

**الدراسة الثالثة**  
**الإدارة الجامعية**  
**بين التفاعل مع التحديات المعاصرة**  
**ومشكلات الواقع**



## مقدمة

تواجه المجتمعات اليوم - علي اختلاف درجة تقدمها - مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي حدثت علي كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات.

ففي مجال العلم والتكنولوجيا أصبح التزايد المعرفي مذهلاً إلي الدرجة التي جعلت بعض الكتابات تعتبر أن كلمة " انفجار " أصدق تعبير عن هذا التزايد. كما "صاحب هذا الانفجار سرعة مذهلة في تطبيق نتائج العلم، وهو ما يسمي بالتكنولوجيا، مما أسهم في تغيير معالم الحياة ووقعها بشكل كبير" (١). وفي المجال السياسي تقلص دور الدولة نظراً لظهور مجموعة من المؤسسات والمنظمات الأهلية غير الحكومية علي الساحة السياسية العالمية ، والتي أصبحت تلعب دوراً فعالاً في معالجة قضايا كثيرة مثل قضايا حقوق الإنسان والسكان والبيئة.

الأمر الذي أدي إلي وجود المجتمع المدني العالمي الذي أصبح يراقب نشاطات الدول وسياساتها في القضايا الاجتماعية والإنسانية (٢). أما في المجال الاقتصادي فقد ظهرت بعض المستجدات والتطورات الاقتصادية من أبرزها الدور المتزايد للشركات عابرة القارات تلك التي ليس لها هوية أو جنسية محددة ، وليست تنتمي لدولة أو منطقة جغرافية معينة. وكذلك الاتجاه العالمي المتزايد نحو التحرر الكامل للتجارة العالمية التي دخلت

---

(1) عبد الفتاح أحمد حجاج ، "رؤي مستقبلية لإعداد المعلم العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرون" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات ، عدد خاص ببحوث مؤتمر (تربية الغد في العالم العربي : رؤي وتطلعات)، في الفترة من ٢٤ - ٢٧ ديسمبر ١٩٩٥ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، المجلد الأول ، ١٩٩٧، ص ١٧٩.

(2) عبد الخالق عبد الله، "العولمة : جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها" ، مجلة عالم الفكر، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، المجلد ٢٨، العدد ٢، أكتوبر /ديسمبر ١٩٩٩، ص ٨٥.

مرحلة الانفتاح التام غير الخاضع للقيود أو التحكم، وذلك بعد توقيع اتفاقية الجات وقيام منظمة التجارة العالمية عام ١٩٩٦.

هذا بالإضافة إلى انتشار النموذج الاقتصادي الرأسمالي الذي كان من أبرز نتائجه تحرير الاقتصاد، ونمو وانتشار القطاع الخاص في معظم المجتمعات. هذه التحديات التي يشهدها عالمنا المعاصر - كما يري بعض المؤرخين - ليست وليدة اليوم بل "تكونت بصفة خاصة في العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين ، وينتظر أن تتطور في اتجاهها الموجود حالياً إلى ثلاثة أو أربعة عقود قادمة من القرن الحالي"<sup>(١)</sup>.

وتفرض هذه التحديات نفسها ووجودها علي حياة المجتمعات، وتجعل مواجهتها أمراً حتمياً علي المؤسسات والأفراد خاصة المسئولين والمفكرين، عن طريق إيجاد البدائل المناسبة التي من خلالها يمكن التفاعل مع تلك التحديات. ومن ثم أصبح من الضروري علي الدول المختلفة - سواء المتقدمة أو النامية - أن تواجه هذه التحديات من قبل كافة مؤسساتها الاجتماعية ، وفي طليعتها الجامعات بوصفها تمثل رافداً أساسياً يزود مؤسسات المجتمع بالكوادر المؤهلة علمياً، والقادرة علي التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات.

وفي ضوء ذلك كان علي الجامعات أن تعيد النظر فيما تقدمه من جهود وأنشطة سواء في مجال تعليم الطلاب، أو في مجال إجراء البحوث والدراسات، أو في مجال خدمة المجتمع المحلي واقتراح الحلول العلمية لمشكلاته.

ويتطلب هذا بالضرورة إعادة النظر في عناصر ومكونات العملية التعليمية بالجامعة ، خاصة الإدارة الجامعية ؛ باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف علي

---

(1) إسماعيل صبري عبد الله ، " توصيف الأوضاع العالمية المعاصرة " ، القاهرة ، أوراق مصر ٢٠٢٠ ، منتدى العالم

الثالث، مكتب الشرق الأوسط ، العدد ٢٣ ، يناير ١٩٩٩ ، ص ٣.

مدي جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وباعتبارها المسئولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل.

وتأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً أو خدمة للمجتمع والبيئة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة واعية ومخلصة، بدايةً من رئيس الجامعة ومروراً بنوابه ... وصولاً إلى رؤساء الأقسام.

والمستقرى للكتابات والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي في الدول المتقدمة بخاصة يلحظ أن هناك اهتماماً متزايداً بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية ، بما يتلائم مع المتغيرات العالمية والمحلية<sup>(1)</sup>.

وفي مصر بذلت محاولات عدة لإصلاح التعليم الجامعي بصفة عامة ، والإدارة الجامعية بصفة خاصة من أجل ملاحقة التطورات والتغيرات المتسارعة

---

(1) See for example ;

- Thomas , H.G., "Management by Results in Higher Education", Higher Education Management, July 2001, Vol. 10 , No .2, PP., 95-106.
- Michael , S.Q., "The Management of Higher Education : Challenges before Higher Education Leaders in the Twenty - First Century ", Presented at The First International Conference On Moldavan, December 18-19, 2001, PP,1-48.
- Johanstone, B., "The Financing and Management of Higher Education : A status Report on Worldwide Reforms ", Presented at UNESCO World Conference on Higher Education , Held in Paris , France in October 5-9, 1998, PP., 1 - 32, in : [www.ibe.unesco.org/international/publications/prospects/proshome.htm](http://www.ibe.unesco.org/international/publications/prospects/proshome.htm).
- Trinczek , R. & West, A., "Using Statistics and Indicators to Evaluate Universities in Europe: Aims, Fields , Problems and Recommendations", European Journal of Education , Vol. 34, No.3, 1999 , PP., 343-355.

وعلى الرغم من ذلك فإن تحليل أوضاع التعليم الجامعي يكشف عن كثير من جوانب الخلل التي ترجع في جزء كبير منها إلى قصور الإدارة الجامعية من أبرزها<sup>(١)</sup> : عدم تمكن التعليم الجامعي من تقديم الحلول الحقيقية لمشكلات البيئة المحلية، وضعف قدرته على الالتحام مع ثورة المعلوماتية، وكذا ضعف الحرية الأكاديمية للطلاب والأساتذة، وضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى غلبة الطابع الإداري التقليدي والروتيني على أداء الإدارة الجامعية، وإهمالها للأنشطة والممارسات المتطورة المرتبطة بالجوانب التعليمية والبحثية والإدارية، بعبارة أخرى إهمالها للأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الجامعي، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.

(١) راجع علي سبيل المثال :

- وزارة التعليم العالي، "مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي" (المؤتمر القومي للتعليم العالي)، في الفترة من ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة، ص ٥، ٦.
- حسن مختار حسين، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٦، مارس ٢٠٠٢، ص ١٩٦، ١٩٨.
- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، "الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها"، المجلس القومي المتخصصة، الدورة الثالثة والعشرون، ١٩٩٥ - ١٩٩٦، ص ١٧٨ - ١٨٠.
- يوسف عبد المعطي مصطفى، "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي"، مجلة التربية، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٤ - ١٢٥.
- محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيداروس، "رؤساء الجامعات ونوابهم، نظم الاختيار وطبيعة الأدوار في كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية : دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٣٨، مايو ٢٠٠١، ص ٢١١.
- يحيى عبد الحميد وآخرون، "الإدارة العصرية وجامعة المستقبل"، مؤتمر (رؤية جامعة في المستقبل)، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ مايو ١٩٩٩، جامعة القاهرة، الجزء الثاني، ص ٧٢٩، ٧٣٤، ٧٣٥.
- علي عبد الرؤوف نصار، "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية : دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٠١، ص ١٩٣.

الأمر الذي حدا بكثير من الدراسات<sup>(١)</sup> إلى المناذاة بضرورة العمل على تطوير أداء الإدارة الجامعية، وإعادة النظر في الأدوار التي تقوم بها، في ضوء ما تفرضه عليها التحديات المعاصرة من أدوار ومهام. كما أشارت تلك الدراسات إلى أن تحقيق ذلك يتطلب العديد من الأمور، من أهمها تحديد الأدوار التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بتلك الأدوار، وتدريبهم على كيفية تنفيذها، والكشف عن أهم المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

ولذا تحاول الدراسة الحالية تحديد أبرز الأدوار التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء التحديات المعاصرة، والكشف عن أهم المشكلات التي تحول دون تفاعلها مع تلك التحديات، ووضع بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات، وتزويد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

## مشكلة الدراسة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية في الدول المتقدمة بملا يتلاءم مع المتغيرات العالمية والمحلية، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يمكن أن تضطلع به الإدارة الجامعية في تحقيق التفاعل بين التحديات المعاصرة والتعليم الجامعي، فإن هناك بعض الانتقادات التي تُشير إلى ضعف استجابة الإدارة

(١) راجع على سبيل المثال :

- يوسف عبد المعطي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.
- يحيى عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧٣٦ - ٧٣٧.
- محمد رجائي الطحلاوي، ويحيى عبد الحميد إبراهيم، "الإدارة العصرية وآليات تسويق الخدمات الجامعية"، مؤتمر (رؤى الجامعات في تسويق الخدمات الجامعية)، في الفترة من ١٨ - ١٩ مارس ١٩٩٨، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ص ٢١.
- وزارة التعليم العالي، "مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

الجامعية في مصر للتحديات المعاصرة، الأمر الذي دعا كثير من الكتابات إلى المناذة بضرورة تحديد أدوار الإدارة الجامعية في ضوء التحديات المعاصرة، وتوعية القيادات الجامعية بهذه الأدوار، والكشف عن أهم المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وتقديم السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة.

وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- (١) ما أبرز التحديات المعاصرة ؟ وما انعكاساتها علي التعليم الجامعي ؟
- (٢) ما أدوار الإدارة الجامعية ومهامها في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي ؟
- (٣) ما أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة؟
- (٤) ما السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب علي المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة؟

### **منطلقات الدراسة :**

- التعليم الجامعي باعتباره نظاماً فرعياً **sub-system** لابد أن يتأثر بالتحديات التي يواجهها المجتمع، ومن ثم لابد أن يتفاعل معها حتى لا يفقد أهميته ومصداقية وجوده.
- الإدارة الجامعية باعتبارها المسؤولة عن ضبط وقيادة العمل الأكاديمي ، وهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل يمكنها أن تقود عملية تطوير عناصر التعليم الجامعي بما يمكنه من التفاعل مع التحديات المعاصرة .
- يُعد الكشف عن أبرز المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، والتغلب عليها، أمراً ضرورياً لزيادة تفاعل الإدارة

الجامعية مع تلك التحديات .

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي :

- توضيح انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي .
- تحديد الأدوار والمهام التي يتعيّن علي الإدارة الجامعية القيام بها في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي .
- الكشف عن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية ، وتوقوفها عن الاستجابة للتحديات المعاصرة .
- اقتراح بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب علي مشكلات الإدارة الجامعية، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة .

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية :

- قد تفيّد هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي والعاملين به في التعرف علي التعديلات والتغيرات التي يتعين إجراؤها في عناصر العملية التعليمية بالجامعة؛ لمواكبة التحديات المعاصرة .
- قد تفيّد هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي في التعرف علي الأدوار التي يتعيّن أن تقوم بها الإدارة الجامعية في ضوء التحديات المعاصرة .
- قد تفيّد هذه الدراسة المسؤولين عن إدارة التعليم الجامعي في التعرف علي بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب علي المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة .

## حدود الدراسة :

سوف تركز الدراسة علي الأبعاد التالية :

-التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية ، علي أساس أنها تعد أبرز التحديات المعاصرة وأعمقها تأثيراً في التعليم كما أنها تشمل العديد من التحديات الفرعية الأخرى.

-الأدوار والمهام التي فرضتها التحديات المعاصرة وانعكاساتها علي الإدارة الجامعية ، وليس كل أدوار ومهام الإدارة الجامعية.

-المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وليست كل المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي.

## مفاهيم الدراسة :

### الإدارة الجامعية :

يقصد بها في هذه الدراسة : مجموعة الجهود والممارسات التي يقوم بها المسئولون <sup>(١)</sup> عن تسيير شئون التعليم الجامعي علي مستوى الجامعة والكلية والقسم، والتي تتضمن التخطيط للتعليم الجامعي وتنظيمه ومتابعته وتقويمه.

### التحديات المعاصرة :

وردت كلمة التحديات في معاجم اللغة علي أنها جمع تحد ، يقال "حداه وتحده" أي تعمده وتحديثُ فلاناً إذا باربته في فعل ونازعه الغلبة <sup>(٢)</sup>. ويحدد البعض معني التحدي بأنه "قوة خلافة باعثة للتجديد والتغير الاجتماعي والثقافي" أو هو "إشكالية وثغرة تحتاج إلي مواجهة وحل" <sup>(٣)</sup>. وذهب البعض إلي أنه "كل تغير أو تحول - كمي أو كفي - يفرض متطلباً أو متطلبات محددة تفوق إمكانات

---

(1) يقصد بالمسئولين علي مستوى الجامعة رئيس الجامعة ومجلس الجامعة، وعلي مستوى الكلية عميد الكلية ومجلس الكلية، وعلي مستوى القسم رئيس القسم ومجلس القسم.

(2) ابن منظور ، لسان العرب ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٩ ) ، الطبعة الثالثة ، ص ٥٨٩ .

(3) إبراهيم عبد الله غلوم ، " الثقافة في مجتمعات الخليج العربي : تحديات الشراكة والثقافة المصغرة " ، مجلة عالم الفكر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت ، المجلد ٢٧ ، العدد ٣ ، يناير /مارس ١٩٩٩ ، ص ٧١ .

المجتمع الآنية، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها" (١).  
وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مفهوم التحديات المعاصرة في هذه الدراسة بأنه:  
مجموعة التغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية - الكمية  
والكيفية - الآنية والمستقبلية، التي تحدث علي المستويين العالمي والمحلي ، وتؤثر  
علي مجالات المجتمع المختلفة، وتتطلب التخطيط والمواجهة.

### **منهج الدراسة وخطواتها :**

يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، وعليه فإن  
الخطوات الرئيسة لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي :

- رصد التحديات المعاصرة وتوضيح انعكاساتها علي التعليم الجامعي.
- تحديد الأدوار والمهام التي يتعين علي الإدارة الجامعية القيام بها للتفاعل مع  
التحديات المعاصرة.
- تحديد المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات  
المعاصرة.
- اقتراح بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب علي مشكلات  
الإدارة الجامعية، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

### **التحديات المعاصرة وانعكاساتها علي التعليم الجامعي :**

لعله من المناسب الإشارة في هذا السياق إلي أن التحديات التي سيتم تناولها  
متداخلة ومتشابكة ولا يعمل كل منها بصورة منفصلة عن الآخر ، فقد يكون  
التحدي سبباً في ظهور تحد آخر لا يقل عنه أهمية أو نتيجة له؛ فالتحديات العلمية  
والتكنولوجية - علي سبيل المثال - تعد سبباً لبعض التحديات الأخرى مثل

---

(1) محمد المصليحي سالم ، "وعي الطالب الجامعي ببعض التحديات التي تواجه المجتمع المصري في الآونة الراهنة" ، مجلة  
التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ٧٥ ، نوفمبر ١٩٩٨ ، ص ١٧٧.

التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فالثورة في مجال العلم والمعرفة والاتصالات جعلت العالم أكثر اندماجاً ، كما سهلت وسرّعت حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات، ومن جانب آخر سهّلت انتقال المفاهيم والأذواق والعادات فيما بين الثقافات والحضارات، كما أدت إلى تغيرات أساسية في الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى أدوارهم وإلى أسلوب التعامل مع بعضهم البعض.

هذا بالإضافة إلى أن العلم والمعرفة أصبحا - وبشكل متزايد - أساس القوة والغنى والتقدم علي المستويين الفردي والجماعي، باعتبار أن مقياس القوة والغنى والتقدم هو الاندماج في الحضارة العلمية والأخذ بمعطيات الثورة المعلوماتية.

كما تجدر الإشارة إلى أن تأثير هذه التحديات لا يقتصر علي الآونة الراهنة، بل يمتد إلى المستقبل أيضاً ، ومن ثم فإن تلك التحديات تتطلب بذل مزيدٍ من الجهد علي كافة المستويات والاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها ، "وذلك لأن كثيراً من المشكلات التي نعاني منها اليوم في المجتمعين المصري والعربي هي في الأغلب نتيجة لقصر النظرة المستقبلية في الماضي، أو لأننا تجاهلنا النذر التي حاولت أن تبھنا إلى ما نوشك أن نقع فيه من مشكلات مثل : الانفجار السكاني، وتلوث البيئة، ونفاد الموارد، ..... إلى غير ذلك" (١).

هذا بالإضافة إلى أن التعرف علي الاتجاهات العامة للآثار المتوقعة لهذه التحديات لا غني عنه إذا كان التخطيط لمستقبل التعليم هو الهدف . وانطلاقاً من هذا سيتم تناول أبرز التحديات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً؛ لتوضيح انعكاساتها علي التعليم الجامعي.

---

(1) محمد نبيل نوفل ، " رؤي المستقبل : المجتمع والتعليم في القرن الحادي والعشرين ، المنظور العالمي والمنظور العربي " ، المجلة العربية للتربية ، المجلد ١٧ ، العدد ١ ، يونيو ١٩٩٧ ، ص ١٨٢ .

## التحديات العلمية والتكنولوجية :

يشهد العالم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة، وتتسابق الدول في الأخذ بزمام هذه الثورة للسيطرة عليها وامتلاك مقدراتها . ولقد بات التقدم العلمي والتكنولوجي من أهم الظواهر التي تميز العصر الحديث ، وتعود أهميته إلى التأثير العميق الذي يحدثه في كافة جوانب الحياة ، وإلي المشكلات الكثيرة التي يثيرها . ويعتمد التقدم العلمي والتكنولوجي علي المعرفة، والاستخدام الأمثل لها والقدرة علي توليدها وتنظيمها وتخزينها واستردادها، وعلي سرعة تطبيق نتائج العلم. ويرتبط التقدم العلمي والتكنولوجي بمجموعة من المفاهيم من أهمها الانفجار المعرفي أو الإفراط المعلوماتي over-information كما يطلق عليه البعض، ومن مؤشرات أن البشرية الآن أصبحت قادرة علي أن تنتج في سنوات قلائل كمًا من المعرفة يفوق ما كانت تنتجه سابقاً في قرون<sup>(١)</sup>.

وكذلك من هذه المفاهيم مفهوم المعلوماتية informatics وهو يشير إلي "مجموع النظم العلمية المختلفة التي تعني بالدراسة النظرية، والتطبيقات العملية، وكافة الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات مثل علوم الحاسب الآلي، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، ونقل البيانات وغيرها"<sup>(٢)</sup>.

ولقد ترتب علي التقدم العلمي والتكنولوجي العديد من التغيرات التي انعكست علي كافة مجالات المجتمع البشري، ومن بينها التعليم بمراحله المختلفة، ويمكن توضيح أبرز الانعكاسات علي التعليم الجامعي في النقاط التالية :

(1) نبيل علي ، " العقل العربي وسط إعصار المعلومات " ، مجلة العربي، تصدرها وزارة الإعلام بدولة الكويت ، العدد ٤٩٤ ، يناير ٢٠٠٠ ، ص ٢٩ .

(2) محمد علي نصر ، " إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية " ، مؤتمر (التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية)، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر ١٩٩٩ ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، ص ٩٢ .

- انهيار الفكرة القائلة بأن تزويد الطالب ببعض الخبرات والتدريب عليها من شأنه أن يمكنه من مواجهة المستقبل ، ومن ثم أصبح من الضروري البحث عن بني وهياكل تربوية جديدة لمواجهة هذه التغيرات التي تتطلب التأكيد علي عدد من المهارات منها : القدرة علي التكيف، وقبول المخاطرة، والمرونة، والقدرة علي استشراف الغد والتهيؤ له.

- بات من الضروري التركيز علي إكساب الطلاب قدرات ومهارات التعامل مع مجتمع المعلوماتية ومن أبرزها : تحصيل المعلومات من مصادرها المتعددة ، وتنظيمها والربط بينها وتوظيفها واستنباط معلومات جديدة منها. - أدي الانفجار المعرفي إلي زيادة كم المعلومات والحقائق والنظريات بصورة كبيرة ، وترتب علي ذلك زيادة فروع المعرفة وتعددتها ، ومن ثم أصبحت هناك حاجة متزايدة لإعداد كوادر علمية متخصصة في هذه الفروع. كما فرضت هذه الزيادة القيام ببعض الإجراءات المهمة منها علي سبيل المثال : بناء قنوات بين الفروع والتخصصات العلمية القديمة والجديدة ؛ حيث أصبح المتخصص في حاجة إلي المعرفة بفروع وتخصصات لم يكن يحتاج إلي معرفتها في السابق<sup>(1)</sup>.

- في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في الزيادة الكمية والنوعية في المعرفة وفروعها أصبح من الضروري إعادة النظر في : أسس تخطيط المناهج وبنائها، وكيفية التعامل مع المعرفة من حيث : طرق تدريسها ، وأسلوب تعامل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس معها . وكذلك أصبح من الضروري إعادة صياغة المحتوى الدراسي للطلاب ؛ بما يشجعه علي البحث والحوار وحل المشكلات، وغير ذلك من الطرق التي تجعله نشيطاً وفعالاً.

---

(1) Svarc, J., "The Need for a New University Paradigm in an Innovative Society", European Journal of Education, Op. cit., P., 377.

- ستؤدي التغيرات العلمية والتكنولوجية - الحالية والمستقبلية - إلى تغير معايير تقييم الجامعات وتحويلها من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية ، وسيصبح الاعتماد الأكاديمي accreditation أمراً ضرورياً لأي جامعة . وكذلك سيقوي الاتجاه نحو تطبيق الحاسبية التعليمية educational accountability والتي تهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة ، من خلال التأكد من أن الأداء الذي تم إنجازه يتلاءم بدرجة كبيرة مع الأهداف المحددة stated objectives<sup>(1)</sup> .

- أدي ظهور ما يسمى بطريق المعلومات فائق السرعة The Information Super High Way والذي تمثل شبكة المعلومات بدايته المتواضعة إلى زيادة كم المعلومات التي يمكن أن يتعلمها الطالب بنفسه ، ومن ثم أصبح التعلم عن طريق الحاسب الآلي وشبكات المعلومات ، وتعلم اللغة الإنجليزية ، والقدرة علي مواجهة التغير ، من الضرورات المعرفية للطالب .

- ارتبط بالتطور العلمي والتكنولوجي تقدم كبير في وسائل النقل والاتصالات أدي إلى الإقلال من الحدود الفاصلة بين المجتمعات المختلفة من ناحية ، وإلى سرعة التبادل الثقافي بينها من ناحية أخرى ؛ حيث أصبح الإنسان قادراً بسهولة علي ملاحقة مجريات الأحداث السياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها في أي مكان علي سطح الأرض . وتفرض هذه التغيرات علي التعليم الجامعي مسئولية تربية الطلاب تربية ناقدة تسمح لهم بطرح ما يعن لهم من أسئلة ، وتأخذ بأيديهم للإجابة عنها . ويتحقق هذا بتدريبهم علي : استخدام المنهج العلمي في البحث ، واكتساب المهارات اللازمة له ، واستخدام الآلات والأجهزة العلمية ، بل والتجديد والابتكار

---

(1) Harrey , L. & Knight , P., Transforming Higher Education (USA : SRHE and Open University Press , 1996 ) , P., 38.

فيها.

- في ظل هذا التطور السريع للجانب العلمي والتكنولوجي أصبح التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس بعد التعيين في وظيفة مدرس أمراً ضرورياً حتى يعرف الجديد في مجال الحاسب الآلي، وشبكات المعلومات، والجديد في نظم التأليف والبحث والاستقصاء، وبنوك الأسئلة بكافة مستوياتها بداية من التذكر حتى المستويات الإبداعية.

- من المتوقع في ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعي من مجرد التلقين والإلقاء إلى مساعدة الطالب على أن يعلم نفسه بنفسه؛ لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فالأستاذ يكون معلماً متعلماً باحثاً، والطالب يكون متعلماً باحثاً وقد يكون عاملاً أيضاً. وربما يساعد ذلك الأسلوب الذي يسمى التعلم الذاتي *self-learning* على التفاعل العلمي الإيجابي مع الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يتزايد بمعدلات كبيرة؛ فطالما تعلم الطالب أن يعلم نفسه بإرشاد من أستاذه، فسيكون قادراً على مواجهة هذا الانفجار المعرفي في المستقبل بعقلية ناقدة وشخصية متكاملة<sup>(1)</sup>.

- تفرض التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية والمتوقعة إعادة النظر في نظم التقويم وأساليبه، بحيث تكون أساليب التقويم ترجمة لإثراء روح التفكير الناقد عند الطالب بدلاً من تركيزها على قياس جوانب الحفظ والاستظهار. ويجب أن تتم عملية التقويم بصفة دورية على مدار العام الدراسي، وتحقق غير هدف، على أن يكون من بين هذه الأهداف توجيه الطلاب إلى الأسلوب العلمي في التفكير، وتدريبهم على إيجاد العلاقات بين المعلومات،

(1) محمود عباس عابدين، "رؤية لتطوير التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية والتنمية، العدد ١٦، مارس

١٩٩٩، ص ٣٠٧، ٣٠٨.

وتوظيفها في مجالات تطبيقية. ولكي يتحقق هذا فمن الضروري تطوير نظم الإمتحانات - باعتبارها أبرز أساليب التقويم - بحيث تقيس قدرة الطالب علي :

- النقد والتحليل.
  - اتباع الأساليب غير النمطية في مواجهة المشكلات وحلها.
  - إبداء الرأي أو اقتراح الحل.
  - الإلمام بأبرز التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال تخصصه.
  - الإلمام بالمعارف التي درسها في مختلف السنوات، سواءً في ذلك المعلومات التي حصلها من المراجع العلمية أو الدوريات، أو من الأبحاث التي أجراها، أو من الدراسات الحرة التي اطلع عليها.
- وبالإضافة إلى ما سبق تفرض التحديات العلمية والتكنولوجية علي التعليم الجامعي أموراً أخرى يجب مراعاتها من أبرزها :

- تحقيق التنوع والكثرة والمرونة في البرامج الدراسية، بحيث تُسهم في إعداد الطالب إعداداً متوازناً مع المتطلبات الإنسانية والثقافية والعلمية والمهنية.

- تضمين التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسات الإنتاج والخدمات في عمليات التعلم، وإدخال تخصصات جديدة ترتبط بحاجات المجتمع ورؤي المستقبل، يكون الهدف منها إعداد جيل قادر علي مواجهة المستقبل مثل التكنولوجيا المبنية علي الإلكترونيات الدقيقة ، وتكنولوجيا المواد الجديدة وما يتصل بها من تطبيقات ، وتكنولوجيا القطاع المالي والتجاري.

- تنوع أدوار المعلم الجامعي وشمولها، بحيث تتضمن دور المسهل والمنسق لعمليات التعليم والتعلم ، والمصمم لبيئة التعلم، والإنسان المرابي، والخبير

التعليمي، والمستخدم الخبير لتكنولوجيا المعلومات.

## التحديات الاقتصادية :

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تحولات وتغيرات هائلة علي الصعيد الاقتصادي سواء علي المستوي الفكري، أو علي مستوي الأداء والإنتاج، وتتجلي هذه التغيرات في العديد من الجوانب التي لها تأثيرها الكبير علي منظومة التعليم الجامعي، ومن أهمها التغير السريع في المفاهيم الاقتصادية ومضامينها ؛ فمفاهيم مثل الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار تغير مدلولها، فأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل ، الأمر الذي يتطلب إلمام القائمين علي تعليم الطلاب بمدلولات هذه المفاهيم، وتوضيح أبعادها لهم.

ومن التغيرات الاقتصادية ذات التأثير العميق علي المجتمع بمؤسساته المختلفة عملية "الخصخصة" privatization، ويقصد بها علي مستوي المجتمع تحويل القطاع العام إلي قطاع خاص، وعلي مستوي التعليم السماح للأفراد بإنشاء مدارس وجامعات خاصة.

وغني عن البيان ما سترتب علي هذا الاتجاه من آثار سلبية من أبرزها خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم ، والتقليل من شأن التعليم الجامعي الحكومي والتأثير السلبي علي مكانته. ولكي يواجه التعليم الجامعي الحكومي هذه الآثار، فإن من الضروري إعادة النظر في أهدافه ومحتواه وإمكاناته وأساليبه، بحيث يتمكن من إعداد طلابه بصورة جيدة تمكنهم من منافسة خريجي الجامعات الخاصة، بل والتفوق عليهم.

ويضاف إلي التغيرات السابقة عدم كفاية التمويل الحكومي <sup>(1)</sup> الذي يقدم للتعليم الجامعي، وذلك نظراً للضغوط الكثيرة التي يتعرض لها الاقتصاد الوطني ،

(1) يتم توضيح ذلك بصورة أكثر تفصيلاً في الجزء الخاص بالمشكلات.

والتي تتمثل في التغيرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية، واتفاقية الجات، والتحول إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة، والتعليم الجامعي خاصة، وذلك في ضوء الأزمات الاقتصادية وندرة الموارد، والضغط الطلابي المتزايد، والرغبة في توسيع مظلة التعليم الجامعي مع الارتفاع بمستواه. وي طرح هذا التحدي ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعي بالإضافة إلى الموارد التي تخصصها الدولة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال حصول الجامعة علي مقابل مادي نظير قيامها ببعض الأنشطة مثل : إجراء البحوث والدراسات اللازمة لبعض مؤسسات المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس في بعض المؤسسات الاقتصادية والإسهام في بحوثها ومشروعاتها، وتوفير تدريب مستمر للفنيين بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، وكذلك تحويل الجامعة إلى جامعة منتجة تستطيع أن تنتج بعض السلع الزراعية والصناعية للمجتمع المحلي، فضلاً عن الاستغلال الأمثل لكل الموارد المخصصة للتعليم الجامعي.

هذا، ولقد صاحب التقدم الاقتصادي السريع ظاهرة التغير الملموس في بنية المهن وطبيعتها، فاختفت مهن وظهرت مهن أخرى، وساد التغير بنية كل مهنة ، وأصبحت المهن اليوم وفي المستقبل لا تتطلب جهداً عضلياً وقوة جسمانية ، بل تتطلب دقةً وتفكيراً وتدقيقاً وبدرجة عالية ، وحلت الآلة والتقنيات الحديثة محل الإنسان في كثير من الأعمال<sup>(1)</sup>. ومن ثم فمن المتوقع مستقبلاً أن تقل الوظائف المتاحة للعمل ، كما أنه من المتوقع أيضاً في ظل الاتجاه المتزايد نحو الاعتماد علي معطيات وتقنيات الثورة العلمية وما تمحضت عنه من آلات، أن يزيد عدد المرات التي قد يضطر فيها الفرد لتغيير وظيفته بشكل جزئي أو كلي.

وعليه فإنه يتعيّن علي التعليم الجامعي أن يسعى لتكوين قوي عاملة لديها

(1) عبد الفتاح أحمد حجاج ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٨ .

القدرة علي اكتساب المهارات التي تتطلبها الأعمال الجديدة، وتمتع بمهارات بحثية عالية، ولديها إدراك واسع للتطورات في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وتستطيع أن تقوم بدور رئيس في تطبيقها وتقييمها، ووثيق الصلة بهذا توجيه الطلاب إلي التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، ويتطلب ذلك دراسة اتجاهات السوق المحلية وتحديد احتياجاتها.

كما يتعين علي التعليم الجامعي أن يعد الطلاب إعداداً يجمع بين الشمول والتخصص ، بحيث يسهل علي الطالب بعد تخرجه الانتقال من تخصص إلي تخصص قريب بعد التدريب المناسب ، وبحيث يتمكن الطالب من خلال إعداده الشامل أن يواكب التغيرات والتجديدات داخل مهنته وتخصصه، فضلاً عن أن الإعداد الشامل يفيد في دعم شخصية الطالب، ويجعله أقدر علي التمييز بين الفكر الصالح وغيره من الأفكار الطالحة التي زادت مصادرها اليوم ، ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل.

ولهذا لجأت العديد من الدول – وبخاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية – إلي التركيز في السنوات الأولى من الجامعة علي الإعداد الشامل الذي لا يربط الطالب بتخصص ضيق محدود في البداية، وعُنت بالتخصص العريض الذي يعطي المتعلم خلفية علمية شاملة تتناسب مع النظرة الشمولية المتكاملة للإنسان<sup>(1)</sup>.

وخلاصة القول :

إن برامج الجامعة يجب أن تُعد الطلاب بصورة تحقق قدراً من التوازن بين التخصص والعمومية ، بين المهارات العامة التي تصلح للاستخدام وإعادة الاستخدام ، وبين الجوانب التخصصية التي قد تحقق أغراضها في وقتها وقد تتلاشي وتنقرض أو قد تتغير، ولكن لا يؤدي انقراضها إلي فقدان المرء إمكانية

(1) محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٠ .

## التحديات السياسية :

تشمل التحديات السياسية جوانب وأبعاد كثيرة من أبرزها زيادة المد الديمقراطي ، والتقارب الدولي وتزايد الاهتمام بالسلام العالمي . وبخصوص زيادة المد الديمقراطي يمكن القول بأن العالم يشهد الآن حركة مطردة نحو مزيد من المشاركة الاجتماعية في القرارات بمستوياتها المتعددة.

وعلى الرغم من بعض السلبيات التي قد تنجم عن المد الديمقراطي ، والمتمثلة في حرية تدفق الأفكار والمعلومات عبر الحدود الوطنية دون قيود أو ضوابط، وما تنطوي عليه من غزو ثقافي وأفكار وافدة تهدد الثقافة الوطنية، فإنه يحمل أيضاً في طياته الكثير من المزايا والتي تتمثل في تراجع بعض الأيديولوجيات السياسية، وسقوط الأسوار بين الشرق والغرب، وانزواء الشمولية، وبروز الديمقراطية والتعددية، واحترام حقوق الإنسان، حيث أصبح كل ذلك بمثابة ركائز جديدة لهضبة المجتمعات<sup>(٢)</sup>. إضافةً إلى أن الحرية في تدفق الأفكار والمعلومات ينجم عنها زيادة وعي الأفراد بحقوقهم، وزيادة رغبتهم في المشاركة السياسية.

وتؤكد كثير من الشواهد علي أن انتشار مبادئ الحرية والديمقراطية سوف يقوي سواء بين دول العالم بعضها البعض أو داخل كل دولة علي حدة ؛ وذلك لأن التحول الديمقراطي لم يعد مجرد استجابة لمطالب فئات وطبقات جديدة ترغب في المشاركة السياسية وصنع القرار وحسب ، ولكنه أصبح شرطاً ضرورياً لتكريس الثورة التكنولوجية التي أنجبته ، حيث تعتمد الثورة التكنولوجية علي

(1) فؤاد أبو حطب ، " إدارة التعليم الجامعي في مصر : رؤية مستقبلية "، مؤتمر (الإدارة الجامعية في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٣ - ٢٥ يناير ١٩٩٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ١٨٠ - ١٨١.

(2) حسن حسين البيلاوي ، " التعليم واحتياجات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين "، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، العدد ٤٦، أبريل ١٩٩٧، ص ص ٨١-٨٢.

العقل البشري الذي تعد الحرية شرطاً لازماً لضمان عمله بقوة كاملة.

وتفرض التغيرات السابقة علي التعليم الجامعي مسؤوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدي الطلاب، من خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التي تجعل من الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطلاب. ويستلزم هذا إجراء تعديلات جوهرية في نظم وأساليب التعليم الجامعي بدايةً بنظام قبول الطلاب ، وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه.

عبارة أخرى يجب أن تتاح الفرصة للطلاب للتعبير عن رأيه في نظم الدراسة والمحتويات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم، بالإضافة إلي التأكيد علي مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع المنتحقين بالتعليم الجامعي، من خلال إيجاد نظم وبدائل تعليمية متعددة يمكن أن يصل الطالب من خلالها إلي أقصى درجات النمو العلمي وفقاً لقدراته واستعداداته.

وتتطلب أيضاً تلك التحولات الديمقراطية تجديد طرائق التدريس ، بحيث تركز علي الفهم لا التلقين، " فالطالب الذي شبَّ علي أعمال الفهم والتحليل، وعلي النقاش الحر وإبداء الرأي بشجاعة، وتقبل آراء الآخرين يكون قد نشأ وبداخله بذور الديمقراطية الحقة" <sup>(1)</sup>. وكذلك يجب التأكيد علي ديمقراطية السياق الاجتماعي للعملية التعليمية، والعمل علي صيانة الحرية الأكاديمية للطلاب من خلال إتاحة الفرصة لهم لاختيار ما يناسبهم من محتوى تعليمي (وفقاً لنظام المقررات الدراسية أو الساعات المعتمدة) ، وصيانة حريتهم في ممارسة الأنشطة اللاصفية ، واختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية.

كما تفرض هذه التحولات علي التعليم الجامعي ضرورة استيعاب كل الراغبين في الالتحاق به، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التوسع في التعليم الجامعي الحالي ، والأخذ بصيغ تعليمية موازية مثل : التعليم المفتوح ، ونظام

(1) حسين كامل بماء الدين ، التعليم والمستقبل (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٧)، ص ٨٩.

الساعات المعتمدة ، والتعليم المتناوب الذي يجمع بين العمل والدراسة، مع ضرورة الالتزام بالشروط والمواصفات التي تميز الدراسة في هذه الصيغ عن الصيغة التقليدية.

أما بخصوص تزايد الاهتمام بالتقارب الدولي والسلام العالمي ؛ فقد تزايدت الرغبة لدى العديد من دول العالم للعيش في سلام ومكافحة الإرهاب، حتى أن اليونسكو قد أكدت في تقريرها الصادر عام ١٩٩٣ علي أن التربية من أجل السلام ونبد الإرهاب يجب أن تكون في مقدمة أهداف التربية العالمية في القرن الحالي، واعتبرت أن بناء ثقافة السلام والتسامح تعد بالتأكيد الأكثر إلحاحاً علي الأنظمة التربوية في دول العالم<sup>(١)</sup>.

ويلقي هذا التحدي مسؤوليات كبيرة علي التعليم الجامعي ، من أهمها إقناع الطالب بأنه جزء من العالم أجمع ، وعليه أن يكامل بذكاء بين محليته وكونه عضواً في عالم أصبح صغيراً جداً. ولا مانع من أن يتمسك الطالب بثقافته ودينه وقيمه ، إلا أن عليه أن يقدر أن البشر الآخرين من حقهم العيش آمنين، بل ومن حقهم التقدير والاحترام ، وليس في ذلك ضياع للهوية الثقافية ؛ بل من الأصالة الثقافية احترام المخالفين وإدراك الأرضية المشتركة معهم ، والتسامح ومراعاة الثقافات المختلفة.

وعلي ذلك، فالجامعة مطالبة بتربية الطلاب تربية تجمع بين المحلية والعالمية ، بين التقارب الأسرى والتقارب المجتمعي والتقارب الدولي ، تربية تنبذ العنصرية والحروب والتعالي وتؤكد علي التسامح والتقارب مهما اختلفت الأوطان والأديان والألوان. وبالطبع يتطلب تحقيق المسؤوليات السابقة جهداً كبيراً في صياغة المقررات الدراسية، وفي الحياة الجامعية بشكل عام. ويقع علي ذوي التخصصات

---

(1) UNESCO, Worldwide Action in Education (Paris:UNESCO, 1993), 2nd Edition , P, 8.

الدينية والاجتماعية خصوصاً مسؤوليات مضاعفة في تقديم فكرهم بشكل موضوعي يأخذ بيد الطالب ليعمق هويته الثقافية المحلية والعالمية.

## التحديات الثقافية :

أدي تطور أساليب الاتصال إلي التفاعل المباشر بين أرجاء العالم في كل لحظة ، ونتج عن ذلك سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية على الثقافات المحلية وسعي بعض الدول المتقدمة - بصورة مباشرة أو غير مباشرة- إلي نشر ثقافتها وإلباسها ثوب الحضارة الإنسانية المعاصرة.

وعلي الرغم من أن التحدي الثقافي يُعد من الإشكاليات القديمة التي واجهت الثقافة الوطنية عبر العصور المختلفة، فإن حدته زادت وتفاقم أثره في العصر الذي نعيشه ، وهذا يرجع - بطبيعة الحال - إلي عوامل متعددة ومتشابكة من أبرزها الثورة الهائلة في مجال العلم وتطبيقاته التكنولوجية، وما نجم عنها من تطور سريع في مختلف مجالات الحياة الإنسانية ، وبصفة خاصة في مجال المعلومات والاتصالات، والتي أصبح العالم في ظلها بمثابة قرية إلكترونية تتدفق فيها المعلومات والأخبار من كل مكان. حيث لم يعد من السهل رؤية الفاصل بين ما هو وطني وما هو عالمي، وأضحت المجتمعات الإنسانية تواجه سيلاً جارفاً من الإنتاج الثقافي الصادر عن هذه التكنولوجيا الفائقة. وكان من نتاج ذلك اندثار ثقافات محلية، أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع ثقافات وقوميات وعصبيات، كما صاحب ذلك مشكلات متعددة منها ظاهرة الاغتراب بين الشباب.

وفي ضوء ذلك يتعين علي التعليم الجامعي أن يعمل علي ترسيخ الخصوصية الثقافية لدي الطلاب ويؤكد علي منظومة القيم التي تشكل هذه الخصوصية. وعليه كذلك أن يحافظ علي الذاتية الثقافية دون عزلة عن الحضارة العالمية المعاصرة في توازن دقيق ومدرّوس بين عناصر الثقافة العالمية وعناصر الثقافة المحلية؛ بحيث يكون خريج الجامعة منتصباً لوطنه، ومتصلاً بالثقافة العالمية، ومتخصصاً في

ووثيق الصلة بهذا الحفاظ علي اللغة القومية واستخدامها في التعليم في شتي قطاعات الجامعة، وتدارس عناصر الثقافة القومية بغض النظر عن نوع الدراسة التي يتلقاها الطالب، وذلك دون تعصب أعمي يغلق العين عن محاسن الثقافة العالمية المعاصرة، ودون فقد للهوية والشخصية القومية يسمح للطالب بأن ينسلخ من ثقافته، وتضيع هويته.

وبعد ، فمن خلال العرض السابق يتضح أن التحديات المعاصرة تفرض علي التعليم الجامعي إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بجملتها ، سواء أكان في فلسفته أم أهدافه أم محتواه أم أساليبه، بحيث تسهم هذه العناصر مجتمعه في إعداد الطالب وتكوينه بصورة متكاملة تتلائم مع التغيرات المحلية والعالمية بأنواعها المختلفة.

ويقع علي الإدارة الجامعية العبء الأكبر في تحقيق هذا الغرض ؛ باعتبارها المسؤولة عن قيادة عملية التغيير في عناصر التعليم الجامعي، والمنوط بها توفير المناخ الذي يشجع علي العمل والتطوير.

وعلي ذلك تعددت الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الجامعية في هذا المجال، وسيحاول الباحث وضع تصور لهذه الأدوار في ضوء كل من : انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي المصري علي النحو الذي سبق عرضه ، وأدوار الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي في هذه الدول، وسيتم عرض هذه الأدوار لاحقاً مع تكييفها بما يتفق مع الأوضاع التعليمية في مصر.

---

(1) عبد الفتاح جلال ، "تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل"، مجلة العلوم التربوية ، العدد ١، يوليو ١٩٩٣ ،

## أدوار الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة

### في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي :

يوضح الباحث في هذا الجزء من الدراسة الأدوار التي تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي في بعض الدول المتقدمة، وذلك للاسترشاد بها في تحديد بعض أدوار ومهام الإدارة الجامعية في مصر - كما سبقت الإشارة - مع مراعاة ظروف الواقع التعليمي وإمكاناته قدر المستطاع، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

حدد "Deboer, H." أبرز أدوار الإدارة الجامعية في استراليا في ضوء التحديات المعاصرة في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

- توفير بيئة مناسبة للتعليم والتعلم والإشراف البحثي ، تنمي لدي الطالب الدافعية للوصول إلي مستوي عالٍ من التحصيل الذهني ، بشرط أن تراعي هذه البيئة الخصائص المختلفة للطلاب وخلفياتهم الثقافية والتربوية المتغايرة ، وأن تسمح بتواصل معقول مع هيئة التدريس من أجل مناقشة الموضوعات والمشكلات الخاصة بالطلاب ، وكذلك يجب أن توفر هذه البيئة تغذية راجعة ناقدة وعادلة فيما يخص الجانب الأكاديمي للطلاب .
- تحديد المحكات التي علي أساسها يتم اختيار الطلاب وتوزيعهم علي الأقسام المختلفة، ويشترط أن تكون هذه المحكات واضحة وعادلة وتنشر للطلاب جميعاً ، ولا تتحمل الوساطة أو التغيير تحت ظروف مختلفة .
- تقديم معلومات دقيقة للطلاب عن المقررات الموجودة في الجامعة ، وإجراءات التسجيل في هذه المقررات، والمتطلبات المالية اللازمة لذلك .

---

(1) Deboer, H., "Higher Education Management Responses to Changing Student Expectations " , Queens Land University of Technology , Brisbane , Australia , 1999, PP., 1-13, in: [www.qut.edu.au/chan/odvc/imh\\_edoc](http://www.qut.edu.au/chan/odvc/imh_edoc) . Pdf.

- تقديم معلومات للطلاب في بداية السنة الدراسية عن : أعمال السنة، ونسبة الحضور المطلوبة، وكيفية الحصول على متطلبات البحث والمراجع، وكيفية الاشتراك في المعامل.
- توضيح الجوانب القانونية التي تحكم بعض مظاهر عدم الأمانة الأكاديمية كالغش والتزوير والمغالطة في البيانات.
- الاهتمام بشكاوي الطلاب ، وتوضيح الجهات التي توجه إليها، والبت فيها بشكل سريع وفعال وفقاً لإطار محدد من الإجراءات، خاصة فيما يتعلق بالمستوي الأكاديمي والتقدم في الدراسة.
- توفير بيئة لا يشعر الطلاب فيها بالتمييز أو الاستغلال، سواء بسبب الجنس أو العرق أو الإعاقة.
- توفير معلومات كافية للطلاب عن الوظائف المتاحة مستقبلاً، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.
- الحرص على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بالطلاب ، وعدم تداولها خارج حدود الجامعة إلا بموافقة الطالب ومعرفته، أو عندما يطلب ذلك بصورة قضائية.
- كما أشار "Deem,R." إلى أن من أهم أدوار الإدارة الجامعية في المملكة المتحدة<sup>(1)</sup> : استيعاب التقنيات العلمية والإدارية المتطورة في الجامعة، وجذب الطلاب لها، والنظر إليهم على أنهم زبائن customers وموارد تتنافس من أجلها الجامعات؛ والحرص على توفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع المنافسة بين العاملين، ومتابعة فعالية أدائهم لمهامهم.

(1) Deem , R., "The Management of Performances and Cultures in Universities in The United Kingdom ", International Studies in Sociology of Education, Vol .8, No. 1, 1998, PP., 56-67.

وكذلك أوضح "Schaumahn,F." وزير الدولة للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في خطابه عن "التطورات الحديثة في التعليم الجامعي الألماني" أن مسؤوليات الإدارة الجامعية أصبحت أشمل وأعمق بعد أن قفزت التكنولوجيا قفزات هائلة، وبعد أن وصلت الوسائط المتعددة إلى مستوى مبهر، ومن بين هذه المسؤوليات <sup>(1)</sup> : التعرف على كيفية تعليم وتعلم الطلاب في الخارج، والإفادة من النماذج الأفضل في تطوير التعليم الألماني، وذلك لأن ظروف المستقبل تحتم إعداد الطلاب للعمل على مستوى عالمي وليس على مستوى محلي، هذا بالإضافة إلى جذب الطلاب للتعليم داخل الدولة بدلاً من السفر للخارج، وكذا جذب الطلاب من دول أخرى للتعليم في الجامعات الألمانية.

هذا ، ويشير "Michael,S." في دراسته عن "التحديات التي تواجه قادة التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين" إلى أن التغيرات العالمية الحالية فرضت على المسؤولين عن إدارة الجامعة مهام جديدة أكثر أهمية من أبرزها <sup>(2)</sup> : الحفاظ على الأساتذة والعلماء البارزين في مجالات المعرفة المختلفة لتجنب شراء مؤسسات أو دول قوية لهم واستغلال معرفتهم ، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة عن واقع العمل الجامعي واحتياجات المجتمع الفعلية من القوي البشرية المتعلمة ، واستخدام استراتيجيات متنوعة ومرنة لتنويع مصادر التمويل وضبط التكاليف وجذب الدخل ، وإتقان مهارات تسويق التعليم الجامعي marketization .

ويضاف إلى المهام السابقة أيضاً تحقيق الاعتمادية للجامعة وبرامجها من خلال عرض البرامج ومراجعتها محلياً وعالمياً، ومراعاة التنوع في برامج التعليم الجامعي بحيث تراعي التنوع في مهارات وقدرات الطلاب. والاهتمام بتوقعات المجتمع

---

(1) Schaumann, F., "Recent Development in German Higher Education ", PP., 37- 46 , in : www. abo.fi / norden / nuas / Pubtik / dirsem / Sthlm 98 / Schaum . Pdf.

(2) Michael , S.Q., Op. cit ., PP., 12-36.

الحلي من الجامعة ؛ بمعنى أن تتأكد الإدارة الجامعية من أن الطلاب يتعلمون بالفعل ما يتوقعه المجتمع وأصحاب العمل ، وأن الباحثين لا يضيعون أوقاتهم وجهودهم في أفكار ليس لها قيمة ، وأن أموال الجامعة تُنفق داخلها بعدالة وحكمة<sup>(١)</sup>.

هذا بالإضافة إلى ضرورة حرص الإدارة الجامعية علي التنمية المهنية للعاملين بالجامعة، وكذلك حرصها على استقلال الجامعة أكاديمياً وإدارياً، ومراعاة الموضوعية في قراراتها بحيث توازن بين مصلحة الجامعة ومصالح الدولة ، وقد أكد "Michael" علي هذا بقوله "إن المؤسسات العظمي مكافأة إدارة واعية بدورها؛ تنمي قدرات العاملين وتدعم الحرية الأكاديمية وتقننها، ومكافأة مجتمع يفهم دور التعليم الجامعي في خلق حضارته، ويكرس موارده التي تمكن تعليمه الجامعي من أن يكون ذا شأن وسط نظم التعليم الجامعي الأخرى، ومجتمع متفهم لعدم إقحام أفكاره في الجامعة بذاتيتها وحريتها"<sup>(٢)</sup>.

### **أدوار ومهام الإدارة الجامعية :**

في ضوء العرض السابق لانعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، وفي ضوء أدوار ومهام الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة، يمكن تحديد أبرز أدوار ومهام الإدارة الجامعية في النقاط التالية :

اقتراح معايير لقبول الطلاب في الجامعة تحقق ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية :

في ضوء معايير قبول الطلاب في الجامعات المتقدمة، وفي حدود ظروف الواقع التعليمي المصري وإمكاناته، يمكن للإدارة الجامعية أن تقترح الشروط الآتية في قبول الطلاب بالجامعة :

(1) Ibid ., PP., 31,32.

(2) Ibid ., P., 47.

- حصول الطالب علي مجموع درجات مناسب في الثانوية العامة قد يختلف بطبيعة الحال من كلية لأخرى، علي اعتبار أنه لا يمكن إلغاء التفوق التحصيلي أو إسقاطه من حسابات القبول بالجامعة لأنه - رغم ما يوجه إليه من نقد - سيظل هو المقياس الوحيد العادل - حتى الآن - للقبول بالجامعات المصرية<sup>(١)</sup>.

- اجتياز الطالب لاختبار قدرات مقنن يرتبط بمواد الكلية المرشح لها ، وبالتخصص الذي يرغب فيه، وتصمم هذه الاختبارات من قبل لجنة من أساتذة التخصص.

- تطبيق مقياس للتأكد من رغبة الطالب وميله للدراسة في الكلية التي يريد الالتحاق بها.

- تخصيص نسبة تتراوح بين (٥% - ١٠%) من أعداد الطلاب المقبولين بكل كلية للطلاب ذوي المستوي التحصيلي المنخفض الذين يرغبون في الالتحاق بها دون التقيّد بمجموع الدرجات في الثانوية العامة، بشرط أن يشتموا - من خلال تطبيق المقاييس والاختبارات المشار إليها سابقاً - أن لديهم قدرات تؤهلهم للدراسة في هذه الكلية وعندهم الرغبة والميل للالتحاق بها.

وبالإضافة للشروط السابقة توجد اعتبارات أخرى ينبغي علي الإدارة الجامعية أن تراعيها عند تحديد أعداد المقبولين في الجامعة من أهمها<sup>(٢)</sup> :

- احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الخريجين في التخصصات المختلفة ، مع التركيز علي احتياجات المحافظة أو المحافظات التي تقع الجامعة في نطاقها، ويستلزم ذلك تعاوناً بين المجلس الأعلى للجامعات والوزارات المعنية بالإنتاج والخدمات والقوي العاملة والتخطيط .

(1) محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٧ .

(2) الفتاح جلال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩ .

- إمكانات الجامعة من المباني والمعامل وغيرها.
- الإمكانيات البشرية للجامعة ، وبخاصة من أعضاء هيئة التدريس ، ويمكن الاسترشاد في هذا الشأن بالمعدلات المقبولة من الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.

إتاحة الفرصة للطلاب لممارسة قيم الحرية والديمقراطية :  
ولكي تتمكن الإدارة الجامعية من تحقيق ذلك، عليها أن تقوم بالعديد من المهام من أبرزها <sup>(1)</sup>:

- تعريف الطلاب بالمعلومات التي تمهم، عن جوانب العملية التعليمية بالجامعة، من خلال تجهيز هذه المعلومات ونشرها في بداية كل عام دراسي بحيث توضح للطلاب ما يلي :

- معايير توزيع الطلاب علي الأقسام المختلفة بالكلية .
- المقررات الدراسية التي سيدرسها الطالب في قسمه ، وما يتعلق بهذه المقررات من أهداف وأنشطة وحضور وأبحاث وغيرها.
- اللوائح التي تحكم سلوكيات الطالب بالجامعة .
- الإجراءات التي يتبعها الطالب في حالة اعتراضه علي مستواه الأكاديمي.
- الوظائف المتاحة مستقبلاً ، وكيفية التخطيط للالتحاق بها.
- الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية التي يمكن أن يتمتع بها الطالب.

- التنوع في البرامج التعليمية بحيث تُراعي التنوع في مهارات وقدرات الطلاب.
- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة التأكيد علي الحوار والمناقشة والفهم في

(1) لا تمثل هذه المهام كل ما يتعين أن تقوم به الإدارة الجامعية لتحقيق أدوارها، حيث سيقنصر العرض هنا على أبرز المهام اللازمة لتحقيق هذه الأدوار.

عملية التدريس بدلاً من التلقين.

- التعرف علي آراء الطلاب في نظم الدراسة والمقررات الدراسية وطرائق التدريس وأساليب التقويم ، ومراعاة ما تتمخض عنه هذه الآراء.
- إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية دون إجبار أو إكراه.

- تمكين الطلاب من ممارسة الأنشطة اللاصفية التي تناسبهم بحرية كاملة.
- تسهيل عملية الاتصال بين الطلاب والقيادات الجامعية.
- تبني نظام الساعات المعتمدة ، أو علي الأقل تنفيذ بعض جوانبه.
- تيسير استيعاب التقنيات الحديثة في التعليم الجامعي واستغلالها في تحسين العمليات التعليمية والإدارية :

ولتحقيق ذلك يتعيّن علي الإدارة الجامعية أن تضطلع بما يلي :

- تدريب أعضاء هيئة التدريس علي استخدام الحاسب الآلي في تدريسهم .
- تعميم استخدام الحاسب الآلي في كل العمليات الإدارية بالجامعة.
- تعميم دراسة مادة الحاسب الآلي علي جميع الطلاب في الكليات المختلفة.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة لكل جوانب العمل بالجامعة .

التعاون مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة العملية التعليمية :

ولكي تحقق الإدارة الجامعية ذلك فإن عليها القيام بما يلي :

تشكيل مجلس أكاديمي علي مستوى الكلية والجامعة يشترك فيه جميع أعضاء هيئة التدريس من ذات التخصص، ويرأسه علي مستوى الكلية وكيل للكلية يختص بهذا العمل وحده، وعلي مستوى الجامعة نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية والتعليمية، وتمثل فيه جميع التخصصات الموجودة بالجامعة، وتكون مهمة هذا المجلس تطوير العملية التعليمية بمحاورها المختلفة دون الدخول في أية أعمال

- إنشاء وحدة متخصصة في تقنيات التدريس تخدم جميع التخصصات ، وتتوافر بها دائرة مغلقة للإذاعة المسموعة والمرئية، ومطبعة وحاسب آلي، ويعمل بهذه الوحدة فريق من الخبراء في استخدام التقنيات ، وفريق من المختصين في التعليم المبرمج وأساليب التعلم الذاتي . وتستطيع هذه الوحدة أن توفر المعلومات للطلاب، وبجهود من الأساتذة يمكن للطلاب أن يتعلموا مهارات التعلم الذاتي.

- توجيه أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والندوات إلى الاهتمام بما يلي :

- التنوع في طرائق التدريس.
- التدريبات المهنية والتطبيقية.
- ربط التعليم بالعمل كلما أمكن ذلك.
- تدعيم التعلم الذاتي.
- دراسة اللغات والفنون الحرة.
- دراسة علوم المستقبل.

- توجيه الطلاب لحسن الاستفادة من أوقات الفراغ بما يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة لهم.

- وضع بدائل مناسبة للتخلص من الكتاب الجامعي.

- تحديث المكتبات الجامعية وفق التقنيات الحديثة ، وتكوين شبكة معلومات فيما بينها، وربط هذه الشبكة بشيئاً في الخارج.

- تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بالجديد في مجال عملهم : ويتطلب تحقيق ذلك قيام الإدارة الجامعية بالمهام التالية :

---

(1) محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٤ .

- اختيار المدربين ذوي الخبرة في المحتوي التدريبي.
- التنسيق بين مواعيد هذه البرامج وعمل أعضاء هيئة التدريس.
- وضع التشريعات التي تضمن الالتزام بحضور هذه البرامج.
- الحرص علي شمول هذه البرامج للمجالات المهمة لمعظم أعضاء هيئة التدريس وهي :

- الجديد في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة العلمية.
- الجديد في نظم التأليف والبحث.
- الجديد في شبكات المعلومات.
- الجديد في كيفية وضع الأسئلة بأنواعها المختلفة.
- الجديد في طرائق وأساليب التدريس.
- الجديد في أدوار المعلم الجامعي.

### **تنوع مصادر التمويل الجامعي :**

ولكي تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور يتعين عليها أن تقوم بالمهام والأنشطة التالية :

- الحصول علي مصادر دخل إضافية من المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع ، ويتحقق ذلك من خلال قيام الإدارة بما يلي :
- إنشاء مكتب استشاري يتولي إحصاء كافة الأساتذة والمتخصصين في كل فروع التخصص الدقيق يستقبل طلبات المشورة والدراسات والبحوث من خارج الجامعة، ويقوم بتسويق خدمات الجامعة أسوة بما يتم في العديد من دول العالم لا سيما المتقدم<sup>(1)</sup>.
- استقصاء مشكلات قطاع الإنتاج المختلفة خارج الجامعة، وتحويل

---

(1) Simonyi, A., "The Evaluation of University – Region Relationships", European Journal of Education, Op. Cit., P., 340.

هذه المشكلات لجهات الاختصاص داخل الجامعة لدراستها وتقديم الحلول للتغلب عليها.

- تسويق البحوث التطبيقية التي تفيد الإنتاج.
- إنشاء مشروعات تنمية تطبق فيها الجامعة أحدث الأساليب التي تعلمها لطلابها، والحصول على مقابل مادي من خلال ما تنتجه هذه المشروعات من منتجات زراعية وصناعية.
- تقويم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص لمعرفة إيجابياتها ، والصعوبات التي تواجهها، والتخطيط لدعم الإيجابيات وعلاج الصعوبات والمشكلات ؛ بحيث يمكن أن تُدر هذه الوحدات دخلاً إضافياً للجامعة فضلاً عن دورها في تنمية البيئة.
- إصدار تشريع يشجع الجامعة علي الاستفادة من الإيرادات التي تحققها ، وينظم توزيع هذه الإيرادات .
- تحميل طالب الدراسات العليا أو الجهة الموفدة له تكاليف تعليمه وتدريبه.
- دعوة بعض المنظمات مثل النقابات المهنية واتحادات الخريجين في مصر ، واتحادات العلماء المصريين المشتغلين في الخارج، والنوادي المصرية الموجودة في الخارج لتقديم المساهمات المادية والعينية للجامعة.
- توعية أفراد المجتمع المحلي بأهمية المشاركة الشعبية في تمويل التعليم ، مما قد يدفع بعض الأغنياء للمساهمة إما بتقديم المال، أو بالإسهام في تقديم خدمات فنية كأعمال الصيانة والإنشاءات.

### **الاهتمام بتطبيق وتقويم برامج التعليم المستمر :**

- ولكي تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور ، فإن عليها أن تقوم بالمهام التالية :
- تشكيل لجنة متخصصة علي مستوى الجامعة تقوم بالمراجعة الشاملة لنظام التدريب في المؤسسات المختلفة كل خمس سنوات علي الأكثر وفق

معطيات البحث العلمي ونتائجه، بحيث يتسع ليشمل قطاعات كبيرة من العاملين بالدولة ، مما يسهم في اعتبار التدريب أثناء الخدمة واجباً في إطار فلسفة التعليم المستمر، وشرطاً لاحتفاظ الموظف بوظيفته.

- تخصيص قسم في الجامعة، أو في كلية التربية يتولى مهمة الإشراف على التعليم المستمر.

- التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة بالدولة لتعميم نظام التدريب قبل الخدمة ، لدعم خلفية الخريج العلمية ، وجعله أكثر كفاءة واستعداداً للعمل الذي سيشغله.

- التعاون مع قطاعات العمل والإنتاج في تصميم برامج تدريبية أثناء العمل لزيادة كفاءة الموظف في ضوء الجديد على المستويين النظري والعملي ، وليس من الضروري أن تأخذ هذه البرامج الأشكال المعتادة للدراسات العليا، وإنما يمكن أن تُبتكر أشكالاً جديدة<sup>(1)</sup>.

- تنظيم برامج لتعليم الكبار ، ودراسات مسائية نظامية للعاملين ممن حصلوا على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل في تخصصاتهم.

- تنظيم برامج التدريب التحويلي التي تؤهل الفرد لمهنة أخرى غير التي يعمل بها، نظراً للتغير السريع في عالم المهن.

- تنظيم برامج فنية ومهنية للعمال المهرة ؛ مثل دورات السكرتارية والطباعة ومبادئ المحاسبة ، وغيرها من البرامج التدريبية التي تختلف وتتنوع حسب طبيعة المجتمع وحاجاته.

---

(1) محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٠.

تحقيق التوازن بين الثقافة العربية والإسلامية ، والانفتاح علي

الثقافات العالمية :

ويمكن للإدارة الجامعية أن تحقق هذا الدور من خلال قيامها بالمهام التالية :

- تعميم تدريس مادة الثقافة الإسلامية والعربية لجميع الطلاب بالجامعة  
بغض النظر عن تخصصهم الدراسي.

- تنظيم ندوات فكرية وثقافية للطلاب يمكن من خلالها توضيح الآتي :

- عناصر التراث التي تسهم في تقدم المجتمع حضارياً وعلمياً.
- كيفية الاستفادة من التراث في التعامل مع مشكلات وقضايا الحاضر.
- إيجابيات الثقافات العالمية وسلباتها .
- أهداف عولمة الثقافة وأساليبها ومخاطرها علي الهوية الثقافية .
- المعايير التي يمكن في ضوئها تقييم مختلف البرامج المبتوثة في القنوات الفضائية.

- استغلال الأنشطة الطلابية في تأصيل ثقافة التسامح ونبد العنصرية .

- تنظيم ندوات لأعضاء هيئة التدريس لتوعيتهم بأبعاد العولمة الثقافية  
ومخاطرها ، وكيفية تحقيق التوازن بين الثقافة المحلية والثقافات الوافدة.

- وضع الإجراءات الوقائية والقانونية التي تحمي الطلاب من الترعات المادية  
والسلوكيات الهدامة الوافدة من المجتمعات الغربية.

زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتوجيهه بما يخدم قضايا المجتمع

ومشكلاته :

ولتحقيق ذلك يتعين علي الإدارة الجامعية أن تقوم بما يلي :

- السعي لتوفير الإمكانيات المطلوبة للبحث العلمي سواء المراجع العلمية أو  
الأجهزة أو المواد والخامات.

- إنشاء مجلس استشاري في كل جامعة يضم بالإضافة إلى عمداء الكليات عدداً من رؤساء المؤسسات الصناعية والزراعية في الإقليم ، تكون مهمته توثيق الصلة بين الجامعة كمؤسسة للبحث العلمي التطبيقي وبين الأنشطة الإنتاجية في الإقليم.

- الاهتمام بتبادل الخبرات بصفة دورية بين الباحثين في الجامعات وبين العاملين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة ، بما يؤدي إلى اكتساب الباحثين الخبرة الميدانية مع نقل خبرتهم العلمية إلى هذه المواقع.

- عمل دراسات مسحية في كل قطاعات الإنتاج والخدمات لتحديد المشكلات البحثية الملحة ، ثم ترتيبها حسب أهميتها لتشكيل خريطة بحثية في كل تخصص علي حدة لتوجيه الباحثين في عملهم الحالي والمستقبلي ، علي أن تجدد هذه الخريطة كل فترة زمنية مناسبة<sup>(1)</sup>.

- ربط التمويل المخصص للبحث العلمي بالجامعات بدراسة مشكلات محددة يواجهها المجتمع.

- توفير مزرعة تجريبية علي مستوى رفيع للإنتاج النباتي والحيواني في كل جامعة، تتيح الفرصة للمشتغلين بالزراعة والإنتاج الحيواني في المنطقة ليشاهدوا نتائج تطبيق البحوث العلمية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في هذا المجال.

- إشراك بعض المسؤولين في قطاعات الإنتاج والخدمات في الإشراف المباشر علي البحوث بالجامعة.

- تشجيع المؤسسات والشركات والمصانع المستفيدة من المشروعات البحثية علي تخصيص نسبة من أرباحها ولتكن ١% أو أكثر للإنفاق علي البحث

---

(1) محمد فوزي عبد المقصود ، "جامعة المستقبل في مصر : تصور مقترح" ، مجلة دراسات تربوية، المجلد ٨ ، الجزء ٤٩ ، ١٩٩٣ ، ص ٧٥.

العلمي .

- اقتراح مجموعة من المعايير يتم في ضوءها تقييم البحوث علي مستوى الجامعة والكلية ومن أبرزها :

• مدي ارتباط البحث بقضايا المجتمع ومشكلاته .

• مدي الإفادة من نتائج البحث في المجال التطبيقي.

• مدي إسهام البحث في تنمية الجانب المعرفي.

وضع تصور لاختيار وإعداد الباحث العلمي يتمشي مع التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة:

ومن الأمور التي تسهم في قيام الإدارة الجامعية بهذا الدور اضطلاعها بالمهام التالية :

- وضع معايير متطورة لاختيار المعيدين يكون من بينها إجراء اختبارات تكشف عن مهارات الطالب الفكرية.

- التأكد من توافر القدرات البحثية وإتقان اللغة الأجنبية لدي طلاب الماجستير والدكتوراه.

- إدخال مناهج بحثية جديدة، ومقررات تواكب متغيرات المستقبل ؛ فعلي سبيل المثال يمكن أن يدرس طالب الدراسات العليا مقرر عن أساليب البحث العلمي المتصلة بالمستقبل كأسلوب التنبؤ بالاتجاه trend forecasting، والتنبؤ باستخدام النماذج forecasting using models، والتنبؤ بالبرمجة forecasting via programming، ومقرر عن الحاسب الآلي وكيفية تطويره لخدمة البحوث والرسائل، ومقرر عن الأجهزة العلمية واستخدامها وصيانتها، وتطوير إنتاجها<sup>(1)</sup>.

(1) محمود عباس عابدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٦.

- تطبيق نظام المقررات مع جعل الرسائل والبحوث شرطاً جزئياً فقط للحصول علي الدرجة العلمية، ويتحقق ذلك علي مستوي الدكتوراه من خلال قيام الطالب بدراسة موسعة ومتعمقة للمقررات المتقدمة، التي تغطي تخصصه الرئيس والتخصص المكمل والتخصص الفرعي، عبر فترة زمنية قد تصل إلي ثلاث سنوات ، ثم يأتي العمل في الرسالة كاختبار لمدي قدرة الطالب علي استخدام الأساليب العلمية في معالجة مشكلة معينة. أما النظم التي تجعل من رسالة الدكتوراه الركيزة الأساسية للحصول علي الدرجة العلمية حيث يمتد العمل فيها إلي خمس سنوات أو أكثر فلا شك أن سرعة التقدم العلمي قد أصبحت كفيلة بأن تفقد قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ من إعدادها.

- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإفادة من البعثات القصيرة للخارج والمشاركة في المؤتمرات والندوات، للإطلاع علي ما يستجد من معرفة في مجال تخصصهم وعلي تطبيقاته العملية.

ترشيد الاستهلاك في متطلبات العملية التعليمية بالجامعة :

ويتحقق ذلك من خلال قيام الإدارة الجامعية بالمهام الآتية :

- وضع جدول زمني يتعاون في عمله مندوبون من كل الكليات يهدف إلي التشغيل الكامل للمعامل والورش والمدرجات ، بحيث لا تكون قاصرة علي كلية بعينها، وتُستغل لأكبر عدد ممكن من الساعات.

- زيادة فترة الدراسة والبحث بحيث تمتد من الصباح حتى ساعات من الليل، حتى يمكن علاج مشكلة زيادة الأعداد وتكدس المدرجات.

- توفير أفراد ذي كفاءة عالية للقيام بأعمال الإدارة المساعدة مثل صيانة المباني والأجهزة ، وأمانة المكتبات وتحضير المعامل.

- شراء الدوريات العلمية التي تُخدم أكثر من كلية مركزياً ، ووضعها في المكتبة

المركزية بحيث يسهل استخدامها من قبل أكبر عدد من الطلاب والباحثين بدلاً من تكرار شرائها علي مستوى كل كلية.

- شراء الأجهزة غالية الثمن مركزياً علي مستوى الكلية، والتخطيط لاستخدامها بين الأقسام المعنية وفق جدول زمني متفق عليه.

- التدريب المكثف للأخصائيين الذين يتعاملون مع هذه الأجهزة.

- مراعاة تصميم المباني الجديدة والمرافق بشكل يسمح باستخدامها لأكثر من غرض ، والتأكد من قابلية هذه المباني للتوسع.

- وضع نظام جديد للإنفاق يعطي أولوية لبنود العمليات التعليمية والبحثية ؛ بحيث يحقق حسن استخدام الموارد المالية ، ويقلل من تكلفة الطالب إلي أقل حد ممكن دون أن يؤثر ذلك علي عناصر الجودة.

- تحميل الطالب الجزء الأكبر من التكلفة الفعلية للدراسة في حالة بقائه لإعادة مرة واحدة في ذات الفرقة الدراسية ، علي أن يتحمل التكلفة كلها إذا رسب مرة ثانية في الفرقة ذاتها<sup>(1)</sup>.

- إعادة النظر فيما يدفعه الطالب للسكن والإعاشة في المدن الجامعية ، علي أن يُعفي الطلاب المتفوقون غير القادرين من أية زيادة في المصروفات .

- تعديل نظام مكافآت التفوق بحيث تأخذ شكل الإعفاء وليس شكل العطاء المادي، وبحيث تقتصر علي المستويات التي تستحق هذه المكافأة .

- تحميل طلاب التعليم الخاص لا سيما مدارس اللغات تكلفة مضاعفة عند الالتحاق بالجامعة.

الاهتمام بتحقيق التربية الدولية من خلال توجيه عناصر العملية

التعليمية بالجامعة:

(1) المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٥.

ولكي تنجح الإدارة الجامعية في القيام بهذا الدور عليها أن تضطلع بالمهام الآتية :

- توعية أعضاء هيئة التدريس بمراعاة البعد الدولي في المناهج من خلال التركيز علي القضايا الدولية ، وتضمين المعارف العالمية.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس للاهتمام من خلال تدريسهم بالأمور التالية :
  - تدريب الطالب علي الاندماج مع الآخرين والعيش معهم حتى لو اختلفوا معه في أفكارهم ومعتقداتهم.
  - تدريب الطالب علي احترام آراء الآخرين وتقديرها وتقبل النقد الذي يوجه إليه.
  - تنمية الاتجاهات الإيجابية لدي الطالب نحو العيش في سلام مع زملائه ، تمهيداً للعيش في سلام مع جيرانه وأقرانه ومجتمعه الصغير والكبير.
- فتح قنوات علمية متعددة بين الجامعة والجامعات الأجنبية المتقدمة ؛ للوقوف علي الجديد في عالم العلم والمعرفة ، والإفادة منه في تطوير التعليم في الجامعات المصرية.
- التأكيد علي تحلي أعضاء هيئة التدريس في تدريسهم وعملهم بصفات التسامح وتقبل النقد وتقدير الآخرين وحب الطلاب والإخلاص لهم.
- زيادة البعثات الخارجية والإشراف المشترك ، والإفادة من الشراكة في تطوير آليات العمل الأكاديمي.
- إعادة النظر في نظم وأساليب التقويم بحيث تسهم في تجويد العملية التعليمية :

ولكي تضطلع الإدارة الجامعية بهذا الدور عليها أن تقوم بالمهام التالية :

- توعية أعضاء هيئة التدريس بضرورة استمرارية عملية التقويم منذ بداية العملية التعليمية وأثناءها وفي نهايتها.

- التأكيد علي تقويم جميع عناصر العملية التعليمية ، بدايةً من الأهداف والمحتوي التعليمي وطرق التدريس والتمويل والإدارة ، بل وأساليب التقويم والامتحانات.
- الجمع بين التقويم الداخلي (الذي يقوم به أفراد من داخل الجامعة) والتقويم الخارجي (الذي يتم بواسطة أفراد أو مؤسسات من خارج الجامعة).
- تنظيم دورات تدريبية يحضرها أعضاء هيئة التدريس لمناقشة المعايير الواجب توافرها في الامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات المجلس الأعلى للامتحانات والتقويم، خاصة فيما يتعلق بإعداد بنوك الأسئلة للتخصصات المختلفة ومراعاة مواصفات الامتحان الجيد.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات التي تناقش قضايا التقويم والامتحانات.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس لاستخدام أساليب تقويم تركز علي العمليات العقلية الأعلى، ومن أبرزها:
  - التقويم باستخدام أسلوب عرض المشكلات وطرائق حلها.
  - التقويم باستخدام أسئلة المقارنة والتعليل والاستيضاح.
  - التقويم من خلال التجارب العملية والتدريبات الميدانية بمواقع العمل الإنتاج.
  - التقويم من خلال أسئلة تدمج بين الكتاب المقرر ، وملاحظات الأستاذ في المحاضرة ، والقراءات الإضافية من المراجع الأخرى ، واعتماد الطالب علي أسلوبه الخاص في الإجابة عن الأسئلة ، بل ابتكار الأسئلة ذاتها ومحاولة الإجابة عنها.
- استخدام نتائج الامتحانات في تطوير العملية التعليمية ، بدلاً من كونها وسيلة

للحكم علي مستوي الطالب فقط.

تيسير إلحاق الخريجين بالعمل أثناء الدراسة وبعد التخرج ومتابعتهم

في عملهم الجديد :

تشير الاتجاهات الحديثة في مجال العلاقة بين الجامعة ومراكز العمل إلي أن من مهام الجامعة معاونة الطلاب علي إيجاد فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم بقطاعات العمل المختلفة العامة والخاصة، فضلاً عن متابعة هؤلاء الطلاب بعد تخرجهم في أعمالهم الجديدة؛ لتدعيم إيجابياتهم وصقلها، وتحديد المشكلات التي تواجههم ومحاولة حلها، ثم اتخاذ التدابير الجامعية لتصحيح المسيرة أولاً بأول. وفي هذا المجال يمكن أن تقوم الإدارة الجامعية بالعديد من المهام من أهمها :

– فيما يتعلق بتيسير إلحاق الطلاب بالعمل أثناء الدراسة وبعد التخرج :

- إنشاء مراكز أو إدارات بالجامعة تُعني برعاية وتوظيف الخريجين.
- إتاحة فرص التدريب في مواقع العمل أثناء الدراسة وفي العطلة الصيفية ؛ بهدف اكتشاف مجالات العمل المختلفة ، وتعريف أصحاب الأعمال بمواهب الطلاب وقدراتهم ، وكذلك التعرف علي ما قد ينقصهم من خبرات أو مهارات <sup>(1)</sup>.
- عقد لقاءات دورية مع مسؤولي الأعمال أو مندوبيهم، واستطلاع آرائهم في أساليب ومناهج الدراسة ، ومدى ملائمتها لمتطلبات العمل واقتراح ما يلزم من تعديلات.
- عقد ما يسمى بأسواق التوظيف والتي تجمع بين الطلاب المنتظر تخرجهم خلال عام دراسي وعدد كبير من ممثلي الشركات والمؤسسات ؛ للتعرف علي الفرص المتاحة وشروط التوظيف ومتطلباته.

(1) المرجع السابق ، نفس الصفحة.

• توثيق العلاقة بين الجامعات ومراكز العمل ، من خلال التوسع في تمثيل قطاعات الأعمال ذات العلاقة في مجالس الأقسام والكليات ، وكذلك تمثيل أعضاء هيئة التدريس ومسئولي الجامعات في بعض إدارات هذه الشركات كلما أمكن ذلك ، بالإضافة إلى إجراء مشروعات ودراسات مشتركة تم الطرفين لخدمة أهداف التنمية ، وحل مشاكل قطاعات العمل.

• التأكيد علي مراكز شئون الخريجين بالجامعة بضرورة إعداد قاعدة معلومات تُراجع دورياً عن فرص العمل، وإصدار نشرة دورية بذلك ، ووضع برامج لإعداد الطلاب للاشتراك في أسواق التوظيف قبل تخرجهم بفصلين دراسيين أو أكثر.

وبخصوص تتبع الخريجين في سوق العمل، يتعين علي الإدارة الجامعية القيام بما

يلي :

- ترشيح بعض أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات المرتبطة بأعمال الخريجين للقيام بعملية المتابعة ؛ لتحديد الأمور الآتية :

• إيجابيات هؤلاء الخريجين التي ترجع لنظام إعدادهم في الجامعة.

• الصعوبات التي تواجههم نتيجة لنقص إعدادهم الجامعي.

• الصعوبات التي تواجههم نتيجة لطبيعة بيئة العمل التي يعملون فيها.

- اتخاذ التدابير الجامعية لدعم الإيجابيات وعلاج السلبيات أو الصعوبات ، وقد يتطلب ذلك إعادة النظر في المقررات الدراسية ، وفي التدريبات العملية وغيرها من الجوانب ؛ الأمر الذي يضمن تغذية راجعة تُطور العمل في الكليات أولاً بأول.

تبسيط إجراءات العمل الإداري والمالي :

ويمكن أن تحقق الإدارة الجامعية هذا الدور من خلال القيام بالمهام التالية :

- تجميع المعلومات وحفظها وتحديثها بصفة مستمرة، وتقديمها لمستخدميها

بصورة فورية، لاستخدامها في العمليات الإدارية المختلفة.

- اختصار الدورة المستندية التي تسير فيها المستندات.
- السعي لدي الجهات الحكومية التي تمول الجامعة لمنحها الحرية في الجوانب الآتية :

• توزيع أموالها علي الوحدات والأقسام المختلفة، وفقاً لما تراه محققاً لأداء رسالتها علي خير وجه.

• نقل الأموال التي لم تنفق إلي العام المالي التالي، مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية.

• استثمار أموال الجامعة بالأسلوب الذي تراه مناسباً.

- العمل علي أن تكون رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات للجامعة بعد الصرف وليس قبل الصرف.

- المطالبة بأن تكون كل الشئون المالية التي تتعلق بالجامعة في اختصاصها هي، وليست تابعة لجهات أخرى.

- وضع دليل لكل مستوي من مستويات الإدارة الجامعية؛ بحيث يوضح هذا الدليل الوظائف التي تنتمي إلى كل مستوى، ومسئوليات وسلطات كل وظيفة، وعلاقة هذه المستويات ببعضها البعض.

التوسع في تطبيق وتقييم الأنماط غير التقليدية من التعليم الجامعي

(الجامعة المفتوحة ، نظام الساعات المعتمدة) :

ويمكن أن تُسهّم الإدارة الجامعية في تحقيق هذا الدور من خلال القيام بما يلي :

- تقويم تجارب الجامعات المصرية في مجال التعليم المفتوح؛ لتطويرها بحيث تصبح أكثر اعتماداً علي التكنولوجيا الحديثة.

- إقامة ندوات ومؤتمرات تتولي التعريف الصحيح بنظام الساعات المعتمدة ومتطلباته.

- إجراء التغييرات اللازمة في الجهاز الإداري بالجامعة، حتى يصبح قادراً على القيام بمتطلبات هذا النظام بكفاءة.

- الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات التي طبقت هذين النمطين.

هذا، ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الجامعية عليها أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام لتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتحديات المعاصرة. ولكي تتمكن الإدارة الجامعية من الاضطلاع بتلك الأدوار والمهام بالصورة المرجوة، فمن الضروري التغلب على المشكلات التي تواجهها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، ويتطلب هذا بالضرورة الكشف عن أبرز هذه المشكلات وتحليلها، تمهيداً لوضع السبل والإجراءات التي تسهم في مواجهتها والتغلب عليها، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية القيام به في الصفحات التالية :

### **أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع**

#### **التحديات المعاصرة :**

تواجه الإدارة الجامعية في مختلف المجتمعات - ناميها ومتقدمها - العديد من المشكلات التي تؤثر على فعاليتها، وتحول دون تفاعلها مع التحديات المعاصرة، وقد تختلف هذه المشكلات من مجتمع لآخر حسب ظروف كل مجتمع وطبيعته. وجدير بالذكر أن المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر ليست وليدة اليوم، وإنما هي نتاج وحصاد لسياسات وممارسات سابقة، وقد زادت حدة هذه المشكلات في الفترة الأخيرة، نظراً للتحديات المتعددة التي يواجهها المجتمع بعامة، والإدارة الجامعية بخاصة. ويمكن توضيح أبرز المشكلات التي تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة على النحو التالي :

#### **قصور استقلال الجامعة :**

يعد استقلال الجامعة university autonomy من أقدم التقاليد الجامعية،

حيث ترجع نشأته إلى الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى وارتباط ذلك بنقابات الأساتذة، وقد زاد هذا المبدأ رسوخاً مع مرور الوقت؛ نظراً لخطورة الدور الذي يُسهم به في الحفاظ على مكانة الجامعة وموضوعيتها.

ويقوم الاستقلال على أساس أن الجامعة تضم صفوة علماء ومفكري المجتمع، وأن العلماء وحدهم الذين يستطيعون تقرير الأمور في مجال عملهم، ومن ثم فالاستقلال يعني سيطرة الأساتذة على مجريات الأمور في الجامعة، وعلى كل مناحي وجوانب الحياة الجامعية<sup>(١)</sup>.

ومن هذا المنطلق "تحرص كثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل الأساتذة للمحافظة على هذا الاستقلال والدفاع عنه"<sup>(٢)</sup>، على اعتبار أنه صمام أمان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق.

هذا بالإضافة إلى أن الجامعة عندما تتمتع بالاستقلالية تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتستطيع أن تقدم للمجتمع خدمات تنفق والأهداف الحقيقية له، "بمعنى أن الجامعة في حالة استقلالها ستعطي للمجتمع ما يحتاجه بحق وليس ما يريده"<sup>(٣)</sup>.

وبعيداً عن الجدل المثار حول مفهوم استقلال الجامعة ومداه وحدوده، واختلاف ذلك من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى، يمكن القول بأن هناك اتفاقاً على ضرورة تمتع الجامعة بالاستقلال الأكاديمي والإداري والمالي والمكاني .  
**academic, administrative, financial and physical autonomy**

---

(1) محمد نبيل نوفل، "تأملات في مستقبل التعليم العالي"، سلسلة دراسات في التربية، رقم ٨، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٥٨.

(2) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(3) Hang, S., "University Autonomy in China : History, Present Situation and Perspective", Paper Produced to a Seminar on "changing patterns in University Management", China, April 2000, in : ERIC. No., ED 468089.

ويقصد باستقلال الجامعة حريتها في إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية إدارة ذاتية مع إشرافها الكامل على مكانها (الحرم الجامعي) دون أية ضغوط أو وصاية خارجية عليها كمؤسسة وعلى المنتمين إليها (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب)، في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة ومنظمتها الاجتماعية<sup>(١)</sup>.

وعلى ذلك يتضح أن استقلال الجامعة لا يقصد به انعزالها عن المجتمع، ولا الخروج عن نظمه وقوانينه ولكنه يعني حق الجامعة في الإشراف على شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى منشأتها الجامعية من خلال قانونها الخاص؛ حتى تتمكن أجهزتها الأكاديمية والإدارية والمالية من إدارة شئونها إدارة ذاتية دون أية معوقات أو قيود، وذلك في ضوء الالتزام بالقواعد والقيم المنظمة للعمل داخل الجامعة، وفي إطار النظم والقوانين العامة في المجتمع، بما يكفل للجامعة تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المرجوة.

وتتعدد المظاهر التي تعبر عن استقلال الجامعة، ومن بينها<sup>(٢)</sup> : حرية أعضاء هيئة التدريس في اختيار مجالات وموضوعات البحوث والدراسات العلمية، وحريتهم في التعبير عن آرائهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة واختيار قياداتهم الجامعية على أساس الانتخاب الحر، وحرية الجامعة في وضع نظم تحويل الطلاب ونقلهم إلى كلياتها، وحريتها في وضع القواعد المالية الخاصة بها، والتصرف في الميزانية المخصصة لها بما يحقق مصالحها.

ويتضح مما سبق أن استقلال الجامعة يشمل معظم عناصر وجوانب الحياة الجامعية، ومن ثم فتمتع الجامعة باستقلالها - وفقاً للمعنى الذي سبقت الإشارة إليه

(1) فتحي محمد رزق، "بعض مشكلات استقلال الجامعات في مصر وبعض الدول المتقدمة : دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بأسبوط، جامعة أسيوط، ١٩٩٤، ص ١٢٤.

(2) فتحي مصطفى محمد رزق، مرجع سبق ذكره، ص ص ١١٠، ١١٥، ١١٦.

- ينعكس بالإيجاب على مجالات العمل بها، وعلى الجانب الآخر فإن قصور استقلال الجامعة، أو تدني قدرتها على اتخاذ القرارات التي تهمها وضعف حريتها في تصريف أمورها، تترتب عليه آثارٌ سلبية متعددة على الحياة الجامعية بعامتها، وعلى الإدارة الجامعية بخاصة.

عبارة أخرى يمكن القول : إن قصور استقلال الجامعة يُعد المشكلة الأم التي تنفرع منها بقية المشكلات الأخرى، فعلى سبيل المثال يترتب على قصور استقلال الجامعة<sup>(١)</sup> : عدم قدرتها على تبني معايير قبول ملائمة، وانحسار البحث العلمي الموضوعي وضعف اهتمامه بدراسة مشكلات المجتمع وقضاياها، وشيوع السلبية واللامبالاة والنمطية سواء في مجال التدريس أو البحث، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع دور الجامعة وضعف مستوى خريجها وتدني نظرة المجتمع إليها.

وجملة القول : إن المشكلات التي تواجه الجامعة بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة، ترجع في جزء كبير منها إلى قصور استقلال الجامعة. وقد أشارت إلى هذا بعض الدراسات، حيث أكدت إحداها على أن المشكلة الكبرى في الجامعات المصرية والعربية تكمن في غياب الاستقلالية والديمقراطية، إضافةً إلى سيادة البيروقراطية التي تحول العمل في الجامعات - في النهاية - إلى عملٍ روتينيٍّ وليس عملاً إبداعياً<sup>(٢)</sup>.

كما ذكرت دراسة أخرى أن قضية استقلال الجامعة باتت من بين أكثر القضايا إلحاحاً لإصلاح نظام التعليم الجامعي في مصر، حيث إن معظم الملامح غير

---

(1) راجع على سبيل المثال :

- فيران فيرر، "نظام الالتحاق بالجامعة : وجهة نظر أوروبية"، مجلة مستقبلات، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦٥ .  
- عمر السباخي، "استقلال الجامعة بين الشعار والتطبيق"، مجلة التربية المعاصرة، العدد ٣٣، سبتمبر ١٩٩٤، ص ص ٢٢٩ ، ٢٣٠ .

(2) محمد سيف الدين فهمي، "إدارة الجامعة في مصر جسم بدون رأس"، تعقيب في مؤتمر (الإدارة الجامعية في الوطن العربي)، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥ .

الصحية التي يعاني منها هذا النظام بما في ذلك عملية اختيار القيادات الجامعية التي تتم من خلال التعيين، هي من إفرازات غياب - أو بالأحرى - تغييب استقلال الجامعة<sup>(١)</sup>.

أما بخصوص الدلائل التي توضح قصور استقلال الجامعة في الواقع فهي كثيرة، منها وجود " قوى داخلية وخارجية متعددة في منطلقاتها ومصالحها تهدف إلى حرمان الجامعة من التمتع بحريتها الأكاديمية، وهذه القوى إما أنها تزعم ملكيتها للحق والحقائق المطلقة التي لا تقبل النقص أو التغيير، وإما أنها تمتلك مصادر السلطة والسلطان، وتخشى من أن يهدد الفكر المتحرر مصالحها ونفوذها " <sup>(٢)</sup>.

وكذلك من الدلائل التي توضح قصور استقلال الجامعة التعديلات التي أجريت على بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، فعلى الرغم من أن المادة الأولى تنص على أن تكفل الدولة استقلال الجامعات<sup>(٣)</sup>، فإن التعديلات التي طرأت على بعض نصوص القانون السابق عام ١٩٩٤م جاءت مهددة لضمانات الاستقلالية<sup>(٤)</sup>. وكان من أبرز هذه التعديلات العدول عن نظام انتخاب عمداء الكليات والأخذ بنظام التعيين<sup>(٥)</sup>.

كما أن من مظاهر قصور استقلال الجامعة زيادة الرقابة عليها، باعتبار أنه كلما زادت درجة الرقابة المفروضة على الجامعة، تقلصت استقلاليتها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، ولا تزال الجامعات المصرية "تخضع للعديد من أجهزة

(١) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيداروس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٣.

(٢) حامد عمار، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٦)، ص ١٠٦.

(٣) الإدارة العامة للشئون القانونية بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة

١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٧)، ط ١٢٢

معدلة، مادة (١)، ص ٢.

(٤) عمر السباخي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣١ - ٢٣٧.

(٥) المادة ٤٣ (١) معدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢

وللائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

الرقابة كوزارة المالية ووزارة التخطيط والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وذلك دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوار هذه الأجهزة من حيث رقابتها على الجامعات، ودون اعتبار المدى التعويق الذي قد يترتب على هذه الرقابة" (١).

هذا بالإضافة إلى وجود أعضاء داخل مجلس الجامعة، يراقبون أداءه الإداري وإجراءات اتخاذ القرارات، ويسهمون فيها بقوة، ويكون هؤلاء الأعضاء في الغالب ممثلين عن بعض الوزارات مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية، ويعينون من قبل هذه الوزارات، ولا توجد اشتراطات أو معايير واضحة يتم على أساسها اختيارهم، وما وجد من شرط في هذه القضية جاء مبهمًا غير واضح (٢).

ولا تقتصر الرقابة في الجامعات المصرية على الجوانب الإدارية فحسب، بل تمتد لأكثر من هذا لتشمل الرقابة الأمنية، حيث يُشير البعض إلى "نعاظم دور مكاتب الأمن، وتعدد انتهاكات السلطة التنفيذية لاستقلالية الجامعات، وإهدار ما يسمى بالخريات الأكاديمية، وذلك بالعمل على نشر وترويج الرؤية الأحادية ذات الصلة الوثيقة بالخط الرسمي للدولة، واضطهاد ماعداها من رؤى واتجاهات، وقد ترتب على ذلك تخرج كوادر تتميز بقدرة فائقة على النفاق وإشاعة روح الانتهازية العلمية والفكرية، وسيادة روح الشللية، وتواري كل ما يمت بصلة إلى قيم الموضوعية والعقلانية والتعددية" (٣).

وهذا ما حدا بأحد الباحثين للقول : "بأننا نعيش مرحلة ضعف الاستقلال

---

(1) محمد سيف الدين فهمي، "من كلمات افتتاح مؤتمر التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، مؤتمر (التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل)، في الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل ١٩٩٧، كلية التربية، جامعة حلوان بالاشتراك مع جامعة الدول العربية، ص ١٥٩.

(2) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيداروس، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧١، ٢٧٠.

(3) عواطف عبد الرحمن، "التعليم الجامعي: الإشكاليات والحلول"، مؤتمر (التعليم الجامعي بين الحاضر والمستقبل)، في الفترة من ١٧ - ٢١ يونيو ١٩٨٩، جامعة القاهرة، ص ٤.

الأكاديمي الجامعي، وأن الجامعة لم تعد تستطيع الانفراد بإدارة شؤونها ... ومن أكثر ما تشكو منه الجامعة في مصر هو ضعفها وخضوعها للسلطة السياسية والإدارية، حتى تكاد الجامعة تصبح الأداة والعقيلة المفكرة للسلطة الحاكمة"<sup>(1)</sup>.

وقد ترتب على ما سبق ذكره العديد من السلبيات في أداء الإدارة الجامعية، من أهمها قصور سلطتها في صنع وصياغة السياسات الجامعية.

### قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية :

تعد هذه المشكلة نتيجة للمشكلة السابقة أو إفرازاً من إفرازاتها، وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تتوقف إلى حد كبير على مدى ما تتمتع به الجامعة من استقلالية، ففي حالة استقلال الجامعة بالصورة المرجوة يصبح مجتمع الجامعة دور فعال في اختيار قياداته، وعلى الجانب الآخر في حالة قصور هذا الاستقلال يكون دور مجتمع الجامعة هامشياً وليس له تأثير يذكر.

وبصفة عامة يتعين إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد الأسلوب الأمثل لاختيار قياداتهم؛ وذلك لأن أساليب اختيار القيادات الجامعية تؤثر في سلوكيات هذه القيادات مع كل المنتمين إلى الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وغيرهم، كما أن ما تتمتع به هذه القيادات من خصائص ومهارات ينعكس سلباً أو إيجاباً على مخرجات الجامعة، وعلى حركتها نحو تحقيق أهدافها.

وتتنوع أساليب اختيار القيادات الجامعية في الدول المتقدمة ما بين الانتخاب والمسابقة والتعيين في بعض الأحيان، وتشمل شروط الاختيار جوانب متعددة منها: صفات الفرد ومهاراته الإدارية، وسمعته وعلاقاته ومدى وعيه الوظيفي بمهامه الإدارية، بالإضافة إلى حصوله على تأهيل إداري أو دورات تدريبية متخصصة في

(1) محمد نبيل نوفل، "تأملات في مستقبل التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

مضمون الوظيفة ذاتها، وتشترط بعض النظم بالنسبة لوظيفتي رئيس الجامعة ونائبه أن يُقدم المرشح برنامجاً تطويرياً يشمل كافة الشؤون التعليمية والبحثية والإدارية، ويحدد الإجراءات التنفيذية لهذا البرنامج<sup>(١)</sup>.

ويعد أسلوب الانتخاب أبرز أساليب اختيار القيادات الجامعية، حيث يُعد مبدأً ديمقراطياً أساسياً، يجعل الرئيس المختار حريصاً على كسب رضا الأعضاء واحترامهم وتقديرهم ماداموا هم الذين يملكون حق الاختيار، فضلاً عما في هذا الاختيار من ممارسة حق إنساني وحق أكاديمي<sup>(٢)</sup>.

ومهما قيل في سلبيات اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب، فإن الانتخاب يمثل القاعدة وليس الاستثناء من حيث تعميق الممارسة الديمقراطية في المجتمع الأكاديمي، ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من خلال "شعورهم بأن لهم وزناً وقيمة، وأن الأخذ بآرائهم في اختيار رئيسهم فيه شيء من الكرامة لأعضاء هيئة التدريس، وإكبار للدولة التي تُرسخ الديمقراطية وتنادي بها"<sup>(٣)</sup>.

ولذا ففي الدول المتقدمة أعطت القوانين واللوائح المنظمة للجامعات مطلق الحرية لكافة المجالس الجامعية الرئيسة في اختيار رؤسائها وقياداتها وتحديد

---

(1) See for Example :

- Hoff, K.S., "Leaders and Managers : Essential Skills Required within Higher Education",

Higher Education, Vol. 34, No. 3, October 1999, PP., 315 – 319.

- Prichard, C., Making Managers in Universities and Colleges (London : Society for

Research into Higher Education, Ltd., 2000), PP., 156 – 161.

- Bowen, W. & Shapiro, H., Universities and Their Leadership (New Jersey : Princeton

University Press, 1998), PP., 39 – 43.

(2) سعيد إسماعيل علي، "الحرية الأكاديمية للتعليم العالي لمواجهة تحديات مطلع القرن"، مؤتمر (التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين)، في الفترة من ١٧ - ٢٠ أبريل ١٩٩٤، كلية التربية، جامعة الكويت، ص ٣٠٣.

(3) محمد وجيه الصاوي، "من زاوية تربوية : رأي جديد في اختيار العميد"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٤٧، نوفمبر ١٩٩٤، ص ٢٦٢.

الإجراءات التي تضمن سلامة العملية الانتخابية وإجرائها بحيدة كاملة وموضوعية تامة<sup>(١)</sup>.

كما اشترطت هذه المجالس في القيادات الجامعية التي يُجدد لها تقديم قائمة بالإجازات الملموسة أو بما قدموه للجامعة من خدمات خلال فترة قيادتهم لها، إلى جانب مشروعاتهم المستقبلية لتطوير الجامعة حتى يمكن قبول ترشيحهم لمدة أخرى من قِبَل اللجان الانتخابية<sup>(٢)</sup>.

وقد انعكست أساليب عملية الاختيار وشروطها على طبيعة القيادات الجامعية في تلك الدول، حيث تتميز معظم هذه القيادات بالفعالية في أداء المهام الإدارية، والوعي التام برسالة الجامعة، والعمل المستمر على تطويرها بما يخدم البيئة المحيطة، ويتواءم ومعطيات التقدم العلمي.

أما في مصر فيقتصر اختيار القيادات الجامعية على التعيين، فبالنسبة لرئيس الجامعة ونوابه تنص القوانين واللوائح التي صدرت لتنظيم الجامعات منذ عام ١٩٢٥ وحتى الآن على اختيارهم بالتعيين، وبخصوص عمداء الكليات فقد ظل اختيارهم بالانتخاب لفترة طويلة، إلى أن جاءت التعديلات التي أجريت عام ١٩٩٤م لبعض مواد القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ والتي سلبت حق مجالس الكليات في انتخاب عمدائها؛ إذ نقلت هذا الحق لرئيس الجامعة دون أخذ رأى أية مجالس جامعية.

وبالنسبة للتجديد للقيادات الجامعية في مصر يُتبع نفس الأسلوب، حيث يصدر قرار من القيادة السياسية العليا (رئيس الدولة) بالتجديد لرئيس الجامعة ونوابه، ويصدر قرار من رئيس الجامعة بالتجديد لعميد الكلية.

(1) راجع على سبيل المثال :

- محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين أحمد عيداروس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤.

- Prichard, C., Op. Cit., PP., 158 - 160.

(2) المرجع السابق، نفس الصفحات.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المواد<sup>(١)</sup> التي تناولت تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، والتجديد لهم، لم توضح المعايير والمقومات الموضوعية التي يتم في ضوءها التعيين والتجديد لهذه القيادات، كما أن هذه المواد لم تحدد الفترات الرسمية لتلك القيادات.

ومهما كانت المبررات لاختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين، والتخلي عن مبدأ الانتخاب، إلا أن هذا الأسلوب - التعيين - أصبح لا يتوافق مع تطور الحياة السياسية، والتحويلات الديمقراطية التي حدثت على المستوى العالمي والمحلي. كما أنه "يحمل ضمناً ضعف الثقة في أهلية أساتذة الجامعات في اختيار قيادتهم، وإذا كان الأمر هو أمر تعيين، فيظل السؤال: وفق أية معايير؟ فلقد شاع لدينا في سنوات سابقة معيار الثقة دون معيار الخبرة والجدارة، ولا نستطيع الزعم بأن آثار هذه السنوات قد ولت تماماً، خاصة أن معيار الثقة هذا كان يتحول في بعض الأحيان إلى اعتبارات شخصية بحتة، ترتبط بالولاء والمعرفة الشخصية والمسايرة وأساليب التزلف والمداهنة، وكل هذا من شأنه أن يفرز مثيله في الإدارة والتعامل"<sup>(٢)</sup>.

كما يشير الواقع الراهن إلى قصور مراعاة جانب مهم في اختيار القيادات الجامعية، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية، حيث يتم تصعيد الأستاذ من موقع إداري إلى آخر، دون أن يمر بتجربة تدريب واحدة.

وجدير بالذكر أن أوجه الخلل السابقة سوف تنعكس بالسلب على قيام الإدارة الجامعية بالأدوار والمهام المتوقعة منها، الأمر الذي يدعو إلى وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية، تجمع بين الديمقراطية في الاختيار، والتمتع

(1) المواد أرقام [ ٢٥ ، ٢٩ ، (١) ٤٣ ] ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢ ، ١٣ ، ٢٤ .

(2) سعيد إسماعيل علي، التعليم على أبواب القرن الحادي والعشرين (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨)، ص ص ٦ ، ٧ .

بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية.

## غياب المناخ الجامعي المناسب :

يقصد بالمناخ الجامعي : مجموعة العلاقات العلمية والإنسانية والتنظيمية السائدة في الجامعة أو الكلية بين الأفراد وبعضهم البعض، وبينهم وبين الرؤساء. ويُعد المناخ الجامعي من العوامل المهمة المؤثرة في سلوك المنتمين إلى الجامعة، وفي استجاباتهم لما يكلفون به من مهام.

ولا شك أن توفير المناخ الجامعي المناسب من شأنه تحسين العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، كما أن افتقاد هذا المناخ يؤدي إلى كثير من جوانب الخلل في العمل الجامعي، ومن ثمَّ يؤثر بالسلب على عمل الإدارة الجامعية.

وإذا كانت العملية التعليمية بمفهومها الشامل - الذي لا يقتصر على الجانب المعرفي فقط - تتم من خلال تفاعلات مع جوانب عدة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وغيرها، فإن الصورة المنشودة التي يجب أن تكون عليها الجامعة لتحقيق مثل هذا المفهوم لها ملامح عديدة منها توفر المناخ الجيد الذي يتضمن قيم التعاون والعمل الجماعي والحرية ومشاركة الطلاب في تنظيم الحياة الجامعية، وفي طرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية.

وبعبارة أخرى من الضروري توفير مناخ جامعي تراعى فيه الديمقراطية فكراً وعملاً، تنظيمياً وممارسة، ولن يحدث هذا من خلال الخطب والبحوث والمقالات والتغني بالديمقراطية تعميقاً وتوضيحاً وتفسيراً فحسب، بل إلى جانب ذلك لابد من التنشئة والتعويد والتدريب، وهذه عمليات تدخل في صلب العمل التعليمي بمعناه الواسع الذي يتجاوز الحدود المعرفية ليتسع شاملاً جوانب الحياة<sup>(1)</sup>.

أما بخصوص واقع المناخ الجامعي في مصر، فإن هناك بعض المؤشرات التي

(1) المرجع السابق، ص ١.

توضح قصوره من بينها<sup>(١)</sup>:

- الفردية : فكثيراً ما يعزف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع بعضهم البعض، إما اعتزازاً أو ترفعاً أو استثارةً أو لخلافات فردية أو لغير ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى الانعزالية، وغياب العمل الجماعي المنظم، وانعدام روح الفريق.
- التحكم والتسلط : حيث يلجأ بعض الأفراد إلى التسلط أو فرض إرادتهم أو رأيهم، ويساعد على وجود هذه الظاهرة تمتع بعض أفراد المجتمع الجامعي بسلطة التقدير المطلق خاصة في المسائل العلمية والفنية والتكنولوجية.
- فجوة الأجيال : حيث تجد القيادات الجامعية صعوبة في إقناع الأجيال الجديدة بالمفاهيم السائدة.
- التعالي : إذ يحدث أحياناً أن يتعالى بعض أفراد المجتمع الجامعي، وخاصة الذين يتمتعون منهم بندرة نسبية في سوق العمل، ويؤدي هذا الأمر إلى خلق جو من النفور والتباعد؛ فيقل التعاون ويضعف الإنجاز.
- ومن مظاهر غياب المناخ الجامعي الجيد، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الجامعية، وإصدار ما يسمى بالقرارات الفوقية، فعلى مستوى الجامعة نجد أنه على الرغم من عدم نص المواد التي حددت مهام رئيس الجامعة<sup>(٢)</sup> صراحة على أنه المسئول عن صنع القرار واتخاذها بشكل مطلق، فإن ذلك يظهر بصورة واضحة من خلال القراءة التحليلية لبعض مواد القانون التي حددت بعض المهام الأخرى لرئيس الجامعة، حيث تؤكد هذه المواد<sup>(٣)</sup> حقه القانوني في ترشيح نوابه، وتعيين

---

(١) سعيد إسماعيل علي، "تحليل وتفسير سلبيات الوضع الراهن في الحياة الجامعية في مصر"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٣، ص ٢٩ ، ٣٠.

(٢) المواد أرقام (٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨) ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

(٣) المواد أرقام (٢٢ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٤٣ ، ٤٧ ، ٦٥ ، ٨٤ ، ٨٥) ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ، مرجع سبق ذكره، ص ٩ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٨.

عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام، وتعيين الأعضاء الخارجيين بكافة المجالس الجامعية.

وغنى عن البيان أن ذلك يؤثر بالسلب على عملية اتخاذ القرارات الجامعية، ويضعف من حرية الرأي وديمقراطية الحوار داخل المجالس الجامعية، مما يترتب عليه قصور المناخ التنظيمي والجامعي بشكل عام. وعلى مستوى القسم أشارت إحدى الدراسات إلى انتشار بعض مظاهر المركزية، وكان من بينها:

تحديد رئيس القسم لجدول أعمال المجلس دون إشراك معظم الأعضاء، واستثناؤه بالوقت المخصص لاجتماع المجلس، وتكوينه لتكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل اتخاذ القرارات التي يريدونها<sup>(١)</sup>.

وكذلك من مؤشرات قصور المناخ الجامعي ضعف العلاقة بين طلاب الدراسات العليا وأساتذتهم، حيث إن هذه العلاقة - في معظم الحالات - "يشوبها الخوف من قبل الطالب والشعور بالاستعلاء من جانب الأستاذ، فيلجأ الأستاذ إلى أساليب القهر الفكري، ويلجأ الطالب إلى التملق والنفاق، ويُعد هذا أسوأ مناخ لإعداد طالب الدراسات العليا"<sup>(٢)</sup>. كما أن هناك بعض أفراد المجتمع الجامعي "قلما يرشدون غيرهم من الباحثين إلى الحلول العلمية لمشكلاتهم رغم علمهم بها، وكثيراً ما يعبر هؤلاء صراحة بأن تسهيل العلم للآخرين يُعجل بترقيتهم فيصعدون على أكتاف غيرهم"<sup>(٣)</sup>.

(1) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، "صنع القرار واتخاذ في الجامعات المصرية : دراسة ميدانية على كليات التربية"،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٤، ص ص ٢٢٢ - ٢٢٥.

(2) محمد عزت عبد الموجود، "التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس"، مجلة دراسات تربوية، المجلد ٣، الجزء ١١، مارس

١٩٩٨، ص ٥٤.

(3) محمد حسنين العجمي، "نحو تصور مقترح لمسارات إصلاح التعليم الجامعي لتهيئة الشباب لمواجهة تحديات القرن

الحادي والعشرين"، مؤتمر (دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، في الفترة من ٢٤ - ٢٥ ديسمبر

١٩٩٦، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١٧٣.

ويضاف لما سبق قلة الفرص المتاحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وللتفاعل مع الأساتذة ومناقشتهم، وتدني مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية المختلفة، وعدم اشتراك ممثلين عنهم في المجالس الجامعية على خلاف ما يحدث في الدول المتقدمة. هذا، ولعل مما يؤكد على قصور المناخ الجامعي في مصر ما قاله "أحمد زويل" - الحائز على جائزة نوبل في الكيمياء عام ١٩٩٩ - حينما سُئِلَ عن سبب تأخر البحث العلمي في مصر، فأجاب "افتقاد المناخ العلمي السليم".

### قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي :

تعددت القوانين واللوائح<sup>(١)</sup> التي صدرت بخصوص تنظيم الجامعات في مصر، وكان آخر هذه القوانين القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية والتعديلات التي أجريت على بعض مواد القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ م. وعلى الرغم من الدور المهم الذي لعبته هذه القوانين في تنظيم العمل الجامعي، لاسيما القانون المعمول به حالياً، فإن بعض نصوص ومواد هذا القانون تحتاج إلى مراجعة وإعادة نظر خاصة في ضوء التغيرات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً، وما فرضته على التعليم الجامعي من تحديات ومسئوليات متعددة. ومن المواد التي تتسم بالعمومية وتحتاج إلى مراجعة، المادة (٢٣) التي حددت مهام مجلس الجامعة حيث يلاحظ أنها تتسم بعمومية الألفاظ وتكرارها الدائم بين مهام أكثر من مجلس جامعي، وغموض من له الأحقية في صنع القرار أو اتخاذ،

(1) من أبرز هذه القوانين :

- قانون تنظيم الجامعات المصرية عام ١٩٢٥ م.
- قانون رقم (٤٢) لسنة ١٩٢٧ م بإعادة تنظيم الجامعة المصرية.
- قانون رقم (٩٦) لسنة ١٩٣٥ م بتعديل بعض مواد القانون رقم (٤٢).
- قانون رقم (٥٠٨) لسنة ١٩٥٤ م بإعادة تنظيم الجامعات المصرية.
- قانون رقم (٤٣٩) لسنة ١٩٥٥ م بتعديل بعض أحكام القانون رقم (٥٠٨).
- قانون رقم (٣٤٥) لسنة ١٩٥٦ م لتنظيم الجامعات المصرية.
- قانون رقم (١٨٤) لسنة ١٩٥٨ في شأن تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية المتحدة.

وإن أكدت بعض نصوص المادة السابقة<sup>(١)</sup> على أحقية مجلس الجامعة في أمور محددة مثل رسم السياسة التعليمية، وتعيين هيئات التدريس، ومنح الدرجات العلمية....

هذا بالإضافة إلى أنه عند المقارنة بين مهام مجلس الجامعة ومهام رئيس الجامعة<sup>(٢)</sup> يتضح أن هناك تكراراً وغموضاً، يعطي الحق لرئيس الجامعة في التصرف دون أخذ رأي مجلس الجامعة، وليس عليه أية مأخذ قانونية.

وهناك مواد أخرى بات من الضروري إعادة النظر فيها حتى تتمكن الجامعة من الانطلاق والتفاعل مع التحديات المعاصرة خاصة مع التحديات العلمية والتكنولوجية والتحولت الديمقراطية، ومن بين هذه المواد المادة المتعلقة بإعداد أعضاء هيئة التدريس والباحثين<sup>(٣)</sup> والتي تجعل قيام الطالب بإعداد رسالة الركييزة الأساسية للحصول على الدرجة العلمية، مع العلم بأن هذه الرسالة قد تفقد قيمتها العلمية والتطبيقية قبل أن يتم الفراغ منها نظراً لسرعة التقدم العلمي.

وكذلك المادة المنظمة للجوانب المالية للجامعة<sup>(٤)</sup>، والتي تشترط ضرورة توقيع ممثل لوزارة المالية على الشيكات قبل صرفها. وكذا المواد المتعلقة بمكافآت التدريس<sup>(٥)</sup>، والمواد التي أدى تعديلها بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م إلى

---

(1) المادة (٢٣)، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠ - ١٢.

(2) راجع :

- المواد أرقام (٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨)، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

- المادة (١٧)، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩.

(3) المادة رقم (٩٢)، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره، ص ص

١٣٥ ، ١٣٦.

(4) المادة رقم (٢٥٤)، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره،

ص ٢٠٤.

(5) المواد من رقم (٢٧٥) إلى رقم (٢٩٨)، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢،

مرجع سبق ذكره، ص ص ٢١٥ - ٢٢٢.

تقليل سلطات المجالس الجامعية، والتوسع في سلطات وصلاحيات القيادات الجامعية<sup>(١)</sup>. وكان من أبرز هذه التعديلات إعطاء حق تعيين عمداء الكليات لرئيس الجامعة والعدول عن نظام الانتخاب وإغفال حق مجالس الكليات في اختيار عمدائها.

هذا، وجدير بالذكر أن القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م يتضمن العديد من النصوص والمواد القانونية الجيدة التي تتلائم مع التغيرات المؤثرة على التعليم الجامعي، إلا أن الإجراءات المعقدة، والمركزية الشديدة التي تجعل من الجديد قديماً، والخطوات الروتينية الطويلة التي تتطلبها عملية التنفيذ، تُفقد هذه النصوص والمواد أهميتها وجدواها، وتقلل من فاعليتها في مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها.

### قصور الهيكل التنظيمي للجامعات :

- هناك بعض المؤشرات التي توضح قصور الهيكل التنظيمي الحالي للجامعات المصرية، ومن أبرز هذه المؤشرات :
- تماثل الهيكل التنظيمي للجامعات، وعدم مراعاته للاختلاف بين ظروف وأحوال الجامعات المختلفة<sup>(٢)</sup>.
  - الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات المجتمع الفعلية.
  - البنية التنظيمية المزدوجة للجامعة والكلية، والتي تتمثل في الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.
  - التداخل بين مسؤوليات وسلطات بعض الوظائف، خاصة الوظائف القيادية.

(1) المواد أرقام [ ١٣ (١)، ١٤ (٢)، ٤٣ (١) ]، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سبق ذكره، ص ٥، ٢٤.

(2) وزارة التعليم العالي، "مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

- نقص بعض الوظائف التي يتطلبها تطوير التعليم الجامعي مثل : وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات، ووظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية، ووظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية.

### **محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة :**

يمثل تمويل التعليم الجامعي مشكلة تواجه معظم دول العالم بما في ذلك الدول المتقدمة؛ نظراً لارتفاع تكلفة الدراسة بهذه المرحلة. ولذا تحرص معظم الدول على زيادة الموارد المخصصة للتعليم الجامعي بصفة مستمرة؛ لتلبية الاحتياجات المادية المتزايدة لهذا النوع من التعليم.

فعلى سبيل المثال تنفق الولايات المتحدة الأمريكية على الطالب في التعليم الجامعي (٧,٩٦٥) دولاراً، وتنفق اليابان (٦,٣٣٧) دولاراً<sup>(١)</sup>. أما في مصر فإن ما ينفق على الطالب في التعليم الجامعي (٤٩٠٥) جنيهاً وهو ما يعادل (٨١٦) دولاراً<sup>(٢)</sup>. أي أقل بكثير مما ينفق على الطالب في الدول المتقدمة.

وعلى الرغم من زيادة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي في مصر من (٢٨٣) مليون جنيه عام ١٩٨٢ إلى (٦٤٥ ألف، ٤٥٧ مليون، ٢ مليار) جنيهاً عام ١٩٩٤/١٩٩٥، إلى (٦١٤ ألف، ٩٣٨ مليون، ٢ مليار) جنيه عام ١٩٩٥/١٩٩٦، ثم إلى (٧٥٣ مليون، ٤ مليار) جنيه عام ٢٠٠١/٢٠٠٢، ثم إلى (٥) مليار جنيه هذا العام ٢٠٠٢/٢٠٠٣، ومن المتوقع أن تصل إلى (٥,٥) مليار

---

(1) Greenaway, D. & Haynes, M., "Funding Universities to Meet National and International Challenges", School of Economics Policy Report, 2000, P.,29 in [www.nottingham.ac.uk/economics/funding/funding.pdf](http://www.nottingham.ac.uk/economics/funding/funding.pdf)

(2) مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إحصاء موازنات جامعات جمهورية مصر العربية في العام الجامعي ٢٠٠٠ / ٢٠٠١، المجلس الأعلى للجامعات، ص ١٠.

جنيه العام المقبل ٢٠٠٣/٢٠٠٤<sup>(١)</sup>، فإن معدلات الغلاء العالمية، والضغط الطلابي المتزايد، وكذلك الرغبة في الوصول إلى مستويات جودة أعلى، كل ذلك يجعل هذه الأموال غير كافية، الأمر الذي يترتب عليه قلة المخصصات المالية اللازمة لكافة عناصر العملية التعليمية، بما فيها مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ومتطلبات المكتبات والمعامل، والأجهزة العلمية والأدوات والخامات، ... وغيرها.

ومما يؤكد عدم كفاية المخصصات المالية للتعليم الجامعي، ما أشارت إليه بعض الدراسات<sup>(٢)</sup> من أن الجامعات في مصر تعاني من قلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، وكذلك لا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، هذا بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية وضعف مواكبة المتوافر منها للتكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية والأقراص المدججة، وندرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المكتبة، وفي البحث عن المراجع أو المادة العلمية بشكل عام.

#### (1) راجع :

- المرجع السابق، ص ١٠.
- مركز بحوث التعليم الجامعي، إحصاءات التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية في العام الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٢، المجلس الأعلى للجامعات، ص ١٩.
- مفيد شهاب، جريدة الأهرام المصرية، بتاريخ ٢٦/٨/٢٠٠٢، ص ١٣.

#### (2) راجع على سبيل المثال :

- عمر عبد العزيز عمر، "حول تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي : أفكار وآراء"، مؤتمراً (تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية)، في الفترة من ١٥ - ١٦ فبراير ١٩٩٨، معهد الدراسات العليا والبحوث، جامعة الإسكندرية، ص ١٧٢ ، ١٧٣.
- علي عبد الرؤوف نصار، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٢ - ١٦٥.
- محمود عباس عابدين، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٧.

ولعله يتضح مما سبق أن نقص الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، سوف يؤثر بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتعين أن تقوم بها الإدارة الجامعية، سواء في مجال استيعاب التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وأفراد الجهاز الإداري، أو في مجال الاهتمام بالبحث العلمي ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.

### **زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة تفرغ بعضهم :**

يتحمل عضو هيئة التدريس أعباءً كثيرة تؤثر على مدى قيامه بواجباته ومهامه، وهذه الأعباء موزعة بين التدريس والإشراف على الأنشطة الطلابية والقيام بالريادة والبحث العلمي، وما قد يقوم به من أدوار في مجال خدمة المجتمع، وكذا أعمال الامتحانات.

هذا بالإضافة إلى بعض الأعباء الأخرى مثل الانتدابات والتوجه للعمل الخاص الذي يحقق لعضو هيئة التدريس المستوى المعيشي اللائق، فعضو هيئة التدريس يقضي في المتوسط أربعة أيام أسبوعياً داخل كليته، وباقي أيام الأسبوع يقضيها بين الانتدابات.

ويضاف لما سبق السفر والانتقال إلى المدينة التي توجد بها الكلية، خاصة في الجامعات الإقليمية؛ لعدم قدرة كثير من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات على توفير مسكن مناسب لهم.

ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد أن كثرة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس يترتب عليها إما إهماله لبعض المهام المكلف بها، أو تأديته لهذه المهام دون إتقان أو جودة، وفي كلتا الحالتين سيحدث خلل في قيام الإدارة الجامعية بمهامها، خاصة إذا كان عضو هيئة التدريس يشغل منصباً إدارياً.

## عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة :

تعد المعلومات الدقيقة والشاملة من أهم العوامل التي تُسهم في نجاح العملية التعليمية والإدارية بالجامعة؛ وذلك لأن توفر المعلومات الدقيقة يساعد القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات الرشيدة، باعتبار أن المعلومات هي الأساس الذي في ضوئه يُصنع القرار وتحدد طبيعته.

ولذا فمن الضروري توفير معلومات دقيقة وشاملة لدى القيادات الجامعية عن كل العناصر البشرية والمادية بالجامعة، ومن بينها مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وأعبائهم الإشرافية والبحثية، وأعدادهم مقارنةً بأعداد الطلاب، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التعليمية، والبرامج الدراسية بأنواعها المختلفة، واحتياجات سوق العمل ... وغيرها.

وعلى الرغم من الدور المهم الذي يمكن أن تسهم به المعلومات في مساعدة الإدارة الجامعية على القيام بمهامها بالصورة المرجوة، فإن الواقع الحالي بالجامعة يشير إلى نقص المعلومات المتاحة وعدم دقتها وشمولها<sup>(١)</sup>. الأمر الذي ينعكس بالسلب على العمل الجامعي بصفة عامة، وعلى أداء الإدارة الجامعية بصفة خاصة. وبعد العرض السابق لأبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، تجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلات أخرى تؤثر بالسلب على أداء الإدارة الجامعية، بيد أن هذه المشكلات نتجت في معظم جوانبها عن قصور في قيام الإدارة الجامعية بمهامها، ومن ثم فهي تمثل خلافاً في أداء

( ) راجع على سبيل المثال :

– محمد أحمد بيومي، "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالجامعة نحو عملية التطوير"، مؤتمر

(تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإسكندرية)، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩.

– يحيى عبد الحميد إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٧٢٩.

– على عبد الرؤوف نصار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٣.

الإدارة الجامعية أكثر من كونها معوقاً لها، ومن بين تلك المشكلات قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وعدم وجود سياسة واضحة للبحث العلمي وتدني اهتمامه بمشكلات المجتمع المحلي.

ولما كانت المشكلات التي سبق تناولها تمثل معوقات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، لذا فمن الضروري وضع مجموعة من السبل والإجراءات التي تسهم - في حالة تنفيذها - في التغلب على تلك المشكلات. بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة : في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، والتي فرضت عليه إعادة النظر في محتوى ومضمون كافة جوانبه وعناصره لاسيما إدارته، التي أصبح من الضروري أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة، التي تحقق التفاعل بين التعليم الجامعي بعامة والإدارة الجامعية بخاصة وبين التحديات المعاصرة، وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من مشكلات تحول دون تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة كان من أبرزها : قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعي المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وقصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، في ضوء ما سبق يمكن اقتراح بعض السبل والإجراءات التي تسهم في مواجهة هذه المشكلات، وتزيد من تفاعل الإدارة الجامعية مع التحديات المعاصرة، وذلك على النحو التالي :

- المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية لاستبعاد كل نص يثبت أنه معوق لحسن الأداء الجامعي بعامة وأداء الإدارة الجامعية بخاصة، ويتطلب ذلك القيام بما يلي :

● تعديل النصوص<sup>(1)</sup> التي تهمر استقلالية الجامعة، بحيث تتيح لها الحرية في اتخاذ قراراتها في الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية، ويمكن توضيح التعديلات المقترحة لبعض هذه النصوص على النحو التالي :

- تعديل النصوص التي تشير إلى اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات بالتعيين، ليصبح الاختيار بالانتخاب مع وضع الضوابط التي تضمن سلامة العملية الانتخابية.
- تعديل النصوص المنظمة للجوانب المالية للجامعة خاصة ما يتعلق منها بالالتزام بتوزيع الأموال على الوحدات والأقسام المختلفة بالجامعة، وعدم نقل الأموال التي لم تنفق إلى العام المالي التالي إلا بعد موافقة وزارة المالية، ورقابة الجهاز المركزي للمحاسبات للجامعة قبل الصرف، ويتعين تعديل هذه النصوص بما يعطي للجامعة الحرية في توزيع أموالها على الوحدات والأقسام المختلفة وفقاً لما تراه محققاً لأداء رسالتها على خير وجه، ونقل الأموال التي لم تنفق إلى العام التالي مع استثناء الجامعة من موافقة وزارة المالية، وتغيير رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات لتصبح بعد الصرف وليس قبل الصرف.
- تعديل النصوص التي تسمح بتعيين أفراد من خارج الجامعة في مجلس الجامعة، بحيث تتضمن شروطاً ومعايير على أساسها يتم اختيار هؤلاء الأفراد، مما يضمن إفاذهم للجامعة. وكذلك يتعين أن تتضمن هذه النصوص بعض الاشتراطات التي تضمن عدم تأثيرهم السلبي على صنع القرار واتخاذها في مجلس الجامعة.

(1) سبقت الإشارة في متن الدراسة إلى أرقام المواد التي تناولت النصوص التي سيتم التعرض لها في هذه الجزئية.

■ تعديل النصوص التي ترتب على تعديلها بالقانون (١٤٢) لسنة ١٩٩٤م تقليل سلطات المجالس الجامعية والتوسع في سلطات القيادات الجامعية، بحيث تعطي سلطات أكبر وصلاحيات أكثر للمجالس الجامعية. وكأحد جوانب هذا التوجه ينبغي إعفاء رئيس الجامعة من اتخاذ بعض القرارات، وأن يكون حق إصدارها لمجلس الجامعة، وأهمها : القرارات المتعلقة بتعيين عمداء الكليات، والقرارات المتعلقة بتحويل أعضاء هيئة التدريس لمجالس التأديب، والتصديق عليها وعلى قراراتها أيضاً، والقرارات المختصة بتعيين أربعة أعضاء من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي بمجلس الجامعة، ومثلها لمن يتم تعيينهم في مجلس الدراسات العليا والبحوث ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

■ تعديل النصوص المختصة بمشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية، بحيث تعطي للطلاب مساحة أكبر من الحرية في ممارسة هذه الأنشطة دون أية معوقات.

● تعديل بعض النصوص الأخرى التي تتعلق ببعض عناصر ومجالات العمل الجامعي، ومن هذه النصوص :

■ النصوص التي حددت مهام المجالس الجامعية، وبصفة خاصة مجلس الجامعة، ومجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويتعين تعديلها بحيث تكون أكثر وضوحاً وتحديداً واختلافاً عن مهام رئيس الجامعة، وبحيث توضح من له أحقية صنع القرار واتخاذها.

■ النصوص الموضحة لكيفية إعداد أعضاء هيئة التدريس، والغرض من تعديلها هو أن يكون التركيز في الإعداد على المقررات

الدراسية، مع جعل الرسائل والبحوث شرطاً جزئياً للحصول على الدرجة العلمية.

■ النصوص المختصة بمرتبات أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، ويتعيّن تعديلها بحيث تحقق لهم المستوى المعيشي الذي يتناسب مع مكانتهم الوظيفية والعلمية.

- إعطاء الجامعة حرية أكبر في تسيير شئونها الإدارية والمالية وذلك من خلال:

● تقليل تدخل الوحدات الرقابية في العمل الإداري والمالي.  
● وضع قواعد مالية أكثر تطوراً تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات، وتحرير الجامعة من بعض القواعد المالية المطبقة في أجهزة الدولة الأخرى.

● منح رئيس الجامعة ومجلس الجامعة سلطات تحل محل سلطات وزارة المالية ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في الأمور الخاصة بما داخل الجامعة.

- توفير المزيد من الحرية الأكاديمية للباحثين، ورفع القيود عن اختيار الموضوعات البحثية والحصول على البيانات اللازمة.

- توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بكل فئاتهم والإداريين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد قنوات شرعية في شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الغرض.

- تكوين مجلس للأمناء يتكون من بعض الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم الجامعي، يقوم بدور الوسيط بين الحكومة والجامعة، لتجنيب الجامعة الضغوط السياسية المباشرة.

- تحديد المواصفات الوظيفية والشروط التي في ضوئها يتم اختيار القيادات الجامعية في جميع مستوياتها، مع مراعاة اختيار هذه القيادات من خلال عملية الانتخاب الحر، بعيداً عن أي تدخل مهما كانت درجته من قبل الجهات الحكومية مع وضع الاعتبارات التي تضمن سلامة إجراءات العملية الانتخابية، بحيث يحكم عملية الاختيار في هذه الحالة كفاءة المرشح وجدارته فقط، والسماح بأهلية الانتخاب لكل من : الأساتذة، والأساتذة المساعدين، والمدرسين، والمدرسين المساعدين، والمعيدين، وممثلي الطلاب في الاتحادات الطلابية، وممثلي الإداريين في المجالس الجامعية.

- تنظيم برامج تدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة والكلية قبل السماح لهم بممارسة مهامهم؛ لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد يتطلب ذلك إنشاء مركز لإعداد القادة الجامعيين بكل جامعة.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية، بحيث يراعي في هذه الهياكل الاعتبارات التالية:

- البساطة والمرونة.
- التناسب بين الوظائف الموجودة والأنشطة الرئيسة المطلوب القيام بها.
- مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل جامعة.
- التوصيف الدقيق لمهام كل وظيفة، خاصة الوظائف القيادية لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة سواء على مستوى الجامعة أو الكلية.
- إنشاء وظائف جديدة تتماشى مع احتياجات الجامعات التي فرضتها الظروف التعليمية الحالية، ويمكن أن تختلف هذه الوظائف من جامعة

لأخرى حسب طبيعة كل جامعة، ومن الوظائف المقترحة في هذا الشأن :

- وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية.
- وظيفة وكيل الكلية للتقويم والامتحانات.
- وظيفة وكيل الكلية لشئون أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- وظيفة وكيل الكلية للأنشطة الطلابية.

- دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية من خلال تبني نموذج لامركزية المسؤولية الإدارية<sup>(1)</sup> Decentralization Responsibility Management الذي يعتبر القسم الوحدة الإدارية الأساسية، والذي يمنح الأقسام الأكاديمية قدرًا أكبر من السلطة في صنع القرارات الإدارية والمالية، بمعنى أن يكون القسم هو المسئول عن نشاطه العلمي البحثي والتعليمي، وأن يشارك بشكل مباشر في التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة، وفي المساءلة عما يترتب على ذلك من تبعات.

- تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والعلمية في مجالس الأقسام والكليات والجامعات، وذلك من خلال تقسيم المجالس الجامعية على مستوى الجامعة والكلية إلى اختصاصين : مجلس للشئون العلمية والفنية، وآخر للشئون المالية والإدارية، وتخصص اجتماعات على مستوى القسم لكل من الأمرين العلمي والإداري<sup>(2)</sup>. مع تفويض مجالس الكليات والأقسام سلطات أكبر تُدعم قراراتها.

---

(1) For More Information on This Model See :

- Svarc, J., Op. Cit., PP., 397 – 381.
- Walter, H. M. et. al., “A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States”, Higher Education, Vol. 38, No. 3, October 1999, PP., 346 , 347.

(2) حامد عمار، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

- توعية أعضاء هيئة التدريس بالقوانين واللوائح وأساليب المشاركة في الإدارة الجامعية من خلال : إضافة مقررات دراسية في الإدارة والتشريعات الجامعية في برامج الدراسات العليا، وعقد دورات تدريب لهذا الغرض، وإصدار نشرات لتفسير وشرح القوانين توزع على أعضاء هيئة التدريس ليكونوا على علم تام بها.
- إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم في مختلف عناصر وجوانب العملية التعليمية بالجامعة وطرح الرؤى والحلول للمشكلات الجامعية والطلابية، واختيار من يمثلهم في الاتحادات الطلابية؛ وذلك لتدريبهم على الممارسات الديمقراطية وإكسابهم قيم وسلوكيات هذا التوجه.
- العناية بالعلاقات الإنسانية بالجامعة، والتأكيد بصفة خاصة على تحسين العلاقات السائدة بين الإداريين والأكاديميين، وذلك من خلال عمل ندوات توعية للإداريين لفهم طبيعة عمل الأكاديميين، وتنظيم لقاءات دورية لتحقيق التوافق والانسجام بينهم.
- تقليل الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، بما يمكنهم من المشاركة الفعالة في تحقيق وظائف الجامعة الثلاث : التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتقترح الدراسة أن يكون الحد الأقصى للساعات التدريسية لعضو هيئة التدريس ثماني ساعات أسبوعياً، الأمر الذي يتيح له التفرغ بعض الوقت لإعداد البحوث والمشاركات الأخرى، كما تقتصر الدراسة أيضاً أن تقع المشاركة في خدمة المجتمع في نطاق النصاب الذي ينبغي أن يقوم به أعضاء هيئة التدريس.
- تعديل النظام الحالي لإدارة الامتحانات بما يقلل من أعباء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات والمراحل المتبعة في تنظيم الامتحانات، وتدعيم دور الحاسبات الآلية في هذا المجال.

- تنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي، بحيث تشمل :
  - عائدات ما تقوم به الجامعة من خدمات للمجتمع.
  - دعم المؤسسات الإنتاجية الخاصة بالجامعات.
  - استمرار دعم الدولة للتعليم الجامعي.
- توفير الإمكانيات اللازمة للعملية التعليمية بالقدر الذي يتناسب مع أعداد الطلاب، ومراعاة المعايير والمقاييس العلمية في إقامة المنشآت الجامعية المختلفة مثل : الإضاءة الكافية، ودرجات الحرارة المناسبة، والابتعاد عن الضوضاء والمساحات المناسبة لقاعات الدراسة في ضوء أعداد الطلاب، والخدمات الصحية، وتوفير معايير الأمن والسلامة.
- تكوين قاعدة بيانات حديثة وشاملة ودقيقة بالجامعة تتضمن المعلومات المتعلقة بجميع عناصر ومجالات التعليم الجامعي، وكذلك المعلومات المتعلقة باحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.
- تكوين قاعدة بيانات حديثة وشاملة ودقيقة بالجامعة، تتضمن المعلومات المتعلقة بجميع عناصر ومجالات التعليم الجامعي، وكذلك المعلومات المتعلقة باحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.
- استقطاب الكفاءات العلمية المهاجرة من خلال توفير المناخ العلمي المناسب، والإمكانيات البحثية، والمرتبات المناسبة، واتخاذ كافة الإجراءات القانونية التي تكفل عودة المبعوثين بعد الانتهاء من دراستهم، ودراسة سبل الاستفادة من الكفاءات العلمية المصرية بالخارج، والاستعانة بخبراتهم البحثية في الإشراف على الرسائل العلمية والمشاركة في المؤتمرات، وإجراء البحوث على المستوى المحلي.

- العمل على تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة الجامعية في حدود ما تسمح به ظروف الواقع التعليمي، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالمشاركة، وإدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً تدعو الدراسة الحالية إلى تحديد أسس ومعايير لتقويم أداء الإدارة الجامعية بصفة دورية، ويمكن الاسترشاد في ذلك بالأدوار والمهام التي حددتها الدراسة الحالية، والكشف عن الواقع في ضوء هذه الأسس والمعايير، وتطوير أداء الإدارة الجامعية في ضوء نتائج التقويم.

## خاتمة الدراسة :

تناولت الدراسة في عرضها السابق أبرز التحديات المعاصرة وهي التحديات العلمية والتكنولوجية، والتحديات الاقتصادية، والتحديات السياسية، والتحديات الثقافية، وحددت الدراسة انعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعي؛ حيث توصلت إلى ضرورة إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بحملتها، سواء المحتوى الدراسي، أو طرائق التدريس، أو الوسائل والتقنيات التعليمية، أو التقويم أو أدوار المعلم الجامعي، أو الإمكانيات المتاحة، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة، ثم حددت الدراسة الأدوار والمهام التي يتعيّن أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، كما كشفت الدراسة عن أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، وكان من بين هذه المشكلات :

- قصور استقلال الجامعة.
  - غياب المناخ الجامعي المناسب.
  - قصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي.
  - قصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية.
  - محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة.
- وبعد ذلك اقترحت الدراسة بعض السبل والإجراءات التي تسهم - في حالة تنفيذها - في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، وتزويد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

هذا، وعلى الله قصد السبيل.