

## الدور الاستراتيجي للجامعات في تأهيل الشباب للقيادة

دينا عيسى عوض سليمان

سعيد شعبان حامد - محمد فاروق سباع

### مقدمة

ان بقاء واستمرار ونمو اي منظمة يعتمد علي طبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها بعدها الاطار المستقبلي الذي تضعه الادارة العليا في ضوء التغيرات التي تحدث في المجتمع عن طريق رسم الخط والسياسات والاجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول الي تحقيق الاهداف التي تم تحديدها ، ويعد الشباب أساساً مهماً في بناء الوطن وضرورة اجتماعية في التنمية البشرية، ويوما بعد يوم تتبين لنا صعوبة الحياة بمعزل عن مشاركة الشباب، ولا نبالغ أن قلنا انه بدون الشباب فأنا لا نستطيع أن نقدم صورة ناضجة لتجربة الأمة في مجال التنظيم والقدرة على التفاعل والاستجابة لتطور الأوضاع الجديدة، لأن أي تنمية دون استهداف الشباب كأولوية مطلقة، مصيرها تبديد الموارد والفشل في تحقيق أهدافها، لاسيما وان الشباب هم أحد الأدوات الحضارية للمجتمعات المعاصرة للوصول إلى رؤية إنسانية مشتركة قادرة على توحيد كلمة الوطن وإبراز عظمة حضارته ، إن الدور الفعال الذي تلعبه الدولة في تطوير المجتمعات هو خلق الشاب المدرب فنياً والمؤهل فكرياً وعلمياً لخدمة بلده ومجتمعه وتقع هذه المسؤولية على عاتق الجامعات التي تعد الأساس في عملية النهوض والبناء وتأهيل الشباب على الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة وتشغيل وتطوير المؤسسات الصناعية، أي تحويل الشباب إلى حياة جديدة.

**الكلمات المفتاحية:** الدور الاستراتيجي - التركيز الاستراتيجي - تأهيل الشباب للقيادة

### Abstract

The survival, continuity and growth of any organization depends on the nature of the strategies followed by the future framework set by the senior management in the light of the

changes that occur in society by drawing the line, policies and procedures to implement those strategies to reach the achievement of the goals that have been identified, and youth is an important basis in building the nation. It is a social necessity in human development, and day after day it becomes clear to us the difficulty of life without the participation of young people, Because any development without targeting youth as an absolute priority, is destined to waste resources and fail to achieve its goals, especially since youth are one of the civilized tools of contemporary societies to reach a common human vision capable of unifying the word of the nation and highlighting the greatness of its civilization. The effective role that the state plays in developing societies is Creating the technically trained and qualified intellectually and scientifically young man to serve his country and society. This responsibility lies with the universities, which are the basis for the process of advancement, construction and rehabilitation of young people on modern methods and methods in management, operation and development of industrial enterprises, i.e. transforming young people into a new life.

**Keywords:** strategic role - strategic focus - qualifying young people for leadership

#### مشكلة البحث:

يعد التعليم الجامعي من الركائز الأساسية التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلوره ملامحه والمستقبل معاً، ونجاح الجامعة يتوقف علي استجابتها الفعالة للعديد من

التحديات والمتغيرات التي تؤثر علي الادارة الجامعية وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ما هو الدور الاستراتيجي للجامعات في تأهيل الشباب للقيادة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية:

- ما هية الدور الاستراتيجي للجامعات،
- ماهية تأهيل الشباب للقيادة؟

أهداف البحث:

تسعي هذه الدراسة الي تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها كما يلي:

١ . معرفة العلاقة بين الدور الاستراتيجي للجامعات وتأهيل الشباب للقيادة في الجامعات محل الدراسة.

٢ . تحديد أثر الدور الاستراتيجي للجامعات في تأهيل الشباب للقيادة

أهمية البحث:

تتبع الأهمية من خلال التطرق لموضوع حديث الساعة وهو تأهيل الشباب للقيادة وذلك من خلال دعم الدولة للشباب ولدورهم الفعالة في المشاركة في الوطن، ولم يكن هناك أفضل من الجامعات لبحث دورها الاستراتيجي لتأهيل الشباب للقيادة

تساؤلات البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم صياغة السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي: ما أثر الدور الاستراتيجي للجامعات المصرية في تأهيل الشباب للقيادة ؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

❖ ما أهمية الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية في تأهيل الشباب للقيادة؟

❖ ما مدى استفادة المجتمع من تأهيل الشباب للقيادة؟

ومن خلال التساؤلات السابقة سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

• المبحث الأول: الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية في تأهيل الشباب للقيادة.

• المبحث الثاني: تأهيل الشباب للقيادة.

### المبحث الأول: الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية في تأهيل الشباب للقيادة

برزت أهمية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات كونها السبيل امام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، فهي من أهم العمليات الادارية التربوية فعالية وفائدة ، لما لها من آثار إيجابية في المخرجات التربوية ، حيث انها تؤدي الي عدد قليل من المميزات مثل القدرة علي التأثير ، المبادأة المبادرة بدلا من الاكتفاء بالاستجابة وتحقيق التنسيق والتوافق والتناغم بين الأنظمة الفرعية والاداء الكلي للمنظمة ووحدة الفهم للعمل الاداري مما يؤدي الي تلاحم المرؤوسين والرؤساء وزيادة مستوي التمكين ومن هنا ندرك الحاجه الي ادارة استراتيجية توجه الجامعات نحو التغيير المأمول. وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- نشأة الدور الاستراتيجي.
- أهمية الدور الاستراتيجي.
- خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- محاور الدور الاستراتيجي.

### نشأة الدور الاستراتيجي

يعد مصطلح الاستراتيجية مفهوما قديما في الفكر البشري ومستمد بصورة كاملة من ادبيات الفكر العسكري ، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية Stratgia التي تعني علم الحرب او الجنرال ، وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية الي مجال الاعمال في الستينيات ومنذ بدأ التطبيق الاولي لنظام التخطيط الاستراتيجي بين عام ( ١٩٦١ - ١٩٦٥ ) في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الامريكية، وقد اثبت هذا النظام نجاحا كبيرا مما دعي الرئيس الامريكي "جونسون" الي اصدار توجيهاته في اغسطس ١٩٦٥ بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كل الاجهزة الفيدرالية للحكومة تحت اسم نظام " التخطيط والبرامج الموازنة".

وفي عام ١٩٥٦ أعدت أستاذة الادارة في جامعه اشتون (Gwan & Dourd) بحثا ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية الاستراتيجية المعتمدة ، وفي عام ١٩٧٦ عرض (Wahlan & Hunger) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من

خلال بحث توصلنا فيه الي نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية ، ثم جاء العالمان (Kabner & Treago) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن قوة الدفع التي تمثل مجال المنتجات أو الأوق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة ، تشكل الإطار العام للاستراتيجية ، حيث ان تحديد قوة الدفع يساهم في صياغة الاهداف الشاملة واهداف الوحدات المكونة في ظل ان الاهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

### تبرز أهمية الدور الاستراتيجي بالجامعات في الآتي:

١. تساعد في صياغة رؤية الكلية ورسالتها ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية والبرامج لها.
٢. تمكن الكلية من التحليل البيئي لها، والتعرف على مواطن القوة بها والعمل علي تدعيمها، وتحسين نقاط الضعف والتغلب علي آثارها السلبية، والسعي للاستفادة من الفرص المتاحة والعمل علي مواجهه التهديدات الخارجية.
٣. تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن الفريق الواحد بكل قسم حتى تقلل من حده الصراع التنظيمي داخل الاقسام بالكلية.
٤. تسهم في اعداد وتهيئة الكوادر الادارية العليا وتنمية مهاراتهم القيادية مما يساعدهم على التفكير المستقبلي لتحقيق اهداف الكلية بكفاءة وفعالية ومواجهة التحديات.
٥. تعمل على تحقيق النظرة الشمولية للعمل من حيث الاهتمام بالمخرجات وتكامل الاهداف والعمل على انجازها بكفاءة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
٦. تتوقع التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن الادارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة على جميع المستويات بالكلية للتعامل مع هذه التغيرات.
٧. تشجع على الابتكار والابداع وتدعيم الاداء وتحقيق النتائج المرضية.
٨. تسهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للكلية مما يؤدي الي البقاء والتطور والاستمرارية.

٩. تساعد الأقسام الأكاديمية على استثمار كافة موارده (البشرية والمادية) الاستثمار الأمثل على المدى البعيد.
- ولكي ينجح الدور الاستراتيجي في أي جامعه لابد من توافر بعض المتطلبات وهي:
- هيكل تنظيمي واضح للجامعة.
  - صورة واضحة عن البيئة وإدراك القصور.
  - وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في الجامعة.
  - موظفين وإدارة ملتزمة بالخطة الموضوعية.
  - اقتناع المشاركين بالخطة بالفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- خطوات تطبيق الدور الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :** يحتاج تطبيق الدور الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي القيام بالخطوات التالية:
١. **انشاء جهاز او لجنة للدور الاستراتيجي:** وذلك داخل كل جامعة تقوم بالإشراف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويتم فيها تحديد كيفية العمل واليات التنفيذ.
  ٢. **اجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي:** وذلك للتعرف على نواحي القوة والضعف في مؤسسات التعليم الجامعي، كذلك التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية التي تحيط بهذه المؤسسات
  ٣. **تحديد رؤية ورسالة مؤسسات التعليم الجامعي:** ان تحديد رؤية ورساله المؤسسة من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المؤسسات اهمية كبيرة ويعد سبب جوهرى لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء.
  ٤. **تحديد القضايا الاستراتيجية:** وتعد هذه الخطوة من العوامل الهامة في عملية الإدارة الاستراتيجية لما لها من تأثير على الجامعة وقوانينها ورؤيتها ورسالتها والمستفيدين منها.
  ٥. **تحديد وصياغة الاهداف الاستراتيجية:** وتعتبر عن الحاجات المطلوب تحقيقها خلال مده زمنية معينه ويمكن قياس درجه تحقيقها بدقة ولابد من توافر عدة خصائص للأهداف الاستراتيجية تتمثل في (نابعه من رسالة الجامعة، الانسجام مع بيئة الجامعة، قابلية القياس، الطموح).

٦. **صياغة الاستراتيجية:** اي وضع وتحديد غايات المؤسسات الجامعية واهدافها في ضوء رؤيتها الاستراتيجية الشاملة، ويوجد اجراءات يجب تحديدها حتى تكون قابلة للتطبيق:
٧. **تطبيق الاستراتيجية:** وتتم هذه الخطوة بعد صياغة الاستراتيجية، وبقدر ما يكون التنفيذ متوافقا مع الخطة التي تم وضعها بقدر ما يكون التنفيذ ناجح ويؤدي بدوره الي نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها.
٨. **المتابعة والتقييم:** لا بد من المتابعة المستمرة لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، ولا بد من تحديد بعض الافراد المسؤولين عن المتابعة والتقييم بالأساليب العلمية الحديثة وذلك من اجل ادخال تعديلات فورية في حاله ظهور معوقات تحول دون تنفيذ الخطة، كما يجب التأكد من ان نتائج التطبيق متماشية مع الاهداف الاستراتيجية المحددة سابقا.

#### **المبحث الثاني: تأهيل الشباب للقيادة:**

تعتبر الجامعة في اي مجتمع منارة العلم فيه، وقاطرة التنمية ولكي تكون كذلك فإنها دائما في حاحه الي اعداد واعادة اعداد وتاهيل وتدريب لأعضائها وقياداتها بشكل يجعلها دائما على وعي ودراية بالمتغيرات والمستجدات على الساحة العلمية والمجتمعية، قادرة على التعامل معها بما يحقق لها الريادة ويحقق للمجتمع غاياته في التنمية والتقدم.

يأتي التأهيل القيادي لقيادات الصف الثاني من فكرة أن القادة يصنعون ولا يولدون، والتأهيل القيادي ليس له نمط مثالي يناسب كافة النشاطات والمهام، بل وله أشكاله المتعددة التي تناسب طبيعة العمل والأشخاص المطلوب إعدادهم والبيئة الداخلية والخارجية. ومن الصعب أن نضع نمطا مثاليا للتأهيل القيادي الذي يناسب كافة الأوقات ومختلف الأنشطة، إلا أن هناك خطوط عريضة ومقومات للتأهيل تناولها الفكر الإداري. وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- اولاً: القيادة الاستراتيجية للتعليم الجامعي.
- ثانياً: التحديات التي تواجه القيادات الجامعية.

- ثالثاً: واقع أداء القيادات الجامعية في مصر فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- رابعاً: تدريب / تأهيل القيادات الجامعية.

### أولاً: القيادة الاستراتيجية للتعليم الجامعي

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع البيئة المحيطة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الاستراتيجية ذات القدرة المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز. ويشير التوجه الاستراتيجي للقائد الإداري إلى قبول أفكار ومنهجية الإدارة الاستراتيجية كإطار متكامل يسترشد به في ممارسة أعباء القيادة ويتوجه من خلاله إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها بعد ترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون، ويفيد التوجه الاستراتيجي لقادة التميز في تفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمة وتأثيره على فص النجاح في تحقيق أهدافها ومن ثم أهمية استيعاب متغيراته واستثمارها في بناء استراتيجية وخطط المنظمة، كما يتضمن التوجه الاستراتيجي لقادة التميز قبول المخاطرة المحسوبة من خلال المقارنة بين التكلفة والعائد لكل البدائل المختلفة موضع التحليل ودراسة احتمالات تحقق النتائج المتوقعة من كل بديل ثم يتخذون القرار بناء على تلك الدراسة.

ويلاحظ في هذا السياق وجود اختلافين أساسيين بين مصطلحي القيادة، والقيادة الاستراتيجية، الأول: أن نظرية القيادة تتعلق بالقيادة في أي مستوى من مستويات المنظمة في حين تتعلق نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة القيادة على مستوى قمة المنظمة. ثانياً: أن بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القائد الإداري وأتباعه بصورة جزئية أما بحوث القيادة الاستراتيجية فتركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علاقات ولكن أيضاً كنشاط استراتيجي.

ويرى البعض أن القيادة الاستراتيجية تتم من خلال مرحلتين متكاملتين هما:

- 1- مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية: وتتضمن مهام:
  - تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
  - تحديد الغاية الاستراتيجية أو الرسالة.



- توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل والمتوسط والقصير.
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة.
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة.
- ٢- مرحلة إدارة الأداء: وتتضمن مهام:
  - تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف.
  - توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية.
  - توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد.
  - متابعة الأداء ورصد الانحراف عن المستويات المستهدفة.
  - تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول.
  - تخطيط عمليات تطوير الأداء وتحسين العمليات.

### ثانياً : التحديات التي تواجه القيادات الجامعية

تعددت التحديات والمتغيرات العالمية مع بداية القرن الحادي العشرين، والتي انعكست آثارها على كل مناحي الحياة، وفي كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث شهد العالم ثورة معرفية ومعلوماتية أدت إلى اختصار المسافات وترتب عليها ثورة علمية وتكنولوجية جديدة نتج عنها تطور واضح في وسائل الاتصال مما أدى إلى صهر الزمان والمكان في كل ركن من أرجاء الأرض، وهذه التحديات فرضت على مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والجامعي بصفة خاصة، أن تعيد النظر في فلسفتها وبرامجها وإدارتها وتنظيماتهم لتحقيق المطالب التي تملئها عليها التنمية في شكلها الجديد، وتعتبر القيادات الجامعية المؤهلة لفهم هذه المتغيرات والقادرة على التفاعل بإيجابيه مع هذه التحولات، هي الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والتغيرات العالمية.

ومن أهم التحديات العالمية التي تواجه القيادات الجامعية ما يلي:

١. تحدي العولمة: حيث إن العولمة أخذت تتسارع بشكل خاص خلال التسعينات من القرن العشرين مستمدة حيويتها من الثورة العلمية التكنولوجية ومن التطورات

المذهلة التي حدثت في وسائل الاتصال والمعلومات والتي استطاعت بطريقة علمية اختراق الحواجز التي تقود الي المستقبل.

ومن مجمل السمات والملامح المميزة لعصر العولمة يمكن استنتاج الآثار التي تتعرض لها منظمات التعليم الجامعي المعاصرة ، والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط امكانياتها وجودة مخرجاتها بل تهدد في الأساس وجودها ذاته، ولكي تتمكن القيادات الجامعية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها علي مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير جذري شامل يتعدى الشكل الي المضمون خاصة في الجانب الإداري ، أن الإدارة هي المسؤولة عن احداث التغيير والتطوير وهذا يؤكد الدور الحقيقي للقيادات الجامعية ينحصر في كونها قيادات ادارة التغيير بشكل يناسب سمة العصر وتحدياته.

٢. **التحديات التكنولوجية:** والذي يعد من أهم سمات العصر الحالي، وتؤثر التكنولوجيا الجديدة على الأنماط والمهارات المطلوبة من الأفراد، كما تؤثر على الوظائف ذاتها وظهر ذلك في الغاء بعض الوظائف وخلق وظائف اخري في مجالات متعددة. ولذلك فان التقدم التكنولوجي يحتاج الي مواطنين مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم، مواطنين قادرين على مواجهة هذا التقدم، مواطنين يمتلكون قدرات عقلية عليا، مكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة وممثلين بوجدانيات ايجابية وانتماية لوطنهم وقوميتهم وانسانياتهم وقيمهم الرفيعة.

أ. **تكنولوجيا الاتصالات:** حيث اصبحت ثورة الاتصالات تتخطي الحدود المكانية والأبعاد الزمانية وذلك عن طريق الأقمار الصناعية وشبكات الألياف الضوئية والإنترنت فما تلبث الفكرة او الاكتشاف في الظهور في أي مكان في العالم حتى تنتقل وتنتشر في ثوان معدودة في بقية انحاء العالم.

وازاء ذلك فان القيادات الجامعية اليوم تحتاج الي مبادرة سريعة لتحسين قدرتها الادارية فمع اتساع دائرة الاتصالات، ارتفعت مكانة هذه الثورة التكنولوجية تعاضمت

مشكلاتها بالجامعة ويقضي ذلك من القيادات الجامعية ان تمتلك مهارات ادارية متجددة تكون درعا واقيا لها تستطيع به ان تواجه هذه المشكلات وتتغلب عليها.

**ب. تكنولوجيا المعلومات:** والتي تعد عصب الحياة في مجتمعات اليوم، وأصبح التحدي المطروح اليوم هو أن ننجح في الوصول الي الاستثمار الامثل لهذه التكنولوجيا بهدف الارتقاء بالتعليم الجامعي، لذا على القيادات الادارية بالجامعات ان تمتلك العلم والمهارات التكنولوجية وان يتوافر لديها القاعدة الفكرية التي تهئ لها مناخا يساعدها على مواكبة التطورات العالمية والتكيف مع التحولات السريعة ومواجهة التحديات والمستحدثات بعقل متفتح يحسن الاختيار ويجيد اتخاذ القرار.

**٣. تحدي المعرفة:** حيث ان المعرفة المتجددة هي القوة المسيطرة الان علي العالم، وادي تعدد مصادر المعرفة وازدياد القنوات التي يتواصل فيها مع المراكز العلمية والبحثية الي ما يسمى بالتفجر المعرفي، وفي ضوء ذلك اصبحت القيادات الجامعية تواجه نوعين من تحديات المعرفة :

**أ. التحدي الأول:** الذي يظهر في النمو المعرفي المذهل والمستمر في المجال الإداري والذي يتضح في التطور المستمر في نظريات الإدارة وعملياتها وأساليبها واتجاهاتها، وكيف يمكن للقيادات الادارية بالجامعات ان تواكب هذا النمو المعرفي المستمر حتى لا تتخلف عن ركب التقدم العلمي الذي يجتاح العالم.

**ب. التحدي الثاني:** هو مدي قدرة القيادات الجامعية على ادارة هذه المعرفة من خلال توفير بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصالات وشبكة المعلومات وأجهزة الحاسب وتكامل كل ذلك في إطار منظومة تعليمية، تعمل على انتاج المعارف وتسويقها في المجتمع.

**ثالثا: واقع أداء القيادات الجامعية في مصر فيما يتعلق بتطبيق الادارة الاستراتيجية** تتوقف كفاءة التعليم الجامعي في المقام الأول علي كفاءة ادارته التي تشير الي كفاءة قياداته الادارية ومستواهم وقدراتهم على استخدام الأساليب الحديثة في الفكر الاداري والادارة الاستراتيجية (بشكل خاص).

وبالنظر الي القيادات في الجامعات فهي ليست عملا يستطيع كل فرد ادائه بالكفاءة المطلوبة ولكن بعدما اصبحت علما وفناله أصول وقواعد فإنها بحاجة الي قيادة ادارية متحمسة تمتلك من المهارات الادارية المتنوعة من حيث التواصل وتحقيق التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس وصناعه القرار بشكل جماعي وتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية، بالإضافة الي مهارات مفهومية ومهارات إنسانية لكي تعي دورها وما يجب ان تتجزه في التخطيط ومواجهة الضغوط والمتغيرات القومية والعالمية.

وبالنظر الي واقع القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء مجالس الأقسام) نجد أنها تعاني كثيرا من القصور والسلبيات في مختلف النواحي والتي تؤثر على فعالية وجودة الادارة في تلك المؤسسات وتحقيق اهدافها ولعل اهم تلك الصعوبات:

١. الادارة الجامعية لم تعد ملائمة لتطور الجامعات نظرا لتزايد التخصصات والمهام لدي القيادات الادارية بما فيهم رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالإضافة الي شيوع الروتين والتمسك بحرفيه اللوائح والقوانين لدي بعض القيادات في انجاز مهامهم
٢. فهم القيادات الجامعية لمسئولياتهم والإحاطة بأبعادها يخضع لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم وذلك لإغفال قانون تنظيم الجامعات توصيف تلك المسئوليات ولم ينالوا التدريب المناسب لتوليها، وانما أعدوا ليكونوا باحثين ومعلمين.
٣. ضعف اعتماد عمداء الكليات باستثمار قدرات وخبرات اعضاء هيئة التدريس في تطوير كلياتهم وكذلك ضعف التواصل بينهم وبين العاملين بالكلية.
٤. يعاني التعليم الجامعي من معوقات ادارية تتمثل في خلل وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم ومتابعه وتقويم، ويرجع ذلك الخلل الي ضعف اختيار القيادات على أساس الرصيد العلمي والخبرة والكفاءة مما يترتب عليه فقدان المشاركة في اتخاذ القرار وانعدام تفويض السلطة للمستويات الادارية الوسطي والدنيا، ومن ثم الاصرار على اتباع اسلوب إداري تقليدي وعدم الاقتناع بالعمل بفكر جيد للإدارة (الإدارة الاستراتيجية).

٥. ندرة تلقي اي اعداد او برامج تدريبية سابقة للتعين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري للقيادات الجامعية حيث أن بعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز استصدار قرارات والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين الي جانب افتقادهم للحدثاء بل انها في غالب الامر تنسم بالتقليدية الشديدة، هذا بالإضافة الي قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية، فغالبا ما يتم الاكتفاء بحضور البرنامج دون النظر الي ما حققه من أهداف بما يواكب المداخل الادارية الحديثة).
- وفي نفس السياق، تتمثل أوجه القصور في إدارة المؤسسات الجامعية التي تجعلها مؤسسات غير تنافسية في الآتي:
١. ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة أو الكلية، ومستويات أداء وسلوك العاملين بها من جهة اخري.
  ٢. ضعف القدرة على مواكبة التغيرات التي تلحق بالبيئة المحيطة بالجامعة أو الكلية.
  ٣. غياب الأسس التي تركز عليها القيادات الجامعية في التخطيط وتوجيه سلوك العاملين ومن ثم اختلاط الرؤي الشخصية لديهم بالحقائق والمعلومات الحقيقية.
  ٤. الاعتماد على أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على اساس المجموعات الوظيفية المتباعدة بدلا من الاعتماد على فكرة العمليات المترابطة.
  ٥. تعدد صور اهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة ومن أهمها الوقت الأمر الذي يعوقها عن الوصول الي الاهداف في الوقت المناسب.
  ٦. غياب رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
  ٧. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  ٨. غياب الوعي بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل الجامعة أو الكلية وبالتالي عدم الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.

#### رابعاً : تدريب / تأهيل القيادات الجامعية

يعد التدريب من الأدوات الرئيسية لإحداث التوازن بين قدرات العاملين والدور المعقد للإدارة العامة، فهو يشير إلى تلك الجهود الدقيقة والمخططة بعناية والتي تبتغي بها الإدارة تحقيق تقدم وزيادة مهارة وخبرة وفهم وتنمية مدارك الموظف العام. وتتعلق أهداف عملية تدريب القيادات بصفة عامة في تنمية كفاءات القائمين على العملية التعليمية تطبيقاً لمبدأ التعليم المستمر ومساعدة حديثي العهد بالمهن القيادية لتيسير انتظامهم وتعزيز الثقة في أنفسهم واحاطتهم بما استجد من تغييرات في مجال عملهم وتخصصاتهم وتعويض نواحي القصور في إعدادهم الأساسي وتدريبهم على حل المشكلات المهنية التي يواجهونها أثناء العمل، ويتم التدريب من خلال نوعين أساسيين من برامج التدريب هما:

١- برامج تجديدية: وتهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والخبرات المتعلقة بمجال عمله.

٢- برامج تأهيلية: وتهدف لتأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم، ويقوم هذا النوع من البرامج التدريبية على عدة أسس منها شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المقبل في علاقته مع الأعمال الأخرى، وتحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها، واعتماد التدريب على تمثيل الأدوار في مواقف واقعية، وهي برامج متنوعة وتختلف في مداها الزمني وفق أهدافها وطابعها والمجالات التي تخدمها وفق محتوى التدريب ووسائله.

ويمر البرنامج التدريبي بأربعة مراحل هي:

**المرحلة الأولى:** تحديد أهداف البرنامج، وذلك في ضوء الاحتياجات التدريبية والتي تتمثل في مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته وذلك ليكون لائقاً لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. وهناك أهداف عامة للبرامج التدريبية وأهداف خاصة تعبر عن النتائج المباشرة المراد الوصول إليها عن طريق البرنامج التدريبي،

وينبغي أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وألا يكون بينها تعارض وأن تكون شاملة وقابلة للقياس.

**المرحلة الثانية:** إعداد وتصميم البرنامج التدريبي أو خطة التدريب، وهي الوثيقة التي تتضمن السياسة المرسومة لتلبية الاحتياجات التدريبية التي تحقق أهدافاً واضحة، وتتضمن أي خطة تدريبية عنصرين أساسيين الأول: ويتعلق بالنواحي الفنية، وتشمل محتوى المنهج التدريب واختيار المدربين والمتدربين. أما الثاني: فيتعلق بالنواحي الإدارية والمالية للبرنامج التدريبي وتشمل اختيار مشرفي البرنامج ومكان التدريب ومدة البرنامج وتحديد ميزانيته وأوجه إنفاقها.

**المرحلة الثالثة:** تنفيذ البرنامج، أي التطبيق العملي للخطة الموضوعية باستخدام أسلوب معين من أساليب التدريب والتي قد تكون في صورة محاضرات، أو حلقات نقاشية، أو مؤتمرات، أو زيارات ميدانية، أو ورش تعليمية، أو طرق عملية كدراسة الحالة وتمثيل الأدوار.

**المرحلة الرابعة:** تقويم البرنامج، ويتم بعدة طرق منها إجراء استبيانات للكشف عن مدى الاستفادة من البرامج وأثرها على المتدربين وعملهم وإجراء المقابلات والملاحظات مع المتدربين سواء بطريقة مقننة أو غير مقننة والاجتماعات والزيارات الميدانية، وينبغي أن يكون التقويم قليلاً وبعدياً للمتدربين.

### نتائج الدراسة :

- 1- توافر رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة للجامعات محل الدراسة.
- 2- تتبنى الجامعات محل الدراسة مبدأ المشاركة في اعداد وصياغة استراتيجيات الجامعة.
- 3- تراعي الجامعات محل الدراسة الوقت المحدد لتنفيذ استراتيجيتها.
- 4- معاناة الإدارة الجامعية من عدة مشكلات تتعلق بنمط الإدارة المتبع من أهمها: قصور التمويل اللازم لقيام الإدارة الجامعية بوظائفها وانفراد كثير من القيادات الجامعية بصنع القرارات الهامة، واتباع النمط المركزي في الإدارة الجامعية.
- 5- وجود مشكلات تتعلق باختيار القيادات الجامعية من أهمها: عزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسئولية الإدارة الجامعية، وتدخل بعض الأجهزة السيادية في

- الاختيار، وغياب نظام الانتخاب لاختيار القيادات الجامعية، وغياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية.
- ٦- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية قدرات القيادات الحالية والمستقبلية.
- ٧- عدم تحديد تفاصيل البرامج التدريبية وتحديد محتواها العلمي وآليات التقييم والاستفادة منها، بالرغم من وجود برامج تدريبية يتم توجيهها لكل من يتقدم لشغل وظيفة قيادية في الجامعة.
- ٨- عدم تدريب القيادات الجامعية والعاملين على وظائفهم الجديدة، وعدم وجود خطط لتدريب تلك القيادات.

### توصيات البحث

- تحديد طبيعة المهام المطلوبة وتوصيفها والتي من شأنها تحديد طبيعة المهارات المطلوبة.
- وضع المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتعيين تمهيداً لاستغلال أصحاب المواهب في المكان المناسب وفقاً لطبيعة المهارة والمهام المطلوبة.
- تقييم الأداء للأفراد بشكل مستمر والتعرف على كيفية تنظيم وتصنيف وتدوين المهارات تمهيداً لنشرها ومشاركتها مع باقي العاملين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تنظيم تلك العمليات.
- الاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين بصفة عامة وأصحاب الكفاءات والمواهب بصفة خاصة، بالإضافة إلى تصميم البرامج التنموية والتدريبية وتحديثها بصفة مستمرة وفقاً لمتطلبات الأسواق.
- وضع أسس ومعايير من أجل حفاظ الجامعة على ما لديها من مواهب وعاملين أصحاب الكفاءات تتمثل في تحديد أهم المؤشرات التي من شأنها تحقق رضا العاملين والتعرف على اهتماماتهم، وتقييم الأداء بصفة مستمرة بهدف توجيه الحوافز المعنوية أو المادية بأسلوب عادل، والتخلص من عوامل الروتين والانتقال إلى سمات تتمثل في التركيز على أصحاب المواهب.



## المراجع:

١. إبراهيم درويش، (١٩٨٨)، الوسيط في الإدارة العامة - النظرية والممارسة، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٤٣٥.
٢. أحمد عبدالحق بدران ، (٢٠٠٤)، تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، العدد ٨ ، القاهرة [http://www.parcegypt.org/Arabic/link.php?cat\\_id=3](http://www.parcegypt.org/Arabic/link.php?cat_id=3)
٣. جمال علي الدهشان ، جمال أحمد السيبي ، (٢٠٠٥)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) بعنوان : تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، ج ٢ ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، القاهرة ، الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر ، ص: ١١٣ .
٤. حافظ فرج أحمد ، (٢٠١٩)، التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر ، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر "التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير - المنعقد في الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر" ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، ص: ١١٦.
٥. حسن محمد حسان ، علي عبدربه حسين ، (٢٠١٠)، أبعاد القيادة الجامعية لدي عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي ، مجلة كلية التربية ، جامعه المنصورة ، ص: ٢٤١: ٢٤٤.
٦. حنان البدري كمال ، (٢٠٠٩)، التعليم العالي التكنولوجي بين مشكلات الواقع وحتمية التطوير - دراسة تحليلية مقارنة في ضوء خبرات بعض الدول ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص: ٢٢.
٧. خالد بن عبدالعزيز حمد الشمالن، متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة.
٨. دوسيا فيرا، وماري كروسان، (٢٠٠٥)، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي. ترجمة عجلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، ص ٣٦٠.
٩. زينب صبرة ، (٢٠٠٩)، التعليم الجامعي بين الواقع والمأمول ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" - المنعقد في الفترة من ٨ - ٩ إبريل ، كلية التربية النوعية ، جامعه المنصورة ، ص : ٥٤٨.

١٠. عبدالرؤف محمد بدوي ، اشرف عبدالمطلب مجاهد ، (٢٠١٠)، ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد ١٧ ، العدد ٦١، ص: ٤٥-٤٦.
١١. عبدالعزيز صالح بن حبتور ، (٢٠٠٧)، الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، ص ص : ٥٥ : ٥٧.
١٢. عبدالهادي مطلق عبدالهادي المطيري، (٢٠٠٨)، تطوير الممارسات الادارية للقيادات الجامعية بجامعه الكويت في ضوء الفكر الاداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، ص: ١٠٧.
١٣. على السلمي، (٢٠٠٢)، إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، مكتبة غريب، ص ٢١.
١٤. مجموعه خبراء، (٢٠١٤)، دور الدولة في تنمية الشباب العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ص: ٣٩١ ، .
- <https://www.arado.org/PublicationDetails.aspx?PubID=765>
١٥. محمد أمين المقتي، (٢٠٠٤)، طرق التعليم والتعلم الجامعي في مجتمع المعلوماتية، من بحوث مؤتمر التعليم الجامعي الغربي : آفاق الإصلاح والتطوير المنعقد في الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر ، مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة عين شمس، ص ص : ٤٢٤ – ٤٢٥.
١٦. محمد ضحاوي بيومي، ورضا إبراهيم المليجي ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ،
١٧. محمد علي نصر ، (٢٠٠٨)، رؤية مستقبلية للنهوض بالتعليم الجامعي الخاص لتحقيق الجودة الشاملة ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، العدد ١٠ ، ص : ٤٦ .
١٨. محمد علي نصر، (١٩٩٩)، إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي لمواجهة بعض تحديات عصر المعلوماتية، من بحوث المؤتمر السنوي السادس للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية المنعقد في الفترة من ٢٣ – ٢٤ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص: ٩٤.
١٩. محمد منير مرسي، (٢٠٠٥)، الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ص ص ١٧٧-١٧٨.
٢٠. مني عبدالغني عبدالستار ، (٢٠١٣)، تصور مقترح لتنمية أدوار القيادات الاكاديمية بالجامعات في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية – جامعة بني سويف .
٢١. مهني محمد غنايم ، محمد عبد الكريم ، (٢٠١٠)، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية في ضوء مؤشرات جودة الأداء، المؤتمر السنوي التاسع عشر

٢٢. لكلية التربية بدمياط بعنوان : تطوير الجامعات المصرية والعربية وعلاقتها بالهوية الثقافية ، مجلة كلية التربية بدمياط، الفترة من ١٣- ١٥ ديسمبر ، ص:٢٢٩ .
٢٣. نجدة ابراهيم علي سليمان ، (٢٠٠٥)، إدارة الأقسام العلمية وفق منخل الجودة الشاملة (دراسة ميدانية) ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) بعنوان : تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، ج ٢ ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، القاهرة ، الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ، ٢٠٠٥ ، ص:٧٠٤ .
٢٤. يوسف جعفر سعادة، (١٩٩٣)، التدريب – أهميته والحاجة إليه – أنماطه وتحديد احتياجاته وبناء برامجها والتقييم المناسب له، القاهرة، الدار الشرقية، ص ص٣١-٣٢ .
25. Lite Pitts , Strategic Management , building and sustaining competitive advantage , West Publishing Company , 1996 , N.Y ,P.223.