

معايير إختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة

د / وفاء حافظ عبد السلام محمد

جامعة الملك خالد_ كلية التربية للبنات

قسم علم النفس

أولاً: مشكلة الدراسة:

فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الإستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله من تهديدات وفرص متاحة ، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية ألا وهي جامعاتنا نحو ضمان الجودة والاعتماد لكل الأنشطة والبرامج والخدمات التي تقدم لشبابها^(١).

وتعتبر الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي أو الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية . كما أوضحت دراسة **تونكس 1992** ^(٢) بأنها اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

كما أكدت دراسة **أوماجونو Omachomu,2000** ^(٣) بأن الجودة الشاملة استخدمت العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها كما أوضح أيضاً **Crosby,2003** ^(٤) أن الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

كما أنها مظهر تعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق العمل **Team Work** بكفاءة إنتاجية عالية ^(٥).

حيث توطدت الجودة الشاملة كمفهوم أساسي في مجال التعليم الجامعي حيث إرتبطت بحركة قوية وهي حركة المعايير، وفكرة المعيار وفكرة الإعداد التربوي والأكاديمي فهذه الأفكار إرتبطت بالجودة الشاملة^(٦)، حيث أكدت دراسة **(باري سويني Barry Sweeny, 1999)** على ضرورة توافر محتوى علمي وتطوير عناصر ومؤشريات المعايير والتركيز على معايير الإبداع من حيث المحتوى ، الممارسة ، القياس، وإختيار الأكفاء لتولى المناصب والمسئوليات^(٧).

وأصبحت الجودة أحد العوامل الأساسية لمجموعة الإعتماد الأكاديمي، وهذا ما دفع اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين بالتأكيد على أن تحسين جودة التعليم الجامعي من

خلال تحسين الأبنية التعليمية والبنية التحتية، وإنتقاء المعلمين وجودة تدريبهم فهم في حاجة إلى معرفة مهارات مناسبة وإمتلاك خصائص شخصية قيادية ورؤى مهنية^(٨)، وإتفق هذا مع ما جائت به دراسة بيكر ستيفن (Paker Stephen, 2004) والتي أكدت على ضرورة توافر المعايير القومية والمؤسسية للأبنية التعليمية والتي يجب توافر الشروط التالية من حيث المساحة الإجمالية للمؤسسة التعليمية ونصيب الطالب من هذه المساحة موزعة على عدد الطلاب ومستوى الإضاءة والتهوية التي تتناسب مع المساحة وعدد الطلاب، مع ضرورة إكساب المعلمين والإداريين المهارات القيادية من خلال التدريب وورش العمل^(٩).

فتعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة ، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبح ضرورة ملحة تملحها حركة الحياة المعاصرة ، وهي دليل على بقاء الروح وروح النقاء لدى المؤسسة التعليمية، وقد نصت المعايير القومية لجودة التعليم في معيار القيادة و الحوكمة على ضرورة وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير و السعي إلي التميز ، وقادرة علي وضع السياسات اللازمة لذلك و اتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة و فاعلية المؤسسة^(١٠)، حيث أشارت إلى ذلك أيضاً دراسة (إدارة المعايير بنيويورك) (Organization of the Standards, 2002) وركزت على بعض أوجه القصور في أداء إختبارات إختيار القيادات ونتائجها، مما يستدعي ضرورة إختيار الأنسب من خلال أسس موضوعية، و التدريب على محتوى الإختبارات وأسس القيادة والحوكمة وتقويم نتائجها^(١١).

لذلك تعتبر الجودة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتنظيمية الخاصة بالخدمات وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبين العملاء المستفيدين من الخدمات^(١٢)، حيث أشارت دراسة (روبرت مارزانو) (Robert Marzano, 2001) إلى وضع تصور كامل للمحاور التي يمكن تقييمها بهدف التعرف على مستوى الأداء بالمؤسسات الجامعية التي تطبق المعايير وتخضع لإشراف لجان أو هيئات تختص بتقييم الأداء وترتكز هذه الدراسة على تطبيق المقاييس الموزعة للتعرف على مدى الإنجاز الذي طرأ على المؤسسة نتيجة تطبيق المعايير ، تطوير المقررات والبرامج الدراسية ، تحديد أوجه القصور التي يمكن تطويرها من خلال تطبيق المعايير^(١٣).

إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بينهم والاهتمام بالتدريب والإبداع في العمل، بما يؤدي إلى توفير فرص عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل للعاملين وبذلك نحد من المعوقات التي تعوق تحقيق الجودة في المؤسسات الجامعية^(١٤).

حيث لا بد من توافر معايير لتحقيق الجودة في المؤسسات الجامعية، حيث تبين من خلال مراجعة أدبيات الجودة يمكن تحديد أهم معايير الجودة في التعليم العالي والتي تتمثل في^(١٥):

أ. جودة الإدارة:

إذا توفرت الإدارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفء، فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والأستاذ والعملية التدريسية بشكل أفضل.

ب. جودة البرامج التعليمية:

جودة البرامج التعليمية من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها وذلك لأنها تعكس الفلسفة التعليمية التي تسير عليها الجامعة.

ج. جودة عضو هيئة التدريس:

ينبغي تأهيل عضو هيئة التدريس علمياً وسلوكياً وذلك مما سيزيد من فعاليته في تقديم المحاضرات والتفاعل مع الطالب. وهناك في بعض الجامعات كجامعة العلوم التطبيقية وغيرها مركز متخصص لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. ويلعب الأمن الوظيفي دوراً رئيساً في تطوير الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بوضوح وتحدد معايير الترقية والتثبيت والأقدمية والمكافأة للكادر الوظيفي في الجامعة.

د. جودة التمويل:

يتطلب التعليم الجيد تمويلاً عالياً لشراء التجهيزات وبناء المباني وتجهيز القاعات وشراء الكتب وشراء الأجهزة والمعدات للمختبرات وغيرها. فالإدارة الجيدة توفر الأموال اللازمة وتصميم أنظمة للرقابة على الصرف.

هـ. جودة تقييم الأداء:

يجب أن تتوفر في الجامعة وسائل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمجالس واللجان، والبرامج التدريسية، وطرق التدريس وغيرها، وذلك بهدف الحكم على مدى تحقيق كل ذلك للأهداف المنشودة.

و نظراً لصعوبة الوصول إلى تحديد قطعي لمفهوم الجودة النوعية في التعليم العالي فقد رأت بعض القطاعات الأخذ بمبدأ الحرية ؛ في أن تقوم كل مؤسسة من المؤسسات المعنية

بالتعليم العالي بوضع مفهومها الخاص وفقاً لوظيفتها وأغراضها شريطة أن يكون متوافقاً مع أهداف النظام التعليمي في ذلك البلد .

من هذا المنطلق نجد أن فكرة إيجاد ومعايير لإختيار القيادات هو الخيار الأمثل المتاح لتحقيق جودة التعليم العالي ؛ إلا إن هذه الفكرة يشوبها بعض العقبات إذ إن الدول أو المؤسسات تختلف على هذا المقياس ؛ فالبعض يرى أن المقياس ينظر إليه من زاوية نفعية تكاملية حول مدى تلبية المنتج أو الخدمة للغرض والهدف المحدد له، والبعض ينظر إلى الجودة من ناحية اقتصادية بحتة ؛ حيث يركز هؤلاء على أن الجودة في التعليم العالي تقاس من خلال مدى قدرة النظام على الحصول على أكبر قدر من العائدات من المبالغ المالية المستثمرة فيه^(١٦)، لذلك لابد من توافر معايير مؤسسية لإختيار القيادات الجامعية، حيث تتمثل فوائد هذه المعايير في^(١٧):

- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
 - ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين .
 - الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
 - تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
 - رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
 - تطبيق نظام الجودة بمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- لذلك أصبح التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة يمثل السبيل الرئيسي لإعداد القوة البشرية المتخصصة و إعداد الباحثين الذين يسعون أمل المستقبل وإيداء المواهب الفكرية والطاقات الخلاقة المبدعة التي تعطي للثقافة أبعادها وتدفع بها نحو الإبداع وتجاوز شوائب الواقع^(١٨).

وبما أن التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهن التي تمارس سواء كانت مهنة صناعية أو إنتاجية أو مهنة مرتبطة بالجوانب الإنسانية والتنمية الاجتماعية باختلاف جوانبها ومن بين تلك المهن مهنة الخدمة الاجتماعية التي تضمنت طرق وأساليب محددة ، وكان لابد أن تسعى مهنة الخدمة الاجتماعية إلى تحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، مما يؤثر في تحقيق أهداف الممارسة المهنية التي تتابع التطورات والتي تنمي التدفق المعرفي والتقدم العلمي والخبرات المتنامية والمتزايدة في مجالات الممارسة على اختلاف أنواعها^(١٩) .

ويسعى لتحقيق الجودة لأنها هي أداة التنمية و التقدم والعمل على تكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً ، ومن ثم الوفاء بإحتياجات المجتمع من الكوادر الشخصية القادرة على المنافسة ، حيث ترتبط الجودة بالملائمة للفرص^(٢٠) .

ولذلك تتحدد القضية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ماهي معايير إختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. نصت المعايير القومية لجودة التعليم في معيار القيادة و الحوكمة على ضرورة وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير و السعي إلي التميز ، وقادرة علي وضع السياسات اللازمة لذلك و اتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة و فاعلية المؤسسة
٢. تساهم هذه الدراسة في معاونة المرشحين لشغل الوظائف القيادية على تحديد وفهم المجالات المختلفة اللازمة لتنمية المهارات الإدارية القيادية على النحو الذي يمكنهم من زيادة الفرص لشغل الوظائف المتقدمين لها .
٣. المساهمة في إتاحة الفرصة لدى السلطة المختصة لإختيار الأنسب وإستبعاد من أثبتت الممارسة الفعلية عدم نجاحه في العمل القيادي بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة وفقاً لنظام تقييم الأداء الذي يعد لهذا الغرض.

ثالثاً: أهداف الدراسة

١. تحديد معايير إختيار القيادات الأكاديمية والجامعية لتولى المناصب القيادية.
٢. التعرف لسمات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية لتولى المناصب القيادية.
٣. تحديد الإحتياجات التدريبية لتولى المناصب القيادية.
٤. التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لإختيار القيادات الأكاديمية
٥. التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة لمعايير إختيار القيادات الجامعية في ضوء

متطلبات الجودة

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

١. ماهى معايير اختيار القيادات الأكاديمية والجامعية لتولى المناصب القيادية؟
٢. ماهى السمات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية لتولى المناصب القيادية؟
٣. ماهى الاحتياجات التدريبية لتولى المناصب القيادية؟
٤. ماهى الآليات المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم الجودة:

تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الجامعات والشركات والمصانع والخدمات المختلفة وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمات ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب.

وأن مصطلح الجودة (Qualite, Quality) شاع استعماله التقييمي في حرم المصانع ، فالآلات والمنتجات المصنعة تخضع تلقائياً ودورياً لمعايير تنظيمية يقوم دورها على تحديد نقاط الضعف والخلل والعمل على معالجتها بهدف الاقتراب المستدام من أعلى درجات الجودة التصنيعية^(٢١).

لذلك تعد الجودة الأداة الفعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام فى أية منشأة ويقدم معهد الجودة الفيدرالى بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو: " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء " ^(٢٢).

ويعرف " تينر وديتور " الجودة بأنها " إستراتيجية و عمل اساسية تسهم فى تقديم سلع وخدمات ترضى بشكل كبير العملاء فى الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة " ^(٢٣).

وحدد " جوتشر وزميله كوفى " مفهوم الجودة بأنه " تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة " ^(٢٤).

كما تعرف الجودة هى مجموعة الخواص والخصائص الكلية التى يحملها المنتج (سلعة - خدمة) التى تحدد إلى أى مدى تحقق احتياجات ورضا العميل ، ويتجاوز البعض أن هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل ، بل تحقيق توقعات وإسعاده وولائه للمنظمة ^(٢٥).

وتعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه فى العصر الحالى الذى يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة ، فلم تعد الجودة ترفاً ترنوا إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبح

ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، وهى دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية^(٢٦).

أن مفهوم الجودة وفقاً لما يتم الاتفاق عليه فى مؤتمر اليونسكو للتعليم والذى أقيم فى باريس فى أكتوبر (١٩٨٨) الذى ينص على أن الجودة فى التعليم العالى مفهوم متعدد الأبعاد ينبغى أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل^(٢٧):

١. المناهج الدراسية.

٢. البرامج التعليمية.

٣. البحوث العلمية.

٤. الطلاب.

٥. المباني والمرافق والأدوات.

٦. توفير الخدمات للمجتمع المحلى.

٧. التعليم الذاتى الداخلى.

٨. تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً.

والجودة فى التعليم العالى تختلف فى موضع الاقتصاد ، فجودة التعليم لاتخص منتجاً بعينه أو سلعة للتسويق ، ولكنه يخص مواصفات ومعايير إختيار القيادات مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه للآخرين ، وهنا يبرز عام المناقشة بين الخريجين ، وكيفية تقديم الطالب الخريج فى المؤسسة التعليمية على جهات العمل ولتحقيق هذا الهدف لابد من وضع مواصفات للطالب الخريج تسعى الجامعة إلى تحقيقها فيه^(٢٨).

ب . مفهوم القيادات الجامعية:

يشير مفهوم القيادة إلى: قدرة الفرد على تعبئة جهد الأفراد الآخرين وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق هدف مراد تحقيقه^(٢٩).

كما تعرف بأنها: سلوك يقوم به القائد للمساعدة وبلوغ هدف الجماعة وتحريكها نحو الأهداف وتحسين التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها^(٣٠).

وأيضاً تعرف بأنها: هي القيادة التي تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتنسيق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة^(٣١).

كما تعرف بأنها: تلك القيادة التي تهدف إلى تطوير وتنمية وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية إلى الإهتمام بالمؤسسة وجعلها جزءاً أساسياً من الرسالة العليا لها^(٣٢).

وينظر إليها أيضاً على أنها هي: نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية باستمرار وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ويعمل على إيجاد بيئة صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات جميعها^(٣٣).

كما يشار إليها على أنها: القدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتوصيل لهم رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية مع الإلتزام بالأخلاقيات وبناء الثقة والإحترام بين الطرفين وذلك للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها^(٣٤).

وتعرف القيادة الجامعية بأنها:

"أنها قدرة عضو هيئة التدريس في التأثير سواء تأثير لشخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية^(٣٥).

وتعرف أيضاً بأنها الدور الإجتماعي الرئيسي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة^(٣٦).

وتعرف القيادة الجامعية في هذه الدراسة:

١. قدرة عضو هيئة التدريس على التأثير في الآخرين.
٢. القدرة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
٣. القدرة على رسم ووضع الخطط الإستراتيجية.
٤. قيام عضو هيئة التدريس (القائد) بالعمل بشعار "نحن" وليس أنا.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. نوع الدراسة:

هذه الدراسة تنتمي إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الوصف التحليلي الكيفي والكمي للظاهرة موضع الدراسة.

٢. المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الإجتماعي بالحصص الشامل لأعضاء هيئة التدريس بكليتي الخدمة الإجتماعية والحاسبات والمعلومات بجامعة حلوان.

٣. أداة الدراسة:

استمارة إستبيان لتحديد معايير إختيار القيادات الجامعية فى ضوء متطلبات الجودة .

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- قامت الباحثة بتصميم استمارة قياس تطبيق على الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين بكلية الخدمة الاجتماعية وكلية العلوم، وذلك بالرجوع إلى الإطار النظري والموجه للبحث والرجوع إلى الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث وفي إطار أهداف الدراسة وتساؤلاتها .

٤. إطار المعاينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة حلوان والبالغ عدد (١٩) كلية، وقد بلغ عددهم (١٤٥٠) عضو هيئة تدريس في تلك الكليات، وقد تم تطبيق الدراسة على أحد الكليات العملية وأحد الكليات النظرية.

٥. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٩٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الخدمة الإجتماعية والحاسبات والمعلومات بواقع :

أ. كلية الخدمة الإجتماعية (٤٥) عضو هيئة التدريس.

ب. كلية الحاسبات والمعلومات (٤٩) عضو هيئة التدريس.

وقد تم إختيار هذه الكليات نظراً لأنها تضم أكبر أعضاء هيئة التدريس ممن تولى المناصب القيادية داخل وخارج الكلية.

وقد تم إختيار العينة طبقاً للشروط التالية:

١. أن يمضى على حصول عضو هيئة التدريس على درجة الدكتوراه (٣)سنوات على الأقل.

٢. أن يكون قد سبق له تولى منصب قيادى سواء كان عمادة أو وكالة أو مدير وحدات ذات طابع خاص بالكلية او خارجها.

٦. حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على أعضاءهيئة التدريس بكليتى الخدمة الإجتماعية والحاسبات والمعلومات جامعة حلوان.

ب.الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على (٩٤) عضو هيئة التدريس من كليتي الخدمة الإجتماعية والحاسبات والمعلومات جامعة حلوان ممن تتطبق عليهم شروط العينة.

ج.الحدود الزمنية: حيث تم تطبيق الدراسة فى الفترة من ٢٠١٦/٩/١٥ الى ٢٠١٦/١٢/٥.

سابعاً: الدراسة الميدانية:

١- النوع:

جدول رقم (١) يوزع عينة الدراسة طبقاً للنوع

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٣٠.٨٥	٢٩	ذكر
٦٩.١٥	٦٥	أنثى
١٠٠%	٩٤	المجموع

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس حسب النوع تكمن في الإناث بنسبة (٦٩.١٥%) من عينة الدراسة، هذا يتفق هذا مع توزيع النوع الإجتماعى فى المجتمع المصرى.

٢- الدرجة العلمية:

جدول رقم (٢) يوزع عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة العلمية
٤٢.٥٥	٤٠	أستاذ
٣٧.٢٤	٣٥	أستاذ مساعد
٢٠.٢١	١٩	مدرس
١٠٠%	٩٤	المجموع

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة لتوزيع عينه الدراسة طبقاً للدرجة العلمية تكمن في الأستاذ من المتوسط بنسبة (٤٢.٥٥%)، يليها نسبة الاستاذ المساعد بنسبة (٣٧.٢٤%)، يليها مدرس بنسبة (٢٠.٢١%)، حيث يرجع ذلك إلى انه كلما حصل الفرد على درجات علمية أعلى كلما تولى مناصب قيادية.

٣- الخبرة:

جدول رقم (٣) يوزع عينة الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
٤٢.٥٥	٤٠	أقل من ٥ سنوات
٣٧.٢٣	٣٥	٥-١٠ سنوات
٢٠.٢٢	١٩	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٩٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن: أكبر نسبة من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم تقع في الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٤٢.٥٥%)، يليها الفئة (٥-١٠) سنوات بنسبة (٣٧.٧%)، ثم الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٠.٢٢%).

- والترتيب السابق لهذه النتائج يوضح لنا وجود فروق في سنوات الخبرة بين الأخصائيين أعضاء هيئة التدريس، وهذا بدوره يؤثر على الخبرة بينهم، وهذا بدوره يؤثر على مستوى ادراك الفرد للمهام القيادية والإدارية، مما يستدعي العمل على إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات والخبرات والمعارف عن طريق عقد الدورات التدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس قبل وبعد تولي المناصب القيادية.

٤- الكلية:

جدول رقم (٤) يوزع عينة الدراسة طبقاً للكلية

النسبة المئوية %	التكرار	الكلية
٤٧.٨٧	٤٥	إنسانية
٥٢.١٣	٤٩	علمية
%١٠٠	٩٤	المجموع

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة لتوزيع عينه الدراسة طبقاً للكلية تكمن في أن كليات العلمية تضم (٥٢.١٣%) من عينة الدراسة، ثم الكليات الإنسانية بنسبة (٤٧.٨٧%) من عينة الدراسة.

٥. معيار السمات الشخصية:

جدول رقم (٥) يوضح مؤشرات معيار السمات الشخصية" ن = ٩٤

م	العبارة	نعم	الى حدما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	الترتيب	
١	أقوم بإتخاذ القرارات دون تردد	٢٠	٣٥	٣٩	١٦٩	١.٧٩	٥	
٢	أستطيع تحمل المسؤولية في المواقف المختلفة	١٠	٣٩	٤٥	١٥٣	١.٦٢	٧	
٣	أراجع الأعمال اليومية بدقة وتأنى	٣٠	٤٤	٢٠	١٩٨	٢.١٠	٣	
٤	أمتلك مهارات العمل تحت ضغط	٣٥	٤١	١٨	٢٠٥	٢.١٨	٢	
٥	أفضل دائما بين المواقف الشخصية والمواقف العملية	١٧	٣٤	٤٣	١٦٢	١.٧٢	٦	
٦	أعترف بالأخطاء عند حدوثها	٢٢	٣٢	٤٠	١٧٠	١.٨٠	٤	
٧	أستشاور مع الجميع عند القيام بالأعمال المختلفة	٤١	٣٥	١٨	٢١١	٢.٢٤	١	
المجموع					١٢٦٨			
الوسيط الحسابي المرجح = ١٨١.١٤					القوة النسبية = ٦٤.٢٣			

يتضح من الجدول رقم (٨) مؤشرات معيار السمات الشخصية ، جاءت على النحو التالي:

١. في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢.٢٤% أن أشتاور مع الجميع عند القيام بالأعمال المختلفة.
٢. في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢.١٨% أن أمتلك مهارات العمل تحت ضغط.
٣. في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢.١٠% أراجع الأعمال اليومية بدقة وتأنى.
٤. في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ١.٨٠% أن أعترف بالأخطاء عند حدوثها.
٥. في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ١.٧٩% أن أفضل دائما بين المواقف الشخصية والمواقف العملية.

٦. في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ١.٧٢% أفضل دائما بين المواقف الشخصية والمواقف العملية.

٧. في الترتيب السابع وبنسبة مرجحة ١.٦٢% أن أتشاور مع الجميع عند القيام بالأعمال المختلفة.

وفيما يتعلق بالقوة النسبية لواقع مؤشرات معيار السمات الشخصية " كانت القوة النسبية (٦٤.٢٣%) وهي متوسطة، حيث يتفق هذا ما نتناج الجدول رقم (٩) ويؤكد على ضرورة وجود علاقات وتفاعل بين القائد والمرؤسين ، وهذا ما أكدت عليه دراسة بيكر ستيفن (Paker Stephen, 2004).

٦. معيار النشاط العلمي:

جدول رقم (٦)

ن = ٩٤

يوضح مؤشرات معيار النشاط العلمي

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرجحة	الترتيب
١	أشترك دائما في المؤتمرات العلمية والثقافية	٩	٤٥	٤٠	١٥٧	١٦٧.٠٢	٤
٢	اقوم دائما بتأليف الكتب العلمية المرتبطة بالتخصص	٣٠	٣٥	٢٩	١٨٧	١٩٨.٩٣	٢
٣	أشترك في الجمعيات والنقابات العلمية والمهنية	٦	٣٨	٥٠	١٤٤	١٥٣.١٩	٦
٤	أشارك بفاعلية في اللجان العلمية	٩	٤٠	٤٥	١٥٢	١٦١.٧٠	٥
٥	أنظم السيمينارات واللقاءات العلمية بانتظام	١٤	٣٩	٤١	١٦١	١٧١.٢٧	٣
٦	أهتم بالقراءة والإطلاع على الجديد في التخصص	١٢	٣٩	٤٣	١٥٧	١٦٧.٠٢	٤
٧	أقوم بإعداد أبحاثي العلمية بشكل منتظم	٢٥	٣٦	٣٣	١٩٦	٢٠٨.٥١	١
المجموع					١١٢١		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجة مؤشرات معيار النشاط العلمي ، جاءت على النحو التالي:

١. في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢٠.٨.٥١% أقوم بإعداد أبحاثي العلمية بشكل منتظم.
٢. في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ١٩٨.٩٣% أقوم دائما بتأليف الكتب العلمية المرتبطة بالتخصص.
٣. في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ١٧١.٢٧% أنظم السيمينارات واللقاءات العلمية بانتظام .
٤. في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ١٦٧.٠٢% أشارك بفاعلية فى اللجان العلمية.
٥. في الترتيب الرابع مكرر وبنفس النسبة المرجحة ١٦٧.٢% أشارك دائما فى المؤتمرات العلمية والثقافية.
٦. في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ١٦١.٧٠% أشارك بفاعلية فى اللجان العلمية.
٧. في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ١٥٣.١٩% أشارك فى الجمعيات والنقابات العلمية والمهنية.

وفيما يتعلق بالقوة النسبية مؤشرات معيار النشاط العلمي كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٥٦.٧٨%)، حيث يؤكد ذلك على ضرورة التفوق العلمى بجانب التمييز الإدارى للقائد الجامعى ، حيث أشارت دراسة بيكر ستيفن (Paker Stephen, 2004)، إلى ضرورة توافر كفاءة إبداع وتميز بحثى ومهنى لدى القائد الجامعى والأكاديمى.

٧. معيار الكفاءة الإدارية:

ن = ٩٤

جدول رقم (٧) يوضح مؤشرات معيار الكفاءة الإدارية:

م	العبرة	نعم	الى حدما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرجحة	الترتيب
١	أشارك بفاعلية فى إدارة الأزمات واتخاذ القرارات اللازمة	٢٠	٣٩	٣٥	١٥٣	١.٦٢	٧
٢	أمتلك الخبرات الإدارية للمفاضلة بين الأولويات والبدائل	٣٠	٤٣	٢١	١٩٧	٢.٠٩	٢
٣	أستطيع إختيار ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب	٣٥	٤٥	١٤	٢٠٩	٢.٢٢	١

م	العبارة	نعم	الى حدما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرجحة	الترتيب	
٤	أمتلك مهارات التخطيط الإستراتيجي .	٢٥	٣٨	٢١	١٧٢	١.٨٢	٦	
٥	أستطيع تكوين تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة وبين القطاعات المختلفة	٢٩	٣٥	٣٠	١٨٧	١.٩٨	٤	
٦	أستخدم الحاسب الآلى بفاعلية وإتقان	٢٦	٤٠	٢٨	١٨٦	١.٩٧	٥	
٧	أمتلك مهارات حل الخلافات وحسن التعامل	٣٧	٢٨	٢٩	١٩٦	٢.٠٨	٣	
المجموع					١٣٠٠			
الوسط الحسابي المرجح = ١٨٥.٧١					القوة النسبية = ٦٥.٨٥			

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) مؤشرات معيار الكفاءة الإدارية ، جاءت على النحو التالي:

- ١- في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢.٢٢% أن أستطيع إختيار ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢.٠٩% أن أمتلك الخبرات الإدارية للمفاضلة بين الأولويات والبدائل.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢.٠٨% أمتلك مهارات حل الخلافات وحسن التعامل.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ١.٩٨% أن أستطيع تكوين تكوين علاقات جيدة بين الكلية والجامعة وبين القطاعات المختلفة.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ١.٩٧% أن أستخدم الحاسب الآلى بفاعلية وإتقان.
- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ١.٨٢% أمتلك مهارات التخطيط الإستراتيجي .
- ٧- في الترتيب السابع والأخير وبنسبة مرجحة ١.٦٢% أمتلك مهارات حل الخلافات وحسن التعامل.

وفيما يتعلق بالقوة النسبية لمؤشرات معيار الكفاءة الإدارية كانت القوة النسبية (٦٥.٨٥%) وهي متوسطة، حيث أشارت دراسة (روبرت مارزانو) (Robert Marzano)

(2001) الى ضرورة وجود مهارات لحل المشكلات والتمتع سمات قيادية مع التركيز على وجود معايير للتقييم الفعلى للأداء.

٨. الكفاءة القيادية:

ن = ٩٤

جدول رقم (٨) يوضح مؤشرات معيار الكفاءة القيادية

م	العبارة	نعم	الى حدما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	الترتيب
١	أقوم بوضع رؤية مستقبلية لتطوير الكلية	١٥	٣١	٤٨	١٥٥	١.٦٤	٧
٢	أستطيع وضع برامج تنفيذية لتنفيذ رؤية الكلية	٢٠	٢٩	٤٥	١٦٣	١.٧٣	٦
٣	أقوم بإشراك كافة الأطراف المعنية فى عملية اتخاذ القرار	١٧	٤٥	٣٢	١٧٣	١.٨٤	٤
٤	أوفر قدر من المرونة فى القرارات التى أتخذها	٣٢	٣٨	٢٤	١٩٦	٢.٠٨	٢
٥	أمتلك مهارات الإتصال الشفهى والكتابى والإلكترونى	٣٥	٤٠	١٩	٢٠٤	٢.١٧	١
٦	أقوم بإعداد قيادات صف ثان لتولى المناصب القيادية مستقبلا.	٢٥	٤١	٢٨	١٨٥	١.٩٦	٣
٧	أقوم بالتنسيق بين المؤسسات والأجهزة المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	٢٠	٣٠	٤٤	١٦٤	١.٧٤	٥
المجموع					١٢٤٠		
الوسط الحسابى المرحج = ١٧٧.١٤					القوة النسبية = ٦٢.٨١		

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مؤشرات معيار الكفاءة القيادية ، جاءت على النحو

التالى:

فى الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢.١٧% أن أمتلك مهارات الإتصال الشفهى والكتابى والإلكترونى.

فى الترتيب الثانى وبنسبة مرجحة ٢.٠٨% أن أوفر قدر من المرونة فى القرارات التى أتخذها.

في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ١.٩٦% أن أقوم بإعداد قيادات صف ثان لتولى المناصب القيادية مستقبلاً.

في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ١.٨٤% أن أقوم بإشراك كافة الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار

في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ١.٧٤% أن أقوم بالتنسيق بين المؤسسات والأجهزة المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ١.٧٣% أن أستطيع وضع برامج تنفيذية لتنفيذ رؤية الكلية

في الترتيب السابع والأخير وبنسبة مرجحة ١.٦٤% أن أقوم بوضع رؤية مستقبلية لتطوير الكلية

وفيما يتعلق بالقوة النسبية لمؤشرات معيار الكفاءة القيادية " كانت القوة النسبية (٦٢.٨١%) وهي متوسطة، وينفق مع ذلك نتائج دراسة بيكر ستيفن (Paker Stephen, 2004) حول ضرورة توافر برامج تدريبية وتأهيلية للمرشحين لتولى المناصب القيادية.

جدول رقم (٩)

يوضح الإحتياجات التدريبية لتولى المناصب القيادية ن = ٩٤

م	العبارات	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة جداً	مجموع الأوزان	النسبة المرجحة	الترتيب
١	توافر وإكتساب مهارة التخطيط والمتابعة	٤١	٣٥	١٨	٢١١	٢.٢٤	٣
٢	التدريب على كيفية إختيار الموظفين والتعامل معهم	٢٩	٤٥	٢٠	١٩٧	٢.٠٩	٥
٣	التدريب على مهارات تقييم الأداء	٤٣	٤٠	١١	٢٢٠	٢.٣٤	١
٤	اكتساب مهارة الإتصال والعمل الفرقي	٣٥	٤٥	١٤	٢٠٩	٢.٢٢	٤
٥	التدريب على مهارة حل المشكلة وإتخاذ القرار	١٧	٣٢	٤٥	٢١٦	٢.٢٩	٢
المجموع					١٠٥٣		
الوسط الحسابي المرجح = ٢١٠.٦					القوة النسبية = ٧٤.٦٨		

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الإحتياجات التدريبية لتولى المناصب القيادية

جاءت على النحو التالي:

في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢.٣٤% التدريب على مهارات تقييم الأداء.

في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢.٢٩% التدريب على مهارة حل المشكلة وإتخاذ القرار

في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢.٢٤% أن توافر وإكتساب مهارة التخطيط والمتابعة.

في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ٢٠.٢٢% أن اكتساب مهارة الإتصال والعمل الفرقي.
في الترتيب الخامس والأخير وبنسبة مرجحة ٢٠.٠٩% أن التدريب على كيفية إختيار الموظفين والتعامل معهم
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الإحتياجات التدريبية لتولى المناصب القيادية كانت القوة النسبة (٧٤.٦٨%) وهي متوسطة.

جدول رقم (٩)

٩. الآليات المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية : ن = ٩٤

م	العبارة	نعم	الى حدما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرجحة	الترتيب
١	تصميم بطاقات وصف وظيفي للقيادات الجامعية	٤٣	٣٩	١٢	٢١٩	٢.٣٢	٣
٢	الاعلان عن معايير إختيار القيادات الجامعية لتحقيق تكافؤ الفرص	٤٥	٣٢	١٧	٢١٦	٢.٢٩	٥
٣	الإعلان امام الجميع عن الوظائف القيادية التي تحتاج اليها الكلية .	٣٩	٣٧	١٨	٢٠٩	٢.٢٢	٨
٤	تشكيل لجنة لإختيار القيادات الجامعية.	٤١	٣٢	٢١	٢٠٨	٢.٢١	٩
٥	اعلام الجميع بالكلية بأسماء المتقدمين للمناصب القيادية	٤٦	٣٩	٩	٢٢٥	٢.٣٩	١
٦	عمل نماذج محاكاة للوظائف القيادية المطلوبة لجميع المتقدمين	٤٤	٢٩	٢١	٢١١	٢.٢٤	٧
٧	اعتماد نظام الانتخاب عند اختيار المرشحين للقيادات العليا في الجامعة.	٤٢	٣٨	١٤	٢١٦	٢.٢٩	٦
٨	تطبيق نظم متنوعة لتقويم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز ونقاط الضعف.	٤٧	٣٥	١٢	٢٢٣	٢.٣٧	٢
٩	تدريب الفرد قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثنائها.	٤٥	٣٣	١٦	٢١٧	٢.٣٠	٤
المجموع					١٩٤٤		
الوسط الحسابي المرجح = ٢١٦					القوة النسبية = ٧٦.٥٩		

باستقراء الجدول رقم (١٦) أن يتضح النتائج الآتية:

في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢.٣٩% اعلام الجميع بالكلية بأسماء المتقدمين للمناصب القيادية

في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢.٣٧% تطبيق نظم متنوعة لتقويم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز ونقاط الضعف.

في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢.٣٢% تصميم بطاقات وصف وظيفي للقيادات الجامعية في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ٢.٣٠% تدريب الفرد قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثنائها.

في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ٢.٢٩% الاعلان عن معايير إختيار القيادات الجامعية لتحقيق تكافؤ الفرص

في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ٢.٢٩% اعتماد نظام الانتخاب عند اختيار المرشحين للقيادات العليا في الجامعة.

في الترتيب السابع وبنسبة مرجحة ٢.٢٤% عمل نماذج محاكاة للوظائف القيادية المطلوبة لجميع المتقدمين

في الترتيب الثامن وبنسبة مرجحة ٢.٢٢% الإعلان امام الجميع عن الوظائف القيادية التي تحتاج اليها الكلية .

في الترتيب التاسع والأخير وبنسبة مرجحة ٢.٢١% تشكيل لجنة لإختيار القيادات الجامعية. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الآليات المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية كانت (٧٦.٥٩).

ثامناً: رؤية مستقبلية مقترحة لمعايير إختيار القيادات الجامعية فى ضوء متطلبات الجودة

أ : الأسس التي تقوم عليها هذه الرؤية :

- ١- الدراسات السابقة وما انتهت إليه من نتائج.
- ٢- نتائج دراسة الباحثة الراهنة والتي اعتمدت فيها على : -
- تحليل وتفسير نتائج " الأداة " الذي قامت الباحثة بتطبيقه على أعضاء هيئة التدريس " مجتمع البحث " .
- ٣- الإطار النظري في مجال معايير الجودة فى إختيار القيادات.

ب : أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة :

تهدف الرؤية المستقبلية المقترحة إلى تحديد ووضع المعايير الشخصية و الأكاديمية والقيادية التي يمكن الإعتماد عليها عند إختيار أعضاء هيئة التدريس لتولى المناصب القيادية داخل الجامعات.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- ١- عمل بطاقات وصف وظيفى لجميع المناصب داخل مجتمع الجامعة.
- ٢- تفعيل مشاركة عضو هيئة التدريس فى انتخاب القيادات الجامعية كرئيس القسم وعميد الكلية ورئيس الجامعة ووكلائها.
- ٣_ العمل على توفير متطلبات البحث العلمي وتسهيل إجراءات حضور المؤتمرات والندوات وتشجيع إصدار المجلات العلمية.
- ٤_ تحسين الأوضاع المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس من أجل السماح لهم بالتركيز على العمل الأكاديمي والبحث العلمي بدلاً من انشغالهم بالبحث عن تحسين أوضاعهم المادية.
- ٥- تبادل الخبرات بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية للاستفادة من تجاربهم في مجال إختيار القيادات الجامعية.
- ٦- عدم تمركز السلطة فى أيدي القيادات العليا وتفويضها للمستويات الوسطى والدنيا.
- ٧- تقوية الإعداد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٨- التخلص من البيروقراطية والروتين الإداري فى أنظمة الجامعة.
- ٩ - وضع نوع من الحصانة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لضمان أداء الأعمال وإتخاذ قرارات بدون تردد.

ج : محتوى الرؤية المستقبلية المقترحة :

- ١- سيادة المعايير الموضوعية ، في كل مراحل العمليتين التعليمية والبحثية ، وذلك من خلال الالتزام بمعايير داخلية للنزاهة الأكاديمية والأمانة العلمية، في إختيار القيادات الجامعية.
- ٢- توفير آليات غير رسمية لمتابعة الأداء المالي والإداري للقيادات الجامعية .
- ٣- لابد من التركيز على الشق التشريعي ، فهناك ضرورة لتشكيل لجان أو فرق عمل تكون مسؤولة عن كل ما يتصل بدور التشريع والسياسات الحكومية في شأن القوانين التي تعرقل العمل داخل مجتمع الجامعة ، والتي تسبب الروتين.
- ٤- توقيع إتفاقيات ملزمة بين الجامعة وجميع الكليات على المعايير التي يتم من خلالها إختيار القيادات الجامعية في المناصب المختلفة.
- ٥- توسيع نطاق الإختيار بين جميع الأفراد لتولى المناصب القيادية، وأن يكون ذلك على درجة واحدة من العدالة وذلك لضمان تكافؤ الفص بين الجميع.
- ٦- أن يكون الأجر مناسب نظير ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أعمال إدارية.

د : الاستراتيجيات التي تستخدم في تحقيق تلك الرؤية المستقبلية :

١ - إستراتيجية التمكين:

يعتبر التمكين إستراتيجية هامة لتحقيق العدالة الاجتماعية حيث يعني بناء القدرات ومنح القوة للأفراد لتولى المناصب التي تتلائم مع قدراتهم وإمكانياتهم. وتوضح الدراسة هنا أن التمكين يعمل على توصيل العدالة الاجتماعية ومساندة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع، وذلك عند إختيار الأفراد لتولى المناصب القيادية المختلفة.

٢ - إستراتيجية العدالة :

و تستهدف تطبيق واحترام القوانين وتنفيذها على جميع الناس دون تمييز أو تفرقة ، وكذلك تحقيق أعلى مستويات تكافؤ الفرص مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أقصى قدر من العدالة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بين أفراد المجتمع الواحد. وتتحقق هذه الإستراتيجية في أن توجد العدالة في إختيار القيادات الجامعية طبقاً للمعايير المحددة مسبقاً.

٥ - إستراتيجية العلاج التعليمي : ويمكن من خلال هذه الإستراتيجية العمل على :

- تقوية الشعور بالثقة لدى القيادات الجامعية عند التعامل مع متخذي القرار ومعوقات المشاركة.
- زيادة قدرة القيادات لإعادة النظر في بعض النصوص القانونية لقانون تنظيم الجامعات التي تعرقل العمل وتسبب الروتين.

٦- إستراتيجية التدعيم : - يعتبر التدعيم إستراتيجية حديثة ومعاصرة حيث تهدف إلى دمج الأفراد في عملية صنع القرار، ومساعدتهم على التواصل وبث الروح الإيجابية لهم عند القيام بالأعمال بطريقة سليمة. مما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة برسم الخطط الدراسية وتعديلها وتطويرها ، وتحديد المناهج الدراسية تطوير المناهج وإزالة القيود الإدارية.

هـ: متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية، تتمثل في:

١. الاعتماد في نظام تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية علي الكفاءة والجدارة.
٢. أن يكون هناك توصيفات واضحة لوظائف القيادات الأكاديمية والإدارية، يتم تحديثها من آن لآخر طبقا لما هو متوقع من تلك القيادات التوصل إليه من نتائج.
٣. أن يكون من ضمن برامج تنمية القدرات برامج خاصة بإعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لشغل المناصب القيادية الأكاديمية.
٤. أن يكون اجتياز هذه البرنامج شرط أساسي للترشيح.
٥. أن تصمم البرامج وفقا للاحتياجات التدريبية لهذه القيادات وفي ضوء توصيف وظائفهم.
٦. أن يكون المدربون أساتذة إدارة تربوية وأساتذة إدارة أعمال وقيادات جامعية عليا.
٧. أن يكون هناك منح لدول متقدمة تخصص لتدريب أعضاء هيئة التدريس علي القيادة الجامعية وبحيث تكون وسيلة لإعدادهم لشغل المناصب القيادية.
٨. وضع أهداف إستراتيجية لاختيار واستقطاب القيادات الأكاديمية والإدارية وتنميتهم.
٩. وضع نظام جيد لتحفيز الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
١٠. توظيف شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بما يسهم في تحقيق التواصل المستمر وتبادل الخبرات والممارسات الأفضل بين أعضاء هيئات التدريس والإداريين علي مستوى الكليات والجامعات الأخرى علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
١١. توفير قنوات اتصال فعالة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية وإدارة الجامعة.
١٢. تطوير ثقافة الكلية بما يحقق تغيير بعض المفاهيم السائدة بأحقية الفرد في الترقى دون مقابل للأداء المتميز.
١٣. البعد عن الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة في تسيير العمل بالكلية.
١٤. إعداد نشرة دورية عن الأداء والإنجازات المتميزة بالكلية، مما قد يشجع علي جذب العناصر الجيدة للعمل بها، ويرفع من مستوي أداء العاملين داخلها.
١٥. إنشاء إدارة تكون مسئولة عن إدارة المواهب بالكلية.

١٦. التقليل من الضغوط المفروضة على أعضاء هيئات التدريس نتيجة لتطبيق نظام ربط الأجر بالأداء الذي يحد من فرص التقدم في البحث العلمي بالإضافة إلى القيود المفروضة على القيادات الأكاديمية مما يقلل من فرص تجديد المعرفة المستمر.
١٧. تخصيص جزء من ميزانية الكلية لرعاية وتنمية الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتميزة.
١٨. عمل شراكة مع وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة ورجال الأعمال لتمويل مشروع لاكتشاف وجذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتميزة للعمل بالكلية.
١٩. الوقوف على مستوي الرضا لدي أعضاء هيئات التدريس والإداريين بشكل دوري.
٢٠. الاعتراف بأصحاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل أقسامهم.
٢١. وجود نظام جيد لمتابعة مستويات الأداء على مستوى الأقسام العلمية والإدارية.
٢٢. وجود نظام واضح ومعلن للترقي للوظائف الأعلى وفق معايير الأداء المتميز.
٢٣. التقييم الذاتي المستمر للأداء وتحديد الجوانب التي تتميز بالأداء المتميز.

المراجع:

١. مصطفى السايح محمد: **الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد) ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، ١٨ - ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥ ص ١٥٠.
2. Roger tunks, fast trackto: **quality: A twelve – month program for small to mid – sized businesses**, mc grow – hill companies 1992,p23
3. Vincent K. Omachonu: **total quality and productivity management in health care organization by Vincent K. omachonu Engineering & Management Press 2000, p298 .**
4. Philip B. Crosby, **quality is FREE. The art of making quality certain. Me grow. Hill book company new yourk 2003 ,p 309**
٥. خضير كاظم حمودة : **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ٢٠٠٧م - ١٤٢٧هـ ، ص ٧١ - ٧٢.
٦. محمد سيد فهمي : **الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية " مجالات تطبيقية "** ، الأُسكندرية ' المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢ ، ص ٢٤٥
7. Barry Sweeny: **Content Standards: Gate Or Bridge**, Kappa Record, V. 35 N. 2, The Eric Database, 1999.
٨. محمد سيد فهمي : **مرجع سبق ذكره** ، ص ٢٤٥ .
9. Barker Stephen: **A Cademic Standars National, National Science Education**, V. 26,2004.
١٠. مصطفى السايح محمد: **مرجع سبق ذكره**، ص ١٧.
- 11.**Organization Of The Standards: Standards For Preparing For The 21' Century**, New York, 2002.
١٢. طلعت السروجي ، مدحت أبو النصر : **جودة الخدمات الاجتماعية المفهوم والأهمية والضمانات**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٢١)، الجزء الرابع، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أكتوبر، ٢٠٠٦، ص ١٤٥٦.
- 13.**Robert Marzano: How And Why Standards Can Improve Student A Chievement**, A Cademic A Chievement, V. 59, N., 2001
١٤. طلعت السروجي ، مدحت أبو النصر : **مرجع سبق ذكره**، ص ١٤٥٧.

١٥. محفوظ احمد جوده: الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية:التحديات والأفاق المستقبلية،الرباط،٢٠٠٧، ص ص ٧:٨.
١٦. الخطيب ، محمد شحات،الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الرياض، مكتبة الملك فهد، ٢٠٠٣م،ص٢٧.
١٧. المرجع السابق:ص١٧٣.
١٨. محمد صبري الحوت و ناهد عدلي شاذلي : التعليم والتنمية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢
١٩. نصيف فهمي منقريوس : تطوير الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية قضايا مهنية وبحوث ميدانية ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠١٤ ، ص ١.
٢٠. حسن حسين الببلاوي واخرون : الجودة الشاملة في التعليم ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٥.
٢١. معايير الضمان جودة البرامج التعليمية فى التعليم العالى من ورشة العمل التى تنظمها وزارة التربية والتعليم العالى فى لبنان حول " إعادة تنظيم التعليم العالى الخاص " اليونسكو ، بيروت ، ٢٣ شباط ٢٠٠٤ ، ص٢٣.
٢٢. سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها فى القطاع الحكومى ، مجلة التنمية الادارية ، العدد (٧٨) ، ١٩٩٣ ، ص٥٥.
- 23.Tenner, A. R. & I. J. De Toro **Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement, Reading, Mass: Addison Wesley Publishing Co. In. P. 31.**
- 24.Gaucher, E. J. & R. J. Coffey : **Total Quality In Health-Care: Form They To Practice, San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers,1993, P. 36.**
٢٥. مدحت أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٤، ص٦٧.
٢٦. مصطفى السايح محمد: الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية) ، الاسكندرية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٠، ص١٢١.

٢٧. الهلالي الشربيني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى ، رؤية مقترحة ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٨، ص٤٥.
٢٨. خليل عودة: نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي ، كلية الآداب ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين، ص٣.
٢٩. محمد عبدالرشيد علي: إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، صنعاء، وزارة الثقافة، ٢٠٠٥، ص٢٠٢.
٣٠. محمد البدوي الصافي: المهارات المهنية للأخصائي الإجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١، ص٢٤٣.
٣١. أحمد محمد بدح: القيادة الدولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، بحث منشور في المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات المتحدة، العدد (٣٤)، ٢٠١٣، ص٣٤.
32. Conger, M: **Leadership Learning to share the vision organizational dynamics**, winter vol(19), Issue (3), 2002,p47.
٣٣. محمد عبدالمقصود محمد: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٦، ص٢٠.
34. Murphy, L: **transformational Leadership, Acascading chain Reaction**, Journal of Nursing Management, vol(13), No(1), 2 0 0 5 , p 1 3 1 .
٣٥. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ص١٦٣-١٦٤ .
٣٦. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م، ص٨١ .