

الفصل الثانى

واقع إدارة الجامعة بمصر

- مقدمة .
- أولاً: الملامح المميزة لإدارة الجامعة، ويشمل :
 - أهداف الجامعة .
 - وظائف الإدارة الجامعية .
 - فلسفة تنظيم الجامعة .
 - الأبعاد الرئيسية لإدارة الجامعة .
 - تطوير إدارة الجامعة فى ضوء المبادئ الرئيسية لإدارتها .
- ثانياً: مشكلات إدارة الجامعة، وتشمل :
 - مشكلات خاصة بالهيكل .
 - مشكلات خاصة بالإجراءات والقوانين .
 - مشكلات سلوكية .
 - مشكلات خاصة بالأفراد ونظم المعلومات .

مقدمة :

يعيش العالم الآن نقلة تاريخية كبيرة، إذ ينتقل من الحداثة، أو ما بعد الصناعة إلى ثورة الاتصال والانفجار المعلوماتي وهي مرحلة تتميز بتكنولوجيا جديدة هي تكنولوجيا المعلومات^(١)، وبتأثيرها يدخل العالم إلى مجتمع عالمي واحد هو "مجتمع المعلومات الكوني"^(٢) حيث يقوم هذا المجتمع على تراكمية المعلومات ودقة جمعها وسلامة تخزينها وسرعة إخراجها بالوجه الذي يكفل توفير الوقت والجهد لكل من المنظمة والمجتمع على حد سواء^(٣).

وقد رافق التطور العلمي- (التقاني) ضمن مسيرة التطور الحضاري للإنسانية ظهور مجتمع جديد حصد معطيات التطور وتراكمه ذالكم هو مجتمع ما بعد التقانة الذي بات يعرف بمجتمع المعرفة بما فيه اقتصاد المعرفة الذي يتسم بتعدد المسافة وزيادة تفاعل الحضارات والعلم والتقانة فائقة التطور (وفى مقدمتها المعلوماتية والإيقاع الخاطف والمتسارع للتطور) والمنافسة الحادة داخل البلد الواحد إن لم يكن بمستطاعة خارجه، والإنتاج راقى النوعية والكفاءة الإنتاجية العالية^(٤).

كما علفت الدول آمالها المنشودة على عاتق جامعاتها ففي إنجلترا يرى ليونيل ألفين أن الجامعة لها دور كبير في دعم القيم الثقافية ليس بإنجلترا فحسب بل بالعالم المعاصر بأثره، حيث أوضح أن وظيفة الجامعة الأساسية هي الدفاع عن القيم^(٥).

كما أرجع العلماء تقدم اليابان إلى إنجازاتها العلمية والتكنولوجية بالجامعات اليابانية التي زادت عن ألف جامعة وكلية كما أوضح منيشيونا جلي^(٦).

(١) حسن البيلاوي: مرجع سابق، ص ٥٥ .

(٢) السيد يسن: "الثورة الكونية وبداية الصراع بين المجتمع العالمي: تحليل ثقافي" التقرير الاستراتيجي العربي" ١٩٩١، ص ص ١٠-١١ .

(3) Richard, H. Hall: Organizations, Structures, Processes and Out Comes, New York, Albany, Hall international, 1993, p.9.

(٤) عبد الآلة يوسف الخشاب وخالص حسني الأشعب: الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية، (المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في الفترة من ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١) القاهرة، وزارة التعليم العالي .

(٥) يوسف ميخائيل أسعد: الجامعة بين التعليم والثقافة (القاهرة- هضبة مصر للطباعة والنشر)، ١٩٩٨، ص ٦٣ .

(٦) محمد حافظ غانم: دور الجامعة في عالم متغير، (القاهرة، مؤسسة فرنكلين)، د.ت، ص ٥٣٥ .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية خصصت مساحة واسعة للاهتمام بإدارة الجامعة وتجهيزها بأحدث الأساليب العلمية لتدعيم نظم معلوماتها إيماناً منها بدور إدارة الجامعة الرئيس فى تحقيق الجامعة الأهداف المنشودة ولا سيما الأهداف السياسية يترجم ذلك الإجراءات التى اتخذتها الإدارة الأمريكية عندما حدث الصدام بين الغزو الأمريكى الذى يحارب فرض سيطرة الاستعمال الفرنسى والإنجليزى بأفريقيا حيث وضعت أهداف جديدة فى مستعمراتها مستعينة بالجامعات فأنشئت بـ (كيسانجاتى) المدرسة الوطنية للحقوق والإدارة الجديدة . (A, Ecole National de Droit et d, Administration) (١)

كما أن رد فعل المجتمع الأمريكى لجولة جاجرين السوفيتى حول الأرض فى الفضله عام ١٩٥٧ تمثل فى ثورة علمية فى الولايات المتحدة طورت من خلالها إدارة نظامها التعليمى وخاصة الجامعى حيث أن الجامعة هى أداة المجتمع لتحقيق التقدم ومسايرة التطورات العلمية (٢).

وعلى صعيد إدارة الجامعة بمصر فقد احتلت إدارة وتنظيم الجامعة مكانة بارزة وخصص لها مساحة كبيرة من الاهتمام ترجمتها القوانين المتتالية بشأن إدارة وتنظيم الجامعة واللوائح التنفيذية التى تجعل من إدارة الجامعة أداة لخدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية فى ذلك المساهمة فى رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء فى مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة، وبذلك تعتبر الجامعات معقلاً للفكر الإنسانى فى أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهى الثروة البشرية (٣).

ورغم الجهود المصرية الرامية إلى الاهتمام بالجامعة إلا أن التقدم العلمى والنقلى على الصعيد العالمى حدى بالدول المتقدمة إلى إدخال أساليب حديثة لإدارة جامعاتها أتت ثمارها بسرعة تجارى التطورات العصرية، فكان ذلك ادعى إلى دراسة واقع إدارة الجامعة بمصر فى محاولة لإجلال نظم المعلومات والأساليب الحديثة، محل الإجراءات الروتينية

(١) المرجع السابق، ص ٥١١ .

(٢) سمير حسنين بركات: تخطيط التعليم الجامعى الأزهرى حتى عام ٢٠١٠، رسالة دكتوراه (القاهرة، كلية التربية- جامعة الأزهر)، ١٩٩٠، ص ٩ .

(٣) قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩، لسنة ١٩٧٢م، بشأن تنظيم الجامعات المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٤٠ فى ١٠/٥/١٩٧٢م .

والوسائل التقليدية لإدارة جامعاتنا المصرية، وموائمة الأهداف بالوجه الذى يمكنها من مجارات التطورات العالمية، والتخلص من المشكلات الحالية .

أولاً: الملامح المميزة لإدارة الجامعة :

* أهداف الجامعة :

يمكن تحديد أهداف الجامعة بأنها "إطار مرجعى لأنشطة الجامعة ومحدد لدرجة ارتباطها بالمجتمع، بجانب كونها معايير يتم التحكم بها على مدى كفاية الجامعة، على حين تشكل المرامى الهدف العام للجامعة (١) .

ويمكن تصنيف أهداف الجامعة إلى نوعين على النحو الآتى :

* أهداف تنصب على المخرجات :

ويقصد بها الفائدة القصوى من العائد التعليمى المتراكم ذات الانعكاس على الحاضر والمستقبل بغرض إحداث تأثير مقصود فى المجتمع ويندرج تحتها أهداف فرعية تتمثل فى:

١- أهداف يعكسها الطالب (٢) :

يقصد بها التغيير المقصود فى بنية الطالب الخلقى والنفسى نتيجة التعرض لعملية الضبط والتطبيع الاجتماعى والتى تعمل على :

- تنمية واستثارة قدرات الفرد المعرفية والمهارية لتحقيق أقصى عائدها .
- بناء الشخصية المتكاملة بتنمية الشعور بالنقطة واحترام الآخرين، وتنمية الحس والشعور بالمسئولية الاجتماعية .
- تنمية القدرة على التحليل والاستنتاج وإخضاع القضايا الجدلية لمنطق الموضوعية من خلال بناء القدرة على نقد وتقويم الأفكار .

ويعتبر القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، وقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون السابق هو المصدر الرئيسى لتحديد أهداف إدارة الجامعة فيما يتصل بالطالب حيث يكون نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب متفرغاً وتكون له السلطات المخولة لوكيل الوزارة المنصوص عليها فى القوانين واللوائح بالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ويتولى تحت إشراف رئيس الجامعة بصفة خاصة (٣) .

(١) محمد حسن رسمى: مقدمة فى الإدارة، مرجع سابق، ص ١٨ .

(٢) محمد حسن: المرجع السابق، ص ١٧ .

(٣) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، الدورة السادسة عشرة، سبتمبر ١٩٩٨، يونيو

١٩٩٩، ص ١٤١، ١٥٧ .

- ١- الإشراف على إعداد الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاص مجلس شؤون التعليم والطلاب .
 - ٢- متابعة شؤون الطلاب التعليمية بأقسام الليسانس والبكالوريوس فى الكليات المختلفة ودراسة نتائج الامتحانات وتقديم المقترحات فى شأنها .
 - ٣- الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب بالجامعات وعلى الخدمة الطبية والإسكان .
 - ٤- دراسة تقارير الكليات وتوصيات مؤتمراتها العلمية بالنسبة إلى شؤون الدراسة بأقسام الليسانس والبكالوريوس قبل العرض على مجلس شؤون التعليم والطلاب .
 - ٥- اقتراح ما يراه مناسباً لتوفير الأجهزة والمواد اللازمة سنوياً بأقسام الليسانس والبكالوريوس .
 - ٦- الإشراف على تنفيذ برامج التدريب العملى للطلاب بالكليات المختلفة .
 - ٧- متابعة تنفيذ قرارات المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة فى شؤون التعليم والطلاب والكتاب الجامعى .
 - ٨- تنفيذ قرارات مجلس شؤون التعليم والطلاب .
- وفى إطار هذه المسئوليات تأتى خطط إدارة الجامعة بشأن رعاية الطلاب .
- وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهداف الجامعة التى يعكسها الطالب بوجه عام والتى تسعى الجامعة إلى التخطيط لها وفقاً للتصنيف الآتى:
- أ- أهداف معرفية :

حيث تسعى الجامعة إلى وضع خطط من شأنها أن تكسب الطالب العديد من نواحي المعرفة كل فى تخصصه مثل المعرفة العلمية والتكنولوجية التى أحرزت فيها تقدم ملحوظ وليس أدل على ذلك بما وصلت إليه الأبحاث والاكتشافات العلمية الحديثة وما حققته من تقدم يشهد على ذلك ما وصل إليه العلماء فى مجال الفلك والفضاء والاكتشافات العلمية الحديثة كالاستشعار عن بعد، Remote Sensing الفينتو الذى هو جزء من الثانية والتقدم المطود فى علوم الحاسب الآلى، وكذلك إكساب الطالب معرفة فى النواحي الأدبية والفنية والسياسية والاقتصادية .

ب- أهداف مهارية :

حيث تسعى إدارة الجامعة إلى وضع خطط من شأنها أن تحقق استثارة قدرات الطالب المهارية لتحقيق أقصى عائد لها خلال التدريب على استخدام آليات العلم الحديث ويتضح ذلك

فى مجال الطب والجراحة والحاسب الآلى والهندسة الميكانيكية والتمثيل وغيرها من المهارات ذات الطبيعة العملية .

ج- أهداف إجتماعية :

حيث تسعى الجامعة إلى إعداد خطط من شأنها غرس روح المواطنة لدى طلابها التى تتمثل فى حب الوطن وتقوية الروابط بينه وبين المجتمع من خلال برامج التربية الوطنية والعسكرية وحراسة التاريخ والندوات والمؤتمرات التى تنظمها الجامعة .

د- أهداف دينية وخلقية :

فقد نص قرار رئيس جمهورية مصر العربية بأن تراعى الجامعة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية^(١)، فهى الحارس الأمين للقيم الدينية والأخلاقية، كما أن معظم الدول الأجنبية تتخذ من الجامعة دعامة قوية ترسخ بها قيم تلك الدول الدينية وتقويها فى نفوس طلابها كما هو الحال فى فرنسا، وإنجلترا وأمريكا واليابان ومعظم دول العالم، فإن الجامعة هى المنوط بإعداد الشخصية المتكاملة فى المجتمع ويتم ذلك بتعرض الطالب لعملية الضبط والتطبيع الاجتماعى لإحداث التغير المقصود فى بنى الطالب الخلقى وانفسى .

٢- أهداف تعكسها الكفاية العملية^(٢) :

وتشير إلى العائد الفردى والاجتماعى لمجموعة الأنشطة المقدمة بهدف تأهيل الفرد لوظيفة فى المجتمع من خلال :

- الإعداد الأكاديمى والمهنى وخلق وتنمية المهارات والخبرات المهنية .
- خلق روح البحث العلمى واستثارة الدافعية نحو السعى إلى الخلق والابتكار باللجوء إلى الوسائل المعملية والعلمية .
- إكساب الفرد مجموعة من الاتجاهات بالتعرض لعملية التغذية الثقافية والتاريخية وخلق عادات جديدة .

ورغم ما تقوم به إدارة الجامعة بمصر من دور لا يمكن إنكاره فى مجال الإعداد الأكاديمى والمهنى وتنمية المهارات، إلا أنها ما زالت لا تقوم بالدور اللازم لاستثارة الدافعية نحو السعى إلى الخلق والابتكار يترجم ذلك التضارب بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى، وما ينشأ عنه من انتشار المجاملات بالوجه الذى يؤدى إلى عرقلة الإجراءات أمام البعض

(١) قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، مرجع سابق .

(٢) محمد حسن : المرجع السابق، ص ١٧ .

وتزليلها أمام البعض الآخر، ناهيك عن المشكلات التي تتمخص عن نقل اتجاهات مغايرة للقيم والمبادئ الخلقية للمجتمع المصرى بطبيعته الإسلامية والعربية .
ولا يمكن أن تؤتى الجامعة بمصر ثمارها المرجوة فى مجال الكفاية العملية إلا حال استعانة إدارتها بنظم معلومات عصرية لها القدرة على توفير الإمكانيات اللازمة لتوفير كافة الوسائل التي تدعم قدرات الفرد وتكفل التعامل بموضوعية مع كافة الأفراد دون اللجوء إلى الوساطة والمجاملات والمحسوبيات التي ما زالت متفشية، علاوة على ذلك عدم التنسيق بين خريجي الجامعات وسوق العمل .

٣- أهداف ترتبط بالبحث العلمى :

يقصد بها الخطط التي تضعها إدارة الجامعة بهدف الحصول على معارف جديدة والتوصل إلى حلول لمشكلات المجتمع باللجوء إلى الأبحاث التطبيقية والأبحاث الأكاديمية ذات الأبعاد النظرية .

وتعتبر جامعة جنوب المسيسيبي "The University of Southern Mississippi" مثلاً يترجم دور الجامعة الفعال فى المجتمع لما يناط بها من أهداف بحثية يصبو إليها المجتمع لتحذو به إلى تحقيق الاستقرار، فقد أوضح (John R. Rachal) أن عديد من المنظمات المشروعة تقودها لجنة من الطلاب تسمى "SNCC" داخل جامعة المسيسيبي (Student Non-violent Coordinating Committee) تسعى إلى التوصل لحلول المشكلات الاجتماعية عن طريق "تطبيق برامج تربوية فى ضوء الأبحاث التي تجريها الجامعة، وكان من أبرز ما قامت به هذه اللجنة من نشاط هو وثيقة عام "SNCC document 1996" بشأن تزايد العدد من الجاليات الخارجية وأثرها السئ فى هدم ما تم إنجازه بالفعل من تطور داخل المجتمع^(١) .

كما أصبحت اليابان: من الدول التي تحتل الصدارة فى مجال الصناعة والتكنولوجيا بفضل ما جرى من أبحاث داخل جدران جامعاتها حتى توصلت إلى صناعة أجهزة أكثر تقدماً من الحاسب الآلى مثل البراستافون غير أنهم يسعون الآن إلى التوصل "خلال أبحاثهم العلمية" إلى كيفية وضع خرسانة مسلحة فى الفضاء الجوى .

(1) John R.: We'll never Turn Back, Adult Education. And the struggle for citizenship in Mississippi, S. freedom Summer "American Educational research Journal", Vol. 35, No.2 (Summer 1998) p.p. 67-168.

كما أن تفوق إحدى القوتين العظمتين على الأخرى واحتلالها مكان الصدارة، يرجع إلى التفوق العلمى الذى توصلت إليه الولايات المتحدة الأمريكية فى المجالات النظرية والمتمثلة فى الحصول على معارف جديدة تم التخطيط لها خلال نظامها الاقتصادى والسياسى وتبنيها الأفكار الديمقراطية البعيدة عن المركزية وفق ما تتوصل إليه توصيات الأبحاث التى تجرى داخل الجامعات الأمريكية، يتم التخطيط لها من قبل إدارات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، كما يمكن إرجاع ذلك التفوق أيضاً إلى الأبحاث التطبيقية الذى تترجمه إنجازاتها فى مجال الفضاء^(١)، ويمكن إرجاع ذلك التفوق أيضاً إلى احتلالها مكانة الصدارة فى بؤابات الاختراع بفضل ما تجريه الجامعات الأمريكية من أبحاث^(٢).

أما دول النمرور الآسيوية: بجنوب شرق آسيا (هونج كونج- سنغافورة-ماليزيا- كوريا الجنوبية، أندونيسيا- تاوان) فإنها تعتبر نموذجاً فريداً للمعجزة البشرية واللى قفزت من التخلف إلى العالمية. ويرجع ذلك إلى دور إدارة الجامعات بهذه الدول التى تقوم بالتخطيط لحمل لواء التنوير الذى انعكس على كافة قطاعات تلك الدول ولا سيما قطاع التعليم فتمسكوا به حتى أصبح دعامة أساسية لدفعهم إلى التقدم والنهضة العلمية والتكنولوجية التى يشهدها المجتمع على الصعيد العالمى.

وقد سعى المسئولون بمصر إلى الاستجابة لنداء التقدم العلمى والتكنولوجى على الصعيد العالمى فدوام المسئولين البحث عن أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية التى تمكنها من مسايرة التطورات العالمية اللامتناهية فى مجال المعلوماتية فأسندت إلى الجامعات مهمة الإعداد للبحوث العلمية التى يمكن بها مواجهة التحديات التقنية المعاصرة فخصصت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، يرأسها وزير التعليم العالى والدولة للبحث العلمى يكون مسئولاً مسئولية مباشرة أمام رئيس الجمهورية عن الارتقاء بمستوى الأبحاث العلمية بالجامعات ومراكز البحوث لملاحقة التقدم العلمى على الصعيد العالمى فى عصر أصبح (من أبرز سماته أن الثابت فيه هو عدم الثبات)، وأصبح بكل جامعة نائب عن رئيس الجامعة لشئون الدراسات والبحوث، تكون له السلطات المخولة لوكيل الوزارة المنصوص عليها فى القوانين واللوائح بالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس ويتولى تحت إشراف رئيس الجامعة بصفة خاصة.

(١) سمير حسنين بركات: تخطيط التعليم الجامعى الأزهرى حتى عام ٢٠١٠، مرجع سابق، ص ٩.
(٢) يوسف سيد محمود عيد: دور الجامعة فى تنمية القيمة المرتبطة بالعلم، مرجع سابق، ص ٥٩.

- الإشراف على إعداد الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاص مجلس الدراسات العليا والبحوث .
- الإشراف على شئون النشر العلمى فى الجامعة وكلياتها وتنفيذ السياسة المرسومة فى هذا الشأن، والإشراف على شئون مكاتب الجامعة وكلياتها واقتراح الخطة لتزويدها بالكاتب والمراجع والدوريات .
- اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات العامة فى الجامعة .
- شئون العلاقات العلمية والثقافية الخارجية .
- الإشراف على شئون الطلاب بالدراسات العليا واقتراح القواعد المنظمة لنقل قيدهم وتحويلهم .
- اعتماد تشكيل لجان الحكم على الرسائل المقمنة للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه .
- دراسة تقارير الكليات وتوصيات مؤتمراتها العلمية بالنسبة للدراسات العليا والبحوث العلمية قبل العرض على مجلس الدراسات العليا والبحوث .
- اقتراح ما يراه مناسباً لتوفير الأجهزة والمواد اللازمة للدراسات العليا والبحوث ولتحقيق التعاون بين الكليات فى هذا المجال وبوجه خاص تنظيم الاستفادة من الأجهزة النادرة على أكمل وجه .
- تنفيذ قرارات مجلس الدراسات العليا والبحوث^(١) .

الجدير بالذكر أن الأبحاث العلمية قد أعطيت أهمية خاصة فى سلم الأولويات بمصر أسوة بالدول المتقدمة حيث أنها الأداة الرئيسية لإثراء المعرفة وتقديمها^(٢) .

ورغم المحاولات التى قام بها المسئولون بمصر للاهتمام بالبحث العلمى والسعى إلى الرقى به إلا أننا فى حاجة إلى مزيد من الاهتمام بمجال البحث العلمى لملاحقة التقدم العلمى والتكنولوجى على الصعيد العالمى حيث أن أعداد المقيدىن بمرحلة الدراسات العليا بالجامعات المصرية قد بلغت فى منتصف الثمانينات نحو ١٠% من إجمالى الطلاب بالجامعات وإذا قيست

(١) رئاسة الجمهورية: قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ فى شأن تنظيم الجامعات (فقرة "د" مادة "٢٠") الصادر فى الجريدة الرسمية العدد ٣٣ مكرر "أ" فى ١٩/٨/١٩٧٥ م .

(٢) رئاسة الجمهورية: المجلس القومية المتخصصة الدورة السادسة عشرة، سبتمبر ١٩٩٨، يونية ١٩٩٩ م، ص ١٤٣ .

نسبة الطلاب المقيدون لدرجتى الماجستير والدكتوراه فقط ودون إضافة طلاب الدبلومات فإن متوسط هذه النسبة - يهبط إلى حوالي ٥,٥% مما يوضح انخفاض نسبة حجم الدراسات العليا بالجامعات المصرية إذا قورن بجامعات الدول المتقدمة والتي تتراوح فيها هذه النسبة من ٢٥% إلى ٥٠%، وهكذا يتضح صغر حجم الدراسات العليا والبحوث في مصر ناهيك عن ضعف الإنفاق على البحث العلمى رغم أن قانون تنظيم الجامعات ينص على أن البحث العلمى يعتبر من الوظائف الأساسية والهامة لهذه الجامعات إلا أن وظيفة البحث العلمى فى الجامعات المصرية لا تحصل على أولوية متقدمة ويعود ذلك إلى ضعف الإنفاق على هذا النوع من النشاط^(١).

٤- أهداف خدمية :

وهى تتفق مع طبيعة الجامعة المتعددة الإنتاجية بالاعتماد على مجموعة القوى والموارد وتسخيرها لخدمة المجتمع من خلال:

أ- تقديم الاستشارات الفنية، وتقديم الموارد والإمكانات .

ب- تقديم البرامج التعليمية الممتدة وخلق الكوادر الثقافية بالاشتراك على البرامج وإقامة الندوات .

ج- مركز لحفظ ونقل التراث، ومعمل لخلق الأفكار فى مختلف المجالات .

ثانياً: أهداف معاونية :

تعكس الحاجة إلى الجامعة لتنظيم الالتزام بالوفاء باحتياجات المجتمع وإضفاء الشرعية على مجموعة الأنشطة التى يمارسها والحفاظ على العوامل والتمويل بالعمل على^(٢):

- التعامل المباشر مع مشكلات القطاع الجغرافى التابعة لهم .

- التأكيد على مبدأ التقويم بما يضيفه من شرعية على البرامج المقدمة .

- تحديد المعايير الخاصة للطلاب وقبولهم .

- تأكيد ثقة المجتمع فى الإسهام بالتمويل واحتياجات الجامعة .

فى الولايات المتحدة الأمريكية : تعتبر الجامعة أداة المجتمع التى يستخدمها لتقديم الاستشارات الفنية والبرامج التعليمية واكتشاف الكوادر الثقافية عن طريق رعاية الجامعة لهذه المراكز وتوفير الدعم الدائم الذى يحدو بهم إلى تحقيق الرعاية الاجتماعية اللازمة فى ظل الإنجازات التكنولوجية والعلمية الهائلة التى وصلت إليها تلك الولايات صاحبة السبق فى معظم المجالات فى الوقت الراهن .

(١) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، الدورة السادسة عشرة سبتمبر ١٩٩٨ - يونية

١٩٩٩، ص ١٤٣ .

(٢) محمد محسن رسمى: مقدمة فى الإدارة، مرجع سابق، ص ١٨ .

وفى إنجلترا: خصصت الجامعات مساحة واسعة من الاهتمام لخدمة البيئة فلم تكف (تمتنع) أبداً عن تقديم الاستشارات الفنية والبرامج التعليمية لخدمة المجتمع بل تفانيت فى إجراء البحوث وعقد الندوات لخدمة المجتمع فى كافة المجالات وأخضعت القضايا الجدلية لمنطق الموضوعية من خلال دراستها من كل جوانبها وراحت تبحث عن حلول لمشكلات مجتمعية منتهجة أرقى ما تخرجه الجامعة من فكر وثقافة فقد أجرى Kathleen Lynch, Claire Orior Dan دراسة عن مشكلة عدم تكافؤ الفرص التعليمية داخل الجامعة وانعكاسها على الأوضاع المجتمعية، الجدير بالذكر أن هناك مراكز لدراسة هذه المشكلات وما شابها من مشكلات اجتماعية معاصرة، على وجه ما هو واضح فى وجود مركز دراسات تكافؤ الفرص "المساواة" التابع للجامعة بأيرلندا^(١).

وفى اليابان- يناط بالجامعة مسئولية التوصل إلى حلول علمية لتلك المشكلات التى قد تقف فى طريق التقدم الملموس فى كل المجالات، ولا سيما التقدم التكنولوجى، فقد تصدت الجامعات لمشكلة محو الأمية وأصبحت شبه منعدمة تماماً، حتى تحولت اليابان من الاستفادة فى هذا المجال على وجه ما أوضحت تجارب "ألمانيا الاتحادية" هنغاريا، الصين، سويسرا، ألمانيا الغربية.

وفى ضوء ما سبق يمكن تقسيم الأهداف المعاونة إلى :

أ- أهداف ترتبط بالدافعية^(٢) :

- يقصد بها تحقيق أعلى مستوى من الرضاء والولاء للجامعة من خلال :
- حرية التعبير وتناول القضايا دون خوف أو اضطهاد وهى لب الحرية الأكاديمية.
 - إتاحة المجال للفرد لمتابعة دراسته العلمية بأسلوب يرضى عنه وطبقاً للمعايير الشخصية.
 - حرية الطلاب فى تناول القضايا المختلفة، وحماية جهودهم لتحقيق الأهداف من خلال القنوات الشرعية المتاحة لهم.
 - تنمية الولاء نحو الجامعة مثلما يكون نحو المهنة.
 - تقديم مجموعة متكاملة من الأنشطة الطلابية.

(1) Kathleen Lynch, Claire O'rior Dan "In equality in Higher Education", British Journal of Sociology of Education, Vol. 19, No. 4, December, 1998,445.

(٢) محمد حسن رسمى: المرجع السابق، ص ١٩ .

ب- أهداف ترتبط بالمكان :

العمل على الحفاظ على مكانة الجامعة بمقارنتها بأخرى، وفي مواجهة اتجاهات قد تغير من مكانتها من خلال :

- الحفاظ على ارتفاع نوعية البرامج المقدمة .
- التحديث والاستجابة لمتطلبات العصر .
- بذل الجهد للارتقاء بمكانة الجامعة كمؤسسة تعليمية وبحثية .

ج- أهداف ترتبط بالإدارة :

وتشير إلى أسلوب الإدارة وتناول الصراع وتحديد الأولويات من خلال عدد من المؤشرات تتمثل في :

- اتخاذ الإدارة الأسلوب الديمقراطي نهجاً لها .
- وجود حلقة من الاتساق بين الأقسام حالة الاختلاف في الوصول إلى قرار يتعلق بالعمل المشترك بينهما .

الجدير بالذكر إن واقع إدارة الجامعة بمصر يؤكد عجز الجامعة عن القيام بالدور المنوط بها الأمر الذى يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإنفاق على الجامعة، وعدم الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة، ولا يمكن أن تقوم إدارة الجامعة بدورها الفعال إلا بإدخال نظم معلومات عصرية تمنحها القدرة على الوقوف على كل ما هو جديد بجامعة الدول المتقدمة فينعكس ذلك على قدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية تجارى التقدم العلمى والتكنولوجى الحادث فى عالم اليوم، ولا يتأتى ذلك إلا حال الاستعانة بنظم معلومات عصرية لها القدرة على دعم اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية .

تلك إذن أهداف إدارة الجامعة التى تسعى لتحقيقها خلال عناصرها المختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة وتقييم وتنسيق فى ضوء الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالبيئة إلى جانب القوانين والإجراءات المنظمة للعمل الجامعى حيث تتكاتف جميعاً لنقل المعرفة وتبسيطها، إعداد الباحثين، الإضافة إلى المعرفة، المشاركة فى صنع القرار، خدمة الفلسفة القومية . تنمية التعاون الدولى، توجيه التعليم السابق لها .

* وظائف الإدارة الجامعية :

تعددت الدراسات التى تناولت وظائف الإدارة الجامعية إلا أن دراسة فاعلية اتخاذ القرار الجامعى بمصر فى ضوء نظم المعلومات يقتضى الالتزام بالتقسيم التالى:

(أ) التخطيط :

"أهداف الجامعة هي إطار مرجعي لأنشطة الجامعة ومحدد لدرجة ارتباطها بالمجتمع، كما أنها معايير يتم الحكم بها على كفاية الجامعة، وعليه فيمكن التمييز بين الأهداف والمرامي، فالأولى تمثل الغاية المراد تحقيقها استناداً على الأساليب الإجرائية التي تحدها السياسة التنظيمية في حين أن الثانية تمثل إجماع المجتمع وتوقعاته، فالمرامي تشكل الهدف العام للجامعة أما الأهداف الإجرائية فهي مقاييس للحكم على النظام وبها وحولها يتم صنع القرار^(١) .

والتخطيط هو الاختيار المسبق لأفضل السياسات التي تحقق أهداف الجامعة من خلال الدراسة المتأنية لمختلف السياسات بأبعادها الأكاديمية والإدارية والمالية، والمفاضلة بينها خشية وقوع الجامعة في خطأ عشوائية وتخبط السياسات التي تتبعها^(٢) . وهو وضع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية استراتيجيات تم تصميمها لمساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها^(٣)، وهو اختيار الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقلة، كما أنه إحدى وظائف الإدارة التي تقوم فيها بالاختيار من بين عدة بدائل حلول بديلة لموقف معين^(٤) .

أنواع التخطيط :

- يمكن إيجاز أنواع التخطيط الذي تلجأ إليه إدارة الجامعة إلى :
- تخطيط تكتيكي - "قصير المدى"، تخطيط طويل المدى "شمولي".
- تخطيط استراتيجي وهو أكثر الأنواع التي تمارسها إدارة الجامعة.
- تخطيط تنفيذي "إجرائي".

وقد قسم "Inbar" التخطيط إلى أرباعيات أساسية يمكن توضيحها في شكل (٢-١) على النحو الآتي :

(1) Richard I. Hall: Organization, Structure and Processes, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1972, p.83.

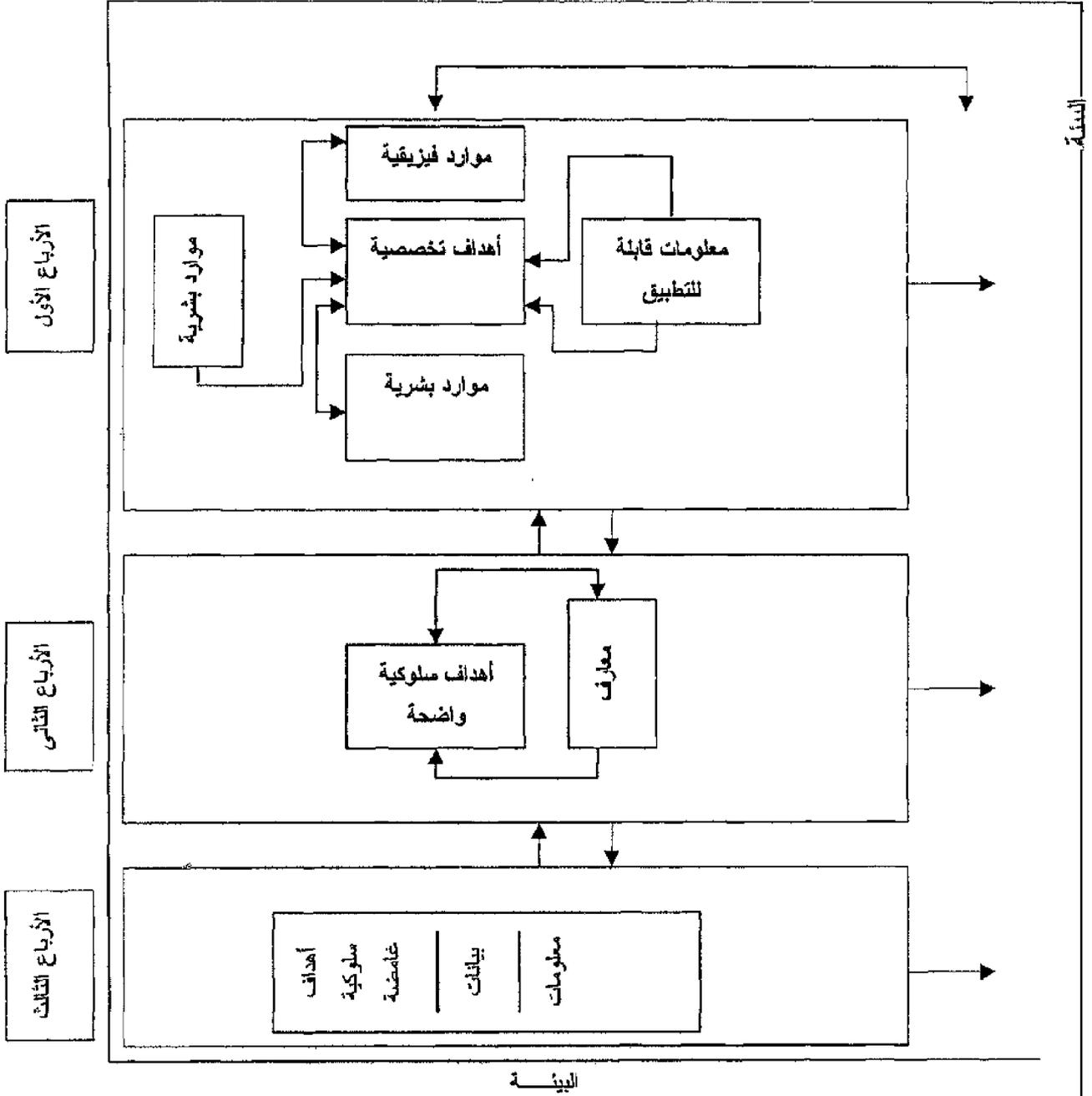
(٢) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، ١٩٩٥-١٩٩٦، ص ١٧٥-١٧٦ .

(3) Michael H, Mescon and other: Management; Individual and organization Effectiveness, Harper, Row Publisher, New York Inc., 1985, p.244.

(٤) صلاح الشنواني: التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر)، ١٩٨٧، ص ص ٧٥-٧٦ .

أرباعيات التخطيط الأساسية عند "Inbar" (١) :

شكل (١-٢) (٢)



البيئة

الأربع الرابع

يوضح أرباعيات التخطيط الأساسية عند "inbar"

(١) محمد حسن رسمي: مرجع سابق، ص ١٢ .

(*) تصميم الشكل من إعداد الباحث .

- الأرباع الأول: يستند إلى معلومات دقيقة وقابلة للتطبيق وأهداف تخصصية ترتبط بتوزيع الموارد الفيزيائية والبشرية.
- الأرباع الثاني: يستند إلى مجموعة من المعارف والأهداف السلوكية الواضحة.
- الأرباع الثالث: أهداف سلوكية غالباً تتصف بالغموض وتكون المعلومات والبيانات المتاحة في صورة ضمنية.
- الأرباع الرابع: يستند إلى العلاقات والتأثير المتبادل بين البيئة والتنظيم باللجوء إلى أسلوب استكشافي توافقي.

الجدير بالذكر أن التخطيط بإدارة الجامعة يركز على النوع الاستراتيجي الذي يتعامل مع الأبعاد المستقبلية للقرارات المعاصرة في ضوء وضع الأهداف وتحديد استراتيجيات تحقيقها، ترجمة الاستراتيجيات إلى برامج إجرائية، فهو مجموعة متكاملة ومتتابعة من الخطط يتم تحقيقها تباعاً في فترة زمنية ممتدة، يقوم على إعداد هذه الخطط فريق متكامل يضم مجموعة من الباحثين يمثلون مختلف الأجهزة بالإضافة إلى فريق من الفنيين يختص ويقوم بمعالجة وتصنيف المعلومات، ويعمل هؤلاء من خلال جهاز ضخم للمعلومات تنحصر مهمته في تقديم البيانات والدراسات والحقائق الخاصة بمختلف النظم والتنسيق بينها بهدف إيجاد ووضع خطة متكاملة تتضمن الأهداف وتحديد الأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

كما أن ذلك أدى إلى استعانة إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لمنظومة الإدارة بالمعلومات، حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف وعوامل تغيير هذه الأهداف، والموارد المطلوبة والمتاحة للوصول إلى هذه الأهداف، مع تحديد السياسات المناسبة لتوفير واستخدام وتوزيع هذه الموارد ووضع ضوابط الرقابة لها^(١).

وتسعى إدارة الجامعة إلى رسم السياسات اللازمة لتحقيق الجامعة لأهدافها (حال أوجه جوانب الاهتمام) والمتمثلة في الطالب، الكفاية العملية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الأهداف المساعدة "المعاونة".

التخطيط فيما يتصل بالطالب :

تسعى إدارة الجامعة إلى إصدار القرارات التي من شأنها إحداث التغيير المقصود في بنیان الطالب الخلقى والنفسي نتيجة تعرضه لعملية ضبط تطبيع اجتماعي داخل الجامعة، تنمية

(١) سمير إسماعيل مصطفى محمد: مرجع سابق، ص ١٦٥ .

واستثارة قدراته المعرفية والمهارية لتحقيق العائد الأمثل لها، بناء شخصيته وتنمية الحس والشعور بالمسئولية، تنمية قدرته على التحليل والاستنتاج وإخضاع القضايا الجدلية لمنطق الموضوعية، "تحقيق الرعاية الطلابية وبث شعور الانتماء إلى الوطن"^(١).

ويتضح ذلك في ما انتهجته الدول المتقدمة في هذا المجال على الوجه الآتى:

الولايات المتحدة الأمريكية^(*) : تخطط جامعاتها إلى تحقيق التفاعل المستمر بين الفرد والمجتمع وذلك بإكساب الفرد قدرات تمكنه من النقد والتحليل والابتكار وتزويده بإمكانيات بحثية على أن يسعى الفرد بعد تخرجه إلى تنمية المجتمع وتحقيق التقدم والسبق في المجال المعرفي والتكنولوجي . وهذا هو الجانب الديناميكي بالجامعات الأمريكية^(٢).

وفي إنجلترا: تسعى إدارة الجامعة إلى التخطيط لتنمية قدرة الطالب على التفكير فينعكس ذلك على المجتمع، ويؤكد ذلك اللجنة التي تم تشكيلها بكليات (إذ كويث وكوكاسبت) التي أنشأها البريطانيون تحت رئاسة القاضي إنكويث حيث وعد بأن تكون الجامعة "بؤرة" أو مصدر قوة للتعبير الفكري، كما يؤكد ذلك ما وجهه السيد "أريك آثي" رئيس كلية "كليبر بكمبرج" ونشر مقالاً يؤكد رسالة الجامعة في حمل لواء التنوير الفكري^(٣).

وتعتبر اليابان : صاحبة السبق في الاستعانة بعنصر التخطيط والاهتمام بالطالب الجامعي حيث تخصص مساحة كبيرة للاهتمام بالتعليم الجامعي وتقديره والإنفاق عليه وسمو مكانته حيث يخصص أكثر من ١٢% من ميزانية الدولة للإنفاق على التعليم كما أن جامعات ومعاهد التعليم باليابان تستوعب أكثر من مليون طالب أي ٤٠% من الشباب في أكثر من (١٠٠٠) ألف معهد وجامعة للتعليم العالي، كما أوضح رئيس جامعة الهوا اليابانية السير "Hideo Katsuki"، أكد أن الجامعة، تسعى إلى تحقيق النزعة العلمية والتكنولوجية وغرس هذه القيم في نفوس الطلاب من خلال التعليم العالي^(٤).

(١) محمد يسرى حسن الشال: دور الجامعات في الدعاية الطلابية: "المؤتمر القومي لتطوير التعليم"، (القاهرة، جامعة أسيوط)، ١٩٨٧، ص ١ .

(*) يمكن الرجوع إلى الموقع الآتى على شبكة الإنترنت [www. Google. org](http://www.Google.org)
(٢) صلاح الدين جوهر: الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية، "المؤتمر السنوي السابع: الإدارة الجامعية في الوطن العربي"، (القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، السبت ٢٣ يناير، ١٩٩٩، ص ٣٩ .

(٣) محمد غانم حافظ، مرجع سابق، ص ٤٧٩ .

(٤) إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون: جامعة الهوا في اليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، (القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس)، ١٩٩١، ص ٣ .

وفى سويسرا : يبدو الاهتمام بعنصر التخطيط فيما أوضحه "إدوارد فونير" أنه وفقاً لاعتناع جميع السلطات المختصة بالتعليم العالى بسويسرا وتبعاً للقوانين المعيارية المتصلة بهذا الموضوع فإن المهمة الملغاة على كاهل معاهد التعليم العالى هى تقديم تعليم عام وتعليم متخصص، وتأتى هذه النظرة امتداداً لتخطيط من قبل التراث القديم والذى أوصى بإقامة قسم الدراسات خارج المناهج المقررة بالمعهد الفيدرالى للتكنولوجيا، حيث انصب التركيز على تخطيط الجامعات بسويسرا لإعداد الطالب ذو الشخصية المتكاملة والتي تمكنه من تحقيق التكامل بين المجال الأكاديمى وبين الحياة العملية خارج الجامعة^(١).

التخطيط بشأن الكفاية العملية :

يناط بإدارة الجامعة مسؤولية التخطيط لتحقيق أهداف المجتمع التى ينشدها فى ميدان العمل للحصول على العائد الفردى والاجتماعى لمجموعة الأنشطة المقدمة بهدف تأهيل القود لوظيفة فى المجتمع، ويجدر الإشارة إلى واقع التخطيط للكفاية العملية داخل إدارات جامعات بعض الدول المتقدمة حتى يتسنى الوقوف على الواقع الفعلى للتخطيط لتحقيق الكفاية العملية داخل إدارة جامعاتنا المصرية وذلك على النحو الآتى:

ففى الولايات المتحدة الأمريكية^(٢) : يشير "ماكسويل جولدريج" إلى أن أستاذ الجامعة اليوم صار قائداً للبحث عن الحقيقة حيثما وكيفما توجد حيث يسعى إلى انتهاج دروب التجريب لإحداث التغير اللازم لمجاراة التقدم التقانى والتكنولوجى اللامتناهى .

كما أوضح عدة وظائف للجامعة بالولايات المتحدة الأمريكية تتمثل فى:

١- التدريس سواء فى نطاق الجامعة أم خارجها (على أن ينصب التدريس خارج الجامعة على "تعليم الكبار"، "التعليم المستمر" . . . إلخ .

٢- البحوث (النظري منها والتطبيقي، والموضوعى (الأساسى) منها والثانوى .

٣- الخدمات التى قد تقدم إلى المنظمات أو توجه إلى الدولة أو تقدم إلى الأفراد مباشرة، وقد حث أخيراً الدكتور جاردنر رئيس مؤسسة كارينجى للتركيز على هذه الوظائف كمسئوليات منوط بالجامعة القيام بها^(٣) .

(١) يوسف سيد محمود عيد: دور الجامعة فى تنمية القيمة المرتبطة بالعلم لدى طلابها، رسالة دكتوراه، (القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة)،

١٩٨٨، ص ٣ .

(*) يمكن الرجوع إلى المواقع الآتية على شبكة الإنترنت .

- www. Advanced college net.

- http:// www. Creighton. edu/Intlprogramms/ iell.

(٢) ميخائيل يوسف أسعد: مرجع سابق، ص ١٣٣ .

كما أوضح الدكتور "جيمس بريان كونانت" فى تقريره الرئاسى السنوى المقدم إلى مجلس هارفارد أن هدف التعليم العالى هو "تتقيف أكبر عدد ممكن من مواطنى المستقبل بحيث يقدر كلاً من المسئوليات والفوائد التى تتأتى لهم، غير أن السياسة الأمريكية استجابت للتطور العلمى والتكنولوجى الذى تشهده الساحة العالمية الآن بتبنى فلسفة جديدة وهى "وحدة المعرفة" التى أشار إليها "أوبنهايمر" وأوضح أن المعرفة الإنسانية تتضاعف بعد كل ثمانى سنوات أو إحدى عشر سنة" فلزم ذلك زيادة الاهتمام بالتخطيط لزيادة البحوث العلمية" فلزم ذلك زيادة الاهتمام بالتخطيط لزيادة البحوث العلمية والتقدم التقانى والعلمى والتكنولوجى من جانب إدارة الجامعات الأمريكية .

واليابان : تنتهج اليابان سياسة فريدة فى إدارة جامعاتها فيما يتعلق بالتخطيط لتحقيق الكفاية العملية للجامعة وهى النزعة غير التخصصية وغير المهنية بمعنى سياسة الإعداد العام، ويرجع ذلك إلى النزعة العلمية والتكنولوجية السريعة التى تقضى بعدم التقييد بتخصص معين، مما يؤدى إلى دمج العامل فى سياق يابانى مميز بحيث تعد الشركات اليابانية نفسها لاستقبال هذا الخريج بعد الإعداد العام ثم يتم التدريب الأكثر عمقاً داخل الشركات، حيث إن التدريب الحقيقى هو الذى يتم فى نطاقها وتحت إشرافها بشكل مبنى عادة على ما قد اكتسبه الخريج داخل الجامعة .

وفى إنجلترا: يناط بإدارة الجامعة مسئولية التخطيط لتحقيق الإعداد الأكاديمى والمهنى لمجارات التيارات العلمية والتكنولوجية اللامتناهية على الصعيد العالمى، وقد أوضحت الدراسات التى أجريت فى هذا المجال أن كفاية إدارة الجامعة العملية بإنجلترا يعكسها الاهتمام المتزايد فى مجالات ثلاث وهى: (المجال الاقتصادى-The Economic field)، (المجال الاجتماعى والثقافى Social and cultural field)، (المجال التربوى-Educational field) حيث تضع إدارة الجامعة الخطط بشأن مناقشة النظريات والإجراءات ذات الأهمية لتحقيق الاستقرار الأمثل فى هذه المجالات الثلاث .

وفى فرنسا : تتحمل إدارة الجامعة مسئولية إعداد الخطط التى من شأنها يمكن تحقيق نهضة المجتمع ومجارات الإنجازات العلمية فى العصر الحديث فى ظل الخطط الخاصة بمعامل التجريب وقاعات الدروس وإجراء البحوث العلمية بهدف الإعداد الأكاديمى والمهنى، وقد أحرزت جامعتى باريس والسربون تقدماً ملحوظاً فى كفاءتهما فى الناحية العلمية حتى سميت جامعة باريس "أم الجامعات"^(١) .

(١) يوسف ميخائيل أسعد: مرجع سابق، ص ٩٠ .

وفى مصر : لم يصل الدور الذى تقوم به إدارة الجامعات المصرية من حيث الكفاية العملية إلى مستوى تلك الدول المتقدمة سواء التى تعمل وفق إدارة تتمتع بالمركزية الشديدة (Centralization) كما هو الحال فى الدول الاشتراكية وعلى رأسها ما كان يطلق عليه الاتحاد السوفيتى سابقاً وفرنسا أو تلك الدول التى يتمتع نظام إدارة جامعاتها باللامركزية De Centralization، كما هو الحال فى الدول الديمقراطية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية^(١)، وعليه فيجب أن تصبح الجامعة المصرية بوضعها الحالى مؤسسة تعليمية ومركز بحثى ومناورة للإشعاع تعكس مستوى حضارى وتدعو إلى تقدمه، كما يجب أن تدعو إلى تحرك هذا المستوى بحيث يكون هذا المستوى الحضارى لا يسكن .

غير أن دور إدارة الجامعة بمصر يعوزه إعداد خطط شاملة من شأنها أن تغطى كافة مجالات سوق العمل والعمل على تفعيل دورها وكان ذلك ادعى إلى اقتراح إنشاء وحدات ذات طابع خاص تقوم بدور التنسيق بين سوق العمل وتحديد معايير الجودة ومحاولة الارتقاء بمستوى مخرجات الجامعة لتحقيق الكفاية العملية، ناهيك عن حاجة جامعاتنا المصرية إلى خلق وظائف جديدة فى هذا الشأن مثل "نائب رئيس الجامعة لشئون الكفاية العمالية وسوق العمل" على غرار نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والبيئة ونائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لشئون الطلاب والامتحانات .

(ب) التنظيم :

ينقسم التنظيم الإدارى فى المنظمة إلى نوعين رئيسيين أحدهما رسمى يوضح السلطات والمسئوليات والعلاقات للوظائف الإدارية فى المنظمة، والثانى غير رسمى ينشأ داخل التنظيم الرسمى نتيجة للتعامل المستمر بين الأفراد على النحو الآتى :

- التنظيم الرسمى :

يقوم التنظيم الرسمى على أساس أن التنظيم الإدارى هو الصورة الرسمية لما ينبغى أن يقوم عليها الجهاز الإدارى فى ضوء التشكيل المنطقى والطريقة المثلى التى تسير بها الأمور، فهو يهتم بالهيكل التكويني لذلك الجهاز ويتشكليه وبمظهره الهندسى ويتحدد العلاقات والمستويات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات كما أرادها مشرع الجهاز ومخططوه أو كما

(1) George, Jennifer M.: Understanding and Management, Organizational Behavior, Cares R. Sones America, Addison Wesley Publishing Company, 1996. P.473.

وردت في الوثيقة الرسمية الخاصة بالجامعة^(١)، وهناك أنماط وأنواع متعددة من التنظيم الرسمي يمكن تحديدها وتوضيح النمط الذي تعمل به كل دولة كالاتي :

١- التنظيم التنفيذي أو (الرأسي) :

- يعتبر هذا النوع من أبسط أنواع التنظيم، فهو يحدد خطأ وضحاً لتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل مستوى ويكون كل شخص في الجامعة مسؤولاً مباشراً أمام رئيس واحد فقط ويتحقق من خلال هذا النوع سرعة انسياب المعلومات ووحدة الرئاسة وسلطة الأمر الواسعة التي تأخذ في الانكماش كلما انحدرت هبوطاً إلى أسفل التنظيم .

فالتنظيم وهو ثنائي وظائف الجامعة، فهي تسعى إلى الترتيب الهادف أو إعادة ترتيب العناصر بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف منشودة .

ويمكن تحديد مفهوم التنظيم الإداري في ضوء ثلاث اتجاهات على النحو الآتي^(٢):

- التنظيم على أنه منظمة: هو الوسيلة التي تربط بين أعداد كبيرة من البشر كى يتمكن أفرادها من المواجهة المباشرة، فينهضون بأعمال معقدة ويتعاونون لتحقيق أغراض متفق عليها^(٣) .

- التنظيم على أنه عملية: هو العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك .

وهو إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلى رأسى وأفقى بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع .

التنظيم على أنه نظام هو النظام الذي يتم بمقتضاه جمع شتات وحدات مستقلة لتكوين جهاز إدارى موحد يمكنه من مزاوله السلطات ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة لتحقيق الهدف المرسوم .

(١) شرف الدين إبراهيم الهادى دراسة تقويمية لتنظيم جامعة صنعاء وإدارتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٤١ .

(٢) مشار إليه عند شرف الدين إبراهيم الهادى: دراسة تقويمية لتنظيم جامعة صنعاء وإدارتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٩٨ .
وكذلك :

Michal West: The Rew Method English Dictionary Longman, 24, The impression, 1976, p.223.

(٣) شرف الدين إبراهيم الهادى: المرجع السابق، ص ٩٨ .

وعلى هذا يمكن تحديد مفهوم التنظيم إجرائياً بأنه "عملية يتم بمقتضاها إعادة ترتيب العوامل التي تتكون منها إدارة الجامعة من عناصر بشرية ومادية ونظم معلومات بالوجه الذي يسمح بتحقيق فاعلية اتخاذ القرار داخل إدارة الجامعة".

ويجدر الإشارة إلى أسس ومبادئ التنظيم الجامعي بمصر ثم ببعض جامعات الدول المتقدمة على النحو الآتي:

أسس ومبادئ التنظيم الجامعي بمصر :

يعتبر قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات هو المصدر الرئيسي لتحديد أسس ومبادئ التنظيم الجامعي بمصر وقد حدد القانون في المادة التاسعة أن يتولى إدارة كل جامعة .
أ- مجلس الجامعة .
ب- رئيس الجامعة .

على أن يؤلف المجلس برئاسة رئيس الجامعة وعضوية .

أ- نواب رئيس الجامعة .

ب- عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة .

ج- أربعة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة فى شؤون التعليم الجامعي والشئون العامة يعنون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقر (من رئيس الجامعة بعد أقر رأى مجلس الجامعة ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجالس الجامعات الخاضعة لهذا القانون^(١) .

١- مجلس الجامعة :

مادة ٢٢ يؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وعضويه :

(أ) نواب رئيس الجامعة .

(ب) عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة .

(ج) أربعة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة فى شؤون التعليم بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الجامعة ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجالس الجامعات الخاضعة لهذا القانون ويحضر أمين الجامعة جلسات المجلس ويشارك فى مناقشاته، ويتولى أمانة المجلس .

(١) قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، المنشور

مادة ٢٣ يختص مجلس الجامعة بالنظر فى المسائل الآتية :

(أولاً) مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة :

- ١- رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة^(١).
- ٢- وضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات فى الجامعة.
- ٣- وضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها.
- ٤- تنظيم قبول الطلاب فى الجامعة وتحديد أعدادهم.
- ٥- تنظيم شئون المنح والمكافآت الدراسية المختلفة.
- ٦- تنظيم شئون الخدمات الطلابية فى الجامعة.
- ٧- إعداد السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية وتنظيمها.
- ٨- تنظيم شئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية.
- ٩- تنظيم الشئون الإدارية والمالية فى الجامعة.
- ١٠- إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت الجامعية.
- ١١- إصدار اللوائح الفنية والمالية والإدارية للوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعة بالاتفاق مع وزارة الخزانة وذلك فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية.
- ١٢- تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية.
- ١٣- وضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات العملية والانتداب لها.
- ١٤- وضع النظام لأعمال الامتحان ولانتداب لها.
- ١٥- مناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العملية وتقييم النظم الجامعية فيها ومراجعتها وتجديدها فى ضوء كل ذلك فى إطار التقدم العلمى والتعليمى ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.
- ١٦- متابعة تنفيذ الخطة العامة للتعليم والبحوث العملية والإنشاءات فى الجامعة.
- ١٧- إعداد مشروعات الموازنة وإقرار الحساب الختامى للجامعة.

(ثانياً) المسائل التنفيذية^(٢) :

- ١٨- تعيين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة ونقلهم.
- ١٩- تحديد مواعيد بدء الدراسة ومدة عطلة منتصف العام الجامعى.

(١) مادة ٢٢ مستبدلة بالقانون رقم ١٨ لسنة ١٩٨١ - الجريدة الرسمية العدد ١٢ فى ١٩/٣/١٩٨١ .
(٢) جامعة القاهرة: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الحادية عشرة المعدلة، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، ١٩٩٦، ص ٨٨ .

- ٢٠-وقف الدراسة فى الكليات والمعاهد .
- ٢١-منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات، ومنح الدرجات الفخرية .
- ٢٢-تدبير أموال الجامعة واستثمارها وإدارتها والتصرف فيها .
- ٢٣-قبول التبرعات فى حدود ما تنص عليه المادة السابعة .
- ٢٤-الترخيص لرئيس الجامعة فى إجراء التصرفات القانونية .

(ثالثاً) مسائل متفرقة :

- ٢٥- الموضوعات التى يحيلها عليه وزير التعليم العالى ورئيس المجلس الأعلى للجامعات .
- ٢٦- إيداء الرأى فيما يتعلق بجميع مسائل التعليم فى مستوياته ونوعياته المختلفة .
- ٢٧- المسائل الأخرى التى يختص بها وفقاً للقانون .
- مادة ٢٤- لمجلس الجامعة أن يلغى القرارات الصادرة من مجالس الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية المعمول بها فى الجامعات .

(٢) رئيس الجامعة :

- مادة ٢٥- يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالى، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون .

ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلاً وظيفية أستاذ على سبيل التذكار . فإذا لم تجدد رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة . عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التى كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلص .

- مادة ٢٦- يتولى رئيس الجامعة إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وهو الذى يمثلها أمام الهيئات الأخرى .

وهو مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات فى حدود هذه القوانين واللوائح .

وله فى حال الإخلال بالنظام أن يقف الدراسة كلها أو بعضها على أن يعرض قرار الوقف على وزير التعليم العالى خلال ثلاثة أيام وعلى مجلس الجامعة خلال أسبوع.

مادة ٢٧- لرئيس الجامعة أن يدعو المجالس واللجان المشكلة وفقاً لأحكام هذا القانون إلى الاجتماع كما له أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات.

مادة ٢٨- يقدم رئيس الجامعة بعد العرض على مجلس الجامعة تقريراً فى نهاية كل عام جامعى إلى وزير التعليم العالى عن متابعة شئون التعليم والبحث العلمى وسائر نواحي النشاط الأخرى فى الجامعة وتقييمها ومراجعتها واقتراحات النهوض بها، ذلك للعرض على المجلس الأعلى للجامعات.

مبادئ التنظيم :

رغم الاتفاق على اشتقاق مبادئ التنظيم من مبدأ وحدة الهدف، مبدأ وحدة الإشراف، مبدأ التخصص، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية، مبدأ التنسيق والتعاون، مبدأ نطاق الإشراف الإدارى، مبدأ ديناميكية التنظيم، إلا أن المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها عند تصميم التنظيم الملائم للجامعة يمكن تحديدها على الوجه الآتى:

أ- أن يشكل بكل جامعة مجلس للأمناء يكون همزة الوصل بين الجامعة والسلطات الحكومية.
ب- التحديد الواضح للأجهزة التى تعمل فى الجامعة ومسئولياتها وسلطاتها فى اتخاذ القرارات.

ج- تحديد قنوات وخطوط الاتصال داخل الجامعة.

د- تحديد الأجهزة التى تتولى تزويد متخذى القرار بالبيانات والمعلومات والإحصائيات وكذلك بكل ما هو جديد فى مجال التنظيم والإدارة.

هـ- تصميم أنظمة اتصال فعالة بين إدارة الجامعة والكليات التابعة لها.

و- تفويض السلطات والمسئوليات بصورة تدعم وتقوى مجالس الكليات ومجالس الأقسام.

ز- تحديد المهام المنوطة بالجهاز الإدارى للجامعة وتوصيفها بالتفصيل وتحديد مسئولياته ومتطلبات كل وحدة من وحداته^(١).

(١) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، مرجع سابق، ص ١٧٧، ١٧٨.

- ويتطلب هذا التبسيط مقومات معينة منها التوسع فيما يلي :
- تطبيق مفهوم المركزية فى التخطيط والتنسيق، ومفهوم اللامركزية فى الإشراف والتنفيذ وأن يتم كل ذلك فى إطار السياسة العامة للجامعة بما يحقق الأهداف المخطط لها .
 - دعم مفهوم المشاركة فى الإدارة الجامعية .
 - اختيار تجهيزات للمعلومات ذات كفاءة تسهل عملية تجميعها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها وتقديمها فى صور متعددة لمستخدميها فور الحاجة إليها، فى العمليات الإدارية المختلفة .
 - اختصار الدورة المستندية التى تسير فيها المستندات من منبعها إلى مصبها من أجل تبسيط الإجراءات واختصار خطوات اتخاذ القرار .
 - وضع دليل عمل لكل مستوى من مستويات الإدارة الجامعية .
 - وضع معايير للأداء يقاس فى ضوءها كفاءة الإدارة، على أن تكون هذه المعايير مناسبة، لا ترهق ولا تعوق وتتيح الفرصة للابتكار والتفوق .
 - تحديد اختصاصات وصلاحيات ومسئوليات كل فرد فى الوحدة الإدارية وعلاقة كل فرد بالآخر^(١) .
 - وكل ذلك يدعو إلى دراسة كيفية الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة المدعمة بأحدث آليات التكنولوجيا لدعم القرار داخل إدارة الجامعة وتحقيق التنظيم الفعال بالوجه الذى يسمح بتحقيق فاعلية صنع القرارات داخل إدارة الجامعة .

الهيكل التنظيمى لجامعة القاهرة :

الآن وبعد الوقوف على خبرات كثير من الدول ذات السبق فى الاستعانة بنظم المعلومات لإدارة جامعاتها يمكن دراسة الهيكل التنظيمى لجامعة القاهرة تمهيداً لتحديد المتطلبات الفنية اللازمة لإدخال نظم المعلومات لإدارة جامعاتنا المصرية بوجه عام وجامعة القاهرة على وجه الخصوص على النحو الآتى :

يعتبر قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات^(٢)، وقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية

(١) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، مرجع سابق، ص ١٧٨ .
(٢) قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٤٠ فى ١٠/٥/١٩٧٢ .

للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ فى شأن تنظيم الجامعات^(١)، هما الركيزة الأساسية لتنظيم العمل داخل الجامعة وتحديد الإجراءات والقوانين اللازمة لتحديد الاختصاصات داخل الجامعات، على أن يتولى إدارة الجامعة^(٢).

أ- مجلس الجامعة .
ب- رئيس الجامعة .

- يؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية^(٣):

أ- نواب رئيس الجامعة .
ب- عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة .

ج- أربعة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الجامعة، كما يختص مجلس الجامعة فى النظر فى مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة، والمسائل التنفيذية، مسائل متفرقة، يحيلها وزير التعليم العالى ورئيس المجلس الأعلى للجامعات إليه .

أما النواحي المالية فإن ميزانية الجامعة تعتمد على التمويل الحكومى من الدرجة الأولى وقد يتنافى ذلك مع ما تقوم عليه جامعات كثير من الدول المتقدمة التى تعتمد على الهبات والتبرعات أو التمويل الأهلى .

الجدير بالذكر أن كثرة الوحدات الإدارية وأفرع الجامعة من شأنه أن يؤدى إلى طول سلسلة الإجراءات التى تمر بها عملية اتخاذ القرار الجامعى، ناهيك عن الإجراءات الروتينية والدورة المستندية التى يتمخض عنها مشكلات تؤدى إلى زيادة الفاقد المادى وهدر الوقت والجهد، كما أن البيانات يتم حفظها فى سجلات ورقية عرضه للحريق والتبديل، ولا يمكن الخلاص من هذه المشكلات ومواكبة التطورات التكنولوجية على الصعيد العالمى، إلا حال الاستعانة بنظم معلومات عصرية .

شكل (٢-٢) يوضح الهيكل التنظيمى لجامعة القاهرة وفق آخر تعديلات حتى يناير ٢٠٠٣^(٤)

(١) قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ فى شأن تنظيم الجامعات المنشور بالجريدة الرسمية العدد ٣٣ مكرر "أ" فى ١٩/٨/١٩٧٥ .

(٢) المادة رقم ط "٩" من قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، مرجع سابق .

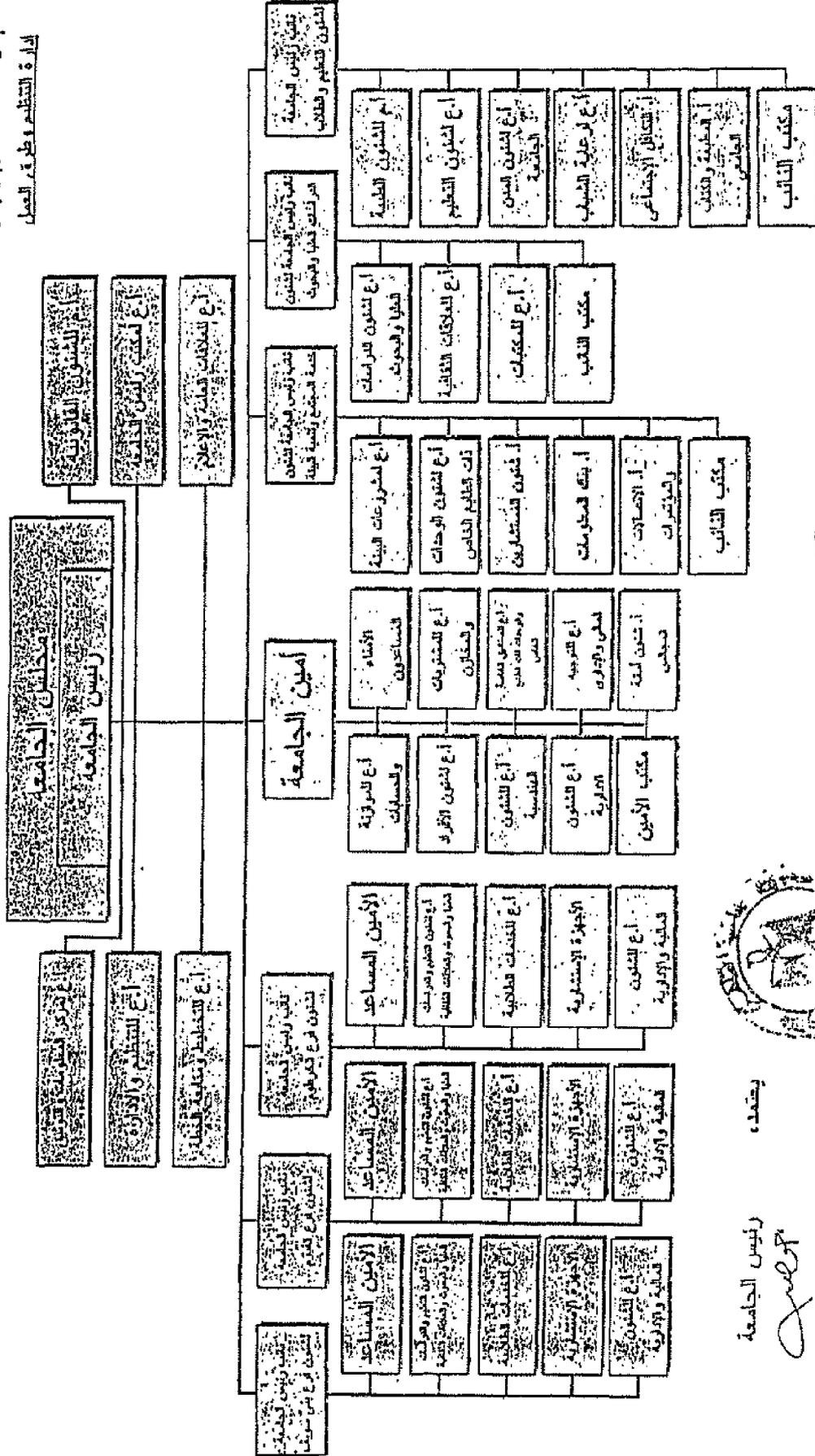
(٣) مادة "٢٢"، "٢٣" من قرار الجمهورية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، والمستبدلة بالمادة رقم ١٨ لسنة ١٩٨١ - الجريدة الرسمية العدد ١٢ فى ١٩/٣/١٩٨١ .

*لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى موافقات السادة المسئولون، ص ٢٩٥ .

الهيكل التنظيمي للجامعة

شكل (٢-٢) (٢٠٠٢)

جامعة القاهرة
الإدارة العامة للتنظيم والإدارة
إدارة التنظيم و طرفة العمل



يصدق،
رئيس الجامعة
محمد نجيب الهلالي جوهري

عادل

شماره ٥٠٠٩

ج- المتابعة والرقابة والتقييم :

تعد عمليات المتابعة والرقابة والتقييم من أهم وظائف إدارة الجامعة التي تقوم بها لتحقيق الأهداف الجامعية، ولا تقل هذه العمليات في أهميتها عن عملية التخطيط الأكاديمي والإداري غير أن التخطيط يتم عادة بالمستويات الإدارية العليا وبمشاركة المستويات الأدنى، في حين أن المتابعة تتم عادة بالمستويات التنفيذية الأدنى وتحت إشراف واهتمام المستويات الإدارية العليا، فيما يجب أن تتوفر قنوات الاتصال المباشر وشبكة قواعد المعلومات وانتظام وتدفق المعلومات اللازمة في حينها بين مختلف الوحدات وجميع المستويات، بما يضمن فعالية كل من عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم للأنشطة الأكاديمية والإدارية بالجامعة^(١).

د- التنسيق :

تهدف إدارة الجامعة إلى التنسيق بين العناصر البشرية والمادية والداخلية والخارجية ذات الصلة بإدارة الجامعة بالوجه الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة وكان ذلك أحوى إلى احتلال الجامعة قمة السلم التعليمي في كل دول العالم بلا استثناء، وتأتي على رأس هرم قاعدته العريضة دائماً من التعليم العام الإلزامي.

وتحتاج إدارة الجامعة في مصر إلى مزيد من الاهتمام بعملية التنسيق وذلك باستحداث إدارة مزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية لدعم نظم المعلومات وإنشاء إدارة فرعية تابعة لإدارة الجامعة مسؤولة عن تنسيق مهام إدارة الجامعة على المستوى المحلي والخارجي بالوجه الذي يسمح بتلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية التي تصنع حاضرها، وترس قواعد مستقبل التنمية فيها، وفيه تتبلور القيادة العلمية والعملية للمجتمع باعتبارها هي المسئول عن الحفاظ على التراث الثقافي وتنميته وتطويره^(٢).

ويمكن بلورة أهداف عملية التنسيق داخل إدارة الجامعة في تحقيق الوظائف الأساسية للتعليم الجامعي في المجتمع والمتمثلة في^(٣):

- إعداد الأطر المتنوعة والمتطورة والقادرة من المتخصصين والفنيين والمفكرين .
- القيام بالدراسات العليا في نطاق الاستراتيجية الوطنية .

(١) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، مرجع سابق، ص ١٧٩ .

(٢) رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص ١٢٩-١٣٠ .

(٣) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثانية والعشرون، ١٩٩٥، ص ص ٤٢-٤٣ .

- القيام بالبحث العلمى الأساسى والتطبيقى .
- تعظيم برامج التعليم المستمر والتدريب المتصل .
- العناية ببرامج خدمة البيئة خاصة تنمية الموارد والندوات الطبيعية .

* فلسفة تنظيم الجامعة :

تعد إدارة الجامعة نظام ديناميكى متحرك، وكل متفاعل العناصر، تتلخص فلسفته فى أنه خدمة عامة واستثمار تنموى اقتصادى^(١) كما أن وجودها أمر ضرورى لاستيعاب المستجدات التى تؤطر المسار بما تملكه من مرجعية واستمرار وقدرة على التخطيط لغرز الإمكانية على التعلم الذاتى فى وقت لم يعد بالمستطاع فيه تجاوز معطيات تنامى المعرفة وتأثيراتها حيث المعلوماتية والثقافة والاتصالات فى عصر مجتمع المعرفة التى أوجدها فى خضم أجواء من العالمية، يراد لها أن تؤطر بعولمة معرفية تدل المؤشرات على أنها تكون مهددة للهوية والخصوصية^(٢) .

وإذا كان الحاضر هو نتاج الماضى، فإن مستقبل المجتمع المصرى يتكون من الحاضر الذى تشكل عناصره أفكارنا وإنجازاتنا وتصوراتنا على أساس من الوعى بما ينبغى أن تتسم به وظائف التعليم الجامعى من حركية وديناميكية لا غنى عنها لضمان التوجيه السليم للعملية التعليمية من أجل تحقيق مستقبل منظور، فى ظل فكر تربوى عربى ورؤية تعليمية منبثقة من واقع المجتمع المصرى تكون على مستوى ما يواجهه من تحديات وتخدم ما يتطلع إليه من آمال وطموحات .

وتشتق فلسفة إدارة الجامعة من الفلسفة العامة فى المجتمع ومن هنا بات على إدارة الجامعة أن نصوغ وتنتهج فلسفة نتصف بالسمات الآتية:
أتؤمن بحتمية استيعاب حركة التاريخ الحضارى المتصارع فى خطاه كى ينتزع حصته من ساحة الحضارة الإنسانية تأصيلاً لما كان عليه، مما يدعو إلى التقليل من الاعتماد الكبير، وأحياناً المطلق، على تقانات دول متقدمة دون تطويع .

(١) محمد أحمد فؤاد مرغنى جاويش: تصميم نظام معلومات لإدارة شؤون الطلاب لجامعة الزقازيق/

فرع بنها، مرجع سابق، ص ٣١ .

(٢) عبدالله يوسف الخشاب وخالص حسنى الأشعب: الجودة النوعية للتعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى لمواجهة التحديات المستقبلية، "المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى، المنعقد بالقاهرة ٢٤-٢٧

ديسمبر ٢٠٠١، مرجع سابق، ص ١ .

ب- أن تتسم هذه الفلسفة بالقدرة على تمكين الإنسان العربي امتلاك الإرادة والقدرة على مواجهة التحديات بصيغ غير تقليدية، وبما يضمن إعادة الثقة فى الذات لبناء الإنسان معنوياً علماً مادياً بصورة متوازنة بالوجه الذى يسمح بإتاحة الفرصة لوضع استراتيجيات وسياسات تستهدى فيه بمرجعيات الأمة المتمثلة بالإسلام والعروبة ومقوماتها وفلسفة الدولة ودستورها، مما ينسجم وعناصرها أصالة حضارة الأمة وما توجهت إليه مبادئ وأسس ومفاهيم منظمة ألابيسكو واليونسكو، كون الأمة العربية جزءاً فاعلاً فى الحضارة الإنسانية^(١).

ج- الحاجة القائمة لفلسفة لا تكتفى بعملية إنماء المعرفة المجردة لدى أجيال التعليم العالى بل بالقدرة على التخطيط لأن تصبح المنهل لتحقيق تعلم للمعرفة وتعلم للعمل وتعلم للعمل الجمعى، وتعلم يرشح قيماً ويثرى البعد الإنسانى للشخصية حتى يتنامى دور التعليم العالى فى بناء المستوى الحضارى وذلك خلال تفاعل موزون وواع بين الفكر والعمل بدافع النهوض بالأمة وشدها جدلياً بالمستقبل.

د- فلسفة تؤمن بحتمية العمل على تطوير واقع تنتمى إليه مؤسساته، التى ينبغى أن تتجدد قواها الذاتية باستمرار مع الانفتاح الذى لا يمس هوية حضارة الأمة. قادرة على مواجهة كم ونوع التحديات التى تستوطن رحم المستقبل.

هـ- فلسفة مؤمنة ومحفزة لتعلم الجميع حيث إنها مسئولة عن صناعة المستقبل والمصير، بقدر ما هى مسئولة عن بعث حضارة الأمة والاستلها منها.

و- فلسفة تؤمن بأن التعليم العالى هو ثروة كمية ونوعية، تولد مختلف أنواع الثروات الأخرى، بل وتمتلك مفاتيح الموارد الطبيعية والاقتصادية، بتحويل المعرفة بأخلاقياتها إلى سلعة، مما ينعكس على بناء المعرفة ذاتها بكل مردودات ذلك حيث أن التعليم هو خيار المستقبل.

ز- أن تتسم فلسفة إدارة الجامعة بأن تصبح مرجعاً ليس للاستراتيجيات والسياسات فقط بل لتحديد الأهداف بأبعادها الإنسانية والتعليمية الأخلاقية والوطنية والقومية والعلمية والتقانية والتربوية، دون تجاوز المؤشرات والمحددات والتحديات التى تقدمها المرحلة الحضارية المعاصرة والمراحل القادمة^(٢).

تلك إذن أهم السمات التى ينبغى أن تتسم بها فلسفة إدارة وتنظيم الجامعة لمجاراة التقدم التقانى اللامتناهى الحادث على الصعيد العالمى، ومواجهة مجموعة العوامل التى تؤثر

(١) المرجع السابق، ص ١

(٢) المرجع السابق، ص ٢

بصفة مباشرة على إدارة وتنظيم الجامعة فى الوقت الحاضر والتي يمكن إيجازها على النحو الآتى^(١):

أ-العوامل السياسية :

- تتخذ معظم الدول من إدارة جامعاتها أداة لتحقيق سياستها وتدعيم قواها العسكرية ونشر ثقافتها فى ربوع العالم الأمر الذى يشكل خطرا على مجتمعنا المصرى يناط على إدارة الجامعة التصدى له عبر استراتيجيات بشأن التنوير الفكرى والتخطيط لإجراء مزيد من الأبحاث العلمية وعقد ندوات واتفاقات دولية للتوصل إلى المستوى التقانى على الصعيد العالمى .

ب-الزيادة السكانية :

زيادة معدلات النمو السكانى تعنى زيادة فى نسبة الإعالة وخفض مستوى الخدمات، وفى الوقت الذى تتزايد فيه الأعداد سنة بعد أخرى إلى سوق العمل الأمر الذى يدعو الدولة إلى استيعاب الكثيرين منهم فى الأجهزة الحكومية مما أدى إلى حدوث هدر للقوى البشرية التى ينفق المجتمع على إعدادها وتأهيلها، ثم يتحمل عبء إعالتها، ويفقد العائد الذى كان يمكن أن يتحقق من عملها وإنتاجها حيث بلغ عدد سكان مصر فى عام ١٩٩٦ حوالى ٦٢ مليون نسمة وبلغت نسبة الملتحقين من الفئة العمرية ١٨ : ٢٣ فى الجامعة إلى ٢٠% تقريبا .

ج- التقدم العلمى والتكنولوجى :

نتيجة للتطور العلمى والتكنولوجى ظهرت الحاجة إلى إنشاء كليات ومعاهد جديدة حتى يتم تخريج عدد كبير من المتخصصين فى فروع العلوم المختلفة ليتمكنوا من مسايرة التقدم التكنولوجى، وهنا يناط بإدارة الجامعة إعداد الخطط التى من شأنها اتخاذ القرارات الفعالة بشأن نوعية البرامج التى يمكن أن تقدم داخل الكليات والأبحاث لمناهضة التقدم التقافى على المستوى العالمى .

د- العلاقات الدولية والإقليمية فى مجال التعليم العالى :

يقع على إدارة الجامعة مسئولية التخطيط لتحقيق التعاون الخلاق بين المؤسسات العلمية والجامعة حتى يمكن تطوير البحث العلمى وزيادة الكفاية الإنتاجية للباحثين بالوجه الذى يؤدى إلى:

بناء جسور (قنوات الاتصال العلمية) والعمل المشترك بين الجامعات المصرية والأجنبية".

(١) محمد أحمد فؤاد مرغنى جاويش: مرجع سابق، ص ٣٢ .

* الأبعاد الرئيسية لإدارة الجامعة :

• البعد الاجتماعي :

حيث تسعى إدارة الجامعة إلى القيام بدور منفرد في المجتمع ليشمل كافة نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية .

• البعد الفكري :

حيث يقع على إدارة الجامعة مسئولية تحديد الملامح الرئيسية للهوية الحضارية والأيدولوجية الفكرية باعتبارها عنصر أساسي في فلسفة التعليم الجامعي .

• البعد الثقافي :

تتبنى إدارة الجامعة مسئولية إعداد الفئة المنتورة في المجتمع، فإذا لم تكن هذه الفئة على قدر من الثقافة أو الفهم لمشكلات المجتمع لأحدث ذلك نوعاً من الاختلال في البناء الاجتماعي .

• البعد العقلي :

تقوم إدارة الجامعة باتخاذ القرارات اللازمة لإعداد الطالب القادر على النقد وإخضاع القضايا الجدلية لمنطق التحليل وتحرير عقول الطلاب من كافة نواحي الجمود .

• البعد الإنساني :

حيث تسعى إدارة الجامعة بالعمل على إعداد الإنسان متكامل البناء، عقلياً بالعلم والمعرفة والثقافة، وروحياً بالقيم الدينية، وإكفاء الضمير بين وجدانه، وجسمياً بالتربية الرياضية، وخلقياً بالتربية السلوكية^(١) .

ثانياً: مشكلات إدارة الجامعة :

نظراً لتعقد عملية الإدارة الجامعية الناتج عن تشعب أهدافها وغموض فلسفتها وتنوع الأبعاد الرئيسية لعملها فإن ذلك أحرى لأن يتمخض بها عدة مشكلات متنوعة فيما تنوعت مجالات العمل الجامعي على النحو الآتي:

• مشكلات خاصة بالهيكل :

الهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي الذي يحدد العلاقة التي تتحكم في تنسيق العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف تتفق عليها خلال إكفاء دافعية الأفراد ليتحقق التعاون بين الفرد والمؤسسة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية^(٢) .

(١) راجع في هذا المعنى: عبدالفتاح جلال: تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل " مجلة العلوم

التربوية، ع١، مج١، (القاهرة، مطابع الأهرام)، ١٩٩٣ .

(2) George, M., Jennifer: Op., Cit., 473.

وتتمثل المشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمية لإدارة الجامعة فى:
امتداد التضخم إلى أجزاء البناء التنظيمى لها حيث يوجد به توسع أفقى وذلك بزيادة عدد الوحدات المكونة له وتعدد المستويات .

- عدم استقرار الهيكل التنظيمى لإدارة الجامعة الناجم عن التغيرات الجوهرية الناتجة عن انضمام أعداد كبيرة من الطلاب إلى سلك التعليم الجامعى مع اتساع وتطور مجالات التعليم وظهور مفاهيم جديدة عن أهداف التعليم العالى ومسئوليته . كما أن زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس فى الإدارة ومطالبة مستمرة من جانب جماهير الطلاب للاشتراك فى اتخاذ القرارات وتحمل نصيب من المسؤولية فى إدارة الجامعة كان من الأسباب الرئيسية للمشكلات التى تحدث فى الهيكل التنظيمى لإدارة الجامعة^(١).

- كما أشار البعض إلى بعض الظواهر المرضية التى أصابت الهيكل التنظيمى بإدارة الجامعة وأسبابها على النحو الآتى^(٢):

جدول رقم (٢-١)

أسبابها	الظواهر المرضية
- سوء نظام الاختيار	- ارتفاع معدل الدوران
- انخفاض الأجور	- انخفاض الروح المعنوية
- الإشراف الرسمى التفصيلى	- التأخير عن العمل
- نقص الخدمات الاجتماعية والمعيشية	- كثرة الشكاوى من جانب العاملين فى الجهاز الإدارى وكثرة الجزاءات والقرارات التأديبية
- طبيعة المفهومات السائدة لدى الإدارة العليا	- التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص
- إهمال التدريب (انخفاض الوعى التدريب)	- كثرة تعديل القرارات
- عدم ملائمة الأسس التى تمت عليها تجميع وتقسيم الأنشطة	- الزيادة فى الحجم المكتبى بلا مبرر
- عدم وجود توصيف للوظائف وتحديد السلطات والمسئوليات	- كثرة شكاوى العاملين مع الجهاز الإدارى من تأخير الأعمال
- غياب الأهداف والسياسات والخطط الواضحة	- الزيادة الملحوظة فى عدد اللجان
- بناء التنظيم حول الأشخاص وليس حول الأهداف والوظائف	- كثرة الاختلاسات والسراقات المباشرة وغير المباشرة
- غياب عنصر المرونة فى التنظيم بالإضافة إلى انخفاض مستوى التجهيز التكتيكي للعمل	- انخفاض الإنتاجية

(١) إبراهيم عبدالرحيم هميمى: "الهيكل التنظيمى والإدارة فى الجامعات"، ندوة الإدارة الجامعية المنعقدة من ٨-١٥ أبريل سنة ١٩٧٥، القاهرة- اتحاد الجامعات العرب، ص ١٠.
(٢) حسن سيد أحمد: "النتهج العلمى لإجراء دراسات تطوير الوحدات" مجلة التنمية الإدارية، ع ٣١، السنة السابعة، القاهرة، إبريل، ١٩٨٦، ص ٢٦.

وقد حالت تلك الظواهر المرضية التي لحقت بالهيكل التنظيمي بإدارة الجامعة فسي الوقت الحاضر دون تحقيق أهدافه، وبالتالي فشلت الجامعة في تحقيق أهدافها .

• مشكلات تتعلق بطول الإجراءات وجمود القوانين :

حيث تجتمع مجموعتان من العوامل المؤثرة في صنع القرار بإدارة الجامعة وهما العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمنظمة^(١) الأمر الذي يؤدي إلى طول الإجراءات وجمود القوانين .

كما يمكن عرض تلك المشكلات على الوجه الآتي^(٢):

- ضعف التنسيق بين الأعداد المقبولة والتخصصات المختلفة واحتياجات سوق العمل .
- اقتصار الجامعات في اختيار أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا لها على أساس الاختيار الداخلي، بدلاً من أسلوب الاختيار من الجامعات الأخرى .
- اتجاه الجامعات إلى أن تكون ذات أعداد كبيرة وما يمثله ذلك من خطورة على مستقبل العمل الجامعي في جملته، وفي قدرته بصفة خاصة .
- لجوء الجامعات إلى إقامة فروع لها تحت إدارتها المركزية .
- الكليات المنوط بها إعداد المعلمين والمهن التعليمية، جاء إنشاؤها جميعاً على استعجال، ولم يستكمل الكثير من مقومات العمل الجامعي .
- هذا بالإضافة إلى عدم وجود خطة واضحة ومحددة لأنواع ومستويات التعليم الجامعي .

• المشكلات السلوكية :

هي المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف السلوكية للجامعة التي تعنى "مجموعة التغيرات التي يمكن ملاحظتها، وتسجيلها، وقياسها، ومقارنتها في سلوك الفرد نتيجة تفاعله مع موقف تعليمي معين مضبوط ومخطط، موجه ومحدد"^(٣) .

ومما لا شك فيه أن أنماط العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في الجامعة من أهم الأبعاد المنافية التي تعكس درجة التوافق بينهم والتي قد ترسب بعض القيم غير المرغوب فيها

(١) يونس ناصر: "توفير فرص الإبداع في الجامعات العربية" المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٤٠ .

(٢) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة العشرين، (القاهرة، سبتمبر ١٩٩٢ - يونيو ١٩٩٣)، ص ٢٥ .

(٣) حسان محمد حسان: نحو أهداف سلوكية للتعليم الجامعي العربي، (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر)، ١٩٨٠، ص ٧٨ .

مثل البطء الشديد فى الحركة، والتسلط، والفردية، والتهرب من المسؤولية، والمحسوبية، وكلها قيم تتعارض مع كون الإدارة الجامعية بيئة منتقاة ونموذجاً فى العلاقات الإنسانية^(١).
ومن أبرز مظاهر سوء العلاقات الإنسانية فى الجامعة ما يلى^(٢):

١-الفردية :

يتبدى ذلك بوضوح حينما يعزف بعض أفراد الجهاز الإدارى بالجامعة عن التعاون مع فريق العمل إما اعتزازاً أو استثنائاً أو انفراداً أحد المسؤولين باتخاذ القرار ضارباً بآراء الآخرين عرض الحائط، الأمر الذى يؤدى إلى الانعزالية وغياب العمل الجماعى المنظم، وانعدام روح الفريق .

٢- التحكم والتسلط (البيروقراطية) :

يحدث ذلك حينما يلجأ بعض المديرين إلى التسلط وفرض آرائهم على غيرهم من المرؤوسين .

٢-الشعور بالندرة :

يحدث ذلك الشعور فى المجتمع الجامعى، خاصة فى الذين يتمتعون منهم بندرة نسبية فى سوق العمل، وهم عادة من الفنيين والأكاديميين، حيث يحبون أن يعاملهم الآخرون معاملة ملؤها الرهبة والخضوع، مما يؤدى إلى خلق جو من الفتور والتباعد وتصاب قنوات الاتصال بين العاملين بالاختناق أو الانغلاق فيقل التعاون ويضعف الإنجاز .

٣-الشعور بالهامشية :

يبدو ذلك واضحاً بين أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية، ويترتب على ذلك إصابة فريق من العاملين بالخلج والانزواء، وإصابة فريق آخر بالبغض والحقد، ويحاول فريق ثالث تعويض الشعور بالهامشية بتعطيل العمل وتعقيده لإضفاء الأهمية على عمله، والتقليل من شأن الآخرين، مما يؤدى إلى ضعف الأداء العام للعمل فى الجامعة^(٣).

(١) راجع فى ذلك :

أ- أحمد زكى صالح: علم النفس فى الإدارة الصناعية، ط٢، (القاهرة، دار النهضة العربية)

د.ت، س ص ص ٣٦٣-٣٨٣ .

ب- محمد أحمد فؤاد مرغنى جاويش، مرجع سابق، ص ٤٩ .

(٢) راجع :

أ- محمد إسماعيل البطراوى: العلاقات الإنسانية فى الإدارة الجامعية، مركز إعداد القادة

للقطاع الحكومى، الجهاز المركزى للنظم والإدارة، ٩٩٤، ص ص ٩-١١ .

ب- محمد جاويش، مرجع سابق .

(٣) محمد إسماعيل البطراوى: مرجع سابق، ص ص ٩-١١ .

• مشكلات خاصة بالأفراد :

تتمثل هذه المشكلات فى :

- كيفية جعل الأفراد محققين لأهداف المنظومة، مع إشباعهم حاجاتهم .
- كيفية توفير الظروف للأفراد بما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وأدائهم فى العمل دون تقريب للعلاقات والتنسيق بينهم .
- قد يلجأ بعض الأفراد إلى تشويه أنشطة زملائهم الأمر الذى يجعلهم عبئاً على الجامعة .

• مشكلات خاصة بنظم المعلومات وتتمثل فى :

- عدم وجود أو ضعف المعلومات عند المديرين مما يجعل قراراتهم غير مبنية على معلومات كافية، وبالتالي لا يتمكنون من حل المشكلات التى يتعرضون لها .
- عدم توافر البيانات الإحصائية المتعلقة بأنشطة إدارة الجامعة .
- عدم وجود وحدات لها القدرة على تجهيز المعلومات الخاصة بالجودة والتقييم المستمر .
- بطئ سير المعلومات .
- الاعتماد على التجهيزات الورقية للمعلومات يجعلها عرضة للتلف والتزوير .

تلك إذن الملامح المميزة لإدارة الجامعة بما تتضمنه من أهداف تصبو إلى تحقيقها وفق فلسفة ذات مبادئ وأبعاد متنوعة تكسبها طبيعة معقدة، يعترضها مشكلات مختلفة تشمل الهياكل والإجراءات والقوانين، ناهيك عن المشكلات السلوكية والفردية والتي تنجم عن ضعف نظم المعلومات .

ولما كانت الجامعة رسالة ومسئولية، جامعة لعناصر التميز، جامعة لمعارف عامة مشتركة، جامعة لثقات المعارف التى لا يقتصر نموها منعزلة فى امتدادات خطية، وفيها تلتقى الوطنية بخصوصياتها مع الثقافات التى تشاركها فى القيم والمعانى والمصائر الحياتية، وهى جماع لمختلف منتجات الفكر والتصور والخيال الإنسانى، وهى ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعى المتعلم، وفيها تلتقى القوى والعوامل الخارجية بالقوى والعوامل الداخلية أى الحديث عن المؤثرات، وفيها يتم تكوين لجان مختلفة لمراجعة مضامين التعلم خلال النقد الذاتى للجامعة بالجامعة، كعملية من العمليات الضرورية لحركة الجامعة من داخلها مستهدفاً التطوير والتقويم لمسيرتها^(١).

ولما كان التقدم الملحوظ فى إدارة جامعات الدول المتقدمة يرجع إلى التجهيزات العصرية والتدعيم التكنولوجى لنظم معلومات إدارتها الجامعية فى حين افتقار إدارة جامعاتنا المصرية إلى هذا العنصر الهام، فإن ذلك أدعى إلى دراسة نظم المعلومات وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار بإدارة الجامعة فى محاولة للاستفادة منها فى الارتقاء بمستوى إدارات جامعاتنا المصرية، وهذا ما يبرزه الفصل الثالث .

(١) حامد عمار: دراسات فى التربية والثقافة، ج١، (القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب)،