات البحوث والدراسات وحصيلة المؤتمرات واللقاءات العلمية ونتائج الاستشارات التي تقدمها الجامعة.

5. المقومات المادية: المتكاملة والمتناسـبة مع متطلبات العملية التعليمية والبحث العلمي.

6. نظـم المعلومـات والاتصـالات: ومـا توفره مـن تسـهيلات متفوقـة للعملية التعليمية والبحثية.

7. الخريجـون المتميـزون: ومـا يحققونـه مـن نجـاح في مجـالات العمـل المختلفة ومسـتوى الإقبـال عـلى توظيفهـم مـن جانـب جهـات الاسـتخدام الوطنية والأجنبية في أسواق العمل الخارجية.

8. العلاقات المتميزة: مع قطاعات الإنتاج والخدمات ومنظمات المجتمع ذات الاعتبار.

9. التحالفات العلمية واتفاقيات التعاون: مع الجامعات المتميزة على المستوى الإقليمي والعالمي.

تاسعاً: البناء الاستراتيجي المتكامل للجامعة

تعمل الجامعة على استكمال بناءها الاستراتيجي شاملاً العناصر الاستراتيجية التالية:

1. رسالة واضحة وواقعية في نفس الوقت تثير التحفز والانطلاق وتتحدى طاقات وهمم أعضاء الأسرة الجامعية.

2. رؤية مستقبلية تحدد مكان الجامعة ومكانتها في منظومة الجامعات الوطنية وبالقياس إلى الجامعات الأفضل عربيا وعالمياً.

3. أهداف استراتيجية محددة تكون أساساً للخطط الاستراتيجية والتنفيذية وهادياً للأداء في جميع مجالات العمل الجامعي.

4. سياسات واضحة ومرنة توضح القواعد والأسس المرشدة للتخطيط واتخاذ القرارات وتقويم الأداء والحكم على نتائجه.

5. هيكل تنظيمي مخطط بعناية وموضوعية ليمثل إطاراً لتوزيع المهام وترتيب العلاقات بين وحدات الجامعة ومستوياتها المختلفة بما يتيح تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.

6. نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون أساسا لوضع خطط الجامعة والكليات على أساس الدراسة الموضوعية للمناخ المحيط وفي ضوء الرصد الواقعي لنقاط القوة والضعف في البناء الجامعي.

7. نظم عمل ودورات إجرائية مخططة وتعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الأداء بسهولة ويسر وتمكين العاملين من تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

8. تقنيات متطورة في جميع مجالات العمل الجامعي في القطاعات التعليمية والبحثية وخدمات الاستشارات وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

9. هيكل الموارد البشرية متفوق تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والقدرات والخبرات العملية والمهارات القيادية بما يمكنهم من الأداء المتميز لكافة مهام العمل بالجامعة.

10. نظم للمعلومات وشبكات اتصالية متفوقة تعتمد التقنيات الحديثة لتوفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات، وتنسيق قطاعات الجامعة المختلفة لتشكل شبكة متكاملة ومتفاعلة.

11. نظام لضمان الجودة في جميع مجالات العمل وعلى كافة المستويات، وبما يؤهل الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي ولبرامجها التعليمية.

12. نظام لتقويم الأداء المؤسسي ورصد مواطن الضعف والقوة وتفعيل آليات للتطوير المستمر.

13. مقومات تنظيمية وإدارية تحقق متطلبات التميز وفق المعايير العالمية للإدارة الجامعية المتميزة.

عاشراً: محاور تفعيل الاستراتيجية العامة للجامعة

تعتمد الجامعة في تفعيل استراتيجيتها العامة على تكوين وتنمية وتوظيف طاقاتها البشرية والبحثية والمؤسسية من خلال المحاور التالية:

1. تكوين هيكل طلابي متميز،

2. تكوين هيئة تدريس متميزة ومتجددة وفعالة،

3. تصميم وتطوير وتحديث البرامج التعليمية المتميزة،

4. اقتناء وتنمية وتفعيل تقنيات التعليم الأحدث ومتابعتها بالتطوير،

5. بناء إمكانيات مادية متميزة تواكب التطورات العالمية في تقنيات التعليم الجامعي،

6. تصميم الهياكل والبنية التنظيمية وتوظيف جهاز إداري كفء وفعال،

7. تكوين طاقة بحثية متطورة واستثمارها في تكوين تراكم معرفي متجدد ومتزايد،
8. تكويـن تحالفات علمية وثقافية مـع جامعات ومنظمات بحثيـة وطنية وعالمية متميزة،
9. تنميـة علاقات مجتمعية متواصلة والارتباط بخدمة المجتمع وتنمية البيئة وفق رؤية متكاملة،
10. توظيـف منهجية الإدارة الاسـتراتيجية في التخطيط والمتابعـة وتقويم النتائج والإنجازات،
11. بناء صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة واستثمار الإعلام لربط الجامعة بالمجتمع،
12. تخطيـط مبـادرات اسـتراتيجية واضحـة وذات تأثـير مؤسـسي وأكاديمـي ومجتمعي.

نموذج للتفكير الاستراتيجي في الجامعات البحثية العالمية

أنشـأ التحالـف الـدولي لجامعـات البحـوث (IARU)، في عـام 2006، ويضم شبكة من أحد عشر جامعة بحوث دولية من تسعة بلدان عبر أنحاء العالم.

شكل [6] موقع التحالف الدولي لجامعات البحوث



وقـد أصـدر التحالـف في عـام 2015 ورقة فكريـة موضوعها ظاهـرة "التحول العولمـي[GT Global Transformation] في اسـتراتيجيات الجامعـات أعضـاء التحالـف. فحتـى وقت قريـب كان العالم منقسـم بين دول الشـمال North "الغنية" ودول الجنوب South "الفقيرة"، ولم تعد هذه "الثنائية" سائدة في عالمنا المعاصر، ومن ثـم لم تعـد الجامعات منتمية إلى "" العالم المتقدم Developed " ولا إلى "العالم النامي Developing"، كـما لم تعـد التعبيرات من نوع "جامعـات عتيدة Established" بالمقارنة بتعبير "جامعات ناشئة Emerging" تمثل واقع الجامعات في عالمنا المعاصر.

إن معظم الاقتصادات الناشـئة، مثال ذلـك مجموعة BRICS التي تواجه في دولها أوضاعاً اقتصادية متباينة وأنماطاً متعددة من معايير الجودة لمؤسسات البحث العلمي والتعليـم العـالي. وبالمقارنة بدولة مثل سـويسرا، نجـد أن التحول من العـالم الثنائي الهويـة إلى عـالم متعـدد الهويات، ينعكس في تحول السياسـات الوطنية مـن الاهتمام " بالتعاون من أجل التنمية" إلى " التعاون الدولي" أو "التعاون العالمي".

إن " الأهـداف الإنمائيـة للألفيـة" "Millennium Development Goals (MDGs))"قـد تحولـت إلى "Sustainable Development Goals (SDGs)" أي" الأهداف الإنمائية للتنمية المسـتدامة" وهي تعبر عن ذات المعنى أن عالم اليوم قد تحول إلى عالم جديد متعدد الهويات!

وحتى الآن كان الجدل قليلا حول كيف تسـتجيب الجامعات لهذا التحول. ولهذا فـإن "التحالـف العالمي لجامعات البحـوث" يحاول من خلال أنشـطته ومع أعضائه التوصل إلى توافق حول مفهوم "التحول العولمي" وتوفير أدلة مرشـدة guidelines لأعضائه في التعامل مع هذا التحدي.

وفي ضـوء تحديـات هذا التحـول العولمي بالنسـبة للجامعات، يجـب الأخذ بعين الاعتبار الشراكة غير المتناسقة التي كانت هي النمط السائد للتعاون بين الجامعات في عالم ما قبل العولمة، فكانت العلاقات تجمع بين الجامعات العتيدة Established على أساس الند للند peer-to-peer من دول الشمال، بينما كانت العلاقات غير متكافئة أو غير متناسـقة بين تلك الجامعات العتيدة من الشـمال الغني ، وبينها وبين الجامعات الناشـئة مـن دول الجنـوب النامية! تلك العلاقـات بين جامعات الشـمال وجامعات

الجنـوب كانـت إلى حـد بعيد مدفوعـة باعتبـارات إنسـانية، حيـث كان الباحثون في الجامعـات العتيـدة يهتمـون بالبحث في مشـاكل الـدول النامية ويتم تمويـل بحوثهم مـن منظـمات المعونة والتعـاون الدولي. ويضيـف تقرير «التحالـف العالمي لجامعات البحـوث» أن الغلبـة والسـيطرة في تلك العلاقـات غير المتكافئة كانـت للباحثين من جامعات الشمال الغنية، ولكن أحد أهداف التحالف إعادة التوازن إلى هذه العلاقات البحثية بين جامعات الشمال والجنوب.

وتحـت تأثـير العولمة، يتحـول تركيز الشراكات مـع الجامعات في البلدان الناشـئة والناميـة. كـما تسـتثمر البلـدان الناميـة والاقتصـادات الناشـئة في تعزيز مؤسسـاتها الأكاديمية، ويتزايد عدد الشركاء المحتملين ـ وفي نفس الوقت المؤسسـات المتنافسة. إذ أن هـذه الشراكات يمكـن أن يحقق فوائد لكلا الجانبـين: فالجامعات العتيدة تملك الخبرة والسـمعة الأكاديمية، بينما الجامعات الناشـئة لديها طاقة الرغبة في «البدء» جنبا إلى جنـب مـع المـوارد. من ناحية أخـرى، فالجامعات العتيدة يمكنهـا أن تعجل هذه الاكتشـافات من خلال توسـيع نطاق المـوارد المخصصة لتلك الـشراكات بينها وبين الجامعات الناشئة التي تستفيد هي الأخرى من خبرة ومصداقية الجامعات العتيدة.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة

مقدمة

يمثل التخطيط الاستراتيجي الدعامة الأساسية في نجاح المجتمعات والمنظمات المعاصرة والجامعات في مقدمتها، إذ لا تستطيع الإدارة الجامعية أن تتقدم في برامجها التعليمية ومشاريعها البحثية، كما لا تتمكن من تقديم خدمات مميزة للمجتمع أو التعامل الإيجابي في مشروعات تنمية البيئة ـ وهي المجالات الأربعة الأساسية لعملها ومبرر وجودها ـ من دون وجود خطة واضحة ومدروسة، تراعي الظروف الخارجية المحيطة بها وإمكانياتها المتاحة.

ويعتبر وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية في بناء القدرة المؤسسية للجامعة والتي تعتبر ركناً هاماً في توفير مقومات ضمان الجودة والتأهل للاعتماد. وبذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي ركناً ضرورياً من أركان الإدارة الجامعية، لذا لا بد من وجود نظام يوضح المقصود منه وأهدافه وإجراءاته والضوابط الواجب مراعاتها في إعداد الخطط الاستراتيجية ومعايير تقويم الإنجازات المتحققة من تنفيذها.

وعادة ما يتم تشكيل كيان يختص بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ـ يطلق عليه عادة « مكتب الإدارة الاستراتيجية» Office of Strategic Management ويكون تابعا لرئيس الجامعة أو أحد نوابه ـ ويختص بتوضيح إجراءات وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وتقديم المساندة للوحدات الجامعية في إنجاز خططها، وكذلك متابعة خطوات مناقشة وتنسيق خطط الوحدات المكونة للخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، كذلك يتولى ذلك الكيان متابعة تنفيذ الخطط وإعداد تقارير دورية بنتائج المتابعة للعرض على الإدارة الجامعية المختصة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي منهجية إدارية مهمة تتكون من عدة عمليات، يتم من خلالها تحديد العناصر الرئيسية التالية:

1. مراجعة وتحديث عناصر البناء الاستراتيجي للجامعة، والذي يضم الرؤية Vision، الرسالة Mission، الغايات الرئيسية Goals، الأهداف الاستراتيجية Objectives، الاستراتيجيات العامة General Strategy، الاستراتيجيات المتخصصةSpecialized Strategies، السياسات المتخصصة Specialized Policies.
2. استيضاح أغراض الجامعة، ومجالات النشاط الرئيسية الواجب عليها القيام بها.
3. مراجعة التوجهات الاستراتيجية للجامعة والوحدات الجامعية التي تتوجه الإدارة الجامعية إلى التركيز عليها في فترة الخطة.
4. مراجعة الاستراتيجيات العامة للجامعة والسياسات التفصيلية لمجالات النشاط المختلفة والتأكد من تناسبها مع الظروف والمعطيات القائمة والمتوقعة.
5. استشراف المستقبل ومحاولة تكوين رؤية واضحة عن المتغيرات المتوقعة ومدى تأثيراتها على أنشطة الجامعة وفرص نجاحها في تحقيق أهدافها.
6. مراجعة الموقف الحالي للجامعة وما حققته من إنجازات وما تتعرض له من مهددات، وما يتاح لها من فرص في ظروف المجتمع واحتياجاته المتغيرة، وفي ضوء حركة الاقتصاد الوطني والإقليمي والدولي ذات العلاقة.

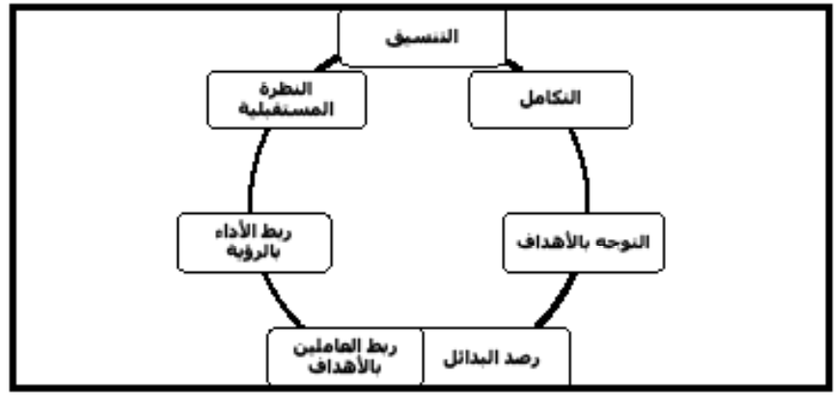
أهداف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية رئيسية تسعى الجامعة من ورائها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تنسيق عمليات مختلف الوحدات الجامعية وجمعها في إطار متكامل يتجنب التكرار في الأنشطة أو التضارب فيما بينها، ويحقق التناغم والكفاءة في استثمار الفرص السانحة للجامعة والاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.
2. أخذ مختلف وجهات النظر والخبرات المتخصصة في الاعتبار وضمان تكامل ووضوح الرؤية قبل اتخاذ القرارات.
3. التزام الإدارة الجامعية وجميع أعضاء الجامعة بالأهداف والنتائج التي تم الاتفاق عليها وتكثيف جهودهم باعتبارهم مسئولون جميعاً عن تحقيقها.
4. إتاحة الفرص لمناقشة كافة البدائل الممكنة في تخطيط عمليات الجامعة ومشروعاتها واكتشاف الأفضل من بينها، ومن ثم تكون احتمالات النجاح أعلى، وتتجنب الجامعة مخاطر التجربة والخطأ التي قد تنشأ حين تتم الأنشطة وتتخذ القرارات في معزل عن الدراسة المتكاملة التي تأخذ كافة العوامل والمتغيرات في الاعتبار وتعمل على فحص وتقويم جميع البدائل الممكنة ذات الجدوى واختيار الأفضل من بينها.
5. تأكيد النظرة المستقبلية وعدم انحصار الجامعة ووحداتها في اهتمامات اللحظة الحاضرة فقط، وحفز المسئولين على رصد الفرص واستكشاف المهددات المتوقعة ذات التأثير على عمليات الجامعة، والتعامل الإيجابي مع تلك الفرص والمهددات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.
6. ترجمة الرؤية والأهداف المستقبلية إلى أفعال ونتائج من خلال اختيار أنسب أساليب الأداء ورصد الموارد اللازمة والتأكد من توفيرها، والمتابعة الجادة لتقدم الأداء وتقويم الإنجازات، ومن ثم القدرة على التدخل في التوقيت المناسب لتصحيح مسار الأداء وضمان توافقه مع الأهداف المخططة.
7. تحقيق أعلى درجة من المعرفة لأعضاء الجامعة بما تسعى إليه من أهداف وما تتخذه من سياسات، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة بالرأي في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لمجالات عملهم في ضوء معرفتهم بالخطة الاستراتيجية للجامعة.

ويصور الشكل التالي أهداف التخطيط الاستراتيجي السبعة:

شكل [1-1] أهداف التخطيط الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة

من المفيد وجود كيان مختص بمتابعة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي بواسطة كافة الوحدات الجامعية وتقديم المساندة الفنية لها ومساعدتها في التغلب على ما يواجهها من صعوبات في إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بكل منها، وعادة ما يطلق على ذلك الكيان اسم «مكتب الإدارة الاستراتيجية» Office of Strategic Management ويكون عادة تابعا لرئيس الجامعة أو نائبه المختص بالشئون الاستراتيجية.

وفي حال وجوده يتولى "مكتب الإدارة الاستراتيجية" القيام بكافة الدراسات والبحوث لجمع المعلومات وتنظيم ورش العمل لإجراء تحليل المناخ الخارجي والداخلي، وتوفير المعلومات الناتجة عن تلك الدراسات للوحدات الجامعية المختلفة لمساعدتها في إعداد خططها الاستراتيجية.

والمبدأ الأساسي في فعالية التخطيط الاستراتيجي أن تشارك جميع الوحدات الجامعية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعليها التعاون الكامل مع "مكتب الإدارة الاستراتيجية" وإمداده بكافة المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية العامة

للجامعة ومتابعة تنفيذها. ويشارك الجميع في الاجتماعات التي يدعو إليها "مكتب الإدارة الاستراتيجية" لمناقشة عناصر الخطة ومتطلبات إعدادها.

وتتبلور مهام "مكتب الإدارة الاستراتيجية" فيما يلي:

1. اقتراح المنهجية والأساليب التخطيطية المناسبة لوضع خطة الجامعة الاستراتيجية وخطط الوحدات الجامعية المختلفة.
2. شرح وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراءات إعداد الخطة لكافة الوحدات الجامعية المعنية، وتوفير المساندة في إعداد الخطط الخاصة بكل وحدة.
3. اقتراح برنامج زمني لمراحل وإجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة وخطط الوحدات الجامعية، ومتابعة تنفيذ البرنامج بعد اعتماده من مجلس الجامعة.
4. دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية [المحلية، الإقليمية، والدولية] ذات العلاقة بأعمال الجامعة واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط الوحدات الجامعية.
5. دراسة وتحليل الأوضاع الذاتية للجامعة ورصد مصادر القوة والضعف فيها وتقدير انعكاساتها على الأداء وفرص تحقيق أهداف الجامعة، واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط الوحدات الجامعية.
6. اقتراح الإطار العام لخطة الجامعة الاستراتيجية تمهيداً لعرضه على القيادات الجامعية المختصة لمناقشته وإقراره.
7. إبلاغ الوحدات الجامعية المختلفة بالإطار العام للخطة الاستراتيجية وطلب أن تبدأ كل وحدة في إعداد خطتها الاستراتيجية في ضوء ذلك الإطار العام.
8. مناقشة الخطط الاستراتيجية للوحدات الجامعية وتنسيقها في الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.

9. إعداد البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، ومساندة الوحدات الجامعية في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لكل منها.

10. متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للوحدات الجامعية والخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، وإعداد تقارير دورية بتقويم الأداء والإنجازات بالقياس إلى الأهداف المخططة.

وفي حال عدم اكتمال المقومات البشرية والمعلوماتية لمكتب الإدارة الاستراتيجية، يتم تشكيل "فريق التخطيط الاستراتيجي" Strategic Planning Team برئاسة أحد عناصر الإدارة الجامعية وعضوية بعض الخبراء في التخطيط الاستراتيجي وممثلين عن كليات الجامعة ومراكزها ووحداتها الإدارية والفنية والمعلوماتية. وقد ترى بعض الجامعات تعزيز ذلك الفريق بخبراء متخصصين من خارج الجامعة. ويكون "فريق التخطيط الاستراتيجي" مسئولاً عن إعداد الخطة الاستراتيجية ومساندة أعمال تصميم البرامج الاستراتيجية، ومتابعة تعاون الوحدات الجامعية المختلفة في توفير المعلومات وإعداد الخطط والبرامج التفصيلية الخاصة بكل منها. ويكون هو المختص بإبداء الرأي واقتراح التعديلات اللازمة في منهجية ومراحل وتوقيت عمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية.

مسئولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تكون جميع الوحدات الجامعية مسئولة ـ في الأساس ـ عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة من خلال تنفيذها للخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية لكل منها. ويكون «مكتب الإدارة الاستراتيجية» مسئولاً عن متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان تعاون كافة الوحدات الجامعية في تنفيذ ما يخصها من الخطة. ويهتم المكتب برصد مؤشرات الانحراف عن الأهداف ومستويات الإنجاز المستهدفة، وتقديم الآراء والمقترحات إلى «فريق التخطيط الاستراتيجي» ـ في حال تشكيله ـ لتعديل الخطط أو تطوير ظروف الأداء ومقوماته لتأكيد فرص التنفيذ الكامل للخطط الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، يكون رئيس كل وحدة جامعية [العمداء في الكليات، مديرو المراكز المتخصصة، الأمين العام للجامعة في شأن الجهاز الإداري للجامعة] مسئولاً

عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لوحدته وموافاة «مكتب الإدارة الاستراتيجية» بتقارير المتابعة المعتمدة في المواعيد المقررة.

ويتطلب الوفاء بالمسئولية عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية أن تتأكد كل الوحدات الجامعية من وضوح الرؤية والرسالة التي تبنى الخطة الاستراتيجية على أساسهما، والاطمئنان إلى أن جميع العاملين بالوحدة على علم بتلك المعلومات المهمة. كما يجب على منفذي الخطة الاستراتيجية التأكد من وضوح الأهداف التي تتضمنها والبرامج التنفيذية للوحدة ومستويات الإنجاز المستهدفة لفترة الخطة. وفي هذا الصدد يجب على القائمين بالتنفيذ التأكد من وضوح العلاقة بين خطط الوحدات الجامعية بالجامعة، وتفهم ضرورات التعاون والتكامل بينها جميعا والتأكد من توفر المقومات المعلوماتية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للوحدة، وعليهم الاتصال المستمر ب «مكتب الإدارة الاستراتيجية» لطرح أي مشكلات تعترض التنفيذ أو إبداء الآراء والمقترحات الكفيلة بضمان التنفيذ الكامل للخطط والبرامج.

إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة تتبلور إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة فيما يلي:

أولاً: تحليل الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف SWOT

وتتم هذه الخطوة بدراسة المناخ المحيط بالجامعة والتعرف على المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية ذات التأثير على عمليات الجامعة، سواء كانت تلك المتغيرات في دائرة المجتمع الوطني أو في الدائرة الإقليمية أو الدولية، وذلك بهدف رصد الفرص التي يمكن أن تحقق للجامعة منافع ونتائج إيجابية حال استثمارها، والكشف ـ كلما أمكن ـ عن المهددات أو المخاطر التي ينبغي على الجامعة الاحتياط منها والعمل على تجنبها حتى لا تفسد عليها عملياتها أو تصيبها بأضرار وخسائر حال الفشل في توقيها.

ويكون رصد المتغيرات الخارجية ذات التأثير على عمليات الجامعة وبيان مدى حيويتها بمتابعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمجتمعية في المناخ المحيط بالجامعة ـ فضلاً عن الأوضاع القانونية المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بمسائل التعليم

الجامعي. ومن ثم يجتهد المخططون في الجامعة بمحاولات رصد الفرص والمهددات. ويجري تحليل الفرص وبيان احتمالات تحققها وجدواها وإمكانيات استثمارها ومجالات الاستثمار سواء في أنشطة الجامعة الجاري تنفيذها، أو في مشروعات وأنشطة جديدة. وبنفس المنطق، يتم تحليل المهددات أو المخاطر وبيان تأثيراتها السالبة المحتملة في حال تحققها في الواقع، وتقدير الأضرار المتوقعة والمجالات الجامعية التي ستكون أكثر تأثرها. وفي جميع الأحوال، يتم تحديد مصادر المعلومات التي كشفت عن نقاط القوة والضعف بالجامعة ومدى دقتها ودرجة الاعتماد عليها في عمليات التخطيط لاستثمار نقاط القوة ولتحييد أو التغلب على نقاط الضعف.

ويتم تحليل الأوضاع الداخلية بالجامعة والتعرف على مستويات الأداء والقدرات والموارد المتاحة، والمتغيرات والتعديلات الهيكلية وتبدل المسئولين والقيادات وما استجد من تقنيات. ولابد من التدقيق في توصيف ورصد مواطن القوة بالجامعة من حيث الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم ومدى الاستفادة منها. وبالمثل يجري رصد نقاط الضعف من حيث الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم، أو ما تعانيه الجامعة من قيود Constraints مالية أو لائحية أو تنظيمية وقانونية ومدى تأثيرها على عمليات الجامعة

ثانياً: مناقشة نتائج تحليل SWOT واختيار الاستراتيجية العامة للجامعة

يتولى « مكتب الإدارة الاستراتيجية» مناقشة نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرص

يبحث « مكتب الإدارة الاستراتيجية» عن أفضل الوسائل للتعامل مع كل فرصة وتحديد مجالات استثمارها والعوائد المتوقعة منها، ويكون ذلك بترتيب الفرص المتاحة من حيث أهميتها النسبية واحتمالات تحققها ومدى العوائد المتوقعة منها ثم تحديد أنسب البدائل لاستثمار كل فرصة وترجمتها في شكل مشروعات قابلة للتنفيذ، وتحديد جهات التنفيذ داخل الجامعة. ومن المهم تقدير الموارد والقدرات المتاحة للجامعة والتي يمكن استخدامها لاستثمار الفرص أو البحث عن مصادر خارجية

لتوفير تلك الموارد في حال تحتاج الجامعة إلى دعم قدراتها أو تمويل إضافي أو الاستعانة بخبرات خارجية ـ وطنية أو محلية ـ لاستثمار تلك الفرص التي تم الكشف عنها.

ثانياً: المهددات

بنفس المنطق يقوم « مكتب الإدارة الاستراتيجية «ببحث المهددات المتوقعة وترتيبها من حيث درجة الخطورة واحتمالات التحقق وتأثيراتها السالبة، ثم بحث البدائل لأساليب التعامل معها واختيار البديل الأفضل لمواجهة كل مصدر للخطر أو التهديد ومتطلبات تنفيذه. وقد يكون مواجهة المهددات أدعى وأكثر أولوية من استثمار الفرص، ولذلك يكون اجتهاد الإدارة الجامعية في تحديد الموارد والقدرات المطلوبة والتي يمكن استخدامها للتعامل مع المهددات المحتملة أكثر إلحاحا، ثم يكون من المهم أن تتحدد الوحدات الجامعية المنوط بها التعامل معها بشكل مباشر.

ثالثاً: تحديد / مراجعة رؤية ورسالة الجامعة

من دواعي الإجادة في عمليات التخطيط الاستراتيجي المراجعة المستمرة للعناصر الرئيسية في التخطيط ـ بسبب التغير الدائم في الظروف العامة والأوضاع الداخلية بالجامعة ـ، ومن ذلك التأكد من واستمرار وجود وملاءمة رؤية ورسالة الجامعة اللتان تمثلان أساس التوجيه الاستراتيجي للجامعة، والتي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي استرشاداً بهما. وحيث ما يكون لازماً ـ بحسب الأحوال ـ تتم إعادة صياغة الرؤية والرسالة بما يتوافق مع المعطيات المستجدة وما قد يصدر عن القيادة الإدارية للجامعة من توجهات استراتيجية جديدة، ثم يجري إبلاغ كافة الوحدات الجامعية بما قد يكون أدخل على الرؤية و/ أو الرسالة من تطوير.

رابعاً: تحديد / مراجعة القيم الأساسية للجامعة Values

أنه من أساسيات الإدارة الجامعية المتميزة وجود هيكل مستقر ومتفق عليه من القيم والاعتبارات الأخلاقية والمعايير الأكاديمية والالتزامات القانونية التي تتمسك بها الجامعة في جميع تعاملاتها، والتي تمثل واحداً من أهم مصادر تميزها وأسس نجاحها في تحقيق أهدافها. وعادة ما يتم تحديد القيم وصياغتها من خلال جلسات عمل ومناقشات بين "مكتب الإدارة الاستراتيجية" ومختلف الوحدات الجامعية،

وتعـرض المقترحات على القيادات الجامعية لمناقشـتها، وقـد تكلف الجامعة فريقاً من العلماء المتخصصين بوضع وثيقة القيم الأكاديمية وتجري يتم مناقشتها والاتفاق على المعايير التي تدل على تحقق القيم وأسـاليب التحقق من الالتزام بها حتى يتم اعتمادها من السلطة الجامعية المختصة.

شكل [2] «وثيقة القيم الأكاديمية» بجامعة تسعى إلى التميز

أولاً: مقدمة

ينبـع اهتـمام الجامعة بتأكيد وتفعيل مجموعـة القيم والمبـادئ الأكاديمية من كونها المرجعية الأساسية لضمان تحقيق رسالتها التي قامت من أجلها وهي «المساهمة الفعالة في إعداد الشـباب علميـاً وخلقياً ليكونـوا قادرين على المنافسـة في العلم وفي العمل، والقيـام بـدور قيـادي وتنويري في نهضـة المجتمع، وذلـك بتقديم خدمـات تعليمية وبحثيـة ومجتمعيـة متميـزة». ومن أجـل أن تحقق الجامعـة رسـالتها كان لا بد لها من الالتزام بالقيم والمبادئ الأكاديمية المتعارف عليها عالمياً.

إن الجامعة تؤمن؛

1. بضرورة الالتزام بتطبيق النظم الأكاديمية والتعليمية والبحثية والتدريبية ذات المستوى العلمي والمهني الرفيع المكافئ للمستويات العالمية.
2. بأهميـة أن توفـر لأعضائها من أسـاتذة وباحثـين وطلاب ومهنيـين وإداريين مناخـاً إيجابيـاً يهيئ لهم أفضـل الفرص للإبـداع والابتكار ويسـتثمر طاقاتهم الفكرية ويخلق فرصاً للتنافس من أجل الجودة والتميز.
3. بالتأكيـد على تمكـين أعضاء هيئة التدريـس والقيادات الأكاديميـة والإدارية، وإطلاق الطاقات الخلاقة للطـلاب وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير الأداء الجامعي وتنمية الأنشطة الطلابية والخدمات المجتمعية.

وفي مقابل التزام الجامعة بتلك القيم والمبادئ الأكاديمية، يكون واجباً على أعضاء أسرة الجامعـة؛ أسـاتذة وطلابا وعاملين الالتـزام بذات القيم والمبـادئ حتى تكتمل قدرة وفاعلية الجامعة في منظومة متكاملة ومتناسقة تضمن تحقيق الغاية الاستراتيجية

التـي تصبو إليهـا الجامعة وجميع أعضائها والمتمثلة في إعداد خريج متميز حاصل على تعليم متميز، ومتكامل الشخصية، محب لوطنه، فخور بجامعته.

ثانياً: أهداف وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية

تتبلور أهداف وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية لأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونـة، والطلاب، والعاملين ـ الذين يشـكلون أسرة متكاملة وفريقـاً متناغماً ـ فيما يلي:

1. نشر ثقافة إيجابية تحابي فكر التطور والتميز تهيئ لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وتطلعها للوصول إلى مرتبة متقدمة بين الجامعات الأفضل في العالم.
2. تأكيـد قيـم التقـدم التي تشـكل القـوى الدافعة الرئيسـية في نمـو المجتمعات والمنظـمات الإنسـانية ـ وفي مقدمتها الجامعـات ومؤسسـات ومراكز البحث العلمي ـ.
3. تكويـن بيئـة علمية وبحثية متقدمة في إطار مجتمعـي يتفهم دور القيم والمبادئ الأكاديميـة في دفـع أعضـاء الأسرة الجامعيـة إلى الإنجـاز العلمـي والبحثـي وخدمة الوطن ملتزماً بقيم الجودة والاتقان.
4. تهيئـة مناخ من التواصل الإنسـاني والتناغـم العلمي والتوافـق المجتمعي بين أعضاء الأسرة الجامعية.

ثالثاً: القيم الأكاديمية التي تلتزم بها الجامعة

1. ينبع الانتماء للجامعة من الولاء للوطن.
2. الالتزام بالواجب والتمسك بالحقوق وجهان لنفس العملة.
3. الانضباط في أداء الواجب شرط الاتقان والإنجاز.
4. الحريـة الأكاديميـة لا تتجـزأ؛ حرية البحـث، حرية التفكير، حريـة الاختيار، وحرية التعبير.
5. قبول الآخر مظهر للإخاء والاعتماد المتبادل، وتعبير عن التكامل الإنساني.

6. الانصياع للقانون والقواعد المنظمة للعمل لا يقلل من شأن الانسان، بل هو تعبير عن سلوك المتحضرين.

7. الاعتماد على الذات وبذل الجهد والمثابرة لاجتياز المصاعب مميزات تؤهل للنجاح.

8. اكتساب المعرفة والتزود بالعلم وتنمية المهارات من سمات المبدعين والمتفوقين.

9. التزام الدقة في كل ما يؤديه الانسان من أعمال والتمسك بقواعد الجودة أهم ضمانات التفوق.

10. الشفافية والمصارحة والمكاشفة شروط أساسية لتنمية العلاقات الإيجابية بين أعضاء الأسرة الجامعية.

11. لا واسطة لأحد سوى أداءه وانجازاته.

12. تميز الجامعة رهن بكفاءات وقدرات وإنجازات جميع أعضائها.

13. الطموح غاية الإنسان القادر على تنمية معارفه وقدراته واستثمار الفرص المتاحة له شريطة الالتزام بالقيم والمبادئ.

14. التفكير خارج الصندوق أي التفكير الخلاق والبحث عن الإجابات والحلول غير التقليدية من سمات التقدم.

15. ما يحققه الإنسان محصلة لفكره وسلوكه.

16. التكامل والعمل المنظومي أساس مهم للنجاح.

17. العمل في الوقت الصحيح شرط للإنجاز والتفوق.

18. التغيير المخطط والهادف إلى التحسين ضرورة لاستمرار ونجاح الجامعة وأعضائها.

19. العمل الجماعي المنظم يحقق النجاح لكل المشاركين فيه.

رابعاً: المبادئ الأكاديمية التي تؤمن بها الجامعة

1. الاحترام والتوقير المتبادل بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والطلاب والعاملين، وعدم المساس بكرامة أي من أعضاء أسرة الجامعة.

2. الوضوح والموضوعية والتزام أدب الحوار في كل المعاملات الجامعية.

3. التقيد بالنظم والتوقيتات والإجراءات المحددة لكل المعاملات الجامعية وعدم التهاون في اتباع التعليمات الجامعية.

4. الأمانة والصدق في كل التعاملات بين أعضاء الأسرة الجامعية.

5. التزام الصراحة والنقد الذاتي وعدم إلقاء اللوم على الآخرين للخروج من أزمة عدم اتباع التعليمات.

6. الأمانة العلمية وتجنب الغش في أي صورة وتحمل مسئولية الخطأ بشجاعة.

7. المبادرة والمشاركة في أنشطة الجامعة العلمية والثقافية والرياضية والفنية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلها أمور واجبة وأساسية في تحقيق الذات والإنجاز العلمي والإنساني.

8. المنافسة الشريفة في كافة المجالات وتقبل نتائج الفوز أو الهزيمة بروح رياضية.

9. الجامعة نموذج حي لتكامل المعرفة بين الكليات والأساتذة بما يسهم في كسر العزلة والانحصار في أطر التخصصات العلمية.

10. الاستخدام الواعي للتقنيات الحديثة في التعليم والتعلم والإدارة الجامعية.

11. الارتباط التام بالوطن والمجتمع والسعي العلمي المنظم والمتكامل لتحقيق إنجازات بحثية ومعرفية تخدم الوطن والمجتمع.

12. الالتزام بشروط ومقومات الجودة في كل مجالات العمل الجامعي، والاهتمام بتنمية ثقافة الجودة والاتقان.

13. الترابط مع الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية الأفضل والسعي لإقامة علاقات علمية وبحثية ونظم تبادل الطلاب والأساتذة معها.

14. المحافظة على التوازن بين أهداف ومصالح كل أعضاء الأسرة الجامعية من ناحية، وبين ضرورات التغيير والتحديث والارتقاء الأكاديمي والإداري من ناحية أخرى.

15. إزكاء منطق المؤسسية والبعد عن الشخصنة.

خامساً: تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة

من الضروري للجامعة التي تريد العمل وفق منهجية الإدارة الاستراتيجية أن تحدد الغايات Goals التي تستهدفها الجامعة وهي الإنجازات الكبرى التي يدل تحققها على أرض الواقع، في نطاق الفترة التخطيطية وتعبر عن محصلة الجهد الكلي للجامعة وجميع وحداتها بما يؤكد النجاح في تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها، سلامة الرؤية المستقبلية التي بنيت الخطة الاستراتيجية في ضوئها.

وفي ضوء الغايات يصبح ممكنا تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، وهي النتائج الكبرى التي تعبر عن رؤية الجامعة ورسالتها في مجالات النشاط الجامعي المختلفة، أي هي تعبر عن مجموع الإنجازات المتوقعة من كل وحدة جامعية. وتمثل الأهداف الاستراتيجية نقاط الجذب المحددة التي تتجه إليها كافة أنشطة الوحدة الجامعية وفعالياتها، وتوّظف من أجلها جميع الموارد والطاقات المتاحة لها.

ومن ثم يجري الاتفاق على الأهداف التفصيلية لكل وحدة جامعية والواجب تحقيقها على مدى فترة الخطة الاستراتيجية، ويكون تحقيقها مؤشراً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق غاية الجامعة.

وتكون الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات زمنية؛ قصيرة المدي [من سنة إلى ثلاث سنوات]، ومتوسطة المدى [من ثلاث إلى خمس سنوات]، وبعيدة المدى [أكثر من خمس سنوات]. ومن المتعارف عليه في أدبيات الإدارة الاستراتيجية التزام معايير محددة عند تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ أن تكون محددة Specific، قابلة للقياس Measurable، قابلة للتحقيق Achievable، واقعية Realistic، محددة التوقيت Timely وبذلك توصف الأهداف بأنها SMART

وبعد التوافق على قائمة الأهداف الاستراتيجية، يتم بناء مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومستويات الإنجاز المطلوبة ومقاييسها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وتحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس درجة تحقيق الإنجازات المستهدفة. ويقصد بالمقاييس المؤشرات الكمية Quantitative وتدل على ما تحقق تنفيذه نتيجة الأنشطة التي تمت في مجال كل هدف، الوقت المستغرق في الأداء، تكلفة الأداء، العائد على الاستثمار، أعداد المستفيدين من الأداء، معدلات النمو في النشاط، ونسبة ما تم تنفيذه إلى إجمالي الأداء المخطط. ويراعى أن تكون مقاييس تحقيق الأهداف معلنة وواضحة للقائمين بالتنفيذ في جميع مجالات النشاط بالجامعة.

سادساً: صياغة الاستراتيجيات الرئيسية Major Strategies

الاستراتيجية هي تحديد للأسلوب أو الطريقة التي سوف تتبعها الجامعة لضمان تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، ومن ثم تجري مناقشة الاستراتيجيات البديلة والتي تنبع أفكارها من تأمل نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT. وتهدف الاستراتيجيات إلى ضمان البناء على مواطن القوة وتفعيلها، والتخفيف من مواطن الضعف أو إلغاءها أو تحييدها، واستثمار الفرص المتاحة وتجنب المهددات المحتملة أو تحييدها.

وتشمل منهجية التوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للجامعة عملية مراجعة قوائم الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف وتحديد تلك الأكثر احتمالاً وتأثيراً سواء سلباً أو إيجاباً، ثم مناقشة إمكانيات الربط والتلاؤم فيما بين مواطن الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف ـ بمعني أن يتم استثمار نقاط القوة للاستفادة من الفرص ومعالجة نقاط الضعف لتجنب الآثار السلبية للمهددات ـ والعمل على إيجاد أعلى درجة ممكنة من التلاؤم بين القدرات الصافية للجامعة [مواطن القوة بعد استبعاد مواطن الضعف] وعناصر المناخ المحيط وما به من فرص ومهددات.

ويؤخذ في الاعتبار أن التوافق على الاستراتيجيات الخاصة باستثمار الفرص ومواطن القوة وتحديد الجهات الجامعية المسئولة عن تفعيلها يتطلب التأكد من القدرات المناسبة لاستثمار الفرص الرئيسية التي تم رصدها، وبنفس المنطق يكون

التخطيط للتعامل مع نقاط الضعف وضمان معالجتها بشكل كاف حتى تستطيع الجامعة الانطلاق في تنفيذ خطتها الاستراتيجية بقدر أكبر من الثقة.

سابعاً: تجميع الاستراتيجيات الرئيسية

يتم رصد الاستراتيجيات الرئيسية المقترحة والمناسبة لتحقيق الأهداف، وتعيين الجهات الجامعية المسئولة عن تنفيذها، ثم تحديد التعديلات التنظيمية والمعلوماتية والموارد الإضافية البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.

ثامناً: إصدار وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة

تعد وثيقة الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة شاملة العناصر السابقة جميعها، وتعرض على القيادات الجامعية لمناقشتها وإقرارها. وبتمام تلك الإجراءات تكون دورة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة قد اكتملت. على النحو التالي:

تاسعاً: اعتماد الخطة الاستراتيجية

يجري اعتماد الخطة الاستراتيجية بمناقشتها في اجتماعات متتالية لكل المشاركين في إعدادها، ثم تعرض على القيادات الجامعية بعد الأخذ في الاعتبار الملاحظات والمقترحات المثارة خلال اجتماعات المناقشة.

عاشراً: ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى موازنة تقديرية

بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية تحال إلى الإدارة المالية لترجمتها في شكل موازنة تقديرية حسب النظام المعتمد.

حادي عشر: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يعد «مكتب الإدارة الاستراتيجية» تقريراً ربع سنوي للعرض على القيادات الجامعية المختصة بنتائج متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة من خلال تجميع المعلومات عن تقدم التنفيذ وفق نموذج يبين:

1. الأهداف المعتمدة في الخطة
2. الإنجاز الفعلي وفق المعايير

3. نسبة الإنجاز إلى المخطط
4. مدي الانحراف عن الخطة
5. أسباب الانحراف ومصادره
6. مقترحات معالجة الانحراف

ثاني عشر: إعداد الخطة التنفيذية للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية

يتم حصر مجالات التركيز التي ستكون محلاً للتنفيذ في السنة الأولى من الخطة، وتحديد الأهداف المطلوبة في كل مجال، وبيان الموارد البشرية والتقنية والمادية والمالية المتاحة للجامعة بالمقارنة بالموارد المطلوبة ومدى العجز أو الفائض في كل منها [تحديد الفجوة] واستراتيجيات التعامل لسد تلك الفجوات.

ثالث عشر: إجراءات التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الجامعة

تتبع الوحدات الجامعية نفس الخطوات السابق بيانها في حالة إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وتتولى كل وحدة دراسة الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومستويات الإنجاز المستهدفة لكل مستوى زمني خلال فترة الخطة [المدى القصير، المدى المتوسط، المدى البعيد]. وتقوم كل وحدة جامعية بترجمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومستويات الإنجاز المستهدفة على المدى القصير والمتوسط والبعيد إلى أهداف ومستويات إنجاز مستهدفة في مجال نشاطها التخصصي. وتكون الخطة مؤيدة بالمقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لقياس درجة تحقيق الإنجازات المستهدفة.

ملامح من خطة استراتيجية لجامعة متميزة عالميا

جامعة بوسطن Boston University

شكل [3] الخطة الاستراتيجية لجامعة بوسطن الأمريكية



ملامح رئيسية للخطة BU Strategic Plan – Choosing to be Great الاستراتيجية لجامعة بوسطن BU

تعمل الجامعة على تحقيق رسالتها التي بدأها المؤسسون والبناة الأوائل بخلق الفرص لكل الناس من مختلف الأجناس والأديان وذلك تأكيدا للعيقدة التي تؤمن بها الجامعة وهي أن " الجامعة التي توجد لصالح فئة واحدة أو جنس واحد سوف تنتمي قريبا إلى عالم المتحجرات التربوية."

إن جامعة بوسطن توفر تنوعاً واسعا من الفرص التعليمية على مستوى الدرجة العلمية الأولى والدراسات العليا. ولكي تواصل الجامعة مسيرتها رغم محدودية الموارد وتحديات جغرافية مكان تواجدها، فقد تبنت روح التوافق adaptiveness والإقدام مما مكّنها من مواجهة تلك التحديات بالعزيمة والاستعداد للنمو. ومن هنا

تطورت الجامعة لتصبح جامعة خاصة معتبرة، وجامعة بحثية لها حرمين جامعيين في مدينة بوسطن وعلاقات وعمليات في أنحاء العالم.

الأهداف الثمانية خطة جامعة بوسطن

أولًا، مساندة ووزيادة فعالية هيئة التدريس من مستى عالمي رفيع، يكون أعضائها ملتزمون بالتدريس والانخراط في البحوث العلمية ، ومخلصون لمهنهم وريادتهم العلمية.

ثانيا، الاستمرار في تنمية المناخ الجامعي المتميز لطلاب المرحلة الجامعية الأولى والذي يجمع بين الالتزام بتعليم الآداب والعلوم مع تيسير الفرص المهنية اعتماداً على عمق المزج بين فرعي الآداب والعلوم في جميع كليات الجامعة. وزيادة المساعدات المالية الضرورية لتحقيق هذا الهدف.

ثالثاً، الاستمرار في التوسع وتدعيم كلية الآداب والعلوم College of Arts and Sciences باعتبارها أساس الجامعة وبرامج مرحلة الجامعية الأولى، وبذلك تلتزم الجامعة بزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس بها وتجديد الإمكانيات والموارد المادية بالكلية.

رابعاً، الاهتمام بتجديد الحرم الجامعي وتيسير الحياة فيه لطلاب المرحلة الجامعية الأولى.

خامساً، تدعيم وتحسين البحوث العلمية وثقافة الإنجاز العلمي والمعرفي في كل كليات الجامعة ومراكزها البحثية والمعرفية واستخدام إضافات البرامج الأكاديمية بالدراسات العليا كنقطة انطلاق لتحقيق ذلك الهدف.

سادساً، تحسين استثمار كليات الجامعة المهنية المعترف بها على المستوى الوطني nationally recognized professional schools and colleges وتشمل كليات الطب، القانون، والإدارة كأساس لريادة جامعتنا باعتبارها جامعة بحثية حضرية رئيسية داخل الوطن وفي العالم.

سابعاً، زيادة التركيز على تزاوج التخصصات في جهودنا البحثية وفي برامجنا الإكاديمية للدراسات العليا.

ثامناً، مواصلة تعزيز مشاركة جامعة بوسطن في المدينة وفي العالم، من خلال الخدمة العامة وتوسيع نطاق البرامج التعليمية، بما في ذلك كل فرص الدراسة في الخارج للطلاب للبرامج التي مقرها بوسطن، وإيجاد فرص جديدة للطلاب من جميع أنحاء العالم لتجربة التعليم بجامعتنا.

إن تحقيق الرؤية المستقبلية لجامعتنا لن تكون بسيطة. وتدعو خطة عملنا لاستثمار مبلغ 1.8 بليون دولار على مدى العقد القادم مع التزاماتنا الإضافية السنوية لهذه الأهداف المتزايد بمبلغ 225 مليون سنوياً في هذا الإطار الزمني. ونحن مستعدون لتحمل هذه المسئولية، إذ سنقوم بتمويل نحو 60 في المائة من الخطة من ناتج عمليات أنشطة الجامعة وبالاعتماد على مصار للتمويل. سوف نطلب من أصدقائنا وخريجينا مساعدتنا بدعم العناصر الحاسمة لهذه الخطة، مثل درجة الأستاذية لهيئة التدريس الأكثر تميزا لدينا، المنح الدراسية التي تكفل لأفضل الطلبة الوصول إلى جامعة بوسطن، وبرامج التمويل لجميع المدارس والكليات، والتمويل لمرافق جديدة وترميم المباني الموجودة لدينا.

الفصل الخامس

الجامعات في زمن العولمة والثورة المعرفية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تدارس الملامح الأساسية لظاهرتي العولمة والثورة المعرفية من زاوية انعكاسهما على منظومات التعليم الجامعي في جامعات العالم ومقومات زيادة القدرة التنافسية للجامعات لاستثمار الفرص التي تتيحها ظروف العولمة والثورة المعرفية.

أولاً: مظاهر العولمة والثورة المعرفية

شهد العالم خلال السنوات الماضية عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش « عالم جديد « يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون الماضية وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن.

زمن العولمة

وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد ـ ولا يزال ـ العالم نتيجة لظاهرة العولمة في الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ترابط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعليا مفهوم أن العالم قرية صغيرة، والطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرة الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط.

كما تبدو آثار العولمة في السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات والتطبيقات Applications بما نتج عنه فتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. وصاحب هذه السهولة في التعامل مع التقنية الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات ما جعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة، ثم التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والالكترونيات لتشكيل التقنية الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل الجامعات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة.

زمن المعرفة

من ناحية أخرى، كانت للثورة المعرفية آثاراً واضحة على المجتمعات في العالم، إذ يسود اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيداً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم زمن المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وتتبلور السمات الرئيسية للثورة المعرفية في ثورة علمية تسهم في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره، وطفرات وإنجازات تقنية غير مسبوقة تمكن الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وتحقق للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف. ومن أصبح العلم والبحث العلمي والتطوير التقني هم أساس البناء المجتمعي والاقتصادي والفكري والفني في المجتمع.

ونتيجة هذه الثورة هي زيادة أهمية وقيمة الموارد المعرفية ـ منتجات العلم والتقنية والفكر الإنساني ـ وارتفاع القيمة المضافة الناتجة عن تشغيلها، وتراجع أهمية وقيمة

الموارد المادية والقيمة المضافة الناشئة عن استخدامها. الأمر الذي حققت معه مجتمعات المعرفة مستويات متعالية من الرفاهية الاقتصادية والحرية السياسية والعدالة الاجتماعية والاستقرار المجتمعي لشرائح متزايدة من الناس والاعتماد وبقوة على كل ما هو متجدد من الأفكار والمعلومات ومصادر الإنتاج وعلى رأسها العنصر البشري وهو المصدر المتجدد بسرعة فائقة مقارنة بالعناصر الأخرى من خلال اكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، ومواهبه، واتجاهاته.

والمحصلة لكل تلك التطورات ما يشهده العالم تسارع التغير الاجتماعي والتقني والاقتصادي بفضل الاكتشافات العلمية المتجددة وتراكم المعرفة التي تيسر عمليات التغيير المجتمعي وتقلل تكاليفها. ومن ثم تسارع التغيرات الجذرية المستمرة والشاملة لجميع جوانب الحياة على المستوى المحلي والقومي والعالمي.

ثانياً: آثار العولمة والثورة المعرفية على التعليم الجامعي

من مجمل ما أحدثته ظاهرتا العولمة والثورة المعرفية، يمكن استنتاج الآثار التي تتعرض لها الجامعات المعاصرة والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط إمكانياتها وجودة مخرجاتها، بل تهدد في الأساس وجودها ذاته حيث يتصور [وقد حدث هذا فعلا] أن تنشأ منظمات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة و تتعاطى مفاهيم العولمة ابتداء، ومن ثم تلغي احتياج الناس إلى الجامعات التعليمية التقليدية [هناك جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، وكذا الجامعات « التخيلية " Virtualالتي تعمل من خلال شبكة الإنترنت].

وقد نتج عن آثار العولمة والثورة المعرفية تباعد الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها منظومات التعليم الجامعي في كثير من دول العالم ـ ومنها مصر وكثير من بلدان العالم العربي ـ عن السمات والمعطيات التي أنتجتها العولمة والتي تنهض في الأساس على إعطاء الدور الأكبر للمبادرات الخاصة للأفراد والجماعات المجتمعية والجامعات الأهلية، وتقلل إلى حد بعيد من الدور الحكومي وتعمد إلى تخفيف قبضة الدولة على مجالات كثيرة ومنها التعليم الذي يتزايد دور القطاع الخاص والأهلي بصفة عامة في تسييره.

ومـن ثـم تختلف الآن ـ أو لا بد أن تختلف ـ معايير القبـول في الجامعات التقليدية عـن تلـك التي تتوافـق مع الجامعـات الحديثة التي تتعامـل بمفاهيم العولمـة والثورة المعرفية، فقد نشأت معايير وتقنيات جديدة جعلت القبول في الجامعات الحديثة أكثر كفـاءة في الاختيار والمفاضلة بـين المتقدمين، وأكثر يسراً ومرونة بالنسـبة للراغبين في الالتحـاق بالجامعات حتى في جامعات خارج أوطانهم، مع اسـتخدام وسـائل تقنية متطورة، ومع انتشـار المواقع الالكترونية للجامعـات التي تقدم لراغبي الالتحاق بها كل المعلومات ويتم من خلالها إنجاز المعاملات الخاصة بالقبول Admission . وقد أصبحـت الجامعـات التقليدية غير قادرة على مواجهة المنافسـة القادمة من الجامعات المتقدمة ـ سـواء المحلية أو الأجنبية ـ وافتقادها الحركة السريعة والمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم، أو حتى منافسة فروع الجامعات الأجنبية في بلاد العالم المختلفة، أو منافسة الجامعات الجديدة التي تنشأ على نمط ـ وفي كثير من الأحيان بالتعاون ـ مع جامعات أجنبية متطورة.

وأصبحت قوى المنافسـة بين مؤسسات التعليم الجامعي في غير صالح الجامعات التقليديـة التـي ما تـزال تعيش في عصر ولى واندثـر، وما تزال تحافظ عـلى التنميط في النظم والمناهج والأسـاليـب بين مختلف الجامعات المماثلة لها، مما يفقدها فرص التميز والتنافـس والتطويـر المبدع باسـتخدام الطاقات الفكرية والعلميـة المتاحة لأي منها، مـا أدى إلى تقادم تقنيات التعليم وضعف القـدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، ونقص المشـاركة في جهود التطوير والابتكار. ويسـاعد في إنتاج تلك الآثار السـلبية غيـاب نظم وآليات فعالـة لتقويم أداء الجامعات الحكوميـة والخاصة التقليدية حيث لا يتـم قيـاس أثار عوامل السـوق وأحكام المسـتخدمين لخريجيهـا ومنتجاتها البحثية والمعرفية على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد، كما أن انحصار عمليات تقويم تلك الجامعـات في آليـات داخليـة لا يأخذ في الاعتبـار تقويم العمـلاء [المجتمع]. كذلك ينتـج عن ضعـف آليات التعـاون والتكامل بين الجامعـات التقليدية ذاتهـا، ما يدعم تلك الحالة من السـكون وعدم القدرة على الوصول إلى مسـتويات الجامعات الحديثة المنطلقـة في آفـاق العولمة والثورة المعرفية، يضاف إلى ذلـك وجود حالة من الانعزالية والتباعـد بحيـث تصبح مجموعة من الجـزر المنعزلة لا يتحقق بينها أي اسـتثمار لموارد

مشـتركة، أو مشـاريع بحثية أو تطويرية، ومن ثم يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينها.

وقـد أدى انفـراد الجامعات الحكومية بالتعليم الجامعي في مـصر والبلدان العربية لسـنوات طويلـة قبل ظهور الجامعـات الخاصة، إلى تصبح في موقـف احتكاري بعيد عن ضغوط المنافسة وتهديداتها، الأمر الذي أسهم في تكوين حالة من ضعف الحرص عـلى التطويـر والانحصار الفكـري والتقـادم العلمي والمعرفي قياسـا إلى ما يحدث في العـالم نتيجـة لفعالية وحركية الجامعـات في الدول التي انتشرت فيهـا ظاهرة العولمة. وأوضـح المشـكلات التي تعاني منهـا الجامعـات التقليدية تأخرها في الالتـزام بثقافة ضمان الجودة والحصول على الاعتماد Accreditation.

نخلص من ذلك أن الجامعات التقليدية لن تسـتطيع أن تظل منحصرة في إطارها التقليدي أسـيرة الأسـوار التي تفصلها عـن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءا من الحركة العالمية. كذلك لا تسـتطيع الاسـتمرار في دورها التلقيني لتخريج طلاب غـير مزودين بالمهـارات والتقنيات التـي يتعامل بها المجتمع الحديـث في زمن العولمة والمعرفة أو تلقين طلابها معارف القرن الماضي. كما أنها لن تسـتطيع مواجهة المنافسـة دون استخدام تقنية المعلومات والاتصالات كما هو الحال بالنسبة للجامعات الحديثة في زمن العولمة والثورة المعرفية.

ثالثاً: تأثير العولمة على الجامعات التقليدية

كانـت آثـار العولمة عـلى الجامعات التقليدية سـلبية بالأسـاس، فقد أسـهمت في إسـقاط المفاهيـم والقيم والأسـس ـ ومن ثم الأسـاليب ـ التي سـادت الجامعات في عصر ما قبل العولمة، ونشأت مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل « العالم» كله مجالا ممكنا ومحتملا للتعامل، أي أن الانفتاح على العالم أصبح السـمة الرئيسـية للجامعات الحديثـة، والاهتـمام بظاهرة «التدويـل» Internationalization وهـذا يمثل تحدياً إضافيا يواجه الجامعات التقليدية وهو الأمر الذي ما يزال بعيدا عن اهتمامات الإدارة الجامعية التقليدية.

مـن جانب آخر، فقد انهار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمسـتقبل بفضـل التقنيات العالية المتاحة، كما تحـول مفهوم " الوقت" من

قيـدConstraint عـلى حركـة الإدارة الجامعيـة ـ وغيرهـا من الجامعـات ـ إلى مورد Resource تسـتثمره الإدارة الجامعية لتقديم برامجها وخدماتها على مدار السـاعة أو ما يطلق عليه الآن 24×7.

كـما انهـار إلى حد كبير مفهـوم الثبات أو الاسـتقرار فالتغيير هو الثابـت الوحيد. وهـذه التغـيرات الأساسـية ينتـج عنها اهتـمام الجامعـات الحديثـة بمفاهيـم الإدارة الاسـتراتيجية، الإدارة بالوقت، تغيير أشـكال وأنماط التعليم والتوسع في التعليم من بعـد Distance Learning، وصـولاً إلى الجامعـات عـلى الهواء باسـتخدام تقنيات الانترنـت وغيرها من تطبيقـات ومواقع التواصـل الاجتماعي، والتعليم المسـتند إلى الحاسب الآلي Computer – based.

وقد تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلمOrganization Learning يتعامل في الأسـاس مع المناخ الخارجي، ومن ثم أصبح التطوير والتحديث في التنظيم الجامعي سـمة أساسـية للجامعات الحديثة، وابُتكـرت تنويعات كثيرة في أنـماط التنظيم الجامعي، وتطـورت العلاقات التنظيمية ومعايـير إدارة الأداء Performance Management للقيـادات الأكاديميـة والإدارية والبحوث. كذلك توارى مفهوم وعادات الانعزال والتباعد بين الجامعات ـ وفيما بين وحداتها الداخلية ـ، وتعاظمت أهمية الشـبكات Networks والتحالفات Alliances وغيرهـا من صيغ الترابـط المختلفة بين الجامعات وفيما بين مكونات كل منهـا الذاتية [الكليات والفـروع والمراكز المتخصصة] وفيما بـين كل ذلك وبين إدارة الجامعة.

وقد ساعدت حركة العولمة على تغيير مفهوم " الحيز" أو " النطاق" الذي اعتادت الجامعـات محليـة الطابع التعامل فيه، وحل مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات الجامعة حيـث سـاعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشـبكة العالمية إنترنت مثلا في تجسـيد هذه الإمكانيـة للجامعات من كل نوع وحجم للتعامل على المسـتوى العالمي بكفاءة لم تكن ممكنة من سنوات قليلة مضت سوى الجامعات الكبرى.

تعاظم قوة المنافسة

وقـد أدت كل تلـك التغيرات الناشـئة عن حركـة العولمة إلى تعاظم قوة المنافسـة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للجامعة أن تحصل عليه من عوائد وموارد من المجتمع الذي تتعامل ـ أو تريد أن تتعامل ـ فيـه، ومـن ثم أهمية أن تستند الجامعة «قدرات تنافسية» Competitive Competencies إذا أرادت البقاء والتميز.

تعكـس تلك القدرات التنافسـية المميـزات التي تتفوق بها الجامعة على المنافسـين وتصل بواسـطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للمسـتفيدين مـن خدماتها وخدماتها البحثية والاستشـارية وغيرهم من المتعاملين مـع الجامعة، وبالتالي تنجح الجامعة في الحصول على موقع متميز في المجتمع وتستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأسـاليب المتجددة التي تتعامـل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باسـتمرار. ومـن ثم ظهـر الاتجاه إلى تدويل الجامعات بإنشـاء فـروع لها في مختلف بلـدان العالم، وتكويـن تحالفات بـين مجموعات مـن الجامعات للاسـتفادة من القـدرات المحورية Core Competencies لـكل منهـا في تعظيـم القدرة التنافسـية للجامعات أعضاء التحالف.

ونتيجة لاشتداد المنافسة بين الجامعات الحديثة، ظهر مفهوم تقويم أداء الجامعات وتصنيفها بحسب معايير مختلفة وترتيبها بحسب التفوق في تلك المعايير University Ranking، كـما ظهـرت قوائـم تصنف الجامعـات وترتبها من حيـث الأفضلية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية[45].

وفي وقـت يـكاد يكون مصاحباً لتعاظم دور المنافسـة، برزت قيمـة الجودة بمعنى اشـامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحا من أول مرة ومن ثم تحقيق رضـاء المسـتفيد والمجتمـع وهي المفاهيـم التي تعرف بـإدارة الجودة الشـاملة Total Quality Management، وفي مجـال التعليم الجامعي ظهرت مفاهيم ضمان الجودة والاعتماد. Quality Assurance and Accreditation

(45) http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2016

رابعاً: تأثير الثورة المعرفية على الجامعات التقليدية

إنه من غير الممكن أن تجري تلك التحولات المعرفية والتقنية على مستوى العالم دون أن تتأثر بها الجامعات التقليدية. ونتيجة للتواصل النسبي مع جامعات عالمية سبقت في مجالات الاستفادة بالثورة المعرفية، اتضح للجامعات التقليدية أنها مطالبة بتجديد وتطوير كل ما تقوم به من تعليم وبحوث ومشاركة في تنمية البيئات المحلية، وتتواصل مع مجتمع العلمي والجامعي العالمي حتى تضمن لنفسها مكاناً بين جامعات العالم. ومن ثم بدأت الجامعات التقليدية في الاهتمام بتطوير البرامج والمناهج والمقررات العلمية وتنشيط البحث العلمي كأساس لوجود الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية محليا وإقليميا ودوليا.

ومن ثم كان اهتمام بعض الجامعات التقليدية برصد وتتبع مصادر المعرفة المتجددة والتخطيط لاستيعاب التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للجامعة والمجتمع، وكذا باعتبار المستوى المعرفي هو المعيار الأهم في تقويم الجامعات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات. ومن ثم كانت بداية الاعتراف بالمعرفة كمصدر للسلطة الحقيقية في المؤسسات الجامعية. فالمعرفة وليست الدرجة العلمية أو المنصب الإداري هي تشجيع الابتكارات التي تقوم بإبداع وتخليق المعارف الجديدة وتنمية شبكة من مراكز تبادل البحوث والابتكارات بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والخدمات. ويواكب هذا التطور تعميق نظم وآليات البحث العلمي في الجامعات والتخطيط لإنشاء المزيد من الجامعات البحثية Research Universities.

كما بدأت بعض الجامعات التقليدية في إنشاء نظم وآليات تحقق تكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها لتكون أساساً في جميع فعاليات الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية. وبالتاي يكون الاهتمام بتخليق المعرفة وتشجيع جميع أعضاء الجامعة على المشاركة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي، والتمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية لأعضاء الجامعة ومؤسساتها، وبين المعرفة الخارجية التي تأتي من مصادر بيئية خارجة عنهما، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، ويحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين النوعين من المعرفة.

خامساً: دور الجامعات التقليدية في بناء وتدعيم مجتمع المعرفة

إن التحول لنظام عصري لاقتصاد المعرفة يواكب التطور العالمي ويستطيع التنافس مع الاقتصادات الحديثة المستندة إلى المعرفة وتقنيات الاتصالات والمعلومات يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه للجامعات التقليدية. وهذا التحدي يطلب إعداد خطة في كل جامعة للتحول المعرفي تتعامل مع المطالب الرئيسية لتأسيس هذا النمط الجديد، وتطوير وتحديث بنيتها المعلوماتية التحتية، وهي التقنيات المطلوبة لتيسير الاتصالات الفعالة ونقل ومعالجة المعلومات والمساهمة في خلق وتطوير الآليات التي تتيح سهولة تدفق المعلومات والتوسع في البحوث الهادفة إلى تطوير تقنية الاتصالات والمعلومات. كما تتضمن الخطة إيجاد آلية منظمة ومستمرة لتبادل الأفكار والآراء بين العلماء والباحثين في مختلف التخصصات ومجالات البحث العلمي والتنمية التقنية، والتعريف بالإنجازات التي يحققونها وتشجيع تطبيقاتها في ميادين الإنتاج والخدمات والتنمية المجتمعية. تنمية القدرات الإبداعية الابتكارية بين العلماء والباحثين والمختصين التقنيين وتيسير فرص الإبداع لهم.

ومن المهم تطوير نظم وآليات لتنشيط حركة النشر العلمي وإتاحة المعلومات الكاملة عن الإنجازات العلمية والتقنية الوطنية، وتيسير وصول الإصدارات العلمية بكافة صورها المطبوعة والالكترونية إلى كافة المهتمين على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي[46]، وتنشيط المشروعات البحثية والتقنية المشتركة بين التخصصات العلمية المختلفة Multi – disciplinary studies لتحقيق قدرات أعلى في تحليل المشكلات من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والتنمية والوصول إلى حلول متكاملة وإنجازات علمية وتقنية قادرة على حسم المشكلات وتحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة.

ومن الأهمية بمكان اهتمام الجامعات التقليدية نشر الوعي الوطني والتفهم العام لدور البحث العلمي والتنمية التقنية في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة وتحسين

(46) تعتبر مبادرة مؤسسة الرئاسة في مصر بإتاحة المحتوى المعرفي العالمي لمواطني مصر والمعروف باسم بنك المعرفة يمثل محاولة لتنفيذ الرؤية الخاصة بفكرة مجتمع مصري يتعلم، وأن كل المشروعات القادمة المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي والمعرفة ستكون مبنية على هذا البنك، الذي يهدف إلى إتاحة هذا المحتوى لكل المواطنين دون تمييز حيث يقدر المجتمع المتوقع أن يستفيد من هذا المشروع بنحو 2.5 مليون مواطن من مجتمع التعليم العالي والبحث العلمي حيث تضم مصر 22 جامعة حكومية وأكثر من 18 جامعة خاصة وعشرات المراكز البحثية، http://www.ekb.eg/

ظـروف الحياة وأسـاليبها ورفع المسـتوى العام للرفاهـة الاقتصاديـة والاجتماعية في المجتمع والمسـاهمة في خلق منـاخ عام يحابي العلم والتقنية ويؤكد ضرورة الاسـتعانة بهما في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول البديلة لها وتصميم معايير الاحتكام للمفاضلة والاختيار من بينها.

إن المطلوب مسـارعة الجامعات التقليدية في التخطيـط لمواكبة التطورات العلمية والتقنيـة في أسـاليب التعليـم وتقنياتـه، وتنشـيط ودعـم تطويـر السياسـات والنظم والمناهـج بالجامعـة، والاهتـمام ببرامـج الدراسـات العليـا، مع العمـل إدماج عنصر التدريـب العملي والتطبيقي في برامج التعليم بكل جامعة وتحقيق الترابط بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج في المجتمع.

ويكـون من المحتـم للدخول في زمن المعرفة تخطيط وتفعيل اسـتراتيجيات لتنمية المـوارد البشريـة من العلـماء والباحثين وتوفير مقومـات التأهيل والتدريـب والتنمية المسـتمرة لهم، وفتح آفاق وفرص التواصـل بينهم وبين مصادر العلم والتطور التقني في جميع أنحاء العالم.

سادساً: مقومات تطوير منظومات التعليم الجامعي التقليدية

لكـي تتمكـن الجامعات التقليدية من معايشـة زمن العولمة والتعامـل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون بحيث يحقق الصورة المتناسبة مـع متطلبـات العصر. ويكون عـلى الإدارة الجامعية أن تبادر في الأسـاس إلى تصميم وتفعيـل بنـاء اسـتراتيجي متكامل يعبر عـن التوجهات الرئيسـية للجامعـة ونظرتها المستقبلية.[47]

تطوير التشريع لتمكين الإدارة الجامعية من مواجهة تحديات العولمة والمعرفة

لا شك أن القوانين والقواعد العامة المنظمة للجامعات[48] في دول العالم المختلفة، في حاجـة إلى أن تعـاد صياغتها بما يتناسـب مـع المتغيرات التي غيرت مجـرى التعليم

(47) راجع الفصل الثاني من هذا الكتاب

(48) وعلى سبيل المثال قانون تنظيم الجامعات الحكومية في مصر رقم 49 الصادر في1972.

الجامعي في العالم ومن أهمها العولمة ونشأة زمن المعرفة وتطور التقنيات وبخاصة تقنية الاتصالات والمعلومات.

إن الهـدف هو الوصول إلى قوانـين وقواعد عصرية وديمقراطية لتنظيم الجامعات التقليدية بحيث تواكب التحولات المسـتمرة في نظـم التعلم الجامعي في عصر العولة والثـورة المعرفية، وأن تتماشـى مبادئها الرئيسـية مع هدف تمكـين الجامعات التقليدية ـ الحكوميـة والخاصـة ـ مـن مواجهة التحديـات الناجمة عن ظـروف العولمة والتطور المعرفي واسـتثمار الفرص المواكبـة لتلك التحولات الجذرية، مـع الـتأكيد على حتمية التطوير والتحديث ومعايير التقويم للبرامج والنظم الأكاديمية والتقنيات التعليمية، وأهمية قيام الجامعات بدور فاعل مجال البحث العلمي والتطوير التقني.

والمقـترح إنشـاء هيئـات وطنية مسـتقلة للارتقـاء بمنظومـات التعليـم الجامعي التقليـدي، تضـم خبرات علميـة في نظم وتقنيـات التعليم والتربية، كـما تضم ممثلين لأصحاب المصلحة في التعليم من أولياء الأمور وأعضاء الهيئات التدريسـية والإدارة التعليميـة في مراحـل التعليـم المختلفـة، وكذلك ممثلـين للطلاب ومنظـمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني. وتختص تلك الهيئات الوطنية بوضع الرؤية العامة والفلسفة الوطنية للتعليم والمبادئ الرئيسية التي توجه فعالياته. ومن ثم يحدد الجهات الرسمية المشرفـة عـلى الجامعـات وتوضيـح مسـئوليتها في دعم ومسـاندة مؤسسـات التعليم الجامعـي العامـة والخاصـة والأهليـة، والتأكيد على الوظائـف الداعمـة لتلك الجهة الإشرافية بخاصة الربط بين مؤسسـات التعليم الجامعي وبين مؤسسات التعليم قبل الجامعي والجهات والهيئات المعنية بنشر القيم الوطنية والثقافية والمعرفية والتقنية.

في أهمية استقلال الجامعات وإعمال الديمقراطية في إدارتها

إن الانتقال بالجامعات التقليدية إلى حالة تتماشـى مع معطيات العصر ـ بما يسـوده من ظروف العولمة والتنافسـية والتطورات المعرفية والتقنية غير المسـبوقة والتي تكاد تشمل جميع دول العالم ـ يجب الحرص على حماية وصيانة استقلال الجامعات الحكومية والخاصـة والأهليـة وتأكيد النظم والقواعد الديمقراطية في إدارة جميع شـئونها. ومن ثم يكون لازماً تطوير دور السـلطات الرسمية [الحكومية] في الإشراف والرقابة على الجامعـات ـ بغـض النظـر عن اعتبارات الملكيـة حكومية كانت أو خاصـة أو أهلية ـ

باعتبارها مؤسسات تعليمية عليها مسئوليات أكاديمية وعلمية فضلاً عن مسئوليتها الاجتماعية.

ومن المهم أن تتضمن تلك القوانين والقواعد المنظمة لأوضاع الجامعات تفسيرا واضحا لمفهوم استقلال مؤسسات التعليم الجامعي وضمانات حمايته، ولتأكيد وتفعيل ذلك المبدأ، يجب أن الاقتصار في تلك القوانين والقواعد على المبادئ الرئيسية والتوجهات الاستراتيجية المعبرة عن الرؤية الوطنية في دفع وتعظيم التنمية والمسيرة والدور المستقبلي للتعليم الجامعي، والمبادئ المؤكدة لاستقلال الجامعات دون الدخول في تفاصيل تنفيذية أو إجرائية التي تترك للوائح التنفيذية للجامعات.

ومن ثم ترصد القوانين والقواعد المبادئ العامة والمعايير الاستراتيجية الحاكمة لعمليات إنشاء وإدارة وتقويم الجامعات، على أن يكون لكل جامعة لائحة خاصة تصدر من السلطة المختصة بها تبين كافة القواعد والإجراءات التفصيلية في تشغيل وإدارة الجامعة وتدبير مواردها والتصرف فيها، مع النص على أن تكون تلك اللوائح متوافقة مع متطلبات الجودة التي تقوم على تنفيذها الهيئات والمنظمات الوطنية أو الدولية المعنية بنظم ضمان الجودة والاعتماد.

كذلك يجب أن يشير القانون المنظم لشئون الجامعات إلى الخصائص المستهدفة في مخرجات المنظومة التعليمية ومؤشرات قبول المجتمع لها. كما يحدد الخصائص والعناصر الحاكمة للتعليم الجامعي والتي تشمل مفهوم التعليم الجامعي ورسالته وغاياته الإنسانية والمعرفية، وشروط وضوابط إتاحة التعليم للراغبين والمستحقين له [أي أسس تكافؤ الفرص التعليمية] وربطها بالقدرات. ثم يتطرق القانون إلى بيان الهيكل العام لنظام التعليمي الجامعي ومستوياته وتنويعاته.

ومن المهم أن يحدد القانون نظم ومصادر وآليات تمويل التعليم الجامعي وضمانات الجدية والمشروعية في تلك المصادر وسلطة الدولة أو المجتمع في الرقابة عليها تأكيدا للأهداف والدوافع الوطنية وعدم إتاحة الفرص لأطراف غير مسئولة أو غير وطنية للتدخل في تمويل الجامعات ومن ثم التأثير بالسلب على أداءها ومخرجاتها.

ومن المهم أن يشمل مشروع القانون جميع عناصر منظومة التعليم الجامعي المكوَنة من الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية، والمجالس العليا المختصة بكل نوع من

الجامعات، وهيئات ضمان جودة التعليم والاعتماد، وهيئات ومراكز تنمية الموارد التعليمية وإعداد وتنمية قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية والباحثين والقيادات الإدارية في التعليم الجامعي. وتحديد الاختصاصات والمسئوليات الرئيسية لكل من عناصر المنظومة الوطنية للتعليم الجامعي.

ثامناً: إدارة التنافسية سبيل الجامعات التقليدية لاستثمار مناخ العولمة والثورة المعرفية

تتحدد القدرات التنافسية للجامعات بعدد من العوامل الرئيسية ذات التأثير البالغ في جودة العمليات التعليمية والبحثية في الجامعة وتميزها في خدمة المجتمع والإسهام في بناء التراكم العلمي والمعرفي ليس فقط على المستوي المحلي وإنما أيضا على المستويين الإقليمي والعالمي.

ويمكن زيادة القدرة التنافسية بالاستناد إلى إطار فكري أساسه التكامل والترابط والتزام منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى الجامعة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم القدرة التنافسية للجامعة هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الجامعة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالجامعة، وتتوفق بها الجامعة على غيرها من الجامعات.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات "إدارة التميز" في الجامعات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة الجامعة ذاتها Self- assessment، كما تقوم بعض الجامعات المختصة بالتأكد من تطبيق الجامعة لنظم ضمان الجودة بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم الجامعة الراغبة في الحصول على الاعتماد.

كيف تواجه الجامعات تحديات العولمة[49]

(49) https://www.weforum.org/agenda/2015/01/how-are-universities-adapting-to-globalization/

في مقال نشره Nicholas Dirks رئيس جامعة كاليفورنيا ـ بيركلي بالولايات المتحدة بين كيف تواجه جامعته تحديات العولمة جاء فيه؛ " في السنوات القريبة، أدت العولمة إلى معدلات غير مسبوقة من التغيير في كل المجالات؛ من الاقتصاد إلى البيئة، ومن طرق أداء الأعمال إلى أساليب التعامل مع الوسائط التقنية الجديدة.

ومع تسارع حركة العولمة وانتشار تأثيراتها، بدأت الجامعات في التغير هي الأخرى، في ضوء زيادة تدفق الطلاب القادمين من دول خارج حدود الدولة، كما بدأت الجامعات تنسيق وتنميط الدرجات العلمية والتقويمات الجامعية calendars، والتعاون فيما بينها في مجالات البحوث والتدريس.

وبالرغم من كل تلك الجهود، لا يتوفر حتى الآن توافق في الرأي حول ما سوف تعنيه حركة العولمة من تطوير في كبقية أداء الجامعات للعمليات التعليمية لطلابها، ولا كيف سيصير التعامل بين الأقران peers، ولا التعاون مع الشركاء من الجهات الحكومية والخاصة، ولا كيف ستطور الجامعات رسالاتها الرئيسية fundamental missions.

إن الجامعات الأمريكية الرئيسية بها أعداد ضخمة من الطلاب الأجانب، وتقدم عدداً متزايداً من المقررات في أعداد متصاعدة من الموضوعات ذات الأبعاد العالمية، وتعني تلك الجامعات بدعم ومساندة أعداد كبيرة من برامج الدراسة بالخارج، وتتعاون مع شركاء أجانب بأعداد متزايدة من المشروعات البحثية. ولكن مع كل هذه التطورات، لا نزال في بداية التأقلم مع حجم وسرعة العلاقات العالمية، ولم نذهب بعيداً بالقدر الكافي في تغيير المحتوى والمنهجيات لمساندة الطلاب في عالم متداخل إلى درجة كبيرة.

تجربة جامعة بيركلي

قامت جامعة كاليفورنيا ـ بيركلي ببناء حرم جامعي في محيط الجامعة باسم Berkeley Global Campus (BGC) بدلاً من إنشاء فرع للجامعة في خارج الولايات المتحدة كما فعلت كثير من الجامعات الأميركية وغيرها.

شكل [1] الحرم الجديد بجامعة بيركلي



إنه من الواضح أنه لا توجد جامعة تستطيع بمفردها التعامل مع تلك التحديات التي أوجدتها ظروف العولمة. ويحتاج التقدم في تلك المواجهة إلى تكوين تحالفات عولمية جديدة بين الشركاء من المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص للقيام بطرق متكاملة ببحوث في تخصصات متعددة Multidisciplinary Research، ومن ثم العمل على ترجمة الاكتشافات البحثية إلى سلع وخدمات، وتنمية القدرات على تعليم وتدريب وتشغيل أجيال جديدة من القادة والمفكرين والعلماء. كذلك من المطلوب تحقيق تعاون فكري ومعرفي على نطاق واسع. وفي تجربة جامعة بيركلي ستعمل معها عدد من الجامعات الرائدة في العالم وشركات التقنية العالية high-tech جنباً إلى جنب في بيئة تعليمية عالمية باعتباره قريب من أهم معقل تقني في كاليفورنيا وهو وادي السيليكون.

شكل [2] الحرم الجديد بجامعة بيركلي بالقرب من وادي السيليكون



ولعل هذا المثال يكون حافزاً لدول أخرى ذات الجامعات التقليدية لإنشاء جامعات جديدة على ذلك النسق!!!

الخلاصة

تواجه مؤسسات الجامعات التقليدية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات الهادرة التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التقني المتسارع أساسا، ويستند الى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالا للتردد في البدا ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لتلك الجامعات القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتنطلق في عصر «العولمة والمعرفة « ولتحقيق مستويات متعالية من التميز والقدرة التنافسية.

الفصل السادس

أهمية القيادة في الجامعات المتميزة

مقدمة

تحتـل القيـادة Leadership أهميـة خاصة في دراسـات الإدارة المعـاصرة نظراً لما لهـا من تأثـيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ومن ثم قدرتها في التأثير على سـلوك المـوارد البشريـة وتوجيه الأداء بما يحقق أهـداف تلك المنظمات. ونظـراً لخطورة تأثير القيـادة الإداريـة فقد اختلفت الآراء حول أنماط القـادة وخصائصهم ومعايير الحكم عـلى كفاءتهم. كذلك تتبايـن الآراء حول جدوى الأسـاليب القيادية المختلفة ومدى إمكانيـة التوصل إلى منهجيات قيادية محورية يمكـن تطبيقها في مختلف المنظمات. ولا تسعفنا الدراسات الوضعية للإدارة ونظريات القيادة بهذه المنهجية القيادية المحورية، بـل تتعدد النظريات وتتصادم الآراء حول ماهية القيـادة الفعالة وخصائص المنهجية القياديـة المثلى، بل يشـكك الكثيرون من علماء الإدارة في مجـرد وجود مثل هذا النمط الأمثل.

المفاهيم العصرية للقيادة

تتبلـور مفاهيـم القيادة الإدارية وفـق أدبيات الإدارة المعاصرة أنها عملية إنسـانية وفكريـة بالأسـاس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجـل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيـق أهـداف المنظمة باسـتثمـار الفرص المتاحة لهـا والتعامل الإيجـابي مع المخاطر والمهـددات المحيطـة بها. كما تهتم القيادة بتنسـيق جهـود الموارد البشـرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي داعم لفرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها. وتشير أدبيات الإدارة المعاصرة أن القيادة تعمل بمنطق الريـادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم مـن الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشـاركة وإثبات قدراتهم، وهذا ما يعبر عنه بفكرة «التمكين» Empowerment. مـن ثـم يعتمـد القائد على سـلطة التأثير والتوجيه أكثـر من اعتماده على سـلطة المركز

أو الوظيفـة ويتحـرك ويتفاعل مـع تابعيه في نطاق أرحب من مجـرد الإطار التنظيمي الرسمي.

وتتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السـلوك الإنساني والذي يتخذ أشـكالاً وأنماطاً قد تخالف ما يريده القادة في كثير من الأحيان، ويتطلب الأمـر أن تتوفـر للقـادة القـدرة على فهم أسـباب هذا السـلوك ومحاولـة التوصل إلى دوافعه للتأثير فيه وتغييره إلى ما يتوافق والأهداف العامة والغايات التي تسـعى إليها المنظمات. لذلك تتمثل القيادة في قدرة القائد على توفير المعلومات المناسـبة للأفراد بما يمكنهـم من تحقيق النتائـج المطلوبة منهم توضيح مجالات لعمل وتقنياته، وتزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل.

ومـن المتفـق عليه بين دارسي القيـادة أن أنماط القيـادة وفعاليتها تتأثر بأشـخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة، ومن ثم تتأكد حقيقة أن القيادة في الأسـاس هي نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل أطرافها في تشكيلها، فالقائد يؤثر في تابعيه، كـما يتصور أن يؤثـر التابعون في قادتهم، ويتأثر الجميع ـ القائـد والتابعين ـ بالظروف المحيطة وخصائص الموقف الذي يوجدون فيه.

مهام رئيسية للقائد الفعال

يتحمل القادة مسـئولية أساسـية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للمـوارد البشرية المتناسـبة مع متطلبات المنظمـة وتقنياتها وتطوراتهـا المتوقعة، وبذل العنايـة الفائقـة لضمان توفرها. وتبرز فعالية القيادة من خـلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية ومسـاندتهم في اكتسـاب المهارات والمعـارف وزيادة رصيدهم المعرفي واسـتثماره في تطوير الأداء. ومن ثم تتبلور هذه المسـئولية في استراتيجية يعمل القادة على إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويشير علماء الإدارة المحدثين أن المهمة الأساسية للقائد الفعال هي تطبيق مفاهيم وأسـاليب " إدارة الأداء» Performance Management بـما تتضمنـه من تحديد أهـداف الأداء للفـرد أو لجماعـة العمـل، وتوفير متطلبـات ومسـتلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقويم والمحاسبة على النتائج والإنجازات، مع الالتزام بمنطق إدارة الجودة الشـاملة والتعامـل وفق لمبادئهـا ومتطلباتها. ومن ثـم لا تتناقض القيـادة الفعالة مع

إعمال اللامركزية، فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من تنمية قدرات تابعيه والوصول بهـم إلى مسـتويات عاليـة من الكفـاءة والخبرة تجعل كل منهـم في ذاته قائداً يسـتطيع ممارسـة الصلاحيات وتحمل المسئوليات. ومن ثم يكون القائد الفعال قائداً لمجموعة من " القادة" ويتحول دوره إلى رائد، مسـاند، موجـه، ميسر Coach بدلاً من رئيس، مديـر، أومراقب. ويتكامل مع هذه المسـئوليات التي يتحملها القادة شـحذ وإطلاق الطاقـات الفكريـة والإبداعيـة للتابعين، وحفزهـم على الابتـكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها. ومن المتفق عليه أن القادة المتميزين يحققون مسـتويات أعلى من مشـاركة العاملين في قضايا ومشـكلات العمـل، ويحصلون على نتائـج إيجابية من خلال تنميـة الاتصالات بينهم وبين مسـاعديهم، والعمل على فتح القنـوات وتعميـق الحوار معهـم في قضايا العمـل والبحث عن حلول للمشـكلات وأفـكار للتطوير، وضمان اسـتمرارية وشـفافية الحـوار معهم وفيما بينهـم. إذن يتجه القائـد الفعال إلى الاسـتماع للعاملين والبعد عـن إصدار الأوامـر والتوجيهات دون التـماس آرائهم ويحرص على الإجابة عن تسـاؤلاتهم ومناقشـة مقترحاتهم ويسـتثمر مهاراته الإنسانية والفكرية والتقنية في توجيههم ومساندتهم.

1. مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية

وتتضمـن هذه المرحلة تحديد الرؤية الاسـتراتيجية للمنظمة ورسـالتها أي الغاية الاسـتراتيجية، توضيـح الأهـداف الاسـتراتيجية في الأجـل الطويـل، والتوجهات الاسـتراتيجية في المدى القصير والمتوسـط. ثم يهتـم القائد بتحديد مسـتويات الأداء والإنجـازات المسـتهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز، وتحديد أسـس ومعايير البناء التنظيمـي وثقافة المنظمـة المحابية للتوجهات الاسـتراتيجية. وتكـون قمة اهتمامات القائد الفعال تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

2. مرحلة إدارة الأداء

تتعلـق هذه المرحلة المسـتمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشـاد والدعـم والمسـاندة والتقويم والتصحيح لأداء مختلف عنـاصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقـه مـع توجهـات المنظمـة وأهدافهـا الاسـتراتيجية. وتشـمل عمليـات إدارة

الأداء بالدرجة الأولى؛ تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية. كذلك يهتم القائد بتوضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد [جماعة العمل] إدراكها والتعامل معها بإيجابية وتوجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط، ثم متابعة الأداء ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

ويتم في ضوء المتابعة تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية الأداء ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة، ثم تخطيط عمليات تطوير الأداء وتحسين العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة الأداء وتحليله، وكذا لمواكبة تطلعات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية.

المسئولية الاجتماعية للقادة

لا تقتصر مسئولية القادة على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنهم يتعاملون أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسئولية الاجتماعية التي تفرض عليهم الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياه التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات قادة المنظمات، إلا أنها تؤثر عليهم في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح هؤلاء القادة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما يستطيعون.

التوجه التفاعلي للقادة المتميزين

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها. لذا يعمد قادة التميز إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن « إدارة العلاقات والتحالفات» مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحقق قادة التميز لمنظماتهم أفضل النتائج.

لقد عرضنا بعضاً من الملامح العامة التي يتصف بها من تعارف مفكرو الإدارة المعاصرين على اعتبارهم « قادة التميز». وهم في الأساس بشر متميزون بما حباهم الله

به من قدرات فكرية ومهارات عقلية يوظفونها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ويستفيدون من حصيلة العلم الإنساني وتطورات التقنية في توجيه البشر الآخرين العاملين معهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات. ولا ينشأ هؤلاء القادة من فراغ، بل هم نتيجة إعداد وتدريب وتنمية متواصلة قامت بها مؤسسات التعليم وبناء المعرفة الإنسانية، وتعهدتهم منظمات متفوقة بالرعاية والتمكين وإطلاق الطاقات الإبداعية حتى تمكنوا من إثبات ذواتهم وتأكيد قدراتهم. وهم يكررون ما أتيح لهم من فرص بتعهدهم غيرهم من القادة الواعدين بالرعاية والتدريب والتنمية حتى يصبحوا هم أيضاً قادة متميزين.

ونريد أن نؤكد قضية غاية في الأهمية هي أن ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني أنهم بشر من طينة خاصة، أو أنهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها. وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرون على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: «**فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ**» [آل عمران:159].

عن القيادة الجامعية

تؤمن القيادة الجامعية الفعالة بأن التطوير المخطط الشامل لكافة عناصر الجامعة هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع المتغيرات، كما تعلم أنه هو السبيل لاستعادة التوازن في مواجهة التقلبات الناشئة من حركة المتغيرات وتمكين الجامعة من استثمار الفرص وتجنب المخاطر الناشئة عنها. من ثم تعمل القيادة الجامعية الفاعلة على تحقيق التطوير الشامل للجامعة بهدف تعظيم قدرتها على التميز والتفوق على المنافسين واحتلال مركز متقدم باستمرار في قوائم التصنيف العالمي ـ والوطني ـ للجامعات.

ويتبلور إنجاز القيادة الجامعية في عدة أمور رئيسية يبدأ كل منها بالفعل « إعادة»؛ فيكـون أول إنجاز للقيـادة الجامعية الفعالة والمتميزة هو إعادة صياغة الاسـتراتيجية العامة للجامعة شاملة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ومن ثم تكون إعادة صياغـة الخطة الاسـتراتيجية وإعادة تصميـم الهياكل التنظيميـة والبرامج الأكاديمية والتعليميـة وإعـادة هندسـة الإدارة الماليـة ولموارد البشرية، ثم إعـادة تصميم الحزمة التقنيـة أمـورا طبيعيـة وذلـك في ضـوء الاسـتراتيجية الجديـدة وفي إطـار التغييرات والتحولات الذاتية في الجمعة وفي المناخ

ومـن الطبيعي أن تنعكس كل تلك المراجعات عـلى العمليات التعليمية والبحثية والأنشـطة العلمية بالجامعـة وعلاقاتها مع البيئة المحيطـة، ومـن ثم يكون من المحتم إعـادة تصميم كل تلك العناصر الجامعية وإعادة تخطيط وسـائل الاتصال والتواصل مع المجتمع الجامعي والعلمي محليا وخارجيا.

وتتكامل هذه العناصر في برنامج للتطوير الاسـتراتيجي الشامل للجامعة تشرف القيادة الجامعية على تصميمه وتيسـير تنفيذه ومتابعتـه وتقويم نتائجه، ومن ثم تقرير أنواع التعديل والتغيير في البرنامج في ضوء النتائج المتحققة والظروف المتغيرة.

القواعد الخمسة لنجاح القائد الجامعي

مـن دراسـة أدبيـات الإدارة الفعالـة وتأمل أسـاليب القادة المتميزيـن في منظمات مختلفـة منهـا الجامعـات، أمكن اسـتخلاص مجموعة مـن القواعد التي ترشـد القائد الجامعي إلى طريق النجاح؛

القاعدة الأولى
البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور

فالنجـاح في حل مشـكلات وتحقيق نجاحـات في إدارة الجامعة، يـؤدي إلى خلق الثقة في مقدرة وكفاءة القائد، ومن زيادة فرصه في الحصول على تعاون أعضاء الجامعة وذوي العلاقـة مـن خارجها للتعاون في مواجهة المشـكلات الأصعب. وعلى سـبيل المثال أن يبدأ القائد الجامعي بإعداد خطة قصيرة الأجل لتطوير الدراسـة باسـتخدام

تقنيات الاتصالات والمعلومات سـتكون مشـجعاً على توسـيع نطـاق الخطة ووضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للتحول إلى جامعة الكترونية!

وفي ذات السـياق، فإن القائد الفعال لا يستكين للظروف والأوضاع غير المحابية لجامعتـه، بل يسـعى لتحويل السـالب من الأمـور والمواقـف إلى الإيجابيـة والفعالية مسـتخدماً في هـذا السـبيل معطيات العلـم والتقنية المتجددة، وفي هـذا يتضح الفرق بينه وبين قادة عاديين لا يدركون كيف يسـتخدمون ما هو متاح لهم من مسـتحدثات علمية وتقنية لحل ما يواجه جامعاتهم من مشـكلات ومهددات، بل إن القائد الفعال يبحث عن الخبراء والمتخصصين ويدفعهم لابتكار تقنيات غير معروفة للمساعدة في الخروج بجامعاتهم من أزماتها.

القاعدة الثانية
رؤية النافع في الضار والضار في النافع

وتفسير ذلك أن القائد لا يكتفي بالواقع المشاهد الذي يراه الجميع، ولكنه يتعمق في تحليـل مـا يراه ويحاول سـبر أغواره فتنكشـف له أمور لا يسـتطيع غـيره إدراكها. فرب مشـكلة يراها الشـخص العادي مسـتعصية على الحل، بينما يدرك القائد المتميز أن المشـكلة تنطـوي على خير كثير ويتمكن بالتحليل العلمـي ومنهج التفكير الخلاق أن يحوِل المشكلة إلى فرصة. وبالمثل قد يرض الكثيرون عما يحققونه من نجاح، ولكن قائدنا الفعال ينتبه إلى أن ذلك النجاح مؤقت وأنه يخفي وراء مشكلات وسلبيات قد تهـدد مصير جامعته، ومن ثم يتحوط للأمر ويتخذ من القرارات ما يمكنه من تحويل الخطـر المسـتتر إلى فرصة للتطوير والخـروج من أزمة رآها مبكـراً ولم يحتاط الآخرون لتفاديها.

وهـذا لـب منهجيـة الإدارة الاسـتراتيجية وأسـلوب التحليـل الرباعي SWOT Analysis كما عرضنا له في الفصل الرابع.

القاعدة الثالثة
تغيير المكان إذا ساءت الأمور

على القائد الفعال المتميز أن يلجأ إلى تغيير المكان في حال ساءت الأمور وضاقت به السبل. وتلك حكمة قرآنية إذ يقول الحق في القرآن الكريم «**إِنَّ الَّذِينَ تَوَفَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ ظَالِمِي أَنفُسِهِمْ قَالُوا فِيمَ كُنتُمْ قَالُوا كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِي الْأَرْضِ قَالُوا أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةً فَتُهَاجِرُوا فِيهَا فأولئك مَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَسَاءَتْ مَصِيرًا**» [الآية 97] من سورة النساء. فالحكمة أن الذي يواجه ظلماً أو عنتاً في مكان عله أن يتركه ويبحث عن بدائل أرحب تتوفر بها الفرص والحرية، أو تكون الأحوال والأوضاع السياسية والاقتصادية والمجتمعية محابية ومساعدة على بدء نشاط جديد. وتلك الحكمة يمارسها القادة الجامعيين المتميزين إذ يعمدوا إلى نقل جامعاتهم ـ أو فروع لها ـ من حيث تكون فرص التوسع والنمو تكاد أن تنضب ـ، إلى أماكن واعدة، بينما يعجز آخرون عن مثل ذلك التغيير وتظل جامعاتهم تنعى من بناها. وعلى سبيل المثال نجد أن فرع جامعة القاهرة في الخرطوم بالسودان قد انهار وتقلص نتيجة أوضاع سياسية معادية لمصر هناك بعد أن كان محل إقبال السودانيين ومنهم كبار المسئولين[50]، ولم تنجح قيادات جامعة القاهرة ولا الوزراء المتعاقبين على وزارة التعليم العالي في استعادة فرع الجامعة في الخرطوم أو في نقله إلى دولة عربية أو إفريقية أخرى، بل اكتفت الجامعة بقبول طلاب في المقر المؤقت في موقع جامعة القاهرة الرئيسي بالجيزة. وفي هذا السياق أعلن وزير التعليم السوداني في يناير 2015 أن الرئيسي البشير أصدر قرارا بإعادة فرع لإدارة جامعة القاهرة، من جانبه، قال نصار، رئيس جامعة القاهرة، إن الجامعة فوجئت بإخطار من السودان بتسلم المقر الإداري للفرع فقط، وليس الفرع كاملا، حيث إن الفرع به العديد من المباني والمنشآت والأراضي التي تملكها الجامعة ملكية كاملة.

وفي المقابل نرى جامعات أسترالية وأمريكية وأوربية مثلا تكتشف الفرص في دولة الإمارات العربية المتحدة فتنشئ فروع لها في دبي وأبو ظبي والشارقة وتنجح بذلك في المنافسة العالمية.

(50) كان فرع جامعة القاهرة بالخرطوم يضم أربع كليات هي التجارة، والحقوق، والآداب، والعلوم. وقد اتاحت حكومات مصر المختلفة كل الامكانيات لينال ابناء الشعب السوداني فرص التعليم العالي وحتى الدراسات العليا منذ افتتاح الجامعة في العام 1955 وحتى مصادرتها في العام 1993م وإطلاق اسم جامعة النيلين عليها في عهد ما سمي ثورة الإنقاذ.

القاعدة الرابعة

الكفاءة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء

يتميز القائد الجامعي الفعال بكفاءة ومهارة القدرة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء، وفي المحافظة على الأصدقاء. ذلك بأن الاعتماد على تعاون المؤيدين والمتحابين للقائد الجامعي لا يتطلب قدرة خاصة أو متميزة، فهؤلاء الأصدقاء والمتعاطفين مع القائد على استعداد طبيعي لمعاونته وتنفيذ توجيهاته عادة. أما غير المتعاطفين ـ أو الأعداء ـ فهم يبادرون بالهجوم والعدوان ولو كان القائد غير راغب في تلك الممارسة. إذن أن يستطيع قائد تحويل الأعداء إلى أصدقاء فتلك مهارة يصعب توفرها في الكثير من القادة. وعلى سبيل المثال حين ينجح رئيس لجامعة في تحويل أعضاء في المجلس الأعلى للجامعات من رفض طلب الجامعة إنشاء كلية للطب البشري إلى قبولهم ذات الطلب مما يمثل طاقة تعليمية وميزة تنافسية، فهو نجاح مشهود.

وفي ذات الوقت تعلوا قيمة القائد الجامعي بفعاليته في الاحتفاظ بالأصدقاء والمتعاونين معه مهما حقق من نجاح قد يغريه على عدم الحرص على تلك الصداقة.

القاعدة الخامسة

استخدام المنطق

يعتمد القائد الفعال استخدام المنطق والإقناع في علاقات العمل ومع مساعديه وزملائه، مع طلابه وأصحاب المصلحة المتعاملين مع جامعته، ويبعد عن أساليب الاستعلاء والتهديد والعنف لفرض آراءه واقراراته. والقائد الفعال المتميز يؤمن بقيمة التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث الذي يكون أقرب إلى الصواب مستعيناً بآراء واجتهادات معاونيه وأقرانه والتماس الواقعية والتوسط في الأمور الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي. كل تلك المزايا يستكملها القائد الفعال بالتدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية، واختيار التوقيت الأنسب في مناقشة المشاكل وطرح بدائل القرارات.

القيادة الإدارية في الجامعات

تشكل الجامعات منظمات حية Living Organizations تمارس وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة العلم والتقنية المتسارعة.

كذلك تتمثل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي خصائص ومميزات الجامعات المتعلمة The Learning Organization التي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعالياتها وإنجازاتها.

وتعتمد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ـ شأنها شأن كافة الجامعات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات ـ على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من العناصر القيادية لشغل وظائف الإدارة والتوجيه العلمي والأكاديمي والإداري، بما يحقق النتائج المستهدفة من الجامعة.

وتتميز الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المتفوقة والرائدة بكونها تعتمد منهج الإدارة الاستراتيجية القائم على تحديد الرسالة التي وجدت الجامعة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة التي توضح مكانة الجامعة ودورها الرائد المستهدف في منظومة التعليم وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية العلم وخدمة المجتمع. وتتفوق الجامعات المتميزة ومؤسسات التعليم العالي الرائدة بكونها تتعايش مع المجتمع الذي توجد فيه ـ محلياً وعالمياً ـ وتقدر الفرص المتاحة لها فيه والمحاذير التي يجب عليها تفاديها، كما ترصد بذكاء المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية وغيرها، وتلتمس فيها فرصاً متجددة أو مخاطر ومهددات ينبغي الإعداد للتعامل معها.

والجامعة المتميزة ـ شأنها شأن منظمات الأعمال وغيرها من الجامعات الهادفة ـ تضع لنفسها استراتيجيات عامة وخطط استراتيجية شاملة وبرامج ومشروعات محددة تستهدف كلها تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية التي تبرر وجود الجامعة وتنتج العوائد المجتمعية والعلمية والتقنية والاقتصادية التي تؤكد المساهمة الفاعلة للجامعة في بناء وتنمية الوطن وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

إذن يتوقف نجاح الجامعة ـ شأنها في ذلك شأن أي نشاط إنساني هادف ـ على جودة وفعالية القيادات الأكاديمية والإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهداف الجامعة.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز والتأكيد على الدور القيادي المؤثر والفاعل لشاغلي وظائف الإدارة الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وبيان المفاهيم والأساليب الأساسية لتفعيل هذا الدور.

المعطيات الأساسية لعمل القيادات الجامعية

تمارس الجامعات المعاصرة ـ في أي من دول العالم ـ مهامها التعليمية والبحثية وأنشطتها في مختلف المجالات العلمية وعلاقاتها بالمجتمع، في طوف تختلف كل الاختلاف عما كان سائداً في سنوات ما قبل العولمة والطفرات التقنية والمعلوماتية، وتمثل فرصاً لا نهائية للجامعات، كما تعبر عن تحديات ومهددات لا قبل للجامعات بمواجهتها إلا بإعمال العلم والتطوير المستمر في كافة مجالات العمل الجامعي في إطار استراتيجيات وخطط مدروسة تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف البقاء والاستمرار والنمو للجامعات، فضلاً عن التميز والتوفق على المنافسين واحتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية والوطنية.

وتتمثل تلك الأوضاع المستجدة والمتجددة والمؤثرة على الجامعات المعاصرة فيما يلي:

1. الواقع التقني الجديد

يعيش العالم منذ سنوات مرحلة تتميز بالتطورات التقنية المستمرة والبالغة التأثير في كافة مرافق ومجالات الحياة البشرية، وقد تسارعت قوة ومجالات التفوق التقني حتى تبلورت في " الثورة التقنية"Technology Revolution.

وتنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة. من ناحية أخرى، تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة

البشر وتقدمهم. وتتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات، كما وضح تأثير التقنيات الجديدة في مجالات الخدمات التعليمية والصحية بدرجة كبيرة. وتتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الالكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للجامعة الجامعية الحديثة فرصاً هائلة لتطوير مضامين التعليم وتقنياته، حيث تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل منظومات التعليم، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

وتفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يضع القيادات الجامعية في مواجهة تحديات مهمة لا بديل عن التعامل معها للوصول إلى مستوى التميز في العمليات التعليمية والبحثية بالجامعات يناسب تطلعات المجتمع ويواجه المنافسة من جامعات العالم الأكثر تقدماً.

وتمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات الجامعية لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الجامعية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنيات الجديدة واستخدامها بكفاءة. من جهة أخرى، تتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان والمكان، ومن ثم أطلقت العنان لنظم التعليم من بعد، وتحررت الإدارة الجامعية إلى حد بعيد من قيود الزمان والمكان وأصبحت قادرة على توفير الخدمات التعليمية لمن يطلبها حيثما وأينما كان.

وتميل الجامعات المعاصرة إلى الحجم الصغير نتيجة للتقنية العالية، إذ تحتاج إلى أعداد أقل من العاملين، وتتخلص من كثير من الإدارات والأقسام التنظيمية التي تحل التقنية محلها، ومن ثم ينطبق على الجامعة وصف الجامعة الرشيقة Lean Organization ، كما أنها تصل بخدماتها إلى ملايين الراغبين في أماكن تواجدهم إذ توفر التقنية الحديثة لمنظمات التعليم الجامعي والعالي فرصاً هائلة من خلال شبكة الإنترنت التي تمثل المجال الرحب الآن للعديد من العمليات التعليمية والأنشطة المعرفية وأصبحت الوسيلة الأسرع في تنمية نظم وخدمات التعليم ، وتتخذ كل الجامعات التقليدية والحديثة على السواء مواقع لها على الإنترنت تقدم

من خلالها خدمات متجددة لطالبي التعلم والمعرفة، كما نشأت جامعات افتراضية تقدم برامجها على شبكة الإنترنت وعلى مستوى عالمي دون أن توجد لها مقار مادية في الواقع.

وتفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الالكتروني في الجامعات الحديثة وتطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يؤدي إلى اختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويحل محلها شبكات من الحاسبات الآلية وتطبيقات لا نهائية لمختلف العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية، والعديد من قواعد البيانات المترابطة والمتشابكة وظهور ما يسمى " الذاكرة المؤسسية "التي تنتظم بها كل منتجات العمل الجامعي من برامج أكاديمية ودراسات وتقارير علمية وسجلات الطلاب ، فضلاً عن المعاملات المالية والقرارات الإدارية والمراسلات المتبادلة بين الجامعة وغيرها من الجامعات والرسائل فيما بين وحدات وأعضاء الجامعة.

ونتيجة للتطورات التقنية المتسارعة، اتجهت الجامعات المتفوقة والمتميزة في العالم إلى الدخول في حلبة التطوير التقني وتشجيع أعضائها من العلماء والباحثين على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات. وأصبحت الجامعات توظف رصيدها المعرفي في أنشطة فائقة القيمة المضافةKnowledge Based Activities لتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة.

وإذ تستشعر الجامعة الجديدة شدة وخطورة المنافسة، فإنها تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير التقنيات التعليمية وليس الانحصار في شراء تلك التقنيات والاعتماد على جهات خارجية، ومن ثم ترتقي الجامعة إلى المستويات العالمية المعترف بها للجامعات الأعلى مكانة Accredited، وتتحول الجامعة من حالة السكون والركود إلى منظمة نشطة Mean Organization. كذلك فإنه مع تزايد مصادر المعلومات وتطور تقنياتها، تصبح الجامعة أقدر على الاستفادة من التراكم المعرفي المستمر، وتتحول إلى " منظمة متعلمة" A Learning Organization. كما يفرض الواقع التقني الجديد على الجامعات أن تتحول إلى مساندة التجديد والابتكار والحفز على قبول المخاطر.

2. **التطوير المستمر**

تبينت الإدارة الجامعية المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل البقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في الجامعة.

والمؤكد أن كل شيء حول الجامعات المعاصرة في تطور مستمر؛ فالمجتمع في حركة مستمرة، والرغبة في التعليم تتزايد وتنتشر بين فئات مختلفة من المواطنين، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتعليم أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات الباحثين عن فرص التعليم.

ومن أهم ممكنات التطوير المستمر في الجامعات ذلك الطور غير المسبوق في خصائص وقدرات ومهارات العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers من أعضاء هيئات التدريس والباحثين الذين زادت أهميتهم باعتبارهم الأساس في الجامعات الحديثة والتي تسعى لاستقطابهم واستثمار كفاءاتهم العالية.

كما شهدت أساسيات التنظيم الجامعي تغييرا مؤثرا إلى حد أن أصبحت الجامعات في العصر الحالي مختلفة تمام الاختلاف عن جامعات الأجيال السابقة، وتطورت منهجيات وأساليب الإدارة الجامعية وأخذت في التحول من التقليدية المستقرة، إلى الديناميكية والحركة المستمرة، مستندة إلى علوم الإدارة الجديدة وتقنيات الاتصالات والمعلومات. وبدا أن اهتمام الإدارة الجامعية آخذ في التحول من التركيز على الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال. كذلك يتركز اهتمام الإدارة الجامعية الآن على الابتكار والسبق في تجديد وطرح البرامج والخدمات التعليمية الجديدة والمتميزة التي تحاول بها أن تلاحق التطورات العلمية واحتياجات المجتمعات.

كما تتجه الإدارة في الجامعات المعاصرة إلى اتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات المجتمع الساعي إلى طلب العلم والباحث عن مخرجات الجامعات الذين تتوفر فيهم المهارات المناسبة لتقنيات العمل الجديدة.

إن القيادات الجامعية تواجه في العصر الحالي ظروفاً مختلفة تماماً وآخذة في التغير والتطور بسرعة هائلة، والنتيجة الأساسية أن على هؤلاء القادة البحث عن أنماط قيادية جديدة تواكب مناخ التقنية الفائقة السائد في منظماتهم.

المفاهيم العصرية للقيادة الجامعية

القيادة الجامعية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف الجامعة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. وتهتم القيادة الجامعية في الأساس بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص ودعم جهود فرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها. وتتصف القيادة الجامعية بصفات، ـ ولو أنها مشتركة في القيادات الإدارية في مختلف الجامعات، إلا أنها تبدو أكثر وضوحا في حالة القيادات بالجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية والعلمية عامة ـ

إن القيادة الجامعية تعمل بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم Empowerment من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراته، من ثم يعتمد القائد الجامعي على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة، وهو يتحرك ويتفاعل مع معاونيه والعاملين معه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي إذ تكون الاتصالات غير الرسمية والحوارات المنطلقة من أسر قيود التسلسل الإداري أوضح ما تكون ـ أو هكذا ما يجب أن يكون ـ في الجامعات حيث يعمد القائد الجامعي إلى تنويع أنماط قيادته وأساليبها بحسب المواقف المختلفة وأشخاص المشاركين فيها. وإذ تتضمن القيادة الجامعية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني، يكون دور القائد الجامعي الفعال العمل على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وتبرز فعالية القيادة الجامعية في مساندة العاملين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثمارها في تطوير الأداء وذلك من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية

للجامعة، حيث تتحمل القيادات مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الجامعة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها ومن أهمها الالتزام بمنطق إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق مفاهيم وأساليب " إدارة الأداء" Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقويم والمحاسبة على النتائج والإنجازات.

والقائد الجامعي الفعال يعتمد اللامركزية وينجح بالتالي في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، ويتحول هو إلى رائد، مساند، موجه، ميسر. ...Coach بدلاً من ممارسة سلطة الرئاسة، وبالتالي تكون من المهام الحيوية للقيادة الجامعية العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

ويحقق القائد الجامعي الفعال كل تلك القدرات العالية في الإنجاز حين يدعم ويشجع مستويات أعلى من مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، والاجتهاد في تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، وضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم، وإجادة الاستماع للعاملين وتقبل آرائهم والحرص على الإجابة عن تساؤلاتهم ومناقشة مقترحاتهم.

المهارات الأساسية للقائد الجامعي الفعال

تتعدد المهارات الأساسية للقائد الجامعي التي تحدد مستوى فعاليته ونجاحه في مهامه القيادية، وتتكون تلك المهارات القيادية من:

1. المهارات الإنسانية

وتشمل مهارات الاستقطاب والاختيار، وتشكيل فرق العمل، والتوجيه والحفز الإيجابي وتنمية وتطوير الأفراد وتمكينهم Empoweringوالتواصل والاتصال معهم.

تتلخص المهارات الإنسانية للقائد الجامعي في قدرته على تكوين فريق من المساعدين الأكفاء وتوفير فرص التفاعل الحر بينهم وتنمية قدراتهم وتحميلهم مسئولية إنجاز نتائج مهمة.

2. المهارات الفكرية

وتتضمن المهارات الفكرية مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، استنتاج واستقراء المؤشرات، وإدارة المعلومات واستثمارها في تحليل المشكلات وكشف أسبابها. كذلك تساعد المهارات الفكرية القائد الجامعي في التعامل مع المتغيرات من خلال تصميم الاستراتيجيات والسياسات وتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي، ثم البحث عن البدائل واتخاذ القرارات. كل ذلك مع مهارة القائد الجامعي في إدارة واستثمار الوقت وتطوير تقنيات العمل.

3. المهارات الفنية التخصصية

وهي المهارات التي يكتسبها القائد الجامعي باعتباره متخصصا في مجال علمي محدد ـ طبيب، مهندس، محاسب، قانوني، ...]، ولكن اعتماده على مهاراته الفنية يتوارى خلف اهتمامه بتفعيل واستثمار مهاراته الإنسانية والفكرية.

مسئوليات القائد الجامعي الفعال

إن أساس فعالية القائد الجامعي لا ينبع من كونه مهنياً في الأساس، ولكنه يكمن في كونه قادر على استثمار علمه وخبراته في إدارة المنظومة الجامعية وتسيير العمل بها وفق رؤية واضحة لتحقيق الرسالة التي أقيمت من أجلها، والوصول بها إلى مراتب النمو والنجاح والتميز باستثمار كافة المقومات والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، ومواجهة التغيرات في ظروف الجامعة الذاتية والأوضاع المحيطة بها، والقدرة على تحقيق مركز تنافسي متقدم.

ويمكن إجمال مسئوليات القائد الجامعي الفعال في كونه قادر على رصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على كفاءة العمل الجامعي، واستخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنيات الجديدة والمتجددة، وبالأساس هو قادر على تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وبناء خطط استراتيجية متكاملة تعبر عن رؤية ورسالة

الجامعية وأهدافها المستقبلية، ومتابعة تنفيذها وموالاتها بالتعديل والتطوير بما يواكب ـ أو يستبق التطورات والمؤثرات الخارجية والقدرات الذاتية للجامعة ـ.

نظـام القيـــادة الجامعية Leadership System

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غـير عاديـين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤسـاء والمديرين على مسـتوى القمـة في الجامعة، وإنما تسـود القيـادة جميع مسـتويات الجامعة وتنتشر فعالياتها في كل مجالات النشـاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحفزين للإنجاز والممكنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء.

وليـس مـن قبيـل المبالغة إذا قلنـا بـأن العاملين في الجامعـات المتميـزة كلهم قادة يباشرون مسـئولياتهم وكأن كل منهم هو المسئول الأول في الجامعة، ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهـه وتطويـره وكأن كل واحد منهم هو القائـد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز.

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المسـتمرة لعناصر الجامعة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم « إدارة التميز» الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في الجامعة.

مواصفات [51] قادة التميز

إن الأسـلوب القيـادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمـة هو في الحقيقة تعبير عن خبراتـه وتجاربه، ومسـتوى معارفه ومهاراتـه، وأهدافه وتوجهاتـه ودوافعه، ومدى إدراكه لمسـئولياته والتزاماته التنظيمية. أي أن القيادة هي تعبير وانعكاس لشـخصية القائد وتركيبته النفسية والاجتماعية والحضارية ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي

(51) نود الإشـارة إلى أن اسـتخدامنا لمفهوم "المواصفات" يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السـمات والواصفات الشـخصية التي يتميز بهـا القـادة دون غيرهم Personal Traits Theory والتي أثبتت الدراسـات والتجارب العملية عدم دقتها أو عموميتها في تحليل ظاهرة القيادة.

الـذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

البعد الأول،

ويتكون من المواصفات الفردية لشـخص القائد شـاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيـكل الدوافع والاتجاهـات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشـها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

البعد الثاني،

ويصـف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السـائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمي ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الاستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها الجامعة.

إن مواصفات قادة التميز تعكس هيكلاً متناغماً من الصفات الشـخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء الجامعة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسـس والقواعد والتـزام الخطط والبرامج وغيرهـا من مقومات « إدارة التميـز» ، وبين متطلبات نمو الشـخصية الإنسـانية وتحقيق دوافع العاملين وإشـباع رغباتهـم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية و النمو الوظيفي والتقدم التنظيمي.

وينبغـي التأكيـد ـ مـرة أخرى ـ عـلى أن المقصود بالقـادة ليس فقط من يشـغلون مناصـب الإدارة العليـا ويتربعون على قمـة التنظيم، بل إن مفهوم القيادة يشـمل كل مـن يمارس تأثـيراً على آخرين ويحقق بذلـك التأثير توجيه لأدائهم بـما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها. وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات الجامعة ومجالات نشاطها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع آخرين من داخل الجامعـة أو خارجها. وما نسـعى إليه من تحديد مواصفات هـؤلاء القادة إنما يأخذ في الاعتبار تلك العمومية في مفهوم القيادة.

نظام استقطاب واختيار القادة في الجامعات الحديثة

تمثل الموارد البشرية أهم موارد الجامعة وأغلاها؛ وفي مقدمتهم القيادات الأكاديمية والإدارية والباحثين المتميزين القادرين على إدارة شئون الجامعة ومراكزها العلمية وكلياتها ووحداتها الإدارية بكفاءة وفعالية. لذلك تحرص الجامعات الحديثة على استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر وتفعيل واستثمار طاقاتهم وتعظيم جهودهم ومساهماتهم في جميع الأنشطة التعليمية والبحثية والعلاقات المجتمعية والعمليات الإدارية والمعلوماتية والفنية. كما تحرص الجامعات الحديثة على تمكين القادة الجامعيين باعتبارهم مشاركين في مسئولية نجاحها وتقدمها، وكذا هم مسئولون عما قد تتعرض له من مشكلات أو تحققه من نتائج دون المستهدف.

أهداف نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين

يهدف نظام استقطاب واختيار وتعيين القيادات الجامعية إلى التوافق مع متطلبات كل مرحلة مراحل من تطور الجامعة في ضوء المستحدثات العلمية والتقنية والتغييرات في الأوضاع المجتمعية، والاتجاه إلى تفعيل نظم وآليات الإدارة الجامعية الاستراتيجية واعتبارات المنافسة المحلية والدولية. وأيضا التوافق مع المقومات الرئيسية لجودة التعليم ومتطلبات التأهل للاعتماد من هيئات الاعتماد الوطنية أو الدولية، والتقدم إلى منظمات التصنيف الجامعي الإقليمية والدولية،

ويهتم النظام بتكوين وتفعيل هيكل للموارد البشرية يتوافق مع متطلبات العمل الأكاديمي والبحثي وفي مختلف الوظائف المساندة، وينطلق من الاستراتيجية العامة للجامعة وخطتها الاستراتيجية، ويتكامل مع الخطط الاستراتيجية لكلياتها ومراكزها والإدارة العامة بها.

ويركز النظام على الاهتمام بقضايا ومتطلبات بناء وتطوير هيكل الموارد البشرية للمدى المتوسط [3-5 سنوات] والمدى البعيد [أكثر من 5 سنوات]، وعدم الانحصار فقط في متطلبات التعامل مع الأمور والاحتياجات العاجلة وقصيرة المدى، والتركيز على إمكانيات ومتطلبات تنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتأمين توفر القيادات الأكاديمية والفنية والإدارية في التوقيت المناسب،

سياسة تكوين هيكل القيادات الأكاديمية والإدارية

تتوجه سياسة تكوين هيكل القيادات الأكاديمية والإدارية إلى استقطاب القيادات الأكاديمية والإدارية المتميزين علمياً والذين لهم قدرات بحثية وتعليمية وتقنية تساعد الجامعة على التفوق والتميز وزيادة قدرتها التنافسية. مع الالتزام بشروط وقواعد التأهيل لشغل وظائف القيادات، ومع قواعد نظام ضمان الجودة الصادرة من الهيئة المختصة بضمان الجودة والاعتماد. وتحرص سياسة اختيار القيادات على توازن هياكل الكليات والأقسام العلمية والمراكز البحثية والوحدات الإدارية من حيث الأعداد والخصائص ومستويات الكفاءة. كل ذلك في ضوء الخطط الاستراتيجية والأهداف المحددة، ومواكبة التطورات العلمية والتقنية والمعرفية الأكثر تميزا.

سياسة تخطيط الموارد البشرية

تتم كافة عمليات إدارة الموارد البشرية في إطار خطة متكاملة تحدد الاحتياجات من الأفراد ونوعياتهم ومستويات كفاءتهم والتوقيت المناسب لتوفيرهم لتحقيق استكمال وفعالية هيكل الموارد البشرية بالجامعة. ويجري تخطيط الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة وما تحدده من أهداف تعليمية وبحثية وخدمات مجتمعية، وأهداف تنظيمية وإدارية، على أن تتوافق فترة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، ثم يصير تجزئتها إلى خطط سنوية وفق أسلوب التخطيط وإعداد الموازنات بالجامعة.

ويراعى أن تعد الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية للموارد البشرية بناء على معلومات دقيقة عن هيكل الموارد البشرية الحالي بالجامعة والاحتياجات المحددة في خطط الكليات والمراكز والإدارات المختلفة، وبالاستفادة من المعلومات الناتجة عن تقويم أداء الأفراد وجماعات العمل، ونتائج تقويم الأداء على مستوى الكليات والمراكز والإدارات بالجامعة بشكل عام.

ومن الضروري ـ التزاماً بمنهجية الإدارة الاستراتيجية ـ أن يراعى عند إعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية للموارد البشرية دراسة أوضاع سوق العمل في المجتمع المحيط بالجامعة وسوق العمل المحلي عامة، وتنسيق توقيت تدبير الاحتياجات

البشريـة للجامعة في ضوء حالة العرض والطلب ومـدى وفرة أو ندرة التخصصات ومستويات الكفاءة المستهدفة.

ومـن المفيد مراجعة وتحديث خطط الموارد البشريـة في ضوء تطورات ومتطلبات الأداء وكـذا التوسـعات والتغيـرات في الكليات والبرامج الأكاديميـة وما يطرأ على العمليـات التعليميـة والبحثية والعلاقـات الثقافية والمجتمعية مـن تطوير وتحديث، وكذا ما يتم استحداثه وتطويره في الهيكل التنظيمي للجامعة.

سياسة الاستقطاب

تهـدف عمليـة الاسـتقطاب Recruiting إلى رصـد وجـذب أفضـل العنـاصر البشريـة الملائمـة لاحتياجات الجامعة للسـعي إلى الالتحـاق بوظائفها الشـاغرة فيما يتعلق بمختلف الوظائف، تكتسـب سياسة استقطاب القيادات الأكاديمية والإدارية أهميـة خاصة نظراً لعظم تأثيرهم عـلى الأداء العام للجامعة ووحداتها. وتجري عملية الاسـتقطاب بالتوجه نحو سـوق العمـل المحلي والوطني وأسـواق العمل في مختلف مناطـق العالم [حيثما كان ذلـك ممكنا ومطلوباً]، والأكثر احتمالاً أن تتوافر بها نوعيات الموارد البشرية المتوافقة مع احتياجات الجامعة.

وعـادة مـا يكون مجتمع الجامعـة ذاتها مجالاً للبحـث عن العنـاصر البشرية الأكثر ملائمـة ويتم مراجعة قاعدة معلومات الموارد البشرية لاستكشـاف العناصر الجديرة بالاختيار من الداخل لشـغل وظائف شاغرة يمكن أن تتم ترقيتهم أو نقلهم إليها إذا توافرت فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة.

ومـن الـضروري أن تلتزم عمليات الاسـتقطاب منحى إيجابياً بالمبـادرة إلى طرق أبـواب كل المصـادر الداخليـة [داخـل الجامعـة] والخارجيـة [في مـصر وخارجها]، والاتصال بالعناصر المحتملة، وعدم الانحصار فقط في نشر إعلانات لطلب العناصر المستهدفة وانتظار أن يتقدم الباحثون عن وظائف لطرق أبواب الجامعة. على أن يكون البحث عن الموارد البشرية ـ والقيادات ـ المسـتهدفة بكل الوسائل الممكنة مع التركيز على استثمار شبكة الإنترنت والتواجد في مهرجانات التوظف التي تعقدها الجامعات والمؤسسات التعليمية Employment Fairs ومتابعة الندوات والمؤتمرات وحضور المعـارض المتخصصة في مجـالات عمل الجامعة ورصد العناصر الواعدة واسـتقطابها

للتقدم للعمل بالجامعة، على أن تجري مراجعة وتقويم عمليات الاسـتقطاب بشـكل مستمر لتحسين وتطوير الأساليب والمصادر المستخدمة.

وفي الجامعـات التي تتمتع بسـمعة عالية، يتم الاعتـماد بدرجة كبيرة على علاقات الزمالـة والتأثـير المتبادل للقيـادات الأكاديميـة بالجامعة لرصد أصحـاب الكفاءات الذيـن يتوسـمون فيهم الخبرة والمقدرة وترشـيح أسـماءهم وتنمية قاعـدة المعلومات التـي تعتمـد عليها الجامعـة في البحث عن أفضل العناصر لشـغل وظائـف القيادات الأكاديمية والإدارية.

ومـن الطبيعـي أن تخضـع عمليات الاسـتقطاب لمبـدأ تناسـب التكلفـة والعائد باسـتمرار، ومن ثم ينبغي مراعاة التخطيط الجيد والاختيار الدقيق لوسائل ومصادر الاسـتقطاب وتكلفته بحسب نوعية ومستوى الأفراد المستهدفين وأعدادهم، على أن تتم مراجعة وتقويم كفاءة عمليات الاسـتقطاب بحسب ما تنتجه من نتائج تتمثل في أعداد ونوعيات الأفراد المتميزين الذين يستجيبون لدعوة الجامعة للعمل بها، والذين يستقرون في أعمالهم.

سياسة الاختيار

أولا: شروط عامة في اختيار الموارد البشرية وبخاصة القيادات

يتـم اختيار أفضل العناصر لشـغل وظيفة معينة اعتماداً عـلى المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة وما تحدده من مواصفات ينبغي توفرها فيمن يشـغلها وأهمها؛ مجال ومسـتوى التعليم لحاصل عليه المرشـح للتعيين، ومجال وأماكن العمل السـابقة وفـترة الخـبرة العملية المكتسـبة في كل جهة عمـل، ثم مجالات ومسـتويات التدريب والجهـات التـي تـدرب فيها ومسـتوى إنجـازه في كل منهـا ومدى ارتبـاط كل ذلك بمتطلبات الوظيفة المرشح لها في الجامعة.

ومـن المهـم التركيز في الاسـتقطاب والاختيـار والتدقيق عند التعيـين للتأكد من أن المرشـح تتوفر له المهـارات والقدرات الفنية والإداريـة والقيادية، وإجادة اللغات الأجنبيـة ذات العلاقـة بالوظيفـة وإجـادة التعامـل مع الحاسـب الآلـي، فضلاً عن الصفات والقدرات النفسية والاجتماعية والمظهر اللائق وحسن الخطاب الشخصي.

ثانيا: معايير اختيار أعضاء هيئات التدريس والبحوث

فضلاً عن المعايير العامة السابقة، يتم التركيز على المعايير على خصائص ومواصفات المرشحين لشغل وظائف هيئات التدريس والبحوث من حيث الإحاطة الكافية بنظم التعليم الجامعي المتطورة، ونظم ومتطلبات ضمان جودة التعليم، بما يضمن التفاعل مع متطلبات الجامعة الساعية إلى التميز ولوصول إلى مستويات عالية في التصنيفات الجامعية المحلية والإقليمية والعالمية، وبالنسبة للمرشحين لوظائف هيئات التدريس يكون الاهتمام مركزا على الكفاءة التدريسية والتمكن من توظيف التقنيات التعليمية المتجددة في إعداد المواد الدراسية، والقدرة على إدارة قاعات الدرس وتقديم الدروس العملية والتدريبات للطلاب، مع القدرة على التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.

ويكون من محددات قبول مرشح لوظيفة في مجال البحوث العلمية، أن يكون المرشح متمكنا من منهجيات البحث وأسس التفكير العلمي والأساليب البحثية والطرق الإحصائية المتوافقة مع متطلبات أعمال البحث العلمي في مجال الوظيفة، والأبحاث المنشورة في دوريات ذات تأثير عال **High Impact Factor**، والتواصل مع المجتمع العلمي بحضور المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية.

وتمثل وظائف القيادة الأكاديمية ـ رئيس ونوابه وعمداء ووكلاء الكليات ومديري المراكز المتخصصة ـ أهمية الجامعة خاصة بما تتطلبه من ضرورة توفر عناصر القدرة المحتملة على شغل مناصب الإدارة الأكاديمية المتناسبة مع المستوى الوظيفي للمرشح فضلاً عن كافة المواصفات السابق ذكرها.

إنه من الخطورة بمكان الاعتماد على عوامل المعرفة الشخصية أو السير الذاتية غير الموثقة والمنتشر نماذجها في مواقع الانترنت، واللقاءات والاختبارات الشخصية العاجلة والمتعجلة، في استقطاب واختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئات التدريس والبحوث. إن المصدر الخطأ او غير المناسب، أو الاختيار المتعجل الذي لم يخضع لاختبار ولم يتم التحقق من توفر المعايير المحددة لشغل وظيفة ما، وحالات التعيين التي تتم في عجلة من الأمر، كلها نذر خطر يترتب عليها آثار وخيمة على

الجامعة ومصداقيتها وطلابها والمجتمع، ناهيك عن التكلفة الضائعة والوقت المهدر دون نتائج تعدل ما تم بذله من مال ووقت.

وتكون أهم مشكلات الاختيار والتوظيف الخاطئ هو سرعة تغيير [دوران] القيادات والإساءة إلى السمعة الأكاديمية للجامعة، ونفور العناصر الصالحة من التقدم لشغل الوظائف بها.[52]

إن من أخطر معوقات الاختيار العلمي السليم للقيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس والبحوث في الجامعات الخاصة[53] في بعض الدول انفراد أصحابها [أغلبهم من رجال الأعمال والقلة منهم أكاديميين] باتخاذ القرارات في شأن اختيار وتعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات وأعضاء هيئات التدريس، ومن ثم في حالة عدم توفيقهم في وظائفهم أو عدم رضا أصحاب الجامعات عن أداءهم، يكون قرار الاستغناء عنهم أيضاً بذات الطريقة وهي سلطة مطلقة لصاحب الجامعة. وقد تستخدم ذرائع واهية لتبرير قرارات إنهاء خدمات غير المرضي عنهم، مثل أن ينسب القرار إلى مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء، ولكن الحقيقة لا تزال هي أن صاحب القرار هو صاحب الجامعة!!

ومن أخطر تداعيات هذا النمط في الاستقطاب والاختيار والتعيين للقيادات الجامعية في الجامعات الخاصة[54]، عدم الالتزام بأصول التنظيم وإدارة الموارد البشرية، إذ لا يعتمد على أوصاف وظائف **Job Descriptions** أو خطط لتوجيه الأداء **Performance plans** ولا توافق على خطط عمل وإنجازات تكون محلاً للتقويم والمحاسبة إن إيجاباً أو سلباً! ومؤدى هذا الوضع أن اختصاصات وصلاحيات هؤلاء القادة الجامعيين ومسئولياتهم غير واضحة، ومن ثم تكون قرارات تقويم أداءهم غير

(52) تنتشر هذه المشكلة في الجامعات المصرية الخاصة التي تخضع لسيطرة وإرادة أصحابها خاصة من رجال الأعمال.

(53) يبلغ عدد الجامعات الأهلية والخاصة في مصر 4 جامعات أهلية و20 جامعة خاصة و12 أكاديمية. تعمل داخل مصر. إلى جانب 8 كليات عسكرية تتبع وزارة الدفاع، وأيضاً ثلاث جامعات مصرية خارج البلاد، و5 فروع لجامعات مصرية خارج البلاد.

(54) في الجامعات الحكومية قانون تنظيم الجامعات ينظم شئونها ومنها شئون أعضاء هيئات التدريس وشروط اختيار القيادات الأكاديمية ولا مجال هناك لمثل المشكلات التي تخوض فيها الجامعات الخاصة.

مؤسسة على معايير علمية أو نتائج مستهدفة، ويبقى التقويم في نهاية الأمر هو قرار مزاجي لصاحب الجامعة!!

مقومات فاعلية نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين

لضمان الفاعلية في عمليات استقطاب واختيار وتعيين القيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس والبحوث بالجامعات، لا بد من التقيد بأساسيات علم إدارة الموارد البشرية التي تقوم على ضرورة الربط والتوافق بين مواصفات الوظيفة من ناحية، وبين مواصفات وقدرات وخبرات المرشح لشغل تلك الوظيفة من ناحية ثانية، وضرورة استمرار ذلك التوافق طوال مدة شغلها، وموالاة شاغل الوظيفة بالتدريب والتنمية ورفع الكفاءة والتقويم المستمر في ضوء الإنجازات الفعلية مقارنة بالنتائج المستهدفة أي الأهداف المخططة.

البداية العلمية للاستقطاب والاختيار والتعيين

ومن ثم تكون البداية هي التوصيف العلمي الدقيق للوظائف المطلوب شغلها يوضح الكفاءات والمهارات والقدرات العلمية والخبرات العملية المطلوبة فيمن يشغل كل وظيفة، والنتائج المستهدفة من أداء الوظيفة، والأهم من ذلك وضوح مؤشرات الأداء المتميز[KPI's] Key Performance Indictors.

تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين

يمثل تخطيط القوى البشرية اللازمة للجامعة نقطة الانطلاق في الإعداد لبرنامج الاستقطاب والاختيار ثم تعيين الأفراد المناسبين لاحتياجات الجامعة في فترة زمنية معينة. ويتم ذلك بدراسة الاستراتيجية العامة للجامعة وتبين أهدافها ورؤيتها المستقبلية ومتطلباتها من الموارد البشرية المتميزة. كما تجري دراسة سوق العمل المحلي ونظم واتجاهات إدارة الموارد البشرية في الجامعات بالمجتمع المحيط، ومتابعة مستويات الرواتب ونظم الحوافز ووسائل استقطاب الموارد البشرية المتميزة. ويكون نتيجة تلك الدراسات صياغة استراتيجية للموارد البشرية تبين التوجهات الرئيسية للجامعة. وبذلك يتم التحديد الدقيق لاحتياجات الجامعة من كل أعضاء هيئات

التدريس والبحوث والقيادات الأكاديمية والإدارية معاونيهم، وكذا من الإداريين والفنيين.

وفي ضوء خطة القوى البشرية وتحليل أوضاع سوق العمل وفحص المستجدات التقنية والإدارية والمالية بالجامعة، يتم التوقيت المناسب لبدء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وأخذ ظروف السوق المستهدف لكل فئة من الفئات في الاعتبار.

ومن المهم تحديد معايير مسبقة ومؤشرات مستمدة من أهداف الجامعة تدل على مدى النجاح في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وأهمها: التناسق والانسجام في هيكل الموارد البشرية بعد تمام التعيين لمن تم استقطابهم واختيارهم، وقدرة من تم تعيينه على مباشرة أعمال وظيفته بكفاءة بعد فترة قصيرة من التعريف بمهام وواجبات الوظيفة ـ والتدريب إذا لزم الأمر ـ، الاستقرار النسبي لمن تم تعيينه في الوظيفة، وضوح قدرات من تم تعيينه على التأقلم السريع مع ثقافة ومجتمع الجامعة.

ويجدر الذكر أهمية الاختيار السليم للأفراد على أسس موضوعية تبعد عن الجوانب الشخصية حتى يتم الاستثمار الصحيح لقدراتهم وتوظيفها بكفاءة في أنشطة الجامعة. وبشكل خاص يكون التوافق بين متطلبات العمل ومواصفاته وبين خصائص الفرد المرشح لأداء العمل وقدراته ومهاراته ورغباته وميوله أساس في فعالية التعيين. كما أن إسناد العمل لفرد معين ينبغي أن يتم على أساس الاطمئنان إلى قبوله وتحمسه للعمل، فضلاً عن قدرته على أداء واجباته بفهم وكفاءة. كذلك يكون من الضروري توضيح واجبات وحقوق الجامعة، وواجبات وحقوق المرشح للتعيين، وشفافية كل ما يتصل بالحقوق المالية للمرشح وضوابط استحقاقها، وهي الأمور التي يكون من المفترض أن يشملها العقد الذي يربط بين الجامعة وبين العاملين بها في مختلف الوظائف.

مقاييس النجاح في تكوين هيكل الموارد البشرية

جدول [1] مقاييس النجاح في تكوين هيكل الموارد البشرية

الأهداف	المقاييس
1. تكوين قوة عمل فعالة	• نسبة تحقيق مؤشرات نجاح الأداء KPI's • [لكل فئة من فئات الموارد البشرية]
2. تكوين قوة عمل مستقرة	• معدل دوران العمل= [عدد الداخلين في الخدمة ـ عدد الخارجين من الخدمة] ÷ متوسط عدد العاملين في الفترة× 100 • [لكل فئة من فئات الموارد البشرية].
3. المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة	• معدل فقد العناصر المتميزة= عدد الأفراد المتميزين تاركي الخدمة اختيارياً ÷ متوسط عدد العاملين في الفترة× 100 • معدل كسب عناصر متميزة= عدد الأفراد المتميزين المنضمين إلى الخدمةً ÷ متوسط عدد العاملين في الفترة× 100 • [لكل فئة من فئات الموارد البشرية]
4. فعالية نظم الاستقطاب والاختيار والتعيين	• عدد المتقدمين بطلبات للتوظف استجابة لإعلانات الجامعة. • عدد المستوفين للشروط العامة لشغل الوظائف بالنسبة لإجمالي عدد المتقدمين في كل عملية استقطاب. • نوعيات المتقدمين بطلبات من حيث مستوى الخبرة والتأهيل ومواقع العمل التي يعملون بها. • نسبة من يقبل التعاقد إلى إجمالي من يتم اختيارهم. • متوسط تقديرات الكفاءة خلال فترة الاختبار. • نسبة من يتم تثبيتهم إلى إجمالي المعينين تحت الاختبار. • متوسط تقديرات الكفاءة للمعينين الجدد خلال السنة الأولى للعمل بالجامعة. • معدل استقرار العاملين [نسبة من يترك العمل خلال السنة الأولى للاستخدام إلى إجمالي العاملين في كل دفعة تعيين].

إن كفاءة وفعالية استقطاب واختيار وتعيين القيادات الجامعية هو انعكاس لكفاءة تخطيط وإدارة الموارد البشرية كجزء من المنظومة الإدارية المتكاملة على مستوى الجامعة.

قيادات جامعية رائدة

أحمد لطفي السيد

عُين مديرًا للجامعة المصرية في مارس 1925 بعد أن أصبحت حكومية وكان مديرًا لدار الكتب قبل ذلك. وفي عهده اتسعت الجامعة؛ فضمت إليها كليات الهندسة والحقوق والتجارة والزراعة، والطب البيطري وغيرها، كما قبلت الجامعة سنة 1929 أول مجموعة من الفتيات للالتحاق بها دون ضجة أو دعاية لهذا الأمر في الصحف، وسارت الأوضاع في هدوء حتى تخرجت أول دفعة من الطالبات سنة 1933 وكانت ثلاث طالبات في كلية الآداب وواحدة في كلية الحقوق، وكان ذلك مأثرة له في سبيل النهوض بالمرأة، والمحافظة على حقها في التعليم.

وكان لطفي السيد حريصًا على كرامة الجامعة؛ فلم يزج بها في السياسة، ولم يسمح بما يعوق حركتها أو يؤثر في سياستها؛ فنأى بها عن العمل الحزبي، فحين أُقصي طه حسين عن الجامعة سنة 1932 إلى وزارة المعارف، قدم لطفي السيد استقالته احتجاجًا على هذا التدخل، ولم يعد إلى الجامعة إلا بعد أن اشترط أن يعدل قانونها بما لا يدع لوزارة المعارف الحق في نقل أستاذ من الجامعة إلا بعد موافقة مجلسها، وقدم استقالته مرة أخرى سنة 1937 احتجاجًا على اقتحام الشرطة للحرم الجامعي، وظل أحمد لطفي السيد مديرًا للجامعة حتى استقال منها سنة 1941 بعد أن اطمأن إلى أوضاعها ورسوخ أقدامها.

دكتور طه حسين

ولد طه حسين يوم 15 نوفمبر 1889في قرية الكيلو قريبة من مغاغة إحدى مدن محافظة المنيا في الصعيد الأوسط المصري، وتوفي عام 1973. وما مر على عيني الطفل أربعة من الأعوام حتى أصيبتا بالرمد ما أطفأ النور فيهما إلى الأبد. أدخله أبوه كتاب القرية ، لتعلم العربية والحساب وتلاوة القرآن الكريموحفظه.

ولما فتحت الجامعة المصرية أبوابها سنة 1908 كان طه حسين أول المنتسبين إليها، فدرس العلوم العصرية، والحضارة الإسلامية، والتاريخ والجغرافيا، وعدداً من اللغات الشرقية كالحبشية والعبرية والسريانية، وظل يتردد خلال تلك الحقبة

على حضور دروس الأزهر والمشاركة في ندواته اللغوية والدينية والإسلامية. ودأب على هذا العمل حتى سنة 1914، وهي السنة التي نال فيها شهادة الدكتوراة وموضوع الأطروحة هو: «ذكرى أبي العلاء» ما أثار ضجة في الأوساط الدينية، وفي ندوة البرلمان المصري إذ اتهمه أحد أعضاء البرلمان بالمروق والزندقة والخروج على مبادئ الدين الحنيف. وفي العام نفسه، أي في عام 1914 أوفدته الجامعة المصرية إلى مونبيلية بفرنسا، لمتابعة التخصص والاستزادة من فروع المعرفة والعلوم العصرية، فدرس اللغة الفرنسية وآدابها، وعلم النفس والتاريخ الحديث.

لما عاد إلى مصر سنة 1919 عُين طه حسين أستاذا للتاريخ اليوناني والروماني في الجامعة المصرية، وكانت جامعة أهلية، فلما أُلحقت بالدولة سنة 1925 عينته وزارة المعارف أستاذاً فيها للأدب العربي، فعميداً لكلية الآداب في الجامعة نفسها، وذلك سنة 1928، لكنه لم يلبث في العمادة سوى يوم واحد؛ إذ قدم استقالته من هذا المنصب تحت تأثير الضغط المعنوي والأدبي الذي مارسه عليه الوفديون، خصوم الأحرار الدستوريين الذي كان منهم طه حسين.

وفي سنة 1930 أُعيد طه حسين إلى عمادة الآداب، لكن وبسبب منح الجامعة الدكتوراه الفخرية لعدد من الشخصيات السياسية المرموقة مثل عبد العزيز فهمي، وتوفيق رفعت، وعلي ماهر باشا، ورفْض طه حسين لهذا العمل، أصدر وزير المعارف مرسوما يقضي بنقله إلى وزارة المعارف، لكنه رفض تسلم منصبه الجديد، وتمت إحالته إلى التقاعد سنة 1932.

وفي عام 1934 أعيد طه حسين إلى الجامعة المصرية بصفة أستاذاً للأدب، ثم بصفة عميد لكلية الآداب ابتداء من سنة 1936. وبسبب خلافه مع حكومة محمد محمود استقال من العمادة لينصرف إلى التدريس في الكلية نفسها حتى سنة 1942، سنة تعيينه مديراً لجامعة الإسكندرية، إضافة إلى عمله الآخر كمستشار فني لوزارة المعارف، ومراقباً للثقافة في الوزارة عينها. وفي عام 1944 ترك الجامعة بعد أن أُحيل إلى التقاعد.

وفي سنة 1950، وكان الحكم بيد حزب الوفد صدر مرسوم تعيينه وزيراً للمعارف، وبقي في هذا المنصب حتى سنة 1952، تاريخ إقالة الحكومة الوفدية،

بعد أن مُنح لقب الباشوية سنة 1951، وبعد أن وجه كل عنايته لجامعة الإسكندرية، وعمل رئيساً لمجمع اللغة العربية بالقاهرة، وعضواً في العديد من المجامع الدولية، وعضواً في المجلس العالى للفنون والآداب.

وفي سنة 1959 عاد طه حسين إلى الجامعة بصفة أستاذ غير متفرغ، كما عاد إلى الصحافة فتسلم رئاسة تحرير الجمهورية.

دكتور عبد الوهاب مورو باشا

الدكتور محمد عبد الوهاب مورو باشا [10 ديسمبر 1893 ـ 23 مايو 1979] أستاذ جراحة مصري، شغل منصب مدير جامعة القاهرة بين عامي 1951 و1953. تدرج مورو في وظائف هيئة التدريس إلى أن أصبح أستاذًا للجراحة ورئيسا لأقسام الجراحة بكلية طب قصر العيني بين عامي 1936 و1949، ثم عميدًا لكلية الطب بين عامي 1949 و1951، وشغل منصب مدير جامعة القاهرة من 5 مايو 1951 إلى 24 يونيو 1953.

أنشأ مورو قسم الجراحة العامة بكلية طب عين شمس أثناء رئاسته لقسم الجراحة بقصر العيني، وقام بإنشاء أقسام التخصص في جراحة الطب والأعصاب والمسالك البولية وقسم الأمراض النفسية وهو عميد لكلية طب قصر العيني، كما أنشأ كلية الصيدلة ومعهد العلوم السياسية بجامعة القاهرة أثناء عمله مديرا لها.

دكتور أحمد زكي

أحمد زكي عاكف هو كيميائي، ومؤسس أكاديمية البحث العلمي والتقنية في مصر. 1975 من أعلام النهضة الأدبية الحديثة في العالم العربي، كان رئيسا لجامعة القاهرة، ورئيس تحرير مجلة "العربي". له أسلوب علمي جمع بين روعة الأسلوب الأدبي، وعذوبته، وبين وضوح الأسلوب العلمي ودقته. من مؤلفاته: "مع الله في السماء"، "مع الله في الأرض"، و "في سبيل موسوعة علمية» وبعد ثورة 23 يوليو عينته الحكومة رئيساً لجامعة القاهرة فبقي في هذا المنصب حتى بلوغه سن التقاعد القانونية.

دكتور عبد الوهاب البرلسي

الدكتور عبد الوهاب البرلسي، أستاذ جامعي مصري في مجال علم الأدوية [الفارماكولوجيا]، شغل منصب مدير جامعة أسيوط في الفترة من 29 أغسطس 1967 إلى 27 أكتوبر 1968 ثم وزير التعليم العالي في الفترة من 28 أكتوبر 1968 إلى 13 مايو 1971، وهو سادس من شغلوا هذا المنصب منذ إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1961، وكان عضوًا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.

دكتور عبد الحليم منتصر

عبد الحليم منتصر عالم مصري ولد عام 1908 في دمياط، تخرج من كلية العلوم بجامعة القاهرة في عام 1931 كانه هدفه تعريب التعليم الجامعي و وضع معجم عربي علمي عمل معيدا بقسم النبات و حصل علي الماجستير عن رسالة التنح و الثغور في النباتات الصحراوية و الدكتوراه عام 1928 و موضوعها التربة المصرية كون مع زملائه مجلة رسالة العلم في سنة 1924 و رأسها 42 سنة و كون جمعية خريجي العلوم و اصبح امين للاتحاد العلمي وعمل مديراً لجامعة الكويت منذ أنشائها.

دكتور سليمان حزين

الدكتور سليمان أحمد حزين، من مواليد 1909 وتوفي عام 1999. تخرج من كلية الآداب قسم جغرافي.أسس جامعة أسيوط عام 1955، وكان أول رئيس لها حتى عام 1965، كما شغل منصب وزير الثقافة، ثم اختير رئيسا للاتحاد الجغرافي العربي، وقد أنشأ المعهد الثقافي المصري بلندن عام 1943، وأسس قسم الجغرافيا بكلية الآداب بجامعة الإسكندرية عام 1947، كما أنشأ المركز المصري للثقافة العربية والإسلامية في مدريد عام 1950. اختير الدكتور سليمان حزين عضوًا بمجمع اللغة العربية بالقاهرة عام 1978.

دكتور حسن محمد اسماعيل (حسن اسماعيل)

ولد في 10 ابريل 1917 بطلخا محافظة الدقهلية. متزوج وله أربعة أبناء. حصل على بكالوريوس هندسة مدنية من جامعة القاهرة 1938، ماجستير 1943، دكتوراه من جامعة كاليفورنيا التكنولوجية 1948. عمل معيدا بكلية الهندسة جامعة القاهرة 1938، تدرج في سلك الوظائف الجامعية حتى درجة أستاذ 1956، عميد الكلية 1968-1969، وكيل الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث 1969-1970، رئيس جامعة القاهرة 1975-1976، وزير التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا 1978-1989، رئيس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا 1979—1980، عضو المجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة قطاع التعليم الهندسي، رئيس شعبة الري والصرف الأهلية المصرية، رئيس شعبة الهندسة الاستشارية المدنية، وشعبة التعليم الهندسي والمؤهلات بنقابة المهندسين، عضو مجلس ادارة مركز التنمية التكنولوجية لجامعة القاهرة. شارك في عملية تأميم قناة السويس 1956، عمل مستشار هيئة قناة السويس 1976، كما قام بتصميم معمل الأبحاث لهيئة القناة بالاسماعيلية، واقامة مدرسة علمية بمركز بحوث هيئة قناة السويس، قام بئاسة الجانب المصري في دراسات التخطيط الاقليمي للساحل الشمالي الغربي ومدينة العامرية الجديدة، وميناء دمياط وفي وضع خطة وسياسة التوسع وانشاء الموانئ المصرية. له 24 بحثا علميا منشورا في نواحي العمل الهندسي المختلف. شارك في عدة مؤتمرات علمية عالمية. حصل على وسام الاستحقاق من الطبقة الثانية 1965، ومن الطبقة الأولى 1975، نوط اليونسكو من الدراجة الأولى من مجموعة فنزويلا، وسام ناسو البرتغالي من ملكة هولندا، وسام الجمهورية من الطبقة الأولى 1979، جائزة الدولة التقديرية في العلوم 1980.

دكتور إبراهيم جميل بدران

ولد في 27 اكتوبر 1934 بالقاهرة وتوفي إلى رحمة الله في 18 ديسمبر 2015. متزوج. حصل على بكالوريوس الطب والجراحة 1947، دبلوم 1948، دكتوراه في الجراحة العامة 1951. أستاذ الطب والجراحة بجامعة القاهرة، وكيل كلية الطب جامعة القاهرة 1966، نائب رئيس الجامعة 1974، وزير الصحة 1976، رئيس جامعة القاهرة 1978، رئيس أكاديمية البحث العلمي 1980. عضو المجالس القومية

المتخصصة،رئيس مجلس بحوث الصحة والدواء بأكاديمية البحث العلمي، رئيس جمعية تنمية المجتمعات الجديدة بوزارة التعمير والاسكان، عضو الهيئة الاستشارية بهيئة الصحة العالمية بجنيف، عضو المتب الاستشاري بمكتب هيئة الصحة العالمية لشرق البحر الأبيض المتوسط، عضو الجمعية الطبية العالمية في بروكسل، عضو المركز الفرنسي للعلوم والطب بباريس. له مؤلفات منها: كتاب في ثلاثة أجزاء في الجراحة العامة. نظرة مستقبلية للتعليم الجامعي في مصر، نظرة مستقبلية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مصر، عدا عدة بحوث في الجراحة العامة . حصل على وسام العلوم والتعليم من الجمهورية الفرنسية 1080، وسام الجمهورية من الطبقة الأولى ووسام جوقة الشرف من درجة فارس في فرنسا 1983، الدكتوراه الفخرية من جامعة المنوفية في فلسفة العلوم 1984، ومن الجامعة الأمريكية بالقاهرة 1988، وسام العلوم والفنون وجائزة الدولة التقديرية في العلوم 1985.

والخلاصة

إن « نظام القيادة « في الجامعات هو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها، وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسئوليات لكل مستوى قيادي. كما يحدد أنماط القيادة الأنسب لظروف الجامعة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها وأساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية. كذلك يوضح نظام القيادة عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة، كما ينظم سبل التواصل بين القائد ومعاونيه، وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رص الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس.

ومن أهم عناصر نظام القيادة؛ تحديد آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم من تحمل مسئوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية وحثهم عل تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم « إدارة التميز». وأسس تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام

قيم الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders في الجامعة. كذلك يركز نظام القيادة على تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف الجامعة، ويساند المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات. وأخير حفز القادة لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي Self – appraisal واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة للعاملين معهم.

الفصل السابع

تطوير إدارة المهام الأكاديمية الجامعية

مقدمة

تسعى القيادات في الجامعات الحديثة إلى التميز ورفع القدرة التنافسية والولوج إلى حلبة العولمة والصعود إلى مراتب عالية في نظم التصنيف العالمية.

وتضم مجموعة القيادات الجامعية رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ومديري المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تنشغل بالأمور العلمية والبحثية وتوفير الخدمات العلمية والتعليمية والتدريبية والاستشارية سواء لكليات الجامعة والعاملين بها، أو للمجتمع المحيط بالجامعة.

وعادة ما تضم المراكز الجامعية تلك المختصة بالبحث العلمي والتنمية التقنية، وتدريب وتنمية أعضاء الهيئات التدريسية والهيئات المساعدة. كذلك يكون من في الجامعات الحديثة مراكز للنشر الجامعي وتقنيات المعلومات والدراسات المستقبلية، فضلاً عن مراكز تطوير النظم التعليمية وتقنيات التعليم.

وتضم الوحدات ذات الطابع الخاص المستشفيات الجامعية التي تمارس أنشطة تعليمية وبحثية إلى جانب تقديم الخدمات العلاجية بغرض تفير فرص التدريب العملي لطلاب كليات الطب وطب الأسنان والعلاج الطبيعي وما يناظرها، فضلا عن علاج المرضى في المجتمع المحيط بالجامعة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض دور القيادات الجامعية في إدارة المهام الرئيسية الواجبة عليهم والتي يحقق تنفيذها على وجهها الصحيح ضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، وضمان تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وتنطبق مسئوليات القيادات الجامعية في إدارة وتطوير المهام الأكاديمية الرئيسية على كل الجامعات سواء الحكومية أو الخاصة والأهلية. وما من شك أن القيادات الجامعية تكون محكومة بنظم وقواعد مستمدة من طبيعة الجامعات كمؤسسات

تعليمية وبحثية ترنو إلى تقدم المجتمع وتنمية أفراده على أسس علمية متطورة ومتميزة، وبالإضافة إلى نلك القواعد المنظمة لعمل القيادات الجامعية والمستمدة من طبيعة الجامعة كنظام مجتمعي مستقل ومتفرد، تنشأ في بعض الأحيان قوانين ولوائح تختلف في مدى مرونتها وسماحها للقيادات الجامعية بالانطلاق في أعمالهم حسب توجهات الجامعات المعنية واستراتيجيتها العامة. وفي المجتمعات التي تؤسس الدولة فيها الجامعات وتضمن مصادر تمويلها، تكون تلك القوانين أكثر تقييداً لحرية القيادات الجامعية ـ حتى في الجامعات الخاصة والأهلية التي لا تعتمد على الدولة في تمويلها ـ، وتكون الوزارات والمجالس العليا المعنية بشئون الجامعات أكثر ميلاً إلى المركزية والتدخل في شئون الجامعات بقدر لا يتناسب مع طبيعة العمل الجامعي ومقومات الحياة الأكاديمية.

في إطار المناخ المحيط بالجامعات التقليدية ـ أساسا ـ من المفروض أن تباشر القيادات الجامعية مسئولياتها في إدارة المهام الأكاديمية والعلمية والبحثية، فضلاً عن مباشرتها للشئون الإدارية بالجامعة وتخطيط وتنفيذ خططها المالية وقضايا التمويل وإدارة العلاقات مع العاملين من القيادات الأكاديمية والإدارية والهيئات المساعدة وشاغلي الوظائف الإدارية والفنية والمهنية. كذلك يقع على عاتق القيادات الإدارية إدارة العلاقات مع طلاب الجامعة وأسرهم، والمجتمع المحيط محلياً وخارجياً.

من ناحية أخرى، تختص القيادات الجامعية ـ في الجامعات التقليدية ـ بإدارة العلاقات مع مؤسسات الدولة المعنية بشئون التعليم العالي والجامعي. وتشمل مسئوليات القيادات الجامعية في إدارة علاقات الجامعات مع تلك الجهات الحكومية، متابعة القرارات الصادرة والمتعلقة بالجامعات وخاصة قواعد قبول الطلاب المتقدمين للالتحاق والقواعد المتعلقة بالقيادات الأكاديمية والإدارية وعلى وجه الأهمية الشئون المتعلقة بإعارتهم وندبهم من الجامعات الحكومية إلى الجامعات الخاصة والأهلية.

كذلك من المهم أن تقوم القيادات في الجامعات التقليدية بمتابعة إقرار البرامج الأكاديمية واللوائح التي تتقدم بها الجامعات للحصول على اعتماد الجهات الرسمية والتقيد بما تقرره بشأن معادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات الخاصة والأهلية بنظيراتها الصادرة من الجامعات الحكومية!!!

ومن المشكلات التي تستنزف من وقت وجهد قيادات الجامعات محاولاتهم الحصول على موافقة الجهات الحكومية التي تنص قوانين تنظيم الجامعات على ضرورة موافقتها مثل إنشاء أقسام علمية أو تخصصات جديدة، بما يتطلب إقرار التعديلات في اللوائح الجامعية، والاتفاقات الثقافية مع جامعات أجنبية وغيرها من الشئون التي تدخل في صميم اختصاصات ومسئوليات القيادة الجامعية مما يقيد من حرية العمل الجامعي ويؤثر سلبا على استقلال الجامعات[55].

وفي ضوء هذه المقدمة نشرع في تدارس مسئوليات القيادات الجامعية في ممارسة دورها في إدارة المهام الأكاديمية بالجامعات الساعية إلى التميز.

المهمة الأولى،

التخطيط الأكاديمي

من المؤكد أن الغاية الأساسية لنشأة الجامعات في المقام الأول هي توفير التعليم الجامعي أو العالي للراغبين ـ والقادرين ـ على تحصيل التعليم بعد مراحله الأساسية. ويقصد بالقادرين على التعلم الجامعي ليس في الأساس القدرة المالية، بل الكفاءة والاستعداد العقلي والذهني على استقبال المعارف العلمية واستيعابها للوصول إلى مستويات تسمح بالحصول على الدرجة العلمية.

ومن ثم تكون المهمة الأولى للقائد الجامعي هي التخطيط الأكاديمي لتصميم البرامج الأكاديمية التي يتم تقديمها للراغبين في الالتحاق بالجامعة ومواصلة تطويرها وتحديثها بما يحقق شرطين أساسيين:

الشرط الأول

مواكبة التطور المعرفي في العالم في العلوم والتخصصات المراد تقديمها بالجامعة، والتقنيات التعليمية الحديثة والمتجددة،

(55) يحكم الجامعات المصرية عدة قوانين أهمها قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته، وقانون الجامعات الخاصة والأهلية رقم 101 لسنة 1992 وتعديلاته، فضلاً عن قوانين الموازنة العامة، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، قانون العاملين المدنيين بالدولة [الخدمة المدنية]،

الشرط الثاني

التوافق مع الاحتياجات المجتمعية القائمة والمحتملة مستقبلا. وتتوزع مسئوليات القيادات الجامعية عن أداء مهمة التخطيط الأكاديمي بين المستويات القيادية المختلفة على نحو يتناسب مع واجبات واختصاصات والتخصص العلمي لكل مستوى، وذلك على الوجه التالي:

أولا: مجالس الأمناء ومجالس الجامعات

وتختص تلك المجالس باعتماد التوجهات الاستراتيجية والأهداف العامة للتعليم والمعايير الرئيسية في تصميم العمليات التعليمية والعوائد الناتجة عنها. وفي هذا المجال تكون تلك المجالس معنية بالدرجة الأولى بالتأكد من تحقق الشرطين السالف ذكرهما؛ مواكبة التطور المعرفي في العالم، والتوافق مع احتياجات المجتمع.

ثانيا: رؤساء الجامعات ونوابهم[56]

ويختص رؤساء الجامعات ونوابهم بمتابعة عمليات التخطيط الأكاديمي والتأكد من مدى توافق البرامج والخطط الأكاديمية المقترحة للتوجهات الاستراتيجية للجامعة ومع اللوائح الجامعية المعتمدة والموافقات الحكومية الصادرة فيما شأن ما تستطيع الجامعة تقديمه من برامج أكاديمية وتخصصات علمية بالمستويات الدراسية المختلفة ـ الدرجة الجامعية الأولى، الدراسات العليا ـ.

ومن المهم التأكيد على مسئولية رؤساء الجامعات ونوابهم في مراجعة وإقرار نتائج الدراسات التي تبنى على أساسها عمليات التخطيط الأكاديمي مثل الدراسات الذاتية للجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية والعلمية، ومدى دقة وحداثة المعلومات التي تحتويها تلك الدراسات الذاتية. من ناحية أخرى، يهتم رؤساء الجامعات ونوابهم بمراجعة تائج الدراسات البيئية SWOT أو ما يسمى الدراسات الرباعية وتشمل

(56) تتعدد وظائف نواب رؤساء الجامعات في الدول المختلفة بحسب القوانين والنظم المعمول بها ، ومدى استقلال الجامعات في تشكيل هياكلها التنظيمية وتحديد أعداد نواب رؤساء الجامعات واختصاصاتهم في كل دولة، وبحسب حجم الجامعة ومجالات التخصص بها. ونجد من الشائع أن يكون هناك نائبا لرئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، ونائب للدراسات العليا، ونائب لشئون أعضاء هيئة التدريس، ونائب للعلاقات الثقافية والتعاون الدولي، ونائب لشئون الفروع الداخلية أو الخارجة للجامعة، ونائب للتخطيط الاستراتيجي، ونائب للشئون المالية ، وهكذا ...

دراسة البيئة الخارجية للجامعة بما فيها من فرص ومهددات، والبيئة الداخلية بما يكون فيها من نقاط للقوة و/ أو نقاط ضعف.

ويكون اعتماد رؤساء الجامعات للخطط والبرامج الأكاديمية المقترحة شرط رئيس لطرحها على المجالس الجامعية العليا للمناقشة، ومن ثم إقرار ها وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذها.

ثالثا: عمداء الكليات [ومجالس الكليات والأقسام العلمية]

يختص عمداء الكليات ووكلائهم ومجالس الكليات والأقسام العلمية بمهام التخطيط الأكاديمي التفصيلي والتخصصي، وذلك في ضوء الخطط والتوجهات الاستراتيجية للجامعة وما يصدره رئيس الجامعة ونوابه المختصين من توجيهات مفصلة أو شارحة لما قد يصدر عن مجلس الأمناء ومجلس الجامعة من قرارات فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي.

وغالبا ما تتوزع مسئوليات التخطيط الأكاديمي التفصيلي بين مجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية، وبين الكيان المختص بالتخطيط الأكاديمي ـ إن وجد ـ أو الوحدة المختصة بإدارة شئون الجودة بالكلية بشرط أن تضم عددا من أعضاء هيئة التدريس المختصين.

وتشمل مهام التخطيط الأكاديمي التفصيلي على مستوى الكلية توصيف البرنامج التعليمي من واقع اللائحة المعتمدة بما يوضح مسارات التعليم وتوزيع المقررات على الفصول الدراسية، ومن ثم يتم توصيف المقررات وموالاتها بالتحديث والتطوير بحسب التطورات العلمية وحسب مقتضيات نظام ضمان جودة التعليم المعتمد من الهيئة الوطنية المختصة بالاعتماد [في حالة الجامعات المصرية هي هيئة ضمان الجودة والاعتماد].

من ناحية أخرى، يشمل التخطيط الأكاديمي إعداد الجداول الدراسية على نحو يتوافق مع طبيعة البرامج الأكاديمية وتقنيات وتجهيزات العمليات التعليمية [محاضرات نظرية، دراسات عملية معامل ومختبرات، تدريب ميداني.]، إعلانها في المواعيد المحددة بالتوافق مع مواعيد الإرشاد والتسجيل. وهذه الخطوة ضرورية للتنسيق بين مطالب الكليات المختلفة بالجامعة في ضوء محدودية قاعات الدراسة

وأماكـن تواجدها بالجامعة. وفي حالات كثيرة تجد الجامعات حاجة إلى تشـكيل لجنة خاصة بالجداول يرأسـها نائب رئيس الجامعة لشـئون التعليم والطلاب تضم وكلاء الكليات المختلفة لتنسيق موضوع استخدام قاعات الدراسة والمعامل بين احتياجات الكليات وفي ضوء ضغوط أعضاء هيئة التدريس من جانب والطلاب من جانب آخر. وتبدو تلك المشـكلة خاصـة في حالة الجامعات الخاصة وبعـض الجامعات الحكومية التي تطبق نظام الساعات المعتمدة ونظام الإرشاد الأكاديمي، الذي يقوم على أساس دراسـة الطالب مجموعة من المقررات محددة بسـاعات معتمدة يحصل بها على الشهادة الجامعيـة في تخصصه. و يحقق هذا النظام حرية الطالب في اختيار المواد التي يرغب في دراسـتها في كل فصل دراسي بمسـاعدة مرشـده الأكاديمي وحريتـه في تخفيض عدد المواد التي يتم دراسـتها في الفصل الدراسي إذا وجدت لديه ظروف تسـتدعي ذلك، أو إمكانية أن يزيد الطالب من عدد الساعات المعتمدة التي يسجل لدراستها في فصل دراسي إذا حصل على معدل تراكمي مرتفع وفقاً للائحة، كما يسـتطيع الطالب خلال الفصل الدراسي الصيفي دراسـة بعض المواد من الفصـل الدراسي التالي أو من المواد التي لم يوفق فيها في فصول دراسـية سـابقة للتخفيف من العبء الدراسي من ناحية، ولتحسين معدلة التراكمي من ناحية أخرى.

أمـا أغلب الجامعات الحكومية ذات الكليات المتضخمة بأعداد الطلاب بما يجاوز عشرات الآلاف فلا تعاني من تلك المشـكلة حيث لا تسـتطيع تطبيق نظام السـاعات المعتمدة بما يتيحه للطالب من اختيار برنامجه الدراسي، وإنما يحشـد هؤلاء الطلاب في مدرجـات تسـتوعب آلاف ويعتمد القائم بالتدريس على مكـبرات الصوت ليتمكن من القاء محاضرته.

ويجب أن يكون الرأي الأول للكلية المعنية في تحديد معايير وأسـاليب اسـتقطاب واختيار أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة من مدرسين مساعدين ومعيدين، سواء للتعيين طول الوقت أو لانتدابهم فترات محددة، وذلك أخذاً في الاعتبار الهيكل الحـالي لأعضاء هيئة التدريس والمقررات المطروحة في الفصول الدراسـية والمقررات المسـتهدف طرحهـا في فصـول قادمة أو التي يجـري التخطيط لإضافتهـا إلى البرنامج الأكاديمي للكلية، وأعداد الطلاب المقيدين.

كذلـك تتضمن مسـئوليات التخطيط الأكاديمي بالكلية تحديـد الكتب والمراجع الدراسـية لمقـررات كل فصـل دراسي وذلـك قبـل انتهـاء الفصـل الدراسي السـابق عليـه بفـترة كافية تسـمح بتوفيرها قبـل بداية الفصـل الدراسي، وتحديـد احتياجات ومسـتلزمات العمليـة التعليميـة من الخامات والمعـدات وتجهيـزات معامل أخذا في الاعتبـار المقـررات المطروحـة وأعـداد الطلاب المسـجلين في المقـررات المطلوب لها تلك الاحتياجات والمعدلات المعيارية للاسـتخدام لكل طالب في كل فصل دراسي. وبالنسبة للمقررات المتكرر طرحها في فصول دراسية متتالية أو تلك التي يتم استيراد احتياجاتها من خارج البلاد فيراعى تحديد الاحتياجات لعام جامعي كامل مع مراعاة طبيعة الاحتياجات وإمكانيات تخزينها من دون تعرضها للتلف.

ويدخـل في إطـار تحديـد معايير تقويـم الطلاب تحديـد قواعد وآليـات التدريب الميداني للطلاب بحسـب متطلبات المقررات المختلفة وفي فترات الإجازات. ويكون نظـام التدريب الميداني متضمناً إمكانيات الاسـتفادة من الفـرص المتاحة في اتفاقيات التعاون مع الجامعات الوطنية الأخرى والأجنبية فيما يتعلق بالتبادل الطلابي.

كذلك تعنى الكليات بتخطيط الأنشـطة البحثيـة والعلمية من مؤتمرات وندوات وتنسـيق متطلباتهـا بالتوافق مع النظم الجامعية، وتخطيط العلاقـات العلمية والثقافية مـع الجامعـات والجامعـات العلمية الوطنيـة والأجنبية وتنسـيق متطلباتهـا. كما تهتم الكليـات بمتابعة الإصـدارات العلمية في مجالات اختصاص الكليـة وموالاة تزويد مكتبـة الجامعة بها. كل ذلك يكـون في إطار التخطيط الأكاديمي لأنشـطة وفعاليات الكليات وبالتناسق مع توجهات الجامعة واستراتيجيتها العامة.

التخطيط لفصل دراسي جديد

يمثـل الإعداد لفصل دراسي جديد تحديا متكـرراً ولكنه ليس مجرد إجراء روتيني يتـم بـلا مراجعـة أو تحديـث، فالمتغيرات كثـيرة ولا تنتهـي، والمطلـوب أن يتم ذلك الإعـداد في ضـوء الخبرات المسـتفادة من ظروف وإنجازات ـ وقد يكون المشـكلات ـ التـي صادفتهـا الكلية في الفصول الدراسـية السـابقة، ومن ناحية ثانية، اسـتشراف التغييرات والأوضاع الذاتية للكلية والجامعة وما يحيطهما من متغيرات مجتمعية، ومن ثم الاستعداد للفصل ـ أو الفصول ـ الدراسي القادم بما يواكب تلك المتغيرات إيجابية

أو سلبية [بمعنى فرص أو تهديدات] ويتعامل معها بحيث تواصل الكلية تنفيذ فعالياتها بالتوافق مع الأهداف ومعايير الجودة وآمال التميز!

وعند مناقشة التطورات في نظم وقواعد العمل الأكاديمي بالجامعة التي يجب الانتباه لها وتفعيلها في الفصل ـ الفصول ـ الدراسي القادم تأكيد التعريف والتعارف بين أعضاء هيئة التدريس المنضمين حديثا إلى قوة الكلية والتنويه إلى من تركوا العمل بالكلية كذلك يكون لازما التنويه إلى أي تغييرات في تنظيم الكلية أو لوائحها و/ أو التغييرات أو الإضافات إلى البرامج الأكاديمية. كما يكون واجباً مراجعة موقف الاحتياجات واستعراض مواقف الإرشاد للطلاب في الفصل الجديد، كذلك من الضروري مناقشة موقف استيفاء الكلية لمتطلبات الجودة.

ويستكمل الإعداد لاستقبال فصل دراسي جديد بتوزيع ملف لكل عضو من هيئة التدريس يتضمن كل النظم والأدلة الجامعية والقواعد والسياسات التي تتبعها الجامعة في إدارة أعمالها وتنفيذ خططها للوصول إلى الأهداف التعليمية والبحثية والعلاقات المجتمعية والثقافية المستهدفة.

المهمة الثانية

إدارة الشئون الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس

من المفترض أن توجد ضمن التنظيم الإداري لأي جامعة إدارة متخصصة لشئون أعضاء هيئة التدريس تختص بتنفيذ خطة الموارد البشرية من استقطاب، تنفيذ إجراءات الاختيار واستصدار قرارات التعيين لمن يقع عليهم الاختيار من اللجان المختصة، واتخاذ اجراءات إعداد الرواتب والمكافآت [بالتعاون مع الإدارة المالية] والترقيات وتنظيم الإجازات وغيرها من متطلبات تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية.

إلا أن عبء إدارة شئون أعضاء هيئة التدريس يقع بالأساس على عاتق القيادات الجامعية المختصة، وفي مقدمتهم رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة المختص بشئون أعضاء هيئة التدريس ثم عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات.

ويكون اختصاص رئيس الجامعة مقتصراً على إقرار خطة استيفاء احتياجات كل كلية من أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة تنفيذها والاطمئنان إلى توافر الكفاءات المطلوبة للكليات والنظر في تقارير العمداء عن تقويم أداءهم.

من جهة أخرى، يهتم نائب رئيس الجامعة لشئون أعضاء هيئة التدريس بمتابعة المؤشرات الرئيسية التي تنتج من نظم تقويم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات من حيث مستويات الأداء والانتظام في العمليات التعليمية، الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، مدى المشاركة في الأنشطة الجامعية والطلابية، وإسهاماته في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. وفي ضوء تلك المؤشرات يقدم نائب رئيس الجامعة تقويمه عن القيادات الأكاديمية والإدارية وتوصياته بشأن مدى كفاءاتهم وقدراتهم واقتراحاته بشأن المالي والوظيفي معهم.

دور عميد الكلية في استقطاب واختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

يتمثل جهد عميد الكلية الأساسي في توجيه جهود الاستقطاب والاختيار ثم المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لوظائف هيئة التدريس والبحوث والهيئة المعونة، إذ يرتكز إلى خطة الكلية لتحديد الهيكل المناسب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أخذا في الاعتبار التخصصات العلمية المتوافقة مع متطلبات البرامج الأكاديمية بالكلية، ومستويات الكفاءة العلمية وخبرات التدريس والبحث في الأعضاء المطلوبين للكلية، بالتناسق مع حجم الهيكل الطلابي الحالي والمحتمل وقواعد توزيع الأعباء التدريسية، واحتمالات التطوير والتحديث في البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، التطورات المحتملة في تقنيات التعليم التي تخطط الجامعة لاقتنائها وتفعيلها، كذلك التوسعات المحتملة في الكليات وإضافة مبان أو منشآت تعليمية جديدة بما تمثله من فرص وإمكانيات تعليمية وبحثية جديدة تحتاج إلى قوى بشرية علمية إضافية.

ويراعى في تكوين خطة الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس وباحثين مطالب العمل بالكلية بخلاف العملية التعليمية ومنها الأعمال الإدارية وأعمال الإرشاد للطلاب والمشاركة في الأنشطة الطلابية وخدمة المجتمع، كذلك ضرورة إتاحة فرصة لعضو هيئة التدريس لتنفيذ خطة بحثية خاصة به لأغراض النشر العلمي من جانب،

وإتاحة فرصة لأعضاء الهيئة المعاونة لاستكمال دراساتهم العليا وفق القواعد المعتمدة من الجامعة.

كما يؤخذ في الحسبان احتمالات فقد أعضاء هيئة تدريس أم هيئة معاونة بالاستقالة أو انتهاء الندب أو الإعارة أو لأي أسباب أخرى، وفي ضوء ذلك يجري احتساب الفائض أو العجز في هيكل أعضاء هيئة التدريس وهيكل الهيئة المعاونة، مع مراعاة إعداد هيكل مماثل للموارد البشرية اللازمة للكلية من الإداريين والفنيين باتباع ذات الخطوات.

ثم تكون مسئولية الكلية بعد اعتماد الجامعة لخطتها من الموارد البشرية المشاركة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتوصية بتعيين الأكفاء الذين تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم مع احتياجات الكلية.

دور عميد الكلية في إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس

يقع العبء الرئيسي في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس على عمداء الكليات، وبدرجة أقل نسبياً على رؤساء الأقسام العلمية التي ينتسبون إليها ـ. ويعتمد عميد الكلية في ممارسته لإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين معه على مصدرين:

المصدر الأول؛

توصيف مهام وواجبات عضو هيئة التدريس المتعارف عليها في جامعات العالم المتميزة،

المصدر الثاني؛

قواعد ونظم ومؤشرات أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمدة من الجامعة المعنية التي تتبلور في مهام:

التدريس وتوفير المعرفة المتجددة للطلاب في تخصصات معينة، والتعامل مع طلابه بأساليب تهيئهم لاستقبال المعرفة واستيعابها وتكوين القدرة على تطبيقها والاستزادة من مصادر المعرفة المتجددة والتعلم الذاتي.

البحث العلمي لأغراض استكشاف الجديد في العلم واستثماره في تشكيل المادة العلمية التي يقدمها لطلابه وتطوير البرامج الأكاديمية والمقررات التي يتولى تدريسها، وتحديث التقنيات التعليمية التي يستخدمها في توصيل المعارف والخبرات العلمية لطلابه. كذلك يباشر عضو هيئة التدريس نشاط البحث العلمي لأغراض التنمية الذاتية والترقي إلى مراتب وظيفية أعلى في جامعته أو للانتقال إلى جامعات أكبر أو أكثر تميزا. ويلجأ عضو هيئة التدريس إلى أساليب البحث العلمي ليباشر ما يعهد إليه من واجبات أكاديمية أو مهام استشارية داخل الجامعة أو لمنظمات مجتمعية خارجها، كل ذلك بحكم كونه عضو هيئة تجريس مؤهل للقيام بتلك المهام البحثية.

المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والتواصل مع شرائح المجتمع المحيط بجامعته ومنظماته ذات العلاقة بالجامعة.

أداء الأعمال والواجبات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بمهام وظيفته.

دور عميد الكلية في متابعة وتطوير الاجتماعات الأكاديمية

يهتم عميد الكلية بمتابعة استكمال تشكيل مجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية، وعقد مجلس الكلية وتفعيل قراراته وفق القواعد التي يحددها نظام المجالس الجامعية المعتمد. والأساس في تلك المتابعة الالتزام بعقد المجلس بصفة منتظمة وفي دورية محددة مع عقد جلسات طارئة لمجلس الكلية إذا اقتضت الظروف، وأن يتم تسجيل محاضر الاجتماعات وتوثيقها وإبلاغها في وقتها إلى إدارة الجامعة[57].

كما أن عميد الكلية مسئول عن متابعة اجتماعات مجالس الأقسام العلمية، في دوريتها المحددة والتأكيد على رؤساءها باتباع القواعد المقررة في نظام المجالس الجامعية، واستخلاص نتائج وتوصيات مجالس الأقسام ومناقشتها في مجلس الكلية واتخاذها بداية لعمليات تطوير وتحديث العمل بالكلية في جميع النواحي الأكاديمية والتعليمية والإدارية،

(57) يعتبر هذا الالتزام من المتطلبات الرئيسية في نظام ضمان الجودة.

دور عمداء الكليات في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس

في سبيل إدارة مهام القيادات الأكاديمية والإدارية بكفاءة تحقق المستهدف منها، يقوم عمداء الكليات ـ عادة ـ بعقد اجتماع تعريفي مع أعضاء هيئة التدريس في بداية كل فصل دراسي لشرح النظم والسياسات الجامعية ونظم العمل في الكلية، والتذكير بالنظم الجامعية التي يلتزم عضو هيئة التدريس بتطبيقها، وكذلك التعريف بنظم التعلم المستحدثة بالجامعة وتقنيات الاتصالات والمعلومات المساعدة لعضو هيئة التدريس لتوظيفها في مهامه التدريسية.

وتكون إجراءات الإرشاد والتسجيل من أهم ما يحرص على توضيحه عمداء الكليات التي تطبق نظام الساعات المعتمدة لضمان التزام أعضاء هيئة التدريس بواجباتهم نحو الطلاب وصولا إلى تنفيذ متطلبات برامجهم الدراسية بما يحقق الفائدة المرجوة لهم. كما يهتم عمداء الكليات بمتابعة تحديث الوصف التفصيلي Syllabus للمقرر / المقررات التي سيتولى كل عضو بالكلية تدريسها والتأكد من أن توزيع المقررات وفق تخصصاتهم وفي حدود الأعباء التدريسية المقررة.

دور عميد الكلية في إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس

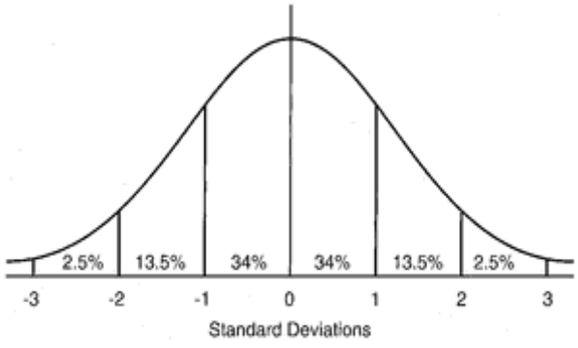
يهتم عمداء الكليات بمناقشة أعضاء هيئة التدريس في خطط الأداء في مجالات التدريس والبحوث العلمية والمشاركات في الأنشطة الطلابية وأنشطة الخدمات المجتمعية وفق نظام إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس، والحصول على توقيع العضو على النموذج الخاص بخطة الأداء حين تتم المناقشة.

دور عميد الكلية في التنسيق مع رؤساء الأقسام العلمية بشأن القائمين بتدريس ذات المقرر

وثمة قضية مهمة وشائكة في ذات الوقت، تلك المتعلقة بالتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس القائمين بتدريس ذات المقرر لمجموعات طلابية مختلفة. فمن المهم إعطاء الفرص لكل عضو بتخطيط مادته العلمية وتنسيق عرضها لطلابه وابتكار أساليب للإيضاح تناسب قدراتهم من ناحية، وتتفق مع طبيعة المادة وعناصرها العلمية من جانب آخر. ولكن المهم في هذا الصدد التزام القائمين بالتدريس لمجموعات طلابية مختلفة بذات المنهج العلمي كما اعتمد في لائحة الكلية!

ولكن هناك ثمة مشكلة مهمة ترتبط بقضية تنسيق تقديم المقررات تلك هي تحديد معايير وآليات تقويم الطلاب سواء كان القائم بالتدريس أستاذ واحد أو أساتذة مختلفين لذات المقرر أو للمقررات المختلفة. ويثير هذا الموضوع الشائك تشكك بعض المؤمنين بجدوى نظام الساعات المعتمدة إذ يرون فيه افتئات على حق أستاذ المادة في تقويم طلابه بالشكل الذي يعكس اقتناعه بأدائهم وتمكنهم من المادة العلمية وما يصاحبها من تدريبات أو تكليفات يكلفهم بها. من ناحية ثانية، يرى البعض الآخر من أعضاء هيئات التدريس أن اعتبارات العدالة واستقامة التقويم تحتم الاتفاق مسبقاُ على معايير علمية ومقننة لتقويم الطلاب. ومن المعروف علميا طريقة توفيق توزيع نتائج الطلاب في أي مقرر وفق منحنى التوزيع الطبيعي The Normal Distribution ويكون على النحو التالي:

شكل [1] المنحنى الطبيعي



All normal distributions are symmetric and have bell-shaped density curves with a single peak. To speak specifically of any normal distribution, two quantities have to be specified: the mean, where the peak of the density occurs, and the standard deviation, which indicates the spread or girth of the bell curve.

جميع التوزيعات الطبيعية متماثلة ولها منحنيات كثافة على شكل جرس مع ذروة واحدة. للتحدث بالتحديد عن أي توزيع طبيعي، يجب تحديد كميتين: المتوسط، حيث تحدث ذروة الكثافة، والانحراف المعياري، مما يدل على انتشار أو حزام منحنى الجرس. وفي حالة استخدام طريقة المنحني الطبيعي لعرض درجات الطلاب في مقرر

مـا، يجب أن تكون شريحة الطلاب الأعـلى في الدرجات هي 2.5 ٪ وشريحة الطلاب أصحـاب الدرجات الدنيا هـي 2.5 ٪ أيضا، بينما تتوزع درجـات باقي الطلاب بين هاتـين الشريحتين لتكون 13.5 ٪ لكل من الشريحتـين الملاصقتين مباشرة للشريحتين الأعـلى والأدنـى، وتخصـص 68 ٪ للطـلاب الحاصلـين عـلى درجات تـدور حول المتوسط الحسابي لمجموع درجات المادة.

وعلى أي حال، يجب على عميد الكلية أو وكيلها[58] ـ بالتنسيق مع رؤساء الأقسام العلمية كل فيما يخصه ـ تحديد أعضاء هيئة التدريس القائمين بتدريس ذات المقررات لأكثر من مجموعة دراسية وتوجيه رؤساء الأقسام العلمية لعقد اجتماعات بين القائمين بالتدريس وبين رئيس القسم العلمي [أو أستاذ المادة في حال عدم وجود قسم علمي مختـص]، حيـث يتم في تلـك الاجتماعات الاتفاق عـلى التزام الجميـع بوصف المقرر المعتمد ونمط توزيع موضوعات المقرر بين أسـابيع الدراسـة، مـع ترك الحرية للقائم بالتدريـس في عرض المادة العلمية بالأسـلوب الذي يـراه والتوصية لطلابه بالمصادر المرجعيـة التـي يعتقد في أهميتها، كما أنه له الحريـة في تحديد التكليفات التي يطلب من طلابه تقديمها. وأيضا الاتفاق على أسس وضوابط إعداد الاختبارات بحيث تتحقق معايـير الجـودة المعتمـدة وإجراءها في مواعيدهـا المحددة مـن إدارة الجامعة، مع ترك الحرية للقائم بالتدريس في إعداد الاختبار بما يتفق وما تم تدريسه فعلا.

دور عميد الكلية في ضمان التنمية المستمرة لقدرات أعضاء هيئة التدريس

يهتـم عميد الكلية بالتعـاون مع الإدارات المختصة بالجامعـة بتنظيم برامج لتنمية وتطويـر قـدرات أعضاء هيئـة التدريس باسـتثمار الطاقات والمـوارد المتاحة بالجامعة وكـذا ما توفره الجهات المتخصصة خارجها مـن برامج تدريبية. ويهتم كذلك بتفعيل الاتفاقيات الموقعة مع جامعات وجهات أجنبية في مجالات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

مـن ناحيـة أخـرى، فإن مـن أهـم أدوات التنمية المسـتمرة لقدرات أعضـاء هيئة التدريـس هـو تخطيـط وتنفيـذ نـدوات ومؤتمـرات في موضوعـات تقـع في مجالات تخصصاتهـم يشـارك فيها خبراء متخصصون مـن الجامعات الوطنيـة والدولية، ومن

(58) جميع المهام لموضحة لعمداء الكليات يمكن بالقطع تفويضها إلى وكلاء الكليات.

ثم حفز أعضاء الكلية على المسـاهمة في أعمال البحث العلمي، والقيام ببحوث خاصة والاسـتعداد لتلك الفعاليات، بالإضافة إلى حفزهـم المبكر لاجتياز إجراءات الترقية في مواعيدها.

كـما يهتم كثـير من عمـداء الكليات بحفز أعضـاء هيئات التدريـس والباحثين في كلياتهـم عـلى تخطيط وتنفيذ برامـج للتنمية الذاتية والاسـتفادة مـن البرامج والمواقع وقواعد البيانات الوطنية والدولية التي تتيحها الجامعة.

المهمة الثالثة

إدارة شئون أعضاء هيئة التدريس المعاونة

يمثـل أعضاء الهيئـات المعاونة من المدرسـين المسـاعدين والمعيديـن مصدرا مهما لإعـداد وتكوين أعضـاء هيئة التدريس بالجامعات. وتحـرص الجامعات المتميزة على تصميـم النظـم والآليات التي تحقق التأهيـل العلمي والأكاديمـي المتكامل والدراية بأسـاليب البحـث العلمي المنظـم وتيح لهم مجالات الدراسـات العليا سـواء داخلها أو بإيفادهـم إلى جامعات وطنية أو أجنبية لإكمال دراسـاتهم العليا والتأهل للانضمام إلى هيئـة التدريـس بالجامعة، وعادة ما يخصص مسـتوى قيادي رفيع للعناية بشـئون تلك الطائفة الواعدة من طلاب الدراسـات العليا واستقطاب العناصر المتفوقة منهم للعمل مساعدين أو معاونين لأعضاء هيئة التدريس.

وتتماثل مهام عمداء الكليات في شـأن إدارة شـئون الهيئات المعاونة مع مهامهم في إدارة شـئون أعضـاء هيئة التدريس، مـع ملاحظة وجوب اهتمامهـم بتخطيط برامج الدراسـات العليا للمعيدين والمدرسين المسـاعدين وتمكينهم من إجراءات التسجيل لبرامج الماجسـتير والدكتوراه، وتنسـيق العلاقات مع الكليات التي يتم التسجيل بها وضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في الإشراف على تلك الدراسات.

كما يوالي العمداء عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس المعاونة للتعرف على تقدمهم في الدراسـات العليا وما قد يواجه بعضهم من مشـكلات، أو ما قد يبدو مـن ضعف أو قصور في أدائهم. ومن ثم، يجري تنظيـم برامج لتنمية وتطوير قدرات

أعضاء هيئة التدريس المعاونة باستثمار الطاقات والموارد المتاحة بالجامعة وكذا ما توفره الجهات الخارجية المختصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس المعاونة.

ومن أهم عناصر إعداد وتنمية أعضاء الهيئات المعاونة، تنظيم إجراءات الابتعاث وشروطه سواء لجامعات أو مؤسسات علمية بحثية وطنية أو أجنبية، مع تفعيل الاتفاقيات الموقعة مع جامعات وجهات أجنبية في مجالات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس المعاونة وتمكينهم من استكمال الدراسات العليا.

المهمة الرابعة

تخطيط العلاقات العلمية والثقافية

تمثل العلاقات العلمية والثقافية عنصرا رئيسا في البناء الأكاديمي لأي جامعة. وتعتبر الكليات الجامعية هي اللبنات الأساسية للتخطيط لتلك العلاقات بما يعكس الرصيد المعرفي وتكوين الخبرات لدى أعضائها من هيئات التدريس والباحثين، كما تعبر عن التوجهات العلمية والبحثية لديهم ورغباتهم في استشراف آفاق العلم والمعرفة للعمل على الاستزادة منها ونقلها لكلياتهم في صورة برامج مناهج وتقنيات تعليمية متجددة.

ومن المتصور أن يقوم عمداء الكليات بتكليف لجنة من أعضاء الكلية لإعداد خطة للتواصل مع الجامعات والمنظمات العلمية الوطنية والأجنبية المتميزة في ضوء معرفتهم بمدى التقدم العلمي والبحثي لها ومراكزها في التصنيفات العالمية وما تقدمه كل منها من برامج أكاديمية متميزة والعلماء والباحثين والأكاديميين المتميزين العاملين بها. وأيضا يجري اقتراح الخطة بناء على اتصالات اللجنة السابقة أو القائمة مع جامعات ومنظمات علمية أو بحثية وطنية أو دولية.

ولا بد من المشاركة الفعالة لأعضاء الكلية في مناقشة إطار خطة العلاقات العلمية والثقافية حيث يجب أن تعرض على الأقسام العلمية واستطلاع آراء هيئة التدريس بشأنها ومتطلبات تفعيلها، ويصير طرح ما اتفقوا عليه على مجلس الكلية لمناقشته وإقراره، ثم الحصول على اعتماد السلطات الجامعية المختصة ليتم توفير التمويل اللازم لتفعيل الخطة.

وليس من قبيل المبالغة القول إن العلاقات العلمية والثقافية الفعالة وما يترتب عنها من نتائج وآثار إيجابية هي من أهم عناصر التأهل للاعتماد والوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات الوطنية والدولية للجامعات الأفضل والأكثر تميزا!

المهمة الخامسة

متابعة الإصدارات العلمية

تعتبر الإصدارات العلمية من الجامعات والمنظمات البحثية الوطنية والدولية من المصادر الأهم في ملاحقة التطور العلمي والمستجدات في العلوم والتقنيات في العالم ، وهي تمكّن أعضاء الكلية من مواكبة الثورة المعرفية المتجددة، لذا يكون من الطبيعي اهتمام عمداء الكليات بتخطيط أساليب التعرف على تلك المصادر وتقيمها لتحديد مدى الفائدة التي يمكن الحصول عليها من اقتناءها في صورها المختلفة ـ النسخ الورقية والالكترونية ـ، ومن ثم استثمار تلك الثروات المعرفية في إثراء العمل الجامعي وتحقيق مستويات أعلى من التميز والقدرة التنافسية بين الجامعات.

شكل [2] موقع ConnectArabs



ويتم عادة تكليف لجنة من أعضاء هيئة التدريس تختص بمداومة الاتصال بأعضاء هيئة التدريس للتعرف على الإصدارات المطلوبة لدعم العمليات التعليمية والبحثية المكلفين بها، ومراجعة قوائم الإصدارات العلمية في مجالات اختصاص

الكلية والصادرة عن مؤسسات النشر الكبرى في العالم، وتأكيد استفادة جميع أعضاء هيئة التدريس واستخدامهم لإمكانيات المكتبات الرقمية الوطنية والدولية المتاحة للجامعة والتأكد من تواصلهم معها، وخاصة استخدام المكتبات الالكترونية مثل e book library من خلال شبكة connect arabs وهي من أكبر المكتبات المجانية في العالم والتي تتيح القراءة والحفظ والتحميل.

وعلى سبيل المثال يبين الموقع التالي أهم المكتبات الرقمية في العالم [59] Ranking the World›s Best Digital Libraries

General Digital Libraries

The digital libraries on this list hold the most comprehensive collection of library materials available for free online. Some of them are so old that they actually predate the web.

Universal Digital Library – The million book collection.

Project Gutenberg – More than 20.000 ebooks, audio books, CDs and DVDs.

Bartleby – Huge collection of reference, verse, fiction and nonfiction books.

ibiblio – Library and digital archive offering ebooks, academic papers, software, music, and streaming radio.

Google Books – More than 100.000 books and a fully searchable database.

Live Search Books – Thousands of books and a fully searchable database.

World Digital Library – Source for manuscripts, rare books, music, films, maps, prints and more in multilingual format.

ERIC – World's largest library of digital education literature.

Bibliovault – Digital files for more than 12,500 books.

Internet Public Library – Books, magazines, newspapers, reference materials and more.

University Sponsored Digital Libraries

(59) http://learningpath.org/articles/Ranking_the_Worlds_Best_Digital_Libraries.html

Many of the nation's top colleges and universities host their own digital library collections. All of the libraries shown below can be accessed by students and non-students alike.

Online Books – More than 30.000 books from the University of Pennsylvania.

The Perseus Digital Library – Tufts University collection of classics and humanities resources.

Columbia University Libraries Broad range of text, audio and images from Columbia University.

Yale University Library – Wide range of books, abstracts, films, images and more.

Brigham Young University Digital Collection – Text, scholarly periodicals, theses and dissertations, audio and images from Brigham Young.

International Digital Libraries

Digital libraries are a worldwide thing. Here are three of the best international collections:

International Children's Digital Library – Fabulous collection of children's books (historic and modern.)

The European Library – Audio and printed music, children's literature, academic papers, and much more.

National Library of Australia – e-journals, subject guides, pictures and other digital collections.

Honorable Mentions

The following digital libraries also offer excellent materials.

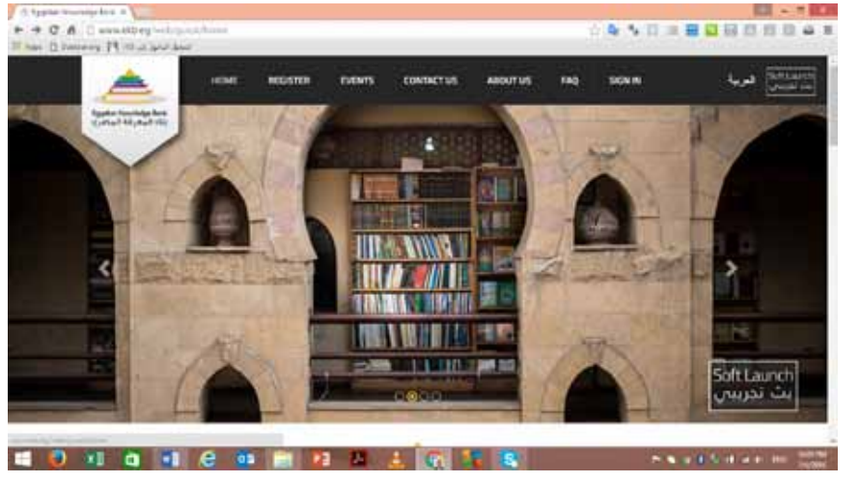
Library of Congress – Millions of books, manuscripts, maps, photographs, prints, and drawings

Medical Student – Digital library for medical students.

وفي الفترة الأخيرة تم إنشاء وتفعيل الموقع الالكتروني لمشروع "بنك المعرفة" ، وذكرت وسائل الإعلام[60] أن بنك المعرفة المصري، أكبر مكتبة رقمية في العالم تتكون من المحتوى المعرفي لأكبر دور النشر بالعالم، حيث تم توقيع عدة اتفاقيات مع 25 من دور النشر العالمية، نوفمبر الماضي، ومن أبرز دور النشر التي وقعت الاتفاقيات هي «سبرنجر –نيتشر، ناشونال جيوجرافيك، ديسكفري، إيلسفير، كامبريدج، أكسفورد، بريتانيكا، أميرالد، ثومسون رويترز»، وتحتوي الدوريات العلمية لهم في كل مجالات المعرفة من كتب ومجلات الكترونية، ومناهج دراسية للتعليم الأساسي والجامعي، وقواعد بيانات ومحركات بحث، وسيستفيد منها أطياف المجتمع من مختلف التخصصات والاهتمامات، ومختلف الأعمار.

وسيجد الباحث الأكاديمي فيها كل ما يقيده للارتقاء بالبحث العلمي، تعتبر هذه الباقة الالكترونية حجر الأساس لإطلاق العديد من المشروعات والمبادرات المعتمدة على توافر هذه المواد والأدوات المعرفية.

شكل [3] موقع بنك المعرفة المصري



وعنوان موقع بنك المعرفة المصري هو http: / /www.ekb.eg /web / guest /home، من ذلك نرى أن الجامعات المصرية قد أصبحت في وضع يمكنها

(60) صحيفة "الوطن" عدد 9 يناير 2016

من الوصول إلى كنوز المعرفة الإنسانية واستثمارها بالمشاركة في التنمية المعرفية للإنسان المصري، والسؤال الذي يطرح نفسه هو هل الجامعات المصرية لديها المقومات الإدارية والبشرية والتقنية التي تسمح لها بالتعامل الإيجابي مع تلك الفرص المتاحة والتي تستجيب لها المجتمعات والجامعات والمؤسسان التعليمية والبحثية في العالم المتحفز إلى الرقي والتقدم؟

إن الجامعات التقليدية ـ حكومية وخاصة ـ للأسف تفتقد الرغبة في التقدم إلى مصاف الجامعات الحديثة القادرة على الابتكار وإنتاج المعرفة، ومن ثم الرائدة في نقل مجتمعاتها إلى مستويات أعلى من الرقي الإنساني والثقافة المؤسسة على العلم والتقنية العالية.

وتتمثل مشكلة الجامعات المصرية أساساً في استمرار الفكر التقليدي نتيجة الرغبة السياسية لضمان استمرار الجامعات تحت سيطرة الدولة منذ قيام ثورة 1952 وحتى الآن، تلك السيطرة التي امتدت بدرجة واضحة لتصل إلى الجامعات الخاصة والأهلية فضلاً عن الحكومية. فكانت النتيجة الواضحة لهذه الرغبة السياسية خضوع الجامعات لقانون واحد بلا مراعاة لاختلاف ظروف وإمكانيات كل جامعة، ورغم وجود قانون آخر صدر مع القرار السياسي بالموافقة على إنشاء جامعات خاصة ثم أهلية، إلا أن أوضاع تلك الجامعات لا تختلف كثيرا عن الجامعات الحكومية؛ فكلها تخضع لنظم موحدة في قبول الطلاب من خلال مكتب التنسيق المركزي، وتنفذ قواعد موحدة لتعيين وترقية أعضاء هيئات التدريس وتأديبهم، وتلتزم بقرارات واختيارات المجلس الأعلى للجامعات والمجلس الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية وهما تابعين لوزارة التعليم العالي وينفذان توجيهاتها!!

ملحق

مبادئ نظام للمجالس الجامعية

نعرض فيما يلي المبادئ الرئيسية لنظام مقترح لإدارة المجالس الجامعية، ويحتاج تفعيل النظام إلى ترجمته إلى نظام الكتروني يتماشى مع التطورات الجامعية الحديثة في التقنيات الرقمية.

أُعد " نظام المجالس الجامعية " ليكون المرجع الضروري لرؤساء المجالس الجامعية وأعضائها للاستئناس بما فيه من قواعد وتوجهات في تخطيط وتنظيم أعمالها وتنسيق علاقاتها مع إدارة الجامعة ووحداتها، وتوفير الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها بحث القضايا المختلفة التي تعرض عليها، وكذا في تقرير أسس توزيع المهام بين أعضائها وتقويم أداءهم.

ويتضمن «النظام» توضيحاً لطبيعة عمل المجالس والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، كما يتضمن المبادئ الأساسية التي تهتدي بها في إدارة شئونها واتخاذ قراراتها. ويشمل «النظام» مجموعة القواعد والإجراءات التي يجري استخدامها في الإعداد لعمليات المجالس وإدارة اجتماعاتها وإبلاغ قراراتها ومتابعة تنفيذها. ويخضع « النظام» للمراجعة كلما دعت الحاجة، بواسطة المجالس ومن تستعين بهم الجامعة من الاستشاريين ومع كل تعديل في القوانين المنظمة لشئون الجامعات.

وسوف تكون أمانة المجالس برئاسة الجامعة هي المسئولة عن تنفيذ الإجراءات المنصوص عنها في هذا النظام في شأن مجلس الأمناء ومجلس الجامعة، بينما تختص الكليات بتطبيق هذا النظام بالنسبة لمجلس الكلية ومجالس الأقسام العلمية وما ينشأ بها من لجان دائمة. كذلك تكون المراكز الجامعية مسئولة عن تطبيق النظام فيما يختص بمجالس إداراتها.

أولاً: مهام وأهداف المجالس الجامعية

تختص المجالس الجامعية بمهام التوجيه الاستراتيجي العام لأنشطة الجامعة والوحدات الجامعية كل في نطاق اختصاصه، وتركز اهتماماتها في أمور رسم السياسات العامة وإقرار الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات والخطط التعليمية والبحثية ومشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة وفي نطاق اختصاص كل مجلس. وتكون المهام المحورية للمجالس على النحو التالي:

1. تحديد رسالة الجامعة ووحداتها والرؤية المستقبلية والغايات والأهداف الاستراتيجية.
2. توجيه عمليات تخطيط البرامج التعليمية والمشروعات البحثية وآليات دعم وتنمية الأنشطة الطلابية.
3. توفير مقومات وآليات ضمان جودة التعليم وتأكيد الفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية للوحدات الجامعية الداخلة في نطاق اختصاصها.
4. توثيق علاقات الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بالمجتمع وتنسيق آليات ومشروعات العمل المشترك مع مؤسسات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وهيئات المجتمع المدني.
5. تنمية وتوثيق علاقات الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بالجامعات الخارجية ومنظمات واتحادات التعليم الجامعي والعالي الإقليمية والدولية.

ثانياً: أهداف المجالس الجامعية

تتحدد أهداف المجالس الجامعية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والارتفاع بمستوى الفعالية التعليمية والقدرة المؤسسية للجامعة ووحداتها بما يكافئ المستويات العالمية المتعارف عليها، ويواكب معايير ضمان الجودة والاعتماد.

وتتبلور الأهداف الاستراتيجية للمجالس الجامعية فيما يلي:

1. تأكيد الالتزام بالمعايير العلمية في أنشطة الجامعة ووحداتها، وتوفير مقومات الجودة الشاملة في جميع مجالات العمل الجامعي.
2. حسن اختيار وتوجيه ومساندة وتقويم أعضاء هيئات التدريس والباحثين وهيئة التدريس المعاونة وفرق الإداريين والفنيين في جميع الوحدات الجامعية.
3. الارتفاع بمستويات البرامج التعليمية والمشروعات البحثية بما يتوافق والمستويات العلمية العالمية.
4. تعميق التواصل والارتباط بين الجامعة ووحداتها وبين المجتمع العلمي والبحثي في مصر والعالم.
5. تحقيق مستويات متعالية من القدرة المؤسسية والتفوق والتميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

6. الحصول على الاعتماد الكامل للجامعة وكلياتها وبرامجها التعليمية، والمحافظة على مستوى التفوق الضروري لاستمرار الاعتماد وتجديده.

7. توفير مناخ تعليمي وعلمي وإداري يهيئ لجميع أعضاء الجامعة أفضل الفرص للتفوق والابتكار والإبداع.

8. تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجامعة على اختلاف مراتبهم الوظيفية ومسئولياتهم وواجباتهم، والعمل على حفزهم وزيادة انتمائهم للجامعة وحل ما قد ينشأ من مشكلات تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ثالثاً: مسئوليات رؤساء وأعضاء المجالس الجامعية

يتحمل رؤساء المجالس الجامعية مسئولية الإعداد والتخطيط لفعالياتها وضمان قيامها بمهامها وتحقيق أهدافها، وتتبلور تلك المسئوليات ـ في خصوص كل مجلس ـ فيما يلي:

1. توضيح مهام المجلس ونطاق عمله، وأسس توزيع الأدوار فيما بين الأعضاء.

2. التخطيط السليم والإعداد العلمي لخطة عمل المجلس ومعايير تحديد أولويات الموضوعات التي تعرض عليه.

3. متابعة قيام المجلس بواجباته نحو تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة والاستخدام الأكفأ لإمكانياتها وأصولها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. انتظام اجتماعات المجلس في المواعيد المقررة ومباشرته لأعماله وفق الخطط المعتمدة.

5. ضمان دقة تحديد جداول أعمال اجتماعات المجلس واستكمال إعداد الموضوعات المرشحة للعرض.

6. تنمية روح الفريق بين أعضاء المجاس، واستثمار الطاقات المميزة والاهتمامات الخاصة لكل عضو في إثراء عمل المجلس.

7. دقة صياغة القرارات الصادرة عن المجلس والتأكد من أنها تعكس فعلاً ما استقر عليه الأعضاء.

8. المتابعة الجادة لإدارة الجامعة والوحدات الجامعية المعنية في تنفيذها لقرارات المجلس.

9. المتابعة النشطة لأعمال اللجان المنبثقة عن المجلس والتأكد من فعاليتها وإنجازها للمهام الموكلة إليها.

كما يكون كل عضو من أعضاء المجالس الجامعية مسئول عن الانتظام في حضور اجتماعات المجلس الذي عُين به والمشاركة الفاعلة في أعماله من خلال:

الفهم الصحيح لأوضاع الجامعة والظروف المحيطة بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

المتابعة المستمرة للتطورات في مجالات نشاط الجامعة والتعرف المستمر على ما يحدث فيها من تغييرات.

التعرف المستمر على الاستراتيجية الأساسية والسياسات المحورية للجامعة والمشاركة في صياغتها ومتابعة مدى نجاح إدارة الجامعة في تطبيقها.

التفهم الكامل لأهداف وسياسات الوحدة التي يمثلها في أحد المجالس الجامعية، وتأكيد دوره كممثل لتلك الوحدة.

رابعاً: المبادئ الهادية للمجالس في مباشرة مهامها

تعمل المجالس الجامعية وفق مجموعة من المبادئ التي ترشدها إلى اتخاذ القرارات السليمة فيما يعرض لها من موضوعات، كما توضح الحدود الصحيحة لمجالات عملها وتضمن عدم الانحراف عنها بما يضر بمصالح الجامعة أو يعوق مسيرتها. وتلك المبادئ ما يلي:

1. التمثيل العادل لأصحاب المصلحة

تراعي المجالس الجامعية العدالة في نظر ما يعرض عليها من موضوعات وقضايا تمس اهتمامات أصحاب المصالح من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وأفراد وهيئات المجتمع. وتتجنب التمييز في قراراتها بين أصحاب المصالح إلا لأسباب ومعايير موضوعية لا تتأثر فيها بالاعتبارات الشخصية. ويقتضي تطبيق

هـذا المبدأ التعرف على وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة في الأمور المطروحة على المجالس.

2. الإدارة بالأهداف

تصدر جميع سياسات وتوجيهات وتوصيات أو قرارات المجالس في ضوء أهداف واضحـة قابلـة للقياس تتخذ أساسـاً للمتابعة والمسـاءلة. وفي هـذا الخصوص تلتزم المجالس بمراعاة تكامل وتجانس الأهداف على مستوى الجامعة ووحداتها وتجنب أن يقـع بينها تناقض يؤثر سـلباً على كفاءة التنفيذ. كذلـك تراعي التوازن بين الأهداف، وتجنب التركيز على بعضها دون البعض الآخر مما يقلل من الكفاءة الكلية للجامعة.

4. التركيز على المهام الاستراتيجية

يشـير هذا المبـدأ إلى ضرورة تركيـز المجالس على المهام الاسـتراتيجية ذات التأثير العـام على مجمل أوضـاع الجامعة ووحداتهـا، ومنها القضايا المسـتقبلية ومشروعات التطويـر والتحديث، والابتعاد عن القضايا التنفيذية والأمور الجانبية أو قليلة الأهمية وهـي الأمور التي تختص بها الإدارة التنفيذية بمسـتوياتها المختلفـة والتي تقوم بها في ضوء ما تقرره المجالس المختصة. وتتبلور المهام الاستراتيجية للمجالس الجامعية في:

تحديـد الرؤية الاسـتراتيجية للجامعة / الوحدة الجامعية ورسـالتها التي تسـعى لتحقيقها، والقيم الجوهرية التي تحكم توجهات الجامعة ووحداتها.

توضيح أسـس بناء الاسـتراتيجية العامة للجامعة والاستراتيجيات الخاصة بكل كليـة ووحـدة جامعية في مجـالات التعليم والبحـث العلمي وخدمـة المجتمع وتنمية البيئـة وبناء وتنمية الموارد البشرية والأجهزة الإدارية والفنية ونظم العمل بها وغيرها من مجالات الاهتمام المحورية بالجامعة.

رسـم السياسـات واتخاذ القرارات التي تهيـئ لإدارة الجامعـة ووحداتها الفرص والإمكانيـات لأداء واجباتهـا وتخطيـط عملياتهـا وتنفيـذ برامجها بما يحقـق الأهداف والنتائج المرجوة.

متابعة الأداء وتقويم الإنجازات والحكم على النتائج وتوجيه إدارة الجامعة وإدارة الوحدات الجامعية نحو التطوير المستمر.

التأكد من تطبيق معايير الجودة والحرص على استمرار شروط ومقومات الاعتماد.

5. التركيز على بناء القدرات التنافسية

تعمل المجالس الجامعية على رصد القدرات التنافسية للجامعة ووحداتها والتوجيه إلى تنميتها وتعميق توظيفها في الأنشـطة الجامعية لتتحول إلى ميزات تنافسـية تبرز بها الجامعـة. وتولي المجالـس الجامعية اهتمامـاً خاصاً لمصادر تكوين القدرات التنافسـية وأهمهـا؛ تطويـر البرامج الأكاديميـة وتقنيات التعليم، الاسـتخدام المكثـف لتقنيات الاتصـالات والمعلومـات، التطبيق الدقيق لنظم إدارة الجودة الشـاملة، الاسـتثمار في نظم وآليات البحث والتطوير، واستثمار الطاقات الإبداعية لأعضاء الجامعـة.

6. المصارحة والشفافية

يطـرح رئيس وأعضاء المجالس الجامعية أفكارهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم بشـأن الموضوعات المعروضـة على المجالس بكل صراحة طالمـا كان رائدهم مصلحة الجامعـة والحفـاظ عليهـا. ويلتـزم الجميـع بعـدم الموافقة على مـا يطـرح عليهم إن لم يكونوا على اقتناع تام بسلامة القرار وتوافقه مع مصالح الجامعة. كما ينبغي إتاحة كل المعلومات المتصلة بالموضوعات التي يناقشها المجالس بشفافية تامة.

خامساً: تخطيط أعمال المجالس

إن نجـاح المجالس الجامعية في القيام بمهامهـا يعتمد على دقة التخطيط والإعداد لاجتماعاتها بأن يضع كل مجلس من المجالس الجامعية في بداية السنة الأكاديمية خطة عملـه للعام الجامعي الجديد، متضمنة؛ الموضوعات والقضايا الاسـتراتيجية وتحديد المسئولين عن دراسة كل موضوع.

ويحدد كل مجلس الأهداف الاسـتراتيجية التي يسـعى إلى تحقيقها في جميع مجالات النشـاط. ويكـون تحديـد تلك الأهـداف من خلال مراجعـة أداء الجامعـة / الوحدة الجامعيـة المعنيـة ودرجـة نجاحها في تنفيـذ الخطط المعتمـدة للفترة السـابقة، ونتيجة تدارس المسـتجدات التي طرأت على إمكانيات الجامعـة ومواردها والتقنيات المتاحة لها، فضلاً عن تقويم حالة المجتمع واحتياجات سـوق العمل وفرص التوسع والنمو في أنشطة الجامعة ووحداتها أو المشكلات والمعوقات المتوقعة.

كما يحدد كل من المجالس الجامعية توقيت عرض الموضوعات المطلوب بحثها على الاجتماعات المخططة للعام كله.

ومن المفيد حصر الاحتياجات المعلوماتية للمجلس على أن تلتزم إدارة الجامعة والوحدات الجامعية المعنية بتزويد المجالس بصفة منتظمة بالمعلومات الأساسية التي تصف مستوى الأداء في الجامعة والوحدات وتوفر المؤشرات الأكثر أهمية التي تعكس مدى النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التي يعتمدها المجالس. وتنقسم المعلومات اللازمة للمجلس إلى نوعين؛ المعلومات الدورية وتشمل معلومات عن أداء الجامعة في مجالات النشاط الأساسية مقارنة بالأهداف التي حددها المجلس واعتمدها في خطة الجامعة/ الوحدة الجامعية وكذا بالمقارنة بمستويات الأداء في فترات سابقة. والمعلومات غير الدورية التي تصل إلى المجالس في تقرير المعلومات الدوري، كما تحتاج المجالس إلى نوعيات أخرى من المعلومات أو تفصيلات أكثر لما جاء في التقرير العام، لذا يتم طلبها من الجهات المختصة بالجامعة فور الاحتياج إليها.

سادساً: العلاقات التنظيمية للمجالس الجامعية

تسير العلاقة بين المجالس وبين إدارة الجامعة / الوحدة الجامعية في اتجاهين رئيسيين:

الاتجاه الأول:

تتدفق المعلومات من المجالس الجامعية إلى الإدارة الجامعية المعنية -عبر رئيس المجلس- لإبلاغها ما اتفقت عليه المجالس في كل الأمور التي تقع ضمن اختصاصاتها وفيما يعرض عليها من قضايا ومقترحات ترد من إدارة الجامعة ووحداتها. كذلك يتم إعلام مجتمع الجامعة بالتوجهات الاستراتيجية التي تقرها المجالس باعتبارها مجالات التركيز الأولى برعاية الإدارة الجامعية، الموضوعات الحيوية Vital Issues التي تريد تنبيه الإدارة الجامعية إليها وتؤكد على الاهتمام بها.

ويتم إبلاغ الإدارة الجامعية بقرارات المجالس فيما يخص أمور وقضايا العمل في الجامعة / الوحدة الجامعية، وتقويم المجلس لأداء الإدارة الجامعية وتوجيهاتها بشأن تحسين الكفاءة وتطوير الأداء.

الاتجاه الثاني:

ترفع الإدارة الجامعية المعنية إلى المجالس كل في اختصاصه تقارير متعددة تتعلق بتقدم الأداء نحو تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي حددها المجلس ومتطلباتها من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية. كما تحتاج الإدارة الجامعية إلى معرفة رؤية المجالس بالنسبة لقضايا مهمة تقع في دائرة صلاحياتها. كما ترفع الإدارة الجامعية مقترحاتها بشأن مشروعات الخطة الاستراتيجية، والموازنة التخطيطية ومشروعات الخطط التنفيذية ومقترحات التطوير والتحسين في العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية وتطوير النظم والإجراءات وتحديث التقنيات وغيرها من مشروعات التجديد والتطوير التي تمت دراستها بمعرفة الإدارة الجامعية وتحتاج إلى إقرار المجلس.

الاتجاه الثالث:

يباشر أعضاء المجالس الجامعية مهام العضوية كفريق متكامل ومتناغم، ويحرصون على التشاور وتبادل الآراء بموضوعية من أجل التوصل إلى أفضل التصورات عن كيف تحقق الجامعة/ الوحدة الجامعية أهدافها. ويحرص الأعضاء على تفعيل أنهم يعملون جميعاً من أجل الصالح العام للجامعة، وأنهم مسئولون جميعاً عن كل ما يصدر عن المجالس من قرارات وما يتحقق في الجامعة من نتائج إيجابية أو سلبية. ويؤكد الأعضاء أهمية أن تتم بينهم اجتماعات ثنائية أو جماعية في غير فترات انعقاد المجالس من أجل التشاور وتبادل الآراء، كما يؤكدون أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم حيث يحرص كل عضو على تزويد باقي الأعضاء بما يستجد لديه من معلومات ومصادر معرفية تهم الجامعة / الوحدة الجامعية وتفيد في تطويرها.

سابعاً: تنظيم أعمال وفعاليات المجالس الجامعية

يحدد نظام المجالس الجامعية دورية وأنماط اجتماعات المجالس العادية وغير العادية والاجتماعات الخاصة، وطبيعة الموضوعات والقضايا التي تتفق وطبيعة كل نوع.

كما يحدد النظام ترتيبات الدعوة إلى الاجتماعات، وترتيبات الإعداد للاجتماعات، وضوابط إقرار جدول الأعمال والمصادقة على محضر الاجتماع السابق.

ويحدد نظام المجالس مسئولية إعداد ملف الموضوعات وطريقة وموعد إرساله إلى رؤساء وأعضاء المجالس، ثم صياغة محضر الاجتماع وإبلاغ القرارات، ومسئولية وأساليب متابعة تنفيذ قرارات المجالس، وتوثيق محاضر الاجتماعات ونتائج متابعة تنفيذها.

ثامناً: اللجان المنبثقة عن المجالس

يشكل كل مجلس من بين أعضائه لجاناً تتولى دراسة موضوعات محددة وترفع تقاريرها إليه لاتخاذ القرار، ويحدد قرار التشكيل معايير اختيار رئيس اللجنة ونظام عملها. وتنقسم اللجان الممكن تشكيلها إلى نوعين:

اللجان الدائمة

وهي التي تتعامل في قضايا وموضوعات لها صفة الاستمرار ويتطلب الأمر متابعة تطوراتها بانتظام، من أجل ذلك يشكل المجلس لكل من تلك القضايا لجنة خاصة توليها عنايتها وتتعامل مع مؤشراتها بالدقة اللازمة.

اللجان المؤقتة

والتي يصير تشكيلها لدراسة موضوعات محددة وطارئة وتنفض اللجنة بمجرد انتهاء مهمتها ورفع تقريرها إلى المجلس.

الاعتبارات الواجبة حين تشكيل اللجان

يراعى عدم الإفراط في عدد اللجان المشكلة حتى لا تصير عبئاً غير محتمل على أعضاء المجلس ولكي يستطيعوا التركيز على مهامهم الأصيلة، وأن تقتصر عضوية كل من أعضاء المجلس على عدد محدود من اللجان لا يزيد عن لجنتين كي يتمكن من الوفاء بمتطلبات كل منها من دراسة وتحليل وتجميع للمعلومات وإعداد التقارير. ومن المهم طبعاً توضيح الأهداف المطلوب من كل لجنة تحقيقها، وبيان المعايير التي يستخدمها المجلس للحكم على كفاءة ما تؤديه من مهام، وتحديد المدى الزمني لعمل اللجان، خاصة المؤقتة منها، وتأكيد ضرورة الانتهاء إلى إنجاز الأهداف التي شكلت اللجنة من أجلها وتقديم تقاريرها إلى المجلس في الموعد المحدد.

تاسعا، إدارة اجتماعات المجالس الجامعية[61]

تتبع الإجراءات المتعارف عليها في قواعد إدارة الاجتماعات البرلمانية، قواعد تنظيم المناقشات والتصويت، إجراءات إدارة المناقشات [طلب الكلمة إجراءات المناقشة طرح المقترحات أو مشروعات القرارات، التصويت Voting، حالات القرار].

عاشرا، تقويم أداء المجالس

يتم تقويم أداء المجالس بمراجعة فعالياتها حسب العناصر التالية:

1. الأهداف والتوجهات الاستراتيجية
2. الموضوعات المطروحة
3. المعلومات المستخدمة
4. مشاركة الأعضاء
5. التخطيط والإعداد

(61) تعتبر قواعد روبرت لإدارة الاجتماعات الأشهر في العالم ويمكن تحميلها بالدخول على الرابط http://www.robertsrules.org/rulesintro.htm ، كذلك يمكن تحميل اللائحة الداخلية لأحد المجالس البرلمانية،

6. تنظيم وإدارة الاجتماعـــــــــات
7. اتـــــــــــخاذ القـــرارات
8. متابعة تنفيـــــــــذ القـــرارات
9. المقومات التنظيمية والتقنيـــــــة

يتـم إجراء التقويم الذاتي لأداء المجالس باسـتخدام نـماذج يتم تصميمها بتكليف من رئيس الجامعة، ويقوم رئيس كل مجلس والأعضاء باستيفائه مرتين في العام.

وتتـولى الأمانـة الفنية اسـتلام نماذج التقويم بعـد اسـتيفائها، وتفريغها في جدول واحـد وإعداد مذكرة توضح الاتجاهات التي أسـفر عنها التقويـم. ثم تعرض نتيجة التقويم على المجلس لدراسـته واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة ما قد يشـير إليه من نقاط ضعف في أداء المجلس.

حادي عشر، الأمانة الفنية للمجلس

تشـكل في إطار البناء التنظيمـي للجامعة «أمانة فنية للمجالـس الجامعية» يصدر بتشـكيلها وتحديد اختصاصاتها ونظام العمل بها والهيكل الوظيفي لها قرار من رئيس الجامعة.

التطوير الالكتروني للنظم الجامعية

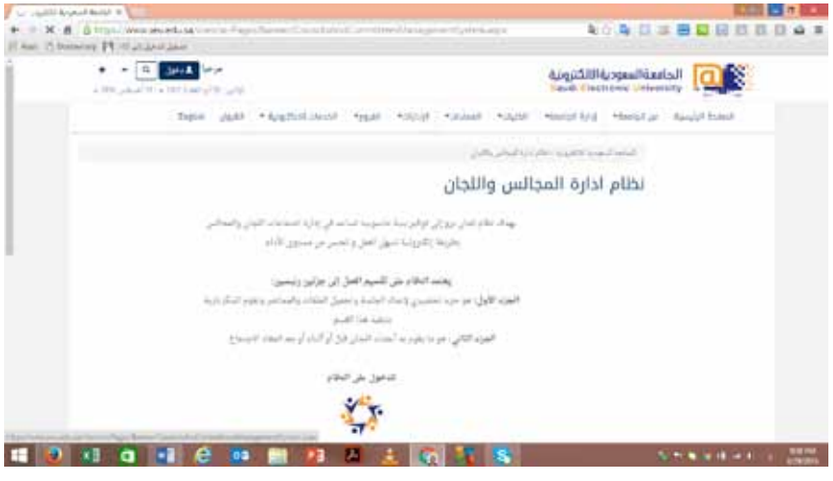
لقـد تطورت الجامعـات في المملكة العربية السـعودية ـ على سـبيل المثـال جامعة الملك سعود ـ فقد تم تشغيل نظام الكتروني للمجالس الجامعية فيها، وكذلك أعدت الجامعة السعودية الالكترونية تطبيقاً الكترونياً متطوراً لنظام إدارة المجالس واللجان بها.

شكل [4] نظام إدارة المجالس في جامعة الملك سعود



إنه من المهم أن تبادر الجامعات العربية جميعاً إلى ابتكار الحلول الالكترونية لمواكبة الجامعات المتميزة في العالم، فليس يعقل أن توجد كليات لنظم المعلومات والحاسبات الالكترونيـة بكثـير من تلك الجامعـات بينما تظل نظمها الإداريـة معتمدة على العمل اليدوي، متناسـية الأعداد الوفيرة من الحاسـبات والمبرمجـين والخريجين الذي تعلموا تلك التقنيات، وللأسف لم تتح لهم جامعاتهم ممارستها عملياً!!!

شكل [5] نظام إدارة المجالس واللجان بالجامعة السعودية الالكترونية



الفصل الثامن

تطوير البحوث والأنشطة العلمية
ضرورة للتميز الجامعي

مقدمة

تتركـز الغايـات الرئيسـية للجامعة في ثـلاث؛ التعليم، البحـث العلمي، وخدمة المجتمـع! ومن أسـف أن الجامعات التقليدية تكاد تنحصر في نشـاط التعليم وبالكاد تقدم بعض خدماتها للمجتمع على استحياء وبشكل غير مؤثر على ثقافته أو تطوره.

أما بالنسـبة للبحث العلمي فإنه نشـاط شـبه غائب في الجامعـات التقليدية برغم وجود قيادات جامعية تشـغل مناصـب ذات صلة بالبحث العلمـي، فأغلب أعضاء هيئـات التدريس في تلك الجامعات يركزون نشـاطهم وجهودهم بالدرجة الأولى في العمليـة التعليميـة، ولا يلقى البحث العلمي منهم اهتماما ملحوظا، حيث أن النسـبة الغالبـة مـن طاقـات أعضاء هيئـات التدريس بالجامعـات المصرية على سـبيل المثال، منصرفـة إلى عمليـات التدريس والامتحانات وما يلحق بها من أنشـطة ومهام إدارية ومكتبيـة، وتنحـصر الاهتمامـات البحثيـة في إعـداد البحـوث الأكاديميـة لأغراض الترقـي في وظائف هيئة التدريس. وقد أصابت نفس هذه المشـكلة العلماء والباحثين بمراكز البحث العلمي والتنمية التقنية إذ انصرفوا إلى الإشراف على رسائل الماجستير والدكتـوراه وضعفـت طاقتهـم على البحـوث الأساسـية والتطبيقية لقصـور الموارد المتاحة وضعف الحوافز المادية والمعنوية.

كذلـك فإن بالجامعـات عشرات من الوحـدات ذات الطابع الخـاص التي تعمل في مجـالات بحثيـة وتقنية تتجه بها في الأسـاس لقطاعات الإنتـاج والخدمات، وتلك الوحـدات تعاني أيضاً مـن القيود والتدخلات البيروقراطية ليـس أقلها إجبارها على توريد نسـبة كبـيرة من إيراداتهـا للخزانة العامة بدلاً من اسـتثمار فوائضهـا في تطوير إمكانياتها البحثية وتنمية القدرات العلمية للعاملين بها.

وتبـدو مشـاركة أعضـاء هيئـات التدريـس في الجامعـات التقليديـة في المؤتمرات العليمة ضعيفة، وما يشـاركون به في مشرعات بحثية لا يعلم المجتمع العلمي المحلي

ولا الـدولي عـن نتائجها وآثارها شـيئا، وهي في أغلب الأحيان غير مسـتمرة في حل مشكلات إنتاجية أو مجتمعية!

ومـما يضيـف إلى سـلبيات الجامعـات التقليديـة في مجـال البحـث العلمـي غياب اسـتراتيجية وطنية وسياسات شاملة لتوجيه أنشـطة البحث العلمي والتطوير التقني تتوافق وأهداف التنمية الوطنية الشاملة.

أوجه القصور في أنشطة البحث العلمي بالجامعات

يمثل القصور في أنشـطة البحث العلمي بكليات أغلب الجامعات التقليدية نقطة ضعـف أساسـية بما يؤثر سـلبا على فرص تأهـل الجامعة للاعتماد، كذلـك يعتبر عدم وجـود آلية لتخطيـط وإدارة أنشـطة البحث العلمي على مسـتوى الجهات الرسـمية المسـئولة عـن الجامعات في أغلب الأحوال، عاملاً أساسـيا في ضعـف حركة البحث العلمـي بالجامعـات حيث لا تبـدي تلك الأجهزة الرسـمية اهتماما واضحا بتنشـيط ودعـم إمكانيات البحوث العلمية الجامعية. كما أن غياب الحوافز الإيجابية والسـلبية لأعضاء هيئات التدريس ـ وهم العنصر الرئيسي في أي نشاط للبحث العلمي ـ يمثل عاملاً إضافياً في ضعف [أو غياب النشاط البحثي] في الجامعات التقليدية.

وتفتقر الجامعات الحكومية في معظم بلاد العالم النامي ، والدول العاملة بدأب في تنفيذ خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ـ والتي تتركز بها النسبة الغالبة من العلماء والباحثـين ـ إلى الموارد اللازمة لتنشـيط وتفعيل دور مؤثر في مجالات البحث العلمي والتنمية التقنية وانحسار عمليات النشر العلمي فيها إلى مستويات متواضعة.

كذلـك تعـاني الجامعـات الحكوميـة مـن ضعـف المـوارد الماديـة والماليـة والتقنيـة وضآلـة مـا تخصصـه الدولـة للإنفـاق عـلى البحـث العلمـي فيهـا. أمـا الجامعـات الخاصة فبالرغم من وفرة مواردها الماليـة نتيجة ارتفاع ما تحصل عليه من رسـوم دراسـية من الطلاب، وأنها لا تتحمل تكاليف البعثـات الخارجية لإعداد أعضـاء هيئـات التدريـس إذ أنها تحصـل عليهم عن طريـق الانتـداب أو الإعارة من الجامعات الحكومية، ولكن لا تهتم تلك الجامعات سـوى بأنشطة التعليم دون اهتمام يذكر بقضية البحث العلمي الجامعي.

من ناحيـة أخرى، تعاني مراكز ووحدات البحث العلمـي بالجامعات من التقادم في التقنيـات والأجهـزة بما يجعلها غير قادرة على مواجهة التطـورات العلمية والتقنية في العـالم، وبما يقلل من فاعليتها في التصدي لأي مشـكلات تتطلب حلولا علمية في قطاعات المجتمع المصري.

يضـاف إلى تلـك السـلبيات والمعوقات ضعف الطلـب على البحـث العلمي من مؤسسـات الدولـة عـلى جميع المسـتويات، ومـن ضعف الاعتـماد العام عـلى البحث العلمـي والتفكـير الاسـتراتيجي في صنـع القـرارات Decision Making والميـل إلى تجاهـل المؤسسـات البحثيـة الجامعية وغيرها في طلب المشـورة العلمية ومسـاندة عمليات اتخاذ القرارات Decision Taking!

مقومات تنشيط البحث العلمي بالجامعات

هنـاك مقومات رئيسـية لنهضة البحـث العلمي بالجامعات ووضـوح تأثيرها ف المجتمع المحيط، بل والمجتمع العالمي.

المقوم الأول : اعتماد خطة استراتيجية

يتمثل هذا المقوم الأول في وجود خطة استراتيجية بالجامعة تؤكد تضمين البحث العلمي كأحد الركائز الأساسية لفعالياتها، ومن تحدد التوجهات والغايات المستهدفة مـن فعاليات البحـث العلمي بالجامعـة وتعكس رسـالتها ورؤيتها العامـة واتصالها بنشاط البحث العلمي، وتحدد الغايات والأهداف التي تبتغي الجامعة تحقيقها بتفعيل تشاط البحوث العلمية.

المقوم الثاني: إنشاء كيان للبحوث العلمية

يشـترط لتفعيل الخطة الاسـتراتيجية للبحث العلمي إنشـاء كيان تنظيمي يختص بأنشـطة البحـث ـ سـواء كان عـلى المسـتوى المركـزي بالجامعة أو تعـددت وحدات البحـوث في كليـات الجامعـة ومراكزهـا المتخصصـة ـ. ويتم تفصيل تلـك الخطة إلى خطط على مسـتوى الكليات والأقسـام العلمية والوحدات الجامعية المختصة بخدمة المجتمع وغيرها من الكيانات الجامعية المهتمة بأمور البحث العلمي وتطويره وتنمية فعالياته بالجامعة.

ويكون تصميم هيكل تنظيمي للكيانات البحثية بالجامعة وتعيين ارتباطه برئاسة الجامعة ومجلس الجامعة ونواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المراكز والوحدات المتخصصة أمراً ضروريا لضمان انطلاق البحث العلمي على أسس سليمة. ويكون في قمة هذا الهيكل التنظيمي « مجلس البحوث الجامعية».

المقوم الثالث: اعتماد نظام بقواعد البحث العلمي

من المهم وجود نظام للبحث العلمي معتمد من الجامعة ـ ويتوافق مع شروط ومتطلبات ضمان الجودة ـ يحدد قواعد وإجراءات تنفيذ خطط البحث العلمي، ويعين الصلاحيات لكل مستوى قيادي في الجامعة من حيث قبول مقترحات البحوث والسير في مراحل التقويم والموافقة عليها، والقواعد المالية وإجراءات الصرف من موازنة البحوث المعتمدة. كما يوضح النظام قواعد العمل البحثي المشترك بين أكثر من باحث سواء كانوا من أعضاء الجامعة أو من غيرها، وأسس تقويم ما ينجزه كل باحث وقواعد تحديد مكافئة كل منهم.

ويشكل نظام البحث العلمي لتحديد إجراءات التقدم في المسابقات العلمية ببحوث باسم الجامعة، كذا التقدم إلى المؤتمرات العلمية المحلية والدولية وقواعد تحديد المشاركين فيها، وأسس احتساب مكافئاتهم وما يتعلق بمسئولية الباحثين أو الجامعة ـ أو هما معا ـ في تحمل نفقات السفر والإقامة أثناء فترة المؤتمر.

ومن أهم ما يعنى به نظام البحث العلمي بالجامعة تحديد قواعد الملكية الفكرية وحقوق نشر وطباعة التقارير الصادرة عن البحوث الجامعية.

المقوم الرابع : الالتزام بتفعيل الخطط البحثية وتقويمها

تلتزم القيادات العليا في الجامعة بتفعيل خططها البحثية وتقويم الإنجازات المحققة. ويعتبر وجود قيادة جامعية ـ أو أكثر ـ مسئولة عن قطاع البحث العلمي في الجامعة شرطاً ضروريا لتفعيل خطط البحوث بالجامعة وبالكليات والمراكز الجامعية المتخصصة. ولا شك أن تلك القيادات العليا ستكون على صلات وثيقة بالمؤسسات العلمية والبحثية في الدولة وفي قطاعات الإنتاج والخدمات، ومن ثم تعمل على تربيط وتشبيك وتنسيق اهتمامات وخطط الجامعة البحثية مع الاهتمامات الرسمية

والمجتمعية، بما يساعد في تكوين شبكات من الكيانات البحثية المتطورة لخدمة العلم والمجتمع.

المقوم الخامس : آلية للنشر العلمي

تؤسس الجامعة آلية لنشر وتوزيع المطبوعات العلمية ونتائج البحوث الصادرة عنها، إما منفردة أو بالتعاون مع غيرها من الجامعات أو دور النشر العلمي المتخصصة.

المقوم السادس : تنمية الكفاءات البحثية

تشارك الجامعة مع غيرها من الجامعات والمراكز البحثية في الدولة برصد وتقويم الكفاءات العلمية البحثية والعمل على استقطاب المتميزين منهم من مختلف التخصصات من الذين حصلوا على فرص الالتحاق بالجامعات الأفضل في العالم وتمتعوا بتأهيلهم البحثي في دول متقدمة علمياً وتقنياً والذين اكتسبوا علاقات عمل وتواصل بحثي بجامعات ومؤسسات بحثية عالمية.

المقوم السابع : المشاركة في شبكة وطنية للبحث العلمي

تشارك الجامعة بفعالية في تأسيس وتفعيل شبكة موازية من مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي في قطاعات الدولة ومؤسساتها ، يمكنها مؤازرة جهود الجامعة البحثية والتكامل معها لتحقيق إنجازات بحثية وعلمية معتبرة.

المقوم الثامن : المشاركة في تأسيس قاعدة وطنية لمعلومات العلماء والباحثين

تشارك الجامعة في تأسيس وتفعيل قاعدة معلومات علمية تضم بيانات تفصيلية عن العلماء والباحثين وسيرهم الذاتية وإنتاجهم العلمي. كذلك تشمل قاعدة البيانات معلومات وافية من الجمعيات العلمية بالدولة وبيانات أعضائها ومجالات نشطها وفعالياته بشكل متجدد، كما تغطي قاعدة المعلومات كل المقتنيات والمجلدات في مكتبات تلك الجمعيات سواء المكتبات التقليدية أو المكتبات الرقمية المتطورة.

المقوم التاسع : إنهاض البحوث العلمية بالجامعات

يتطلب إنهاض دور الجامعات في مجال البحث العلمي وتحقيق التوجهات الاستراتيجية المستهدفة تكثيف جهود علمية كل جامعة بالإضافة إلى جهود مشتركة بين الجامعات تنطلق من رؤية مشتركة تستهدف؛

أولا: تخطيط وتفعيل استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية من العلماء والباحثين وتوفير مقومات التأهيل والتدريب والتنمية المستمرة لهم، وفتح آفاق وفرص التواصل بينهم وبين مصادر العلم والتطور التقني في جميع أنحاء العالم. كذلك تطوير وتفعيل النظم والآليات لتقدير التميز Excellence والإبداع Innovation وإدارة برامج الجوائز في مجالات البحث العلمي وفق معايير وأسس موضوعية،

ثانياً: تطوير النظم والآليات والمعايير لتأكيد وضمان الجودة في مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي والتنمية التقنية بالجامعات، وتفعيل نظام متكامل لاعتمادها بما يتطلبه تحقيق تلك الغاية من التعاون الوثيق بين الجامعة ـ الجامعات ـ وبين الهيات المختصة ضمان جودة التعليم والاعتماد،

ثالثاً: تطوير وتحديث نظم الإدارة في مراكز ومعاهد ووحدات البحث العلمي وتخطيط برامج فعالة لإعداد وتأهيل وتنمية وتطوير قدرات ومعارف القيادات الإدارية فيها وتوفير المساندة ومصادر الاستشارة والمعرفة الإدارية المتجددة للمسئولين عن تلك الكيانات البحثية،

رابعاً: تطوير نظم وآليات ومصادر التمويل المتجددة لدعم وتوفير التمويل اللازم للمشروعات البحثية الجامعية، وكذا تمويل مشروعات العلماء والباحثين الموهوبين والمنتظمين في برامج التفرغ البحثي والمسابقات البحثية الوطنية،

خامساً: تطوير وتفعيل نظم لتحقيق الترابط بين مصادر المعرفة والخبرة العلمية والقدرات البحثية الجامعية وبين مؤسسات الإنتاج والخدمات بالمجتمع، وتطوير نظم وآليات لتسويق الإنجازات البحثية وتيسير الاستفادة منها في تطوير القدرات الإنتاجية وحل مشكلات التنمية في المجتمع، وتنمية الطلب العام على البحث العلمي.

إن الغاية الكبرى Mission للمنظومة الجامعية للبحث العلمي هي تحريك وقيادة التنمية العلمية والمعرفية في جميع مجالات الحياة، بالارتكاز على المنهجية العلمية وباستثمار الإمكانات التي تتيحها التطويرات العلمية المتجددة وتوظيفها في حل المشكلات وتطوير الحياة في الوطن ولخدمة الإنسانية في كل مكان.

التوجهات الاستراتيجية لتطوير وإدارة البحث العلمي بالجامعات

في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة الشرسة بين الجامعات الأفضل والساعية إلى التميز في العالم المعاصر، ومواكبة لزمن المعرفة والتقنية الهادرة، وتحقيقاً لتطلعات الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والباحثين إلى مستويات أعلى من التعليم والمعرفة والتقدم الاجتماعي والثقافي، يكون من الضروري مراجعة أوضاع منظومة البحث العلمي الجامعية وإعادة هيكلتها لتكون أكثر قدرة على الإنجاز والمساهمة في إحداث التطوير العلمي والمعرفي ر، وذلك في ضوء توجهات استراتيجية ثلاث:

التوجه الاستراتيجي الأول؛

التوافق مع استراتيجية متطلبات وتحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلباتها العلمية والتقنية،

التوجه الاستراتيجي الثاني؛

التوافق مع توجهات ومتطلبات الحوكمة Governance وأسس ومقومات ضمان الجودة في الجامعات،

التوجه الاستراتيجي الثالث؛

التوافق مع النماذج والمعايير العالمية في تنظيم وإدارة وتنسيق فعاليات البحث العلمي والتنمية التقنية ومحاولة الوصول إلى نمط «الجامعات كثيفة البحوث» Research Intensive Universities.

ومن ثم تتوجه الجامعات التقليدية إلى تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي في أنشطة البحث العلمي والتنمية التقنية، سعياً إلى بلورة دور بارز للجامعات في بناء وتنفيذ استراتيجيات للمساهمة في تطوير العلم والمعرفة واستثمار نتائج بحوثها في

بحث المشكلات المجتمعية واتخاذ القرارات الإنمائية، وتقديم الرأي والخبرة العلمية والتقنية للدولة ومنظمات المجتمع في كل ما يعرض لها من قضايا.

وبذلك يكون للجامعات دور مهم في تنشيط استخدامات البحث العلمي والتطوير التقني لدفع عمليات ومشروعات التنمية الشاملة، وربط اهتمامات العلماء والباحثين والخبراء التكنولوجيين بالمشكلات المجتمعية وحفزهم على التصدي لها بالبحث العلمي والتطوير التقني المتناسبين مع ظروف المجتمع وإمكاناته.

كذلك يكون من التوجهات الرئيسية لتطوير دور الجامعات في مجال البحث العلمي إيجاد آليات منظمة ومستمرة لتبادل الأفكار والآراء وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية بين العلماء والباحثين وتيسير فرص الإبداع لهم في مختلف التخصصات في مختلف الجامعات في الدولة ـ وفي العالم من خلال اتفاقات التعاون العلمي والتبادل الثقافي ـ وإنهاء حالات العزلة بينهم، والتعريف بالإنجازات التي يحققونها وتشجيع تطبيقاتها في ميادين الإنتاج والخدمات والتنمية المجتمع.

من أجل ذلك يجب إيجاد الآليات وتوفير المقومات والمتطلبات لضمان مواكبة حركة البحث العلمي والتنمية التقنية في الجامعات للتقدم العلمي والبحثي والتقني العالمي، وتفعيل آليات ومعايير لتأكيد تواصل مراكز البحث العلمي في الجامعات التقليدية مع مصادر المعرفة المتطورة في كل أنحاء العالم.

ويترتب على تلك الاستراتيجيات تطوير نظم وآليات تنشيط حركة النشر العلمي وإتاحة المعلومات الكاملة عن الإنجازات العلمية والتقنية الجامعية، وتيسير وصول الإصدارات العلمية بكافة صورها المطبوعة والالكترونية إلى كافة المهتمين على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

كذلك يجب تنشيط المشروعات البحثية والتقنية المشتركة بين التخصصات العلمية المختلفة **Multi-disciplinary studies** في ذات الجامعة وبين مراكز البحث في الجامعات المختلفة ـ لتحقيق قدرات أعلى في تحليل المشكلات من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والوصول إلى حلول متكاملة وإنجازات علمية وتقنية قادرة على حسم المشكلات، كما يحقق ذلك الترابط والتشابك والتكامل بين عناصر المنظومة من مراكز ومعاهد وهيئات بحثية وعلمية بالجامعات وفي الوزارات ومؤسسات الإنتاج

والخدمات في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتنسيق طاقاتها جميعاً في إطار شبكة علمية وبحثية مترابطة **Network**.

اقتراح تشكيل مجلس تنسيق ودعم البحوث الجامعية

إدراكاً لأهمية التكامل وحشد جهود الجامعات في مجالات البحث العلمي، وبالنظر إلى محدودية الموارد البشرية والتقنية والمالية لأغلب الجامعات المستهدف تنشيط عمليات البحث العلمي فيها، وأخذاً في الاعتبار الاتجاه السائد في العمل البحثي في العالم المحيط بنا في زمن العولمة والثورة العلمية والمعرفية من قيام تحالفات بين جامعات مختلفة وتشكيل فرق بحثية مشتركة ـ حتى من دول متعددة ـ، في ضوء كل هذه المعطيات يقترح « تشكيل مجلس تنسيق ودعم البحوث الجامعية» ليكون كياناً مستقلاً وجامعاً ومنسقاً للجهود البحثية للجامعات التي تقبل على المساهمة فيه، مع الاحتفاظ باستقلالية أجهزة البحث العلمي بها وعملها في اطار المشترك في ذات الوقت الذي تخطط وتنفذ أنشطتها البحثية الذاتية في حال استطاعت تدبير الموارد اللازمة لذلك، دون تعارض أو تناقض مع مسئوليتها ومشاركتها في خطة البحوث المشتركة التي ينسقها «المجلس».

ومن المقترح أن يتولى المجلس ـ حال تشكيله ـ وضع الاستراتيجية العامة للنشاط البحثي بالجامعات المشاركة في خدمة قضايا التنمية العلمية والمعرفية وإتاحتها لتحقيق أهداف الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، ورسم السياسات الرئيسية لتوجيه أنشطة البحث العلمي بالجامعات بما يحقق التنسيق والتكامل بينها وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

وسوف يكون من بين اهتمامات المجلس دراسة الهيكل العام لمراكز البحث العلمي بالجامعات المشاركة واقتراح التوصيات اللازمة لتحديثه، والتوجيه بإنشاء مراكز بحثية جديدة أو ضم أو إلغاء أو تغيير التبعية التنظيمية لبعض المراكز القائمة مع الالتزام بالاستراتيجية العامة للبحث العلمي.

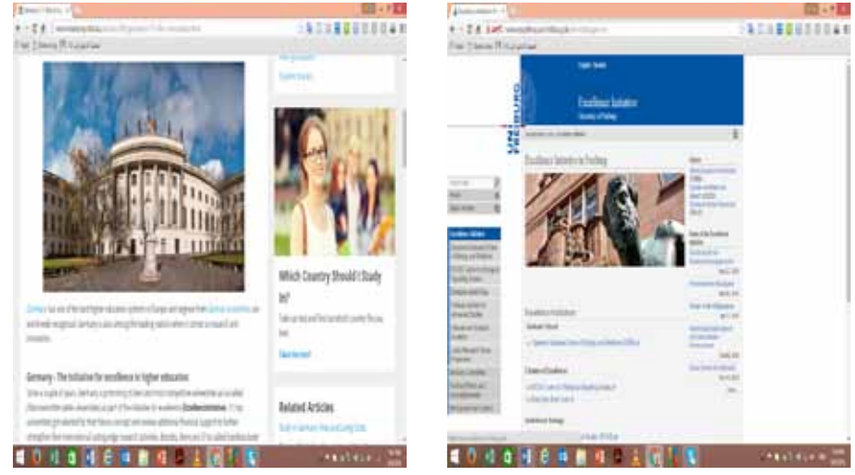
وفي ضوء هذا يتخذ المجلس القرارات المناسبة بتحديد القواعد العامة وآليات التنسيق بين أنشطة البحث العلمي بالجامعات المشاركة، ودراسة سياسات وبرامج

ومصادر تمويل خطة البحث العلمي المشتركة بين جامعات المجلس، كذلك التوصية بأساليب العمل على تنمية موارد كل جامعة لتنشيط خطتها الذاتية للبحوث العلمية.

وسيكون من أهم فعاليات «المجلس» متابعة وتقويم خطة البحوث الجامعية المشتركة، ومساندة الجامعات في تنفيذ خططها الذاتية، وإصدار التوصيات بشأن تعديل المسار وتحسين الأداء العام للمنظومة الجامعية للبحث العلمي، وطوير وتنمية الموارد البشرية والسياسات والنظم والآليات للتنمية المستمرة للعلماء والباحثين وحفز وتقدير الابتكار والتميز.

التذكير بمبادرة التميز الألمانية

شكل [1] نبذتان عن مبادرة التميز الألمانية



ومن أجل تعميق هذا الاقتراح نعود لتفصيل أكثر عن "مبادرة التميز للجامعات الألمانية"؛هي مبادرة أطلقتها وزارة التعليم والبحث الاتحادية والمؤسسة الألمانية للبحث العلمي في ألمانيا لرفع مستوى البحث العلمي وتحسين نوعية التعليم العالي في الجامعات الألمانية وتعزيز مكانة هذه الجامعات خارج ألمانيا. وبموجب هذه المبادرة سيتم رصد 1و9 مليار يورو أغلبها من الحكومة الفيدرالية لدعم البحث العلمي في 9 جامعات و40 كلية جامعية و37 مجموعة بحثية على مدى أربع سنوات ابتداء من شهر نوفمبر 2006. تنتهي عام 2102، ثم يعقب ذلك فترة

ثانية من 2012ـ 2017 سيبلغ والتمويل المخصص لها بليون 2.7 يورو. وقد بلغ عدد الجامعات التي قبلت للمشاركة في فعاليات المبادرة على مدى جولتين من الترشيح والانتخاب بين عامي 2006 و2007 تسع جامعات لنيل القسط الرئيسي من التمويل. غالبا ما تعرف هذه الجامعات بجامعات النخبة في وسائل الإعلام. وهي جامعة برلين الحرة، جامعة لودفيغ- ماكسميليان ميونخ، جامعة RWTH آخن، جامعة ميونخ التقنية، جامعة كونستانتس، جامعة فرايبورغ، جامعة غوتنغن،جامعة هايدلبرغ،جامعة كارلسروه. ومن المعروف أن جامعات ألمانيا كلها حكومية، وقد تم اختيار أحد عشر جامعة باعتبارهم «الجامعات النخبة» Elite Universities وتمنح كل جامعة مساندة خاصة.

مشروعات مقترحة لإنهاض حركة البحث العلمي الجامعي

من المقترح أن يهتم « مجلس تنسيق ودعم البحوث الجامعية» بدراسة ودعم تنفيذ مجموعة من المشرعات التي تهدف إلى التعريف بمنجزات حركة البحث العلمي الجامعي، ومن ثم تنشيطها، ومنها ما يلي:

أولاً: مشروع التعريف بالبحث العلمي الجامعي

ويهدف إلى إنشاء بوابة الكترونية باسم Universities Scientific Portal لتكون آلية منظمة ومستمرة لتبادل الأفكار والآراء بين العلماء والباحثين من الجامعات في مختلف التخصصات ومجالات البحث العلمي والتنمية التقنية، والتعريف بالإنجازات التي يحققونها ونشر الكتابات والبحوث ونتائج التطوير التقني التي يبدعونها، وتشجيع مؤسسات الإنتاج والخدمات والتنمية المجتمعية على التواصل مع العلماء والباحثين ومراكز ومعاهد البحث العلمي الجامعية وطرح مشكلاتهم واحتياجاتهم والتعرف على إمكانيات تطبيق النتائج البحثية والتقنية المعلنة في علاجها. وتتضمن البوابة روابط Links مع كافة المراكز والمعاهد والهيئات البحثية أعضاء "المجلس".

ثانياً: مشروع الإعلام العلمي المتكامل

ويهدف المشروع إلى نشر الوعي الوطني والتفهم العام لدور البحث العلمي في تحقيق التنمية الشاملة وتحسين ظروف الحياة وأساليبها ورفع المستوى العام للرفاهة الاقتصادية والاجتماعية، وخلق مناخ عام يحابي العلم والتقنية ويؤكد ضرورة الاستعانة بهما في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول البديلة لها وتصميم معايير الاحتكام للمفاضلة والاختيار من بينها.

ويستخدم المشروع وسائل الاتصال الحديثة والنشر في مختلف الوسائط المقروءة ويتعامل مع التجمعات الشبابية في مراحل التعليم المختلفة، ويتواصل مع مخططي المناهج التعليمية في مختلف المراحل لإدماج الثقافة العلمية والتقنية الحديثة ضمن المناهج والمقررات الدراسية، ويشجع على إقامة المختبرات ووسائل البحث العلمي في المدارس والجامعات. ويركز المشروع بصفة خاصة على بذر مفاهيم العلم والتقنية في الأطفال من خلال وسائل تربوية معتمدة تتناسب مع شرائح العمر المختلفة.

ثالثاً: مشروع تنمية الابتكار العلمي والتقني

ويهدف المشروع إلى تطوير مجموعة من النظم والآليات تعمل على حفز العاملين في مجالات البحث العلمي والتطوير التقني على بذل الجهود لمزيد من الابتكار والإبداع. ويتضمن المشروع تطوير نظام لِمنح التفرغ للعلماء والباحثين، وتطوير نظام جوائز التميز وربط الحصول عليها بتحقيق إنجازات علمية وتقنية غير مسبوقة.

رابعاً: مشروع المتنزهات العلمية Science Parks

وهدف المشروع مساندة إقامة مجموعة من المتنزهات العلمية تربط بين مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي بالجامعات وبين مؤسسات الإنتاج والخدمات، وتتيح الفرص للباحثين والعلماء لتجريب أفكارهم وإجراء تجاربهم البحثية والتقنية لحين التوصل إلى ابتكار يجري تسويقه تجارياً، ويحقق الدخل الناتج من تسويق المنتج الجديد مصدراً لمكافأة الباحث المبدع وعائد للمركز البحثي الجامعي المشارك فضلاً عن الإيرادات والأرباح التي تحققها الشركة المشاركة في المشروع.

خامساً: مشروع المركز الوطني لتدريب وتنمية الباحثين العلميين

ويهدف المشروع إلى إيجاد آلية منتظمة ومستمرة لتخطيط وتفعيل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من العلماء والباحثين بالجامعات المشاركة وغيرهم، وتوفير مقومات التأهيل والتدريب والتنمية المستمرة لهم، وفتح آفاق وفرص التواصل بينهم وبين مصادر العلم والتطور التقني في جميع أنحاء العالم. ويتضمن المشروع المحاور التالية:

إعداد وتدريب وتنمية شباب العلماء والباحثين وتوفير فرص التعلم المستمر خلال مراحل تطورهم العلمي والبحثي،

إعداد وتدريب وتنمية القيادات الإدارية المتخصصة في إدارة مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي والتنمية التقنية،

إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية الهادفة إلى تطوير ورفع كفاءة المراكز والمعاهد والهيئات البحثية والتقنية في الجامعات المشاركة، والمساهمة في تطوير نظم الإدارة بها،

سادساً: صندوق تمويل البحوث العلمية الجامعية المشتركة

يقترح تأسيس « صندوق تمويل البحوث العلمية الجامعية المشتركة» ليختص بإدارة مصادر التمويل التي تعاون في تنفيذ خطة البحوث الجامعية المشتركة من ناحية، ومساندة ودعم المصادر الذاتية للجامعات المشاركة في «المجلس» من حصيلة التمويل من كل الجامعات المشاركة فيه وفق أسس يتفق عليها بين الجامعات ذاتها. كما يتولى الصندوق إدارة أي مساهمات لتمويل البحوث من مؤسسات وطنية أو دولية وفق ما ينص عليه نظام تأسيسه وباتباع الإجراءات الرقابية اللازمة.

الشروط الرئيسية لنجاح خطة تنشيط البحث العلمي بالجامعة

أولاً: تأكيد مسئولية أعضاء هيئات التدريس بالجامعة عن إجراء البحوث العلمية باعتبارها عنصر رئيس في واجبات عضو هيئة التدريس إضافة لواجباته في مجالي التدريس وخدمة المجتمع،

ثانيـا: قيام عمداء الكليـات بتفعيل نظام إدارة أداء أعضـاء هيئة التدريس والذي يشـمل ضرورة إعـداد خطـة بحثيـة بالتوافـق مع الأسـس المتعـارف عليهـا لإعداد المشروعـات البحثيـة والمعتمـدة في المنظـمات والجامعـات البحثيـة ونظـام البحـوث بالجامعة.

ثالثـا: الالتـزام بمعايـير ومؤشرات الجـودة الصـادرة عن الجهـة المختصة بضمان الجـودة والاعتماد على أن يلتـزم عضو الهيئة العلمية بالكلية بتنفيـذ خطته البحثية بعد موافقـة الكليـة وإدراجهـا في خطة البحـوث بالجامعـة، والتزامه بحضـور الدورات التدريبية التي يعقدها مركز البحوث في موضوعات تتصل بتنمية قدراتهم البحثية.

رابعاً: أن يؤخذ النشـاط البحثي لأعضـاء هيئات التدريس في الاعتبار عند تقويم أداءهـم وتقرير اسـتمرارهم ضمن أسرة الجامعة وعدم الاكتفـاء بالأداء التقليدي في التدريـس. كـما يؤخذ في الاعتبـار إنجاز خطة البحـث المعتمـدة في المواعيد المحددة، والتـزام الباحثـين وأعضاء الفـرق البحثية للمشروعـات المقبولـة والمدرجة في خطة البحـوث الجامعية بـشروط النشر في المجـلات العلمية الرائدة، وكـذا شروط التقدم للمؤتمرات الدولية والمحلية مع ذكر اسم الجامعة في أوراق البحث.

أهمية دور الجامعات البحثية في العالم المعاصر

أمـلاً في وصول بعض الجامعـات التقليدية إلى مرتبة «الجامعـة البحثية» ، نعرض بعـض المعلومات عـن « رابطة جامعات البحوث الأوروبية «ليرو»» والتي تأسسـت عـام 2002، للدعـوة إلى قـدرات الجامعـات الأوروبية في مجال البحوث الأساسـية ، كونهـا تلعـب دوراً مهماً في عملية الابتكار وتسـهم إسـهاما كبـيرا في تقدم المجتمع. وتسعى الرابطة إلى تعزيز الفهم والمعرفة للسياسيين وصانعي السياسات وقادة الرأي حول دور وأنشـطة البحوث في الجامعات، بالاستناد إلى الإمكانات الأكاديمية مثيرة للإعجـاب وخبرة شـبكة الجامعات التي تضمها الرابطـة، ومن ثم فإن لها له أثر قوي وكبير على السياسة البحثية في أوروبا.

إن رابطـة جامعات البحوث الأوروبية أسسـت خصيصـاً لتمارس هذه المهمة من خلال الاتصالات المباشرة والمناقشـات مع القائمين على صنع السياسات، وتقدم لهم مقترحات مهمة لمزيد من التطوير والتحسـين فيما يتعلق بأوضاع المجتمعات بناء على

ما تتجه الجامعات المشـاركة في الرابطة من بحوث. إن الرابطة تحظى بمكانة معتبرة وصوت مسموع في الحوارات والمناقشات حول مستقبل السياسة البحثية لأوروبا.

شكل [2] **موقع رابطة جامعات البحوث الأوروبية**



وفي تقرير مهم أصدرته الرابطة عام 2015 بعنوان « المساهمة الاقتصادية للجامعات البحثية» حدد كيف تقاس تلك المسـاهمة وأوضح ضرورة توضيح القيمة الاقتصادية المولّـدة بتطبيـق البحوث التي أنتجتها الجامعات المشـاركة في الرابطـة، وتم الوصول إلى تلك القيمة بقياس الوظائف Jobs الناشـئة عن تطبيق نتائج البحوث، وحسـاب القيمـة المضافـة الإجماليـة [GVA] Gross Value Added. وكانت إحدى النتائج التـي أظهرهـا التقرير أن جامعـات البحوث أعضـاء الرابطة أسـهمت بمبلغ 71.2 بليـون يورو من القيمة المضافة الإجمالية، وعدد 900.065 وظيفة في كل أوروبا عام 2014. وثمة نتيجة أخرى تسـتحق الانتبـاه، فقد نجحت مجموعة الجامعات البحثية أعضـاء الرابطـة في جـذب 50.000 طالب من خـارج أوروبا وكانـت حصيلة هذا العـدد من الدراسـين إضافة متحصـلات التصدير لأوروبا قيمتهـا 1.7 بليون يورو سنويا مقابل ما يسدده الطلاب من رسوم دراسة وما ينفقونه على متطلبات الحياة!

الفصل التاسع

تطور نظم التعلم الالكتروني

مقدمة

تواجـه الجامعات تحديـات متزايدة تدعوهـا إلى العمل من أجل التطوير المسـتمر لفعالياتهـا والوصـول إلى مسـتويات أعلى من الكفـاءة والوصـول إلى مراتب أعلى في مسـتويات التعليـم والبحوث العلميـة وخدمة المجتمـع. وتمثل الضغوط التنافسـية وتزايـد تطلعات أصحاب المصلحـة ـ الطلاب وأعضاء هيئـات التدريس والباحثين وغيرهم من العاملـين والمتعاملين مع الجامعة، وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على الجامعات المعاصرة وتجعل من التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعالياتها أمراُ حتمياً للبقاء.

كذلـك فـإن التطورات التقنية المتسـارعة في العصر الحديـث وفي مقدمتها تقنيات الاتصـالات والمعلومـات أوجـدت حالة جديـدة تمامـاً للجامعات إذ تسـببت تلك التقنيـات في قلـب كل الموازيـن في نظـم التعليـم الجامعـي وفي علاقـات الجامعـات ومراكزهـا في قوائـم التصنيـف العالمية من جانب، كما أنها من جانـب آخر، قد هيأت السـبل للجامعات لاستعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير نظـم وتقنيات التعليم وأسـاليب وتقنيـات الأداء في مختلف مجـالات البحث العلمي وتنمية المعرفة ، ومن ثم تحسـين مسـتويات العوائد المتحققة للجامعة والمجتمع في آن واحد.

وفي سـبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم بين الجامعات المنافسـة، تعمـل الجامعـات على عـلاج مشـكلاتها التنظيمية والتخفيـف من مواطن الضعـف وانخفاض الكفاءة بها باسـتثمار تقنيات الاتصـالات والمعلومات في تحقيق التناسق والانسجام بين الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة الجامعية وبين أهدافها في ضوء الرؤية الاستراتيجية للجامعة.

دور تقنيات الاتصالات والمعلومات في الإدارة الجامعية

يمكن الآن للباحثين والعلماء تقاسم اكتشافاتهم بشكل أسرع وأكثر فعالية بفضل العالم الرقمي Digital، وإمكانية التوصل إلى طالبي خدمات التعليم حول العالم من خلال التعليم عبر الإنترنت الأمر الذي يساعد في توسيع نطاق التعليم العالي ونحن نمضي قدما في القرن الحادي والعشرين.

إنه في الإمكان الآن، وبفضل التقنيات الجديدة حسم قضايا التقويم وقياس الكفاءة في الجامعات بسهولة أكبر بفضل كميات لم يسبق لها مثيل من البيانات المتصلة بتلك القضايا، وحيث يتعلم الناس أفضل، ستشكل هذه التقنيات كيف نفكر تفكر الجامعات بشكل أفضل في تطوير العمليات التعليمية ونظم التعلم والخروج من أسر الفصول الدراسية التقليدية، والانطلاق بالتعليم في كل مكان.

كما تمثل هذه التقنيات ما يمكن إنجازه في مجالات التعليم الجامعي ـ والتعليم بشكل عام ـ عن بعد، فكل شيء أصبح متاحاً لطالب الخدمة التعليمية أينما وجد في أي مكان بالعالم وفي أي وقت، ومن ثم تسهم التقنيات الجديدة والمتجددة في إلغاء قيود المكان والزمان بشكل عملي وأكثر كفاءة مما كانت القيادات الجامعية والمجتمعية يتصورون أو يتخيلون من سنوات قليلة مضت!

التحول إلى الجامعة الإلكترونية

لقد تبينت الإدارة النابهة في الجامعات الحديثة أن التعايش مع مستجدات التقنية والمعلوماتية والعولمة لا يكون بمجرد العلاج التقليدي للمشكلات التنظيمية والتعليمية ومشكلات القصور في الأداء البشري وغيرها من معوقات النجاح في تحقيق نتائج أفضل، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة لإدارة الجامعة تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج جامعي جديد يتماشى مع معطيات العصر.

وتحقيقاً لهذا الغرض تعاظم اتجاه الجامعات للسعي إلى تحقيق مستوى التميز الذي تروّج له نماذج متعددة طرحناها في هذا الكتاب تبين منها أنها ليست مجموعة جامدة من المبادئ والمفاهيم ولكنها منظومة حركية متغيرة من المقاييس التي ترصد حركة

الجامعة ومدى اقترابها من أو ابتعادها عن مستويات الأداء المستهدفة معبراً عنها بالنتائج المتحققة لأصحاب المصالح المختلفين. وتتبين أيضاً أن تحقيق مستوى إدارة التميز أصبح هو الهدف الأساسي للجامعات المعاصرة لمواجهة ضغوط التنافسية والعولمة والتطورات التقنية، والتعامل معها بإيجابية.

ويشير مفهوم الجامعة الالكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات الاتصالات والمعلومات في ممارسة كافة الوظائف والأنشطة الجامعية من العمليات التعليمية والبحثية إلى تقديم الخدمات المجتمعية، فضلاً إدارة أداء الموارد البشرية من أعضاء هيئات التدريس والباحثين والإداريين بالإضافة طبعا إلى الطلاب.

إن المنطق الأساسي في نماذج الجامعات الالكترونية هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر وأعضاء الجامعة بحيث يعمل الجميع بكفاءة وحرية وفي تنسيق وتكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الالكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى « الآنية « Instantaneous أي العمل في الوقت الحقيقي Real Time لأداء وتنفيذ مختلف وظائف الجامعة التي أصبحت تتمتع بمواصفات وقدرات قوامها ؛ الترابط والتنظيم الشبكي Networking ، التكامل والتنسيقIntegration، التحرر من قيود المكان Global Mobile ، التحرر من قيود الزمان أي العمل بمنطق 24X7 ، عمق التوجه لاستخدام التقنية الحديثةTechnology Oriented، كثافة استخدام تقنيات الاتصالات Highly Connected وتقنية المعلومات Highly Informated .

وفي الجامعة الالكترونية تتطور أساليب أداء الفعاليات الجامعية بتعميق استخدام الحاسبات الآلية والتطبيقات الذكية Smart applications في أعمال التخطيط بما يضفي عليها عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء التي تحتوي على خاصيات الكترونية من خلال نظم مدمجة فيها –Built in تستخدم البرامج الذكية Expert systems. إضافة إلى تطبيق منطق الهندسة الموازية Engineering Concurrent أوSimultaneous حيث يعمل أفراد متعددون في نشاط واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant.

كذلك تتميز الجامعة الالكترونية بالتوسع في الأتمتة Automation بما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية، ومن يعاد تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.

ويكون الهيكل التنظيمي في جامعة الكترونية مختلفاً عنه في الجامعات التقليدية، إذ يتسم بالبساطة ليضم تقسيمات من كليات ومراكز وإدارات متخصصة توصف بأنها "وحدات استراتيجية" Strategic Units وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، بما يحقق الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ، حيث يكون التنظيم الشبكي Networked Organization هو وسيلة الربط آنياً بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

أي أن تنظيم الجامعة الالكترونية يتحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات الجامعة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يمركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية وهو ما يطلق عليه تعبير Information Federalism . وعادة ما يزيد استخدام فرق العمل الطارئة Adhoc teams بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة.

خلاصة خصائص الجامعة الالكترونية

تتصف الجامعة الالكترونية بالمميزات التالية:

1. تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
2. إمكانية الأداء على مدار الساعة 24 ساعة يومياً بلا انقطاع.
3. السرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى.

4. استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح.
5. إمكانيات الانتشار في العالم وانتهاء الانحصار في السوق المحلي.
6. الترابط والتكامل بين مختلف العمليات والأنشطة.

الأبعاد السبعة للجامعة الالكترونية

أولا: الهيكل التنظيمي المتطور

ويتشكل هيكل الجامعة الالكترونية من أجزاء ثلاثة مهمة:

الجزء الأول، ويختص بالتعامل في وظائف الإدارة الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الأعلى على مستوى الجامعة، ومنها وظائف صياغة هوية الجامعة، والقيادة الاستراتيجية، التخطيط والرقابة الاستراتيجية، وتفعيل وتوجيه إمكانيات الجامعة ومواردها الرئيسية.

الجزء الثاني، ويضم وحدات الخدمات المشتركة Shared Services Units التي تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التخطيط، إدارة البحوث والتطوير، إدارة ضبط الجودة وغيرها.

الجزء الثالث، ويتشكل من وحدات النشاط التنفيذية Business Units التي تقوم بتنفيذ العمليات الأصلية للجامعة من تعليم وبحوث وخدمات مجتمعية والتي تحقق النتائج والأهداف Value Generating.

ثانيا: القيادة الديناميكية

تلعب القيادة الديناميكية الدور الأساسي في تشكيل وتفعيل الجامعة الالكترونية، بل إن عملية التوجه نحو الحالة الالكترونية في ذاتها هي في أساسها نتيجة اقتناع وتصميم عناصر القيادة الديناميكية في المنظمات المعاصرة. والقيادة في الجامعة الالكترونية ليست حكراً على فئة كبار الرؤساء والمديرين، بل هي مسئولية مشتركة بين جميع العاملين بحسب موقع كل منهم. في الجامعة الالكترونية يكون كل فرد « قائد « في مجاله. والمهمة الأساسية للقيادة في تلك الجامعات هي تنمية وتمكين الأفراد القادرين على تحمل مسئوليات الأداء المتفوق والابتكار والإبداع من أجل تحقيق

التميز. وتعتبر القيادة الديناميكية في الجامعة الالكترونية أن غايتها الرئيسية هي إحداث التغيير ونشر فكر ومنطق العمل المتميز بين الجميع.

ثالثاً: الموارد البشرية ذوي المعرفة

يمثل البشر من ذوي المعرفة رأس المال الحقيقي في الجامعة الالكترونية حيث يبدعون أفكاراً ويتميزون في الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات الطلاب وغيره من أصحاب المصلحة، وأيضاً الاستجابة لمتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها وضرورة التعامل معها بالسرعة الواجبة.

ويتميز أفراد الجامعة الالكترونية بميزات مهمة تنعكس على مستوى أداءهم وقدر إنجازهم؛ أهمها درجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة إعمال مفهوم التمكين Empowerment، ودرجة عالية من العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك Networking والتكامل Integration والترابط Coherence من خلال تكوين رؤى وقيم عمل مشتركة Shared Visions and Work Values بين العاملين وتشجيعهم على استيعابها وفهم مراميها ومتطلبات تفعيلها بالحوار المفتوح والاتصالات الحرة.

كما يتم الترابط نتيجة بذل جهد خاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار والمسئوليات بين فئات العاملين المختلفين، والتأكيد على النتائج والإنجازات كمعيار رئيسي في تقويم الأداء، وأخيراً يتحقق الترابط بتصميم نظم المعلومات وبناء قواعد المعلومات المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف على مواقف الأداء ومستويات الإنجازات أولاً بأول في مختلف مراحل العمل، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة من التناسق بين أنشطتهم وإزالة أشكال التناقض أو التضارب فيما يقومون به من أعمال، وتأكيد الوصول إلى النتائج المستهدفة بمستويات الجودة والتميز المخططة.

ويضاف إلى كل تلك الميزات توفر مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام والابتكار والتجديد.

رابعاً: الرصيد المعرفي المتجدد

إن وحدة التعامل الأساسية في الجامعة الالكترونية هي المعرفة Knowledge، حيث أن إدارة المعرفة واستثمارها Managing Bits هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة الجامعات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية Managing Atoms. وتهيئ المعرفة للجامعة الالكترونية فرصاً أفضل للتعامل مع قضايا مصيرية ثلاثة؛ قضية تنمية الكفاءة التنظيمية وتحسين عمليات الجامعة، وقضية سرعة التكيف مع المتغيرات والتعامل الإيجابي مع عناصر المناخ المحيط، وقضية تنمية قدرات الجامعة التنافسية في صراعها من أجل البقاء.

والمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة هي قدرة الجامعة الالكترونية على تحويل المعلومات المتاحة لها إلى فرص للإنجاز وتحقيق القيم. ويتطلب هذا البحث المستمر والدائب عن مصادر المعرفة والكشف عنها وإخراجها من حالة الكمون والانغلاق ـ عدم الاستغلال ـ إلى حالة الحركة والانتشار والنمو باستغلالها في عمليات الجامعة على اختلاف مراحلها. ومن ثم نجد الجامعة الالكترونية تركز على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي Knowledge – based وهي التي تحقق المستوى الأعلى من القيمة المضافة. كذلك تهتم إدارة الجامعة الالكترونية بتنمية واستثمار الطاقات الذهنية للموارد البشرية وهم مصدر المعرفة والقادرين على تطويرها واستغلالها. وتنعكس مفاهيم الإدارة بالمعرفة على عناصر الجامعة الالكترونية محدثة فيها تغييرات أساسية منها؛

التحول من الهياكل التنظيمية المستطالة Tall إلى الهياكل المنبسطة Flat نتيجة اتباع النمط الدائري التشابكي Circular في تبادل المعلومات وتداول المعرفة بدلاً عن النمط المتسلسل رأسياً Vertical.

زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الأطراف Multi–Dimensional Communication Patterns بدلاً من نمط الاتصالات الثنائية المنغلقة Closed Dual Communication Patterns .

تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار وجعلها عند مواقع التنفيذ والأقرب من العملاء [الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وغيرهم من أصحاب المصلحة].

تعميق آليات الرقابة الذاتية Self –Control and Assessment والتقويم متعدد الأبعاد Balanced Scorecard الذي يركز على النتائج في مجالات اهتمام الجامعة الرئيسية دون أن ينحصر في الإجراءات أو في مجرد نتائج التقويم المحاسبي للأنشطة.

تعميق نمط العمل المتوازي Concurrent باستخدام إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة، وتوسيع مجال تشغيل الفرق Teams.

خامساً: التحالفات والعلاقات

الجامعة الالكترونية بطبيعتها هي منظمة مرتبطة ومشتبكة ومتحالفة مع عملائها وموردیها وأطراف أخرى مهمة يكملون الدور الذي تقوم به، حيث تحصر نفسها في الأنشطة المعرفية المنتجة للقيمة المضافة، وتترك لغيرها من المنظمات المتحالفة معها القيام بباقي الأنشطة التي يقل فيها المحتوى المعرفي أو يكاد ينعدم.

ومن ثم تصبح التحالفات وتكوين العلاقات آلية مهمة تتمكن من خلالها الجامعة الالكترونية من تخفيض المخاطر التي تتعرض لها بفعل المتغيرات السريعة خاصة في مجالات التقنية، وتعظيم الطاقات المتاحة إذ تستخدم إمكانيات موجودة فعلاً لدى الحلفاء دون أن تضطر إلى بذل المال والوقت والجهد لتكوين طاقات وإمكانيات مماثلة لن تستطيع استغلالها طول الوقت. وتمثل تقنيات الاتصالات والمعلومات المنتشرة في الجامعة الالكترونية بيئة سهلة ومحابية لتكوين التحالفات التي تتم عبر شبكات الاتصالات والمعلومات وخاصة الإنترنت.

سادساً: نمط الإدارة المنفتح

يقصد بالإدارة المنفتحة مفهوماً جديداً في أدبيات الإدارة المعاصرة يشار إليه بتعبير» الحكم» Governance ويؤدي معنى تكامل الإدارة وتناسقها على المستويات الثلاثة التي تتكون منها الجامعة الالكترونية ـ وأي منظمة ـ؛ الإدارة على مستوى الجامعة University–wide Management، الإدارة على مستوى وحدات الجامعة الأساسية Business Units وإدارة التحالفات فيما بينها، وإدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

محاذير على طريق التحول إلى الجامعة الالكترونية!

أولا: أن التحول إلى الجامعة الالكترونية ـ وعلى خلاف ما يعتقده الكثيرون ـ ليس قضية تقنية وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل. إذ تنطلق عملية التحول إلى النمط الالكتروني من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

ثانيا: أن التحول إلى الجامعة الالكترونية عملية شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ثالثاً: أن الجامعة الالكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بينها وبين الجهات الخارجية ومع جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء الجامعة ذاتها وأقسامها الداخلية.

التعلم الالكتروني .. ومستقبل التعليم الجامعي

يشهد العصر الحالي آثار الثورة الهائلة التي حدثت في تقنيات الاتصالات والمعلومات والتي بينها ظهور الجامعات الالكترونية ـ أو ما يطلق عليها الجامعات الافتراضية ـ نتيجة تطور تقنيات عديدة كالمحادثات المباشرة والمؤتمرات المسموعة والمرئية، وإنشاء محاور افتراضية، وشبكات الاتصال الحديثة والانترنت وغيرها.

وقد بدأ حيث بدأ ظهور هذا النوع من الجامعات عام 1999 في جامعة نيويورك بكلية افتراضية واحدة من كليات الجامعة، وكانت تجربة مشجعة، مما حدا بالعديد من مؤسسات التعليم العالي إلى خوض التجربة نفسها.

والفرق الرئيسي بين الجامعة الالكترونية والجامعة التقليدية يتمثل في أنها لا تحتاج إلى صفوف دراسية داخل جدران، أو إلى تلقين مباشر من الأستاذ إلى الطالب أو تجمع الطلبة في قاعات امتحانيه أو قدوم الطالب إلى الجامعة للتسجيل وغيرها من الإجراءات، وإنما يتم تجميع الطلاب في صفوف افتراضية يتم التواصل فيما بينهم وبين الأساتذة عن طريق موقع خاص بهم على شبكة الانترنت، وإجراء الاختبارات عن بعد من خلال تقويم الأبحاث التي يقدمها المنتسبون للجامعة خلال مدة دراستهم. وكمثال على مفهوم وأساليب الجامعات الالكترونية نعرض جانباً مما يتضمنه موقع الجامعة السعودية الالكترونية:

شكل [1-1] موقع الجامعة الالكترونية السعودية



"إن التعلم الالكتروني E-learning أسلوب تعليمي يعتمد في تقديم المحتوى العلمي وإيصال المهارات والمفاهيم للمتعلم على تقنيات الاتصالات والمعلومات وسائطها المتعددة Multi-media بشكل يتيح للمتعلم التفاعل النشط مع المحتوى

والمعلم والزملاء بصورة متزامنة أو غير متزامنة في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته، كما تتم إدارة كافة الفعاليات العلمية والتعليمية ومتطلباتها بشكل الكتروني من خلال الأنظمة الالكترونية المناسبة.

ومن مميزات التعلم الالكتروني أنه يجعل التعليم أكثر مرونة، ويهيئ فرص كاملة للتواصل والتعاون والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس وبينهم وبين الدارسين، ومن ثم يشجع على تعاون الدارسين وتنمية فرص العمل الجماعي وعلى تنمية علاقات فكرية إيجابية بينهم.

ومن أهم مزايا التعلم الالكتروني أنه يراعي الفروق الفردية بين الطلبة ويتيح الفرص لكل دارس بتصميم برنامجه الدراسي بما يتناسب مع ظروفه وقدراته. كما يتيح فرص التعليم للأشخاص الذين لا تسمح لهم طبيعة عملهم أو ظروفهم الخاصة من الالتحاق بالجامعات وهذا كان الهدف الأساسي من إنشاء نظام التعليم المفتوح بجامعتي الإسكندرية ثم القاهرة في العام 1991 وبعده انتشر في أغلب الجامعات الحكومية.

وفي نظم التعلم الالكتروني تتعدد طرق وأساليب التدريس لتلائم الفروق الفردية بين الدارسين والاختلافات في أهدافهم التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التعليم وتنمية القدرات الفكرية التي ترتفع بقدر ما يتحقق للدارس من فرص للمناقشة والحوار بفضل تقنيات الاتصالات الحديثة.

وكانت البدايات للتعليم الالكتروني هي التعليم من بعد Distance Education الذي اعتمد على وسائل الاتصال والتواصل التي لعبت دورا أساسيا في التغلب على مشكلة المسافات البعيدة التي تفصل بين المعلم والمتعلم بحيث تتيح فرصة التفاعل المشترك، ويوفر هذا الأسلوب فرص التعلم لأعداد كبيرة من الراغبين في التعلم ممن لا يستطيعون التفرغ الكامل للالتحاق بالتعلم النظامي. وقد مر التعليم عن بعد بعدة مراحل كان في بدايتها يستخدم وسائل تقليدية كالبريد والإذاعة، والآن أصبح شكلا من أشكال التعلم الالكتروني، حيث تطورت التقنيات المستخدمة فيه إلى تقنيات الكترونية.

وثمة تطور آخر في أشكال التعلم الالكتروني هو التعليم غير التزامني Asynchronous Learning الذي يقصد به نمط التعليم الذي لا يستلزم جمع المعلم والمتعلم في الوقت ذاته ويقوم على التفاعل بينهما باستخدام أدوات مثل المنتديات التعليمية Educational Forums والشبكات الاجتماعية Social Networks والبريد الالكتروني E-Mail والمدونات Blogs ويتم توفير التعليم غير التزامني باستخدام العديد من الأنظمة مثل Blackboard.

ومن المطلوب أن تستخدم الجامعة الالكترونية نظم خاصة لإدارة التعلم بما يسمح بتقديم المقررات الالكترونية والمحتوى العلمي بطريقة منظمة وسهلة التصفح ويتيح إدارة هذه المقررات التعليمية الالكترونية ومتابعة الطلبة وعملية التعلم، وتشترك معظم أنظمة إدارة التعلم والمحتوى في خصائص التسجيل والجدولة وتقديم المحتوى والتتبع والاتصال وسجل الدرجات والاختبارات والواجبات.

كما أن من الإضافات المستجدة في التعلم الالكتروني أنظمة الفصول الافتراضية

التي تقوم على عقد محاضرات دراسية من خلال الإنترنت وعرض المحتوى التعليمي بكافة أشكاله بالصوت والصورة وتلقي أسئلة الطلبة والإجابة عنها بشكل مباشر، ويشترط في الفصول الافتراضية وجود الأستاذ والطالب في وقت واحد بغض النظر عن أماكن وجودهما. ويقوم النظام بتسجيل ومتابعة الحضور والغياب الكترونياً، كما يمكن تسجيل المحاضرات المقدمة من خلال هذا النظام ويستطيع الطلبة حضورها من خلال الإنترنت في حالة عدم تمكن الطالب من حضور المحاضرة في وقتها.

ويمكن تطبيق نظام تسجيل المحاضرات Class Recording /Capturing System حيث يتيح تسجيل المحاضرات بكافة نشاطاتها وفعالياتها ومن ثم اتاحتها للطلبة لمشاهدتها وتصفحها عبر الانترنت ووسائل الاتصال المختلفة في أي وقت وفي أي مكان وتحميل هذه المحاضرات وتخزينها على أجهزة الحاسب الآلي أو الهاتف الجوال.

ومن أهم الإمكانيات في نظم التعلم وجود أنظمة لإعداد الاختبارات من مختلف الأنواع وتنظيمها، وبناء بنوك الأسئلة أو استطلاعات الرأي أو الاستبيانات. مع

إمكانية نشر الاختبارات على ورق أو على الإنترنت أو الشبكة الداخلية للجامعة المعنية. كما يمكن ربط هذه النظم مع أنظمة إدارة التعلم بحيث تكون متاحة ضمن بيئة التعلم الالكتروني المتكاملة.

وفي إطار تفعيل الجامعة الالكترونية اعتمادا على التقنية بشكل تام تستخدم السبورات التفاعلية Smart Boards والكتب الالكترونية E-books ومؤتمرات الفيديو Video Conference وأجهزة المحاكاة Simulators ومن أمثلتها أجهزة المحاكاة الطبية وأجهزة محاكاة الطيران.

نبذة عن الجامعة المصرية للتعلم الالكتروني

شكل [2] موقع الجامعة المصرية للتعلم الالكتروني



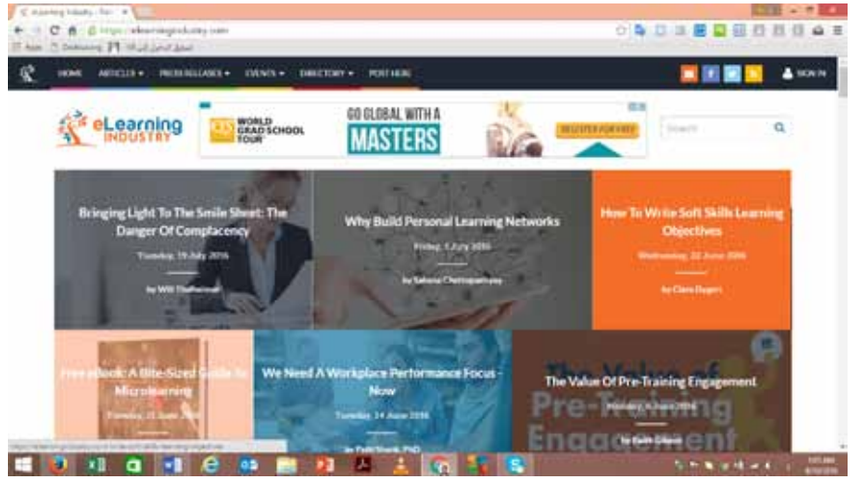
مفهوم الجامعة الالكترونية

تهدف الجامعة المصرية للتعلم الالكتروني إلى تقديم تعليم الكتروني يحقق الاحتياجات الفردية للطلبة من الثقافات ، ويتيح لهم التعلم في كل مكان وفي كل وقت حيث يستخدم طريق التدريس والتقويم والشرح والتعليم من خلال الإنترنت وبكل الوسائل التقنية الجديدة.

مواقع التعلم الالكتروني المجانية

نشـأت في السـنوات القليلة الماضيـة صناعة مهمة هدفها إتاحـة برامج ومقررات التعلم الالكتروني بالمجان.

شكل [3] موقع elearning industry



شكل [4] موقع مقررات Yale



نموذج لتطبيق "الذاكرة المؤسسية" كمرحلة في طريق التحول إلى الجامعة الالكترونية

تتبلـور فكـرة «الذاكرة المؤسسـية» في أي جامعة في إنشـاء نظام الكـتروني لتوثيق وحفظ وتحديث واسترجاع وتنظم تداول واستخدام جميع معلومات ووثائق الجامعة في مختلـف المجـالات الأكاديميـة والإدارية. وتعتمـد فكرة «الذاكرة المؤسسـية» على الاسـتخدام المكثف للبريد الالكتروني، الأرشـيف الالكـتروني، الأدلة ونظم العمل الالكترونية، الرسائل الصوتية، ونظم المتابعة الآلية وذلك في جميع المعاملات الداخلية فيما بين وحدات الجامعة ذاتها، وأيضاً في إنجاز المعاملات الخارجية مع الغير.

إن الهدف الرئيسي من إنشـاء وتفعيل «الذاكرة المؤسسـية» هو السـيطرة على كافة الأوراق المسـتخدمة في عمليـات الجامعـة شـاملة القـرارات، محـاضر الاجتماعات، الاتفاقيات، العقود، المكاتبات الداخلية والخارجية، وجميع وسائل تبادل المعلومات. ويقصد بالسـيطرة وجود آلية نظامية تسـتخدم الوسـائط الالكترونية في تتبع وتجميع وحفـظ جميع المعاملات الورقية المتبادلة بين وحدات الجامعة وبينها وبين المؤسسـات والأجهزة الخارجية وحفظها في «أرشـيف الكتروني»، ثم متابعتها بالتحديث وتنظيم عمليات استرجاعها وتبادلها بين المختصين وفقاً للصلاحيات المخولة لكل منهم.

ويتميز نظام «الذاكرة المؤسسية» بالمميزات التالية:

1. تمكين المسـتويات الإداريـة المختلفة من الحصـول على احتياجاتهـا المعلوماتية لحظيـاً، وعـلى مـدار السـاعة ومـن أي مـكان وذلـك بعـد حصر المسـتويات والوحدات الإدارية بالجامعة المرخص لها بالاطلاع على معلومات محددة.
2. حفظ أصـول المسـتندات والوثائق وعـدم إتاحتهـا إلا للمسـتويات الإدارية المخولـة بالتعامـل فيهـا، وحجبهـا عن كافـة غير المرخـص لهم، مـع إمكانية التحديـث الفـوري للمعلومات [الوثائـق والقـرارات.....] بمعرفـة القائم بالعمـل، ووجـود آليـة الكترونيـة لاعتماد تلـك التحديثـات بعـد التأكد من صحتهـا. ومـن ثم يمكـن للجامعة التخلـص مـن الأوراق وتجنب تخصيص أماكـن لحفظهـا حيث تكـون معرضـة للسرقة أو الحريـق أو ألتلـف. بمعنى

إدارة الملفات بدلاً من حفظها، وكل ذلك يتحقق باستثمار الحاسبات الآلية في استعراض المحتويات المعلوماتية المخزنة بدلاً من القراءة.

3. استخدام البريد الالكتروني بدلاً من فلسفة الصادر والوارد والتحول إلى المؤسسة اللاورقيةPaperless Organization، والاعتماد بذلك على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى تحميل أي برامج مساعدة. و تكون تلك هي الخطوة الأولى في تصميم نظام " الذاكرة المؤسسة "هي تعميم التواصل الإداري في جميع الأنشطة ما يساعد على تيسير الاتصال بين المستفيدين والعاملين.

الفصل العاشر

تفعيل نظم ضمان الجودة في الجامعات

مقدمـــة

«الجودة» مفهوم إنساني يعبر عن الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم على تحقيقها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانيات اللازمة، ويحـددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطـط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبـون سـير الأداء للتأكد مـن تحقق النتائـج المرجوة، وهم في ذلـك كله يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسـون الفرص ويتجنبون المخاطر ويسـتعدون لاحتمالات المستقبل.

وتتضمن عمليات تحقيق الجودة في مختلف المنظمات ـ ومنها الجامعات ـ وعلى كافة الأصعدة ضرورة التعامل مع العناصر البشرية، المالية، المادية والمعنوية التي تشكل في مجموعهـا المكوّنات الرئيسـية للمنظمة ذاتها وما يحيط بها من ظـروف خارجية. ومن ثـم فإن تحقيق الجـودة من أجل منفعـة الناس يتطلب ضبط وتوجيه وتحسـين، وحفز ومكافئة ـ أو مساءلة ـ القائمين بالأداء من البشر في الأساس حيث هم المحور الرئيسي في كل ما يؤدي إلى إنتاج الخدمات [وما يطلبه الناس من احتياجات].

في نفـس الوقـت يصبح من الـضروري لتحقيق الجودة حسـن اسـتثمار وتوظيف المـوارد المتاحـة عـن طريـق الإعـداد والتخطيـط للتعامـل مـع المتغـيرات، والتفكير الابتـكاري والإبـداع والتطويـر. وكـما اوضحتـا في أجزاء متعـددة من هـذا الكتاب فـإن القيادة الفعالة والتوجيه الإيجابي للقائمين بـالأداء تعتبر من أهم مقومات تحقيق الجودة من خلال بناء الجماعات المتعاونة وتنسـيق أعمالها وتنمية فرص المشـاركة بينها وتحميلها مسـئولية الأداء ونتائجه، أي تكون المحاسـبة سـلباً وإيجاباً بحسـب النتائج ومستوى الأداء.

ومـن مقومـات تحقيق الجودة، التكامل مع المناخ المحيط واسـتثمار ما به من فرص وتجنب ما به من مشـكلات أو معوقات ومهددات، وحسن التوقيت واستثمار الوقت

فيما يفيد وتجنب تبديده، والمصارحة والشفافية في التعامل، وعدم محاولة إخفاء العيوب أو التقصير، والبحث الإيجابي عن مصادر الخلل والعمل على إزالة أسبابها.

أما "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management[TQM] فهو تعبير شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة، ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات، وأصبح من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات ومنها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم، كما أصبح التزام تلك المنظمات التعليمية بمفاهيم وأسس الجودة الشاملة من الشروط الأساسية لتأهلها للحصول على الاعتماد Accreditation.

وتتعدد أسباب اهتمام الجامعات والمؤسسات التعليمية بقضية الجودة ولكنها تتركز في ضرورة ملاحقة التطورات الحديثة في التقنيات التعليمية مما يجعل الجودة الشاملة أمراً محتماً لا يستساغ معه ممارسة العمليات التعليمية بالأساليب التقليدية التي كانت تفتقد عنصر الجودة بالقدر الكافي، واشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين الجامعات لاجتذاب الطلاب المتميزين وأعضاء هيئات التدريس المتفوقين يجعل الاهتمام بالجودة الشاملة في المنظمات التعليمية من عوامل الجذب ذات التأثير الواضح . من جانب آخر فإن ارتباط عملية الاعتماد للجامعات يحتم عليها الالتزام بنظم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في جميع مجالات العمل التعليمي والإداري، وفي كثير من دول العالم المتقدم يتوقف حصولها على دعم من الحكومة على درجة التزامها بمعايير الجودة.

ومما يساعد على إقبال الجامعات لتطبيق نظم وقواعد الجودة وضوح الأضرار الناشئة عن افتقادها حيث يفقد المتخرجون منها القدرة على التنافس في سوق العمل إذ يبحث أصحاب الأعمال عن خريجي المنظمات التعليمية المشهود لها بالجودة.

من أجل ذلك تتجه الجامعات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم الآن إلى تطوير نظمها وإجراءاتها وتحسين مستوى برامجها وتقنياتها في ضوء مقومات ومتطلبات ضمان جودة التعليم وذلك من أجل تحقيق الغرض من تواجدها وهو تقديم خدمات تعليمية متميزة تحقق للخريجين فرصاً أفضل في سوق العمل.

المعاني المتعددة لمفهوم «الجودة»

تتعدد المعاني التي يتداولها الناس حين يذكر موضوع الجودة وتختلف تفسيراتهم لها، فإن الجودة في أحد معانيها هي أداء العمل أو الوظيفة وفق المواصفات المحددة، وفي تعريف آخر، فإن الجودة هي النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من أداء عمل ما. وفي تعريف ثالث، فإن الجودة هي تخفيض نسبة العيوب والأخطاء في الأداء والمخرجات التي تقدمها المنظمات [ومنها الجامعات في صورة الخريجين ونتائج البحث العلمي] للمجتمع، بما يشير أن الجودة هي انخفاض معدلات الحاجة إلى إعادة الأداء بسبب ما يحدث به من أخطاء أو عيوب تنحرف به عن الغاية المستهدفة.

وتركز تعريفات أخرى للجودة على عناصر خفض تكلفة الأداء دون التضحية بالمواصفات، أو تسريع الأداء بحيث يتم تقديم في أقصر وقت ممكن، وأيضاً تعرّف الجودة بأنها التحسين المستمر في الأداء وفي أساليبه. بينما يعرّفها ديمنج المشهور باسم «أبو الجودة» بأنها المطابقة للاحتياجات.

فإذا أردنا تطبيق هذه المفاهيم على الجامعات يمكننا التعبير بأن الجودة الشاملة في تلك المنظمات هي أن تكون البرامج والمناهج والمواد التعليمية وتقنيات التعليم وأساليب التقويم وقياس الأداء الطلابي ومستويات أعضاء هيئات التدريس وقدراتهم ونتائج ما يقومون به من بحوث متطابقة مع المواصفات التعليمية المتعارف عليها من ناحية، ومتوافقة مع احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة ومحققة لرغباتهم وتطلعاتهم من ناحية أخرى. وتشمل الجودة بهذا المعنى الشامل كل مدخلات الجامعات من طلاب وأعضاء هيئات التدريس والموارد والمناهج التعليمية، والعمليات التعليمية ذاتها من اختيار الطلاب وأعمال التدريس والاختبارات والبحوث وتنمية المصادر المعرفية، كما تشمل مخرجات المنظمات التعليمية من خريجين ذوي مستويات علمية ومعرفية معينة ومعارف وإسهامات علمية وتقنية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لا يتصور أن تتحقق الجودة بالمعنى الشامل المشار إليه بمجرد التمني أو رفع الشعارات، ولكن يحتاج الأمر إلى بناء نظام متكامل لتخطيط مستويات الجودة ومجالاتها، وتوفير الظروف المناسبة لتنفيذ المخططات وضمان تحقيق أهدافها. إن

الجـودة الشـاملة تتحقق إذن من خـلال جهـد الإدارة، ومن ثم تصبـح قضية الجودة الشـاملة في الجامعـات هي تطبيـق مفاهيم وتقنيـات الإدارة لتصميـم وتأكيد الجودة وضمان اسـتمرار مستوياتها المتعالية، وهو ما يشـير إليه تعبيـر» إدارة الجودة الشاملة» الشائع في أدبيات الإدارة المعاصرة.

ويتضمـن مفهـوم « إدارة الجـودة الشـاملة» في الجامعـات معرفـة احتياجـات وتوقعـات الطـلاب وأعضاء الهيئات التدريسـية والباحثين والإداريـين والفنيين على اختـلاف تخصصاتهـم، وكذلـك جميـع أصحـاب المصلحـةStakeholders داخـل الجامعة وخارجها، والسـعي لتقديمها لهم بما يحقـق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم، وإشراكهـم في تصميـم أسـاليب وتوقيت وتكلفـة تقديمها واقتراح أشـكال التطوير والتحسين فيها.

ومن أساسيات إدارة الجودة الشاملة معرفة مستويات الجودة في الجامعات المتميزة الوطنية والعالمية، وتحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى ذلك المستوى، ومواكبة حركة التحسين والتطوير فيها، والعمل على تحسين كفاءة عمليات وأنشـطة الجامعـة بما يحقق تخفيـض تكلفة الأداء وتقليـل الوقت المسـتغرق في الأداء دون المسـاس بمسـتوى المواصفات، مع تأكيد الجهود العلمية لنشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومسـتويات الجامعة وإدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقويـم العاملين ثـم تطوير كافة عنـاصر الجامعة وعملياتها ومخرجاتهـا لإدماج فكر الجودة في صلب فلسفة الإدارة.

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار «إدارة الجودة الشاملة» مجرد تقنية إداريـة جديـدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطـق الذي تتعامل به الإدارة حين تشـتري جهازاً جديداً مثلاً، أو حين تسـتخدم إصداراً جديداً من برمجيات الحاسـب الآلي، وتعتـبر أن القضيـة هـي مجرد الحصول عـلى تلك التقنية والضغـط على زر فيتم تشغيلها وتفعيلها. ويتضح خطأ هذا التوجه حين نتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشـار نمـوذج « إدارة الجودة الشـاملة» والتي توضح يحتم نجـاح الإدارة أولاً في تكويـن فلسـفة إداريـة شـاملة تقوم عـلى الاعـتراف بحقيقـة المتغـيرات الحاصلة

والمتوقعـة وقبـول مبـدأ التغيير باعتبـاره حقيقة يتـم التعامل معهـا بإيجابية Change Management. كذلـك الاقتنـاع بأهمية المنـاخ المحيط بالجامعة وأهمية اسـتحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الانكفاء على الذات داخل الجامعة وتأكيد منطق الإدارة المنفتحة Open Management.

إن مـن المقومـات الضروريـة لنجـاح إدارة الجامعـة أن تدرك الواقع الناشـئ عن حركـة العولمة وانفتاح الفـرص أمام المواطنين من دول العـالم المختلفة للحصول على معلومـات وخدمـات مـن أي مـكان في العـالم Globalization ومـن ثـم تعترف الإدارة بمنطق اقتصاديات السـوق وآلياته باعتباره أساس النجاح حتى في الجامعات ومنظمات الأعمال الحكومية والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم مخرجاتها للمستفيدين Business Like Government، وقبـول فكـر المنافسـة عـلى إرضـاء أصحـاب المصلحة Competitiveness.

وترتكـز إدارة الجـودة الشـاملة في الجامعـات ـ كـما في غيرهـا من المنظـمات ـ على الاقتنـاع بمفهـوم النظـم Systems والنظـر إلى الجامعـة باعتبارها منظومـة متناغمة تتجانـس مسـتويات الجـودة في كل أجزاءهـا Systemic thinking، وأن التوجـه الأساسي للجامعة هو تحقيق النتائج والأهداف، وأن الأنشطة والعمليات هي وسائل وليسـت غايات في ذاتها Results orientation باسـتثمار المـورد الأهم في أي كيان منظم وهو المورد البشري والأهمية البالغة للمسـاهمات التي يوفرها في تحسـين الأداء وتطوير المخرجات إذا تم إعطاءهم الفرصة .Empowerment

إدارة الجودة الشاملة نظام مفتوح متكامل

من المفيد النظر إلى منهجية « إدارة الجودة الشاملة» باعتبارها نظام مفتوح ومتكامل Integrated Open System على النحو التالي:

شكل [1] مفهوم النظام System



المدخلات في نظام " إدارة الجودة الشاملة"

مدخلات النظام هي المقومات الأساسية التي تعمل على توليد الطاقة وتحريك الأنشطة ومن ثم التوصل على إنتاج المخرجات المستهدفة. فهي بمثابة الدم الذي يجري في عروق الكائن الحي. وتتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها. وتشمل أهداف واستراتيجيات الجامعة، سياسات الإدارة الجامعية في مجالات النشاط المختلفة، الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية بين الكليات والوحدات والإدارات بالجامعة، هيكل الموارد البشرية ومستويات مهاراتهم والتدريب الحاصلين عليه، طبيعة الأنشطة الجامعية والمستفيدين من أنشطة الجامعة وخدماتها وتطلعاتهم وتوقعاتهم، والتقنيات المستخدمة في عمليات الجامعة والموارد والإمكانيات المالية والمادية المتاحة.

العمليات في نظام إدارة الجودة الشاملة

إنها الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء وفعاليات الجامعة، فهي الجهود المبذولة من أجل تعيين مستويات الجودة المستهدفة في جميع القطاعات والمستويات الجامعية، والجهود المحققة لتلك

المستويات والتي يبذلها جميع العاملين بالجامعة. وتشمل تلك الأنشطة تحديد أهداف ومستويات وسياسات الجودة وتخطيط إجراءاتها Quality Planning، وتنظيم وتنسيق عمليات تحقيقها، ثم تفعيل رقابة وتقويم مستويات الجودة وتأكيدها Quality Assurance أي العمل على ضمان استمرار مستوياتها المطابقة للمعايير المستهدفة Quality Control، وبعدها يكون اهتمام الإدارة متجهاً إلى جهود تحسين الجودة Quality Improvement. وفي جميع مراحل نظام الجودة تهتم الإدارة الجامعية بقيادة وتوجيه أعضاء الأسرة الجامعية للالتزام بفكر وأهداف الجودة.

المخرجات في نظام إدارة الجودة الشاملة

مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي الدليل على حيويته إذ هي الأسس والمعايير التي يعتمد عليها الأداء في جميع مرافق الجامعة للوصول إلى جودة مخرجات الجامعة ذاتها من خريجين متميزين ونتائج وإنجازات بحثية ومعرفية تضيف إلى العلم والمعرفة إضافات لها قيمة، وخدمات مجتمعية تواكب تطلعات وتوقعات المجتمع. وتكون مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل قطاع وكل عملية، والسياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع في مباشرة أعمالهم حتى تتحقق الجودة المنشودة، والخطط والبرامج الهادفة على تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها في مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة، وأسس تكوين وتفعيل فرق تحسين الجودة، ثم معايير قياس الجودة والمؤشرات الدالة على تطور ها.

النتائج المستفادة من اعتبار « إدارة الجودة الشاملة» نظاماً مفتوحاً

تستفيد الإدارة الجامعية من اتخاذ «النظام» إطاراً جامعاً لعناصر الجودة، ضرورة التكامل والتجانس بين مدخلات النظام والعمليات والمخرجات حتى تتحقق للنظام خاصية التوازن والفعالية. ومن ثم لا بد من التوازن الذاتي فيما بين مكوّنات المدخلات بعضها البعض، وكذا توازن العمليات فيما بينها، وتوازن المخرجات.

ومن النتائج المهمة في إدراك الجودة من منظور «النظام» توقف جودة المخرجات الجامعية على مستوى جودة العمليات والمدخلات، وبالمثل تتأثر جودة العمليات على جودة المدخلات، كما تتأثر جودة المدخلات والعمليات والمخرجات بظروف وأوضاع وخصائص بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل بها الجامعة.

كذلـك يتضح من خاصية النظام في تطبيقها عـلى إدارة الجودة في أن قدرة الجامعة على الاستمرار في الحصول على المدخلات المناسبة وتأدية عملياتها بكفاءة تتوقف على قبول أصحاب المصلحة والمجتمع لمخرجاتها ومدى جودتها.

وقليـل من الأمثلة كفيـل بتوضيح النتائج المشـار إليها؛ فلا يمكـن للجامعة مثلا تحقيق مسـتوى متميز من الخريجين باسـتخدام أعضاء هيئـات تدريس قليلي الخبرة أو باعتـماد برامـج أو مقـررات أكاديميـة متقادمة لا تسـاير التطورات العلميـة الحديثة. كذلك لا تتمكن الجامعة من الانتفاع بجودة العلميات التعليمية بالانحصار في تطبيق أسـاليب وتقنيات تعليمية تقليدية فلا يمكن أن تحقق السـبورة التي يسـتخدم المعلم الطباشير في الكتابة عليها ما يمكن للسبورة الذكية **Smart board** أن تحققه! وهكذا في جميع المجالات!

المبادئ العشرة لتفعيل إدارة الجودة

ويترتب على أخذ الإدارة الجامعية بمفهوم إدارة الجودة الشـاملة أنها تلزم نفسـها بالمبادئ الرئيسية العشرة التالية:

1. الالتـزام طويل الأجل بإحداث التطوير المسـتمر في كل العمليات والأنشـطة والأساليب والتقنيات التعليمية، والتحديث المستمر للبرامج والمناهج.
2. تبني مفهوم عدم الخطأ **Error Free** بمعنى الأداء السـليم من أول مرة بدون أخطاء.
3. التدريب الفعال لجميع أفراد الأسرة الجامعية على أسس الجودة وتنمية الوعي بـضرورة التكامل والتنسـيق بين مختلـف التخصصات من أجـل تقديم منتج نهائي ـ أي خريج ـ متميز.
4. التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية، وليس بالضرورة أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حدة.
5. اتبـاع منطـق وتقنيـات التخطيـط الإسـتراتيجي لوضـع توجهـات التطويـر المسـتقبلي على أسـس متينة وعدم تـرك الأمور للصـدف أو الوقوع تحت رحمة المتغيرات الخارجية دون استعداد.

6. تحقيـق الترابـط والتكامل بين قطاعـات الجامعـة وإداراتها المختلفـة وتكوين شبكات متكاملة **Integrated Networks** .
7. إدماج عمليات تدريب أعضاء هيئات التدريس والعاملين في قطاعات الجامعة المختلفة في صلب خطة تطبيق نظام « إدارة الجودة الشاملة».
8. اعتـماد مفهـوم « التمكـين» **Empowerment** أي تخويل الأفـراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسئولياته.
9. تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.
10. إدماج خطة « إدارة الجودة الشاملة» في صميم الاستراتيجية العامة للجامعة.

متطلبات تأسيس نظام للجودة الشاملة

يتطلب إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة استيفاء العناصر التالية:

تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملـة:

حيـث تتجـه نظم إدارة الجودة الشـاملة عـادة لتحقيق أهداف متعـددة من أهمها؛ زيادة كفاءة الجامعة في إرضاء المسـتفيدين من خدماتها، زيادة إنتاجية كل عناصر ها، زيـادة حركيـة ومرونة الجامعـة في التعامل مع المتغـيرات الخارجية، ضمان التحسـين المسـتمر والمتصل لكافـة عملياتها وفعالياتهـا الجامعة، زيادة قدرتهـا الكلية على النمو والتطور الشامل، ومن ثم تحسين اقتصادياتها.

تصميم أنشطة إدارة الجودة الشاملة:

عادة تتم في إطار نظم إدارة الجودة الشـاملة أنشـطة دراسة وتحليل المناخ الخارجي للتعـرف على الفرص المتاحة لها في مجال عملها واحتياجات ومطالب المسـتفيدين من خدماتها. وكذا للتعـرف على المخاطر والمهددات التي تتعرض لها والواجب التحوط في التعامـل معهـا. وأيضا تجري دراسـة وتحليل المناخ الداخـلي للجامعة للتعرف على الإمكانيـات المتاحـة والمـوارد القابلة للاسـتخدام ومـدى جاهزيتها، وكـذا التعرف عـلى المعوقـات والقيود والمشـكلات التي تؤثر سـلباً عـلى قدرات الجامعـة في الوفاء

باحتياجات المستفيدين من خدماتها، وتحديد مواصفات الخدمات التي ستقدمها للمستفيدين ومدى الدقة والسرعة وحدود التكلفة وغيرها من المواصفات بما ينعكس على أمرين أساسيين:

1. تصميم الأنشطة والعمليات التعليمية والبحثية والمعرفية والطلابية والإدارية وغيرها التي تحقق الخدمات المطلوبة للمستفيدين وفق المواصفات والمحددات التي كشفت عنها عملية دراسة وتحليل المناخ، وتعيين مواصفات تلك الأنشطة والعمليات التنفيذية من حيث عناصرها التفصيلية، التوقيت، مستويات الدقة وحدود التكلفة، المستلزمات المعلوماتية والبشرية والمادية الضرورية، سرعة الأداء.
2. تخطيط الجودة، بمعنى تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها في كافة عناصر الجامعة والضوابط التي تضمن تحقيقها وفق الخطة.

وتتبلور عملية تخطيط الجودة في تحديد مواصفات الجودة وهي المتعلقة بأبعاد مثل توقيت الأداء وسرعته، التكلفة، الدقة في التنفيذ، الاتفاق مع رغبات المستفيد. كذلك تحديد المعايير المستخدمة في الحكم على جودة الأداء والمخرجات ويقصد بها المدى المسموح به أو المستوى المأمول في الخدمة مثل مدى السرعة في تقديم الخدمة، حدود التكلفة المسموح بها أو المقبولة، درجة الاتفاق مع رغبات العميل وهكذا. كما تشمل تحديد مقاييس الجودة أي الأساليب والوسائل التي تستخدم للتعرف على مدى اتفاق الجودة الفعلية للخدمات مع المواصفات والمعايير المحددة، وتشمل أمور مثل المعاينة أو المعايرة، تحليل شكاوى المستفيدين، قياس الوقت والتكلفة، المقارنة مع جامعات أخرى متميزة Benchmarking .

تدبير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة:

تتبلور الموارد اللازمة لتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة الموارد المادية، مثل أجهزة القياس والحاسبات الآلية وغيرها، الموارد المالية، لتمويل أنشطة النظام وتدبير الموارد الأخرى اللازمة، التقنيات، البرمجيات، النظم، الأساليب المستخدمة في عمليات النظام، المعلومات، عن كل عناصر الجامعة الداخلية والمناخ المحيط ذات التأثير في عملياتها وعلاقاتها مع المستفيدين من خدماتها، الأفراد المنفذين لعمليات إدارة

الجودة الشاملة، والسياسات والنظم الإدارية التي تكوّن البنية التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة.

اختيار تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف الجامعة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. وتتعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها؛ خرائط تدفق العمليات Process Flowcharting، إعادة هندسة العمليات Process Reengineering القياس المرجعي Benchmarking.

اختيار وإعداد أفراد إدارة الجودة الشاملة:

يتوزع العمل في نظم إدارة الجودة الشاملة بين خبراء الجودة الذين يتولون مهام التصميم والتخطيط وإعداد البرامج والمعايير والمقاييس وغيرها من المهام الفنية التخصصية، ومنفذو الجودة وهم جميع العاملين في الجامعة على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية. بمعنى أن جميع العاملين في الجامعة هم أعضاء في فريق الجودة المتكامل.

ويتطلب التطبيق الفعال لنظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات شأن جميع المنظمات الأخرى، اختيار فريق الخبراء بعناية وتوفير كل المقومات والمساعدات التقنية والتنظيمية التي تمكنهم من أداء مهامهم على أعلى مستوى من الدقة والتميز. في نفس الوقت تهتم الجامعات بإعداد برامج للتوعية بأهمية الجودة ومسئولية كل فرد في الجامعة عنها، وتنظيم برامج تدريبية لشرح نظام الجودة المطبق في الجامعة وتدريب العاملين على متطلبات تطبيقه بفعالية. ومن المهم التأكيد على ضرورة أن يشمل هذا التدريب أعضاء هيئات التدريس وفريق الإدارة بالجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية والعاملين الإداريين والتخصصين من غير أعضاء هيئات التدريس. ويتعرض الطلاب أيضاً لجرعات متناسبة من التوعية والتعريف بالجودة ودور الطالب في تفعيلها والحفاظ عليها.

توقيت إدارة الجودة الشاملة:

الوقت هو أهم الموارد التي تتعامل فيها الإدارة المعاصرة، وتزيد قيمة الوقت في الحقيقة عن قيمة المال. ويلعب الوقت Time دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد بأن الوقت أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة، ومن ثم فإن إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت. ومن المهم إدراك أن إدارة الوقت ليست مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت للوصول إلى المخرجات وتحقيق المنافع والقيم Values المستهدفة.

ويمثل الوقت في الفكر الإداري المعاصر عنصرا من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين وذلك ما يعبر عنه بالأداء مطلوباً في الوقت Just In Time.

وللوقت في نظام إدارة الجودة الشاملة معان محددة ومهمة وهي تحديد وقت الأداء

متى يبدأ ومتى ينتهي، مع تناسق توقيت الأنشطة في مختلف مجالات العمل الجامعي، وأهمية استبعاد كافة أشكال الوقت الضائع ومحاربة كل مصادر هدر الوقت Time Wasters.

نظام ضمان الجودة وفق المعايير المعتمدة

تسعى أي جامعة إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة ملتزمة بالمعايير المعتمدة لضمان الجودة والاعتماد، كما تلتزم بمعايير الجودة في جميع الأنشطة والعمليات البحثية وخدمات المجتمع.

ويقصد بالجودة التزام المواصفات العلمية والمعايير الأكاديمية والاعتبارات الإدارية واتخاذ الإجراءات والتدابير التي تضمن توافق الأداء في جميع مجالات النشاط الجامعي مع المواصفات والمعايير المحددة، وضمان توافق النتائج والآثار الفعلية للأداء مع الأهداف والنتائج المرغوبة.

وتسعى الجامعة إلى نشر ثقافة الجودة والإتقان بين جميع العاملين في المجالات الأكاديمية والإدارية وعلى كافة المستويات، وتأكيد التزام أعضاء الأسرة الجامعية

بفكر وأهداف الجودة وتنمية فلسفة الرقابة الذاتية بحيث لا تتوقف ممارسات الجودة على وجود رقابة أو تفتيش خارجي.

وتؤكد الجامعة على أن «الجودة» هي أساس السلوك التنظيمي المستهدف والمقبول، وأن أعضاء الأسرة الجامعية على جميع المستويات مطالبون بالحرص على أن تأتي أعمالهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم وفق مفاهيم الجودة التي تستهدف في النهاية تحقيق الأغراض والنتائج التي تستهدفها الجامعة في خدمة الطلاب والعلم والمجتمع.

وتعتبر « الجودة» مسئولية مشتركة لجميع أعضاء الأسرة الجامعية أساتذة وطلاباً وإداريين وفنيين على كل المستويات. ومن ثم يعتبر كل فرد في الأسرة الجامعية مسئولاً عن نجاح نظام ضمان الجودة وذلك ببذل الجهد والعناية في معرفة مسئولياته الفردية ودوره في دعم جهود الآخرين.

ويعتبر نظام ضمان الجودة هو الدليل العام الذي تسترشد به كافة وحدات الجامعة والكليات في التطبيق، وهو المرجع المعتمد لتوضيح محاور وإجراءات ونماذج الجودة والتعليمات المصاحبة لها.

وعادة ما يتم تأسيس « مركز ضمان الجودة» بالجامعة يقوم بمهمة الإشراف على تطبيق هذا النظام وتطويره باستمرار ليتوافق مع التطورات العلمية والتنظيمية وقواعد ونظم الجودة الصادرة عن الهيئة الوطنية ـ أو الجهة الدولية ـ المعنية بضمان جودة التعليم والاعتماد.

كما تكون «وحدة ضمان الجودة» بكل كلية مسئولة عن تطبيق النظام على مستوى الكلية، وكذا متابعة التطورات التي يوافيها بها « مركز ضمان الجودة « بالجامعة ووضعها موضع التطبيق.

الاستراتيجية العامة لبناء نظام ضمان الجودة

تنطلق استراتيجية بناء نظام ضمان الجودة من رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية وما تتوجه إليه من أهداف استراتيجية ستكون « الجودة « بمعناها الشامل وسيلة رئيسية في سبيل تحقيقها.

أهداف نظام ضمان الجودة

يهدف نظام ضمان الجودة إلى تأكيد مستوى متميز في أداء العملية التعليمية بكليات الجامعة لتحقيق أفضل فرص التعلم للطلاب، ومن ثم رفع مستوى جودة الخريجين. وتأكيد مستوى متميز في أداء العمليات المساندة للعملية التعليمية بما يضمن توفر كل المقومات والمستلزمات الضرورية لأداء تعليمي متميز.

كما يهدف نظام الجودة إلى تنسيق أعمال أفراد الأسرة الجامعية بما يحقق الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والتقنية والاستثمار الأمثل للوقت مع ضمان التوافق والتناسب بين تلك الموارد بحيث تتم كافة الأنشطة الأكاديمية والطلابية والإدارية في الوقت الصحيح وبالمعدلات المخططة لتحقيق أهداف الجامعة. ومن ثم يهجف النظام إلى تأهيل الجامعة وكلياتها وبرامجها للحصول على الاعتماد المستمر وللوصول إلى المستويات الأكاديمية والإدارية المتطورة التي تسمح لها بالدخول في علاقات متكافئة مع الجامعات المتميزة عالمياً.

مراحل بناء نظام ضمان الجودة

سوف تتبع الجامعة منهجية علمية في بناء نظام ضمان الجودة تبدأ بإنشاء وتشكيل « مركز ضمان الجودة « بالجامعة ثم تشكيل « وحدة ضمان الجودة» بكل كلية ومركز والإدارة العامة للجامعة.

كما يتم تشكيل « فريق ضمان الجودة الأساسي» بالجامعة وتوفير فرص الإعداد العلمي والتدريب المستمر على نظم وأساليب ضمان الجودة بالاستفادة من البرامج التي تقدمها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وغيرها من جهات الاختصاص المعتمدة وطنياً ودولياً.

ويتولى "فريق الجودة الأساسي" إجراء تحليل SWOT لاستطلاع أوضاع المناخ الخارجي وتحديد الفرص والمهددات، ودراسة المناخ الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف في كل كلية ومركز ثم بيان الصورة العامة على مستوى الجامعة، ومن ثم يتم إجراء عملية التقويم الذاتي باستخدام " وثيقة التقويم الذاتي" المعدة بواسطة الهيئة المختصة بضمان جودة التعليم والاعتماد، وبعد ذلك يستكمل تطبيق معايير جودة التعليم والاعتماد، من خلال الإجراءات التالية:

أولاً: التحقق من استكمال كافة المقومات الأكاديمية والموارد المادية والمعرفية وتوفير المعايير الأكاديمية للبرامج التعليمية بالاسترشاد بما تصدره « الهيئة « وغيرها من المصادر الأكاديمية المعتبرة، ومراجعة واستكمال توصيف وتوثيق البرامج التعليمية والمقررات، كما يتم مراجعة واستكمال متطلبات التعليم والتعلم والتأكد من توفر التسهيلات المادية المناسبة، ثم إعداد وتطبيق نظام للتقويم المستمر للفاعلية التعليمية. كل ذلك لضمان تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومعرفية وخدمات مجتمعية متميزة، والتعرف المستمر على الاحتياجات المجتمعية ومواصفات الخريجين المناسبين لتلك الاحتياجات، وتضمين ما يحقق تلك المواصفات في البرامج التعليمية.

ثانياً: مراجعة واستكمال كل ما يتعلق بنظام أعضاء هيئة التدريس، والتأكد من توفر المواصفات والشروط الأكاديمية المعتمدة، والإعداد لوضع خطة للبحث العلمي والأنشطة العلمية المساندة، وتوفر المقومات المالية والمادية والمقومات التنظيمية اللازمة. كذلك يكون من الضروري التخطيط لبرامج الدراسات العليا.

ثالثاً: إعداد وتطبيق برامج للتعريف بنظام ضمان الجودة لجميع أعضاء الأسرة الجامعية [أعضاء هيئة التدريس المدرسون المساعدون والمعيدون، الطلاب، العاملون بالجهاز الإداري والفني بالجامعة والكليات على جميع المستويات] كذلك إعداد برنامج الكتروني Software لمتابعة وتقويم تطبيق النظام على مستوى الجامعة والكليات، وإعداد التقارير الدورية عن نتائج التطبيق.

محاور نظام ضمان الجودة

يتضمن نظام الجودة في الجامعات عادة محورين؛

المحور الأول:

يضم مؤشرات تدل على قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها، هي التالي؛ التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، القيادة والحوكمة، المصداقية والأخلاقيات، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.

المحور الثاني:

يضم معايير تتعلق بمؤشرات جودة وكفاءة العملية التعليمية وهي الطلاب والخريجون، المعايير الأكاديمية، البرامج/ المقررات الدراسية، التعليم والتعلم والتسهيلات الداعمة، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي والأنشطة العلمية، الدراسات العليا، التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

الضوابط المكملة لنظام ضمان جودة التعليم

من الطبيعي أن تهتم كل جامعة بوضع ضوابط تفصيلية ترشد القائمين بالعمل الجامعي في مختلف مجالاته إلى القواعد والإجراءات السليمة المحققة لأهداف الجامعة والتي ـ في ذات الوقت ـ لا تتعارض مع معايير ضمان الجودة. وفي رأينا أن تلك الضوابط تصدر عن مجلس الجامعة بناء على توصيات ومناقشات المجالس المختصة مثل مجالس الكليات ومجالس الأقسام العلمية ومجالس إدارة المراكز البحثية في كل جامعة.

ومن الموضوعات التي تحتاج تلك الضوابط [مع مراعاة الضوابط العامة التي تفرضها الجهات الحكومية بموجب قوانين وقرارات رسمية:

1. قواعد وإجراءات قبول الطلاب والشروط والمواعيد المقررة،
2. ضوابط تصميم البرامج الأكاديمية والمناهج وتوصيف المقررات الدراسية وتعديلها أو تحديثها،
3. ضوابط تنويع نظم التعليم كما في حالات استحداث نظام التعلم من بعد، أو إنشاء شعب للدراسة بلغة أجنبية، أو استحداث برامج تعليمية مشتركة مع جهات جامعية أخرى محلية أو أجنبية، أو استخدام البث التليفزيوني أو مواقع الإنترنت كوسائل لتوصيل العملية التعليمية للدارسين وغير ذلك من تنويعات نظم التعليم.
4. ضوابط العملية التعليمية مثل تخطيط وتنظيم العملية التعليمية بما تتضمنه من إعداد وإعلان الجداول الدراسية وإتاحة أوقات للأنشطة الطلابية، وقواعد الانضباط في مواقع المحاضرات والمجموعات الدراسية ،وضوابط

المحافظة على سلامة التجهيزات والمعينات التعليمية في قاعات المحاضرات والمجموعات الدراسية، وتفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي وتخصيص أوقات محددة لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال الإرشاد لمقابلة الطلاب والرد على استفساراتهم ومساعدتهم في تشكيل برامجهم الدراسية واختيار المقررات المساندة والاختيارية سواء من داخل الكلية أو خارجها.

5. ضوابط المتابعة المستمرة لمعدلات الأداء للطلاب وتحديد الطلاب المتعثرين أو الذين على وشك التعثر، وتنظيم لقاءات متصلة معهم مع المرشدين الأكاديميين المختصين للكشف عن أسباب انخفاض مستوى أداءهم ومحاولة حمايتهم من التعثر.
6. ضوابط متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس والتأكد من انتظام العملية التعليمية مع تطبيق نظام البصمة الالكترونية لهم، وتوافق ما يقدمه القائمون بالتدريس مع متطلبات المقررات والالتزام بعرض كافة موضوعات كل مقرر واستكمال التطبيقات والاختبارات في مواعيدها.
7. ضوابط تقويم الطلاب في مختلف مجالات الأداء من الاختبارات والأنشطة اللاصفية للطلاب، والقواعد المنظمة لأعمال الاختبارات وتحديد أدوار أعضاء هيئة التدريس فيها وأعمال تصحيح أوراق الإجابة ورصد الدرجات واستخراج النتائج، والاستفادة من تقنيات الحاسب الآلي في كل ذلك،
8. ضوابط التشكيل الأساسي لهيكل هيئة التدريس وإجراءات تأكيد توازن هيكل القسم العلمي من مراتب وأعداد وتخصصات أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات البرامج الدراسية المعتمدة والأعباء التدريسية المقررة لعضو هيئة التدريس، وقواعد الالتزام بالتخصص عند توزيع الدروس بين أعضاء هيئة التدريس، وضرورة تخصيص جانب من أعباء عضو هيئة التدريس للأنشطة البحثية والإرشاد الطلابي والأنشطة اللاصفية Extra-curricular.
9. ضوابط تفعيل هيئة التدريس المعاونة للتأكيد على تنميتهم علمياً وضبط الإشراف الأكاديمي على برامج دراساتهم للماجستير والدكتوراه.

10. ضوابط لتنظيم وترشيد استخدام المقومات المادية الضرورية لمباشرة العملية التعليمية وتوفير الخدمات الأكاديمية وممارسة الأنشطة الطلابية وفق المعايير والمعدلات المعتمدة من جهات الاعتماد.

11. ضوابط تنظيم وتطوير البنية الاتصالية والمعلوماتية لتوفير الحاسبات الالكترونية وخطوط الهاتف والفاكس ووسائل الاتصال بشبكة الإنترنت، وقواعد إتاحتها لأعضاء هيئة التدريس بالحاسبات الآلية، وتنظيم إنشاء المواقع الجامعية على شبكة الإنترنت.

خلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة لا تستقيم في حالة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدون توفر الأسس والمقومات الأكاديمية والإدارية المحورية التالية:

استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في كافة مجالات العمل التعليمي.

سياسات متطورة تحكم تصرفات الإدارة التعليمية في كافة المستويات، وتوفر المعايير الصحيحة والمتعارف عليها عالمياً في اتخاذ القرارات في الجامعات والمؤسسات التعليمية المعتمدة **Accredited**.

نظم وأساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم وتطوير المناهج.

قدرة على الاختيار الدقيق للطلاب وأعضاء هيئات التدريس وكافة عناصر العمليات التعليمية وفق المعايير الأكاديمية المعتبرة.

نظم للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في كافة مرافق وفعاليات المنظمات التعليمية، والسلطة الكافية للتدخل لتصحيح الانحرافات ومنع تكرارها.

الفصل الحادي عشر

التطوير التنظيمي والتشريعي للجامعات

مقدمة

التنظيـم هـو الوعـاء الذي يتشـكل داخله سـلوك العنـاصر البشريـة متفاعلاً مع تأثيرات [سـلوك] عنـاصر التنظيم الأخـرى التقنيـة والمادية والمعنويـة. ومن محصلة هـذا التفاعل تنتج أشـكال التصرفات المتمثلة في أنـماط الأداء والقرارات والعلاقات والتفاعلات مـع أطراف المناخ الخارجي وذوي العلاقـة بالتنظيم، وتتحدد مخرجات التنظيـم التـي يطرحها للمناخ الخارجـي، كما تتحدد العوائد التـي تتحقق لأصحاب المصلحة Stakeholders المختلفين في التنظيم.

ويتشـكل التنظيـم من مجموعة عناصر معنويـة ومادية وتقنية وبشرية تتشـابك في تأثيراتها، وينشـأ السـلوك التنظيمـي كمحصلة لتلـك التأثيرات والتفاعـلات جميعاً، الأمـر الـذي يجعل تحليـل التنظيـم والتعرف عـلى مواصفاتـه ومميزات عنـاصره من أساسـيات دراسـة وفهم السـلوك التنظيمي بغية التحكم فيه وضبطـه في الاتجاهات المتوافقة مع توجهات إدارة المنظمات.

وقد اختلفت الرؤى بالنسـبة للتنظيم وتراوحت بين رؤية مادية ترى التنظيم مجرد هيـكل جامد يمارس وظيفة حـصر العناصر البشرية والتقنيـة وتحديد مجالات الحركة أمامهـا دون أن يكـون بذاته طرفاً في التفاعل، وعلى النقيض من ذلك تتجسـد الرؤية الحديثة للتنظيم في كونه كائن حي يؤثر في عناصره المختلفة ويتأثر بها في تفاعل مستمر، يتعلم ويسـتثمر المعرفة الناشـئة في تطوير عملياته وعناصره، ومن ثم فالتنظيم في ذاته عنصر فاعل في تشكيل السلوك التنظيمي والتأثر به والتأثير فيه. أي أن الرؤية الحديثة للتنظيـم تراه يتصف بالحركية والقدرة على التعلم واكتسـاب مواصفات متجددة من خلال ما يتيحه لأعضائه من فرص وإمكانيات، ومن ثم تصبح له تأثيرات ملموسـة في ذاته على عمليات تشكيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الاعتبار.

والتنظيم في الرؤية المعاصرة تشكيل إنساني بالدرجة الأولى، إلا أن له أبعاداً مهمة غير إنسانية يستمدها من عناصر الهيكل Structure والتقنية Technology وخصائصه المعلوماتية Information وتوجهاته الاستراتيجية Strategy ومن ثم يحدث تأثيراً ملموساً في تشكيل وتعديل السلوك التنظيمي.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية للتنظيم وطرح المداخل المختلفة التي يمكن من خلالها دراسة وتفهم كيف تنشأ التنظيمات ومحددات حركتها وتطورها، وذلك من منظور تأثيرها في تشكيل السلوك التنظيمي وتطوره. ويعرض الفصل الأول ماهية التنظيم والصور Images المختلفة التي يتمثل فيها أي السمات الرئيسية التي يمكن التركيز على كل منها للاقتراب من التنظيم ومحاولة فهمه. ثم يعرض الفصل الثاني للفكر المعاصر في التنظيم وسماته المتميزة في عصر التقنية العالية والمعلوماتية والعولمة. ويقدم الفصل الثالث والأخير من هذا الجزء محاولة لتجميع الفكر التنظيمي المعاصر في إطار متكامل يسمح بتفهم عناصره وعلاقاتها المتداخلة، وبيان تأثير الأنماط الهيكلية للتنظيم ونوعيات ومستويات التقنية السائدة فيه ودرجة تطوره المعلوماتي وبناءه الاستراتيجي في عمليات بناء وتفعيل السلوك التنظيمي.

التنظيم آلية لإطلاق المواهب

يتأسس هذا المفهوم الأحدث للتنظيم باعتباره آلية رئيسية في بعث الإبداع البشري وتوفير فرص تفجير وإطلاق الطاقات الفكرية لأعضائه، ومن ثم فإن المحور الرئيسي لعمل التنظيم المعاصر هو « إطلاق المواهب» Leveraging Talents باعتبارها النمط الأفضل للسلوك المستهدف. وفي هذا الإطار فإن القضية لم تعد مجرد توجيه السلوك التنظيمي، بل السعي لتنمية سلوك محدد يتسم بالموهبة والابتكار والتحفز بما يساعد التنظيم على التميز والدخول في مرحلة ما بعد " عمال المعرفة" التي أشار إليها بيتر دركر، فحسب رأي Chowdhury[62] فإن أصحاب المواهب يتميزون على أصحاب المعرفة على النحو التالي:

(62) Subir Chowdhury, Organization 21C, NJ, Financial Times- Prentice Hall, 2003, pp.1-16.

جدول [1-] المقارنة بين أصحاب المواهب وأصحاب المعرفة

أصحاب المواهب Talents	أصحاب المعرفة Knowledge workers	المقارنة Comparison
يبتكرون النظم والسياسات والقواعد، ويستطيعون تحويرها وتغييرها والخروج عليها.	يميلون إلى المحافظة على القواعد والسياسات فهي ضمن رصيدهم المعرفي الذي يحرصون عليه.	Talents make and break the rules; knowledge workers conserve the rules.
يبدعون ويبتكرون الأفكار والنظم والمنتجات ويجددون فيها.	يطبقون وينفذون ما يصل إليهم من المبتكرين.	Talents create; knowledge workers implement.
ينجحون في صنع التغيير وإثارته.	ينحصرون في مساندة التغيير.	Talents initiate change; knowledge workers support change.
يخترعـــــــــــــون.	يتعلمون ما تم اختراعه.	Talents innovate; knowledge workers learn.
قادرون على القيادة والتوجيه.	يؤدون ما يسند إليهم من أعمال.	Talents direct; knowledge workers act.
يثيرون حماس الآخرين.	يتابعون الآخرين.	Talents inspire and lift people; knowledge workers receive information.

وفي تنظيمات القرن الواحد والعشرين تبدو الأهمية القصوى لكل ما يتصل بالسلوك الإنساني وتقع العناصر الإنسانية [السلوكية] وخاصة القيادة Leadership في قمة اهتمامات دارسي التنظيم المحدثين. كذلك يهتم دارسوا التنظيم الآن بتحليل العمليات Processes باعتبارها التعبير الحقيقي عن حركة السلوك التنظيمي وتفاعل أعضاء التنظيم.

ماهية التنظيم

تتعدد الصور التي يبدو فيها التنظيم بمعنى أننا نستطيع تصوره من زوايا مختلفة بالتركيز في كل مرة على بعض صفات أو سمات يمكن رصدها واعتبارها الأساس في تحديد حركته وفعالياته. وتختلف صور التنظيم باختلاف قدرات ومهارات ودوافع الناظر إليه، وعلى الرغم من أن جميع أبعاد وسمات التنظيم موجودة ومجتمعة في كل وقت، إلا أن البعض يرى أجزاء منها ويغفل عن الباقي إما متعمداً بتأثير اهتماماته

العلمية وتوجهاته الشخصية، وإما بدون تعمد نتيجة افتقاره إلى المعلومات أو أدوات التحليل ومنهجيات الدراسة اللازمة للتعرف على الصورة الكلية للتنظيم.

وتماثل قضية تعدد صور التنظيم القصة المشهورة عن اختلاف مجموعة من الأشخاص مكفوفي البصر في وصف وتحديد حيوان الفيل، إذ أمسك كل منهم بجزء معين من جسم الفيل واعتبر ذلك الجزء هو الفيل كله لأنه لم يدرك أن هناك أجزاء أخرى لم يصل إليها. وكذلك يفعل خبراء التنظيم وقادة المنظمات ـ ومنها الجامعات ـ والمديرين المختلفين حين يتناولون قضية تعريف التنظيم ووصف أبعاده، إذ يركز كل منهم بحكم تخصصه المهني أو موقعه الإداري أو خبراته وتوجهاته الشخصية على أجزاء أو سمات معينة للتنظيم ويعتبرونها ممثلة لظاهرة التنظيم في إطلاقها. من ناحية أخرى، فإن محاولة الاقتراب لفهم وتفسير التنظيم كظاهرة مؤثرة في حياة كل منا إنما تعتمد بشكل أو آخر على نوع من النظرية Theory التي توجه تفكير الدارس سواء بشكل ظاهر Explicit أو ضمني Implicit. كذلك فإن محاولات وصف التنظيم إنما تستخدم في أحيان كثيرة أسلوب البحث عن التماثل بينه وبين ظواهر أخرى أكثر وضوحاً واتصالاً بحياة وممارسات الدارس، ومن ذلك مثلاً تشبيه التنظيم بالآلة وهو ما يطلق عليه " نموذج الآلة" The Machine Model والذي روّج له كثير من دارسي التنظيم التقليديين وفي مقدمتهم فردريك تايلور نتيجة تخصصه الهندسي وتأثره بمفاهيم هندسية ترى الآلة في صورة أداة الإنتاج المنتظم ومنها يأتي تشبيه التنظيم بالآلة[والمفهوم أن كثيراً من المؤسسات الحكومية في مصر ومنها الجامعات والمؤسسات التعليمية ينطبق عليها نموذج الآلة!

وتنشأ قضية تعدد صور التنظيم واختلاف الدارسين في تفسيره من حقيقة كونه ظاهرة معقدة تتشكل من عناصر متعددة وتتفاعل فيها قوى بشرية ومادية وتقنية يصعب إدراكها جميعاً في آن واحد، ومن ثم تكون عملية اختزال التنظيم وتبسيط صورته في واحد أو أكثر من عناصره أو عملياته نوع من الضرورة العملية للتبسيط وسهولة الإدراك.

وقد استعرض السلمي عدداً من النظريات التي حاولت الاقتراب من ظاهرة التنظيم وتفسيره انطلاقاً من رؤى مختلفة لأصحاب تلك النظريات، كما عرض مورجان عدداً من الصور أو النماذج التي يكون عليها التنظيم وبيّن دلالاتها. ويتضح من تلك

المحاولات مدى التعدد والاختلاف بين المدارس الفكرية المختلفة في التنظيم، إلى الحد الذي تبدو فيه وكأنها خطوط متوازية لا تلتقي. وقد كان لهذا التباين الفكري أثره الملحوظ في التطبيق حيث سادت بعض مدارس الفكر التنظيمي مثل نظرية البيروقراطية في التنظيمات الحكومية، بينما ابتعدت تنظيمات الأعمال بصفة عامة عن الفكر البيروقراطي واتجهت إلى اتباع المدارس الفكرية الأحدث التي تستوعب المتغيرات المناخية وتعكس تأثيرات التقنية وغيرها من العناصر التي أهملتها نظرية البيروقراطية ونظريات التنظيم التقليدية.

عرض مركز لنظريات التنظيم

سوف نستعرض في هذا الجزء خلاصة مركزة لأدبيات نظرية التنظيم لتنطلق منها لتطبيق ذلك على الجامعات والتعرف على المداخل العملية لتطوير التنظيمات الجامعية.

ونبدأ بتعريف نظريات التنظيم، إذ النظرية Theory هي محاولة لتفسير ظاهرة من خلال رصد العوامل المحركة لها والمؤثرة فيها وتبين العلاقات بينها. وتهدف النظرية في الأساس إلى تفسير الظواهر والتمكين من التنبؤ بسلوكها المستقبلي، كما تساعد في ضبط الظاهرة والتحكم فيها. وتتراوح النظريات بين النظرية الوصفية Descriptive التي تصف الظاهرة كما هي والنظرية المثالية Normative التي توضح ما يجب أن تكون عليه الظاهرة. وتنشأ النظرية كنتيجة للبحث العلمي المنظم الذي يقوم على تجميع المشاهدات وتحليل المعلومات الناشئة عنها واستنتاج العوامل الكامنة في الظاهرة والكشف عن طبيعة العلاقات فيما بينها. ونظرية التنظيم هي التحليل الاجتماعي Sociological والمتعدد التخصصات Multidisciplinary لظاهرة التنظيم من حيث هيكله وديناميكية العلاقات الاجتماعية به. وتهتم نظرية التنظيم بدراسة القضايا التالية:

نشأة وحركية التنظيم من حيث دواعي وجوده وعوامل دعمه واستمراره، وكذا مسببات ضموره وفنائه.

أسس تقسيم التنظيم ومعايير إقامة بناءه الداخلي، وعمليات توزيع المهام بين أعضائه Task allocation.

وظائف وعمليات الإدارة واتخاذ القرارات في مستويات السلطة المختلفة.

نشأة وفعالية نظم الرقابة والسلطة الرسمية وغير الرسميةFormal and informal control

تأثير التقنية وعوامل التغيير التنظيمي في أداء عناصر التنظيم وعلاقاتهم المتداخلة وتطور أوضاعهم ومستويات كفاءتهم.

ويحدد قاموس علم الاجتماع مجموعة العلوم المساهمة في تكوين نظرية التنظيم بأنها علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، علم الإدارة. ويسود العاملين في حقول الإدارة والتنظيم شعور بعدم أهمية التعرف على نظريات التنظيم كونها نوع من الترف الأكاديمي لا يطيقه الممارسون. ومن ثم ينطلق كثير من القادة الإداريين في تعاملاتهم من دون الالتزام بإطار فكري محدد يرشدهم في رصد المشكلات وتحليلها ويساعدهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم تأتي تصرفاتهم أقرب إلى العفوية والعشوائية مما يفقدهم القدرة على تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

والحقيقة، إن النظرية هي الإطار الفكري المنظَّم الذي يتكون من الدراسة العلمية والخبرة العملية والتفكير المنطقي القائم على التأمل والاستنتاج، وتشكل بذلك منهجية ضمنية يتبناها القائد الإداري في عمله وتكون أساساً موضوعياً قابلاً للتقويم والتطوير. وفي جميع الأحوال، فإن كل إنسان يتبع " نظرية" ما في تفسير ما يجري حوله وتحديد اختياراته، حتى وإن أنكر هو نفسه وجود مثل تلك النظرية أو لم يدرك أبعادها، والقصد من هذا الإشارة إلى أهمية أن يمارس القادة الإداريون ـ ورؤساء الجامعات وكبار الأكاديميين بها في المقدمة منهم ـ التفكير المنظم في قضايا التنظيم وتكوين أطر فكرية متناسقة توجه تصرفاتهم وقراراتهم.

أفكار ابن خلدون كأساس لفهم التنظيم

يعتبر ابن خلدون المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع، ولو أنه لم يتعرض بوضوح لمفهوم التنظيم بالشكل المعاصر، إلا أن أفكاره في « المقدمة» تضع أساساً مهماً لتكوين رؤية واضحة حول هذا المفهوم لا تزال صحيحة ومفيدة

حتى وقتنا هذا. ويمكن استخلاص المفاهيم التالية من كتابات ابن خلدون والتي تعتبر أساساً لنظرية في التنظيم وبخاصة التنظيمات العلمية كالجامعات:

1. أن الاجتماع الإنساني ضرورة حيث يرى الحكماء أن الإنسان مدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع حيث خلقه الله وركّبه " على صورة لا يصح حياتها وبقاؤها إلا بالغذاء وهداه إلى التماسه بفطرته وبما ركّب فيه من القدرة على تحصيله إلا أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحصيل حاجته من ذلك الغذاء غير موفيه له بمادة حياته منه ولو فرضنا منه أقل ما يمكن فرضه وهو قوت يوم من الحنطة ". وهذا ما يفسر أساس نشأة التنظيم.
2. حيث تتعدد احتياجات الإنسان وتختلف مصادر الحصول عليها يصبح معتمداً في إشباعها على ناتج عمل الآخرين لما يتطلبه الوفاء بحاجة معينة من استخدام آلات متعددة وصنائع كثيرة يستحيل أن تفي بها قدرة الفرد الواحد، " فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل على القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف" . وهذا المبدأ يفسر سلوك التعاون وتبادل المنافع بين أعضاء أي تنظيم.
3. كذلك يحتاج الإنسان للدفاع عن نفسه من المخاطر المحيطة إلى الاستعانة بقدرات الآخرين لمواجهة ما يهدده من عدوان الحيوانات وغيرها من مصادر الخطر والتي تتمتع بقدرات تفوق ما يتوفر للفرد الواحد ويصبح التعامل معها معتمداً على اجتماع الكثير من البشر يستخدمون ما يتميزون به من الفكر فضلاً عن قدراتهم الجسمانية. إذن يشرح لنا ابن خلدون أن أساس بقاء التنظيم وقدرته على المواجهة هو وحدة الهدف والتفكير المشترك بين أعضائه.
4. إن الاجتماع الإنساني هو أساس العمران وتحقيق الغاية من خلقهم « وما أراده الله من اعتمار العالم بهم واستخلافه إياهم «، وبالتالي يكون اجتماع البشر في مجموعات متعاونة ـ تنظيمات ـ هو الآلية الطبيعية التي يمكنهم من خلالها إشباع حاجاتهم الشخصية وفي نفس الوقت تنفيذ الإرادة الإلهية باعتمار الأرض تصديقاً لقول الحق تبارك وتعالى» وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل

في الأرض خليفة»[البقـرة» 30]. وهـذا المبدأ مـن كتابات ابن خلدون يؤكد أهمية ارتباط أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ضمانا لنجاحه واستمراره.

5. ولكـي يتـم التعاون بـين أعضاء الاجتـماع الإنسـاني " فلا بد مـن وازع يدفع بعضهـم عـن بعض لمـا في طباعهـم الحيوانية من العـدوان والظلم، وليسـت السـلاح التـي جعلـت دافعة لعـدوان الحيوانـات العجم عنهم كافيـة في دفع العـدوان عنهـم لأنها موجـودة لجميعهم. فـلا بد من شيء آخـر يدفع عدوان بعضهم عن بعض ولا يكون من غيرهم لقصور جميع الحيوانات عن مداركهم وإلهاماتهم، فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليـد القاهـرة حتـى لا يصل أحد إلى غـيره بعدوان"، ومن هـذا المبدأ يتضح مفهوم ودور القيادة في التنظيم.

6. لكي تتحقق للقائد القدرة على قيادة الجموع ومباشرة السلطة عليهم لا بد من أن يكون متميزاً عنهم بقدراته ومهاراته، كما لا بد من قبولهم لهذه السلطة ورضاهم بها . وتكون الرئاسـة بالغلب [القوة] الذي يسـتمد من أهل العصبية، فإذا شـعر القـوم بغلـب عصبيـة الرئيسي لهم أقـروا بالإذعـان والاتبـاع. وأن الغاية من الرئاسـة هـي الملك " أن الآدميين بالطبيعة الإنسـانية يحتاجـون في كل اجتماع إلى وازع وحاكـم يـزع بعضهم عن بعض، فلا بد أن يكون متغلباً عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته على ذلك". وهذا تعبير سبق به ابن خلدون عن مبدأ قبول السلطة كأساس القيادة.

7. يتشـكل سلوك أعضاء الاجتماع الإنسـاني بطبيعة من له الرئاسة والغلبة، " إذ أن المغلوب مولع أبداً بالاقتداء بالغالب في شـعره وزيه ونحلته وسائر أحواله وعوائده وذلك لاعتقادهم الكمال فيه، ومن ذلك القول السائد بأن العامة على ديـن الملك إذ الملك غالب لمن تحت يده والرعية مقتدون به لاعتقاد الكمال فيه اعتقاد الأبناء بآبائهم والمتعلمين بمعلمهم". وفي هذا توضيح من ابن خلدون لتأثير القادة في تشكيل السلوك التنظيمي.

8. الـدول كنمـوذج للتنظيم لهـا أعمار طبيعية كما للأشـخاص، وعمـر الدولة لا يعدو في الغالب ثلاثة أجيال [والجيل أربعين سـنة]، فالجيل الأول هو مرحلة

البداوة والخشـونة، والجيل الثاني هو مرحلة التطور نحو الحضارة بتأثير الملك والترفـه، ويمثل الجيل الثالث مرحلة الانهيـار حيث يتباعد الزمن عن مرحلة البـداوة وأصـل الدولة كـما يزيد التكاسـل نتيجة ما تحقق من تـرف ونعمة في المرحلـة الثانيـة، وبذلـك يكون الجيـل الثالث هـو مرحلة التفـكك والانهيار ويكون انقراض التواصل والارتباط بالحسـب والنسب في الجيل الرابع. وهنا يفسر ابن خلدون دورة حياة التنظيم.

9. يتطـور التنظيـم ويمر بمراحـل مختلفة تختلف فيها أشـكال السـلوك وأحوال القائمـين به بحسـب ظـروف كل مرحلـة. كما تتطـور أنماط القيـادة وتختلف باختـلاف ظـروف الجماعة وما يحيطها. وفي هذا يقول ابـن خلدون " اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة ويكتسـب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار". وحسب ابن خلدون فإن الطور الأول هو طور الظفر بالرئاسة والتغلب على المانعين ، والطور الثاني هو طور الاسـتبداد على قومه والانفراد دونهم بالملك ، والطور الثالث هو طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرة الرئاسة والملك والسيطرة ، أما الطور الرابع فهو طور القنوع والمسالمة ، ويكون الطور الخامس هو طور الإسراف والتبذير. هذا المبدأ فيه تفسـير رائع لسـلوك القادة وأمراض الرئاسـة التـي يصابون بها في التنظيمات غـير الديمقراطية ـ انظر إلى حالة الرئيسي الأسبق حسني مبارك أو إلى الرئيسي التركي أردوغان!!!

10. تتناقـض أهداف القادة مع أهداف التابعين مـع تطور حالات القادة ومراحل الجماعة الإنسـانية، ففي الطور الأول يكون القائد معتمداً على التابعين يطلب ودهم ويسـعى لكسـب ثقتهم فهم " عصابته وظهراؤه على شـأنه وبهم يقارع الخـوارج عـلى دولته ومنهم يقلـد أعمال مملكتـه ووزارة دولتـه وجباية أمواله لأنهم أعوانه على الغلب وشركاؤه في الأمر ومسـاهموه في سـائر مهماته هذا ما دام الطـور الأول للدولـة". ولكن مع قوة شـوكة القائد وتمكنه من السـيطرة عـلى الأمور تنقلب الأحوال ويبدأ الاسـتبداد ومحاولته الانفراد بالمجد، يصير التابعـين في نظره من بعض أعدائه ويلجأ في مدافعتهم عن الأمر وصدهم عن

المشاركة إلى أولياء آخرين من غير جلدتهم يستظهر بهم عليهم ويتولاهم من دونهم. أي أن القائد يعمد إلى اصطناع التابعين والخاضعين من خارج جماعته ليكسر بهم شوكتهم ويجبرهم على الانصياع له. وفي هذا القول من ابن خلدون تفسير لنشأة الصراع التنظيمي.

11. إن العلم هو أساس تطور الدولة [التنظيم أو في حالتنا الجامعة] من البداوة إلى الحضارة، ويترتب على استخدامه اتساع الأحوال والتفنن في الترف وإحكام الصنائع المستعملة، ويكون استثمار المعرفة الواصلة من أجيال أو دول سابقة أساس تبني عليه الدول حضارتها، فالعرب استفادوا مما كان لدى الفرس والروم من معرفة وتقدم. وفي هذا يكون ابن خلدون السابق في إدراك معنى وأهمية التعلم التنظيمي قبل مئات السنين من اكتشاف علماء الاجتماع والإدارة المحدثين تلك الظاهرة.

12. لكي يتحقق للاجتماع الإنساني القدرة على الاستمرار وتحقيق غاياته، لا بد من مباشرة مجموعة من الوظائف تفرد لها وحدات متخصصة، منها في حالة الدولة مثلا إنشاء ديوان الأعمال والجبايات [ما يماثل إدارة تحصيل المستحقات وإدارة الموارد البشرية] وديوان الرسائل والكتابة وغيرها من الوظائف مثل قيادة الأساطيل، وأن مراتب ودرجات القائمين على تلك الوظائف تختلف وتتباين بحسب أهميتها. أي أن ابن خلدون قد اكتشف مفهوم الهيكل التنظيمي وضرورته لاستقامة أعمال التنظيم.

ويضيف ابن خلدون آراء مهمة في « مراتب الملك والسلطان وألقابها» يوضح فيها بتفصيل شديد مهام القادة والمسئولين معبراً بذلك عن فكرة الهيكلية وتوافق السلطات والصلاحيات مع المسئوليات المكلفين بها:

فهو يبين أولاً أن السلطان [القائد الإداري في عصرنا] يحتاج إلى معاونة الآخرين فيقول « اعلم أن السلطان في نفسه ضعيف يحمّل أمراً ثقيلاً فلا بد له من الاستعانة بأبناء جنسه وإذا كان يستعين بهم في ضرورة معاشه وسائر مهنه فما ظنك بسياسة نوعه ومن استرعاه الله من خلقه وعباده».

ويوضح ابن خلدون قواعد استعانة القادة بالمساعدين بقوله» ثم إن الاستعانة إذا كانت بأولى القربى من أهل النسب أو التربية أو الاصطناع القديم للدولة كانت أكمل لما يقع في ذلك من مجانسة خلقهم لخلقه فتتم المشاكلة في الاستعانة قال تعالى واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري».

تلك كانت ملامح من فكر ابن خلدون [1406 –1322م] أي منذ ما يقرب من ستمائة عام سبق بها كل مفكري التنظيم في الغرب بمئات السنين. وإن كان ابن خلدون لم يذكر صراحة تعبير " التنظيم"، إلا أن مجمل المفاهيم التي قدمها حول الاجتماع الإنساني والدول والممالك وغيرها هي صور للتنظيم بمعناه المعاصر ومنه الجامعات، ومن ثم تمثل أفكاره ركيزة مهمة في فهم عوامل قيام الجامعات وحركتها وأدوارها وتأثير العلاقات الإنسانية بين قادة تلك الجامعات وبين أعضاء التنظيم الجامعي سواء الداخليين أو الخارجيين في تطورها. ولا شك أن الدرس الجوهري المستفاد من كتابات ابن خلدون في هذا المجال هي تركيزه على الحقيقة الأساسية أن قصور قدرات الفرد الواحد وميله للاعتماد على الآخرين والتعاون معهم، ومن ثم حتمية اجتماع البشر وتعاونهم من أجل قضاء مصالحهم وإشباع حاجاتهم، وهي الفكرة الأساسية في تفسير ظاهرة التنظيم على اختلاف تكويناته واهتماماته.

الخصائص العامة للفكر التنظيمي في الجامعات التقليدية:

في دراستنا لأوضاع الجامعات التقليدية وبخاصة الحكومية في مصر وغيرها من البلاد العربية لسنوات طوال، اتضح منها أن أوضاع التنظيم بتلك الجامعات كانت ـ وفي أغلب الأحيان ما تزال ـ تميل ناحية المفاهيم في نظريات التنظيم التقليدية أو الكلاسيكية. وتتضح هذه الحقيقة من تأمل الملامح العامة لتلك النظريات لنكتشف أن أغلب الجامعات التقليدية ما تزال هي الأخرى أسيرة الفكر التنظيمي التقليدي:

1. **تسير تلك النظريات وفق مفهوم « الآلة» في النظر إلى الجامعة حيث تكون كل عناصرها مصممة وفق قواعد ومعايير محددة، وتكون حركة الجامعة وعناصرها موجهة حسب إجراءات وتعليمات منصوص عليها في قوانين ولوائح ونظم العمل. ومن ثم تكون نتائج مختلف الأنشطة الجامعية [أي أنماط السلوك التنظيمي لأعضائها] معروفة مسبقاً ويمكن التنبؤ بها بدقة، ولا يملك**

أعضاء الجامعة مخالفة تلك القواعد والتعليمات حتى في الأمور الأكاديمية، فلا مكان للإبداع بدون تعليمات!

2. تكريس الاهتمام في العناصر الهيكلية والمادية للجامعة المتمثلة في الإنشاءات والمباني والمعدات والتجهيزات من ناحية، والنظم والإجراءات وقواعد الأداء وآليات الرقابة من ناجية أخرى. ومن ثم تتحول الجامعة في الرؤية التقليدية إلى ورشة عمل تتكرر فيها الإجراءات وفق نظام محدد، وتغلب عليها سمات الانغلاق على الذات وعدم التأثر بالمتغيرات الخارجية، ومن باب أولى الانكفاء على الذات وعدم وضوح آليات للتغيير والتطوير الأكاديمي أو البحثي.

3. محل التركيز والاهتمام في الجامعة هو « الوظيفة» حيث يتم توصيف العمل لتوضيح الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها وفق أسلوب محدد يلتزم به القائم بالأداء ولا يحيد عنه. ويصبح الأساس في إسناد الأعمال لأعضاء الجامعة في مختلف الوظائف الأكاديمية والبحثية والإدارية هو التخصص والمهارات المتناسبة مع متطلبات العمل. إن الإنسان في الجامعة التقليدية يكون مقيداً ومحدود القدرة على الحركة والتصرف إلا في إطار التعليمات والإجراءات المصممة من إدارة الجامعة والجهات الحكومية المشرفة عليها والواجب الالتزام بها في أداء العمل. إن نمط التنظيم التقليدي في جامعاتنا يقيد حرية الإنسان وسلوكه الشخصي ويحد من فرص نموه وتطوره بما قد يؤدي إلى تهديد الأساس الديمقراطي للحياة بشكل عام، ويهدر فرص التطوير العلمي والمعرفي.

4. إن كفاءة الجامعة وفق نظرية التنظيم التقليدية تتوقف أساساً على تكوينها الذاتي وما يجري بداخلها من تفاعلات تطبيقاً للنظم والقواعد الموضوعة من جانب الإدارة الجامعية والسلطات الحكومية أو ملاك الجامعات الخاصة المشرفة عليها وفق القانون. وتكون نتائج الجامعة كلها متوقعة في إطار الخطط والبرامج المعتمدة رسمياً. فالتنظيم الجامعي التقليدي لا يتقبل فكرة النتائج غير المتوقعة ويرفض فسح المجال للاحتمالات، فهو تنظيم « محدد « Deterministic.

5. الإنسان في الرؤية التقليدية للتنظيم ـ ومن ثم الجامعة التقليدية ـ كائن رشيد Rational يعرف رغباته ومصالحه ويستطيع ترتيبها تنازلياً ويعمل فقط ما يحقق له هذه المصالح ويؤدي إلى تعظيم قيمتها Maximize. وبذلك لا تتوقع الجامعة التي تسير وفق النظرية التقليدية [ولا تقر أيضاً] بأشكال السلوك التنظيمي الذي يبدو لها " غير رشيد" مثل التباطؤ في العمل أو الإضراب أو غير ذلك من أشكال السلوك المخالف لما تريده الإدارة الجامعية وتوافق عليه. فكل تلك الأنماط السلوكية في عرف التقليديين من مسئولي الجامعات هي تصرفات غير رشيدة لا مكان لها في التنظيم المثالي الذي لا يقبلون غيره. كذلك يفترض في هذا الإنسان الرشيد القدرة على الفصل بين حياته الخاصة ومتطلباتها ومشكلاتها وبين واجباته الوظيفية، لذا نجد التنظيم الجامعي البيروقراطي يؤكد أهمية عدم الخلط بين الأمور الشخصية والاهتمامات الخاصة لأفراد الجامعة ومسئولياتهم ومهامهم الوظيفية. كما لا يقبل في نمط الإدارة الجامعية التقليدية اعتماد أي اعتبارات شخصية أو اجتماعية في اتخاذ القرار، بل الأساس هو القواعد والنظم الرسمية دون غيرها. وبذلك تستبعد الجامعات التقليدية تأثير القوى البشرية فيها وتعتبرهم من الأدوات المنفذة للخطط والبرامج وفق القواعد والنظم دون أن يكون لإرادتهم الذاتية دور في فعاليات الجامعة.

فالإنسان في الجامعة التقليدية آلة تنفذ ما يصدر إليها من تعليمات ومن غير المقبول أو المتوقع أن تكون له مبادراته الخاصة أو رؤيته لما يجب أن يكون عليه العمل، ودون أن يسمح له بأي مساحة للتفكير الذاتي والمناقشة أو المجادلة في شئون الجامعة. إن كل ما تتوقعه الجامعة التقليدية ممن يعمل بها أن يؤدي ما يطلب إليه من أعمال بالطريقة التي تم توضيحها له، وفي المقابل يحصل على الراتب أو المزايا المختلفة التي تقررها له الإدارة دون مناقشة. وفي الحقيقة فإن الرؤية التقليدية للجامعة تكاد تلغي السلوك التنظيمي تماماً ـ يستوي في هذا الأساتذة والطلاب والإداريين ـ كظاهرة لها تأثير أو تستحق الدراسة. إن الإدارة الجامعية التقليدية لا تنشغل كثيراً بقضايا البشر وسلوكهم بل هي تركز في الأساس على الجوانب المادية والآلية، أما البشر فعليهم السمع والطاعة.

6. تتكـوّن علاقـات أعضاء الجامعـة التقليدية وفـق تخطيط تنظيمي محـدد يلتزم خطوط الاتصال الرسمية ويعكس مستويات السلطة المختلفة، ويقيم الحدود والحواجز بين المسـتويات التنظيمية المختلفة بحيث يكون التدرج في الاتصال هو الأسـاس وتنعـدم فرص العلاقات الجانبية والاتصالات غير الرسـمية أو التجاوز في اتصال المسـتويات الأدنى بمسـتويات خـلاف الأعلى مباشرة لها. إن الاتصالات في الجامعة التقليدية تنحصر في شـكل أوامر وتعليمات صادرة من المسـتويات الأعلى إلى المرؤوسـين في المسـتويات الأدنى، وكذلـك تتضح فـي التقارير والمعلومات [والشـكاوى والتظلمات] الصاعدة من المرؤوسـين إلى رؤساءهم في المستويات الأعلى مباشرة وفق التدرج التنظيمي.

7. الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها القادرة على فهم متطلبات الجامعة وتسـيير الأمـور بما يحققها، لذا تركز الجامعات التقليدية كل السـلطات والصلاحيات في فئـة القـادة الذين يسـتمدون قدرتهم عـلى التأثير في السـلوك التنظيمي من مناصبهم ومواقعهـم التنظيمية الأعلى. وتعتمد تلك القيادات في توجيه أفراد الجامعـة على منطق السـلطة والقـوة، وتمـارس وظائفها بإخضاع المرؤوسـين للتعليـمات والنظـم دون أن يكـون لهؤلاء حق المناقشـة أو الاقـتراح والمبادرة بالـرأي. وتكرس الجامعـة التقليدية منطـق المركزيـةCentralization بكل مـا يعنيـه من تركيز سـلطة اتخاذ القـرارات في الفئة العليا من قيـادات الجامعة وحصر وظائف استراتيجية بذاتها تقوم بها وحدات مركزية تتبع قيادة التنظيم العليا.

8. **التأكيد على أهمية سـمات تنظيمية رئيسية وتوفير مقتضيات تحقيقها مثل الدقة، السرعة، الاسـتمرارية، الوضوح، وغيرها من المميزات التي تسـعى التنظيمات عادة إلى اكتسابها. وترى الجامعة التقليدية أن فرص تحقق هذه المميزات تكون أعلى بتطبيق قواعدها وتوجهاتها.**

إن هـذه الخصائـص المميزة للفكـر التنظيمي التقليـدي في العالم الغـربي تعبر عن وجهة نظر سـادت لفـترات طويلة في أدبيات التنظيم والتطبيـق الإداري في العالم كله ـ وفي الجامعـات أيضـا ـ. ورغم التحول الجذري عن هذه الأفكار بشـكل عام نتيجة لكثـير من المتغيرات والمؤثرات التـي أتاحت الفرص لظهور رؤى أخرى عن التنظيم

أكثر حداثة وواقعية، إلا أن النموذج التقليدي لا يزال قائماً في كثير من المنظمات خاصة في الـدول الأقـل تقدمـاً وفي الكيانات الحكومية والمؤسسـات التعليمية والعسـكرية التقليدية.

نقد النمط التقليدي في تنظيم الجامعات

يكشف تاريخ الدراسات التنظيمية ـ وتتُبع تطور التنظيمات الجامعية ـ عن ضعف الفروض القائم عليها الفكر التنظيمي التقليدي وعدم واقعيته لسـببين رئيسـين؛ هما النظرة المحدودة والآلية إلى الإنسان التي تجافي طبيعته وتبعد تماماً عن حقيقة السلوك الإنسـاني وتفاعلاتـه، وكذا اسـتبعاد تأثير المنـاخ الخارجي وافـتراض انحصار كفاءة الجامعات ـ وغيرها من التنظيمات التقليدية ـ في عناصرها الداخلية.

ومـما يثبـت عـدم صحـة هذيـن الفرضـين المحوريـين في بنـاء النظريـة التقليدية كل لحظـة مشـاهدة مـا يجـري في المنظمات المختلفـة في كل العـالم والتي لم يعـد الفكر التنظيمـي التقليـدي قادراً على تفسـيرها ناهيك عـن التنبؤ بها. من جانـب آخر، فإن النظريـة التقليديـة لا تتوقـع إلا الالتـزام بالخطـط والقواعـد الموضوعـة، ومـن ثـم فـإن التنبـؤ الأسـاسي للنظرية هو تحقـق النتائج المسـتهدفة دون انحـراف أو تعديل، ولكـن الواقـع المشـاهد أن الحيـاة في الجامعـات ـ وفي مختلـف الكيانـات التنظيميـة ـ تحفـل بألـوان النتائـج غـير المتوقعـة وأشـكال السـلوك المناقـض لتعليـمات إدارة الجامعـة ولعل أبرزها حـركات العصيان والتمرد على قـرارات الإدارة والإضرابات المتكـررة التـي تشـهدها كثـير مـن الجامعـات في العـالم بشـكل يـكاد يكـون متكرراً . كل تلك النتائج ليسـت في حسـبان الإدارة الجامعية التقليدية ومن ثم تفشل النظرية التقليدية أيضاً على صعيد معيار التنبؤ. إن حركة السلوك التنظيمي الفعلية، وتفاعلات أعضـاء الجامعـة وعلاقاتهـم ونمو هـذه العلاقـات وتطورها في اتجاهـات قد تخالف الأنماط الرسـمية التي حددها نموذج الجامعة التقليديـة تقطع بأن ذلك النموذج غير قادر على تفسـير حقيقة التنظيم الجامعي وكيفية نشأة السلوك التنظيمي، ومن ثم فهو غير قادر على توفير المسـاعدة للإدارة الجامعية في ضبط السـلوك وهي الغاية الرئيسية التي تستهدفها القيادات الإدارية في كل تنظيم.

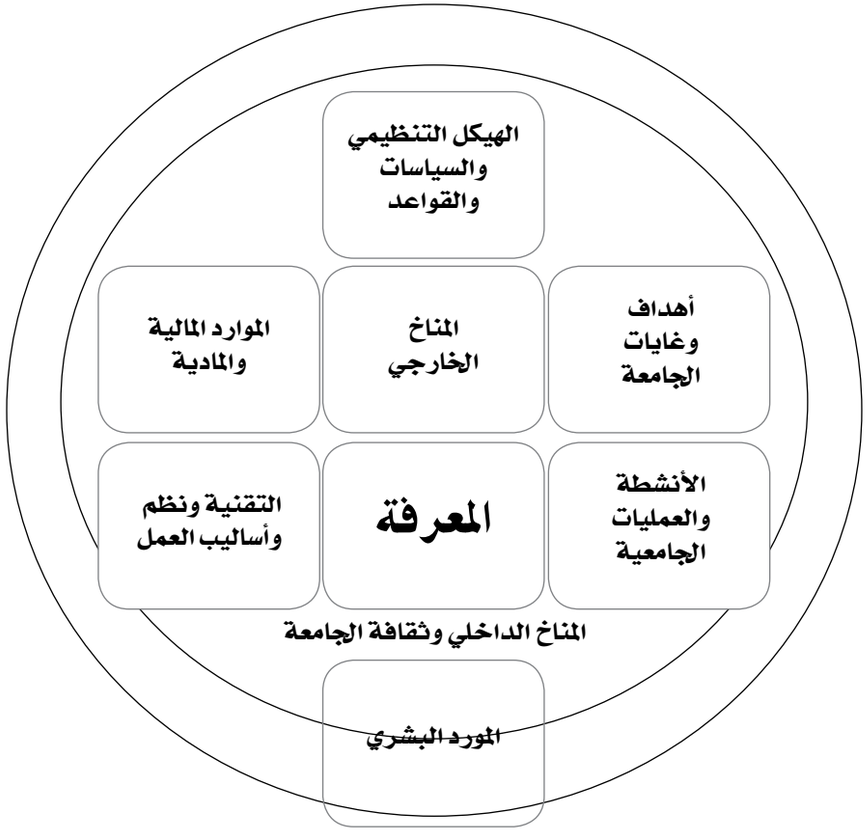
ومن ثم اتجهت نظريات التنظيم ـ ومنها التنظيمات الجامعية ـ إلى إدخال إضافات رئيسية على النموذج البيروقراطي [نموذج الآلة والنظام المغلق] تتمثل فيما يلي:

1. **إعادة تصوير الجامعة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع المناخ المحيط ويتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه.**
2. إعادة الاعتبار إلى دور العنصر البشري في حركة الجامعة والتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية واستثمارها كآلية ضرورية لتوجيه السلوك التنظيمي نحو أهداف وغايات الجامعة وإتاحة الفرص للعنصر البشري في المشاركة والتفاعل مع قضاياها.
3. إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يوجد جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي في البناء الجامعي، ومحاولة بيان السبل لاستثماره وتوظيفه في إعادة تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي بدلاً من إنكار وجوده أو محاربته كدأب أصحاب الفكر التقليدي.
4. إضافة قدر من الواقعية في الفكر التنظيمي بالجامعة، والتخفيف من حدة الرشد والمثالية اللتين افترضتهما النظرية التقليدية، وبذلك أصبح حدوث نتائج غير مخططة وخارج نطاق القواعد والتوجهات الجامعية الرسمية أمراً متوقعاً يجب التعامل معه بمنطق علمي للتعرف على أسبابه والعوامل التي تدفع أعضاء الجامعة إليه، ومن ثم اكتشاف الطرق لعلاجها وإزالة آثارها السلبية على الكيان الجامعي.
5. إدماج ظاهرة التعلم التنظيمي Organizational Learning في بناء نموذج للتنظيم الجامعي يعكس الحالة الواقعية التي نشاهدها في الجامعات الفعلية حين يعمد أفرادها إلى الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم المتجددة ويحاولون استثمار المعرفة الناشئة عنها في تطوير أعمالهم وأنشطتهم الجامعية.

عناصر التنظيم الجامعي الرئيسية

يصور الشكل التالي العناصر الرئيسية في التنظيم الجامعي الفعال وبغض النظر عن الاختلاف في تقرير الأهمية النسبية لكل منها:

شكل [2] عناصر التنظيم الجامعي الرئيسية



1. أهداف وغايات محددة للجامعة كأساس ومبرر لوجودها.
2. الموارد والإمكانيات المادية والمالية ونحوها مما تستخدمه الجامعة في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها وغاياتها.
3. المورد البشري على اختلاف مستويات أفراده من حيث المهارة والمعرفة والموقع في الجامعة.
4. التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل الجامعة وتحديد ما يجري بها من عمليات ومستوى التبسيط أو التعقيد فيها.

5. الأنشطة التي يجري تنفيذها بواسطة الموارد البشرية باستخدام كافة الموارد الأخرى والتقنيات المتاحة في الجامعة.

6. الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقات وحدات الجامعة ومستويات الإدارة فيها بعضها ببعض.

7. النظم والقواعد والإجراءات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.

8. المعاملات بين أعضاء الجامعة والتفاعلات التبادلية بينهم لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف الجامعة.

9. المناخ الداخلي أو ثقافة الجامعة التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبة النفسية والاجتماعية السائدة فيها وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر وعلاقاتهم وحدود التفاعل مع المناخ الخارجي.

10. المناخ الخارجي بكل ما يجري فيه من متغيرات لها تأثيراتها الإيجابية والسالبة على الجامعة.

11. المعلومات والمعرفة المتراكمة من مصادر داخل الجامعة وخارجه.

كذلك نستخلص من عرضنا لمفاهيم التنظيم في الجامعات تنوع القضايا والمشكلات اللازم التعامل معها من أجل التوصل إلى فهم شامل لمعنى التنظيم الجامعي وديناميكيته ومنها على الأقل القضايا التالية:

- قضية أو مشكلة التعريف **Definition**، فقد رأينا أن الناس يتعاملون مع مفهوم التنظيم الجامعي وفق تعريفات متباينة، الأمر الذي يخلق التباساً في المضامين ويجعل التوصل إلى فهم مشترك غير ممكن.
- قضية أو مشكلة ترتيب الأهمية النسبية لمختلف عناصر التنظيم الجامعي، إذ رغم الاتفاق العام بين مختلف المداخل على مجموعة العناصر التي تشكل التنظيم الجامعي، إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث ترتيبها وفق الأهمية النسبية لكل منها في تحريك التنظيم الجامعي وتحديد فعالياته، هل هو الهيكل، أم التقنية، أم الموارد المادية، أم العنصر البشري؟ فالبعض يولي التقنيات التعليمية اهتماما

كبير تجعلها قاطرة التطوير الجامعي في العالم المعاصر، وكثير من الجامعات لا تلتفت كثيرا لهذا العنصر.

- قضية التوفيق بين المداخل التقليدية والحديثة في التنظيم الجامعي، فكل من تلك المداخل به من صحيح الفكر ما لا بد من الأخذ به، وبكل منها أيضاً أفكار ومفاهيم متناقضة لا يستقيم الأخذ بها في نفس الوقت.
- قضية علاقة التنظيم الجامعي بالمناخ المحيط، وتتعامل هذه القضية مع كيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بين التنظيم الجامعي وبين المناخ الذي يوجد به بحيث لا يطغى المناخ بسطوته على التنظيم الجامعي ويخضعه لسلطانه، أو يسيطر التنظيم الجامعي على المناخ في ذات الوقت ويستغله لمصالحه بغض النظر عن أن ذلك قد يضر بعناصر المناخ. ويتشابك مع هذه القضية مسألة الارتباط بين مواصفات المناخ وبين مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيم الجامعي وكيفية عزل الآثار السلبية لمواصفات المناخ غير المحابية وتدعيم المواصفات المناخية المساعدة على تحسين ورفع أداء التنظيم الجامعي.
- قضية ثقافة التنظيم الجامعي، وهي دراسة بيئة التنظيم الجامعي الداخلية وما بها من قيم وتقاليد، وكيفية تطورها وتتبع آثارها السلبية والإيجابية على الجامعة وفعالية ما يتم بها من أنشطة.
- قضية التطورات التقنية، وتهتم هذه القضية بدراسة التطورات التقنية المتسارعة وتأثيراتها الجذرية على هيكلية التنظيم الجامعي وعملياته ومخرجاته وكيفية تطويره بحيث يصبح أكثر توافقاً في خصائصه وعملياته مع معطيات التقنية السائدة وفي نفس الوقت يكون مهيأ لاستقبال الإبداعات التقنية التالية.
- قضية التغيير في التنظيم الجامعي وتلك قضية حيوية تثار أهميتها مع تصاعد حركة التغيير غير المسبوقة في عالمنا المعاصر وما تثيره من تساؤلات حول كيفية مواكبة جامعاتنا لتلك التغييرات بل والتخطيط لها وصنعها في بعض الأحيان. كذلك أهمية تهيئة الظروف والأوضاع الجامعية لتيسير عمليات التغيير وتوجيهها بما يتناسب وتطلعات أصحاب المصلحة من الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وغيرهم، واستثمار الفرص التي تتيحها التغييرات المناخية وتجنب مخاطرها.

- قضيـة التعلـم التنظيمي في جامعاتنـا ويثير الاهتـمام بهذه القضيـة التطورات المعرفيـة المتراكمة وبزوغ زمـن المعرفـة Knowledge era والاهتمام المتنامي بدور الموارد البشرية وظهور مفاهيم رأس المال الفكري وغيرها من التطورات التي تبين أهمية امتلاك جامعاتنا لمقدرات معرفية وتيسير سبل التعلم التنظيمي واستثمار الرصيد المعرفي المتجدد في تطوير الجامعات.

إن التفسير المتكامل للتنظيم الجامعي ينبغي أن يوفر معلومات وإجابات لمجموعة من التساؤلات المهمة التي تحيط بالجامعات وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هي:

1. نشـأة الجامعة

والتسـاؤل هنـا يـدور حول أسـباب ودوافـع قيام الجامعـات وعوامـل الإسراع بنشـأتها أو عوامل إعاقة تلك النشـأة. ولعل هذا التسـاؤل يكتسـب أهمية خاصة إذا طـرح بالنسـبة للجامعـات الخاصة حيث تختلـك دوافع الربـح مع الرغبـة في تقديم خدمة تعليمية ومعرفية متميزة. وتتبلور قيمة الإجابة عن هذا التساؤل في كونها تحدد الطريق للتنبؤ باحتمالات إنشاء تلك الجامعات، كما أن معرفة دوافع قيامها تساعد إلى حد بعيد في فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها. وتعالج قضية البحث في نشأة التنظيم مسـائل تتعلق بأهداف المروجين لفكرة الجامعة والسـاعين إلى قيامها، وأنواع الفرص المتاحة في المجتمع لتأسيسها وما قد يحققه من غايات مجتمعية فضلاً عما يعود على أصحابه والمروجين له من فوائد.

2. أداء الجامعة

يتعلـق هـذا التسـاؤل بالبحـث في حركة الجامعـة وتوجهاتها من خلال الكشـف عـن تبريرات ودوافـع وأهداف القـرارات والتصرفات الصادرة عـن إدارتها وكيفية التوصـل إلـى مثـل تلـك القـرارات Decision Processes.

إن حركيـة الجامعـة وتفاعلاتها مع ظـروف الذاتية والظروف البيئيـة المحيطـة بها تتبلـور في أنـماط سـلوكية Patterns of Behavior تعود بنتائج وآثـار متباينة، ومن ثم فإن وجود إطار نظري يسهم في تفسير الأداء الجامعي يساعد بلا شك على تحسين وترشيد هذا الأداء من خلال الفهم الأفضل للعوامل المحددة له. وليس من شك أن

قضيـة تطوير وترشـيد الأداء الجامعي تحتل جانباً كبيراً مـن اهتمام المجتمعات الحديثة عـلى تباين درجـات نموها وتقدمها رغبـة في تعظيم العائد الاجتماعـي والاقتصادي لمواطنيهـا وتجنيبهـم مخاطـر ومثالـب الانحرافـات في منظـمات تحتـل أهميـة علميـة واجتماعية مثل الجامعات، وقد انتشرت في السنوات الأخيرة مجموعة من النماذج التي ترشـد إلى كيفية التحسـين المسـتمر في الأداء الجامعي والوصول بـه إلى مراتب التميز Excellence .

3. نمو الجامعة وتطورها

وثمـة تسـاؤل ثالث حـول العوامل المحـددة لنجاح الجامعـة أو فشـلها، وماهية الظـروف المحابية لنمـو الجامعات وتطورها وتلك المعوقة لها والمؤدية إلى المشـكلات والفشل. ويتفرع عن هذا التساؤل الأساسي تساؤلات فرعية أخرى منها:

- هـل يحتوي تنظيم الجامعـة بداخله على عوامل النمو والتطـور أم أن مثل هذه العوامل تأتي من خارجها؟
- هـل تكون حركـة النمو والتطـور في الجامعة حركة طبيعيـة تفرضها علاقات التفاعـل الطبيعي بين التنظيـم والبيئة المحيطة، أم هي حركـة مصطنعة يمكن التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الزمن بمعرفة قوى مسيطرة أو مفروضة على الجامعة؟
- هل يتصاعد التطور والنمو الجامعي ويسـتمر بلا اضطراب أم من المحتمل أن يحدث ارتجاع وانتكاس يعود بالجامعة إلى مستويات أدنى من الأداء؟
- هـل يرتبـط التطور الجامعي بوفـرة الموارد الماديـة أو التقنية أم مـن الممكن أن تتطور الجامعات بغض النظر عن افتقارها إلى تلك الموارد؟
- مـا دور القيـادة الجامعية في تحقيق التطور والنمو؟ وهـل من الممكن أن يتكرر نجاح بعض القادة في تطوير جامعات بعينها إذا انتقلوا إلى جامعات أخرى؟

إن التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشرع في تأمل تاريخ تنظيمات دولية وقومية مختلفة سواء في مجالات الإنتاج الاقتصادي أو السياسة أو الاجتماع أو الثقافة. ولعلنـا نتخذ هنـا أمثلة سريعة لكنها تحقق الغاية المرجوة وهي إبراز أهمية فهم عوامل نمو التنظيم:

- المؤسسات الدولية التي نعايشها ونشهد درجات مختلفة من النمو والتطور فيها مثل اليونسكو، هيئة الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها، جامعة الدول العربية والمنظمات التابعة لها وغيرها التي تتفاوت في معدلات الفعالية والكفاءة وتعاني من حالات ضمور في بعض الأحيان وحالات ازدهار وحيوية في أحيان أخرى. وقد يكون من المفيد تدارس حالة « جامعة الدول العربية» كنموذج حي لما يطرأ على التنظيمات من حالات قوة وضعف بتأثير ظروف النشأة والمتغيرات الخارجية فضلاً عن عناصر التكوين الذاتي.
- الأحزاب والتنظيمات السياسية التي أقامتها بعض النظم الثورية في الدول العربية، ففي مصر أنشأت الثورة في أعقاب قيامها في 1952 تنظيمات سياسية متعددة توالت ابتداء من هيئة التحرير ثم الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي العربي ، وبعد الموافقة على قيام أحزاب وتحويل ما كان يسمى بالمنابر إلى أحزاب سياسية تم إنشاء حزب تابع للحكومة باسم مصر العربي الاشتراكي ثم إعلان الرئيسي السادات إنشاء حزب جديد هو الحزب الوطني الديمقراطي وما حدث من هرولة أعضاء حزب مصر العربي الاشتراكي إلى الحزب الجديد لمجرد أن رئيس الدولة على قمته بينما افتقد الحزب السابق دعم السلطة السياسية العليا في البلاد . وفي ذات التجربة المصرية قامت أحزاب للمعارضة كحزب الوفد وحزب التجمع أو حزب الأحرار. وقد حدثت نفس التجارب في معظم الدول العربية مما يدعو إلى التساؤل عن تأثير ظروف النشأة والقائمين بها وتوجهات السلطة السياسية الأعلى في التأثير على مصير تلك التنظيمات. وبعد ثورتي 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013 نشأت بعض أحزاب جديدة حتى وصل عدد الأحزاب المصرية إلى نحو مائة حزب! ولكن السؤال المهم هو مدى فاعليتها وتأثيرها في الشارع السياسي.
- الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي أقامتها كثير من الدول النامية لدفع حركة التنمية فيها، وعلى سبيل المثال الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، أو صندوق التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

- هيئة الأمم المتحدة وما أصابها من ضعف ووهن نتيجة سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على مقدراتها وتأثيرها البالغ على القائم بعمل أمينها العام في أي وقت، وانصياع كثير من الدول الأعضاء –خاصة في مجلس الأمن ـ للتوجهات الأمريكية، وعجز ـ أو عدم رغبة ـ الهيئة الدولية في ممارسة أي دور في قضايا حيوية مثل قضايا العراق وسوريا أو الصراع العربي الإسرائيلي طالما لم تكن توجهاتها متماشية مع رغبات الولايات المتحدة. وقد انتشرت أفكار تدعو إلى إعادة النظر في وضع المنظمة الدولية والبحث في إقامة كيان آخر على أنقاضها تلبية لتوجهات أمريكية طاغية.

في جميع الأمثلة السابقة نشهد تنظيمات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل في ظروف تتشابه أحياناً وتتباين أحياناً أخرى، وتمارس تلك التنظيمات درجات مختلفة من النمو والتطور الأمر الذي ينعكس على قدراتها وفعالياتها. لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمي في الجامعات وغيرها من التنظيمات على جانب كبير من الأهمية إذ يؤثر ذلك على منطق وأساليب تخطيط وإدارة عمليات التطوير التنظيمي.

4. تفاعل التنظيم مع بيئته

كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي التقليدي يركز على أن كل تنظيم ـ جامعة على سبيل المثال ـ عبارة عن وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من التنظيمات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتيا وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة أو الضعف. من ناحية أخرى، فإن الاتجاه في نظرية التنظيم الحديثة هو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها فهو نظام مفتوح Open System، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر ما يحصل عليه من موارد وما يسنح له من فرص وإمكانات. وبين هذين الاتجاهين توجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها إلى علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة نظرة مختلفة. ولعل أهمية هذه القضية تتركز في الأساس في أن قبول أي من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لإدارة التنظيمات ومنها الجامعات وأساليب عملها وأنماط الرقابة عليها ومعايير الحكم على

إنجازاتها. ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التي تمارس أنماطاً جديدة من التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي حيث في جميع تلك المحاولات تثور التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك التنظيمات لشرعيتها وتوعية الجماهير التي تتجه إليها بولائها ومعايير اختيار المسئولين فيها للأهداف والسياسات والبرامج التي يتخذونها أسساً لنشاطاتهم. فعلى سبيل المثال بالنسبة للجامعات الخاصة في مصر، فإن السؤال الرئيسي يدور حول حقيقة أهداف تلك الجامعات وهل هو تحقيق أقصى ربح ممكن أم هو تقديم أفضل خدمة لطلاب العلم الذين يلتحقون بها لعدم تمكنهم من استيفاء شروط الالتحاق بالجامعات الحكومية، حتى ولو تحملت بعض الخسائر.

5. انقضاء التنظيم

وثمة سؤال أخير يتعلق بعوامل انقضاء التنظيمات ومنها الجامعات وانتهاء وجودها، وهل تعود تلك العوامل إلى صفات وخصائص التنظيم الجامعي وتركيبه الذاتي، أو للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية، أم للأمرين معاً؟ وهل هناك وسائل تمنع تلك العوامل من إحداث تأثيرها على التنظيم وإعادة الحياة إليه؟ وهل من الأجدى بذل الجهد لإعادة بناء تنظيم متهالك أم الأفضل إقامة بناء لتنظيم جديد تماماً ـ على سبيل المثال هل الأجدى في حالة جامعة فشلت مرات عديدة في الحصول على الاعتماد أن يتم إنقاذها بأي ثمن، أم يتم سحب ترخيصها وإقامة جامعة جديدة على أسس متطورة بدلاً منها؟ كل تلك التساؤلات تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة في مجالات التنظيم الإداري للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغيير في المجتمعات الحديثة وفي المقدمة منها الجامعات.

بعض الاستنتاجات الرئيسية

في ضوء الصفات العامة للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً، نستطيع أن نخلص إلى الاستنتاجات الرئيسية التالية فيما يتعلق بالجامعات:

1. أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التي تتصف بها الجامعة إنما تتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للجامعة من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى. حيث يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دوراً أساسياً في تحديد الأداء الجامعي ويتركز أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي تستخدمها الجامعة وفي قبول أو رفض المخرجات الناتجة عن أنشطتها التعليمية والبحثية والمعرفية وخدماتها المجتمعية. كذلك يؤثر المناخ على اختيار بعض أنواع الأنشطة التي تمارسها الجامعات مثل الأنشطة الفنية والثقافية التي قد لا تكون محل الترحيب في مناطق بعينها في المجتمع.

2. نظرا لأثر المناخ الخارجي في تحديد الأداء الجامعي فإنه من الخطأ التركيز على الأنشطة الداخلية لأي جامعة، ولكن الأصح اعتبار تلك الأنشطة الداخلية بمثابة وسائل للوصول إلى الأهداف المرغوبة اجتماعياً. كذلك حيث تعتمد الجامعة نسبيا على المناخ المحيط، فإن إحدى وظائفها الهامة تصبح ملاحظة وتتبع التغييرات في هذا المناخ والتنبؤ بها والعمل على الإعداد لمواجهتها. من ناحية أخرى، فإن الجامعة تسعى في تفاعلها مع المناخ إلى السيطرة على عناصر التأثير فيه وتأمين نفسها من الضغوط الواردة من هذا المناخ. وقد تكتفي بعض الجامعات بتحقيق استقلالها بمعنى تأمين حرية حركتها الذاتية بموافقة مسبقة من مراكز الرقابة والتوجيه في المجتمع ـ من وزارة التعليم العالي على سبيل المثال ـ.

3. أن الفعالية هي الصفة الأساسية للجامعات الحركية المتجددة، ومن ثم فالفعالية هي مبرر وجود الجامعة واستمرارها، وهي أساس تطورها ونموها، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحها. ونقصد بالفعالية **Effectiveness** هنا درجة تحقيق الأهداف. فالجامعة الفعالة هي القادرة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف. ويلاحظ أن مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط، ولكنا نأخذ في الاعتبار أيضاً الجانب المعنوي. مثال ذلك أننا لا نقيس فعالية الجامعة بعدد الخريجين فحسب، بل أيضاً لابد من تحليل المستوى العلمي والقدرات التنافسية التي يتمتع بها الخريجون بالمقارنة مع خريجي الجامعات المنافسة ومدى تقبل أسواق العمل المحلية والخارجية لكل منهم. من ناحية أخرى، فنحن لا ننظر إلى الفعالية باعتبارها ظاهرة منعزلة أو متقطعة **Discrete** بل نعتبرها ظاهرة كلية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للجامعة، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن

ثـم فإن لها صفة تراكمية Accumulative وقدرة إشـعاعية تؤثر بدورها على خصائص الجامعة الذاتية.

4. إن الخصائص الاقتصادية للجامعة الفعالة تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرهـا عـلى ناحيتين أساسـيتين هما الإنتاجيـة والروح المعنويـة. ولابد لنا أن نشـير إلى حقيقـة مهمة هـي أن المدخل التكاملي الـذي تبنيناه لتفسـير التنظيم الجامعي يقبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم مثل أفكار تقسـيم العمـل، ولكـن الفارق الأسـاسي أن تلك المفاهيـم التقليدية يتغـير تأثيرها في التصـور الجديد حيث تتفاعل مع المؤثرات السـلوكية بحيث تنتج الخصائص الاقتصاديـة آثارها من خلال الإدراك البشري لها ومن خلال انعكاسـاتها على السلوك الإنساني.

5. تعكس الخصائص الإدارية للجامعة الفعالة أسـاليب توجيه وتسـيير الأنشطة بـما يحقـق الأهداف المقـررة أخـذاً في الاعتبار الظـروف والأوضـاع الداخلية للجامعـة وتلك التـي تمثل البيئة المحيطـة ومن أهم تلـك الخصائص الإدارية أن تتميـز الجامعـة بنظام واضح ومحـدد لاتخاذ القرارات يحظـى بقبول أعضاء الجامعة جميعاً باعتبار أن اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسـية، وكلما كانـت واضحة الأسـس ومسـتقرة الدعائـم كلما كانـت فـرص الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالاً. ولا شك أن وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يـؤدي إلى تعظيم الإفادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الإرشادية للسلوك الإداري في الجامعة.

6. إن وضـوح نظـام اتخـاذ القـرارات يمَّكـن مـن التمييـز بـين أنواع القـرارات مـن حيـث كونهـا روتينيـة ومتكـررة Programmed أو عارضة واسـتثنائية Unprogrammed وبتطبيـق مفهـوم تقسـيم العمـل في هذا المجـال تتحقق زيـادة واضحة في كفاءة اتخاذ القـرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية الجامعة. كذلـك لا بد أن تتميز الجامعة بوجود معايير وأسـس واضحة يتم اتخاذ القرار عـلى أساسـها، وفي هـذه الحالة فـإن منطق اتخـاذ القـرار يصبح منطقاً رشـيداً Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدما الأساليب الإدارية المتطورة المسـاعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائـل المتاحة. ولا يعني هذا

أن نمـط متخـذ القـرار الفـردي Charismatic غير وارد عـلى الإطلاق، بل هنـاك حالات يصلح فيها هذا النمط أكثر من النمط الجماعي الرشـيد، ولكن في المتوسط فإن فعالية الجامعة ترتبط أكثر بهذا النمط الأخير.

7. إن مـن أساسـيات الفعاليـة الإداريـة في الجامعات وجـود درجة مناسـبة من مركزيـة اتخـاذ القرارات الاسـتراتيجية نتيجة توفـر نظم المعلومـات المتكاملة وتقنيـات الاتصـالات الحديثـة وإمكانيـات إجـراء الدراسـات والبحـوث التحليلية على مسـتوى من التعمق والأصالة لا يتيسـر إذا تجزأت وظيفة اتخاذ القـرارات. ولا شـك أن ما نعنيه بمركزية اتخاذ القـرارات هنا ليس بالضرورة تمركزها في شـخص واحد، بل نقصد بالمركزية توحيـد حق اتخاذ القرارات في مسـتوى إداري عـال ـ أي مسـتوى الإدارة العليـا ـ، وقد يكـون القائم باتخاذ القـرار فـرداً أو مجموعـة [لجنـة]، وقد يسـتعين متخـذ القرار بمستشـارين أو معاونـين من الخـبراء المتخصصين، إلا أن الصفة الأساسـية هنا هي أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية موحدة ومركزة في هذا المستوى الإداري الرفيع. ولا شـك أن هـذا الجانب قد يبدو مثـيراً للجدل حيث تراكمت في السـنوات الماضيـة كتابـات كثيرة عن المشـاركة في اتخـاذ القـرارات، ولكنا نعتقـد أن ما ندعـو إليه لا يتناقض مع مفهوم المشـاركة بالمعنى المجرد أي اشـتراك مجموعة مـن العقـول في الوصـول إلى اختيار معين من بين بدائل متاحة، حيث تسـمح مركزيـة اتخـاذ القـرارات الاسـتراتيجية بدرجة أعلى مـن الفعاليـة من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشـيد عملية المفاضلـة دون التردي في أخطار التفتت والتجـزؤ وتبايـن المـدركات واختلاف الدوافـع التي تقع حين تتـوزع عملية اتخـاذ تلك القـرارات بين مسـتويات تنظيمية متعددة . ولابد لنا من الإشـارة إلى أن درجة المركزية سـوف تختلف باختلاف الجامعات من ناحية، وبحسـب أهميـة القـرار من ناحية أخرى. ونؤكد مرة ثانية أن المقصود بالمركزية هو اتخاذ القـرارات الاسـتراتيجية تمييزاً عن القـرارات الروتينية والمتكـررة التي يحكم اتخاذها سياسـات وقواعد ومعايـير متوافق عليها ويعلمهـا متخذو القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة في الجامعة ويتم تقويم أداءهم ومحاسبتهم على نتائج تلك القرارات.

8. ومما يزيد في الفعالية الإدارية للجامعة، أن توجد درجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة للقيادات الأكاديمية والإدارية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم. وتثير هذه القضية جدلاً شديداً وخاصة حين بحث العلاقة بين الجامعات المصرية ـ سواء الحكومية أو الخاصة ـ وبين وزارة التعليم العالي والمجالس العليا للجامعات أو مع وزارة المالية في حالة الجامعات الحكومية، حيث تمارس تلك الكيانات الحكومية حقوقاً رقابية على الجامعات أو تتحكم في تزويدها بموارد مالية، ومن ثم تعطي لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج تلتزم بها الجامعات بغض النظر عن رؤى وتوجهات الإدارات الجامعية المختصة.

9. إن استقلال الجامعات ينعكس مباشرةً على درجة الفعالية الإدارية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التي يمكن للجامعة استقطابها وأنواع الأنشطة التي يستطيع أن يمارسها والمخرجات التي يقرر إنتاجها، وبالتالي فإن السماح بدرجات متزايدة من الاستقلال التنظيمي للجامعات يتمشى مع الفكر الإداري الحديث المنادي بالإدارة بالأهداف. كذلك يمكن القول بأن التنظيم الجامعي الذي يسير وفقاً لفلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل.

ولا شك أننا نستطيع الاستدلال على علاقة الأيديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الأهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقويم. إن الجامعات الذي يسير وفقا لأيديولوجية تحابي التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس إلى غيرها من الجامعات التي تترك مثل تلك الأمور بلا رابط أو دليل ومن ثم تعاني أساساً من خطر العمل تحت ظروف الأزمة حين تواجه ظروفاً تحتم التغيير وهنا يكون التغيير أعلى تكلفة وأقل قبولاً من جانب أعضاء الجامعة، كما أن الظروف قد لا تكون هيئت

بالقدر اللازم لاستيعاب ذلك التغيير واستثمار ما يتيحه من فرص ومجالات للنشاط.

10. إن التنظيم الجامعي المتفاعل مع المجتمع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه، ومن خلال انتشار أعضائه في تنظيمات أخرى مؤثرة وغير ذلك من الآليات يكون على درجة فعالية أعلى من الجامعات المنعزلة اجتماعياً. إن قيمة هذا التفاعل أنه يسمح للجامعة بالتعرف على الفرص المتاحة وأن يؤثر على مراكز اتخاذ القرارات في تلك الجهات التي تؤثر على أنشطتها. كما أن الاستقطاب والانتشار يمكنان الجامعة من تفادي بعض المعوقات وتجنب قيود أو قواعد تلتزم بها جامعات أخرى أقل انتشاراً وقدرة على استقطاب العناصر المؤثرة مجتمعياً. وعلى ذلك فإن تفاعل الجامعة مع المجتمع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق أهدافها وذلك بتعظيم الفرص المتاحة للكشف عن فرص أخرى قد لا تبدو للجامعات المتباعدة اجتماعياً.

11. وأخيرا فإن التنظيم الجامعي الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على الأداء يتمثل بالدرجة الأولى في مجموعة من الحوافز والمغريات المشجعة على الأداء الإيجابي ومجموعة أخرى من النواهي التي تُنفر من الأداء غير المرغوب. ويتدعم أثر الصفات السابقة بفعل نظام مفتوح للاتصالات يوفر التدفق الكامل للمعلومات والمعاني والفهم المتبادل بين وحدات الجامعة.

الخصائص السلوكية للتنظيم الجامعي الفعال

يتبنى التنظيم الجامعي الفعال مفاهيم العلوم السلوكية ويسعى إلى تهيئة مناخ يوفر للفرد الفرص الكاملة لاستخدام طاقاته وقدراته الفكرية والذهنية، ويحفزه على المشاركة والمساهمة مع غيره من أعضاء الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وتتمثل أهم الخصائص السلوكية للتنظيم الجامعي الفعال فيما يلي:

- الاستثمار الفعال النشط والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية.

- تنمية وترسيخ مفاهيم العمل الجماعي Teamwork وتمكين فرق العمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.
- تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على المصارحة والشفافية، وفتح قنوات الاتصال بين عناصر التنظيم الجامعي ومستوياته، وإزالة المعوقات ومصادر التشويش الشائعة في الجامعات التقليدية.
- تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضاء الجامعة وبين الأهداف الاستراتيجية والغايات الرئيسية للجامعة ذاتها، والعمل على إدماج المصالح الذاتية للأفراد والجماعات ذوي العلاقة في خطط وتوجهات الجامعة.

ملامح التطوير التنظيمي للجامعات التقليدية

أولا: تأكيد استقلال الجامعات

إن تطوير وتحديث التعليم الجامعي هو مسئولية الجامعات ذاتها، ومن ثم ينبغي توفير الظروف والمناخ المناسب داخل الجامعات بحيث تنبع أفكار واتجاهات التطوير منها دون حاجة إلى فرضها من أعلى أو استحداثها بمؤتمرات خارجة عن النظام الجامعي ذاته.

ويؤكد هذا التوجه على استقلالية الجامعة وتفردها وتميزها بشخصية علمية قائمة بذاتها تعكس إمكاناتها وقدرات أعضائها واحتياجات ومتطلبات المجتمع المباشر الذي تعايشه الجامعة. ومن ثم لا نمطية ولا توحيد في النظم والإجراءات والضوابط الجامعية، وإنما يكون لكل جامعة استقلالها واختياراتها الذاتية. وبذلك فإن جميع القرارات المتصلة بشئون الجامعة يجب أن تنتهي عند مجلس أو رئيس الجامعة.

وتأسيساً على مبدأ استقلالية الجامعة، فإن انسحاب القوانين العامة على الجامعة فيما يتعلق بالموارد البشرية ومختلف الشئون المالية والإدارية يعتبر إهداراً لطاقات جامعية وتقييداً لحركة الجامعة، ومن ثم فإنه ينبغي أن تعاد صياغة القوانين المنظمة لشئون الجامعات لتصبح قانوناً شاملاً يغطي مختلف جوانب وشئون العمل الجامعي، ويصبح بذلك هو القانون الوحيد الساري في الجامعة.

ومن ثم يجب اعتبار الكلية أو المعهد اللبنة الجامعية الأساسية لها استقلالها العملي والإداري والمالي، ومن ثم تأكيد فلسفة اللامركزية الإدارية في الجامعات وتعظيم صلاحيات الكليات في إطار قواعد إرشادية عامة داخل كل جامعة.

ويتكامل مع تلك المبادئ التي تكرس استقلال الجامعات، تأكيد مفهوم المجالس الجامعية [مجلس القسم، مجلس الكلية، مجلس الجامعة، المجالس النوعية على مستوى الجامعة] باعتبارها كيانات أساسية في الهيكل الجامعي لها صلاحياتها واختصاصاتها، وتخضع لمعايير ديمقراطية في تشكيلاتها وأساليب عملها. بالتالي وانسجاماً مع استقلالية الجامعة وتقسيماتها، يصبح من المحتم إعادة صياغة دور وتشكيل وأسلوب عمل ما قد يكون موجودا من مجالس عليا تنظم شئون الجامعات الحكومية أو الخاصة، لتتحول إلى هيئات علمية تتكون من رؤساء الجامعات ويرأسها أحدهم لمدة محددة وبشكل دوري وفق معايير تنص عليها لائحة المجلس ذاته، فلا يكون عليهم وصاية من السلطة التنفيذية. وتعنى تلك الهيئة العلمية في المقام الأول بأمور ربط الجامعات بالمجتمع المحلي والخارجي، وطرق مجالات التحديث والابتكار في العمل الجامعي وتوفير المساعدات المادية والعلمية للجامعات للأخذ بمستحدثات العلم والتقنية في التعليم الجامعي. إضافة إلى توفير خدمات شاملة تعجز كل جامعة ـ أو تكون غير مجدية اقتصاديا ـ أن تنفرد بها مثال نظم المعلومات المتكاملة، برامج تنمية هيئات التدريس، مشاريع البحوث المشتركة، وأمور العلاقات الثقافية الخارجية، ومن ثم ينتهي دور أي سلطة فوقية أو أداة لتنميط الجامعات أو تحجيم سلطة القرار عند مستوى الجامعة.

ومن أجل ضمان المناخ الديمقراطي داخل الجامعات واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، يكون مهماً فتح قنوات التعبير للجميع وتمكينهم من المشاركة في مناقشة القضايا الجامعية ذات الاهتمام العام لأعضاء الجامعة وأن تكون آراؤهم موضع الاعتبار حين اتخاذ القرارات بواسطة السلطة الجامعية المختصة. كذلك يجب تنظيم مشاركة أعضاء الجامعة في الاهتمامات العامة والقضايا الوطنية بما يؤكد التوجه الديمقراطي دون الانزلاق إلى مخاطر التحزب أو التعصب السياسي.

وفي إطار احترام ذاتية الجامعة وفكر وقدرات أعضائها، يجب الامتناع عن فرض نظم عامة تسري على الجامعات أو إحداث تغييرات في هياكل جامعية ونحو ذلك من أمور لا تستقيم مع توجهات التعليم الجامعي المعاصر. بالتالي فإن سياسات ونظم القبول، شروط وقواعد وحالات القيد بالجامعات، قواعد ونظم الامتحانات، وغير ذلك من عناصر العملية التعليمية ينبغي أن تكون جميعاً نابعة من فكر وتخطيط كل جامعة وفقاً لرؤيتها للظروف العامة والاحتياجات المجتمعية، وفي حدود المبادئ العامة لقانون تنظيم الجامعات . مع احترام مبادئ وأساسيات التعليم في كل القرارات المتصلة بقبول الطلاب وتخطيط وإدارة العملية التعليمية، وإبعادها عن مجالات تأثير القرار السياسي الذي لا ينصت عادة إلا لدواعي الضغط الجماهيري غير الملتفت إلا لمصالحه الآنية، ومن ثم تجنب رفع الشعارات غير العلمية.

ثانيا: تعميق التطوير التقني للجامعات

إن إدماج أدوات العلم الحديث في العمل الجامعي وتوظيف مستحدثات التقنية المعاصرة في هيكل النظام الجامعي هو من أساسيات تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات العولمة والثورة التقنية والمعرفية التي تنافس الجامعات في كل العالم على تطبيقها والاستزادة منها. إن جامعات العالم تتنافس على تطبيق الجديد في تقنيات التعليم والإمكانيات المتجددة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطبيقاتها في كافة مجالات التعليم والعمل الجامعي. ويكفي أن نتابع التطور في الجامعات الالكترونية وفق بيان أصدرته وزارة التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة؛

أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قائمة بأسماء 105 مؤسسات تعليم عالٍ الكترونية خارج «الإمارات» توصي بالدراسة فيها. وجاء في البيان إن التعليم الالكتروني المعني في «لائحة معادلة شهادات التعليم عن بعد ـ التعلم الالكتروني»، التي أعلن عنها وزير التعليم العالي والبحث العلمي، في 23 أكتوبر 2013، هو التعليم المعتمد على إدارة العملية التعليمية بصورة تفاعلية من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة في التعليم، ويتم خلالها مشاركة المتعلم وتفاعله مع المعلم ومحتوى المساق الدراسي. وتضم اللائحة المعتمدة 46 جامعة من المملكة المتحدة، و34 من الولايات المتحدة الأميركية، و20 جامعة من أستراليا، وخمس جامعات

نيوزيلندية. وأكدت الوزارة الشروط التي يجب مراعاتها من قبل الراغبين في الدراسة في تلك الجامعات، أهمها التأكد من أن تكون الدراسة بأسلوب التعلم الالكتروني التفاعلي، وليس التعليم عن بعد (الانتساب، المراسلة، التعليم المفتوح..)، وضرورة أن تكون المؤسسة التعليمية معترفاً بها من الوزارة والهيئات الحكومية المتخصصة في بلد الدراسة، ويجب أن يكون البرنامج الدراسي معتمداً أو معادلاً من جهات الاعتماد في بلد الدراسة، وألا يقل الحد الأدنى لمدة الدراسة للحصول على الدرجة عما يقابله في التعليم التقليدي، وألا يكون البرنامج مصمماً خصيصا لفئة معينةوقد أوضح القرار شروط التعلم الالكتروني التفاعلي بأن تكون المؤسسة التعليمية معترفاً بها في بلدها، وأن يكون البرنامج الدراسي معتمداً، وألا يقل الحد الأدنى لمدة الدراسة للحصول على الدرجة عما يقابله في التعليم التقليدي، وألا يكون البرنامج مصمماً لفئة معينة..

وفي سياق تعميق استخدام التقنية الحديثة يوجد على سبيل المثال مراكز رسمية في دول عربية ترعى موضوع التعلم الالكتروني منها؛ في دولة الإمارات العربية المتحدة جامعة العلوم الإبداعية [2011]، وجامعة حمدان بن محمد الالكترونية 2009]، وفي المملكة العربية السعودية توجد الجامعة السعودية الالكترونية وهي مؤسسة جامعية حكومية تمثل أحد أنماط التعليم العالي وتوفر بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعلم الالكتروني والتعليم المدمج، وتمنح درجات علمية في برامج وتخصصات متوائمة مع احتياجات سوق العمل وملبية لمتطلبات التنمية والتعلم مدى الحياة والإسهام في بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة في المملكة وإيصال رسالتها الحضارية عالمياً.

ثالثا: تأكيد وظيفة البحث العلمي في الجامعة

إن تأكيد الوظيفة البحثية للجامعة من أهم عناصر التطوير في الجامعات التقليدية، بحيث يتمن إدماج العمل البحثي ضمن متطلبات عضو هيئة التدريس ليس فقط لأغراض الترقية، ولكن باعتباره ركن أساسي من عمل عضو الهيئة العلمية يوظفه في إثراء وتنمية المادة العلمية لما يدرسه لطلابه، ويعرضه في خدمة حل مشاكل المجتمع وتحقيق الالتحام بين العلم والتطبيق العملي.

رابعاً: تأكيد البعد الاقتصادي وتزاوج العلوم والتخصصات

من المهم تأكيد أهمية البعد الاقتصادي في العمل الجامعي ، وإخضاع قرارات إنشاء الجامعات وتكويناتها واستحداث البرامج العلمية ومختلف أبعاد العملية التعليمية لتحليل التكلفة والعائد Cost /Benefit Analysis بالمفهوم الاقتصادي حتى نخلص نظامنا الجامعي من شوائب كثيرة علقت به نتيجة إهدار اقتصاديات العمل والتركيز فقط على الجوانب الاجتماعية والسياسية[مثل قضايا مجانية التعليم الظاهرية ، تجمد هياكل الأجور والمرتبات لهيئات التدريس وتدني مستوياتها شكلاً] بينما تتداخل مصادر عدة للدخل تشكل في النهاية صورة مغايرة لما يحصل عليه عضو الجامعة دون أن تؤدي بالضرورة إلى خلق القناعة ومن ثم الدافع السليم للعمل والإجادة .

كذلك يكون مهماً تأكيد المنطق العصري في تزاوج وتداخل وتكامل العلوم والتخصصات والبعد عن فلسفة الانفصال والانعزال السائدة في التقسيمات الجامعية بحيث تمتنع مزايا التكامل والتعاون واتساع نطاق الخبرات الإنسانية. إن الفواصل التنظيمية بين الكليات أو الأقسام العلمية لا يجب أن تحول دون التواصل الموضوعي والالتحام العضوي بين فروع العلوم وتطبيقاتها.

خلاصة

قد يكون المنطق الأكثر تكاملاً عند وصف الجامعة ـ أي جامعة ـ أنها كائن حي يتحرك ويتغير نمواً وانهياراً، صعوداً وهبوطاً في حركة مستمرة نتيجة تفاعل عناصرها الذاتية فيما بينها، وكذلك بتأثير علاقاتها مع عناصر المناخ المحيط ودرجة استجابته للمتغيرات وقدر تأثيره فيها. وبذلك فإن الجامعة ظاهرة إنسانية شاملة تحتوي كافة ملامح ومجالات حركة البشر من اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وتقنية، وتصطرع فيه كل عوامل الشد والجذب وقوى الصراع والتنافس فيما بين الأعضاء الداخليين ـ أعضاء هيئات التدريس والطلاب والإداريين ـ وبينهم وبين المتعاملين مع التنظيم من خارجه والمؤثرين في فعالياته من أفراد وتنظيمات وعناصر المجتمع المحيط.

ولا يزال صحيحاً تصوير التنظيم الجامعي كونه آلية إنسانية مهمة تساعد البشر على تحقيق احتياجاتهم وتطوير سبل حياتهم من خلال التعاون والتكامل بينهم في إطار علاقات منظمة تحكمها قواعد ومعايير، وفي ضوء اتفاقات معلنة أو ضمنية تتضمن أسس توزيع الأدوار فيما بينهم، وتقرير من لهم حقوق اتخاذ القرار ومن عليهم واجبات التنفيذ. وفي هذا التنظيم الجامعي يحتمل ظهور كافة أشكال العلاقات التنافسية والتعاونية، بل وحالات التناقض الصارخ والصراع القاتل من أجل السلطة وتعظيم المنافع التي يسعى إليها كل طرف من أطرافه.

الفصل الثاني عشر

تطوير منظومة الجامعات المصرية[63]

(63) يقـدم الكتـاب موضـوع هذا الفصل عن تطويـر منظومة التعليـم الجامعي في مـصر باعتبارها حالة دراسية case study

مقدمة

مرت مصر خلال السنوات القليلة الماضية منذ الخامس والعشرين من يناير 2011 عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة فيها، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدولة وكانت لها تأثيرات سالبة بأكثر من الآثار الإيجابية التي كان المواطنون يعلقون عيها الآمال. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم الوطنية ونسق العلاقات المجتمعية إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش « مصر مختلفة « كل الاختلاف عن الفترة السابقة على 25 يناير!

ورغم أحلام الموطنين بما كانوا ينتظرونه من ثورة 25يناير/ 30 يونيو ، إلا أن أوضاع التعليم في مصر لم تتحسن، بل ازدادت سوءاً ولم تنعكس عليها أهداف الثورة،، ولم تستفد من الثورة العلمية والطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والثورة الهائلة في مجالات الاتصالات والطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في قدراتها الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها والسهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل معها، وما نتج عن التكامل والاندماج بينها وبين تقنيات الاتصالات والالكترونيات من بزوغ تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة، كانت لها تأثيراتها الواضحة في تطور تقنيات التعليم بطرق غير مسبوقة.

ولا يزال التعليم في مصر يتعرض لحالة شديدة من النقد المجتمعي وتتصاعد حدة عدم الرضا عن نظمه وآلياته ومخرجاته على كافة المستويات. ومن أخطر النتائج المترتبة على هذا التدهور في المنظومة التعليمية ـ والتي قد تكون أيضاً من أسبابه ـ تعاظم التغير في نظرة المواطنين إلى التعليم من كونه مصدراً للعلم والمعرفة وتمكين الفرد من اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة متطلبات الحياة العملية، إلى اعتباره وسيلة للحصول على شهادة تعتبر مسوغاً للتعيين في وظيفة حكومية أو أداة للبحث عن

وظيفة خارج البلاد. وبذلك استمر التدني في نظرة المواطنين إلى المؤسسات التعليمية ـ خاصة الرسمية أو الحكومية ـ مع التدهور المستمر في كفاءة العلمية التعليمية في تلك المؤسسات وسوء الخدمات التعليمية على وجه العموم، وشاعت بينهم ظواهر سلبية تستهدف تعويض ما يستشعرونه من نقص في تلك المؤسسات مثل الدروس الخصوصية والغش في الامتحانات والذي قد يتخذ شكلاً جماعياً[64].

وقد تجلى فقدان المواطنين ـ خاصة من الطبقات العليا وفريق من الطبقة الوسطى ـ للثقة في مؤسسات التعليم الرسمية في زيادة إقبالهم على إلحاق أبنائهم بالمدارس والمعاهد العليا والجامعات الخاصة والأجنبية، وشاع الإقبال على ما يسمى « مدارس اللغات» التي يجري التعليم فيها بلغة أجنبية، و« المدارس الدولية» التي تقدم المناهج التعليمية الأجنبية المؤدية للحصول على شهادات أجنبية مثل الشهادة البريطانية والدبلومة الأمريكية والشهادة الألمانية والكندية وغيرها.

كذلك يتجلى تدني المستوى التعليمي في افتقاد المؤسسات التعليمية لأي صلات ذات معنى مع المجتمع المحلي، وبذلك تصاعدت حدة الفجوة بين ما يقدمه النظام التعليمي من مناهج ومقررات وبين ما تحتاجه مؤسسات المجتمع ومتطلبات الاحتياجات المهنية المعاصرة.

ويسود النظام التعليمي المصري الآن مجموعة من الظواهر غير الصحية تتركز في غلبة الدراسات النظرية في التعليم الثانوي العام وفي الجامعات والمعاهد العليا، وتفاقم الثنائيات التعليمية حيث يوجد جنباً إلى جنب تعليم رسمي/ تعليم خاص، تعليم عام/ تعليم فني، تعليم وطني/ تعليم أجنبي، تعليم مدني/ تعليم ديني.

ويعتبر تدني مستوى جودة المنظومة الوطنية للتعليم هو أحد أبرز ملامح الهم الوطني العام والشغل الشاغل لملايين الأسر المصرية التي تعاني من مشكلات عدم قدرة المنظومة الحالية على الوفاء بمتطلبات تعليم أبناءها بمستوى الجودة والجدية المأمولة، وما يشعر به المواطنون من قلق ألا يحقق هؤلاء الأبناء المجموع المناسب في امتحان شهادة الثانوية العامة مما يهدد فرصهم في الالتحاق بالجامعات، وترتب على

(64) شهد موسم امتحانات الثانوية العامة هذا العام 2016 انتشار ظاهرة تسريب الامتحانات ونماذج الإجابات الصحيحة باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، ناهيك عن استمرار عمليات الغش في الامتحانات الجامعية!

تلك المخاوف الناشئة من تجمد وضعف كفاءة منظومة التعليم الوطنية نتائج خطيرة بالنسبة لفكرة التعليم في ذاتها، فضلاً عن تأثيراتها السالبة على الاقتصاد والمجتمع.

إشكاليات خاصة بالجامعات

تعاني الجامعات المصرية ـ الحكومية والخاصة ـ من مشكلات تقلل فعالياتها وقدراتها على المنافسة والصمود في زمن العولمة وتقنيات المعلومات والاتصالات، أهمها:

1. انحصار الجامعات المصرية في الحيز المحلي بدرجة واضحة وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية [الخارجية] سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية، أو مصادر التمويل.
2. البطء الشديد في استجابة الجامعات الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظرا لتعقد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية، كذلك الحال في الجامعات الخاصة التي يكون عادة أكثر تحرراً من الجامعات الحكومية، ولكن تقيدها بيروقراطية وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات ولجانه القطاعية!
3. الميل الواضح إلى التنميط في النظم والمناهج والأساليب بين الجامعات والمعاهد العليا الحكومية من نفس المستوى بدعوى كفالة فرص العدالة بين طلابها، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها. وقد انتقل هذا العيب إلى الجامعات والمعاهد العليا الخاصة التي عادة ما تلجأ إلى استخدام ذات البرامج الأكاديمية بل وأوصاف المقررات واللوائح الخاصة بالجامعات والمعاهد الحكومية كوسيلة للمرور من عقبة موافقة ومعادلتها بواسطة اللجان القطاعية للمجلس الأعلى للجامعات التي تعتبر النمط الحكومي هو النموذج الواجب على الجامعات والمعاهد الخاصة لاحتذاء به!!!
4. نمطية التنظيمات والقواعد الحاكمة لعمل الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والمتمثلة في قوانين وإجراءات وضوابط تنظم شؤونها وتسري عليها كافة،

وندرة حـالات التعاون والتكامل والترابط بينها حيث يسود تلك المؤسسـات حالة من الانعزالية والتباعد بحيث تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة لا يتحقق بينها أي استثمار لموارد مشـتركة، أو مشـاريع بحثية أو تطويرية، ومن ثم يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينها.

5. انفـراد الجامعـات الحكومية بالتعليم الجامعي لسـنوات طويلـة دون منافسـة تذكـر مـن جامعـات خاصة وضعهـا في موقف احتـكاري بعيـد عن ضغوط المنافسـة وتهديداتها، الأمر الذي أسهم في تكوين طبيعتها الجامدة غير المحابية للتطوير والتي كرسـت حالة الانحصـار الفكري والتقـادم العلمي والمعـرفي قياسـاً إلى ما يحدث في العالم نتيجة لفعاليـة وحركية منظمات التعليـم الجامعي الخاصـة المسـتندة إلى مسـاهمات مـن قطاعات الأعـمال المسـتخدمة لخريجيها وأوجه المشاركة مع جامعات أجنبية بعضها ذات مستوى علمي جيد.

6. غياب نظم وآليات فعالة لتقويم أداء الجامعات والمعاهد العليا سواء الحكومية أو الخاصـة، حيـث لا تأثـير لعوامـل السـوق آراء المسـتخدمين لخريجيهـا أو لمخرجاتها البحثية والمعرفية على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد.

7. تقادم تقنيات التعليم وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي وتضاؤل المشاركة في جهود التطوير والابتكار.

المشكلات والتهديدات الذاتية لمنظومة التعليم الجامعي

تعـاني منظومـة التعليـم الجامعـي من مشـكلات ذاتية تحـد من كفـاءة العمليات التعليميـة وتؤثر سـلباً عـلى جودة الخريجـين وفرصهم في سـوق العمـل، وأهم تلك المشكلات ما يلي:

1. تجمد هياكل الجامعات المصرية وأسس تنظيمها.

2. تضخم أعداد الطلاب والتوسع في إنشاء الكليات دون إعداد سابق.

3. اسـتمرار نظام القبول المركـزي المعتمد على معيار درجات النجاح في شـهادة الثانوية العامة فقط دون اعتبار قدرات ورغبات الطلاب.

4. تضخم الهياكل الوظيفية لأعضـاء هيئات التدريس، والانحصار في إعدادهم داخل ذات الجامعات التي حصلوا منها على الدرجة الجامعية الأولى مما يضعف المسـتوى العام لقدراتهم ويحجبهـم عن التعرض والاتصـال بمدارس علمية وفكريـة مختلفـة ويحد من فـرص التطويـر والتجديد في قدراتهـم ومصادرهم المعرفية.

5. عـدم تفـرغ النسـبة الغالبـة من أعضـاء هيئـات التدريـس للعمـل الجامعي، وانصراف أغلبهم عن العمل البحثي إلا لأغراض الترقية.

6. تقليدية أعمال اختبار وتقويم الطلاب وإثقالها بالأعداد المتزايدة منهم.

7. تقـادم التقنيـات التعليميـة وضعف المـوارد المسـاندة من مكتبـات ومختبرات ومصادر للمعلومات وعدم اندماجها في صلب العملية التعليمية.

8. التشابه والنمطية في النظم، والبرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة في الجامعات المختلفة.

9. التكـرار في هيكل التخصصات بـين الجامعات والمعاهد الخاصـة وبينها وبين الجامعات الحكومية.

10. تباعـد وحـدات الجامعة الواحـدة وافتقاد التكامل بينها، فضـلاً عن معوقات تزاوج التخصصات وندرة تكوين فرق بحث مشتركة.

والنتيجة أن الجامعات الحكومية في مصر لن تستطيع أن تظـل منحصرة في إطارها التقليدي أسـيرة الأسـوار التي تفصلها عـن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءا من الحركة العالمية. كذلك لا تسـتطيع تلك المؤسسـات التعليمية أن تستمر في دورها التلقينـي لتخريج آلاف الطلاب غـير المزودين بالمهارات والتقنيـات التي يتعامل بها المجتمع الحديث في زمن العولمة والمعرفة.

كما أن الجامعات الحكومية لن تسـتطيع الاسـتمرار في تلقين طلابها معارف القرن المـاضي، فضـلاً عن أن تلك المؤسسـات التعليمية لن تسـتطيع مواجهة المنافسـة من مؤسسـات التعليم الجديـدة المعتمدة على تقنية المعلومات بينما هـي لا تزال تسـتخدم تقنيات تعليمية تقادمت من زمن بعيد.

ولابد من الإشارة إلى حقيقة أساسية أن مزايا التعليم الجامعي الخاص وسمات تفوقه على التعليم الجامعي الحكومي لم يزل في مرحلة النشأة في مصر، ولم تتضح بعد سمات تميز الجامعات الخاصة التي نشأت منذ سنوات قليلة، ولم تتوفر بعد دراسات تقويمية شاملة لها. وإن كانت بعض حالات التقويم التي تمت لبعض كليات من تلك الجامعات الخاصة بغرض معادلة درجاتها بالدرجات التي تمنحها الكليات الحكومية المناظرة وحالات تقدم بعضها لطلب الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة، تدل على أنها هي الأخرى تعاني من أوجه قصور وتبدو في بعضها ذات العيوب الواضحة في الجامعات الحكومية، فضلاً عن مشكلات ونواح قصور خاصة بها لا سيما في هياكل هيئات التدريس بها، وافتقادها للوظيفة البحثية إلى حد بعيد.

فرص وإمكانيات تطوير التعليم الجامعي في مصر

وبرغم كل تلك الإشكاليات التي تعترض مسيرة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المصرية، لا تزال تتوفر فرص جيدة وإمكانيات يمكن استثمارها لإحداث نقلة نوعية في كفاءتها وفعاليتها تتمثل فيما يلي:

1. الطلب المتزايد على التعليم الجامعي في ضوء الزيادة المستمرة في أعداد السكان وارتباط التعليم الجامعي في منظومة القيم المصرية بقضية الحراك الاجتماعي والتقدم إلى مستويات أعلى.
2. اتجاه قطاعات الأعمال لطلب نوعيات متميزة من خريجي الجامعات وارتفاع مستوى الرواتب والتعويضات المالية لخريجي بعض التخصصات الحديثة والدارسين بلغة أجنبية.
3. توفر إمكانيات تقنية متطورة في مجالات المعلومات والاتصالات مما يسمح للجامعات بالأخذ بأنماط وتقنيات تعليمية متطورة، وتوفر فرص الاتصال بالعالم الخارجي والتعامل مع المؤسسات التعليمية الدولية والجامعات الأجنبية المتميزة متمثلة في مئات الاتفاقيات الثقافية بينها وبين الجامعات المصرية. كما تتيح تلك التقنيات فرصاً للتوسع في التعليم بالخروج إلى مختلف مناطق مصر باستخدام أنماط التعليم من بعد وبما يحقق مزيد من ارتباط التعليم الجامعي بالبيئة.

4. تحسن المستوى الاقتصادي العام وإمكان تمويل بعثات خارجية لتكوين وتنمية أعضاء هيئات التدريس، فضلاً عن توفر الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئات التدريس الذين يمثلون قاعدة بشرية هائلة تحتاج للتطوير والتنمية بما يحقق استثمارها بشكل أفضل في تطوير البرامج والمناهج التعليمية والتوسع في المشروعات البحثية وبرامج خدمة المجتمع والمشاركة في التنمية القومية.
5. كبر حجم السوق المصري والعربي الذي يمكنه استيعاب خريجي الجامعات حالة اتفاق مواصفاتهم مع متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة.

التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي

لكي تتمكن الجامعات المصرية من معايشة زمن العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر.

وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي في مصر لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحولات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية.

وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب، والآمال المعقودة على منظومة التعليم الجامعي في مصر لقيادة حركة التغيير وإعادة البناء المجتمعي والدخول بمصر إلى عصر جديد من التنمية الشاملة والمساهمة الفعالة في حركة بناء المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية، والانفتاح والتداخل بين في العالم الحديث.

وينبغي أن تتصف الاستراتيجية المستهدفة للتعليم الجامعي بصفة الشمول والترابط من حيث شمولها للجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة الوطنية والأجنبية، وكافة مؤسسات التعليم الجامعي سواء الداخلة في إطار المجلس الأعلى

للجامعات أو تلك التي تنظمها قوانين خاصة، وكذلك ربط سلسلة المستويات التعليمية من التعليم قبل الجامعي بمراحله المختلفة وصولاً إلى التعليم الجامعي.

ويكون ضرورياً استكمال العناصر الغائبة في المنظومة الوطنية للتعليم الجامعي ومن أهمها ما يلي:

1. خطة وطنية لتأكيد الجودة في مؤسسات المنظومة التعليمية وجعل الالتزام بها أولوية متقدمة، ونشر مفاهيم الجودة في كافة المستويات والأصعدة في مجالات المنظومة التعليمية.
2. تطوير نظم الاعتماد Accreditation والترخيص Licensure ومنح الشهادات الدالة على التأهيل Certification لجميع مقدمي الخدمات التعليمية من الأفراد والمؤسسات، والنص على أن الالتزام بالشروط والمعايير الواردة في تلك النظم جزء لا يتجزأ من سياسات ونظم الجودة في تلك المؤسسات.
3. خطة وطنية للتطوير العلمي والتقني في مؤسسات المنظومة التعليمية، وجعل هذا التطوير جزء أساسي في الممارسة الفعلية لتلك المؤسسات وفي هياكلها البشرية وأساليب تقديم الخدمات نظم وآليات تشجيع المؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات والنقابات المهنية ذات العلاقة على المشاركة في تطوير وتحسين برامج إدارة المنظومة التعليمية.
4. خطة وطنية لإعادة صياغة المناهج والمقررات في كافة البرامج والمستويات التعليمية بما يعكس التطور العلمي والقيم والاحتياجات المجتمعية ويستثمر تقنيات التعليم الأكثر تطوراً، وبما ينمي القدرات الفكرية للطلاب.
5. برامج وطنية لتأكيد القيم والأخلاقيات المهنية في مجالات المنظومة التعليمية.
6. خطط متكاملة لتنمية القيادات الإدارية في المجالات التعليمية وتأهيل مديري تلك المؤسسات والمسئولين في مواقع الإدارة وتخصصاتها المختلفة بها على أسس وأساليب الإدارة التعليمية الحديثة.

7. خطط وبرامج شاملة لتوفير فرص التدريب والتنمية والتعليم المستمر لمختلف العاملين في المهن التعليمية والتربوية.
8. نظم للحوافز الإيجابية والسلبية لعناصر المنظومة التعليمية من الأفراد والمؤسسات، وإدارة نظم الحوافز بموضوعية تامة وبترابط مع نظم الاعتماد وقياس جودة الأداء.

الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي

من المتصور أن تتخذ المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي الأهداف التالية أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها:

1. تكوين الموارد البشرية المصرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.
2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية بالجامعات بما يتناسق مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.
3. استثمار العلم والتقنية في إدارة منظمات التعليم الجامعي والعالي لتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة في نسيج المنظمة ونظمها بما يقدم نموذجاً يحتذى في سائر منظمات وقطاعات المجتمع.
4. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والثقافة والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة والإسهام في إصحاحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية.

5. تعظيم دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كمراكز تعليم وتثقيف وتنوير تشـع مسـاهماتها العلمية والفكرية على العالم العربي والإفريقي والإسلامي، مع الاحتفاظ بالهوية المصرية والانتماء القومي.

6. تطويـر منظومـة التعليـم الجامعي والعـالي للتوافق مع المعايـير والنظم العالمية بحيث تتيح الفرص للدارسـين في الالتحاق بأعمال في سوق العمل ثم العودة لاستكمال تعليمهم في أي وقت.

7. رفع القدرة التنافسـية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي المصرية للوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

هيكل مقترح لإدارة المنظومة الوطنية للتعليم الجامعي

يتضمـن الهيكل المقترح لإدارة المنظومة الوطنية للتعليم الجامعي مجموعة الآليات التالية:

1. إنشـاء "الهيئة الوطنية للتعليم" [65] وهي هيئة مسـتقلة يصدر بها قانون خاص وهـي مسـتقلة عن الـوزارات المسـئولة عن شـؤون التعليـم، وتضم خبرات علميـة في نظم وتقنيات التعليم والتربيـة، كما تضم ممثلين لأصحاب المصلحة في التعليم من أولياء الأمور وأعضاء الهيئات التدريسـية والإدارة التعليمية في مراحل التعليم المختلفة، وكذلك ممثلين للطلاب ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، وتختص هذه الهيئة بما يلي:

- وضع الرؤية العامة والفلسفة الوطنية للتعليم والمبادئ الرئيسية التي توجه فعالياته، وأسس ومعايير قياس كفاءته وتقويم مخرجاته.
- تصميم الاسـتراتيجية الوطنية للتعليم شـاملة مسـتوياته المتعددة [التعليم الأساسي وقبل الجامعي، والتعليم الجامعي والعالي]، ومجالاته التخصصية [تعليم عام / تعليم تقني]. على أن يتم إقرار هذه الاستراتيجية في استفتاء شـعبي حقيقي، ثم يجري توثيقها في مجلس النـواب باعتبارها وثيقة وطنية

(65) تعتبر "الهيئة الوطنية للتعليم" في حكم الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية التي نص عليها الدستور، وياحبذا لو أضيفت لتلك الهيئات في حال تم تعديل الدستور.

لا يجب أن يمسـها تغيير أو تعديل إلا بناء على اسـتفتاء مماثل بحيث تكون استراتيجية التعليم بعيدة عن الشطحات والآراء الشخصية لوزراء التعليم المتعاقبين.

- تصميـم الهيـكل التعليمي الرئيسي مـن حيث المراحل وعدد سـنوات كل مرحلـة والبنـاء العـام للمؤهـلات العلمية وعلاقاتهـا المتداخلـة، وتأكيد آليات التنسـيق بين مراحل التعليم قبل الجامعي والجامعي، والتعليم العام والتقني.
- تحديـد أسـس ومحـاور بناء المناهـج وفلسـفة التعليم وتكويـن الطلاب بما يتوافـق والتوجهـات الوطنيـة ومبـادئ الديمقراطيـة وحقـوق المواطنـة للإنسان المصري.
- وضـع المعايـير الرئيسـية للتعليـم شـاملة المؤسسـة التعليميـة وعناصرها المختلفـة، وشروط وإجـراءات الترخيـص بإنشـاء وتشـغيل المؤسسـات التعليمية ومقوماتها الرئيسية.
- وضع معايير وتقنيات تقويم جودة المؤسسات والبرامج والمناهج التعليمية ومخرجات المنظومة الوطنية للتعليم، وشروط وإجراءات منح الاعتماد.

رؤية لقانون جديد لتنظيم الجامعات

من المهم أن يشـمل مشروع القانون جميع عناصر منظومة التعليم الجامعي المكوَنة مـن الجامعات الحكوميـة، والمجالس العليـا المختصة، وهيئات ضمان جـودة التعليم والاعتـماد، وهيئـات ومراكز تنميـة الموارد التعليميـة وإعداد وتنمية قـدرات أعضاء هيئـات التدريس والباحثين والقيادات الإداريـة في التعليم الجامعي. كما يتضمن كل ما يتعلق بالجامعة وجامعاً لكافة المبادئ المنظمة لها من مختلف القوانين الأخرى.

ويلتزم مشروع القانون بالمواد الدستورية المتعلقة بالتعليم وبخاصة مادة رقم 19 « التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية».

كذلك يراعي الالتزام بالمادة رقم 21 «تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وفقاً للقانون. .... وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التي لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية».

كما يحترم مادة رقم 23 وتنص « تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته.... كما تكفل الدولة سبل المساهمة الفعالة للقطاعين الخاص والأهلي وإسهام المصريين في الخارج في نهضة البحث العلمي».

ويقتصر القانون الجديد على المبادئ الرئيسية والتوجهات الاستراتيجية ومبادئ وأسس وأهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم الجامعي ويحدد اختصاصات ومسئوليات كل من عناصر المنظومة الوطنية للتعليم بما فيها الجهات المعنية بنشر وتأكيد ثقافة الجودة في التعليم، مع التأكيد على الرؤية الوطنية لدور التعليم الجامعي في دفع وتعظيم التنمية والمسيرة المستقبلية للوطن، والمبادئ المؤكدة لاستقلال الجامعات، وشروط وقواعد إنشاء وتقويم الجامعات.

كما يحدد القانون الخصائص والعناصر الحاكمة للتعليم الجامعي والتي قد تشمل مفهوم التعليم الجامعي ورسالته وغاياته الإنسانية والمعرفية، شروط وضوابط إتاحة التعليم للراغبين والمستحقين له [تكافؤ الفرص التعليمية] وربطها بالقدرات، هيكل النظام التعليمي الجامعي ومستوياته وتنويعاته، ونظام ومصادر وآليات تمويل التعليم الجامعي.

ويوضح مشروع القانون أن يكون لكل جامعة لائحة خاصة تصدر من مجلس الجامعة المختص بها تبين كافة القواعد والإجراءات التفصيلية في تشغيل وإدارة الجامعة وتدبير مواردها والتصرف فيها، مع النص على اعتماد تلك اللوائح من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للتحقق من توافقها مع متطلبات الجودة.

أهداف ومبادئ التعليم الجامعي في مشروع القانون الجديد

أهداف الأول

تهدف الجامعات إلى تكوين الموارد البشرية المصرية تكويناً علمياً وتقنياً وثقافياً وأخلاقياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

الهدف الثاني

كما تهدف إلى المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية الشاملة، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية بالجامعات بما يتناسق مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.

المبادئ المرشدة للجامعات

المبدأ الأول

التعليم الجامعي حق للطالب القادر على مواصلة التعليم بتميز والذي تتوفر فيه الشروط الموضوعية للنجاح في الدراسة، وهو خدمة مجتمعية تلبي مطلباً إنسانياً متجددا لا يقتصر فقط على سنوات الدراسة المحددة في نظم التعليم الحالية، وإنما يستمر ويتصل على مدى حياة الإنسان ورغبته المتجددة في العلم والمعرفة.

والجامعات مؤسسات تعليمية ومراكز للبحث العلمي والإشعاع الثقافي، تعمل فب مناخ تسوده الديمقراطية واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضاء هيئات التدريس والطلاب، وتفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل الجامعية والقضايا الوطنية. وهي ملتزمة بتضمين القيم والأخلاقيات الوطنية والمهنية في مختلف مراحل ومستويات العملية التعليمية بها.

وهي مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً وأكاديمياً تحكمها لوائحها الخاصة وتديرها مجالس وقيادات مختارة من بين المؤهلين علمياً وإدارياً سواء بالتعيين أو الانتخاب وفق القانون، ولها حرية العمل من دون تقيد بالنظم الحكومية التقليدية، وهي مطالبة باستيفاء شروط ومعايير الاعتماد الأكاديمي والتوافق مع متطلبات نظام ضمان الجودة في جميع عملياتها وفعالياتها. كما أنها مطالبة بتحقيق الملاءمة المستمرة بين برامجها التعليمية والبحثية والمعرفية وبين متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع وتطلعاته. والكلية ه الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعة ويكون لها استقلالها العلمي والأكاديمي وفق تنظيم الجامعة.

المبدأ الثاني

تلتزم الجامعات بالحرص على التمايز والتنوع في البرامج والمناهج والنظم التعليمية، وإدماج آليات التجديد والتحديث في نظم التعليم ومناهجه وبرامجه وأساليبه باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات المتجددة للوصول بخدماتها التعليمية لكل من يرغب فيها في كل وقت وفي أي مكان، ولتواكب التطورات العلمية والتقنية والمعرفية المستمرة والمتصاعدة، والسعي للوصول إلى مستويات التميز المتعارف عليها عالمياً. وهي تعمل على تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شبكات العلوم المتداخلة، وإلغاء الانعزالية العلمية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الكليات والأقسام.

والجامعات مسؤولة بالعمل على مواكبة نظم وآليات ومناهج التعليم والتعلم للتطورات العلمية والمعرفية وضمان التعرف المستمر من أعضاء هيئات التدريس والطلاب والخريجين في منظومة التعليم الجامعي لمصادر المعرفة المتجددة.

كما تدعم الجامعات قدرات التعلم الذاتي لدى الطلاب وتسهم في بناء مهاراتهم الفكرية من حيث القدرة على النقد، والإبداع وتحليل المشكلات ومهارات التفكير الخلاق، وهي تعمل على توفير النظم التعليمية والتدريبية والآليات والتقنيات الكفيلة بتأكيد الربط بين تكوين المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية حتى يستطيع المتعلم استثمار معارفه في حل المشكلات وأداء متطلبات الأعمال التي يعهد بها إليه.

وفي جميع الأحوال تكون الجامعات مسئولة عن ضمان توافق ما تقدمه من خدمات تعليمية وتربوية مع مطالب ورغبات واحتياجات المجتمع والعمل على استثمار كافة الفرص العلمية والمنجزات التقنية وفرص التأهيل والتدريب والموارد الموجودة في المجتمع، والحرص على التفاعل الوثيق والارتباط التام بين نظم وتوجهات التعليم وبين المجتمع وتطوراته.

المبدأ الثالث

الجامعات مسئولة عن تنمية مصادر التمويل للوفاء باحتياجاتها التعليمية والبحثية وتطوير إمكانياتها دون التفريط في استقلالها ومنهجها العلمي، ومن ثم تعتبر المبالغ المقررة للجامعات الحكومية في موازنة الدولة بمثابة إعانة لسد عجز بين موارد الجامعة ونفقاتها تنخفض بزيادة قدرة الجامعة على توليد مواردها الذاتية شاملة جميع الصناديق الخاصة التي تصب فيها الموارد الذاتية. ولضمان التشغيل الاقتصادي للجامعات لا بد من سداد التكلفة الحقيقية للتعليم، ومن ثم يجوز أن ينص في القانون على جواز تطبيق الدولة نظام شراء الخدمة التعليمية بتكلفتها الفعلية لأعداد الطلاب الذين ترغب في دعمهم، ثم تقدم لهم منحاً دراسية تتفاوت نسب مساهماتهم في تحمل تكلفتها بحسب مراتب تفوقهم العلمي سواء عند الالتحاق بالجامعة لأول مرة أو أثناء مراحل الدراسة أو بعد التخرج، مع تحديد معايير وشروط استحقاق «المنح الدراسية» سواء بكامل قيمة الرسوم الدراسية أو بجزء منها ، وقواعد الإعلان عن هذه المنح التي تعطى للطلاب الذين تتوفر فيهم تلك الشروط، ويستمر حصولهم عليها طالما استمر تفوقهم وفق الشروط المحددة.

المبدأ الرابع

أعضاء هيئات التدريس عنصر فاعل ورئيس في العمل الجامعي ولهم الحق في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي دون قيود، كما يشاركون في الإدارة الأكاديمية للجامعات وفق لوائحها ونظمها المعتمدة. كما يتم اختيارهم وفق المعايير والأساليب الأكاديمية المتعارف عليها عالمياً، وهم متفرغون للعمل الجامعي مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم.

وتلتزم الجامعات بالعمل معا لإنشاء « مركز التنمية الأكاديمية» بهدف تصميم وإدارة شبكة متكاملة ومتفاعلة من القدرات التدريبية والتطويرية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وتنمية وتطوير نظم وآليات تحسين الأداء المؤسسي للجامعات، تضم كافة الوحدات القائمة بتلك الأنشطة بالجامعات، فضلاً عن الإمكانيات الخاصة بالمركز.

المبدأ الخامس

ينص في مشروع القانون على أسس دعم الخطة الوطنية لتأكيد الجودة في الجامعات وجعل الالتزام بها أولوية متقدمة، وأهمية نشر مفاهيم الجودة في كافة المستويات والأصعدة في منظومة التعليم الجامعي، مع التأكيد على أن تطوير وتحسين برامج الأداء التعليمي جزءً أساسيا في الشروط المؤهلة للاعتماد. ويكون النص على منح الجامعات مهلة يحددها القانون من بدء تنفيذه وذلك لاستكمال مقومات ومتطلبات التأهل للحصول على الاعتماد، وتمنح الجامعات التي توفق للحصول عليه خلال المهلة الترخيص الذي يسمح لها باستقبال الطلاب ومباشرة العملية التعليمية وكافة الأنشطة البحثية وخدمات المجتمع، وذلك للفترة التي يسري فيها قرار الاعتماد. وفي حالة فشل الجامعة في الحصول على الاعتماد، يحدد القانون الإجراءات المناسبة بما فيها عدم الاعتماد ووقف النشاط بنسبة و/ أو لمدة محددة.

ويراعى النص على عدم استعانة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بأعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات الأكاديمية العاملين في الجامعات ـ ولو بطريق الندب أو الإعارة ـ في أعمال فحص طلبات الاعتماد وإجراء المراجعات المنصوص عليها من أجل التحقق من استكمال معايير الجودة والتأهل للحصول على الاعتماد وذلك ضماناً للشفافية ومنع تضارب المصالح ودرءا لشبهات الفساد، مع النص على ضرورة أن يكون المراجعين من الهيئة ينتمون إلى ذات التخصصات في الجهات المتقدمة بطلب الاعتماد.

المبدأ السادس

تعمل الجامعات على حفز أصحاب المصلحةStakeholders للمشاركة بالرأي في توجيه فعالياتها وتصحيح مسارها إن انحرفت عن تقديم الخدمات اللازمة لهم

بمستويات الجودة والكفاءة المرغوبة. وقد يكون من خلال ضم عناصر منهم إلى مجلس للأمناء يسهم في توجيهها وتقويم مستوى الجودة والكفاءة بها وفق المعايير والآليات التي ينص عليها في لائحة الجامعة.

تحديد وضع مجلس الجامعة

مجلس الجامعة هو السلطة التنفيذية الأعلى في كل جامعة، ويختص بوضع السياسة العامة للجامعة والإشراف على تنفيذها، ومتابعة تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الأمناء. ويتولى مجس الجامعة والمجالس واللجان المنبثقة عنه الإشراف على تسيير شئون التعليم والطلاب والدراسات العليا والأنشطة العلمية والبحثية والإدارية للجامعة، وتحديد شروط القبول وأعداد الطلاب، والمصروفات الدراسية لكل كلية، ومنح الدرجات والشهادات العلمية واقتراح منح الدرجات الفخرية. تنص اللائحة الداخلية للجامعة على اختصاصات وصلاحيات مجلس الجامعة وغيره من المجالس واللجان الجامعية، وكذا إعداد مشروع ميزانية الجامعة وخطتها الاستراتيجية.

ولمجلس الجامعة أن يشكل سنويا من بين أعضائه أو غيرهم من المتخصصين لجانا دائمة أو مؤقتة لدراسة الموضوعات التي تدخل في اختصاصه. كما نرى الإبقاء على المجلسين الأساسين المنبثقين عن مجلس كل جامعة مجلس شئون التعليم والطلاب ومجلس الدراسات العليا والبحوث وشئون أعضاء هيئة التدريس[66]. أما باقي المسائل التي تخرج عن اختصاصات هذين المجلس فيتم تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للتعامل فيها، وفي جميع الأحوال، يكون لمجلس كل جامعة تشكيل هياكله التنظيمية والمجالس واللجان المنبثقة عنه، بما يتوافق مع ظروفها واحتياجاتها.

تشكيل مجالس الأمناء بالجامعات

من المقترح أن يكون لكل جامعة مجلس للأمناء يتم تشكيله بحسب ما ينص عليه القانون ويختص بما يلي:

1. رسم السياسة العامة للجامعة والأخذ بما يراه من توصيات المؤتمرات العلمية.

(66) بذلك نرى الاستغناء عن المجلس الثالث الذي تم استحداثه بغرض زيادة أعداد نواب رئيس الجامعة وهو مجلس شئون البيئة.

2. إقرار الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتفويض رئيس مجلس الجامعة في اعتماد الخطط الاستراتيجية للكليات والمراكز الجامعية المتخصصة.

3. وضع القواعد الخاصة بمنح الدرجات الفخرية.

4. قبول التبرعات والوصايا والهبات والمنح التي تحقق أغراض الجامعة من داخل البلاد وخارجها.

5. النظر في الاقتراحات التي يعرضها مجلس الجامعة.

الجهات الرسمية المشرفة على الجامعات

في ضوء التوجهات العامة لمشروع قانون الجامعات في ظل معطيات العولمة والثورة التقنية والمعرفية، وتأكيداً لمعاني استقلال الجامعات وإعمال اللامركزية فيها ومع الأخذ بمفاهيم الديموقراطية، يكون واجباً تطوير مفهوم المجلس الأعلى للجامعات ليصبح مجلسا لرؤساء الجامعات الحكومية يتناوب رؤساء الجامعات رئاسته، ويتولى مهام التنسيق بين الجامعات وتنشيط التعاون والتكامل بينها.

كذلك يقترح تضمين مشروع القانون فصلا خاصا بتوضيح مسئولية وزارة التعليم العالي ـ أو الهيئة الرسمية المشرفة شئون الجامعات ـ في دعم ومساندة مؤسسات التعليم الجامعي، والتأكيد على وظائف الداعمة التي تقوم بها الوزارة بخاصة الربط بين مؤسسات التعليم الجامعي وبين وزارة ومؤسسات الدولة المعنية بنشر القيم الوطنية والثقافية والمعرفية والتقنية.

تطوير أسلوب ومعايير القبول بالجامعات

ضرورة تغيير أسلوب القبول بالجامعات عن طريق مكتب التنسيق ، على أن يحل محله نظام يقوم على تفعيل سلطة الجامعات في إدارة عمليات القبول، مع خضوعها للمراقبة من هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد للتحقق من سلامة معايير وأساليب وقرارات القبول.ومن ثم يقترح الغاء نظام مكتب التنسيق على أن تعلن الجامعات في توقيت معلوم ومناسب وبأساليب تضمن علم الكافة «شروط القبول» بها في مختلف التخصصات، شاملة الحد الأدنى من درجات ومقررات الثانوية العامة والاختبارات العلمية والشخصية واختبارات القدرات وغيرها مما يتناسب مع كل تخصص. وتحدد

الجامعات المواد التي تراها مؤهلة للقبول في كلياتها المختلفة وتضم الدرجة الحاصل عليها الطالب في نتيجة الاختبارات الإضافية إلى مجموع درجاته في الاختبار العام، كما تشرف على تصميم مناهجها وإعداد مقرراتها وإقرار الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المستخدمة فيها. وتوفر الجامعات تدريباً خاصاً لمعلمي المدارس الثانوية الذين يتولون تدريس الموارد المؤهلة للقبول فيها.

ويتقدم الطلاب الراغبون في الالتحاق إلى الجامعات مباشرة وتتم إجراءات الاختيار والقبول بمعرفة الجامعات المعنية، وتعلن نتائج القبول على مواقع تلك الجامعات في شبكة الإنترنت. وفي جميع الأحوال، تكون عمليات القبول وإجراءاتها ونتائجها تحت إشراف ورقابة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتؤخذ ممارسات كل جامعة ومدى التزامها بشروط القبول المعلنة في الاعتبار حين فحص طلبات الاعتماد أو حين تجديده.

أسلوب اختيار القيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس

يعمل في هذا الموضوع بما جاء في الدستور في شأن اختيار المحافظين حين قرر اختيارهم بالتعيين أو الانتخاب، ولذلك نرى أفضلية الجمع بين أسلوبي التعيين بالنسبة لوظائف رؤساء ونواب رؤساء الجامعات، واختيار العمداء ورؤساء الأقسام العلمية وغيرهم من القيادات الأكاديمية بالانتخاب وفق النظام الذي يحدده القانون. وفي جميع الأحوال يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة حيث تشكل في كل جامعة «لجنة للاختيار» بقرار من مجلس الجامعة تتولى استقبال الطلبات سواء من داخل الجهة المعلنة أو من خارجها، وفرزها وفق المعايير والشروط المحددة لكل وظيفة شاغرة وإعلان «قائمة مختصرة» Short List لاستكمال إجراءات الاختيار سواء بالتوصية للسلطة المختصة بالتعيين أو بالانتخاب وفق إجراءات الانتخاب حسب الحالة.

لذا يتم إضافة شرط أساسي لشغل وظائف أعضاء هيئة التدريس وهو ضرورة اجتياز دورة معتمدة لإعداد عضو هيئة التدريس تتضمن التركيز على كل المهارات والقدرات اللازمة وخاصة إعداد المقررات وتقنيات التعليم وإدارة العملية التعليمية في قاعة الدرس. كما تغطي الدورة مهارة إعداد الاختبارات بأنواعها المختلفة والتقويم

وأساليب التعامل مع الطلاب، أسس ومتطلبات نظم الجودة في التعليم الجامعي، والمعايير الوطنية المرجعية في التخصصات المختلفة. ويقترح أن تتولى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد تنظيم تلك الدورات في مواعيد محددة باعتبارها المسئولة عن تفعيل نظم الجودة في منظومات التعليم الوطنية.

التوجهات الأساسية للتطوير الإداري والمالي للجامعات الحكومية

تأتي في مقدمة اهتمامات تطوير الجامعات المصرية ضرورة التأكيد على مبدأ الاستقلال الإداري والمالي وأهمية تفعيله على أرض الواقع وتمكين الجامعات من مباشرة وظائفها بحرية وانطلاق[67]، وبما يحقق تغيير جذري في النظم الإدارية والمالية بالجامعات الحكومية.

ويقوم التطوير المقترح على أساس تغيير أسلوب الدولة في تخصيص الموازنات الجارية والاستثمارية للجامعات واعتبارها موازنات مستقلة تدرج بها الاعتمادات المخصصة من الدولة في شكل أرقام إجمالية تتولى المجالس الجامعية المختصة توزيعها على أوجه الاستخدام المختلفة مع الاحتفاظ لها بحق المناقلة بين الاستخدامات دون الحاجة إلى الرجوع لجهات خارجية، وكذا السماح بترحيل الفوائض من سنة مالية إلى السنة التالية، والاحتفاظ للجامعة بما تحققه من موارد إضافية عن غير طريق الموازنة العامة للدولة في صناديق أو حسابات خاصة يتم التصرف فيها بقرارات من مجلس الجامعة. ويستهدف هذا التغيير تحويل الجامعات الحكومية من الاعتماد الكامل على التمويل الحكومي بما يتيح للدولة التحكم والسيطرة في أوجه استخدام ذلك التمويل، وتحويل مساندة الدولة لجامعاتها إلى مبدأ سد العجز بين موارد الجامعة وبين نفقاته، على أن يكون هذا ترتيباً مرحلياً بحيث تتناقص المبالغ التي تسهم بها الدولة في موازنة كل جامعة تدريجيا مع الزيادات في مواردها الذاتية والترشيد المستمر في نفقاتها، ومع رفع كفاءة العمليات والأنشطة الجامعية.

(67) أشير في هذا المجال إلى النقاش الذي أوردته وسائل الإعلام اليوم الحادي والعشرين من يونيو 2016 عن الاختلاف بين أضاء لجنة التعليم بمجلس النواب حول حق مجالس الجامعات في تعيين عمداء الكليات ونقل هذه السلطة من رئيس الجمهورية.

ويستدعي قبول منطق سد العجز المتناقص بديلاً عن التمويل الحكومي الكامل للجامعات ضرورة النظر في الأمور التالية:

1. اعتبار الأراضي والمنشآت والأجهزة والمعدات الجامعية وكل ما تم تمويله في السابق والمملوكة للدولة بمثابة «منح « Grantsوتسجل في سجلات الجامعة بقيم رمزية. وتقدير قيمة إيجاريه لتلك الأصول تتحملها الجامعات وفقاً للأسس المحاسبية والاقتصادية المتعارف عليها.
2. إعادة تقدير الرسوم الجامعية التي يجب أن يتحملها الطلاب المصريين بما يعكس التكلفة الحقيقية شاملة تكلفة التمويل من المصادر غير الحكومية والقيم الإيجارية للأصول المملوكة للدولة، وبما يسمح للجامعة من تكوين فوائض لاستثمارها في مشروعات التوسع والتجديد والتطوير التقني.
3. تتحمل الدولة الرسوم الجامعية للطلاب المصريين المستوفين لشروط القبول بالجامعات وغير القادرين ماليا وذلك في صورة "إعانة" يتم توريدها لكل جامعة بشكل مباشر.
4. تطوير النظم المالية والمحاسبية للجامعات الحكومية للخروج من أسر النظم الحكومية وإنشاء نظم وآليات إعداد الموازنات التخطيطية، وتطبيق أسس ومعايير محاسبة التكلفة.
5. إعادة هيكلة وتطوير القوى البشرية على أسس تواكب متطلبات الجودة وتتناسب مع الاحتياجات الفعلية للجامعة، وتخطيط التصرف في العمالة الفائضة، مع تطوير نظم اختيار وتعيين وتقويم أداء العاملين ونظم وآليات تطوير الهياكل التنظيمية، ونظم وتقنيات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالجامعة.
6. التوسع في تطبيقات نظم المعلومات والتطبيقات الالكترونية في مختلف مرافق وأنشطة الجامعة ووحداتها.
7. إنشاء نظم وآليات ضبط وتأكيد الجودة في مرافق الجامعة الإدارية والمالية.

8. مراجعة هياكل واختصاصات وأوضاع الوحدات ذات الطابع الخاص، وتأكيد التكامل فيما بينها وإلغاء حالات الازدواج والتداخل بين أنشطتها وبين الأقسام العلمية والكليات والوحدات التابعة لها.

تطوير الدراسات العليا والبحوث

نرى ضرورة تطوير الدراسات العليا ومراكز البحث العلمي في الجامعات والمعاهد العليا، ونؤكد أهمية إنشاء « كلية الدراسات العليا» في كل جامعة، بحيث تتجمع فيها القدرات الأكاديمية والمقومات التنظيمية والتقنية الكفيلة بتحقيق مستوى رفيع من التعليم وفرص البحث العلمي والاقتراب بذلك من مفهوم « جامعة البحوث» كما في جامعات العالم العريقة.

كما نرى ضرورة إعادة هيكلة برامج الدراسات العليا في الجامعات الحالية في ضوء توفر المقومات والموارد المناسبة ومستوى القدرات العلمية والموارد الأكاديمية والبشرية المتاحة بها. ونرى ضرورة أن يصدر « المجلس الأعلى للتعليم الجامعي والعالي» مجموعة المعايير التي يجب الالتزام بها قبل أن تقدم جامعة أو معهد على إنشاء برامج متخصصة للدراسات العليا حتى تتحقق لها القدرات العلمية والموارد البشرية اللازمة لتقديم خدمات تعليمية على مستوى رفيع.

ضوابط الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه

تلتزم الجامعات المختلفة بالفترات المسموح بها لكل طالب لإنهاء رسالته حسب قرارات الكليات حين تسجيل الرسائل. ويعمل بالضوابط التالية:

- يعين الأساتذة والأساتذة المساعدين للإشراف على الرسائل من بين المتخصصين في موضوع الرسالة المسجلة.
- تؤخذ جودة أداء المشرف في الاعتبار حين تقويم أدائه لاعتبارات الترقية إلى وظيفة أعلى أو حين النظر في تعيينه لوظيفة قيادية أكاديمية.
- يكلف نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا بمتابعة أداء المشرفين وفحص أي شكاوى من الطلاب تحت إشرافهم ويتخذ فيها القرارات المناسبة بما فيها تغيير المشرف بعد موافقة مجلس الدراسات العليا ومجلس الجامعة.

إن تحقيق التطوير الشامل والمستمر لمنظومة التعليم الجامعي لا بد وأن يتعامل مع كافة عناصر المنظومة حتى يأتي التطوير كاملاً ومتناسقاً بحيث يشمل التطوير التنظيم الهيكلي العام للجامعات والتي يتطلب تشريعاً جديداً لتنظيم الجامعات. وفي ذات الوقت المطلوب أن تعنى كل جامعة بتطوير أساليبها في التخطيط الاستراتيجي، وأوضاع وشئون أعضاء هيئات التدريس بها، ونظم وآليات وبرامج الدراسة على مستوى الدرجة العلمية الأولى والدراسات العليا، وتنمية ودعم البنية البحثية بالجامعة وتحديث نظم إدارة البحوث العلمية والمكتبات وغيرها من عناصر العملية التعليمية والبحثية.

تطوير مفهوم «مجانية التعليم»

من المهم إجراء مراجعة شاملة لقضية مجانية التعليم ، في ضوء الأسس التالية:

- التزام الدولة بمبدأ مجانية التعليم وكونها علاقة مباشرة بين الطالب والدولة، بمعنى أن الدولة هي التي تتحمل أعباءها وليست مؤسسات التعليم التي يجب أن تحصل على المقابل الفعلي لتكلفة التعليم التي يحصل عليه الطلاب.
- توضيح مفهوم التعليم المجاني أنه يعني حق مقابل واجب، ومن ثم يحصل المواطن على فرصة التعليم المجاني إذا التزم بمستويات أداء محددة تسمح له بالحصول على هذه الميزة والاستمرار فيها حتى ينجز المستوى التعليمي المستهدف.
- أن الحصول على منحة التعليم المجاني ينبغي أن تتم وفق شروط تتسم بالعدالة والشفافية، وأن تعلن تلك الشروط وإجراءات التقدم للحصول عليها ومعايير وإجراءات اختيار الفائزين بها، على أن تخضع تلك العملية لرقابة مجتمعية مقننة يحددها التشريع الموحد للتعليم العالي.
- ضرورة تحديد أسس وتقنيات احتساب التكلفة الفعلية للخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم حتى تتخذ أساساً في تحديد رسوم التعليم.
- أن الدولة – ممثلة في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم – سوف تشتري من مؤسسات التعليم الحكومية التي تتوفر بها شروط ومعايير ضمان

الجـودة والاعتماد الخدمة التعليمية لأعداد الطـلاب الذين تتوفر فيهم شروط الحصول على منح المجانية.

- أن القبول بمؤسسـات التعليم عملية مسـتقلة ومنفصلة عن مسـألة الحصول عـلى منحة حكوميـة بمجانية التعليم. أي أن توفـر شروط القبول ليس شرطاً كافيـاً لحصول الطالب عـلى منحة المجانية، إذ يلزم توفر شروط أخرى يحددها القانون وتكون معلنة ومعروفة للكافة –من ذلك مثلاً تحديد حد أقصى لسـن الطالـب أو تحديد عدد من الأماكن في كل تخصـص لحفز الطلاب على اختيار فروع العلم والتخصصات المطلوبة في سوق العمل وللوفاء بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك للحد من إقبال الطلاب على مجالات التعليم التـي يعاني المجتمع من زيادة أعداد الخريجين منها دون أن يكونوا مطلوبين في سـوق العمل. وبذلك تسـتخدم الدولة سياسـة المجانية لإعادة هيكلة القبول بالمؤسسـات التعليميـة ومجـالات التعليـم المختلفـة بـما يحقق أهـداف التنمية الوطنيـة ومواكبة التطـورات العلمية في العالم المعاصر، وعـلى الطلاب الذين يريدون دراسة موضوعات أخرى أن يتحملوا هم تكلفة التعليم.
- أن اسـتمرار تمتع الطالـب بمجانية التعليم يتوقف على اسـتمرار توفر شروط الحصـول عليهـا، فـإذا فقد الطالب هـذه الـشروط – كلها أو بعضهـا – أثناء سنوات دراسته، يفقد حق التعليم المجاني.

طلب المعونة الدولية للمعاونة في تقويم سياسات التعليم العالي في مصر[68]

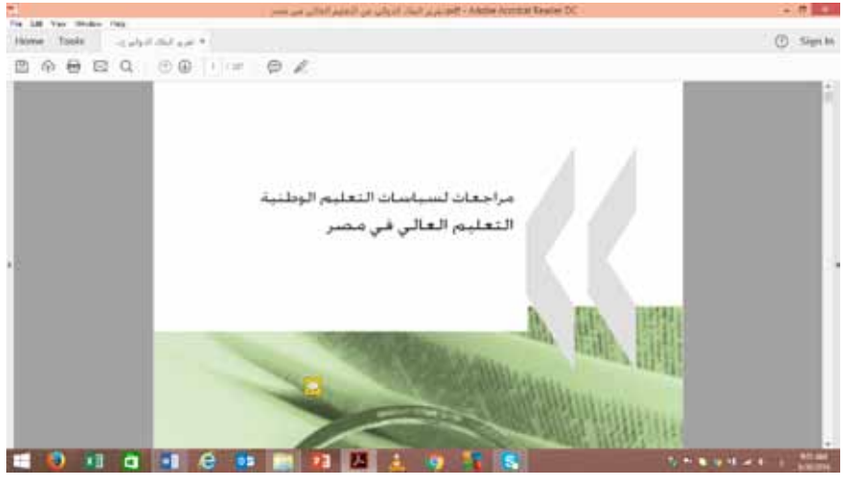
مع ازدياد الشـكوى العامة من تدني مسـتوى التعليم الجامعـي وتجمده في قوالب قديمـة عفـا عليها الزمن، نجـد أن وزارة التعليم العـالي ـ والدولة عمومـا ـ تمضي على ذات النهـج في تأكيـد بقاء الحـال على ما هو عليـه، وعلى المتضرر السـفر إلى أي دولة متقدمـة ليحصـل منها عـلى تعليم جامعـي يواكب العـصر والتقنية والثـورة المعرفية الهادرة في كل مكان إلا في المحروسة!

ولقد استشـعر أحد وزراء التعليم العالي في عام 2008 أهمية البحث لدى الخبراء في العـالم عن علاج لمشـكلات وزارته، فطلب من البنك الـدولي ومن منظمة التعاون

(68) https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44913775.pdf

الاقتصـادي والتنميـة OECD تكويـن فريـق من الخـبراء الدوليين في شـئون التعليم وتطوير الجامعات لمراجعة "السياسات الوطنية للتعليم العالي في مصر"[69].

شكل [1] تقرير البنك الدولي عن مراجعة سياسات التعليم العالي في مصر



وقد حدد المسئول عن التعليم العالي المصري ـ كما وصفه التقرير ـ منذ البداية عدة مجالات تثير القلق وتسـترعي الاهتمام فيما يتعلق بالسياسات، من بينها تساؤلات عن نقاط القوة والضعف في نظام التعليم العالي المصري في مقابل القدرة ومستويات الأداء الدوليين، وجودة الخريجـين وصلتها بالاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية في مصر، ومدى التوازن بين التعليم الجامعي والتعليم والتدريب المهنيين، وفعالية الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم العالي، ودور كل من مقدمي التعليم العالي العام والخاص، ومكانة البحث العلمي في نظام التعليم العالي، وهيكل الحوافز المالية لتحسـين الأداء في مؤسسـات التعليم العالي، ومدى ملاءمة سياسـات الحكومـة وأنظمتها الرامية إلى تطويـر التعليم العالي المصري، ومـدى جودة توجيهها وفعاليتها، وقد دعي المسـئول المصري الفريق الدولي إلى التعليق بوجه عام على حالة التعليم العالي في مصر والمسائل المتصلة بتطويره في المستقبل.

(69) https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44913775.pdf

ورغـم أن كل تلك التسـاؤلات يعلـم الإجابة الدقيقة والصريحة خبراء وأسـاتذة الجامعـات المصريـين، إلا أنـه كان لا بأس من اسـتطلاع الخـبرة الدولية وتحمل مصر جانبا من تكلفة تلك الدراسة.

وتـم تشـكيل الفريـق وكان مـن أعضائه مديـرة وحـدة التخطيط الاسـتراتيجي في وزارة التعليـم العـالي المصرية، التي قدمـت للفريق التقرير الـذي كانت قد أعدته الوحدة في عام 2008 بعنوان: التعليم العالي في مصر: تقرير معلومات أساسية.

وبرغم أن مصر هي طلبت التقرير وساهمت بتحمل جانب من تكلفته واستقبلت وفـد الخـبراء الدوليين في شـهر أكتوبـر 2008، وتوالي أحـد عشر وزيراً عـلى وزارة التعليـم العـالي ـ منـذ طلب ذلـك التقرير حتـى اليوم ـ، فلا يـزال التقريـر مهملاً في أضابـير الحكومـة، وللعلم هـذا التقرير موجود منـذ 2010 على بوابـة الإحصاءات القوميـة للتعليـم العالي بمركـز المعلومات ودعم اتخـاذ القرار بمجلـس الوزراء على الرابط http: / /higheducation.idsc.gov.eg /Front /ar /publishings.aspx !!!

ولا تـزال جهود تطوير التعليـم العالي والجامعات منحصرة في محاولات كل وزير للتعليـم العالي أن يُصدر قانون جديد لتنظيم الجامعات، ولا تزال الجامعات والمعاهد العليـا المصرية على حالها من التخلف والتقليديـة والابتعاد عن أي مظاهر للتطور أو التقدم.

وقد صدر تقرير المنظمتين الدولتين في 2010 بعنوان «مراجعات سياسات التعليم الوطنيـة ـ التعليم العالي في مصر"، احتوى بكل الوضوح على توصيف لواقع التعليم العـالي [الجامعـي] والتحديات التي تواجهه وأسـس ومحـاور إعادة هيكلـة المنظومة الوطنيـة للتعليم العـالي في مصر. وجاء فيه: "إن نظام التعليـم العالي المصري لا يخدم جيـدا الاحتياجـات الراهنة، وإنْ لم يحدث إصلاح واسـع النطاق فسـوف يحول دون التقـدم الاقتصادي والاجتماعي في مصر. وقد أجرت الحكومة المصرية، من أجل بناء الوطن وتحديثه، إصلاحات كبرى بينما يظل نظام التعليم العالي في حاجة إلى إعادة بناء في هذا السـياق. ولا يزال إنتاجه موجهـا إلى حد كبير نحو اقتصاديات الماضي، وتعبر توقعـات المجتمع المحـلي منه عن فهم لدوره عفـا عليه الزمان. وثمـة حتمية لإجراء إصلاح جوهري لنظام التعليم العالي المصري. وتنشـأ هذه الحتمية عن ضغوط تنشـأ

عن حاجة مصر إلى تحسـين قدرات التنافسـية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيـث تكثف بلدان أخرى اسـتثمارات في رأس المال البشري وإنتـاج المعرفة، وتوفير الخدمـات التعليميـة عـلى النحو المناسـب لعدد متزايـد ومتنوع من الطـلاب، والحد مـن التفاوتات الاجتماعية الناشـئة عـن الاختلافات في فرص التعليـم. كما أن هناك ضرورة لتطوير التعليم العالي بسـبب قلة المجالات المتاحة للطلاب وفرص الوصول إليهـا، ورداءة نوعية المدخلات والعمليات التعليمية، والقصور واختلالات التوازن في نوعيات الخريجين مقارنة باحتياجات سـوق العمل، وعـدم كفاية تطوير القدرات البحثية الجامعية والروابط مع نظم الابتكار الوطنية.

وشـدد التقريـر عـلى حتميـة إجـراءات حاسـمة لتحسـين الاتسـاق عـلى صعيد السياسـات، والاسـتجابة المؤسسـية، وفعالية تكاليـف النظام وبصفـة خاصة، وثمة ضرورة إلى توجيه ما يتخذ من إجراءات نحو الحد من الجمود الهيكلي في نظام التعليم العالي وتحسـين التوجيه والتنسـيق على الصعيد الوطني. وتوسـيع نطاق الاختيارات المتاحـة للطـلاب، وزيـادة قدرة ومرونـة مؤسسـات التعليم العالي في ظـل نظام أكثر تنوعاً، تحسين توافر المعلومات لتوجيه الطلاب في اختياراتهم، وتمويل النظام بأسلوب يتسم بمزيد من العدالة والكفاءة وبطريقة قابلة للدوام.

وكان مـن أهـم توصيات التقرير تغيير أسـلوب التنسـيق المركـزي كطريق وحيد لالتحـاق الطلاب بالجامعات اعتماداً على مجمـوع الثانوية العامة، وضرورة اتباع نظم أخرى كتنظيم اختبارات تكشف عن قدرات ورغبات الطلاب. كذلك أوصى التقرير بإعـادة هيكلـة إشراف الدولة على الجامعات وذلك بمنـح الجامعات مزيد من الحرية والاسـتقلال في إدارة شـئونها وزيـادة المرونة المؤسسـية والقدرة عـلى الإدارة الذاتية وإعطـاء الجامعات الحكومية وضع الشركات الحكومية مـع تكوين مجلس أمناء لكل جامعة له سـلطة الإشراف على شـؤونها الأكاديميـة والتنفيذية وفقاً لرسـالتها المتفق عليها ورهناً بأساليب المساءلة المناسبة.

كما اقترح التقرير النظر في إنشاء مجلس أعلى أوحد للتعليم العالي يشترك في رئاسته وزيـر التعليم العـالي ووزارة الدولة للبحث العلمي. ويمكـن أن يكون هذا المجلس هـو هيئـة التعليـم العالي صاحبة السـلطة العليـا في تخطيط وتنسـيق وتقديم خدمات المعلومـات للتعليـم العالي في مصر، التـي تغطي كافة المؤسسـات ومقدمي الخدمات

التعليمية: المؤسسات الحكومية، والخاصة غير الهادفة للربح والهادفة للربح، والكليات التكنولوجية، والمؤسسات الأجنبية، والجامعة المفتوحة، وأن يضطلع المجلس الأعلى الجديد بالمسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي، وجمع المعلومات، وتحليلها، وإعداد التقارير بشأنها، وإدارة برامج التمويل، بما فيها المنح الدراسية والقروض المقدمة إلى الطلاب، وصناديق الاستثمار الاستراتيجية المتفقة مع الأولويات الوطنية، وتقديم المشورة إلى الوزير بشأن إنشاء المؤسسات وفروع المؤسسات الجديدة وطرائق التمويل المؤسسي وما يتصل بذلك من إعداد تقارير المحاسبة، وأن تدمج في المجلس الأعلى الجديد الوظائف التي يمارسها حاليا المجلس الأعلى للجامعات، والمجلس الأعلى للجامعات الخاصة، والمجلس الأعلى للكليات التكنولوجية ووظائف وزارة التعليم العالي المتعلقة بسير العمل في المؤسسات.

كما اقترح التقرير إصدار قانون موحد لكل الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة والأهلية والكليات التكنولوجية، كل ذلك مع زيادة الاهتمام بجودة التعليم العالي والتوجه إلى استراتيجية للتدويل يتم بمقتضاها التفاعل الإيجابي لمؤسسات التعليم العالي المصرية مع محيطها الدولي.

الفصل الثالث عشر

المنافسة في التصنيفات الإقليمية والعالمية

مقدمة

في سياق التحولات التي شهدتها جامعات العالم، ظهرت على الساحات الأكاديمية موجة من نظم وتطبيقات التصنيف للجامعات في العالم ترصد أفضل جامعات في دول العالم المختلفة وترتبها في مراتب مختلفة على أساس معايير تفاضل بينها. وقد تم ذلك التطور بفعل الواقع العولمي الجديد، ونتيجة للتطورات التقنية بالغة الأهمية والتأثير في مجريات العلم والتعليم، واستثماراً للثورات المعرفية المستمرة والمتجددة، فأصبحت الجامعات تُصنف مرة على مستوى الدولة الواحدة، ومرات على المستويات الإقليمية والدولية، وبات العالم المتابع للشأن الجامعي يجد قوائم لأفضل 500 جامعة في العالم، وقوائم متعددة تهتم بترتيب الجامعات على مستويات إقليمية أو وطنية. وتصدر تلك القوائم عن مؤسسات صحفية ومراكز بحثية مهتمة بأمور الجامعات، والبعض الأخر تصدر عن جامعات.

وأصبح المجتمع الجامعي في العالم بأسره ينتظر قوائم ترتيب الجامعات University Ranking في مواعيد إعلانها لأسباب متباينة كما ينتظر الطالب نتيجة امتحانه؛ فالقيادات الجامعية تحاول التعرف على مراكز جامعاتها وما حققته من تقدم ـ أو تخلف ـ في الترتيب الجديد حيث تتأثر فرص استمرارهم وتقدمهم في مراكزهم القيادية بنتيجة ذلك التقويم. وأعضاء هيئات التدريس والباحثين الذين يتطلعون إلى جامعات تتيح لهم فرصاً أفضل للعمل، يكون هدفهم رصد الجامعات الأكثر تميزاً في تلك المنافسة الشرسة التي لا تخلوا من تدخلات غير موضوعية تماماً! أما الطلاب فيجدون في قوائم الجامعات الأفضل معلومات تساعدهم في البحث واختيار الجامعة التي تتناسب مع تطلعاتهم ومعدلاتهم في المرحلة قبل الجامعية.

وسوف نعرض في هذا الفصل من الكتاب، لموضوع التصنيفات الجامعية ومدى تأثيرها ـ إيجاباً وسلباً ـ على قضايا إدارة وتطوير الجامعات في العالم المعاصر. وعملاً

بالمبدأ الأساسي في تقويم أي عمل أو نشاط أو منظمة وهو أن "العبرة بالنتائج" وليس بالرؤى أو الخطط والآمال، فإن قوائم التصنيف العالمي لأفضل جامعات في العالم تكاد تخلوا من أسماء الجامعات التقليدية ـ ومنها الجامعات المصرية والعربية ـ إلا القليل جدا منها.

ولعلنا نجمل أمر تصنيفات الجامعات وترتيبها وأهمية ذلك التطور من زاوية كون ترتيب أي جامعة له دلالة علمية باعتباره مؤشراً لقدراتها ومدى تفوقها في عناصر التقويم، وبذلك يصبح ذلك الترتيب من العوامل المكوِنة لقدرة الجامعة التنافسية، ومن ثم محدداً لما تستطيع تلك الجامعة الحصول عليه من فرص تسويقية وإمكانيات مالية ومادية تؤثر إلى حد بعيد على مسيرتها ومستقبلها العلمي ومكانتها المجتمعية محلياً ودولياً.

ولكن في ذات الوقت، ينبغي التنويه إلى ما يشوب تلك التصنيفات وقوائم ترتيب الجامعات من مثالب منهجية وتحيزات للقائمين على إعدادها وإصدارها، تقلل من قيمتها العلمية وآثارها المجتمعية.

نظرة على نظم التصنيف العالمية[70]

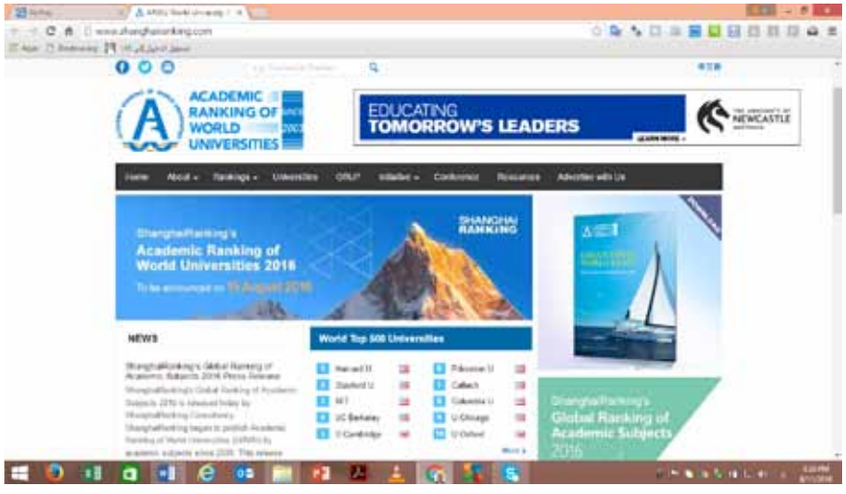
يتم ترتيب الجامعات في مستويات أكاديمية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات أو الاستبيانات التي يجري توزيعها يوزع على الدارسين والأساتذة وغيرهم من المتصلين بالشأن الجامعي. وهناك ترتيب لمرحلة البكالوريوس يعتمد في الأساس على معايير جودة التعليم، وترتيب آخر لمرحلة الدراسات العليا يعتمد على مستوى البحث العلمي في الجامعة.

(70) أحمد ثابت إبراهيم، واقع الجامعات العربية والإسلامية من التصنيفات العالمية: رؤية مهنية لتصميم ووضع معايير أكاديمية موحدة لتنصيف الجامعات العربية والإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر « تطوير التعليم الجامعي في العالم العربي والإسلامي في زمن العولمة والمعرفة» المنعقد في القاهرة من 23 – 25 نوفمبر 2015، الذي نظمته جامعة النهضة.

1. التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمي ARWU[71]

هذا الترتيب معروف بالتصنيف الصيني ويصدره معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية، وقد صدر أول تصنيف عام 2003، وكان الهدف من إصداره معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي. ويستند هذا التصنيف إلى معايير موضوعية جعلته مرجعاً تتنافس الجامعات العالمية على أن تحتل موقعاً بارزاً فيه.

شكل [1] موقع التصنيف العالمي للجامعات ARWU



ويقوم هذا التصنيف على فحص 2000 جامعة في العالم من قرابة 10000 جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة، ولا ينشر هذا التصنيف سوي الجامعات الخمسمائة الأولى فقط.

(71) http://www.shanghairanking.com/

جدول [1] معايير التصنيف الصيني ARWU

رقم ومعيار التصنيف[المؤشر]	وصف المؤشر	النسبة المئوية
1. جودة التعليم	الخريجين الفائزين بجائزة نوبل أو أوسمة وجوائز فيلد للرياضيات.	٪ 10
2. جودة ونوعية أعضاء هيئة التدريس	أعضاء هيئة التدريس الفائزين بجائزة نوبل أو أوسمة وجوائز فيلد للرياضيات.	٪ 20
	كثرة الرجوع أو الاستشهاد بأبحاثهم	٪ 20
3. مخرجات البحث العلمي	الأبحاث المنشورة في مجلتي الطبيعة والعلوم	٪ 20
	الأبحاث المذكورة في كشاف العلوم الاجتماعية والكشاف المرجعي للعلوم الموسع	٪ 20
4. الانجاز الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة أو المؤسسة العلمية	أداء الجامعة بالنسبة لحجمها	٪ 10
الإجمالي		٪ 100

التصنيف الاسباني [تصنيف ويبو متركس Webometrics [72]

ظهـر هذا التصنيـف فى منتصف عـام 2004 ويعد واحداً من أشـهر التصنيفات العالمية ويصدر عن مركز أبحاث يخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم فى اسبانيا.

شكل [2] موقع تصنيف ويبومتركس الاسباني Webometrics



(72) http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings

ويقيـس تصنيـف ويبومتريكـس أداء كل جامعـة على شـبكة المعلومـات دون أن دخول في مجال ترتيب أو تصنيف الجامعات،

جدول [2] معايير تصنيف ويبومتريكس Webometrics

رقم ومعيار التصنيف [المؤشر]	وصف المؤشر	النسبة المئوية
1. الحجم	حجم الموقع	٪ 20
2. مخرجات البحث	الملفات الثرية	٪ 15
	علماء جوجل	٪ 15
3. قياس الأثر	الرؤية للروابط	٪ 50
الإجمالي		٪ 100

تصنيف كواكواريلي سيموندسQS

كواكواريلي سـيموندس Quacquarelli Symonds Limited [QS] مؤسسة غـير ربحية مقرها الرئيـسي لندن، وبدأت عملها كمصنِف منـذ العام 2004 وصدر أول تصنيـف لهـا عام 2005 بالشراكة مـع مجلة التايمز للتعليم العالي وقد اسـتمرت الشراكة حتى عام 2009 ليستقل كل منهما بتصنيف جديد عام 2010.

يعد هذا التصنيف من التصنيفات الموثوق فيه عالميا ويهدف هذا الترتيب إلى قياس الأداء العام للجامعات التي تضم كلا من الأداء والأبحاث والأداء التعليمي، ويتميز بأنـه يفرد اهتمامـاً خاصـاً بالترتيبات المتعلقـة بالآداب والعلوم الإنسـانية والهندسـة والتقنيـة، وعلوم الحيـاة والطب، والعلـوم الاجتماعية والادارية والهندسـة والتقنية، والعمـل على مقارنة وتحديد أهم 500 جامعة من بين أكثر من 30000 جامعة حول العالم وذلك وفقا للمعايير التالية:

شكل [3] **تصنيف كواكواريلي سيموندس QS**



جدول [3] **معايير تصنيف QS**

رقم ومعيار التصنيف [المؤشر]	وصف المؤشر	النسبة المئوية
1. السمعة الأكاديمية Academic Reputation	استطلاع رأي عالمي لآراء النظراء من الجامعات الأخرى	40 ٪
2. السمعة بين جهات التوظيف Employer Reputation	استطلاع أراء جهات التوظيف	10 ٪
3. نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب	عدد أعضاء هيئة التدريس المعينين إلى عدد الطلاب المقيدين	20 ٪
4. البحوث والاستشهادات العلمية	معدل النشر لكل عضو هيئة تدريس	20 ٪
5. الأساتذة الأجانب	نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب	5 ٪
6. نسبة الطلاب الأجانب	نسبة الطلبة الأجانب لمجموع الطلبة	5 ٪
الإجمالي		100 ٪

تصنيف Time Higher Education للجامعات العالمية

شكل [4] **موقع تصنيف Time Higher Education**



يقدم تصنيف "TIME للجامعات العالمية"، قائمة بأفضل الجامعات في العالم حسب منهجية يصفها مصدرو القائمة بأنها متوازنة وشاملة وذلك بالتشاور مع الجامعات الرائدة في العالم، وبناء على فهم عميق لفريق العمل لما يجعل جامعة معينة جديرة بالتواجد ضمن قائمة الجامعات الأفضل عالميا حقاً فئة. ويوضح الجدول التالي [4] معايير التصنيف المستخدمة وتشمل خمس محاور رئيسية:

جدول رقم (4) معايير تصنيف Time Higher Education

رقم ومعيار التصنيف [المؤشر]	وصف المؤشر	النسبة الفرعية	النسبة المئوية
1. التدريس Teaching [the learning environment]	سمعة الجامعة الأكاديمية	15 ٪	30 ٪
	نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب	4.5 ٪	
	نسبة طلاب الدكتوراه إلى طلاب البكالوريوس	2.25 ٪	
	نسبة درجات الدكتوراه الممنوحة إلى أعضاء هيئة التدريس	6 ٪	
	دخل الجامعة	2.25 ٪	
2. البحوث Research [volume income and reputation]	السمعة الأكاديمية	18 ٪	30 ٪
	الدخل الناتج من البحوث	6 ٪	
	إنتاجية البحوث	6 ٪	
3. الاستشهادات research) [influence]	أثر بحوث الجامعة في نشر المعرفة والأفكار		30 ٪
4. الاستشراف الدولي International outlook [staff, students and research]	نسبة الطلاب الأجانب إلى الطلاب المحليين	2.5 ٪	7.5 ٪
	نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى الأعضاء المحليين	2.5 ٪	
	التعاون الدولي	2.5 ٪	
5. نقل المعرفة knowledge] [transfer]	الدخل الناتج عن الاستشارات والخدمات للصناعة		2.5 ٪
الإجمالي		100 ٪	

التصنيف الهولندي: [73] Leiden Ranking (CWTS)

هـو أحد التصنيفات العالمية الذي يقيـس الأداء العلمي لأفضل 650 جامعة من الجامعـات الموجودة فى جميع أنحاء العالم. ويقوم هذا التصنيف بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات البيليومترية Bibliometric [74] ويهدف هذا الترتيب الى توفير قياسات دقيقـة للغايـة للتأثـيرات العلميـة للجامعات ومدى مشـاركة الجامعـات فى التعاون العلمي ويعتمد على فهرسـة ومنشورات Web of Science. وبالمقارنة بالتصنيفات الاخرى يقدم هذا التصنيف مؤشرات أكثر تقدماً حيث يقيس التأثير العلمي والتعاون العلمي ويسـتخدم منهجيات أكثر شـفافية، وجدير بالذكر أن عدد الجامعات فى هذا التصنيـف زادت مـن العـام الماضي مـن 650 جامعـة إلى 842 جامعة مـن 53 دولة فى عـام 2016، وقـد تصـدرت العشر جامعـات الأولى هذا العـام الولايات المتحدة الأمريكية بخمس جامعات الأولى هي جامعة هارفارد وجاءت جامعة متشـيجان في المركـز الثالث وجامعة جونـز هوبكنز في المركز الخامس وجامعة سـتانفورد في المركز السـابع، وجامعة كنديـة واحدة هي جامعـة تورنتو احتلت المركز الثـاني، وجامعتين صينتـين هما جامعة Zhejiang في المركـز الرابع وجامعة Shanghai Jiao Tong [75] في المركـز السـادس، وجامعـة يابانية هي جامعـة طوكيو في المركز الثامـن، ثم جامعة كورية جنوبية هي جامعة سيول الوطنية في المركز التاسع.

(73) لمزيد من المعلومات حول هذا التصنيف يمكن الرجوع الى موقع التصنيف على شبكة الانترنت على العنوان التالي: http: / /www.leidenranking.com/

(74) تحليل الاستشهادات المرجعية

(75) وهي الجامعة ذاتها التي تصدر التصنيف الصيني للجامعات العالمية.

شكل [5] موقع التصنيف الهولندي Leiden (CWTS)



1. التصنيف السعودي للجامعات العالمية CWUR

شكل [6] التصنيف السعودي للجامعات العالمية [CWUR]



يعتبر Center for world university rankings هو التصنيف الوحيد الذي يقيس جودة التعليم والتدريب للطلاب وكذلك أعضاء هيئة التدريس ونوعية الأبحاث دون الاعتماد على الاستطلاعات أو البيانات المقدمة من الجامعات موضع التقويم.

جدول رقم [6] معايير التصنيف السعودي [CWUR]

رقم ومعيار التصنيف[المؤشر]	وصف المؤشر	النسبة المئوية
1. جودة التعليم Quality of Education	عدد خريجي الجامعة الحاصلين على جوائز وميداليات بالنسبة لحجم الجامعة.	٪ 25
2. مناصب الخريجين Alumni Employment	عدد خريجي الجامعة الذين يحملون مناصب الرئيسي التنفيذي لشركات كبرى فى العالم بالنسبة لحجم الجامعة.	٪ 25
3. جودة أعضاء هيئة التدريس Quality of Faculty	عدد الأكاديميين الفائزين بجوائز كبرى	٪ 25
4. المنشورات Publications	نسبة الأبحاث العلمية فى المجلات ذات السمعة الطيبة	٪ 5
5. التأثير البحثي Influence	عدد الأوراق البحثية التي تظهر فى مجالات عالية مؤثرة	٪ 5
6. الاستشهادات Citations	عدد الأوراق البحثية ذات الاستشهاد العالي	٪ 5
7. التأثير الممتد للأبحاث Broad Impact	ويقاس بمعدل h-index فى الجامعة	٪ 5
8. براءات الاختراع Patents	ويقاس من قبل الابتكارات الدولية	٪ 5
الإجمالي		٪ 100

ولقد أشادت صحيفة جورازليم بوست الإسرائيلية[76] في عددها الصادر يوم 12 أغسطس 2016 بالتصنيف السعودي ومقره في جدة قائلة إنه صنف الجامعة العبرية في المركز السادس والعشرين من بين أكثر من 25000 جامعة وضمن أحسن خمس جامعات في الشرق الأوسط.

(76) http://www.jpost.com/Israel-News/Saudi-based-Center-for-University-Rankings-ranks-Hebrew-U-26th-in-world-460089

ومؤشر h-index [77] المستخدم في التصنيف السعودي هو مقياس على مستوى المؤلف author-level يقيس إنتاجيته وتأثير الاستشهادات لبحوثه.

ويبدو من دراسة المؤشرات التي يعتمدها التصنيف السعودي أنه يجمع مميزات تصنيفات مقدرة عالمياً لاهتمامها بمؤشرات جودة التعليم ومؤشرات تفوق البحوث العلمية للجامعات الأفضل، بينما يتجنب العوامل غير الموضوعية [الشخصية] في التصنيفات الأخرى هي الاعتماد على استطلاعات الرأي وعلى البيانات والإحصاءات المقدمة من الجامعات المتنافسة ذاتها.

7. تصنيف الجامعات العالمية لمجلة Us. News Education

شكل [7] تصنيف الجامعات العالمية لمجلةUS.NEWS



ويركز هذا التصنيف على السمعة الأكاديمية وجودة البحوث الجامعية بشكل خاص لمساعدة الطلاب الراغبين في الالتحاق بجامعات خارج أوطانهم. ويوضح أداء الجامعات الأمريكية مقارنة بالمستويات العالمية عبر 30 عاما.

(77) The h-index is an author-level metric that attempts to measure both the productivity and citation impact of the publications of a scientist or scholar The h-index is based on the set of the scientist's most cited papers and the number of citations that they have received in other pubications.

جدول [7] مؤشرات تصنيف us. News

المؤشر	الوزن	المؤشر	الوزن
1. السمعة الدولية للبحوث Global research reputation	12.5 ٪	إجمالي الاستشهادات Total citations	7.5 ٪
2. السمعة الإقليمية للبحوث Regional research reputation	12.5 ٪	رقم الإصدارات التي بين نسبة الاستشهادات ال 10 ٪ الأكثر Number of publications that are among the 10 percent most cited	12.5 ٪
3. المنشورات العلمية Publications	10 ٪	نسبة إجمالي الإصدارات التي بين نسبة الاستشهادات ال 10 ٪ الأكثر Percentage of total publications that are among the 10 percent most cited	10 ٪
4. الكتب Books	2.5 ٪	التعاون الدولي International collaboration	10 ٪
5. المؤتمرات Conferences	2.5 ٪	عدد درجات الدكتوراه الممنوحة Number of Ph.D.'s awarded	5 ٪
6. تأثير الاستشهادات Normalized citation impact	10 ٪	عدد درجات الدكتوراه الممنوحة بالنسبة لعضو هيئة التدريس الواحد Number of Ph.D.'s awarded per academic staff member	5 ٪

ويشمل التصنيف عن عام 2016 معلومات عن 750 جامعة منتشرة في 57 دولة مرتفعاً عن 500 جامعة في 49 دولة في تصنيف العام الماضي [2015]. والخطوة الأولى في إعداد التصنيف هي تجميع حزمة من 1000 جامعة يتم من خلالها ترتيب ال 700 جامعة الأولى. ويتم تكوين حزمة ال 1000 جامعة برصد الجامعات ال 200 التي

أحرزت المواقع الأولى في استطلاع التعرف على السمعة العالمية الذي أجرته مؤسسة تومسون رويترز Thomson Reuters)، بعد ذلك يتم إضافة الجامعات صاحبة أكبر أعداد من المقالات البحثية المنشورة خلال فترة الخمس سنوات 2009 ـ 2013 دون تكرار جامعات من ضمن ال 200 جامعة المختارة من استطلاع السمعة الأكاديمية.

والخطوة الثانية هي احتساب قيمة المؤشرات المحددة وعددها اثني عشر.

مقارنة بين نتائج تصنيفات الجامعات العالمية

استعرضنا في هذا الفصل سبعة نماذج للتصنيفات العالمية للجامعات بعدها ويصدرها هيئات استشارية وبحثية ومؤسسات صحفية متخصصة في شئون التعليم الجامعي، والسؤال المهم، ومع اختلاف المؤشرات التي تعتمد عليها تلك التصنيفات المختلفة من حيث المضامين والأعداد ووسائل الحصول على المعلومات التي تستخدم للتوصل إليها، هو هل تختلف نتائج التصنيف اختلافات واضحة؟ وسنكتفي بعرض أربعة قوائم للجامعات العشر الأوائل في بعض التصنيفات لعام 2016 والتي تؤكد الفروق بين ترتيب الجامعات الأفضل بين التصنيفات المختلفة. إن ما أردنا لفت الانتباه إليه هو خطورة الاعتماد على قوائم ترتيب الجامعات بالنسبة لموضوعات التخصص العلمي والترتيب على مستويات الدول أو الأقاليم أو التجمعات الإقليمية، حيث أن أسس ومؤشرات التقويم، ومن ثم ترتيب الجامعات، تخضع لمعايير متباينة وتعتمد غالباً على آراء المستقصى منهم في استطلاعات الرأي، وهي مهما قيل في إثبات موضوعيتها، لا تخلو من تحيزات ومدركات شخصية، كما يوضح الجدول التالي رقم [8] تلك النتيجة:

جدول رقم [8] الجامعات العشر الأوائل في أربع تصنيفات عالمية

THE-WUR[1]	QS[2]	Webometrics[3]	ARWU[4]
1. California Inst, tech	1. MIT	1. Harvard U	1. Harvard U
2. U Oxford	2. Harvard U	2. MIT	2. Stanford U
3. Stanford U	3. U Cambridge	3. Stanford U	3. MIT
4. U Cambridge	4. Stanford U	4. UC Berkeley	4. UC Berkeley
5. MIT	5. California Inst, tech	5. U Michigan	5. U Cambridge
6. Harvard u	6. U Oxford	6. Cornell U	6. Princeton U
7. Princeton U	7. UCL [University College of London]	7. U Washington	7. California Inst, tech
8. IMP. C of London	8. IMP. C of London	8. U Columbia	8. U Columbia
9. ETH –Swiss Fed. Inst, Of Tech	9. ETH –Swiss Fed. Inst, Of Tech	9. U Pennsylvania	9. U Chicago
10. U Chicago	10. U Chicago	10. U Oxford	10. U Oxford

وعلى ما يبدو من تحيز التصنيفات الغربية إلى جامعات الدول التي تصدرها، وغم ذلك فإن مركز تصنيف الجامعات العالمية السعودي في جدة بالمملكة العربية السعودية [Center for world university rankings [CWUR لم تظهر به أي جامعة عربية في مركز متميز عام 2016، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم [9] ترتيب جامعات الدول العربية وجامعات إسرائيل في التصنيف السعودي [CWUR] [من 1000 جامعة من 61 دولة]

الدولة	الجامعات	الترتيب
المملكة العربية السعودية	1. جامعة الملك سعود	602
	2. جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	704
	3. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	706
مصر	1. جامعة القاهرة	771
	2. جامعة عين شمس	960
	3. جامعة المنصورة	985
	4. جامعة الإسكندرية	995
لبنان	1. الجامعة الأميركية في بيروت	651
الإمارات العربية المتحدة	1. جامعة الإمارات العربية المتحدة	937

اسرائيل	1. الجامعة العبرية في القدس	26
	2. معهد وايزمان للتقنية	41
	3. جامعة تل أبيب	81
	4. معهد تكنيون ـ إسرائيل للتقنية	137
	5. جامعة بن جوريون	358
	6. جامعة بارـ لان Bar-Ilan University	503
	7. جامعة حيفا	747

بينما ظهرت الجامعات العربية ذاتها في مراكز أفضل في تصنيفات أخرى كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم [10] ترتيب بعض الجامعات العربية والإسرائيلية في التصنيفات العالمية

الجامعات	CWUR	ARWU	WEBOMETRICS	QS	US.NEWS	TIME
1. الملك عبد العزيز	–	101 ـ 150	563	303	378	251 ـ 300
2. الملك سعود	602	101 ـ 150	328	237	489	501 ـ 600
3. الملك عبد الله للعلوم والتقنية	704	201 ـ 300	772	–	274	–
4. الملك فهد للبترول والمعادن	706	301 ـ 400	914	199	–	501 ـ 600
5. القاهرة	771	401 ـ 500	693	501 ـ 550	515	601 ـ 800
6. عين شمس	960	–	1499	701+	717	–
7. المنصورة	985	–	1110	–	–	–
8. الإسكندرية	995	–	579	701+	725	601 ـ 800
9. الأميركية في بيروت	651		926		736	501 ـ 600

10. الإمارات العربية المتحدة	937		1161	–	–	501 ـ 600
11. العبرية في القدس	26		204	148	159	178
12. معهد وايزمان للتقنية	41		329	–	126	–
13. تل أبيب	81		216	203	175	201 ـ 250
14. معهد تكنيون ـ إسرائيل للتقنية	137		345	198	278	251 ـ 300
15. بن جوريون	358		532	259	501	501 ـ 600
16. بارـ إيلان Bar-Ilan	503		567	601 ـ 650	526	401 ـ 500
17. حيفا	747		555	–	640	501 ـ 600

مـن القـراءة السريعـة للمقارنة بـين ترتيب مجموعـة الجامعات العربيـة ومجموعة الجامعات الإسرائيلية في تصنيفات مختلفة ـ كما هو الحال في ترتيب جميع الجامعات في العالم التي تخضع لتلك التصنيفات ـ، يتضح مدى الاختلافات بينها والأمر المؤكد أن هذا الاختلاف راجع إلى سببين أساسين؛

الأول، اختـلاف عـدد ومضمـون المـؤشرات المسـتخدمة في كل تصنيف ومدى قدرتها في الكشف عن قدرات الجامعات المختلفة في كل نواحي النشاط خاصة جودة التعليم والبحث العلمي.

الثـاني، الاختلاف الرئيسي في طرق جمـع المعلومات عن المؤشرات وخاصة اعتماد بعـض التصنيفـات عـلى اسـتطلاعات الـرأي والمعلومات الصـادرة مـن الجامعات المتنافسة ذاتها مما يقلل من الثقة في الترتيب الذي تصل إليه للجامعات.

ولا يبقـى من مجموعة التصنيفات التي عرضناها في هذا الفصل سـوى التصنيف الهولنـدي CWTS Leiden Ranking الذي يختلف اختلافـاً واضحاً في كونه يركز

على المؤشرات البيليومترية Bibliometric لما يصدر عن كل جامعة من بحوث واصدارات، ولذلك يعتبر من أصدق التصنيفات وأكثرها دقة إذ يغيب عنها العوامل غير الموضوعية. يضح بمراجعة الجدول [11] أن ترتيب الجامعات العربية والجامعات الإسرائيلية وفق تصنيف Leiden قد اختلف تماما، فعلي حين تظهر الجامعات الإسرائيلية متفوقة على طول الخط عن نظيراتها العربية في التصنيفات الأخرى، يؤكد التصنيف الهولندي تفوق جامعتي الملك عبد الله للعلوم والتقنية والملك عبد العزيز والملك سعود على الجامعات الإسرائيلية! كما تتفوق جامعات الإسكندرية والأمريكية ببيروت على كثير من الجامعات الإسرائيلية أيضا!!

جدول رقم [11] ترتيب الجامعات العربية والإسرائيلية وفق تصنيف Leiden

الجامعات	Leiden عدد الإصدارات	Leiden PP[top 10 %]	الترتيب
1. الملك عبد العزيز	3055	٪ 11.3	4
2. الملك سعود	4344	٪ 6.6	11
3. الملك عبد الله	1633	٪ 13.7	2
4. الملك فهد	1500	٪ 7.4	9
5. القاهرة	2674	٪ 5.8	14
6. عين شمس	1653	٪ 5.0	16
7. المنصورة	1433	٪ 5.6	15
8. الإسكندرية	1170	٪ 7.3	10
9. الأميركية في بيروت	1110	٪ 6.2	12
10. العبرية في القدس	4697	٪ 11.9	3
11. معهد وايزمان	2428	٪ 18.6	1
12. تل أبيب	7979	٪ 8.6	6
13. معهد تكنيون	4459	٪ 9.8	5
14. بن جوريون	3769	٪ 7.7	8

15. بار- إيلان Bar-Ilan	2210	٪ 8.1	7
16. حيفا	1641	٪ 6.0	13

مقومات رفع قدرات الجامعات للتنافس في التصنيفات العالمية

في ضوء النتائج التي تظهرها قوائم ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية ذات التأثير في مجتمع التعليم الجامعي في العالم المعاصر، وأخذاً في الاعتبار نوعية المؤشرات التي تعتمدها تلك التصنيفات للوصول إلى قوائم « أفضل جامعات العالم»، يمكن الاستدلال على المقومات التي يجب توفرها بالجامعات إذا أرادت تحقيق التميز والوصول إلى مراكز متقدمة في تلك القوائم، وتلك المقومات مستمدة أساساً من أدبيات الجودة والتميز في الجامعات التي تعمل هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعتبرة في العالم المتقدم وفقا لها.

مبادئ نظام جودة التعليم في الاتحاد الأوروبي

شكل [8] تقرير عن معايير وأدلة الجودة في الاتحاد الأوروبي



من هذا التقرير تتضح المبادئ الأساسية التالية:

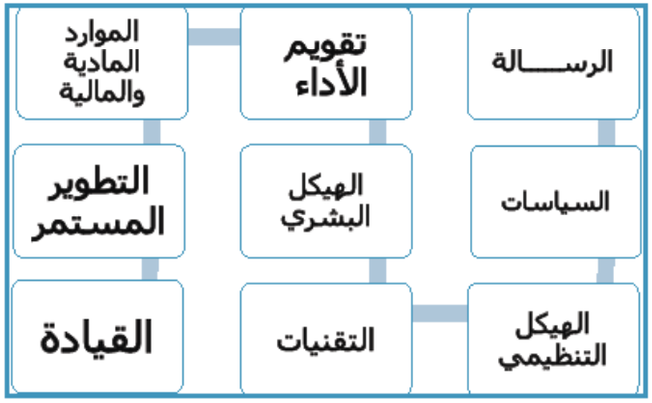
1. أن المسئولية في توفير مقومات جودة التعليم وتأكيدها واستمرارها تقع بالدرجة الأولى على مقدمي الخدمة التعليمية providers of higher education.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين البرامج الأكاديمية لصالح الطلاب والمستفيدين الآخرين من الخدمات التعليمية؛
3. لا بد من وجدو هياكل تنظيمية على درجة عالة من الكفاءة والفعالية تسمح بتقديم البرامج الأكاديمية المطورة ومساندة القائمين عليها؛
4. من المفيد الالتزام بالشفافية والاستعانة بالخبرات الخارجية ـ أي في أمور ضمان الجودة ـ وهي التزامات مهمة للغاية؛
5. لا بد من الاهتمام بتنمية ثقافة الجودة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛
6. لا بد من تطوير عمليات المساءلة والمحاسبة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن عائد الاستثمار في تلك المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة؛
7. من المؤكد أن ضمان الجودة في سبيل تحقيق المساءلة والمحاسبية لا بد من أن تتوافق مع ضمان الجودة من أجل زيادة كفاءة العمل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛
8. من المهم أن تثبت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كفاءتها في تطبيق ضمان الجودة في كل وقت ومكان؛
9. لا يجب أن تكون إجراءات ضمان الجودة حائلاً دون الابداع والابتكار في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

في ضوء تلك المبادئ يمكن حصر المقومات الرئيسية في تأهل الجامعات إلى تبوء مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الدامعات:

المقوم الأول: تنمية وتفعيل القدرة المؤسسية

يشير مفهوم "القدرة المؤسسية" إلى توفر العناصر الضرورية لقيام الجامعات باعتبارها مؤسسات قادرة على الوفاء باحتياجات "أصحاب المصلحة «، وقادرة على تقديم وتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي قامت من أجلها بالكفاءة والتميز اللذان يتيحا لها التفوق والمنافسة على مراكز أفضل في قوائم أفضل جامعات العالم، كما يوضح الشكل التالي:

شكل [9] البناء الاستراتيجي المتكامل للجامعة



هذا البناء الاستراتيجي المتكامل هو ما عرضنا تفاصيله في فصول الكتاب المتتابعة حتى وصلنا إلى هذا الفصل الأخير. ويهمنا التأكيد على أنه يجب التوصل إلى جميع عناصر ذلك البناء الخمسة عشر، من خلال دراسات علمية تلتزم بالمنهج العلمي المنضبط، ومن ثم تستبعد الاعتبارات الشخصية والتحيزات غير الموضوعية . وليس المهم مجرد وجود تلك العناصر في البناء الاستراتيجي للجامعة، ولكن الأهم هو توضحيها لكافة «أصحاب المصلحة»، ودعوة الجميع إلى تفعيلها كل فيما يخصه. ومن المهم أيضاً التأكيد على أن المسئولية في الأساس تقع على عاتق الإدارة العليا للجامعة في تحريك كافة الموارد البشرية والمعلوماتية والمعرفية لتصميم وتفعيل البناء الاستراتيجي المتكامل والفعال بالجامعة.

المقوم الثاني: زيادة الفاعلية التعليمية

يقصد بالفاعلية التعليمية نجاح الجامعة في إنجاز مهمتها الرئيسية في تقديم خدمة تعليمية ترتفع بقدرات ومهارات طلابها الذين يتم اختيارهم من بين المؤهلين فكرياً ونفسياً للانخراط في التعليم الجامعي والمحتمل نجاحهم في الوفاء بمتطلباته العلمية والمعرفية ومشاركتهم الجادة في العمليات التعليمية والبحثية أثناء وجودهم في الجامعة، وتوفير البرامج الأكاديمية المتفوقة وأساليب وتقنيات التعليم المتميزة، والمعلمين الأكفاء ذوي المعرفة ، والمساعدات المادية والتقنية الحديثة لمساندة العلمية التعليمية ـ وبالأساس تكون المكتبات وقواعد المعلومات وبنوك المعرفة في مقدمة الاهتمامات ـ ، ومن ثم تنجح الجامعة في إعداد وتأهيل وبناء شخصية خريج قادر على المنافسة في أسواق العمل وخدمه المجتمع الإنساني في أي مكان في العالم.

وابتداء تهتم الجامعات الساعية إلى التفوق في التصنيفات العالمية باستيفاء مقومات " الفاعلية التعليمية" من خلال العمل الجاد في وضع سياسات واضحة لقبول الطلاب بكلياتها المختلفة تتفق ورسالتها ورؤيتها الاستراتيجية والأهداف والغايات التي تستهدفها، وتعمل على تطبيقها وتصميم نظام لمراجعة تلك السياسات وما قد تصادفه من مشكلات في التطبيق، أو ما قد ينشأ من متغيرات تجعل تطوير تلك السياسات لازماً.

وفي ظل التوجه العولمي، وأخذا في الاعتبار أن وجود نسبة معتبرة من الطلاب من دول أخرى، تضع الجامعة نظاماً لاستقطاب الطلاب الوافدين من دول أخرى، وتعمل على تيسير إجراءات التقدم بإتاحة فرصة استيفاء طلبات الالتحاق عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت، وكذا التواصل مع الطلاب عبر البريد الالكتروني من دون حاجة إلى اضطرارهم للحضور لمتابعة إجراءات القبول. وتيسير أعمال الإرشاد الأكاديمي والتسجيل لهم عن بعد Online، وتوفير إمكانيات السكن والإقامة في مدينة سكنية لاستيعاب هؤلاء الطلاب الوافدين.

من ناحية أخرى، يجب استكمال كافة المقومات الأكاديمية والموارد المادية والمعرفية لتقديم خدمات تعليمية متميزة، والتعرف المستمر على الاحتياجات المجتمعية ومواصفات الخريجين المناسبين لتلك الاحتياجات، وتضمين ما يحقق

تلك المواصفات في البرامج التعليمية. ويتم ذلك بالعمل على استكمال بناء المعايير الأكاديمية [سواء بالجهود الذاتية للجامعة أو اعتماداً على ما توفره هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعتمدة من معايير].

كذلك تخطط الجامعة وتنفذ عمليات مراجعة واستكمال توصيف وتوثيق البرامج التعليمية والمقررات، ومراجعة واستكمال متطلبات التعليم والتعلم والتأكد من توفر التسهيلات المادية المناسبة، ومراجعة واستكمال كل ما يتعلق بنظام أعضاء هيئة التدريس، والتأكد من توفر المواصفات والشروط الأكاديمية المعتمدة، والإعداد لوضع خطة للبحث العلمي والأنشطة العلمية المساندة للعمليات التعليمية وتوفير المقومات المالية والمادية والمقومات التنظيمية اللازمة، وتطوير برامج الدراسات العليا. ثم تهتم الجامعات بإعداد وتطبيق برامج التعريف بنظام ضمان جودة التعليم لجميع أعضاء الأسرة الجامعية من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من المدرسين المساعدين والمعيدين، والطلاب، والعاملين بالجهاز الإداري والفني بالجامعة والكليات على جميع المستويات. وإعداد وتطبيق نظام للتقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

ويكون على الجامعة الراغبة في التفوق العالمي الأخذ بأنماط التعليم المتجددة ومنها التعليم من بعد Distance Learning والتعلم الالكتروني E-learning، كما تعمل على الاستفادة من أنماط التعليم التعاوني Cooperative Education المبني على التعاون بين الجامعة ومنظمات الأعمال والخدمات لتوفير فرص التعلم التطبيقي للطلاب في مجالات التخصص المختلفة وبإشراف مشترك من أعضاء هيئة التدريس وخبراء تلك المنظمات المتعاونة. على أن تتم مراجعة وتقييم استراتيجية التعليم والتعلم، والاسترشاد بتقارير أعضاء هيئة التدريس والمرشدين الأكاديميين، وتحليل الاستبيانات التي يستوفيها الطلاب في نهاية كل مقرر دراسي. كما تتم الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات والمستويات التي يحققها الطلاب في معدلات الدرجات.

ومن متطلبات رفع كفاءة الفاعلية التعليمية بالجامعات المتنافسة للوصول إلى مراكز متقدمة في تصنيفا أفضل الجامعات في العالم الاهتمام ببرامج الدعم الطلابي بدراسة كل المعلومات المتوفرة عن الطلاب والاستناد إليها في توجيه برامجهم الدراسية من خلال نظام نشط وفعال للإرشاد الأكاديمي، وأن تضع الجامعة نظاماً

خاصاً لرصد حالات التعثر الدراسي بين الطلاب وتحديد الطلاب في موقف الإنذار الأكاديمي Probation وتوفير برامج لمساعدتهم في تخطي العقبات والمشكلات التي تواجههم في دراستهم حتى يتمكنوا من تحسين أداءهم التعليمي. كذلك من المفيد أن تضع الجامعة نظاماً لتقديم المنح الدراسية وفق للطلاب المتميزين.

كذلك تهتم الجامعة بدعم ومساندة الأنشطة الطلابية في مختلف المحالات العلمية والبحثية والثقافية والرياضية والفنية وحفز الطلاب للمشاركة في اقتراح الأنشطة وتنفيذها. وتنمية ثقافة المشاركة والممارسة الديموقراطية في الجامعة.

وأخيراً يكون تطوير نظم تقويم الطلاب من أساسيات زيادة الفاعلية التعليمية وذلك تتبع الجامعة نظاماً للتقويم المتكامل للطلاب لا يستند فقط إلى اختبارات نهاية الفصل الدراسي، بل يشمل كافة الفعاليات التي يشارك فيها الطلاب على مدى الفصل الدراسي، والتأكيد على ضرورة توافق أساليب التقويم مع محتويات المقررات المعلنة والتي تم تدريسها، فضلاً عن المساحة المعرفية التي يفترض أن ينميها الطلاب بجهودهم في التعلم الذاتي. على أن تتم دراسات تحليلية لاختبارات كل مقرر لمقارنتها عبر فترات زمنية مختلفة، وكذا مقارنة الاختبارات الموضوعة لنفس المقرر بواسطة أساتذة مختلفين، وتستخدم نتائج تحليل وتقويم الاختبارات في توجيه أعضاء هيئة التدريس لتطوير أسلوب إعداد الاختبارات وتلافي ما قد يسفر عنه التقويم من أوجه قصور.

المقوِم الثالث: استقطاب واستثمار قدرات أعضاء هيئات التدريس

تلتزم الجامعة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وفق خطة تحدد المواصفات والتخصصات والأعداد بما يتناسب ومتطلبات البرامج التعليمية ووفق المعدلات المتعارف عليها في نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب. وتحرص الجامعة على ضرورة توافق التأهيل العلمي والتخصص المهني والخبرات العملية لأعضاء هيئة التدريس مع متطلبات البرامج التعليمية ومحرجات التعلم المستهدفة.

من جانب آخر، تهتم الجامعات الساعية إلى التفوق العالمي بوضع وتفعيل خطط لتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرص المتكافئة لهم لحضور المؤتمرات والندوات والفعاليات العلمية المحلية والدولية ذات العلاقة. كما

تطبق الجامعة نظام شامل لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يتضمن عناصر الأداء الأكاديمي.

وفي جميع الأحوال تحرص الجامعة على استمرار رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من أعضاء الجامعة والمجتمع، عما تقدمه من خدمات تعليمية ومجتمعية.

المقوِم الرابع: تعميق الأنشطة البحثية والمعرفية

تضع الجامعة خطط بحثية تهدف إلى استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس في إجراء بحوث علمية تستهدف استكمال متطلبات تنمية المصادر المعرفية وتطوير البرامج التعليمية من جانب، والمساهمة في تنمية المعرفة الإنسانية والوصول إلى مصاف الجامعات البحثية من جانب آخر.

وتسعى الجامعة إلى زيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ الخطط البحثية، وحفزهم لنشر بحوثهم العلمية في المجلات والدوريات المتخصصة محلياً ودولياً ذات التأثير المرتفع High Impact Factor.

من أجل ذلك تخصص الجامعات موازنات ضخمة لتمويل البحوث العلمية المعتمدة في خطتها. كما تنشئ صندوقاً لتمويل البحوث العلمية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس خارج نطاق خطة الجامعة. كما تنسق الجامعات جهود أعضاء هيئة التدريس في التقدم بمشروعات بحوث للحصول على تمويل من الجهات الحكومية ومن مصادر التمويل الوطنية والدولية، وتتابع العوائد المالية المتحققة من البحوث العلمية وتعيد ضخها في موازنات تمويل البحوث العلمية.

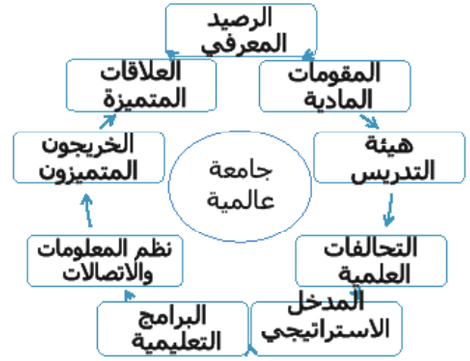
كذلك تهتم الجامعات بتنظيم ندوات وورش عمل ومؤتمرات لمناقشة قضايا علمية ومجتمعية ذات أهمية.

وتحتل الدراسات العليا مكاناً معتبراً في الجامعات الساعية إلى التميز والتفوق العالمي فضلاً عن السبق بين الجامعات الوطنية.

المقوم الخامس: استثمار المزايا التنافسية

تبذل الجامعات الساعية إلى التفوق والتميز جهوداً مخططة علمياً لتحويل مزاياها النسبية Relative Advantages إلى مزايا تنافسية، والفرق الأساسي بين النوعين من المزايا هو تفعيل واستثمار المزايا النسبية ـ التي قد تكون غير معلومة للإدارة الجامعية وبالقطع غير مستفاد منها سواء في دعم وتأكيد القدرة المؤسسة للجامعة أو زيادة الفاعلية التعليمية بها، كما يوضح الشكل التالي:

شكل [10] المزايا التنافسية للجامعة



ويتطلب استثمار المزايا التنافسية بالدرجة الأولى الكشف عنها وتقويم مدى اختلافها وتميزها عما تتمتع به الجامعات المنافسة، ثم بذل الجهد في الاستفادة منها بالتخطيط العلمي الذي يوفر فرصاً أفضل لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها.

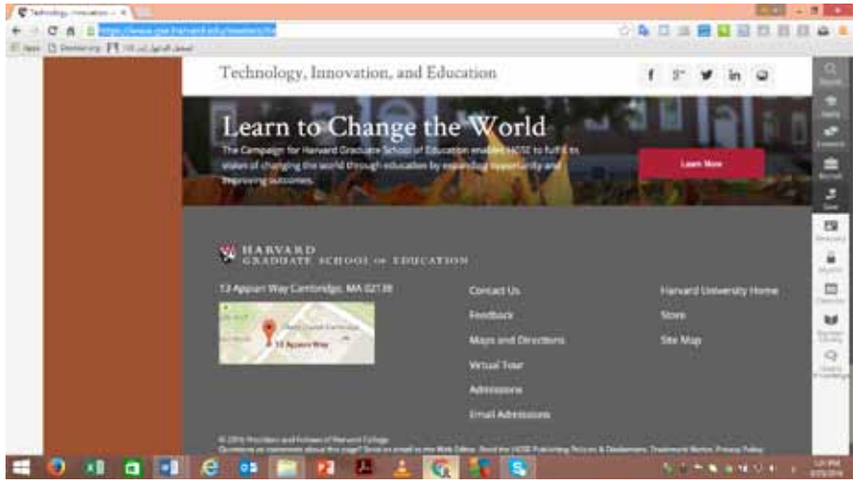
المقوم السادس: تعميق المكونات التقنية

تعمل الجامعات المتميزة والساعية إل التقدم في قوائم التصنيف العالمية في مجالات ابتكار واستثمار التقنيات العالية وليس فقط مجرد شراءها واستخدامها. ومن تلك الجامعات جامعة هارفارد الأمريكية[78] التي تبذل كلية الدراسات العليا في التعليم بها Graduate School of Education اهتماماً ملحوظا في نشر أفكار ومفاهيم تغيير أنماط الحياة ـ ومنها التعليم ـ في العالم باستثمار التقنيات الجديدة، من خلال برنامج

(78) https://www.gse.harvard.edu/masters/tie

أكاديمي عنوانه " التقنية، الاختراع، والتعليم" نعرض ملامح سريعة عنه للدلالة على أن الجامعات الحديثة لا تكتفي بتلقي الابتكارات التقنية من الآخرين، ولكنها تشارك بصنعها ونشر مزاياها، وعلى سبيل المثال فقد طرحت كلية التربية بجامعة هارفارد برنامجا على مستوى الماجستير يهدف إلى تنمية قادة متميزين في مجال التعليم من بين أعضاء هيئات التدريس والطلاب على السواء ومعهم طلاب متميزين من مختلف أرجاء العالم لتعلم كيف يسهم البحث العلمي والتقنيات الجديدة والوسائط Media المتطورة في تقديم محتوى تعليمي متميز، وبذلك تتطور أساليب التعلم ذاتها. وفي هذا البرنامج يتم تدريس كيف يستخدم الحاسب اللوحي IPad لمتابعة تقدم الطلاب في دراستهم، أو كيف يتم تصميم مكتبة رقمية Digital School Library أو كيف يعد برنامج تليفزيوني للأطفال، أو كيف يصمم موقع للتواصل الاجتماعي.

شكل [11] موقع كلية التعليم «التربية» بجامعة هارفارد



إن الجامعات المتميزة تدرك التقنية على أنها وسيلة لتقدم التعلم وليست غاية في ذاتها Technology is the Means Not the Mission ، وبحسب وصف مدير البرنامج الجديد يقول؛

"We don't start with the goal of creating a sticky website, viral app, or immersive simulation. Instead, we choose the medium or technology that delivers the most effective learning experience

for our specific goal. No previous computer science or technology experience is required to join TIE, only a passion for harnessing innovation and creativity to improve educational outcomes for all learners."

المقوِم السابع: تعميق أواصر المشاركة المجتمعية

تؤسس الجامعات بالدرجة الأولى لتحقيق غايات وأهداف مجتمعية وحتى إن كانت جامعات خاصة مدفوعة بدافع الربح. والجامعات في أي مكان في العالم توجد في محيط مجتمعي تعمل على الوفاء باحتياجاته التعليمية والبحثية والمعرفية، وتوفر له الخدمات المجتمعية التي تساعده على التطور والتقدم. وفي المقابل يمكن للجامعات استقطاب طلابها من مجتمعها المحلي والوطني، ثم من المجتمعات الإقليمية والدولة. كما تتمكن الجامعات من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمعرفة ليكونوا أعضاء في هيئات التدريس والبحوث بها، فضلاً عن بناء الهياكل الوظيفية في مختلف مجالات العمل الجامعي.

وتتجه الجامعات بخريجيها ومنتجاتها البحثية والمعرفية إلى المجتمعات المحيطة وذات العلاقة.

ويكون تعميق العلاقات بين الجامعات وبين مجتمعاتها المحلية والدولية، وتنمية الشراكة بينها وبين المنظمات والمؤسسات الفاعلة في المجتمعات ذات العلاقة من الأمور المهمة في تأكيد جدارة تلك الجامعات المتنافسة على المراكز المتقدمة في قوائم الجامعات الأفضل في العالم، أخذاً في الاعتبار أن الاستطلاعات التي تجريها هيئات التصنيف العالمية تولي مؤشرات سمعة الجامعة في المجتمع وزناً مهماً.

المقوِم الثامن: التوجه إلى السوق العالمي

إن التوجه إلى السوق العالمي نتيجة مباشرة وحتمية لظاهرة العولمة، فقد تحققت درجة عالية وغير مسبوقة في انفتاح الدول والمجتمعات وتعاملها في المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية والمجتمعية، ومن هنا ساد العالم المعاصر صور متعددة للتعاون التعليمي، ونشأت الجامعات ذات البعد الدولي، وقامت التحالفات

والاتصالات وعُقدت الاتفاقات بين بعضها البعض، وبينها وبين الجامعات الوطنية في كثير من دول العالم.

لذا أصبح البعد الدولي Internationalization من أهم مؤشرات التصنيفات لترتيب الجامعات الأفضل في العالم. ويقاس ذلك التوجه الدولي [العولمي] بمؤشرات مهمة مثل:

1. تأسيس فروع لجامعات من دولة معينة في دول أخرى؛
2. تقديم برامج أكاديمية من جامعة معينة بواسطة جامعات تتوطن في دول أخرى؛
3. وجود تحالفات Alliances أو تشابكات Networks بين جامعات من دول مختلفة تعمل في دول متعددة؛
4. الاتفاقات العلمية وتبادل الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والأبحاث والمطبوعات العلمية بين جامعتين من دولتين مختلفتين أو أكثر؛
5. وجود مشروعات بحثية تجرى بين باحثين من جامعات تابعة لدول متعددة، ونمو حالات لتعاون علمي وبحثي في مجالات تطوير أساليب التعليم والإدارة الجامعية وغيرها من شئون الجامعات وذلك بالمشاركة بين جامعات من دول مختلفة؛

والمهم أن يكون ذلك التوجه العولمي نابعاً من فكر استراتيجي وخطط مدروسة للجامعات التي تعتزم الدخول في المعترك الدولي. وقد جاء في تقرير مشترك لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والبنك الدولي WB عن مراجعة سياسات التعليم العالي في مصر[79]، توصيات مهمة بشأن تنمية استراتيجية للتدويل في الجامعات المصرية نذكر منها ما يلي:

(79) مرجع سبق ذكره.

إعداد استراتيجية للتدويل[80]

يخضع التعليم العالي والبحث الجامعي في جميع أنحاء العالم لعملية تدويل على نطاق غير مسبوق وبمعدل سريع. وأصبح التدويل الآن متعدد الأبعاد. ويتسع بالضرورة نطاق المفاهيم التقليدية المتمثلة في الكفاءة والجودة والصلة، وصار يتعين على الحكومات والمؤسسات في كافة أرجاء العالم أن تتكيف مع هذا الواقع الجديد.

غير أن هذه الاتجاهات ليست واضحة في مصر، حيث إن التدويل لم يبرز كمجال يستحوذ على اهتمام السياسات. وبالمقارنة مع بلدان أخرى، فإن عدد الطلاب المصريين في الخارج ضئيل جدا. ويعرب العديد من الطلاب عن اهتمامهم البالغ بالدراسة في الخارج، ولكن آمالهم لا تتحقق. ولقد زاد عدد الطلاب الدوليين في مصر خلال السنوات الأخيرة، ولكنهم لا يشكلون سوى 3.1٪ من جميع حالات القيد بالتعليم العالي. وأعربت عدة مؤسسات عن رغبتها في قبول طلاب دوليين. غير أن المؤسسات نفسها لا تعمل عامةً بنشاط على اجتذاب الطلاب الدوليين، ويفتقر العديد منها إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم، كما أن هناك عقبات بيروقراطية.

ويمثل تعزيز حراك أعضاء هيئة التدريس بطريقة منظمة أكثر الوسائل فعالية على المدى البعيد لتدويل التعليم العالي. ويبدو أن مبادرات الحراك في مصر لا تنبع من استراتيجية على أي من مستويي النظام أو المؤسسات. ثم إن تعليم اللغة الثانية في مؤسسات التعليم العالي المصرية محدود جدا، وإن كانت بعض البرامج تقدم بالإنجليزية والفرنسية في بعض الجامعات. ويرغب الطلاب في التعامل مع مناهج أكثر تدويلا، ويشمل ذلك فرصة التمكن من لغة ثانية والحصول على خبرة الدراسة في الخارج.

وبوجه عام، تنفتح مصر على المجتمع الدولي بعدة طرق، ولكن لا يزال عليها أن تعد استراتيجية لتدويل نظام تعليمها العالي.

(80) المرجع السابق ص 34

ومن أحجار الزاوية لإعداد استراتيجية تدويل أن يتم إعداد إطار للمؤهلات القومية National Qualifications Framework [81] يضم كافة مستويات المؤهلات التعليمية، بما فيها شهادة إتمام الدراسة الثانوية، والدبلومات الفنية، والدرجات العلمية ويحدد إطار المؤهلات، من خلال تفصيل المعارف والمفاهيم والكفاءات المتوقعة من الخريجين للحصول على مؤهل معين، نقطة الإحالة للمنهج والتقييم ولمسارات تعلم الطلاب. ومن شأن إطار المؤهلات المتفق مع المعايير الدولية أن يمكِّن خريجي مصر من إيجاد فرص عمل أينما التمسوها، وأن ييسر الاعتراف بمؤهلات الأجانب".

وخلص التقرير إلى ضرورة الاهتمام بوضع استراتيجية تدويل أكثر شمولا للتعليم العالي في مصر.

المقوِم التاسع: تعميق الديموقراطية

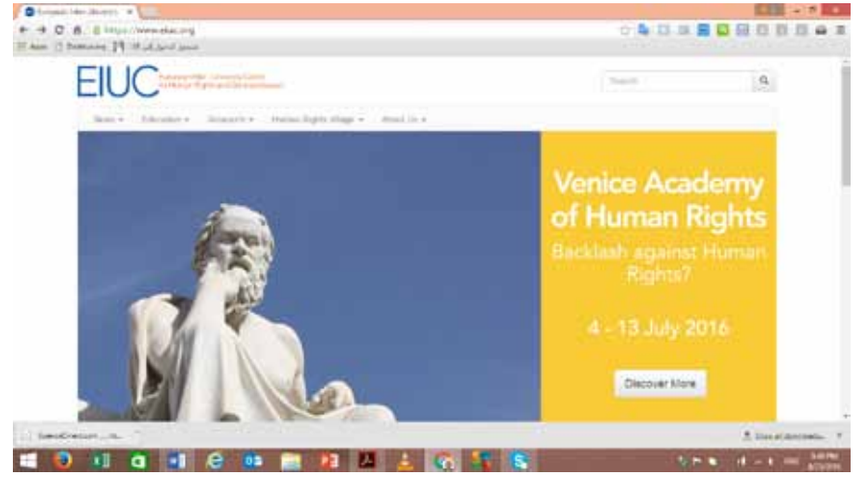
يسود العالم المعاصر الاهتمام بالديموقراطية كأسلوب للحياة حيث يتمتع الناس بحقوق وحريات وضمانات لحماية تلك الحقوق والحريات في ظل دساتير وقوانين تؤكد التمسك بإعلان حقوق الإنسان والعهود الدولية لضمانها في كافة المجالات.

ومن الجامعات المشهود لها بالسبق هي جامعة مينسوتا الأمريكية التي يوجد بها مكتبة كاملة لجميع الوثائق الخاصة بحقوق الإنسان، وفي هذه المكتبة وثيقة العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الذي بدأ نفاذه في 3 يناير 1976 وتنص المادة الثالثة عشرة منه على أن " تقر الدول الأطراف في هذا العهد بحق كل فرد في التربية والتعليم. وهي متفقة على وجوب توجيه التربية والتعليم

(81) يراجع في ذلك تصريحات رئيس الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر في ورشة العمل التي عقدت في مايو 2016 عن مشروع الإطار القومي للمؤهلات ويقصد به توصيف جميع المؤهلات في مصر وتصنيفها في مستويات محددة ووضع معايير ومواصفات للخريجين في كل مرحلة تعليمية مما يسمح بمناظرة اطار المؤهلات في مصر بأطر المؤهلات العالمية مما يتيح والاعتراف بالشهادات المصرية وخبرتها العملية ومن ثم القدرة علي تصدير العمالة المصرية .ويعمل الاطار علي الاعتراف بالخبرات العملية من خلال اختبارات محددة ومنح شهادات للاعتراف بالخبرات ومناظرتها بمستواها في مستويات التعليمية في الاطار القومي للمؤهلات ويسمح الاطار بالتنقل بين المستويات التعليمية افقيا ورأسيا مما يتيح مرونة في التعلم مدي الحياة والعودة للتعليم في اي وقت والاعتراف بالخبرة المكتسبة ويمكن من خلال الاطار الجمع بين اكثر من مجال وخبرة في اكثر من تخصص.

إلى الإنماء الكامل للشخصية الإنسانية والحس بكرامتها وإلى توطيد احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية. وهي متفقة كذلك على وجوب استهداف التربية والتعليم تمكين كل شخص من الإسهام بدور نافع في مجتمع حر، وتوثيق أواصر التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الأمم ومختلف الفئات السلالية أو الإثنية أو الدينية. كما تنص المادة ذاتها على جعل التعليم العالي متاحا للجميع على قدم المساواة، تبعا للكفاءة، بكافة الوسائل المناسبة ولا سيما بالأخذ تدريجيا بمجانية التعليم وأنه ليس في أي من أحكام هذه المادة ما يجوز تأويله على نحو يفيد مساسه بحرية الأفراد والهيئات في إنشاء وإدارة مؤسسات تعليمية، ويستفاد من هذا العهد الدولي أن الجامعات كمؤسسات تعليمية تلتزم باحترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية، وأن يسودها مناخ الديموقراطية.

شكل [13] موقع المركز المشترك بين الجامعات الأوروبية لحقوق الإنسان والديموقراطية

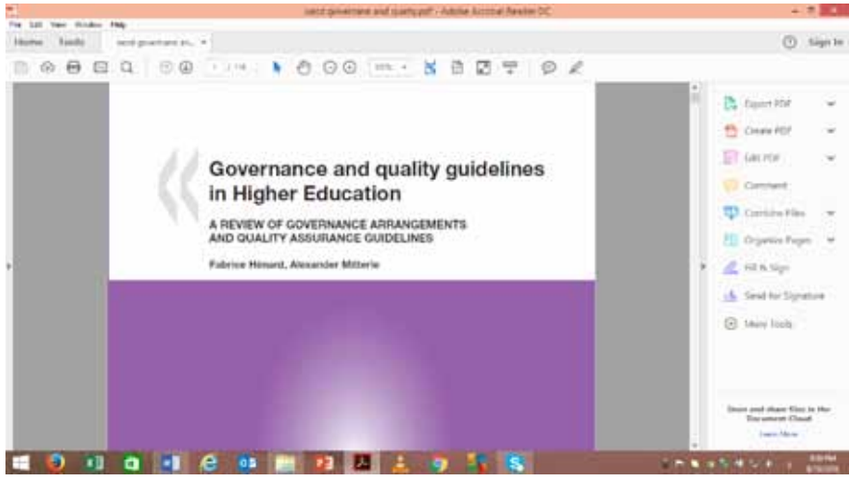


المقوم العاشر: تأكيد وتفعيل قواعد الحوكمة في الجامعة[82]

يتصاعد الاهتمام بمفهوم الحوكمة Governance في التعليم الجامعي خاصة وقد ارتبط بمفهوم تأكيد جودة التعليم Quality Assurance.

(82) https://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf

شكل [14] تقرير OECD عن الحوكمة والجودة في التعليم العالي



أهمية مفهوم الحوكمة في الجامعات[83]

إن الرسالة ثلاثية الأبعاد لأي جامعة والمتضمنة التعليم، البحث العلمي والتنمية المعرفية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة يجب تحقيقها من خلال التعاون والتكامل والتشاور بين جميع أعضاء الجامعة.

إن تحقيق رسالة الجامعة يتطلب تفهم والتزام جميع أعضاء الجامعة بالنظم والقواعد وعملية اتخاذ القرارات التي يتم من خلالها أداء الأنشطة الجامعية والمحافظة على مستويات الجودة والتميز المستهدفة. كذلك من المهم أن يدرك الجميع حقيقة أن الجامعة تخضع لرقابة وتقويم من جهات خارجها لها سلطة في التأثير على سياساتها وقراراتها بطرق مباشرة وغير مباشرة؛ أهمها سلطة أصحاب المصلحة والمجتمع.

إن أعضاء الجامعة مطالبون بتفهم رسالتها والتي يكون لكل منهم دور في تحقيقها. لذلك ينبغي أن يتفهموا كيف تتوزع السلطة الرسمية في الجامعة، ومدى اندماجهم في عملية اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب حسن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها أن يتفهم أصحاب السلطة كيف يقيمون التوازن الإيجابي بين الالتزام بنصوص القوانين

(83) https://en.wikipedia.org/wiki/Governance_in_higher_education

والقواعـد المنظمة لأعمال الجامعـة وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وبين المحافظة على حريتهم في التفكير والتصرف بما يرونه محققاً لغايات الجامعة وأهدافها.

إن هـذا الفهـم والوضـوح في الرؤيـة، يضيـف إلى قـدرات كل عضـو في الجامعة لاحترام طبيعتها وتميزها وحسـن اسـتثمار إمكانياتها، مما يسهم في تيسير إدارة الجامعة والالتـزام بمبـادئ الحوكمة السـليمة، وكلها أمور تصب في زيادة قـدرة الجامعة على الوفاء برسالتها العلمية ومسئوليتها الاجتماعية.

ومن الأمور الأساسـية في ضمان تحقق رسالة الجامعة وكفاءة تفعيل نظام الحوكمة أن تسـود الجامعة ثقافة التشـاور والاتصالات المفتوحة والمشـاركة في اتخاذ القرارات بين مختلف تنظيمات الجامعة، وعلى الجميع تفهم أن ما يتمتعون به من سلطة لها حدود سـواء قانونيـة ونظاميـة أو أخلاقية وإنسـانية. إن نجاح الجامعة يعتمد على أن تسـود علاقـات الزمالـة والاحترام المتبادل بـين أعضاء هيئة التدريـس والباحثين، وأعضاء الأجهزة الإدارية والفنية، والطلاب وأسرهم، وممثلي الجهات الخارجية ذات العلاقة.

ومـن القواعد الرئيسـية في حوكمـة الجامعة أن يتحمل كل فـرد في مجتمع الجامعة مسئولياته عما يقوم به من أنشطة وما يصدر عنه من تصرفات.

وفي مجـال إقامـة نظـام دقيـق للحوكمة، يجـب أن تعـد الجامعة مجموعـة متكاملة مـن السياسـات والإجـراءات التي توجـه الأداء وترشـد أعضاء الجامعـة في أداءهم لأدوارهم، مما يساعد على ضمان تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

كذلـك تقوم مفاهيـم الحوكمة على احترام تعـدد الآراء في اتخاذ القـرارات، ومن ثم تصبح المشـاركة هي السمة الرئيسـية لمناخ العمل الإداري في الجامعة. إن الانفراد بالسلطة واحتكار اتخاذ القرارات في فرد أو مجموعة يتعارضان تماماً ومبادئ الحوكمة التـي تعتبر بدورهـا شرطاً مهماً مـن شروط حصول الجامعة على الاعتماد والسـبق في مجالات المنافسة العالمية على المراكز المتقدمة في قوائم التصنيف للجامعات الأفضل.

يجـب أن يـدرك الجميع من أعضاء الجامعة أنهم مشـاركون في تحمـل نتائج الأداء ولا يسـتطيعون التملص من تلك المسـئولية وإسـنادها فقط إلى القيـادات الأكاديمية والإدارية، وبنفس المنطق لا يسـتطيع القادة الإداريون والأكاديميون في الجامعة إلقاء مسـئولية الفشـل أو سـوء الأداء على غيرهم من أعضاء هيئة التدريـس والعاملين في

المواقـع المختلفـة. إن المبدأ الأسـاسي في الحوكمة الجامعية هو " الجميع مشـاركون في وضع السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وهم جميعاً يسألون عن نتائجها".

مبادئ الحوكمة

إن الغايـة الرئيسـية من مجموعة المبادئ والسياسـات التـي يتضمنها نظام حوكمة الجامعـة هو خلـق جو مـن التفاهم والمشـاركة والتشـاور، يواكب ثقافـة الإخلاص والمصارحـة، وينمي الثقـة المتبادلة، ويـؤدي إلى عدالة المحاسـبيةAccountability وتحمُل نتائج التصرفات، بما يهيئ أفضل الفرص لتحقيق غايات الجامعة ورسالتها.

تلك المبادئ تضم ما يلي:

1. مبدأ السلطة

تتبلور السلطة الجامعية النهائية في مجلس الأمناء أو ما يعادلهBoard of Trusties . كـما تتمثـل فيما يفوضه ذلـك المجلس الأمناء من سـلطة لرئيسـه، ولمجلس الجامعة ورئيس الجامعة. وتنشأ سلطة مجلس الأمناء وغيره من الكيانات التنظيمية في الجامعة إمـا من قوانـين عامة تصدرهـا الدولة وتقوم عـلى تنفيذها الجهات الرسـمية المخولة بالإشراف الجامعات الحكومية بالأسـاس، والجامعات الخاصة والأهلية بقدر تدخل الدولـة في شـئونها. وقد تنبع السـلطة الجامعية مـن أعراف وقواعـد مجتمعية في حالة عـدم تدخل الدولة بقوانين وقواعد منظمة لشـئون الجامعات. ويمارس رئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة السلطة المخولة لكل منهما وبالتشاور مع الخبراء والمستشارين والمجالس الجامعية والطلابية المختلفة كل في نطاق اختصاصه.

2. مبدأ التشاور

ويهـدف هـذا المبـدأ إلى تنميـة الاتصـالات المفتوحـة بـين القيـادات الأكاديميـة والإداريـة وبينهـم وبـين الطـلاب وكافة أصحـاب المصلحـة، وأن يـمارس الرئيس ومعاونـوه "الاجتهـاد الواجـب" Due Diligence في التشـاور خاصـة مع أعضاء هيئـة التدريـس المتخصصـين والطـلاب في كافـة الموضوعـات ذات التأثـير عليهم. وتكون تلك المشاورات فعالة إذا تمت وفق ترتيبات واضحة وفي توقيت مناسب وفق إجراءات تسـمح للأطراف التي يتم التشـاور معها بتفهـم الموضوعات وإبداء الآراء

بحرية ومن دون استعجال. وتزيد قيمة التشاور حين يعلم من تم مشاورتهم بنتائج المشاورات وما انتهت إليه الإدارة الجامعية من قرارات.

3. مبدأ تمثيل الأطراف

تؤكد مبادئ حوكمة الجامعة أن يكون لجميع الأطراف ذوي العلاقة فرصة لتواجد ممثليهم في المجالس واللجان والتشكيلات المختلفة المتصلة ببحث السياسات واتخاذ القرارات ذات التأثير عليهم. وبذلك يكون على الجامعة تمثيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بممثلين عن كل طائفة في المجالس واللجان والتشكيلات الجامعية ذات العلاقة. ويكون اختيار ممثلي الطوائف ذات العلاقة بالانتخاب أو بالتعيين حسب مقتضى الحال.

ويجب على الإدارة الجامعية إعطاء أهمية خاصة لتمثيل أعضاء هيئة التدريس في اللجان ومجموعات العمل المختصة ببحث وتطوير نظم العمل وقواعد توجيه الأداء وشروط ومعايير تقييم الأداء، وأسس توزيع المنح البحثية والفرص التدريبية وغير ذلك من الأمور ذات الأهمية لأعضاء الهيئة العلمية بالجامعة.

التمثيل الطلابي

يعتبر الطلاب عنصراً محورياً في الجامعة لا تقوم إلا بهم، ومن ثم تهتم مبادئ الحوكمة بإتاحة الفرص لهم لتحمل مسئولية كثير من الأمور التي تخصهم وذلك بالمشاركة في المجالس واللجان الجامعية على النحو المبين في المبدأ الثالث " مبدأ تمثيل الأطراف"، وكذلك من خلال إقامة تنظيم طلابي متفرد هو " اتحاد طلاب الجامعة" الذي يتكون من ممثلين منتخبين من طلاب الفرق المختلفة بكليات الجامعة، تشكيل اتحادات فرعية بالكليات المختلفة بحسب حجم الجامعة وانتشار ـ أو تركز ـ مواقع تلك الكليات في الحرم الجامعي.

ويختص اتحاد الطلاب بتخطيط وإدارة الأنشطة الطلابية في المجالات العلمية، الثقافية، الرياضية، والفنية. كما يشارك في قوافل خدمة المجتمع وتنفيذ برامج مساندة للمجتمعات المحلية المحيطة بالجامعة في مجالات تخصصهم العلمي. ومن خلال

"اتحادات الطلاب " يتم تدريبهم على ممارسة الديمقراطية، وتحمل مسئوليات اتخاذ القرارات والمساءلة عن النتائج.

تمثيل العاملين

يتم تمثيل العاملين خاصة في لجنة شئون الموارد البشرية للنظر في كل ما يتصل بعلاقات العمل في الجامعة واتخاذ القرارات في أمور الترقيات وتقويم أداء العاملين ومنح العلاوات والمكافآت، والهدف هو تمثيل وجهة نظر العاملين في صياغة وتطوير أفضل نظم للتعاون بينهم وبين الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين. كذلك يكون لرئيس مجلس الأمناء ورئيس الجامعة إشراك ممثلين للعاملين في مختلف اللجان ومجموعات العمل المكلفة بدراسة موضوعات لها تأثير على حقوق العاملين ووجباتهم.

تمثيل الأطراف الخارجية

من أجل توثيق العلاقة مع الجهات الخارجية ذات التأثير في عمليات الجامعة، يصدر مجلس الأمناء قرارات باختيار ممثلين لتلك الجهات لعضوية مجلس الجامعة ومجالس الكليات واللجان المتخصصة بالجامعة والكليات لتمثيل وجهات نظر تلك للجهات والاستفادة مما لدى ممثليها من خبرات. ومن جانب آخر، تسعى الجامعة إلى طلب الرأي من منظمات المجتمع ذات العلاقة في البرامج الأكاديمية والبحثية، واتجاهات تطوير المناهج والمقررات حتى تكون مواكبة لتطلعات واحتياجات المجتمع ليكون الخريجين على قدر التأهيل العلمي والمهارة العملية والكفاءة التي تهيؤهم للعمل في مختلف قطاعات الدولة والمجتمع.

توزيع الأدوار بين القيادات

تتوزع الأدوار بين القيادات الجامعية وفق ما تنص عليه القوانين والقواعد العامة، ووفق توافقات أصحاب المصلحة في الجامعات وما تقره الجمعيات العامة [في حالة الجامعات الخاصة والأهلية] والمؤتمرات الجامعية.

ويفصل الدليل التنظيمي للجامعة مهام وسلطات ومسئوليات كل من تلك القيادات الجامعية وينظم أساليب تنفيذها والسلطة المختصة بمتابعتها وتقويم

نتائجها والمحاسبة والمساءلة عن النتائج غير المرضية وغير المتوافقة مع رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

الدور المحوري لأعضاء هيئة التدريس

يتحدد الدور الرئيسي لأعضاء هيئة التدريس في مهام التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وحيث أن أعضاء هيئة التدريس مطالبون بضمان وفاء الجامعة بمسئولياتها الأكاديمية، يجب أن يشتركوا في إعداد السياسات التعليمية بما يؤكد قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها.

وبالدرجة الأولى فإن أعضاء هيئة التدريس لهم دور مهم في تطوير البرامج الأكاديمية والمناهج والمقررات. كما عليهم مسئولية التجديد والتحديث والتنويع في تقنيات التعليم التي يستخدمونها في التواصل مع الطلاب.

كما يكون على أعضاء هيئة التدريس الاشتراك في الإشراف على البحوث العلمية والرسائل الجامعية والاهتمام بتطوير الدراسات العليا. ومن أهم أدوار هيئة التدريس تنظيم الندوات العلمية والمؤتمرات والمشاركة في الفعاليات العلمية الوطنية والإقليمية والدولية.

كذلك من مهام لأعضاء هيئة التدريس تقديم المشورة للقيادات الجامعية والقيام بالدراسات التي تتصل بتخصصاتهم ولها مردود على أداء الجامعة والمساعدة في تطويرها.

4. مبدأ المساءلة والمحاسبية

تفرض مبادئ الحوكمة أن يكون كل فرد في الجامعة مسئولاً يحاسَب عن نتائج أعماله وتصرفاته، ولا يستثنى من هذا أي فرد أو تشكيل جامعي. ويقتضي تطبيق هذا المبدأ أن يخضع الجميع من أفراد وتشكيلات جامعية للتقويم الموضوعي. وتعتبر آليات التقويم الذاتي من أهم وسائل التقويم التي تكشف عن نقاط القوة والضعف في التكوين الشخصي وأداء عضو الجامعة، مما يترتب عليه إمكان مساءلة المسئولين عن الأداء غير الجيد أو المخالف لتوجهات الجامعة وغايتها. وكذلك تقدير أصحاب الأداء المتميز.

5. مبدأ الإفصاح والشفافية

تتضح قمة نجاح نظام حوكمة الجامعة في قدرة القيادات الجامعية على الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تكون كل المعلومات متاحة لذوي العلاقة لتفهم قرارات الجامعة واختياراتها، وأن تعمد الجامعة إلى الإفصاح عن توجهاتها وخططها من أجل توضيح مواقفها للمجتمع ولذوي المصلحة.

ومن وسائل الإفصاح المختلفة إتاحة المعلومات عبر وسائل النشر المختلفة، وإصدار التقارير الدورية عن فعاليات الجامعة وإنجازاتها، والتحديث المستمر لموقع الجامعة على شبكة الإنترنت[84].

مفهوم الجامعات من الدرجة العالمية

إن المحصلة الواضحة في كل التطورات والتغييرات في أمور الإدارة الجامعية هي بروز مفهوم " الجامعات من الدرجة العالمية" World – Class Universities وأصبح الاهتمام بالوصول إلى تلك الدرجة عاماً بين الدول المتقدمة في مجالات التعليم الجامعي وكذلك الدول الآخذة في التقدم، كما أصبحت المنظمات الدولية المهتمة بالتعليم الجامعي تولي اهتماما كبيراً بتأصيل وتفصيل مقومات تلك الجامعات ذات الدرجة العالمية ونشر نتائج الدراسات والمؤتمرات التي تعقدها في ذلك الشأن على أوسع نطاق. كذلك انتقل الاهتمام بذلك المفهوم إلى كثير من الجامعات ذاتها وذلك في إطار سعيها إلى التميز وضمان مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات.

وقد صدر في دراسة هذا المفهوم تقريران ـ من بين مئات التقارير والدراسات ـ الأول عن البنك الدولي في العام 2009 من إعداد عضو البنك Jamil Salmi وهو من الباحثين المتميزين والمتخصصين قضايا التعليم الجامعي[85]:

(84) نتذكر أن أحد أهم التصنيفات للجامعات الأفضل في العالم يعتمد على ما تتضمنه مواقع الجامعات على شبكة الانترنت وهو موع Webomtrices

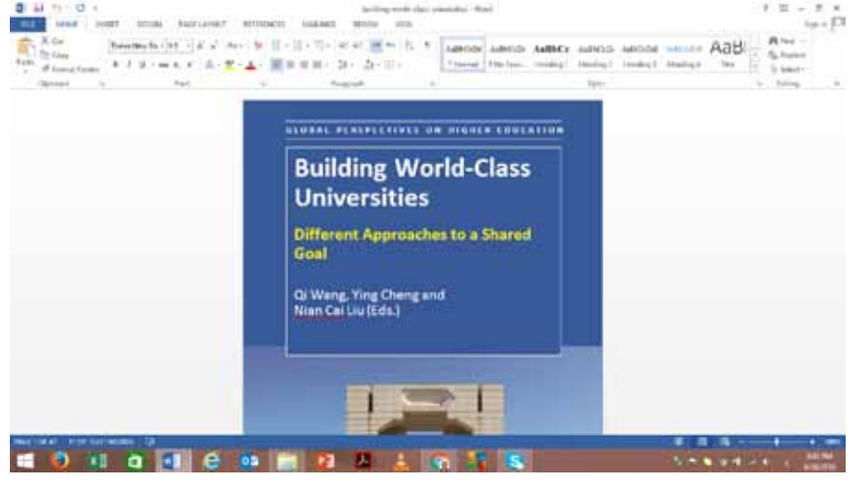
(85) http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resourc es/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf

شكل [15] تقرير البنك الدولي عن الجامعات من الدرجة العالمية



والتقرير الثاني فقد صدر في العام 2010 [86] واشترك في تحريره ثلاثة أعضاء بهيئة التدريس في Graduate School of Education بجامعة Shanghai Jiao Tong المعروفة بإصدار التصنيف الصيني لأفضل الجمعات العالمية،

شكل [16] تقرير عن الجامعات من الدرجة العالمية



(86) https://www.sensepublishers.com/media/1556-building-world-class-universities.pdf

وخلاصة ما جاء به التقريران ما يلي:

1. يتطلب الوصول بجامعة معينة إلى درجةالعالمية التزامات مالية ضخمة، وتركيز استثنائي من رأس المال البشري، وسياسات الحوكمة التي تسمح لأرفع مستوى من التدريس والبحث.

2. تساعد تلك الجامعات من الدرجة العالمية ـ وهي جامعات بحثية بالأساس ـ على تحسين تنافسية الدول في اقتصاد المعرفة العالمي.

3. كما تمثل الجامعات من الدرجة العالمية قمة الهرم في نظام التعليم الجامعي في الدول التي تنجح في تأسيسها وتشغيلها، ومن ثم تقوم بدور رائد ومؤثر في خلق المعرفة وتيسير الحصول عليها، وتعليم فئة متميزة من الموارد البشرية على درجات عالية من المهارة يصلحون لتولي القيادة التقنية والفكرية في مجتمعاتهم.

4. على مدى السنوات العشر الأخيرة، كان التحول إلى نمط الجامعات من الدرجة العالمية، على قمة اهتمامات المسئولين في الدول المتنافسة على احتلال المراكز الأولى في قوائم الدول والجامعات والاقتصادات الأفضل في العالم المعاصر.

5. نظمت مؤتمرات وأجريت دراسات وتم إعداد واستراتيجيات وبرامج لتحقيق على المستويات الوطنية والمؤسسية تقدم في مجال الوصول إلى الجامعات من الدرجة العالمية في كثير من الدول المتقدمة، وحتى بعض الدول النامية. وقد دفع إعلان ونشر قوائم الجامعات الأفضل في العالم إلى تنمية وتكريس هذه الجهود.

6. تتميز الجامعات من الدرجة العالمية بدرجة عالية من التأهيل عالي الجودة لأعضاء هيئة التدريس، الطلاب الموهوبين، والتميز في البحوث، ونوعية التدريس المتوافق مع المعايير الدولية، مستويات عالية من الحوكمة، والحرية الأكاديمية، وهياكل الحكم الذاتي، والمرافق المجهزة تجهيزا جيدا للتدريس والبحوث، والإدارة الفعالة، وتوفير مقومات الحياة الجامعية المتميزة للطلاب، فضلاً عن مصادر التمويل الكبيرة.

7. توضح الخبرات الدولية أن جهود الدول المختلفة للوصول بجامعات فيها إلى الدرجة العالمية قد اتجهت إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية؛ إتاحة مصادر مهمة من التمويل عبر نظم تنافسية، بناء استراتيجيات للتدويل، وتحقيق إصلاحات وتطوير مستمر في نظم الحوكمة بالجامعات والأجهزة الحكومية المشرفة عليها.

خاتمة

عوامل التغيير في التعليم الجامعي

كان الهدف من هذا الكتاب التعرف على أوضاع الجامعات والإدارة الجامعية في العالم المعاصر ـ عالم العولمة والتقنيات العالية والثورة المعرفية ـ ، ومحاولة الكشف عن العوامل الفاعلة في تطور الجامعات وأنماط إدارتها، سواء التي ينطبق عليها وصف "الحديثة" أو المتمسكة بوصف "التقليدية" ، وذلك أملاً في التوصل إلى "منهجية" معتبرة تستطيع الجامعات الأقل تطوراً تطبيقها لمواكبة ـ أو حتى الاقتراب من مستوى الجامعات الحديثة والمتميزة في عالمنا اليوم ـ وتحوِل الإدارة فيها إلى منهجية وأساليب الجامعات الأكثر تقدماً في عالم التعليم الجامعي المعاصر، والاستعداد لمواجهة ما سوف تحمله رياح التغيير المتوقعة في كل وقت.

وقد نجحت جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي وبعض الجامعات في آسيا كالهند وماليزيا والصين وأستراليا، وجامعات في جنوب إفريقيا، و"إسرائيل " ، وقليل من جامعات عربية، في استيعاب التحديات التي أثارتها العولمة التقنيات الجديدة والانطلاقة المعرفية، منذ ما يقرب من عشرين عاماً، واستثمرت الفرص التي أوجدتها وعملت على تطوير أوضاعها بما يكفل لها التعامل بكفاءة مع ظواهر التنافس العلمي والسهولة النسبية لاستقطاب طلاب من دول العالم المختلفة وتشكيل هيئات التدريس والبحوث من أفضل وأكفأ العناصر بغض النظر عن الدول التي ينتمون إليها.

كذلك استفادت تلك الجامعات من فرص التعاون مع جامعات في دول مختلفة وشاركت في تشكيل تحالفات وشبكات Networks تشترك في مشروعات بحثية وطرح برامج أكاديمية في دول متعددة، فضلاً عما توجهت إليه جامعات مختلفة إلى تأسيس فروع لها في بلدان الشرق الأوسط بالدرجة الأولى وغيرها من بلاد العالم الأقل تقدماً في التعليم الجامعي.

من ناحية أخرى، ساهمت التطورات التقنية، وخاصة التقنية الرقمية، في تطوير أساليب التعليم الجامعي وظهور أنماط جديدة للتعليم قلبت أسس التعليم التقليدية رأسا على عقب، وبزغ نجم التعلم الالكتروني عبر شبكة الإنترنت، وتبارت الجامعات الكبرى في العالم في تحويل برامجها الأكاديمية لتصبح متاحة عبر الشبكة العالمية Online، وتغير شكل الكتاب إلى E-Book وحلت الوسائط المتعددة Multi-media إلى حد بعيد محل الوسائط البشرية ـ وهم المعلمون ـ.

وكانت الثورة المعرفية هي قمة التحولات التي غيرت كثيراً في المحتوى المعرفي للجامعات التي أصبحت أقدر على تشكيل برامجها الأكاديمية وتوجهاتها البحثية وبالتالي منجزاتها العلمية بدرجات غير مسبوقة من الرقي العلمي والكفاءة والتقدم الفكري والإنساني، مستفيدة في كل ذلك ـ بالقطع ـ من الثورة التقنية.

وإن كان السؤال الذي سيطر على فصول هذا الكتاب هو التساؤل عما حدث للجامعات في سنوات الثورات الثلاث ـ العولمة والتقنية والمعرفة ـ، فإن السؤال الذي يطرح نفسه ـ وبقوة ـ في هذه الخاتمة هو ما الذي يتوقعه عالم الجامعات من تغيرات قادمة؟

إن التغيير، كما تؤكد سنة الله في خلقه، هو الثابت الوحيد في هذه الدنيا، وتوقع التغيير هو من أهم القدرات الإنسانية التي يجعلها العلم الحديث في إمكانية كثير من المتابعين للشأن الجامعي، فضلاً عن أهل الجامعات والقائمين على إدارة شئونها والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط المستقبلية.

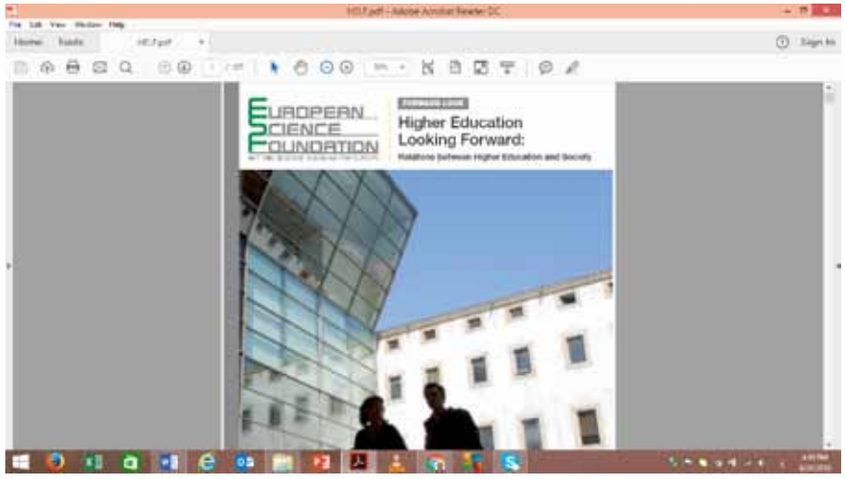
من أجل هذا فقد انشغلت جامعات مهمة ومنظمات إقليمية ودولية بالبحث في مستقبل التعليم الجامعي، ومحاولة كشف الستار عن التحولات التي تتفاعل الآن في

العالم لمحاولة الخروج إلى النور، ومن ثم يكون لأصحابها فضل السبق في استثمار تلك التغييرات قبل الآخرين!

العلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع

وقد أصدر " الاتحاد الأوروبي للعلوم" European Science Foundation تقريراً بالنظرة المستقبلية للتعليم العالي[87] الذي نعرض خلاصة له في هذه الخاتمة.

شكل [1] تقرير الاتحاد الأوروبي للعلوم عن النظرة المستقبلية للتعليم العالي



يحمل التقرير عنوانا مهما[88] عن العلاقة المتغيرة بين التعليم العالي والمجتمع؛ ويتضمن خمسة أوراق عن «التعليم العالي 2010 وما بعدها: محاولة لحل التناقضات بين التوقعات الاقتصادية والاجتماعية». وقد وفرت تلك الأوراق رؤى عامة عن مدى المعرفة المتاحة فيما يتعلق بالموضوعات الرئيسية المتعلقة بهيكل وأداء التعليم العالي في المستقبل في أوروبا وغيرها من الدول، أيضاً تصورات عن العوامل الاقتصادية والاجتماعية على ذلك الهيكل والأداء. كما احتوت الأوراق التي تضمنها التقرير تحديد الفجوات المعرفية عن حالة التعليم العالي في المستقبل، واقترحت

(87) http://www.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/HELF.pdf

(88) Higher Education Looking Forward: Themes on the Changing Relationship between Higher Education and Society

مجموعة من العناصر التي تشكل أجندة لبحوث بين تخصصات علمية متعددة حول العلاقة المتغيرة بين التعليم العالي والمجتمع.

وتشير دراسات التقرير إن منظمات التعليم العالي قد واجهت في السنوات القليلة الماضية ضغوطا مختلفة كلها تطالب بزيادة مساهمتها في خلق ما يسمى "اقتصادات المعرفة" Knowledge Economies، وفي ذات الوقت، ولكن بدرجة أقل من التركيز، أن تساهم منظمات التعليم العالي في تحقيق مستويات أفضل من المساواة والعدالة الاجتماعية Justice Equity and Social.

تلك الضغوط أدت إلى حالة من التفرقة بين وظائف التعليم العالي التي تتجه إلى "النخبة elite" ووظائفه التي تتجه إلى "الجموع mass"، أيضاً التفرقة بين مفهومي "التخرج " والخبرة "«expertise» and «graduateness»، كذلك العلاقة المتغيرة بين وظيفة البحث العلمي وبين وظيفة التدريس. كذلك ترتب على تلك الضغوط التي واجهت منظمات التعليم العالي في أوروبا إلى اختلال التوازن إلى نمط التعلم من أجل الحصول على وظيفة pre-career وبين التعلم مدى الحياة – lifelong learning ، إضافة إلى اختلال العلاقات والحدود بين منظمات التعليم العالي وبين التجمعات التي تخدمها سواء المحلية أو الوطنية والدولية.

إن الضغوط التي تعرضت لها مؤسسات التعليم العالي ـ الجامعات بالأساس ـ قد كانت بمثابة تحديات للهياكل والثقافات الإدارية ومبادئ الحوكمة التي تحكم نظم الجامعات.

ويمكن بلورة الضغوط والتحديات التي تتفاعل وتؤثر في مستقبل التعليم العالي ـ الجامعات في أوروبا ـ وغيرها من مناطق العالم فيما يلي:

1. اهتمام الجامعات ـ مؤسسات التعليم العالي ـ بالمساهمة في توفير متطلبات "مجتمع المعرفة" Knowledge Society.
2. تزايد أهمية دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في تحقيق ـ أو منع ـ المساواة والعدالة الاجتماعية.

3. تباين علاقات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بمجتمعاتها بين الترابط من ناحية والاستقلال من ناحية أخرى Interconnections and Interdependencies.
4. التطور والإبداع في نظم تسيير وحوكمة التعليم العالي ـ الجامعات ـ.
5. التفرقة والتنوع في الأنماط المؤسسية والأدوار المهنية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

تشير تلك القضايا الخمسة إلى تطور فكري هائل في النظر إلى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام في المجتمع الأوروبي، من اعتبارها مؤسسات تعليمية Educational تهتم بالدرجة الأولى بوظيفة التدريس Teaching إلى كونها "مؤسسات تخلق المعرفة" Knowledge Creating Institutions، تقوم بدور خلاق في تطوير مجتمعاتها بالانطلاق إلى مرحلة "مجتمع المعرفة" وذلك تعبيراً عن مفهوم كونه "ظاهرة اجتماعية وآلية فكرية"[89]

من جانب آخر، تؤسس النظرة الجديدة للجامعات في مجتمع المعرفة لدور مهم تباشره في إقامة المساواة والعدالة الاجتماعية، فالجامعات لم تعد كيانات منغلقة تمارس وظائف أكاديمية فقط، ولكنها تمارس وظيفة مجتمعية لا تقل أهمية عن وظائفها الأكاديمية، هي نشر قيم المساواة بداخلها وفي المجتمعات المحيطة بها سواء المحلية والوطنية وصولاً إلى المجتمعات الإقليمية والدولية. ومن ثم تتجه نظم الجامعات إلى التوسع في إتاحة الالتحاق بمستويات التعليم الجامعي المختلفة دون إقصاء جماعات أو طوائف مجتمعية إلا بسبب عدم استيفاء الشروط الأكاديمية المعتمدة.

في ذات الوقت سوف تسمح الأنشطة البحثية والمعرفية للجامعات بمزيد من الاهتمام والموارد لقضايا العدالة الاجتماعية، ومن ثم المساعدة في تمكين المزيد من الناس في مجتمعاتها من الانخراط في والتمتع بعوائد الاقتصاد المعرفي الذي تسهم الجامعات ذاتها في تخليقه ونشر مفاهيمه.

(89) Knowledge Society as a Social Phenomenon and as an Intellectual Device.

وبالتـالي توضح القضايا الخمسـة، التي تناولتها أوراق النظر إلى مسـتقبل التعليم العـالي في أوروبـا، إلى أمور تتعلق بالدور المجتمعي النشـط للجامعات وتطوير أنماط العلاقـات بينها وبين المجتمعات ذات العلاقـة، وتداخل علاقات الترابط من ناحية، والاسـتقلالية من ناحية أخرى بحسـب ما تمليـه ظروف المجتمعـات والجامعات في ذات الوقـت. كذلـك تثير تلك الأوراق البحثية مسـائل تطوير نظم تسـيير وحوكمة الجامعـات في المجتمعـات الأوربيـة التي تزدهر فيهـا قيم وفعاليات اقتصـاد المعرفة. وبالتالي ظهور أنماط وأدوار جديدة للجامعات.

إن التعليـم الجامعـي ظاهرة مجتمعية آخـذة في التطور والتطويـر؛ تطور للمفاهيم والتقنيـات والغايات والأهـداف، ومن ثم النتائج والإنجـازات، وتطوير للعلاقات بـين مؤسسـاته وبين المجتمعـات المحيطـة وذات العلاقـة، ومن ثم تطويـر لتأثيرات الجامعات وغيرها من مؤسسـات التعليم العالي في هيـاكل وقيم وغايات المجتمعات وإنجازاتها المادية والعلمية والمعرفية وتوجهاتها لتحسين الحياة الإنسانية.

إن الجامعـات لا تسـتطيع الانعـزال عن مجتمعاتهـا المحلية أو الوطنيـة والإقليمية والدوليـة، والمجتمعـات بكافة مسـتوياتها مرتبطة بمنظومات التعليـم الجامعي فيها، والجميـع يأخذ ويعطـي ويؤثر ويتأثر، والمسـتفيد الأخير من هذا العطـاء المتبادل هو "الإنسان" صاحب المصلحة الرئيسي في هذه الشبكات من العلاقات.

أ.د. علي السلمي

سبتمبر 2016

المراجع[90]،[91]

1. Adrianna J. Kezar (2001), Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations,San Francisco :Jossey-Bass.
2. Adrianna J. Kezar ; Jaime Lester ,(2011),Enhancing Campus Capacity for Leadership: An Examination of Grassroots Leaders in Higher Education,Stanford, CA.: Stanford University Press.
3. Allan M. Hoffman ; Randal W. Summers ,(2000),Editor. Managing Colleges and Universities:Issues for Leadership. Westport, CT.: Bergin & Garvey.
4. Allan M. Hoffman; Randal W. Summers,(2000), Managing Colleges and Universities: Issues for Leadership, Westport, CT.: Bergin & Garvey.
5. Altbach, P. G. & Balán, J. (Eds.). (2007). World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
6. Altbach, P. G. & Salmi, J. (Eds.). (2011). The Road to Academic Excellence: Emerging Research Universities in Developing and Transition Countries. Washington, DC: The World Bank.
7. Altbach, P. G. (2004). The costs of benefits of world-class universities. Academe, 90(1), 20–23.

(90) https://www.questia.com/read/120485356/managing-successful-universities

(91) https://zsr.wfu.edu/

8. Altbach, P. G. (2009). Peripheries and centers: Research universities in developing countries. Asia Pacific Education Review, 10, 15–27.
9. Altbach. P. G. (Ed.). (2011). Leadership for World-Class Universities: Challenges for Developing Countries. London: Routledge.
10. Andrew Delbanco,(2012), College: What it Was, Is, and Should Be,In ZSR's collection. LA227.4 .D455 2012 Princeton Univ. Press.
11. Benjamin Ginsberg, (2011), The Fall of the Faculty: The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters, New York: Oxford University Press.
12. Camille Z. Charles; Mary J. Fischer;Margarita A. Mooney; Douglas S. Massey ;Gniesha Dinwiddie ; Brooke Cunningham,(2009),Autho Taming the River: Negotiating the Academic, Financial, and Social Currents in Selective Colleges and Universities,. , NJ.:Princeton University Press.
13. Charles M. Vest,(2007), The American Research University from World War II to World Wide Web: Governments, the Private Sector, and the Emerging Meta-University, Berkeley, CA: University of California Press.
14. Clayton Christensen , (2008),Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns., McGraw-Hill.
15. Clayton Christensen,(2001), The Innovative University: Changing the DNA of the University from the Inside Out,In ZSR's collection. LA227.4 .C525 2011 Jossey-Bass
16. David J. Maurrasse, (2001), Beyond the Campus: How Colleges and Universities Form Partnerships with Their Communities, New York: Rutledge.
17. Dean O. Smith, (2011), Managing the Research University, New York: Oxford University Press.

18. Derek Bok,(2003), Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education, NJ.: Princeton University Press.
19. Derek Bok,(2013), Higher Education in America, In ZSR's collection. LA227.4 .B665 2013., Princeton Univ. Press.
20. Donald G. Stein (Editor), (2004), Buying in or Selling Out?The Commercialization of the American Research University, New Brunswick, NJ:Rutgers University Press.
21. E. Grady Bogue , Kimberely Bingham Hall,(2007),Quality and Accountability in Higher Education: Improving Policy, Enhancing Performance, Praeger Publshers,2007
22. Eaton, Judith S., (2010)Accreditation and the Federal Future of Higher Education, Academe. Volume: 96. Issue: 5, September/October 2010. Page number: 21+. © American Association of University Professors.
23. Francis E. Rourke; Glenn E. Brooks, (1966), The Managerial Revolution in Higher Education, Baltimore: Johns Hopkins Press.
24. Gary C. Fethke; Andrew J. Policano,(2012),Public No More: A New Path to Excellence for America's Public Universities, Stanford, CA.:Stanford Business Books.
25. Glenn Reynolds,(2014), The New School: How the Information Age Will Save American Education from Itself., Encounter Books.
26. Hubert Park Beck,(1947), Men Who Control Our Universities:The Economic and Social Composition of Governing Boards of Thirty Leading American Universities,N.Y.: Kings Crown Press.
27. Huisman, J. (2008). World-class universities. Higher Education Policy, 21(1), 1–4.
28. Irwin Feller,(1986), Universities and State Governments:A Study in Policy Analysis,. New York: Praeger Publishers.

29. Jeffrey Selingo,(2013), College (Un)bound: the Future of Higher Education and What It Means for Students. , In ZSR's collection. LA227.4 .S46 2013, New Harvest.
30. Josipa Roksa,(2010), Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses., , In ZSR's collection. LA227.4 .A78 2011 Univ. of Chicago Press.
31. King, R. (2011). Universities Globally: Organizations, Regulation and Rankings. Cheltenham: Edward Elgar.
32. Liu, N. C. (2009, February). Building Up World-class Universities: A Comparison. Presentation at 2008-2009, Research Institute for Higher Education, Hiroshima University.
33. Liu, N. C., Wang, Q., & Cheng, Y. (Eds.). (2011). Paths to a World-Class University. Global Perspectives in Higher Education, 43. Rotterdam: Sense Publishers.
34. Marc Bousquet ; Tony Scott, ; Leo Parascondola,(2004), Tenured Bosses and Disposable Teachers: Writing Instruction in the Managed University,Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
35. Martin Kramer ; Edward S. Lubinescu; James L. Ratcliff ; Maureen A. Gaffney, (2001). How Accreditation Influences Assessment, San Francisco: Jossey-Bass.
36. Michael Shattuck, (2003), Managing Successful Universities, Maidenhead, England. : Open University Press.
37. Mohrman, K. (2008). The emerging global model with Chinese characteristics. Higher Education Policy, 21(1), 29–48.
38. Norma M. Goonen ;Rachel S. Blechman, (1999), Higher Education Administration:A Guide to Legal, Ethical, and Practical Issues.Westport, CT:Greenwood Press.
39. Richard N. Katz; Diana G. Oblinger, (2000), The "E" Is for Everything: E-Commerce, E-Business, and E-Learning in Higher Education, San Francisco: Jossey-Bass.

40. Roger L. Geiger, (1986), To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1900-1940, New York: Oxford University Press.
41. Ronald R. Sims; Serbrenia J. Sims, Managing Institutions of Higher Education into the 21st Century: Issues and Implications, (1991), New York: Greenwood Press.
42. Sadlak, J. & Liu, N. C. (Eds.). (2007). The World-Class University and Ranking: Aiming Beyond Status. Bucharest: UNESCO-CEPES.
43. Sadlak, J. & Liu, N. C. (Eds.). (2009). The World-Class University as Part of a New Higher Education Paradigm: From Institutional Qualities to Systemic Excellence. Bucharest: UNESCO-CEPES.
44. Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington, DC: The World Bank.
45. Salmi, J. (2011). The road to academic excellence: Lessons of experience. In P. G. Altbach & J. Salmi (Eds.), The Road to Academic Excellence: Emerging Research Universities in Developing and Transition Countries. Washington, DC: The World Bank.
46. Susan M. Gates ; Catherine H. Augustine ; Roger Benjamin ; Tora K. Bikson ; Eric Derghazarian ; Tessa Kaganoff; Dina G. Levy ; Joy S. Moini ; Ron W. Zimmer, (2001), Ensuring the Quality and Productivity of Education and Professional Development Activities: A Review of Approaches and Lessons for DOD. Santa Monica, CA: Rand.
47. Taylor Walsh,(2011), Unlocking the Gates: How and Why Leading Universities Are Opening Up Access to Their Courses, , NJ.:Princeton University Press.
48. Wang, Q. (2011). A discussion on the 985 Project from a comparative perspective. Chinese Education and Society, 44(5), 41–56.

49. Wende, M. C. van der. (2009). European Responses to Global Competitiveness in Higher Education. Research and Occasional Paper Series, No.7, 2009. Berkeley: Center for Studies in higher Education, University of California.
50. William Bowen,(2013), Higher Education in the Digital Age, , In ZSR's collection. LB2395.7 .B67 2013 Princeton Univ. Press.

تقارير دولية

1. 2 Higher Education in Developing Countries Peril and Promise, 2000.
2. Higher Education: The Lessons of Experience,1994.
3. The Challenge of Establishing World-Class Universities,2009.
4. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution.
5. University Admission Worldwide,2008.

قائمة مؤلفات أ.د. علي السلمي

1. مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف بمصر، القاهرة 1968، 1969.
2. بحوث التسويق ـ مدخل سلوكي، دار المعارف بمصر، القاهرة 1968، 1969.
3. إدارة الإعلان، دار المعارف بمصر، القاهرة 1968، 1969.
4. الإدارة العلمية، دار المعارف بمصر، القاهرة،1970.
5. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970 .
6. الإعلان، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971 .
7. بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971 .
8. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971.
9. سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، بالاشتراك مع ل.س. نهرت، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
10. الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
11. السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
12. تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
13. مقدمة في إدارة الأعمال ـ تأليف إبرل بو ، [ترجمة] مؤسسة فرانكلين ، القاهرة،1976.
14. تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
15. الإدارة المصرية رؤية جديدة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
16. الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
17. الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، 1981.
18. إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
19. إدارة القطاع العام، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.

20. إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
21. لإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
22. التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
23. السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة،1993.
24. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
25. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو9000 ، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.
26. السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.
27. الإدارة المتفوقة، منشورات الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 1996 .
28. إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997.
29. تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997.
30. خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
31. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
33. إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
34. رحلتي مع الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
35. مصر المحروسة .. رؤية ومنهاج للتغيير الديموقراطي وإعادة البناء، ميريت، القاهرة،2007.
36. مصر المحروسة من تاني، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2009.
37. التحول الديموقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية، كتاب المصري اليوم، القاهرة، 2012 .
38. مصر المحروسة .. ثورة حتى النصر، سما للنشر والتوزيع، القاهرة،2013.
39. الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، سما للنشر والتوزيع، القاهرة،2014.
40. إعادة بناء الوطن.. خارطة الطريق نحو التنمية والديموقراطية والعدالة الاجتماعية، سما للنشر والتوزيع، القاهرة،2015.
41. إشكاليات الدستور والبرلمان، سما للنشر والتوزيع، القاهرة،2016.





إن التميز الجامعي والوصول إلى مستوى الجامعات العالمية والسبق في دخول المستقبل ليس بنزهة ممتعة، ولكن نتيجة العلم والمعرفة والتواصل بالمجتمع العالمي والقيادة الأكاديمية الفاعلة!

يتناول هذا الكتاب موضوع الجامعات باعتبارها مؤسسات تباشر وظيفة مجتمعية رئيسة هي بناء القدرة في مواطني أي دولة من دول العالم، وصقل شخصياتهم وتزويدهم بمهارات ومعارف وأساليب للتفكير وتحليل المشكلات تجعلهم قادرين على ولوج مجالات العمل مزودين بالقدرة على الابتكار والتميز، والتنافس العلمي والمهني الشريف، سواء في أوطانهم أو في أي مكان في العالم يجدون فيه فرص للعمل والإبداع والتفوق.

وقد شهد العالم تباينا شديداُ في أوضاع الجامعات مع بدايات ثورات ثلاث ، ثورة العولمة، ثورة التقنية، ثورة المعرفة، مما كان له الأثر الأكبر في تغيير أنماط الحياة الإنسانية، وانقسمت الجامعات في دول العالم المختلفة إلى قسمين؛ قسم يضم جامعات واكبت تلك الثورات الثلاثة وواصلت ملاحقتها، ويمكن أن نطلق عليها « الجامعات الحديثة»، أما القسم الأخر فيضم الجامعات التي حافظت في مسيرتها على النهج القديم ولم يصلها من عوامل التغيير العارم إلا النذر اليسير وبأنماط شكلية لا تصل إلى جذور تلك المؤسسات، والتي نطلق عليها في هذا الكتاب « الجامعات التقليدية».

ولقد تطورت جامعات تتميز بالمستوى العالمي World –Class Universities تدخل المستقبل بقوة، وتتميز بغزارة الإنتاج البحثي والإضافات المعرفية، وتضم عناصر متميزة من الأساتذة والباحثين وهم الأحسن من جميع أنحاء العالم، ولا تقبل إلا المتميزين من الطلاب من الدول المختلفة، وهي جامعات غنية في مواردها

المعلوماتيـة والمعرفيـة وإصداراتها العلمية، ذات تأثير يتعـدى دولها بل يمتد إلى العالم بأسره.

وجامعات المسـتقبل هي عادة في قمة قوائم الجامعات الأفضل في العالم، وبالقطع تتميز بنظم الإدارة الاسـتراتيجية، وتطبق أعـلى معايير الجودة ونماذج التميز في الأداء الجامعـي، وتخضع لمبادئ ونظم الحوكمة Governance. وهي جامعات ذات أعداد قليلة من الطلاب تكاد تتسـاوى أعداد من يدرسون في برامج المرحلة الجامعية الأولي مع الدارسين في برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه.

وتلك الجامعات ذات المسـتوى العالمي أغلبهـا في العالم المتقدم جامعات حكومية والبعـض منهـا جامعـات خاصـة، ولكنها جميعـاً تتمتـع بأعلى درجات الاسـتقلاب الأكاديمـي والإداري والمـالي، وتحصـل عـلى الأنصبة مـن التمويـل الحكومي لدعم البحث العلمي بها.