

الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين

د. عبد الله محمد شوقى
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أولاً: الإطار العام للدراسة،
١- مقدمة،

يعد التعليم فى عصرنا الحاضر، من أبرز مظاهر التقدم فى المجتمع، ومن أكثرها تأثيراً فى تـينـه. وقد عت الدول أهمية التعليم العالى فأولته عناية خاصة، وتوسعت فيه، وعملت على تطويره، وسعت إلى تسخيرها فى عمليات التنمية، وتعظيم أدواره فيها، إلا أن الكثير من آمالها وتوقعاتها باع بالإحباط، فالتعليم لم يحقق بصورة كافية الآمال التى عقدت عليه، فقد أخذ يعانى بعض الأزمات من داخله. وفى علاقاته بالمتطلبات القطاعية منه، وأخذت هذه المشكلات تزداد وتتفاقم وخاصة بين قيادات هذا النوع من التعليم، لأنه من المفترض أنهم يقودون المجتمع بالفكر والمعرفة، لتحقيق التنمية والتقدم على أساس علمى، ولأنهم يتولون الآن صنع رؤاهم وتعزيزها لتلبية احتياجات القاعدة الطلابية والتدريسية المتغيرة فى القرن الحادى والعشرين. وحتى يتسنى لنا مسيرة هذا القرن بتكنولوجيته المتقدمة ومعرفته الكثيفة، واتصالاته المعقدة، وبحيث نستطيع مواجهة تحدياته وما يسمى بالموجة الثالثة أو عصر العولة أو عصر المعلومات^(١).

لمواجهة هذه التحديات التى تواجه التعليم العالى نحتاج لنوع جديد من القيادة فى بيئة التعليم العالى المتغيرة، إذ تتطلب مهارات وإجراءات مختلفة لإدارة القطاعات المالية للمؤسسة، وأيضاً تستلزم إشرافاً على التغيرات الهيكلية بأسلوب مختلف من القيادة التنفيذية، حيث يكون لدى هؤلاء القادة رغبة فى تحمل المخاطر ولديهم إحساس قوى من الجرأة والشجاعة والإصرار، ولديهم قدرة فى تطوير وترقية عمليات وأليات القيد لتعديل الأنماط والسلوكيات الداخلية. ولعمل هذا - على أية حال - يجب أن يجند الرؤساء ويدعمون ويكافئون من الهيئة التدريسية والأمناء لمواجهة التحديات الجديدة بشكل واضح وصريح. وعليه، يمكننا أن نتبنى جيلاً جديداً من قادة التعليم العالى قدرة وإدارة السلامة الأكاديمية ومهارات الإدارة المالية والنزاهة لتوجيه الكليات والجامعات فى القرن الحادى والعشرين^(٢).

وبالرغم من ذلك، نجد أن تعيين القيادات الجامعية غير مناسب وغير مقبول من مجتمع الحرم الجامعى، ولا تنتمى فى الواقع لهذا الحرم من قريب أو بعيد، بل يشكل وجودها «مشهداً» من فرض إرادتها وكبح إدارة الحرم الجامعى الذى باتت تحكمه^(٣).

فضلاً عن ذلك، قد أكدت دراسة Hogan and Farrini^(٤) أن هناك ١٥ صنفاً من الأخطاء التى يرتكبها القادة الحاليين من أهمها : مهارات العلاقات الإنسانية الضعيفة، ومهارات الاتصال الشخصية الهزيلة، وانعدام الرؤية، وسوء القيادة، وتجنب الصراع، وقلة المعرفة بالتعليم والمنهج، وسوء الخلق أو

السلوك، ونسيان ما يجعله أستاذاً جامعياً، والتناقض، والمحسوبية، والفشل فى محاسبة الرؤوسين، وقلة المتابعة، والمخالفات المالية والإدارية، وشيوع المجاملات الشخصية، وانفصال الأقوال عن الأفعال والتحول إلى وضع خطابى أكثر من واقع علمى، والمغالاة فى مدح الذات وما يتصل بها من قيم شاعت وذاعت فى واقعنا. مما تحول تأثير وكفاءة سير العمل بالجامعات والكليات إلى أزمة ترتبط مباشرة بالممارسات الخاطئة فى بعض مجالات القيادة. كما يتمثل التحدى الذى يواجه خبراء التربية فى القيام بممارسات قيادية جديدة لمواجهة الأساليب غير الخلقية والبالية فى توجيه سير العمل.

بناء على ذلك لعلنا فى مصر اليوم أحوج ما نكون إلى مراجعة نظم قيادة مؤسسات التعليم العالى والجامعى وإصلاحها، ونحن نواجه الكثير من التحديات الداخلية والخارجية التى يتسم بها هذا القرن، كما أننا بحاجة إلى فحص وإعادة ممارسات القيادة فى التعليم العالى باختيار قادة يستطيعون قيادة مؤسساتنا التعليمية بوضع الممارسات القيادية المناسبة لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين.

٢- مشكلة الدراسة:

تحدد فيما يلى :

ما الممارسات القيادية المناسبة لقادة مؤسسات التعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى التساؤلات التالية :

١- ما القيادة؟

٢- ما الخصائص والصفات المطلوبة فى القيادة؟

٣- ما النظريات الحديثة للقيادة؟

٤- ما المبادئ القيادية التى من شأنها أن تحافظ على أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالى؟

٥- كيف يتم اختيار قيادة مؤسسات التعليم العالى؟

٦- ما الممارسات القيادية المناسبة لقيادة مؤسسات التعليم العالى؟

٧- ما أهم التوصيات والبدائل لاستحداث ممارسات قيادية جديدة لمؤسسات التعليم العالى؟

٣- أهمية الدراسة:

تتجلى من خلال عدد من الإعتبارات أبرزها :

- الاهتمام المتزايد من قبل المسؤولين والمخططين ومتخذى القرار بالتطورات الحادثة فى مجال القيادة من حيث اختيارها وخصائصها وممارساتها وتأثير ذلك على كفاءة العمل.

- تولد إحساس متزايد بين قادة مؤسسات التعليم العالى ومستفيديه بأن العقود الثلاث الأولى من القرن الحادى والعشرين ستمثل فترة التغيير الهام بالنسبة لجامعاتنا وكلياتنا، إذا استجبنا بنجاح إلى التحديات والفرص والمسئوليات التى أمامنا، وعليه سنحتاج لتطوير أنفسنا بالإمكانية والقدرة على استخدام ممارسات جديدة كلية فى تسيير العمل بمؤسسات التعليم العالى.

- أنها محاولة استشراف ما يتوجب حدوثه في المستقبل من تحول في طبيعة ونوع هذه الممارسات لكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من الاستجابة للمتطلبات بكفاءة وفعالية تمكثها من مواجهة التحديات التي سيعرضها المستقبل عليها.

- ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة مزيداً من الإضاءات الكاشفة لتحسين وتطوير واستحداث الممارسات القيادية اللازمة لمؤسسات التعليم العالي. لذا أصبح هذا النوع من الدراسات من المواضيع التي تستقطب العديد من الاختصاصيين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

- للباحث صلة معاشية بطبيعة عمله وتخصصه في خضم المشكلات التي تواجه قادة مؤسسات التعليم العالي. مما قد استثاره ودفعه إلى ضرورة البحث في هذا المجال.

- القناعة المتوافرة لدى الباحث بأهمية هذا الموضوع في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تمر بها مؤسساتنا التعليمية، وتأكيداً من استيعاب فلسفة الدولة الاقتصادية والسياسية.

- وأخيراً تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والبدائل للسادة المسؤولين ومتخذى القرارات بهدف تنبيههم ووضع الخطط العاملة لها حتى تؤتي ثمارها في مجال تعزيز أو استحداث ممارسات قيادية جديدة لمؤسسات التعليم العالي.

٤- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إعادة صياغة واقتراح ممارسات قيادية مناسبة للتعليم العالي في القرن الحادى والعشرين، واقتراح آليات عملية على ضوءها يتم اختيار وتعيين قادة مؤسسات التعليم العالي.

- توضيح عدة مجالات أو ممارسات جديدة من شأنها تعزيز أو استحداث ممارسات قيادية جديدة تبدو ضرورية ومناسبة لقادة التعليم العالي.

- الحرص على بناء قيادة كفؤة ومرنة قادرة على تفهم المجتمع الجامعى، قيادة تعرف كيف توجه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والفنية للجامعة.

- التوصل إلى ممارسات قيادية مناسبة لمؤسسات التعليم العالي وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تقيد في تطوير واستحداث القيادة الأكاديمية المناسبة للقرن الحادى والعشرين.

٥- حدود البحث:

تقتصر على ما يلى :

١- القيادة الأكاديمية : وتتنحصر في رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائه، ورؤساء الأقسام (على حد علم الباحث).

٢- التعليم العالى : وهو أى تعليم لاحق للتعليم الثانوى، ويشمل التعليم العالى ثلاثة أنواع من المؤسسات (٥) :

١-٢- المعاهد أو الكليات المتوسطة وتقدم دراسة لمدة ٢-٢ سنة دراسية بعد المرحلة الثانوية.

٢-٢- المعاهد والكليات العليا لمدة ٤ سنوات دراسية.

٢-٢- الجامعات لمدة ٤-٦ سنوات دراسية.

٦- منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفى التحليلى الذى يوفر وصفاً دقيقاً للظاهرة المراد دراستها عن طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين فى تنظيم هذه البيانات ووصف الممارسات القيادية الجديدة لمواجهة الأساليب غير الخلقية والقديمة فى توجيه وكفاءة سير العمل بالجامعات، وتحليلها فى عبارات واضحة ومحددة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدى للاستفادة منها لتعزيز أو استحداث ممارسات قيادية جديدة تبدو ضرورية فى القرن الحادى والعشرين. ولأن الدراسة ذات طبيعة نظرية.

٧- خطوات الدراسة :

تسير وفقاً للخطوات التالية :

١- الإطار العام للدراسة : (مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وحدودها، ومنهجها).

٢- الإطار النظرى للدراسة :

١-٢- مفهوم القيادة.

٢-٢- خصائص وصفات القيادة (السمات الشخصية، الخصائص الرئيسية لتطوير القيادة، متطلبات ضرورية للقيادة، وأخيراً الخصائص أو الصفات الجماعية والفردية).

٢-٢- نظريات القيادة.

٢-٤- مبادئ القيادة.

٢-٥- اختيار القيادة.

٢-٦- الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين (القيادة الخلقية، القيادة التحويلية، القيادة الجماعية، القيادة (المساعدة) المحاسبية ، قيادة التعليم عن بُعد، قيادة الخصخصة، القيادة متعددة الثقافات).

٢-٧- خاتمة الدراسة (أهم المقترحات والتوصيات والبدائل الضرورية لاستحداث ممارسات قيادية جديدة لمؤسسات التعليم العالى).

ثانياً: الإطار النظرى للدراسة :

١- مفهوم القيادة :

القيادة كلمة تتناقلها الألسنة، يهاجمها الشباب ويرنون إليها الكبار. فقدها الآباء لتبحث عنها

الشرطة، يدعيها الخبراء وينبذها الفنانون ويرغبها العلماء. يوفق الفلاسفة بينها وبين الحرية ويبين علماء الدين توافقها مع الضمير إذ أدعى البيروقراطيون ملكيتها، تمنى الساسة لو كانت لهم. الكل يتفق على أن المستخدم من القيادة يتجاوز حجمها الفعلي المتاح^(٧).

١-١- علماء إدارة الأعمال : يعرف جميل أحمد توفيق (٧) (١٩٩٠) القيادة بأنها نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة أو أنها نوع من العمل يؤدي لمواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية.

٢-١- علماء الإدارة التعليمية : يعرف محمد منير مرسى (٨) (١٩٨٩) القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجد نشاط جماعة نحو هدف مشترك. وتعرف Greenfield (٩) (١٩٨٦) : أن القيادة تصرف متعمد يحاول به شخص ما بناء عالم اجتماعي للآخرين.

وهناك تعريف Kathryn H. (١٠) (١٩٩٩) للقيادة : بأنها تمارس على الناس عندما يحشد أفراد لديهم أغراض معينة الموارد التنظيمية والسياسية والنفسية وغيرها في منافسة أو خلاف مع آخرين بقصد إثارة دوافع الرؤوسين وإشباعها. وكما يعرفها Gardner, H (١١) (١٩٩٥) بأنها : عملية إقناع أو مثال يحث به فرد أو مجموعة من الناس على متابعة تحقيق أهداف يضعها القائد أو يتقاسمها مع أتباعه.

٣-١- المفاهيم الأخرى للقيادة^(١٢) : بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل. ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف يعقوب نشوان (١٣) (١٩٨٦) القيادة بأنها: عملية إستارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ أهداف محددة.

كما يذكر Rost (١٤) (١٩٩١) أن القيادة ليست ما يفعله القادة، بل من الأخرى، أن القيادة هي ما يفعله القادة والرؤوسين معاً من أجل الصالح العام. إذ أننا في مجتمع اليوم، يعمل القادة في بيئة مشتركة مع الرؤوسين. ولم يعد القائد يمتلك كل الإجابات والسلطة للقيام بالتغيرات الأساسية وسماه المفهوم ما بعد الصناعي للقيادة.

ويعرف هانى عبدالرحمن (١٥) (١٩٨٩) القيادة بأنها مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة فتصل بالبعد البنوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها، في بناء القائد التربوي.

وبالنظر فيما سبق عرضه من مفاهيم وتعريفات لمصطلح « القيادة » يلاحظ أن هناك عوامل مشتركة تجمع بينها، على سبيل المثال :

- ١- أن القيادة عملية تفاعل وتأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين.
- ٢- أن القيادة مهمة بتبني التغيير.
- ٣- القيادة أساسها قيمة.
- ٤- كل الناس قادة في المستقبل.
- ٥- القيادة عملية جماعية.
- ٦- أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل.
- ٧- أن القيادة ترتبط بالضرورة بالمراكز وأنها منتشرة وموزعة على المؤسسات.

وناقلة القول إن من إحدى هذه النتائج لهذا التحول في مفهوم القيادة يتضمن إعادة التفكير في مفاهيم القيادة.

٢- خصائص وصفات القيادة :

قد أشار Diane Berreth (١٩٩٩) (١٦) : « لتكون قائداً في العالم الحديث يجب أن تتولى القيام بالمسئولية من أجل التحكم والضبط ما يمكن ضبطه أو مراقبته أو التحكم فيه بدرجة أقل. وقد زدنا بمجموعة جديدة من الخصائص التي تستند على أساس أخلاقي وروحي، إذ تتضمن ما يلي :

- * الالتزام.
- * المسئولية.
- * الاستقامة.
- * الأمانة.
- * الرؤية، الصبر والشجاعة.
- * الإلهام.
- * الحب، الدهشة، التواضع، الشفقة.

وقد أشارت Leif Moos and Neil Dempster (١٩٩٨) (١٧) بأن من خصائص القادة : التأكيد القوي على أهمية الثقافة التنظيمية، وإلقاء الضوء على درجة القيم والثقافة والمعتقدات، والرموز في صياغة كيف يسلكون الناس في أعمالهم فعلياً، والاهتمام القوي في كيفية إدارة المؤسسات للتغيير والتجديد.

كما أشار حامد زهران (١٩٩٤) (١٨) أنه لا بد من توافر متطلبات ضرورية للقيادة والتي تتمثل فيما يلي :

- * قدر كبير من التعليم والخبرة في مجال العمل الإداري التريوي.

- * الاستعداد للعمل لفترات طويلة والسفر والنمو الذاتى المستمر.
- * الموضوعية والحسم والشجاعة والصمود أمام المشكلات الإدارية والثقة فى الآخرين والاستعداد لتفويض السلطات وقبول القرارات المعتمدة على الإنجاز.
- * قبول المسئولية والقدرة على تحمل هذه المسئولية.
- * الاستعداد لوضع الوظيفة أولاً، والتركيز على الأنشطة التى تحقق الهدف، وإدارة الصراعات وحل الخلافات الأخرى.
- * القدرة على النقد البناء دون حساسية والقيام بما . التصحيحات المطلوبة.
- * الكفاءة فى الحفاظ على العلاقات الفعالة وتنميتها مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين والعامه.
- * المبادرة بالعمل والإبداع والمثابرة والطموح والتفاعل الاجتماعى.

وأخيراً، أكد Alexander W. and Helen S. (٢٠٠٠) (١٩) بأن هذه الخصائص أو الصفات تتمثل فى خصائص جماعية وأخرى فردية :

١- الخصائص الجماعية :

١-١- التعاون : Collaboration

يعتبر حجر الأساس فى عملية قيادة الجماعة المؤثرة. وأيضاً يمكن أن تعمل المجموعات بأسلوب القائد - التابع - أو السيطرة والتحكم. نعتقد أن التعاون طريقة فعالة أكثر لأنه يمكن أن يفوض كل فرد، ويبث الثقة، ويستغل المواهب المختلفة لأعضاء الجماعة.

١-٢- الهدف المشترك : Shared purpose

هذا الشرط يوجه الهدف الأساسى لمجهود الجماعة. ما التغيرات أو التحولات المرغوبة نحو أيهما يوجه مجهود القيادة؟ ما المتطلبات لتغييره ولماذا؟ وهكذا يعكس غرض الجماعة الأهداف والقيم المشتركة لأعضاء الجماعة.

١-٣- الاختلاف باحترام : Disagreement with respect

هذا المبدأ يعترف بأن الاختلافات فى وجهة النظر بين أعضاء المجموعة الفردية أمر واقى ومرغوب، لكن مثل هذه الاختلافات يجب أن تشغل بشكل مرعى فى جو من الاحترام والثقة المتبادلة.

١-٤- تقسيم العمل : Labour division

أى أنها جهد تعاونى يتطلب بأن كل عضو من الجماعة يقدم مساهمة هامة إلى الجهد الشامل، والتى تكون واضحة لكل الأعضاء ليس فقط حول مسؤولياتهم الفردية لكن أيضاً حول مسؤوليات ومساهمات الأعضاء الخصوصيين الآخرين.

١-٥- بيئة التعلم : Learning environment

إن معظم جهود القيادة الجماعية الفعالة هي الوحيدة التي يمكنها أن تخدم كبيئة تعلم تعاونية لأعضائها.

٢- الخصائص الفردية :

٢-١- المعرفة الذاتية : Self-knowledge

تعنى هذه الصفة أن يكون واعياً بالمعتقدات والقيم والاتجاهات والانفعالات التي تحفز الفرد للبحث عن التغيير والتحويل. ويتضمن أيضاً الوعي بالموهب الخاصة وتقويتها، معاً بالمحددات الشخصية.

٢-٢- الأصالة/ السلامة : Authenticity/integrity

هذه الخاصية تتطلب بأن تكون أعماله متسقة مع أكثر من فرد والإحساس العميق بالقيم والمعتقدات ربما تكون أكثر العوامل الحاسمة في بناء الثقة بين أعضاء الجماعة.

٢-٣- الالتزام : Commitment

هذه الصفة تتضمن الولع، والإصرار، إذ تمدنا بالطاقة النفسية والبدنية التي تحفز الشخص للخدمة، أنها تقود إلى الجهد التعاوني والتي تساند القادة أثناء الأوقات الصعبة.

٢-٤- التعاطف/ فهم الآخرين : Empathy/understanding of others

وتعنى هذه الصفة أن «تضع نفسك في مكان الشخص الآخر»، إذ أنها هامة للتعاون الفعال، وبناء الثقة وحل الاختلافات في وجهة النظر، وحسن الإنصات والإستماع للآخرين.

٢-٥- الكفاية أو الجدارة : Competence

هذه الصفة تشير إلى المعرفة، والمهارة، والخبرة الفنية المطلوبة للتكامل الناجح.

ونرى أن من الضروري تكامل الصفات أو الخصائص الجماعية أو الفردية للقائد لتحقيق الأهداف المطلوبة من قيادته للمؤسسة، والتفاعلات بين الخصائص الجماعية والتفاعلات بين الخصائص الشخصية، وتعزيز كل من الصفات الشخصية والجماعية.

وقد أعد علماء كثيرون ممن درسوا القيادة قوائمًا بالخصائص والصفات والمهارات الشائعة بين الناس المعروفين بالقيادة في عالم اليوم، وبالقيادة التاريخيين. رغم وجود عناصر مشتركة، فإن بعض هذه القوائم تبدو فريدة في صيغها ومفرداتها المستخدمة في بيان هذه السمات المميزة.

وفي مناقشة لمواجهة التغيير وإعداد البيئات التعليمية المستمرة والمستقبل الجديد، أعد Bennis، (١٩٨٩) قائمة من عشر خصائص شخصية وتنظيمية حاسمة بالنسبة للقيادة : (١) القدرة W. على التخيل (٢) استيعاب الخطأ (٣) تشجيع المناقشة الفكرية (٤) تشجيع المخالفة في الرأي (٥) التفاؤل بالفوز بجائزة نوبل (لو كان عالماً) (٦) فهم تأثير المرؤوسين في الإدارة (٧) التمسك بعامل التأثير

نبض المؤسسة والإحساس بثقافتها وما ينبغي عمله لتواصل بقاعها (٨) التمتع ببعد النظر (٩) فهم مواقف أصحاب المصالح (١٠) إقامة تحالفات ومشاركات استراتيجية.

كما توصف Bennis, W. (١٩٨٩ب) (٢١) نتيجة بحث دام خمس سنوات لإعداد كتاب عن القيادة إلى أربعة خصائص هي : إدارة الإنتباه (قدرة القائد على جذب الآخرين له)، إدارة المعنى (القدرة على مخاطبة رؤيتهم، إدارة الثقة (المصداقية والثبات حيث يعرف الآخرون دائماً ماذا يمثل (القائد)، إدارة الذات (إدراك المرء مهاراته وتوظيفها بصورة فعالة).

كما يذكر Bohman and Deal (١٩٩٥) (٢٢) أن القيادة: التفاعلة متصلة في مجتمعنا. يجسد القادة الناجحين قيماً ومعتقدات غالية لمجموعتهم. تتبع قدرتهم على القيادة من قوة المحيطين بهم وقوام حياتهم. وتعزز هذه القدرة في ظل استفادتهم من مصاعب الحياة لاكتشاف مراكزهم الروحية. وعندما يتغلبون على نزواتهم الشريرة، يتحقق لهم هدوء النفس والثقة مما يتيح لهم تشجيع الآخرين.

٢- نظريات القيادة :

يمكن أن تصنف التقاليد البحثية عن القيادة في ست فئات هامة هي (٢٣) : نظرية السمات Trait theory التي تحاول أن تعين الخصائص الشخصية الخاصة التي تظهر للإسهام في قدرة الأشخاص للإفتراض والعمل بنجاح في مواقع القيادة، بمعنى آخر تحديد السمات (الجسمية، القوة النفسية الواحدة، القوى النفسية الخاصة بطراز معين من القادة، السمات النفسية). (نظريات السلطة والنفوذ Power and influence theories التي تعتبر القيادة بأنها مصدر أو مقدار السلطة المتاحة للقادة والسلوك من خلال تفاعلات معينة بجانب واحد من القضية أو رد المجاملة بالمثل. نظريات السلوك Behavioural theories وهي التي تدرس القيادة بفحص أنماط الأنشطة والأدوار الإدارية، وفئات سلوك القادة.. أعنى أن نضع في الاعتبار ما يفعله القادة فعلاً، نظريات التوافق Contingency theories وهي التي تؤكد على أهمية العوامل الموقفية مثل طبيعة المهمة المؤداة بواسطة الجماعة أو طبيعة البيئة الخارجية لفهم وإدراك القيادة الفعالة، نظريات الثقافة والرموز Culture and symbols theories وهي التي تدرس تأثير القادة في تحقيق وإنجاز أو إعادة تفسير نظم القيم والمعتقدات المشتركة التي تعطي معنى لحياة المؤسسة، نظريات الإدراك والمعرفة والتي نقترح أن القيادة صفة وسمة اجتماعية التي تسمح للأفراد خلق معنى ومفهوم للعالم المرعب والمرن والمعقد.

ويرى علماء الإدارة التعليمية أن نظريات القيادة تتمثل فيما يلي (٢٤) :

١- نظرية الرجل العظيم : تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية التي حدثت في حياة المجتمع إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها السحر.

٢- نظرية السمات : تقوم هذه النظرية على أن القادة يتصفون عادة بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.

٢- النظرية الموقفية : تقوم هذه النظرية على أساس مؤداه أن أى قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت فى البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته إضافة إلى النظرية الوظيفية والنظرية التفاعلية.

وقد اقترح Bass (١٩٨٧) (٢٥) أن كل نظريات القيادة يمكن وصفها بثلاث رؤى مركزية مرتبطة بالمهمة، التابع أو ارتباط المهمة، التابع والبيئة التنظيمية. ومع ذلك يستنتج أن هناك أربعة معتقدات عن القيادة التي تتناسق مع كل النظريات المتعلقة بالقيادة فيما يلى :

١- أن التنبؤ بفاعلية القيادة لم تكن على السمات الشخصية للقائد.

٢- رضا وقناعة التابع مرتبط باعتبار القائد.

٣- عدم وجود أسلوب قيادة نموذجى فعال فى كل المواقف.

٤- يلعب القادة دوراً هاماً بهيكله توقعات تابعيهم.

ومن خلال تحليلنا وقرائتنا لنظريات القيادة نجد أنها ساهمت بجزء يسير فقط من الصورة الكاملة. نحن نعرف على سبيل المثال أنه من المهم للقيادة الاهتمام ببعدين : إنجاز المهام المطروحة وبناء علاقة طيبة مع العاملين وفيما بينهم. إذ تقوم بعمليات تحديث مفيدة، ولكنها محدودة، وكما تذكرنا بأهمية السلوك المتغير للقيادة طبقاً لنضج العاملين بتنفيذ المهمة المناطة بهم. كما أن الجوانب الفظرية الدائمة نسبياً لأسلوبنا فى القيادة تؤهلنا لمواقف معينة أكثر من مواقف أخرى.

كما أن مراجعة نظريات القيادة يزودنا بدليل واضح لدعم القناعة بأنه يوجد إقناع ذو اعتبار عن وظيفة وطبيعة القيادة. إذ يبدو فى الواقع أن هناك إتفاق ضعيف عن المفهوم الرئيسى لكلمة «القيادة».

٤- مبادئ القيادة :

يمكن استخلاص مبادئ قيادية من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين أو زيادته فى أوقات التشغف وبالتحديد فإن هذه المبادئ هى (٣٦) :

١- أن نجعل العائد الشخصى غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحاً ورؤية من ذى قبل (١١).

٢- أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية (١٢).

٣- أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكبر (١٣).

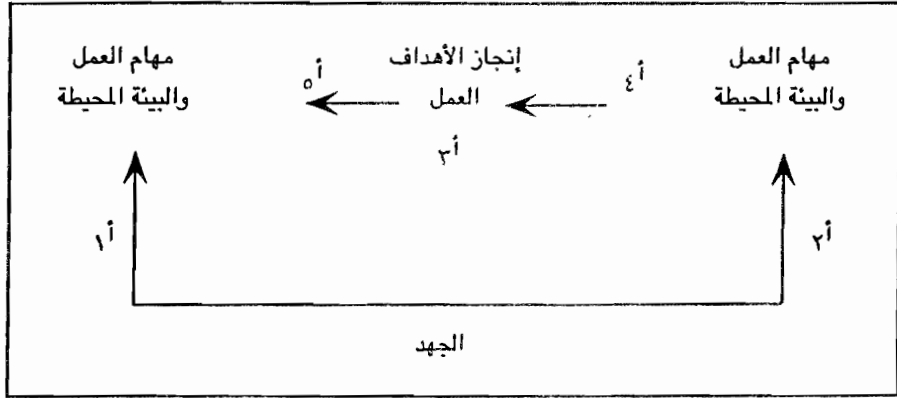
٤- أن نربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها (١٤).

٥- أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصى (١٥).

إن العلاقات بين هذه المبادئ الخمسة كما هي مبينة في (الشكل التالي) توضح لنا أن العائد الشخصي هو النتيجة النهائية المرجوة من النشاط العلمي. فإذا توقع الناس العائد المناسب وتسلموه بالفعل نظير ما قدموه من جهد وما أنجزوا من أهداف، فإنهم سوف يقدمون بذلك مقادير عالية من الطاقة (المجهود) في إنجاز مهامهم، ومتى انهارت أى من هذه المبادئ، يصبح هبوط مستوى الأداء أمراً متوقفاً.

ونأتى بعد ذلك إلى بعض المقترحات الخاصة باستخدام هذه المبادئ وقبل الكلام عن هذا الجانب، يمكن القول بأن القادة المبدعين من ذوى البذل يتسمون بالقدرة على التنقل بعناية فى الظروف والأحوال المحيطة بعملهم وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال.

الشكل (١) رسم بياني للعلاقات بين مبادئ القيادة



ه- اختيار القيادة :

يتم اختيار القيادة بإحدى الطرق التالية :

- (١) من داخل المؤسسة التعليمية.
- (٢) من خارج المؤسسة التعليمية.
- (٣) على أساس دراسة النظريات التي تفسر القيادة.
- (٤) الاعتماد على المؤهل الدراسي والخبرة المهنية والأقدمية والكفاءة.
- (٥) الاختبارات المتنوعة.

ويؤكد قانون تنظيم الجامعات (٢٧) طرق اختيار القادة بالطرق سالفة الذكر.

إلا أننا نجد أنه فى الواقع يتم الاختيار بناء على الترشيح المبدئى من قبل الوزير لرئيس الجامعة، ورئيس الجامعة لنوابه وعمداء الكليات والعميد لوكلائه على مستوى الكليات بالجامعة وتستكمل ملفاتهم والمعلومات عنهم وتركيبات من أطراف أخرى ثم تعقد مقابلة شخصية. إن الصداقة والمعرفة عامل أساسى فى الاختيار.

فى الواقع أن اختيار القيادات لشغل المناصب القيادية العليا سواء على مستوى الجامعة أو مؤسسات التعليم العالى لا يتم غالباً على أسس علمية، حيث النظم المتبعة فى عملية الاختيار قاصرة ويغلب عليها عنصر الأقدمية فى العمل أو فى السن وهو الأساس أو نقطة الانطلاق فى أغلب الأمور. ولقد أثبتت التجارب عدم صلاحية هذه الأسس والمعايير مع ما تضمنه من أسس إيجابية للعدالة وقد تؤدى إلى الرضا الوظيفى إلا أن لها جوانبها السلبية خاصة مع عدم مواصلة التجديد ومتابعة الأساليب والممارسات الحديثة فى القيادة وكذلك لا يرحبون بأن تغيير فيما سبق أن تعودوا على ممارسته إلى جانب تدخل الاعتبارات الشخصية فى التقارير الرسمية(٢٨).

وبالإضافة إلى ما سبق فإن الإجراء الحالى فى اختيار القيادات لمؤسسات التعليم العالى خاطيء لأنه غير قادرة على التعامل مع التحديات التى ظهرت نتيجة المستجدات والتغيرات كالتعليم الجماهيرى، الحراك الطلابى، التكامل المؤسسى، نقص الدعم الحكومى، والتعلم مدى الحياة. وبالتالي يتطلب التحديث بمعارف إدارية وخبرات والتزامات جديدة.

ويرى Walter.H. (٢٠٠٠) (٢٩) أن اختيار قيادات التعليم العالى يتم بالطرق التالية :

- ١- الاستدعاء بدون تدريب قيادى.
- ٢- الاستدعاء بدون خبرة إدارية.
- ٣- الاستدعاء بدون فهم غموض وصراع الدور.
- ٤- الاستدعاء بدون معرفة التغيرات الانسلاخية.
- ٥- الضرورة بدون وعى لتكاليف وثقافتهم

كما نرى أن الكثير من الوقت الضائع للقيادة الأكاديمية فى المناقشة والاتصال وإعداد المستندات وليس الدعم الوثيق لعملية التعليم وبالتالي سينصرفون عن العمل المباشر بالرسالة المحورية لها. إن المشكلة هى أننا جميعا نسى ترتيب الأولويات لمهام القيادة. وهذه الأفكار ليست جديدة بحد ذاتها، فكل ما تتطلبه جهد ورغبة فى إنجازها. وعليه فإن التغيير المطلوب فى عملية معايير اختيار المرشحين لقيادة مؤسسات التعليم يجب أن يتم بالطرق التالية(٣٠).

(أ) امتلاك المرشح للقيادة النجاح والتفائل.

(ب) سجل قوى كعالم ومعلم.

(ج) بعض الخبرة بالإدارة التى تدار ببسر وبدون خلاف.

(د) التفرغ الكامل للإدارة الأكاديمية.

تبدو أن كل هذه الخواص مفتوحة لقضية هامة وخطيرة. وبالتالي، يمكننا أن نتبنى جيلاً جديداً من قادة التعليم العالى من قدرة وإدارة الأمانة والسلامة والأكاديمية، ومهارات الإدارة المالية لتوجيه الكليات والجامعات فى القرن الحادى والعشرين.

وانطلاقاً مما سبق يضع الباحث قائمة تتضمن العناصر الآتية عند اختيار القادة : الاستقامة وسرعة التأثر، وقوة التمييز أو الفراسة (التي تتوسط الحكمة والحكم)، وإدارة الروح البشرية، والشجاعة في العلاقات، وحسن الفكاهة، والطاقة الفكرية، والفضول، وتقدير المستقبل، ومراعاة الحاضر وفهم الماضي والقدرة على التنبؤ، والسماحة، والتعامل مع الغموض أو اللبس، والحضور.

وترتيباً على ذلك تحول تأثير وكفاءة سير العمل بالجامعات والكليات إلى أزمة ترتبط مباشرة بالممارسات الخاطئة في بعض مجالات القيادة الاكاديمية. كما نجد أن المتطلبات الجديدة لمجتمع الغد ستجعل الممارسات والنماذج السائدة في القيادة الغير صالحة للتعامل مع التوقعات المجهتية الجديدة في عصر العولة والمعلومات المتدفقة المتسارعة، كما أنها تجعلنا نشرب بأعناقنا ونتطلع نحو المستقبل متأملين مؤشرات التحول والتغير الآتية بدقة وشمول لنكشف نماذج جديدة وأنماطاً مختلفة وممارسات ملائمة، وحتى نبدأ برؤية المستقبل رؤية متوافقة وفاعلة مع طبيعة هذا العصر الرهيب والمتغير.

٦- الممارسات القيادية : Leadership practices

(١) القيادة الخلقية : Moral leadership

إن إحدى القضايا الشائكة التي تواجهنا في إصلاح التعليم هو الأساس الخلقى للقيادة. وأن الحديث عن القيادة كمسعى خلقى محدود وإن بعض المربين مزعجين باللغة المستخدمة. وهذا يخلق فجوة هامة بين كيفية إعداد القادة للإصلاح والتجديد، وكيفية وصف البيئة التي يعمل فيها قادة اليوم والغد. إذ نجد أن الأداء التنظيمي يعزز من خلال القيادة الخلقية. وترتبط الثقافة المشتركة الخلقية بالثقة، والتعهد بالجودة، وإرضاء الزبون، والتزام الموظف، والأداء التمويلي.

وقد أكد Greenfield (١٩٨٦) (٣١) أن «المنظمات تبني باتحاد الناس حول القيم. لذا، فإن الاشتغال بالقيادة اشتغال بالقيم. بالنسبة للقيادة الإجرائية وهي عملية تبادل بسيط بين القائد والاتباع (أصوات مقابل وظائف) ستكون هذه القيم هي ما أسماه Burns (١٩٨٨) (٣٢) قيماً نموذجية أو قيم الوسيلة مثل الأمانة، والمسئولية، والصدق، والوفاء بالالتزامات. وعليه يقترح الباحث أنه يتعين على القائد أن يزيد اهتمامه بقيم الغايات مثل الحرية والعدالة والمساواة. وتعتبر هذه القيم متطلبات أساسية إذا رغبتنا في اكتساب دعم أعضاء هيئة التدريس. إذا كان الهدف هو التميز، فإن الأمر يتطلب قيادة تحويلية مقترنة بقيم الغايات. والتميز قيمة غاية بحد ذاته، وسيكون مع القيم الأخرى محل جدل. وقد أترك Sergiovanni and et al. هذه الحقيقة (١٩٨٧) (٣٣) في أن «القيادة الثقافية أقرب لمفهوم القيادة وذلك بقبول الروح الإنسانية، والتأكيد على أهمية المعنى والمدلول، والإقرار بالمفهوم العام للحرية المهنية مقترناً بالقيم والقواعد التي تصنع النظام الأخلاقي».

كما أكد Diane Berreth (١٩٩٩) (٣٤) أن القيادة القائمة على أساس القيم، أو القيادة الخلقية، كما هو معروف في التعليم تمارس من خلال المعرفة الخلقية Moral knowing، الشعور الخلقى

Moral Feelings، والأداء الخلقى Moral performance. إذ تشير المعرفة الخلقية إلى عادتنا العقلية كقادة، أنها تنجز بوعي القائد وإدراكه للجوانب الخلقية للمواقف، واتخاذ قرارات في إطار خلقى بطريقة عقلية تأملية، وتتضمن أيضاً معرفة القيم الخلقية على وجه الخصوص تلك التي تقع في مجال عملك وفي جامعتك مع من يعملون ويشاركوك في الاستنتاج الخلقى، أعني، فهم وإدراك لماذا ينبغي أن تكون قادة خلقين وذوى قيم. أخيراً، تتطلب المعرفة العقلية الوعى الذاتى النقدي، ومراجعة وتأمل سلوكيات قيادتنا الذاتية، والتعلم من أخطائنا. إن الشعور الخلقى يعتبر الأفضل للضمير، وأن خبرة معظم القادة كمذنبين عندما لا يسايروا سلوكهم مع معرفتهم الخلقية. وبالإضافة إلى أننا يجب أن نعرف الاختلاف بين ما هو الصحيح وما هو الخطأ، ويكون لدينا ارتباط عاطفى لفعل ما هو الصحيح.

أما الشعور الخلقى يتطلب الشفقة، والقدرة على التطابق مع مشاعر وأفكار الآخرين. ومن وجهة نظرى تبدو المودة أو الشفقة ذات قيمة جوهرية في مجال عمل القادة.

وأخيراً، أن القيادة على أساس القيم تستند على أساس الأداء الخلقى، وتتضمن القيادة على أساس القيم والكفاءة، تحتاج مهارات الأداء لصورة خلقية، متضمنة على الاستماع، الاتصال، حل النزاعات بصورة ودية سليمة، وتحتاج الإدارة أيضاً بالالتزام بالأداء الخلقى.

وقد أشار John Hawkins (٢٠٠٠) (٢٥) إلى أن الصفات المطلوبة للقائد هي :

- أن يكون لديه أساس فلسفى أو نظرى. بدون هذا الأساس يمارس الفرد السلوك الخلقى بصورة متغيرة باستمرار نتيجة للظروف المتغيرة والأفضليات الذاتية.
- أن يكون جديراً بالثقة، ويجب أن يمتلك الشخصية، والكفاءة والالتزام.
- ويتوافر لديه خمس كفايات هي : عملية التحدى، وحرص رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين بالأداء، ونمذجة الطريق والتشجيع بإخلاص من القلب وتقان.

ويلاحظ Greenfield (١٩٩١) (٣٦) أن القادة يواجهون مجموعة فريدة من المتطلبات الخلقية أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات خلقية، بنيت للارتقاء بالمعايير الاجتماعية والقادة هم عوامل خلقية الذين يجب أن يتخذون القرارات التي تفضل قيمة خلقية على أخرى.

ومهما اختلف التشخيص لحركة الإنسان القيمية في حاضرتنا المصرى فإننا نتعرض لمهب رياح قيمية متعارضة في اتجاهاتها ومتناقضة في لفحها، وكثير منها يحدد نسق قيم المواطنة الذى يعتبر شرطاً لازماً للتنمية المطردة. ومن مظاهر التباين في القيم انتشار «منهجية الصهينة» الذى اصطنعه ثلاث حكماء الصين «لا أرى - لا أسمع - لا أتكلم». وتشوه مضامين الإنتماء، قيم (الفهولة) وتعاطفية جوانب (الهبش) في نسق القيم عند الفهلويين، قيم العنف، الفردية، التحكم والتسلط، قيم الإنسحاب والإغتراب، عدم المبالاة، التواكل والاسترخاء، وعجز القلة عن مواجهة الواقع، مما أشاع ثقافة الصمت في معظم الأحوال، وأشاع قيم الخلاص الفردى المصلحة الذاتية (٣٧).

وهكذا قد يتغير هوية التعليم الجامعى والعالى ويتبدل مفهومها لصالح اقتصاد السوق وتشتد الأزمة الخلقية^(٢٨) التى يطلق آخرون وصف «الإنهيار الخلقى Moral collapse^(٢٩)».

- والواقع أن هناك أزمة فى وسط قيادات التعليم. وعليه يجب على قادة تعليم القرن الحادى والعشرين إعادة صياغة ممارساتهم القيادية للبعد الخلقى لتشمل الجوانب التالية :
- ١- يتعين على قادة التعليم إرساء مناخ خلقى فى مؤسساتهم^(٤٠). ويجب على مجالس الجامعات، الأمناء والرؤساء ونوابهم والعمداء ووكلائهم أن يظهروا بالقول والفعل التزامهم بالمستويات الخلقية العالية.
 - ٢- على قادة التعليم إرساء مجموعة من القواعد والمعايير الخلقية الواضحة^(٤١). إن المبدأ الذى لا يمكن تحقيقه أو المبدأ الثانى يمكن أن ينتهك من خلال روتين العمل اليومى.
 - ٣- إن انتهاك السلوك الخلقى من جانب السلطة التعليمية يجب التعامل معه بسرعة وحزم. كما يجب نشر نتائج التحقيقات والتحريات على أوسع نطاق.

(١) القيادة التحويلية : Transformational leadership

إذا كان الإتجاه فى التسعينات ينحو نحو القيادة بدلاً من الإدارة، فقد أصبحت القيادة التحويلية هى النمط الجديد والمستقبلى للقيادة فى المنظمات. هذا النمط القيادى الذى يجمع بين تقديم رؤية جديدة لهيكله العمل، بمعنى توضيح المهمة ومتطلباتها وإعطاء المعلومات المتعلقة بها ثم الهيكله التنظيمية والتخطيطية والإجرائية إلى جانب الإرتفاع بمستوى حاجات العاملين ورغباتهم^(٤٢).

وتستند القيادة التحويلية فى نظر سيد الهوارى (١٩٩٦)^(٤٣) على ثلاثة عناصر أساسية هى :

(١) التغيير (٢) الإبداع (٣) روح المخاطرة والبناء.

وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد، حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم فى أنفسهم فى إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا أنفسهم يتوقعون.

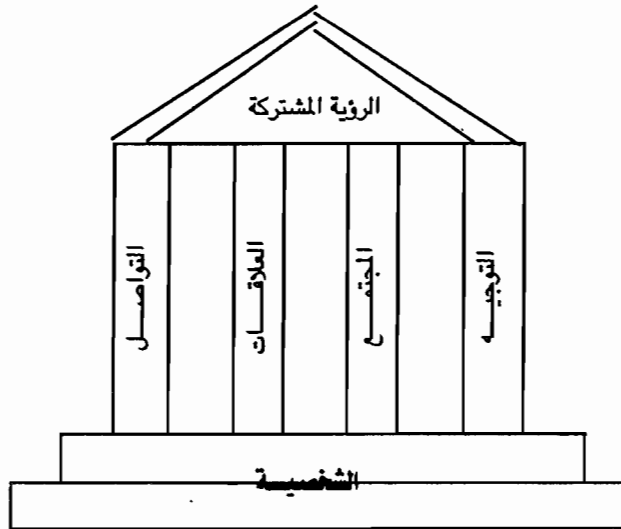
والقائد الفعال فى ظل القيادة المستقبلية أو الجديدة يكون بمثابة المعلم والميسر للأمور يعرف كيف يستخلص الإجابات ممن يملكونها، ومستخدم للمعلومات ويعتمد على الحوافز لتقدير العاملين معه، كما أنه يكون مديراً لفريق العمل الذى يتكون من العاملين معه، بحيث يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة ومشاركين فى العمل، كل شخص يعمل كأنه يمتلك المنظمة نفسها وكذلك فهو يعمل حتى ولو كان الآخرون لا يعملون^(٤٤).

وبذلك يمكننا القول بأن القائد فى المستقبل لا تكون مهمته المحافظة على الوضع القائم وتيسير الأمور بها هو قائد للتغيير يسعى إلى الأفضل دائماً من خلال تشجيع العاملين معه، ويحفزهم بكل الوسائل للاقتناع بالتغيير والمشاركة منه، والإلتزام به، وقائد مبدع فى التفكير، وإدراك المشكلات وحلها وحب المخاطرة المحسوبة.

وقد عرف David Conley and Paul Goldman (١٩٩٤) (٤٥) في دراسته عن القيادة التيسيرية أنها « السلوكيات التي تقوى أو تعزز القدرة الجماعية للمؤسسة من أجل التكيف، حل المشكلات، وتحسين الأداء». ويكون هنا دور القائد التحويلي التيسيري تعزيز تطوير الموظفين على كل المستويات. فضلاً على أنها تستخدم استراتيجيات رئيسة عديدة مثل: التغلب على قلة الموارد، وبناء الفرق، وتوفير التغذية الراجعة، والتنسيق، وإدارة الصراع، وخلق شبكات عمل للاتصال، وممارسة السياسات التعاونية، ونمذجة رؤية المؤسسة، والتبادلية، والأخذ والعطاء.

كما حدد Burns (١٩٨٨) (٤٦) بأنه ينبغي التأكيد على القيادة التحويلية وليس الإجرائية إذ أن القائد التحويلي في الوقت الذي يلي فيه حاجات مرؤسيه، يبحث عن دوافع كامنة فيهم ويسعى لإشباع حاجاتهم، وتترتب على القيادة التحويلية علاقة حب وسمو فكري متبادلة تحول الإشباع إلى قادة والقادة إلى موجهين أخلاقيين.

وقد أشار Dean (١٩٩٨) (٤٧) أن القيادة التحويلية تتمحور في الموضوعات الستة التالية: (١) الرؤية المشتركة، (٢) الاتصال، (٣) العلاقات، (٤) الثقافة، (٥) التطبيق، (٦) والشخصية. وهذه الموضوعات تصاغ في النموذج التالي. وقد دعمت الرؤية المشتركة للمستقبل بأربعة أعمدة للقيادة: الاتصال بانتظام مع الأتباع، بناء شبكة علاقات مع أو بين الأتباع، إيجاد معنى للمجتمع على أساس القيم المشتركة والمعتقدات، توجيه إنجاز الرؤية خلال التفويض والأفعال الأخرى. وترتكز الأعمدة على أساس متين من الشخصية الاستثنائية. ويتمثل أحد الأنشطة المحورية للقادة في المشاركة بعملية بيان رؤية ما سيحدث من أمور، ومن ثم المراجعة في ضوء ما يظهر من أحداث وأفكار ومعتقدات، وإعادة شكل (٢) موضوعات القيادة التحويلية



بيان أو إعلان الرؤية بشأن الموقف الراهن وإلى أين تتجه المؤسسة، الأمر الذي يوحد أعضاء المنظمة في ظل غرض وعزم متبادل (٤٨).

وأيضاً يجد Leithwood (١٩٩٢) (٤٩) أن القادة التحويليين يتعاونون في ثلاثة أهداف أساسية :
١- المساعدة في تطوير أعضاء هيئة التدريس والدفاع عن ثقافة المؤسسة المهنية، والتعاونية. هذا يعنى أن أعضاء هيئة التدريس غالباً يتحدثون، يلاحظون، وينتقدون ويخططون معاً. إن معايير المسئولية الجماعية والتحسين المستمر يشجعهم على تعليم كل للآخر بصورة أفضل. يتضمن القادة التحويليين أعضاء هيئة التدريس في ترسيخ هدف تعاونى، وتقليل عزلة أعضاء هيئة التدريس، وإستخدام الميكانيزمات البيروقراطية لدعم التغييرات الثقافية، القيادة المشتركة مع الآخرين بتفويض السلطة والإتصال بشكل نشط مع معايير ومعتقدات المؤسسة.

٢- مراعاة تطوير أعضاء هيئة التدريس عندما يلتزمون بقوة برسالة المؤسسة.
٣- مساعدة أعضاء هيئة التدريس فى حل المشكلات بصورة فعالة أكثر. إذ يستخدم القادة التحويليين الممارسات مبدئياً لمساعدة أعضاء هيئة التدريس العمل بصورة أنيقة، وليست صعبة.

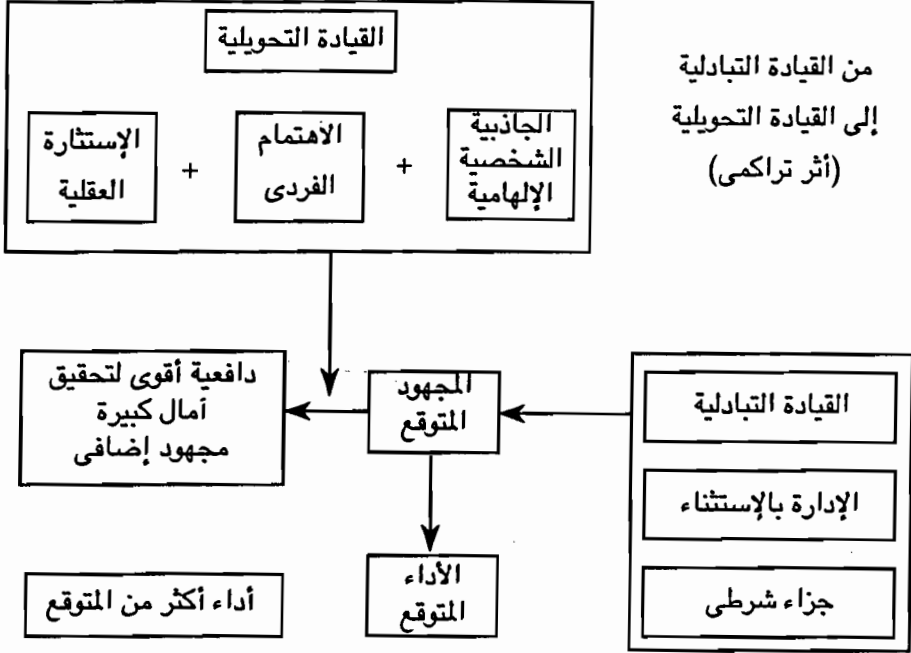
وقد جمع Starratt R. J. (١٩٩٥) (٥٠) هذه الآراء كافة فى نموذج بسيط بليغ للقيادة «كنشتر مشترك للرؤية داخل المؤسسة :

- تتبع قوة القائد من رؤية ينبع بدورها من شىء أساسى للحياة البشرية.
- تضيف هذه الرؤية الإثارة للمدلول العام.
- يوضح القائد رؤيته بأساليب إجبارية لتصبح مشتركة بين زملائه وتضيف مدلولاً مثيراً لأنشطتهم العادية.
- يرسخ القائد الرؤية فى هياكل وعمليات المؤسسة ليشهدها الناس فى الأنشطة النمطية المختلفة.
- يتخذ القائد وزملائه القرارات اليومية فى ضوء تلك الرؤية حتى يصبح مركزاً لثقافة المؤسسة.
- يحتفل كافة العاملين بالمؤسسة بتلك الرؤية فى الاحتفالات والأشكال الفنية.

ويمكن إضافة مزيد من التطوير لهذا النموذج العام بأحكام عامة أخرى ترتبط بصنع القرار الجماعى وكتافة القيادة وتنوع قواها (الفنية والتعليمية والرمزية والثقافية).

على كل حال، فإن القائد الراغب فى المساهمة تمييز إدارته الاستفادة من الصورة العامة التى أفرزتها دراسات القيادة كثيراً بأنه ينبغى التركيز على القيادة التحويلية وليس الإجرائية بقصد تغيير المواقف وخلق إلتزام «بوضع أفضل» يتجسد فى رؤية تميز مؤسسته. وتهتم القيادة بتحقيق الإلتزام بمجموعة من القيم «ما ينبغى أن يكون» والتى تشكل حينئذ مركز ثقافة الكلية أو المعهد. وأيضاً بما يسمى «قوى القيادة» أو «كتافة القيادة». كما تتمثل نقطة البداية فى وجود الرؤية وضمان الإلتزام بها بصرف النظر عن نوع القائد (ذكر كان أم أنثى). ولزيد من الإيضاح يصوغ الباحث الشكل التالى لتوضيح أهمية القيادة التحويلية :

شكل (٣)
أهمية القيادة التحويلية



Team leadership

٣- القيادة الجماعية :

يساعد مدخل القيادة الجماعية هذا على تحول المؤسسة من عقلية الخط الأحمر التى تحد من المشاركة فى الإجراء والتنمية إلى عقلية الخط الأخضر التى تشجع المشاركة فى المهام الرئيسية لتنمية المؤسسة.

إن المؤسسات التى تنجح فى إستخدام تطوير الفرق كجزء رئيسى بهيكل إدارتها هى التى يمكنها^(٥١) :

- تحقيق طفرات فى التجديد - تحسين الجودة - زيادة الكفاءة - تحسين الأداء.

وعليه، هناك قضايا يتعين بحثها فى سعينا لتطوير الفرق منها :

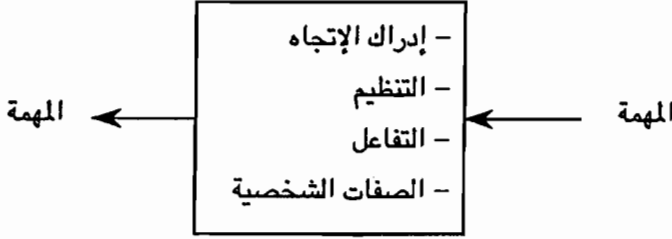
* علاقة الفرد بعملية صنع القرار التعليمى : التحريك، والطاقة الكامنة. وذلك بإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين فى عملية القيادة المشتركة ومنحهم فرصة كبيرة لتكوين الرؤية السياسية واستراتيجية التصميم وصنع القرارات وتقييم فاعليتها.

* طبيعة استثمار السلطة فى الفرق : تحتاج الفرق لقوة وسلطة حقيقية لإدارة المهام والمشروعات، والعمل دون الرجوع باستمرار للإدارة العليا، كما تحتاج التشجيع لتحديد أولوياتها وطرق عملها اتخاذ القرارات المناسبة.

ويصرى Patrick W. (١٩٩٥) (٥٢) أن قيادة الفريق الناجحة تنشأ عندما يتحد أناس مهرة ويتمكنون عن طريق المشاركة والتعاون من إطلاق مهاراتهم وصفاتهم لتحقيق نتائج عالية الجودة بصورة مستمرة. وتتكون عملية التعاون الناجح من عدد من العناصر الأساسية كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل (٤)

قيادة الفريق الناجح



والقيادة الجماعية هي مجموعة من الناس يعملون معاً على أساس (٥٣) :

- معارف وإدراكات مشتركة.
- غرض مشترك.
- إجراءات متناسقة
- الإلتزام
- التعاون.
- حل الخلافات بصورة منظمة بالمناقشة والحوار.

يعتبر تكوين فريق العمل من ملامح القيادة الناجحة التي تحرص على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الكلية أو الجامعة. كما يعتبر العمل الجماعي كفريق مهم لتحسين العمليات والنظم وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة كما تعتبر الفرق الفاعلة ضرورية لحدوث التعلم الصفى المؤسساتى والتعاونى، إذ يجب أن يفهم الفرق دورة «خط - افحص - تصف» وأن يترك الحاجة إلى التركيز على تحسين العمليات فى النظم التى يعمل فيها الأشخاص.

ومن أهم الأسباب التى تدفع المسئولين إلى تكوين فريق العمل ما يلي (٥٤) :

- ١- الإستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- ٢- زيادة الإتصال بين الأعضاء.
- ٣- تنمية الشعور بالإتحاد والصدقة.
- ٤- إيجاد جو التعاون لزيادة الإنتاج.
- ٥- الوصول إلى حلول جماعية.
- ٦- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- ٧- تبادل المعلومات والتجارب.
- ٨- الفاعلية فى حل المشاكل لتوفير الخبرة.
- ٩- توفر إرجاع الأثر (التغذية العكسية أو المرتدة) بشكل مباشر.
- ١٠- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفريق واحتياجات الأعضاء.

وإذا كانت المؤسسات التقليدية تنحصر قيادتها بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية والارتجالية أحياناً. هكذا فإن المؤسسة فى عالم اليوم لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمى الكبير الذى تغيرت أساليب القيادة فيه وأصبحت جماعية، والسعى لتقليد الهيمنة الفردية لحساب هيمنة الجماعة، وإلغاء العقل الأحادى لحساب العقل الجمعى من خلال(٥٥) :

١- توزيع فرص العمل والإمكانات على المجموع مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم الكفاءة والقدرة والحماس والانسجام.

٢- تشجيع المبادرة والإبداع والخلق وصناعة الفرص الجديدة، وإلغاء السياسة أو الفكرة لمجرد أنها جديدة وتضعيف المبادرة كونها أتت من غيرى.

٣- اعتماد معايير جديدة فى التصدى للمسئوليات والمواقع الإدارية والقيادية، والسعى بجدية وحرص لإلغاء معيار (الولاء للشخص) ليحل محله المعيار الذى يحدد (الكفاءة) و(الأمانة).

٤- الإنصاف فى مراقبة المقصرين (قادة، أو مدراء، أو موظفين أو عاملين) وعدم التساوى بين المحسن والمُسئء، والنجاح والفاشل، والقادر والعاجز.

٥- مشاركة المعينين فى صناعة القرار وصياغة الاستراتيجية ورسم البرامج.

لقد أثبتت التجارب المختلفة - على صعيد الحكومات أو التجمعات والمؤسسات - أن فريق العمل هو أكمل صيغة لإنجاز الأعمال سواء السريعة والطارئة منها أو الجذرية الدائمة... ولعل أبرز النقاط الجوهرية التى تشكل فريق العمل ثلاث(٥٦) :

١- الهدف المشترك. ٢- المصلحة المشتركة. ٣- المهام المشتركة. ولا يمنع أن تجتمع كلها أو بعضها فى تشكيل فريق.

واللحصول على فريق عمل متماسك على القائد أن ينظم توزيع الأعضاء حسب الكفاءة والاستعداد لكل منهم وفق التسلسل التالى :

١- القائد، وهو الشخص الذى يدفع الفريق نحو التقدم لإنجاز الأعمال فى الوقت المناسب.

٢- الأئرع والمساعدون، وهم الذين يقومون بتبنى القيادة وحماية قراراتها وأداء الأعمال وفق الخطة المرسومة.

٣- المفكرون، وهم أولئك الذين يرتقون بمستوى الأداء ويسلكون طرقاً فريدة لإنجاز الأعمال.

٤- المصلحون، وهم الذين يهتمون بعلاقات الفريق الداخلية ويحلون المشاكل ويحفظون الحماس ... إلخ.

٥- الرابطون، وهم الذين يوجدون جسور الربط والتنسيق والتكامل مع المؤسسات والجماعات الأخرى.

كما أن العمل الجماعى الجيد لا يتوقف على أفراد الفريق فحسب، بل على عوامل تنظيمية عديدة أيضاً مثل الموارد المالية والحالة المعنوية لهيئة التدريس والعاملين والتوجه القيادى للرئيس والجهاز الإدارى وغيرها.

ويلاحظ Bryce Grindle (١٩٨٢) (٥٧) أن مدخل الفريق يبدو بأنه «أفضل المفاهيم اقتراناً بديموقراطية الإدارة، والنظم الإجتماعية المفتوحة». علاوة على ذلك، أثبت المفهوم بأنه أكثر تجاوباً إلى الضغط من أعضاء هيئة التدريس والآباء لاعادة توزيع السلطة والنفوذ، وتوسيع المشاركة في عملية إتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة الإدارية.

إن تقسيم القيادة إلى وحدات يحسن من نوعية القيادة إذ تملك القيادة زمام الأمور في وحدتهم، فالعمل الجماعي يزيد الإنتاج (٥٨). وهناك تحول في القيادة التنظيمية حسبما يقول العديد من الخبراء. ينبغي أن نسمى تلك القيادة «لغة السياسات» وهي عملية قيادية تتضمن مفاهيم «خصخصة الائتلاف والتحالف والفرق والتفويض والتمكين وإفساح المجال للمبادرات». ويعرف الكلمات الأساسية مثل «الخيارات بدلاً من الخطط، الممكن بدلاً من التام والمشاركة بدلاً من الإذعان». والإجراءات الحاسمة الممكن اتخاذها لتحسين المناخ التنظيمي اللازم لتفوق القيادة الجماعية هي (٥٩) :

- ١- مثلما تعمل مجالس الوزراء والأمناء بروح الفريق، ينبغي أن تعمل الكيانات التعليمية القيادية. ويصرف النظر عن مسمياتها، فإن المشكلات والتحديات والفرص أو الموضوعات أو النشاط التنظيمي الذي يتطلب إهتمام القيادة ويجب متابعته بالجهود المشتركة.
- ٢- يجب على القيادة الجماعية الإهتمام مستقبلاً بالأفكار الخلاقة والتقدمية لأعضاء مجموعة العمل. كما يجب أن تتيح اللائحة الداخلية تبادل الأفكار والمشاركة في ابتكار الأساليب الجديدة.
- ٣- صرف مكافآت للجهود المشتركة أسوة بالجهود الفردية المبذولة.
- ٤- الحث على العمل الجماعي من خلال تكوين مجموعات العمل وتدريبها.

٤- قيادة المساءة (المحاسبية) : Accountability leadership

في المجتمعات المتقدمة مثلاً يرتبط مفهوم Accountability بقضايا ذات صلة بالنظام العام، باعتبار أن واجب تأدية الحسابات لا يطبق فقط على التعليم العالي، بل يشمل كذلك رجال السياسة والمؤسسات بعامه. أما في مجتمعات العالم الثالث، فإن هذا النوع من المعلومات لا يرتبط بالانتظام العام بل يعتبر شيئاً شبه سري (٦٠).

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الجدوى الحسابية لا تعنى أن هناك نوعاً من المركزية ولكنها أدت في معظم الحالات إلى التدخل الحكومي المتزايد في الشؤون الأكاديمية لأن المحاسبة على النفقات تنسحب بالتالي على المحاسبة على البرامج. وتختلف وسائل المحاسبة من دولة إلى أخرى، ولكنها جميعاً تتفق في استخدام البيانات والتقنيات المعقدة لإقتضاء أثر التكاليف وقياس النواتج وتطوير البحوث كوسيلة لفهم الأداء الفعلي للبرامج التعليمية وربط الأهداف التعليمية والبرامج بالتمويل المرصود لها كوسيلة لقياس مدى أثمارها، وهي كلها أفكار خلافية في دوائر التعليم العالي والجامعي ولكنها مع ذلك عناصر رئيسية للجهود المبذولة من جانب الحكومة لتطوير التعليم الجامعي والعالي.

وتمر الكليات والجامعات حالياً بمرحلة تحول من جوانب عديدة، هناك تغييرات فى التنسيق والرقابة الحكومية، وتخصيص الموارد المالية (تحول التمويل من الدولة إلى الجامعة ورجال الأعمال، وفى كثير من الحالات تعيد الدولة توزيع الأموال إلى جهات وهيئات أخرى، والرأى العام بالنسبة للتعليم العالى والمطالبة الراهنة بمزيد من المساعفة عن كيفية استغلال وقت أعضاء الهيئة التدريسية)، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. وعليه، يجب أن يتمتع قادة ومدراء مؤسساتنا بالمهارات والمرونة بمثل هذه البيئة المتقلبة^(٦١).

كما أن المحاسبية أو إثبات كفاءة المؤسسة تكون مركزية وهامة للقيادة الأكاديمية منظوراً إليه كماً، هو إذن فكرة جديدة إلى حد ما. وعليه ينبغى أن تكون المحاسبية مبدأ عام فى مؤسسات التعليم الجامعى والعالى وذلك لضبط الجودة والرقابة على النفقات الجامعية. وأعتقد أن المحاسبية تتضمن تقديم الأداء والمسئولية وأيضاً سياسات الجامعة.

ويشير مبدأ إثبات الكفاءة أو الفاعلية إهتماماً كبيراً جداً، خاصة وأن من المفترض أن يتوافق مع طرائق محددة لرقابة وضبط سير عمل قادة مؤسسات التعليم العالى - وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى الحكومات - ولأن مؤسسات التعليم العالى مقتنعة هى الأخرى بأن أشكالاً ملائمة من الرقابة من شأنها زيادة كفاءتها الداخلية^(٦٢).

ومهما يكن من أمر، فإن Mortimer (١٩٩٢)^(٦٣) يرى أن «على معاهد التعليم العالى والجامعات أن تؤدي حساباً لمراجع أو مؤسسات خارجية شتى، إنها مسئولة أمام المجتمع عن الوظائف التى تضطلع بها وعليها أن تثبت للسلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية فاعلية عملها، وقدرتها على إرجاع الأساتذة والطلاب الذين قد يحدون عن مبادئ الجامعة إلى الطريق القويم، وأن تعطى الدليل كذلك على عدالة وصوابية عملياتها الداخلية فى اتخاذ القرارات».

ومن المأمول أن يتمكن العالم الجامعى المعاصر بين التوفيق بين الإستقلالية وإثبات الكفاءة أو تأدية الحساب عنها، لما فيه خير الجامعات وحيز التنمية الوطنية الدولية فى أن واحد.

إن المفهوم الذى نحن بصدد هنا يرتبط بعملية التقييم، وقياس العائد ومراقبة مجمل وظائف الجامعة. إن عبارة المحاسبية تشير إلى ضرورة تأدية الحسابات، ليس فقط بالمعنى الذى تفهمه المحاسبية، بل أيضاً من زاوية أعم وأشمل تتناول الصلة بين الغايات والوسائل، أخذة فى الاعتبار متطلبات المجتمع والجامعة. وفى مجتمعنا الحديث، ينبغى تأدية الحساب باستمرار للرأى العام، بحيث أن المؤسسات تخضع لتيارات وأشكال من الضغوط الاجتماعية غالباً ما تكون تجديدية تجاه الجامعة، علماً بأن المجتمع يخضع لتحولات غالباً ما تسبق التغييرات الداخلية فى الجامعة التى ساعدت على تطوير أدوار وتمثيل كل من الجنسين^(٦٤).

- بالرغم من أن القادة هم أكثر الأفراد الراغبين لتولى المحاسبية لما يحدث في مؤسساتهم التعليمية، وتقدم حركة المحاسبية الحالية بعض التحديات الخاصة مثل (٦٥) :
- * تعبئة الموارد البشرية للوصول إلى المستويات الدنيا والأكثر تعقيداً.
 - * تفادى الآثار الجانبية غير المقصودة، مثل نزعة التقويم لقيادة محتوى غير عملي خارج المنهج.
 - * إدارة المعارف العامة عندما تنتشر معايير الاختبار بشكل توضيحي.
 - * الحفاظ على أخلاقيات المعلم في المؤسسات المعنية كإنجاز منخفض.
 - * ضمان العدل والإنصاف للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.

كما يشير Hammond Darling and Linda Ascher (١٩٩١) (٦٦) أنه يوجد على الأقل خمس أنواع من آليات المحاسبية :

- سياسية : يجب أن يرشح أعضاء ومشرعوا مجلس الجامعة للإنتخابات.
- قانونية : تشرع المجالس والسلطات التشريعية السياسات، وسماع شكاوى المؤسسات التعليمية بالمحاكم.
- بيروقراطية : تضع المجالس الجامعية القواعد واللوائح والتعليمات لضمان أن المؤسسات تطابق المعايير وتتبع الإجراءات.
- مهنية : يجب أن يكتسب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين المعارف المتخصصة، واجتياز امتحانات الشهادة، ولديهم مستويات مهنية من الممارسة.
- تسويقية : اختيار البرامج التي يعتقدون بأنها مناسبة وملئمة.

وفى الحقيقة نجد أنه فى العقود القليلة الماضية اعتمدت المحاسبية على مبدأ آليات البيروقراطية. لأن أدوات المحاسبية المهنية والتسويقية مقترحة حالياً كإستراتيجيات لتحسين الجامعة أو الكلية.

وخلاصة القول فإن قيادة المحاسبية مفيدة على مستوى النظام وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة كما يلي :

أ- على مستوى النظام (٦٧) :

- * ربط وتماسك الرؤية.
- * وضوح غرض الحكومة.
- * الإقتناع العام.
- * من يمول ماذا؟

ب- على مستوى الفرد :

- * تغذية راجعة للمتعلم.
- * تفاعل أعضاء هيئة التدريس.
- * استجابة أعضاء هيئة التدريس.
- * استثمار المتعلم.

ج- على مستوى المؤسسة :

- * السلامة والوضوح.
- * تقييم المخرجات والنتائج.
- * الإجراءات
- * إحصائيات مقارنة إدارية.
- * الشفافية.
- * الكفاءة والفاعلية.
- * عقلنة البرنامج.
- * الإذعان بالمعايير والمستويات العالمية.
- * المراقبة المالية.

وتأسيساً على ذلك فإن الحاسبية هي مجموعة من الإلتزامات، والسياسات، والممارسات المصممة من أجل (٦٨) :

- زيادة استخدام الممارسات التربوية الجيدة.
- الإقلال من استخدام الممارسات الخاطئة والمضيعة للوقت.
- إيجاد آليات داخلية للتعين، والتشخيص، وتغيير مقررات الأداء التي لا تؤدي إلى التعلم ويمثل «الإتجاه لتحديد الحاسبية» إحدى المبادرات الهامة المؤثرة في التعليم العالي. يطالب كافة المشرعين والآباء والطلاب والحكومة والجهات المانحة وقطاعا الصناعة والأعمال بأن تقوم مؤسسات التعليم الجامعي والعالي بتخريج الأكفاء، وتتطلب هذه الإجراءات الممكن اتخاذها لتحسين مبدأ الحاسبية هي :

- ١- ممارسة أساليب القيادة الرقابية لتحديد المسؤولية التعليمية والتوصل إلى معدلات قياسية للتخرج والشهادات ذات الضمانات وتعديل النظام التعليمي ليتسع للخريجين ممن لم يتم إعدادهم بصورة كاملة في المجالات الصناعية والوظائف الإدارية.
- ٢- إخضاع مؤسسات التعليم العالي لنوع من أنواع الحاسبية لضمان تقديم المعلومات الدقيقة للطلبة، والحفاظ على قدر أساسي من الجودة، وإدارة الشؤون المالية إدارة سليمة.
- ٣- التوازن الأمثل بين الحاسبية والإستقلالية وذلك باستعمال نماذج ومداخل جديدة في توفير التعليم العالي، بما يضمن كلا من التكلفة - الفاعلية والمدخل التجريبي.
- ٤- تصميم وتنفيذ أنظمة مناسبة لإثبات الكفاءة (الحاسبية)، متضمنة ميكانيزمات توكيد الجودة لتحقيق الأهداف المنشودة بدون أضرار باستغلال المؤسسة أو الحرية الأكاديمية. ويجب أن تشارك المؤسسات الممثلة في تعليم موظفي التعليم العالي في التخطيط لمثل هذه الأنظمة كلما أمكن.

ه- قيادة التعليم عن بُعد : Distance education leadership

إن الوجه التجديدي للتعليم على بُعد من المؤكد، كما أشار إلى ذلك مؤلفون عديدون أن المفهوم والمصطلح كانا، لعشر سنوات خلت، مجهولين في الواقع لدى العديد من اختصاصي التربية، بعكس الحالة الحاضرة. فالتعليم عن بُعد كما يلاحظ Holmberg (١٩٨٥) (٦٩)، يرتدى أشكالاً متعددة معظمها حديثة العهد جداً، لا سيما تلك التي تتوجه إلى عدد كبير من الأشخاص : فهذا التعليم يمكن أن يعطى

مثلاً فى إطاره : (١) جامعات مستقلة متخصصة بالتعليم عن بُعد، (٢) وحدات تعليم عن بُعد تعمل داخل جامعات تقليدية، (٣) مؤسسات للخدمات تمارس التعليم عن بُعد للحساب جامعات تقليدية، (٤) مؤسسات عامة أو خاصة تمارس هذا النوع من التعليم بصورة موازية، وأخيراً (٥) فى إطار مجهود مشترك بين عدة مؤسسات.

التعليم عن بُعد نظام تربوى مرن يتميز عن أنظمة التعليم التقليدية ويسعى على حد تعبير إدجار فور (١٩٧٢) (٧٠) إلى «إعادة توزيع التعليم فى الزمان والمكان»، وإلى تشجيع «التعلم الذاتى المعاون»، وإلى مساعدة الفرد على «اختيار طريقة بحرية أكبر فى إطار أكثر مرونة» وأما على الصعيد التربوى، فيعتبر التعليم عن بُعد بمثابة «دراسات منقطعة» تستلزم «حواراً تعليمياً موجهاً» (٧١). فالتعليم عن بُعد صيغة تعليمية صناعية (٧٢)، تضع فى المرتبة الأولى التنظيم العلمى الرشيد والميكنة والإنتاج المتسلسل وتقسيم العمل والتركيز والضبط. كما أنه يشجع العدالة الاجتماعية ويدعم الاقتصاديات الوطنية حيث أنه يأتى إلى عتبة مكان عملك. ويحدث التعليم عن بُعد عندما يكون المعلم والطالب منفصلين ببعد جسدى تكنولوجى (أعنى الصوت، الفيديو، البيانات، الطباعة).

وربما يكون بيت القصيد فى بدائل التعليم العالى المستقبلية هو التعليم عن بُعد بأشكاله وصيغه المتنوعة، ولا سيما صيغة الجامعة المفتوحة التى ذاع صيتها منذ السبعينات من القرن العشرين ومن المعروف تاريخياً وجود أنواع من التعليم بالمراسلة والدراسة المستقلة منذ أواسط القرن العشرين، ولكنها لم تكن منتشرة ولم تكن مقدرة. والجديد اليوم بشأن التعليم عن بُعد، بمختلف صورته، أنه يمثل بديلاً كاملاً للتعليم فى الصفوف وقاعات الدراسة. وربما كان العامل الحاسم فى مثل هذا التوجه تطور التكنولوجيا المختصة بالتواصل والاتصال (٧٣).

«والتعليم عن بُعد يكون فيه الأستاذ والطالب بعيدين أحدهما عن الآخر من حيث المكان إلا أنهما مرتبطان بما يقدمه الأستاذ للطالب من مادة علمية لدراسته، أعدت بعناية فائقة وبأسلوب يناسب التعلم الذاتى الذى يمارسه الطالب ودُعمت بوسائل التكنولوجيا التعليمية الحديثة التى تعين الطالب على استيعاب ما يدرسه من مادة علمية، وأثناء ذلك يظهر اتجاه ملحوظ لزيادة الإعتماد على التعليم الذاتى واستعمال مواد التعلم المفتوح فى الجامعات العادية، فضلاً عن التكنولوجيات الجديدة فيما يسمى «الصفوف الموزعة» (٧٤)، مما يؤذن بتغيير النمط الصناعى للتعلم عن بُعد.

وفى الحقيقة أصبح التعليم عن بُعد شكلاً أساسياً للتعليم والتعلم على مستوى العالم، ومع ذلك فإن تدريب العاملين لم يحظ بعد بما يستحقه من العناية الكافية والإهتمام فى معظم دول العالم (٧٥).

نقول إن التعليم عن بُعد يشمل فى نظرنا جميع أشكال التعليم المنظمة حيث الحضور داخل حجرة دراسية، أو حضور دروس أو أعمال موجهة، أو أى شكل من أشكال التفاعل المباشر بين طلبة ومدرسين مجتمعين فى نفس المكان والزمان، ليس هو نمط التعليم الرئيسى.

لقد لعب التعليم عن بُعد دوراً رئيسياً فى إعداد وإعادة تدريب الهيئة التعليمية فالحاجة إلى التوسع فى التعليم لمقابلة النمو السكانى وارتفاع معدلات الإنتساب، قد طرحت مشكلات ضخمة على المخططين.

ويعتبر التعليم عن بُعد وسيلة لخفض تكلفة التربية وتكلفة الإعداد والتدريب، صحيح أن النفقات الواجب استثمارها لإنشاء مؤسسة للتعليم عن بُعد (الجامعات المفتوحة)، مع ما تستلزمه من بنية تحتية ومعدات ومواد، يمكن أن تكون باهظة، إلا أنه يمكن توزيعها على عدد كبير من الطلاب، علماً بأن تكلفة التعليم المباشر هنا لا تصل عموماً إلى المستوى الذى تبلغه فى نظم التعليم التقليدى^(٧٦). وبالتالي قد بات من المؤكد تزايد شعبية التعليم عن بُعد فى المستقبل القريب جداً - فى غضون العام أو العامين المقبلين - وانخفاض تكلفته وتزايد فاعليته وذلك نتيجة استخدام شبكة الخدمات الرقمية المتكاملة.

بدون استثناء، تبدأ برامج التعليم عن بُعد بتخطيط واعى وفهم مكثف لمتطلبات المحتوى، واحتياجات الطالب، وقد يستتبط ذلك من خلال الأداء الجاد وتكريس الجهود من معظم الأفراد والمؤسسات. فى الواقع، تعتمد برامج التعليم عن بُعد على الجهود الموحدة والمتكاملة من أجل الطلبة والكلية، والهيئة التدريسية، والتسهيلات ومساعدى الهيئة التدريسية، والمديرين^(٧٧). إن مدراء وقادة التعليم عن بُعد يؤكدون على نشر الموارد التكنولوجية بفعالية رسالة المؤسسة الاكاديمية ويحافظون على تركيزهم الاكاديمى ويواجهون الاحتياجات التعليمية للطلبة البعيدين.

ويضيف Garrels (١٩٩٧) ^(٧٨) عناصر هامة للتعليم الناجح فى التعليم عن بُعد : حماس المدرب، المؤسسة، الالتزام القوى لتفاعل الطلبة، الألفة بالتكنولوجيا المستخدمة فى بنية الصف، وعامل المساندة النقدية.

إن الاستخدام المستقبلى للتعليم عن بُعد داخل كل الأنظمة هائلة، كما إن هذا التطبيق فى التعليم العالى يطور من ثقافتنا. إن التعليم عن بُعد ليس دواء وعلاج للصعوبات والعوائق التى تصادفها فى المؤسسات التربوية التقليدية، ولكنه يقدم الإمكانية لخدمة عدد أكبر من الأفراد الذين يبحثون عن فرص التعلم^(٧٩).

وخلاصة القول أن التعليم أخذ فى الانتشار بسرعة خارج نطاق الجامعة والكليات. والتحديات التى يفرزها التعليم المدعوم بالتكنولوجيا تتمثل فى :

أ- التوازن بين تأثير المعلم وتأثير التكنولوجيا فى الصف.

ب- القيود المفروضة مثل الاستفادة من المكتبة وخدمات الطلاب خارج نطاق الجامعة.

ج- فوائد التعليم الجماعى بالنسبة للتعليم الفردى. فالقائد التعليمى فى المراحل التالية يجب أن تتوفر لديه مهارات القيادة وخاصة فى مجال التعليم عن بُعد :

١- استيعاب واحترام العلاقة القائمة بين التعليم والتكنولوجيا والوقت والمكان. إضافة لذلك، يجب أن تمتزج أهداف التعليم بالتكنولوجيا لتكون التكنولوجيا وسيلة وليست رسالة، وسيشهد

المستقبل انتشار التعليم عن بُعد، كما سيتحول المنزل إلى مكان للعمل وربما تحول إلى مكان للتعليم المركزى.

٢- سرعة ازدياد التفاعل بين تكنولوجيا الإتصالات وانتشار المعارف، مما يتعين معه أن يتعلم المسئولون التنفيذيون كيفية السيطرة على هذه العملية وتعزيزها.

٣- التأكيد على معرفة المكتبات، بدون مراقبة.

٤- التأكيد على التسييلات والتجهيزات الضرورية لرسالة المؤسسة وصيانتها المناسبة.

٥- تطوير أعضاء هيئة التدريس قبل البداية بأى نشاط للتعليم عن بُعد ويجب أن يتدربوا بإستعمال أشكال التكنولوجيا التعليمية المتطورة. وتوفير مصممي برامج وموظفين تقنيين فى إنتاج المؤسسات التعليمية للتعليم عن بُعد وإعداد مواد التعليم سلفاً، والتوقيت، والتباين، والتخطيط للإنتقال القليل.

٦- تشجيع المدرب للإتصال المستمر بينه وبين الطلبة ودعم وإهتمام أعضاء هيئة التدريس هامة لنجاح مساعى التعليم عن بُعد.

٦ - قيادة الخصخصة : Privatization leadership

إن تخصيص التعليم العالى (أى جعله خاصاً) ليس بظاهرة جديدة فى الإقتصاد العالمى، غير أن التخصيص قد اكتسب فى الآونة الأخيرة أهمية بارزة كاستراتيجية للتنمية التربوية ترمى أساساً - ولكن ليس بصورة مطلقة - إلى التعويض عن ركود الميزانيات العامة للتربية، لا بل من انخفاضها فى بعض البلدان من جهة، وإلى مقابلة الطلب الاجتماعى، من جهة ثانية، كما يتجسد على الأخص فى شعار «التعليم العالى للجميع»^(٨٠).

إن الحجج المؤيدة لتخصيص التعليم العالى تستند أساساً لإعتبارات مالية. والحال أن الميزانية العامة للتعليم العالى تتميز فى أفضل الحالات، بالثبات وهى تتدنّى فى الواقع بالقيمة الحقيقية، لا سيما بالمقارنة مع قطاعات اقتصادية أخرى. ومن البراهين المقدمة أيضاً أن تخصيص التعليم العالى من شأنه زيادة كفايته الداخلية والخارجية وتحسين نوعيته، وذلك بفعل التنافس الذى يحصل بالقطاعات العام والخاص، فى حين يسهم تخصيص فى الحد على نحو ملموس من انعدام التكافؤ فى تمويل التربية^(٨١).

ويمكن عزو نمو ظاهرة الخصخصة فى بلدان عديدة، فى جزء كبير منه، إلى إخفاق التعليم العالى الرسمى، وقد قدمت الجامعات الخاصة بالتأكيد إسهاماً إيجابياً فى هذا المضمار إذ تعتبر هذه الجامعات عاملاً قوياً مميزاً من عوامل التنوع والاستقلال والجودة والكفاءة والتجديد^(٨٢).

وتطرح الأدبيات، من الناحيتين النظرية والإمبريقية أن تهدف خصخصة القيادة إلى رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالى عن خلال تحسين قياداتها وإداراتها بإدخال تقنيات إدارة وقيادة شركات القطاع الخاص. وتمكن الخصخصة القيادة بأشكالها المختلفة، أى عقد القيادة والتأجير والإمتياز، أى تمثل غاية فى حد ذاتها أو مرحلة إنتقالية فى طريق إنهاء ملكية الدولة.

قد فهمت الخصخصة بأنها أكثر ملائمة كطريقة أو مدخل لسياسة إجتماعية بدلاً من سياسة فى حد ذاتها^(٨٣) فى المقام الأول، تشير الخصخصة إلى : (١) أى تغيير فى أنشطة أو وظائف الدولة إلى القطاع الخاص، أو أنه أكثر خصوصية، (٢) أى تغيير فى إنتاج الخدمات والسلع أصلاً بواسطة القطاع العام إلى القطاع الخاص^(٨٤). بمعنى أنها أكثر انتشاراً، فالخصخصة هى ظاهرة مرتبطة بالتخفيض فى خدمات الدولة، على وجه الخصوص، فى الإقلال من دعم الدولة، إن المالية (حكومية) عادة مهتمة بنقل المسؤولية أصلاً للمقاة على عاتق الدولة إلى القطاع غير الحكومى^(٨٥). أن القصد هو تعزيز الفاعلية، والاقتصاد وكفاءة فى تلقى الخدمات العامة، ومعايير السوق مثل تبنى الربح إذ القدرة على الإنتاج كمبادئ إجرائية فى التوزيع العادل أو الإسهام فى الخدمات الاجتماعية^(٨٦). بالإضافة لذلك، توظف مبادئ الدفع المجانى والدعم الذاتى للتوكيد على فاعلية وكفاءة تكاليف الدعم الحكومى^(٨٧). فى السنوات الحديثة تصبح المحاسبية، وإختيار المستهلك، والإدارة الفعالة ذات علاقة أكثر بإدارة القطاع العام.

كما تطرح الأدبيات، عندما تتبنى الدول الخصخصة، عادة إذا رغبت فى تحقيق عدد من الأهداف والتي من أهمها :

- * تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الإعتداع على آليات السوق والمنافسة.
- * تخفيف الأعباء المالية للدولة التى تسببها جامعات الحكومة الرسمية.
- * توسيع حجم القطاع الخاص والإعتداع عليه أكثر فى عملية التطوير والتنمية.
- * تطوير الأسواق المالية المحلية.
- * توسيع قاعدة الجامعات الأهلية الخاصة.

وتأسيساً على ذلك، يجب تناول موضوع تخصيص التعليم العالى بحذر لمعرفة مدى إمكانية تخصيص بعض الخدمات والأنشطة والأبحاث والتعليم. كما يجب بحث توازن نوعية الخدمات المقدمة مع تكلفتها فى ضوء مهمة ومجال عمل ودور الجامعة أو الكلية. فقد نجحت بعض الجامعات فى تخصيص خدمات التغذية ومواقف السيارات بها، بينما فشلت جهودها فى تخصيص غيرها من الأنشطة :

- ١- أن التخصيص يتطلب تغييراً فى الهيكل التنظيمى. يتطلب النموذج الجديد لإدارة المعهد أو الكلية قدرة خاصة لمواجهة البيروقراطية التقليدية وهو موقف يقبل بالتغيير ويتفوق فيه.
- ٢- كما تسعى المعاهد والكليات لإيجاد سبل جديدة للمشاركة مع القطاع الخاص لأداء مهمتها التعليمية، يجب على قيادة التعليم العالى اكتشاف مسارات خلاقة بما فى ذلك القطاع الخاص لإدارة العمل بالجامعات.
- ٣- تعزيز مؤسسات التعليم العالى وأهلها أكثر من أى وقت مضى، نظراً للفوائد القومية والدولية والإنسانية المتطورة التى تصدر عنها إنشاء مراكز فى الجامعات للإسهام فى إعداد السياسات

التربوية وغيرها^(٨٧)، وإمداد المشرعين والمسؤولين ومتخذي القرارات بالمعرفة المتكاملة اللازمة لاتخاذ تلك القرارات، وتغيير التوجهات وأن لا تدعن للمصالح الاقتصادية، أيا كانت، وأن تقع تحت الضغوط المالية والتأثيرات والتخويف والإكراه والتهديد على حد قول مدير عام اليونسكو.

- خلق الجامعة المقابلة المتاجرة بكل ما تصل يدها إليه في سوق مفتوح^(٨٩).

٧- القيادة ذات الثقافات المتعددة : Multicultural leadership

إن إيجاد بيئة متعددة الثقافات هي أولوية لمعظم حرم الجامعة. ويفهم كثير من الناس هذه القضية بوضوح فيما يخص أعداد الطلبة أو جنس أو لون أعضاء الهيئة التدريسية. ومع ذلك، فإن إيجاد بيئة متعددة الثقافات ترتبط بالتوظيف، والمناخ التنظيمي، وعلوم التربية، والمنهج، والقيم التنظيمية، والثقافة والبنى، وتطور الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية^(٩٠).

إن إهمال التنوع الثقافي - سواء عن جهل أو إهمال - يعد عاملاً مهماً في الرسوب، ويخلق مسافة ثقافية. بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة عندما تكون المعايير والقيم والمعتقدات، ونماذج السلوك المكتسبة أثناء المستوى الأول من التكوين الاجتماعي، تكون مختلفة عن المتطلبات الاجتماعية في المستوى الثاني.

وفي مجال التربية، فإن هذا الجهل بالتنوع الثقافي ينعكس على ندرة المعلومات، التي تقدم لقيادة مؤسسات التعليم العالي عن جماعات إجتماعية ثقافية معينة. وعلى الرغم من أن هذه المعلومات تعتبر مهمة، بل وفي غاية الأهمية لأدائهم الناجح في العديد من المؤسسات التعليمية^(٩١).

يقترح Kennison (١٩٩٥)^(٩٢) بأنه يوجد اتساق بين هذا المدخل وأهداف التعليم متعدد

الثقافات في :

- * تعليم الطلبة تقدير واحترام ثقافات وقيم الآخرين.
- * مساعدة تعلم الطلبة للتوظيف بنجاح في مجتمع متعدد الثقافات.
- * تطور مفهوم الذات الإيجابية عند الطلبة المتأثرين بالعرقية.
- * تقع العدالة الاجتماعية ضمن هذا المفهوم. طبقاً لـ Washington (١٩٩٨)^(٩٣) أن العدالة الاجتماعية تدرك بالظلم المنظم (على سبيل المثال، العرقية، والتمييز الجنسي، والشيخوخة) على أساس الهوية، الاجتماعية، والجنس، والنوع، والعمر ... إلخ) التي تحدد وصول المجموعة إلى النفوذ الاجتماعي، والنمو، والموارد، والعرف.

وتأسيساً على ذلك تتطلب القيادة في مجتمعنا أن نعترف بالتنوع والتباين في ثقافتنا، والقائد التعليمي الفعال يجب أن يتعامل مع البيئة المتنوعة الثقافات بالإقرار الكامل بهذا التنوع والتباين محاولاً توحيد تلك الثقافات. قيادة هذا فريقاً مشترك، يجب أن يتضمن هذا الترجمة ما يلي :

١- يمكن القيام بإعادة صياغة نظام التعليم وتغييره فقط في حالة قدرة القادة التعليميين على توحيد ما يفرق بين الأفراد والجماعات. مراعاة المساهمات الممكنة من جانب كافة الأفراد بصرف النظر عن الجنس أو الانتماء أو غير ذلك من أوجه الاختلاف والتباين ستشكل تحدياً هاماً لقادة التعليم في المستقبل^(٩٤).

٢- يجب تطوير الوسائل الخلاقة لنشر إنجازات الأفراد متبعاً ببنى الثقافات في المجتمع الدولي.

٣- يجب التوازن وتوفير أساليب التعليم المختلفة وشمول المنهج على أهداف الوعي الاجتماعي، معرفة التعددية الثقافية، والسلوك الموجه نحو العمل.

٤- إعطاء التعددية الثقافية نفس المستوى من الأهمية.

٥- السماح للتناقضات والتوترات للظهور.

٦- إجراء عمل وبرنامج تدريبي مقدس، ونشر الانتباه إلى التمثيل والفهم الثقافي.

٧- استخدام التفكير التأملی، والتاريخ/أو الخلفية الفردية كإدارات للتعليم التجريبي^(٩٥).

ثالثاً، خاتمة الدراسة ومقترحاتها،

وبناءً على ما سبق وفي ضوء استعراض ما أسفرت عنه الدراسة الحالية يمكن إبداء الملاحظات

والمقترحات التالية :

١- إعادة التفكير في مفاهيم القيادة بحيث تجمع بينها عوامل مشتركة من أهمها تبني التغيير.

٢- يجب أن يتصف القائد بخصائص وصفات القيادة المطلوبة مثل الاستقامة والتواضع والدعابة والصبر والتعامل مع المرؤوسين... وغيرها.

٣- إنجاز المهام المطروحة وبناء علاقة طيبة مع العاملين بالجامعة وفيما بينهم، والقيام بعمليات تحديث مفيدة وضرورية، ولكنها مدروسة ومحدودة.

٤- كما ينبغي مراجعة نظريات القيادة لأنها تزودنا بدليل واضح لدعم القناعة بأنه يوجد إقناع ذو اعتبار عن وظيفة وطبيعة القيادة.

٥- يجب استخلاص مبادئ قيادية من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين وزيادته في أوقات التقشف، وبالتحديد فإن هذه المبادئ هي :

(١) أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.

(٢) أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكثر.

(٣) أن نربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها.

(٤) أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي.

٦- النظر بعناية وموضوعية في الظروف والأحوال المحيطة بعمل القيادة وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال.

٧- يجب أن يتم اختيار القيادات لشغل المناصب القيادية سواء على مستوى الجامعة أو الكلية بدون

المعرفة أو القرابة أو المحسوبية أو الأقدمية أو السن، بل يجب أن يتم على الأسس العلمية التالية :

(١) سجل قوى ومشرف كعالم ومُعلم.

(٢) امتلاك المرشح للقيادة لصفة النجاح والتفائل.

(٣) بعض الخبرة بالإدارة.

(٤) التفرغ الكامل للإدارة والقيادة الأكاديمية.

(٥) الاستقامة.

(٦) الشجاعة.

(٧) تقدير المستقبل والقدرة على التنبؤ.

(٨) التمسك بالقيم الخلقية.

(٩) الإنصاف والعدل.

٨- إيجاد البيئة الأكاديمية والمادية والنفسية التي تشجع على العطاء والإبداع، قيادة تعرف كيف توجه
الإمكانات والطاقات البشرية المختلفة، ولها حضور محلي وقومي ودولي في المجالات المختلفة.

٩- يتعين على قادة التعليم إرساء مناخ خلقى فى مؤسساتهم، ويجب إرساء مجموعة من القواعد
والمعايير والقيم الخلقية الواضحة ومقترنة بقيم الغايات، ويجب مراجعة سلوكيات قيادتنا الذاتية،
والتعلم من أخطائنا، وفعل الشيء الصحيح.

١٠- الحث على القيادة الجماعية من خلال تكوين مجموعات العمل وتدريبها. ويجب على القيادة الجماعية
الإهتمام مستقبلاً بالأفكار الإبتكارية والتقدمية لأعضاء مجموعة العمل، كما يجب أن تتيح اللانحة
الداخلية تبادل الأفكار والمشاركة فى إبتكار الأساليب والممارسات الجديدة.

١١- ينبغى أن تكون المحاسبية أو مبدأ إثبات الكفاءة أو الفاعلية مبدأ عام فى مؤسسات التعليم الجامعى
والعالى وذلك لضبط الجودة والرقابة على النفقات الجامعية، وإدارة الشؤون المالية إدارة سليمة.

١٢- يجب أن يتبنى القادة قيادة الخصخصة لتحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الإعتماد على آليات
السوق والمنافسة، وتخفيف الأعباء المالية للدولة.

١٣- يجب أن تمتاز أهداف التعليم بالتكنولوجيا الحديثة فى مجال القيادة بمؤسسات التعليم العالى
لتكون التكنولوجيا وسيلة وليست رسالة.

وبالإضافة إلى المقترحات والتوصيات السابقة يمكن للباحث من خلال استعراض وتحليل
الممارسات القيادية السابقة من استنباط وإقترح ممارسة قيادية جديدة، قد يراها بأنها ضرورية ومفيدة
ومناسبة لقادة مؤسسات التعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين، يمكن أن نطلق عليها قيادة الحس
العام Commonsense leadership وهذه رسالة إلى

إن الحس العام هو القدرة على عمل الشيء الصحيح فى اللحظة الصحيحة، معظمه فى الوقت
المناسب. وبالتالي يجب أن ندرّب أنفسنا لتطبيق الحس العام، خصوصاً، عندما نأتى إلى القضية الكبرى
فى تطبيق الحس العام على القيادة.

لذلك نبدأ بتعريف القادة بأنهم بناءً يعتمدون على إثارة الآخرين، يعتمدون على السلطة، يبنون الجسور، يخلقون الالتزام، يلهمون ويخلقون مناخ في الآخرين الذي يمكن به تحقيق النجاح.

وتأسيساً على ذلك يرى Evans P. (٢٠٠٠) (٩٦) أن الحس العام ينطبق على القادة فيما يلي :

- * يلتزم قادة الحس العام بالأهداف، ويمتلكون الرؤية. ويعرفون أين يذهبون.
- * يعرف قادة الحس العام الناس الذين يعملون معهم، ويساعدونهم في إنجاز تلك الأهداف، وتوضيح الرؤية، ويعرفون كيف يقومون بالمسئولية.
- * يمتلك قادة الحس العام عوامل التغيير، ويجب أن يكونوا كذلك.
- * يرى قادة الحس العام أن التغيير فرصة.
- * يتصف قادة الحس العام بالنزاهة والشرف والأمانة، واللطف، والوضوح والصراحة.
- * إن قادة الحس العام بالإجماع بناءً وأدوات إتصال جيدة وماهرة.
- * يمتلك قادة الحس العام حس الدعابة والفكاهة.
- * يعرف قادة الحس العام أنفسهم. ولا يخافون عمل أو فعل الأخطاء. أنهم واثقون بأنفسهم وحاسمون.
- * إن قادة الحس العام لديهم عمل خلقى طيب.
- * يتصف قادة الحس العام بالشجاعة والجرأة.

تدعيماً لذلك نلخص بسرعة العناصر الرئيسية التي وجدها الباحث في القيادة الحقيقية أن القائد

هو الشخص الذي :

- * يشجع على التميز والتفوق في الآخرين.
- * يستمع بعناية وحرص.
- * يعرف أن المعرفة تنافسية.
- * يعرف أن الرضا يتضاعف.
- * يعرف كيف يتواصل وينشغل في عمله جيداً.
- * يقيم ويفوض أفراد المجموعة.
- * يدرك ويكافئ المجددين.

وخلاصة القول يجب أن تتخذ القيادة في مؤسسات التعليم العالي في مصر اتجاهات جديدة. كما يجب أن يكون قادة التعليم العالي وإداريوه وهيئات تدريسه أكثر تقدمية وتجديداً وإبداعاً لإعادة صياغته وتغييره في الحاضر والمستقبل. وهذه القيادة الجديدة يجب أن تتخذ اتجاهات جديدة بالنسبة للأخلاق، والمشاركة، وتحديد المسئولية، والتخصيص، والتعليم الدولي والتعليم عن بُعد، والتطوعية، والتعددية الثقافية.

وأخيراً يجب دراسة الأفكار الواردة والمقترحات بشئ من التفصيل من قبل متخذي القرار ثم تعميمها.

وعلى الله قصد السبيل،،

المراجع

- (١) أنطوان رحمة (١٩٩٢) : تأملات في المشكلات والعقبات التي تواجه التعليم العالي في المشرق العربي، قراءات حول التعليم العالي، ع٤، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، صص ٧-٢١.
- (2) Barry Munitz, (1995), **New leadership for higher education, society and university planning**, Ann Arbor, Michigan, p. 3.
- (٣) عدنان مصطفى (١٩٩٥) : مسألة الجامعات العربية : منظور القبول الحية، عالم الفكر، مج٢٤، ع١، ٢، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص ص ١٥-٢٤.
- (4) Hogan, R. R. Raskin and Fazzini. D. (1990), **The dark side of charisma**, In **measures of leadership**, edited by Clark, E. and Clark M. B., New Jersey : leadership library of America, Inc., pp. 343-354.
- (٥) محمد نبيل نوفل (١٩٩٢) : تأملات في مستقبل التعليم العالي، ط١، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ص ص ٣٥-٣٦.
- (6) Stuart C. and et al., (1997), **School leadership : Handbook for excellence**, 3rd. ed., University of Oregon, P. 19.
- (٧) جميل أحمد توفيق (١٩٩٠) : **إدارة الأعمال : مدخل وظيفي**، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ص٣٦٧.
- (٨) محمد منير مرسى (١٩٨٩) : **الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة، ص١٢.
- (9) Greenfield, T.B. (1986), **Leader and schools : willfulness and non-natural order in organizations in T. ; Sergiovanni and J. E. Corbally (eds.), leadership and organisational culture : New prespective on administrative and practice**, University of Chicago press, Urbana and Chicago, P. 142.
- (10) Kathryns, H. (1999), **Leaders and managers : Essential skills required within higher education**, Kluwer Academic Publishers, Higher Education, Vol. 38, Netherlands, PP. 311-331.
- (11) Gardner, Howard (1995) : **Leading minds : An anatomy of leadership**, NY: Basic Books, P. 117.
- (١٢) أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٥) : **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، دار الفرقان، الاسكندرية، ص٣٥.
- (١٣) يعقوب نشوان (١٩٨٦) : **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، دار الفرقان، عمان، ص٩٤.
- (14) Rost, J. C. (1991), **Leadership in the 21st. century**, New York, Praeger, P.61.
- (١٥) هاني عبدالرحمن، صالح الطويل (١٩٨٩) : **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات**، ط١، الساحة الأردنية، عمان، ص ص ٢٥١-٢٥٢.

- (16) Diane Berreth, (Aug. 1999), **Making a difference in schools : Being a partner in reform that works**, North American association for environmental education, ASCD, P. 7.
- (17) Leif Moos and Neil Dempster (1998) ; Some comparative learnings from the study in John Macbeath (eds.), **Effective school leadership : Responding to change**, 1st. ed., Paul champman publishing, LTD, London, P. 110.
- (١٨) حامد زهران (١٩٩٤) : القيادة الإدارية في التعليم، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، ٢٢-٢٤ يناير، كلية التربية - جامعة عين شمس، ص ٢٤٦.
- (19) Alexander W. Astin and Helen S. Astin (2000), Principles of transformative leadership, in Alexander Astin and Helen Astin (eds.), **leadership Reconsidered : Engaging Higher education in social change**, AAHE Bulletin, A kellogg foundation publication, PP. 7-14.
- (20) Bennis, W. (1989a) **On becoming a leader**, Reading, M.A : Addison-wesley, P. 16.
- (21) Bennis, W. (1989b), **Why leaders can't lead; the unconscious conspiracy continous**, San Francisco Jossey-bass, P. 21.
- (22) Bohman, L. G and Deal, T. E. (1995), **leading with soul : An uncommon journey of spirit**, San Francisco : Jossey-Bass, PP. 56-57.
- (23) Densimon, Estela M. and et al. (1989), Making sense of Administrative leadership : The "L" word in Higher education, **Digest**, ERIC clearinghouse on Higher education, Washington, D.C.
- (٢٤) عبدالغنى النورى (١٩٩١) : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط١، دار الثقافة، الدوحة، قطر، ص ص ٥٤٥-٥٦٧.
- (25) Bass, B.M. (1987), **Stodeil's handbook of leadership : A survey of theory and research**, New York : Free press, P. 29.
- (٢٦) سعود بن مساعد القناوى (أبريل ١٩٩٩)، القيادة التربوية في أزمنة الترشيح، مجلة المعرفة، ٤٥ع، وزارة المعارف، الرياض، السعودية، ص ص ٥٨-٦٤.
- (٢٧) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً للتعليمات (١٩٩٠) : إعداد وترجمة حامد محمد، عبدالستار فرج، طه، المطابع الأميرية، القاهرة، ص ٢٢.
- (٢٨) رئاسة الجمهورية، المجلس القومي المتخصص (١٩٩١) : تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة ١٨، سبتمبر/ يونيه، القاهرة، ص ص ٧٥-٧٦.
- (29) Walter H. Gmelch (2000), **Building leadership capacity for institutional reform**, Iowa state university, College of education, international program, PP. 1-9.
- (30) Barry Munitz (1995), **New leadership for higher education society and university planning**, op. cit., P. 72.
- (31) Greenfield, T.B. (1986), **Leaders and schools : willfulness and non-natural order in organizations** in T. Sergiovanni and J.E., Corbally (eds.), op. cit., P. 166.
- (32) Burns, J. M. (1988), **Leadership**, New York : Harper and Row, P. 426.

- (33) Sergiovanni, T. J and et al. (1987), **Educational governance and Administration**, (2nd ed.), Englewood cliffs, NJ : Prentice-Hall, P. 7.
- (34) Diane Berreth (1999), Making a difference in schools; Being a partner in reform that works, *op. cit.*, P. 27.
- (35) John Hawkins (2000), What exactly does ethical leadership mean these days?, **Community links**, PhV.II, No. 3, Issue 12.
- (36) Greenfield, William D., Jr. (1991), Rationale and methods to articulate ethics and administrator training, "Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, P. 6.
- (٢٧) حامد عمار (١٩٩٦) : الجامعة بين الرسالة والمؤسسة، دراسات في التربية الثقافية، (٤)، ط ١، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ص ١-١٢.
- (38) Katz, Michael B., (1987), **Restructuring American education**, Cambridge press : Harvard University press, Chapter 6.
- (39) Wilshire, Bruce (1990), **The moral collapse of the University : professionalism purity and alienation**, Allany : State Univ., P. 15.
- (40) Kouzes, J.M. and Posner, B. Z. (1995), **The leadership challenge**, San Francisco : Jossey-Bass publishers, P. 72.
- (41) Eddy, J.P. (1993), **Higher education perspectives for leaders**, Edina, MN : Burgen international publishers, P. 91.
- (٤٢) سيد الهوارى (١٩٩٤) : مدير المستقبل، من القيادة التبادلية للقيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٢٣.
- (٤٢) سيد الهوارى (١٩٩٦) : القائد التحويلي، ط ١، مكتبة عين شمس، القاهرة ص ٢٦-٢١.
- (44) John Naisbitt and Patricie Aburene, (1990), **Ten new directions for the 1990's Mega-trends 2000**, U.S.A, Megatrends,LTd., P. 220.
- (45) Conley, David T., and Paul Goldman (1994), **Facilitative leadership : How principals lead without dominating**, Eugene, Oregon : Oregon school study council, P. 7.
- (46) Burns, J. M. (1988), **Leadership**, *op. cit.*, P. 23.
- (47) Dean, C., Pielstick (1998), **The transforming leader : A meta-ethnographic analysis**, Oregon state university, PP. 1-16.
- (48) Pielstick, C. D. (1996), The design for a leadership Academy for community college professionals based on transformational leadership, **Doctoral dissertation**, Oregon State unviersity, P. 17.
- (49) Kenneth Leithwood A. (1992), The move toward transformational leadership, **Educational management**, Vol. 49, No. 5, PP. 8-12.
- (50) Starratt Robert J. (1995), **Leaders with vision : The Quest for school Renewal**, thousand Oaks, California : Corwin Press.
- (51) Patrick Whitaker (1998), **Managing schools**, Buckingham open university Press, P. 111.
- (52) Patrick Whitaker (1995), **Managing to learn**, London, Cassell, P. 34.
- (53) Les Bell (1997), Staff teams and their management, Megan Crawford and et al., (eds.), **leadership and teams in Educational management**, Open University press, Buckinghams Philadelphia, P. 120.

- (٥٤) صبحى محييميد الصالح (١٩٩٦) : بناء الثقة من منظور إدارة الجودة ، مجلة الإبتقان، مج٤، ع١، قطر، الإفتتاحية.
- (٥٥) سامى سليمان (١٩٩٩)، حاجتنا إلى علم الإدارة، مجلة الإبتقان، مج٤، ع١، قطر، ص٢٢.
- (٥٦) فاضل الصقار (٢٠٠٠)، العمل الإدارى ... من التفويض إلى فريق العمل، مجلة النبأ، ع٤٧، س١٣، دمشق، ص١١٧.
- (57) Bryce Grindle W. (1982), Administrative team management : Four essential components, **Clearinghouse**, Vol. 56, No. 1, PP. 22-23.
- (58) Spaulding, D.J. and Eddy, J.P. (1996) : **Empowered University and college leadership, unpublished manuscript**, University of North Texas, P. 9.
- (59) Hesselbein, F.L. and et al., (1996), **The leaders of the future, new visions, strategies, and practices for the next era**, San Francisco : Jessey-Bass Publishers, P. 311.
- (٦٠) أورلندو ألبورنوز (١٩٩١) : الإستقلالية وإثبات الكفاءة فى التعليم العالى، **مستقبلات (٧٨)**، مج ٢١، ع٢، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ص٢٤٢.
- (61) Kathryn, S. Hoff (1999), leaders and managers : Essential skills required within higher education, **op. cit.**,pp. 311-331.
- (62) Kerr, C. (1990), The internationalisation of learning and the nationalisation of the purposes of higher education : Two "laws of motion" in conflicts?, **European Journal of Education**, Vol. 25, No. 1.,PP. 5-22.
- (63) Mortimer, K.P. (1992), **Accountability in higher education**, American association for higher education, washington, P. 5.
- (٦٤) أورلندو ألبورنوز (١٩٩١) : الإستقلالية وإثبات الكفاءة فى التعليم العالى، مرجع سابق، ص٢٤٢.
- (65) Watts, James A, And et al. (1998), **Getting Results : A fresh look at school accountability**, Atlanta, Georgia : Southern regional, Education Board, P. 27.
- (66) Darling Hammond and linda-Ascher (1991), Accountability Mechanisms in big city school systems, **ERIC/CUE Digest No. 71**, Clearinghouse on urban education, New York.,NY, P. 1.
- (67) Council of ministers of education (1999), **Report on public expectations of postsecondary education**, Canada (CMEL), PP. 13-15.
- (68) Darling-Hammond, L. (1989), Accountability for professional practice, **teacher college record.**, P. 19.
- (69) Holmberg, B. (1985), **Status and trends of distance education**, 2nd ed., londres, Kogan page. P. 32.
- (70) Faure, E. (1972), **Apprendre a etre**, paris, Unesco, Fayard, P. 72.
- (71) Holmberg, B. (1985), **op. cit.**,P. 35.
- (72) Peters, O., (1983), **Distance teaching and industrial productions : A comparative interpretation in outline**, Dans Seart, D.,P. 71.
- (73) Granger, Danial (1990), Open Universities : Closing the distances to learning, **change**, Vol. 22 No. 4, July-Aug.,P. 45-50.
- (٧٤) أحمد صيداوى (١٩٩٦) : إتجاهات وتوجهات إصلاحية فى التعليم العالى، **المجلة العربية للتعليم العالى**، ع٢، س٢، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص١١٠.
- (75) Michael G. Moore and Greg Kearsley (1996), **Distance Education, A systems View**, Wadsworth publishing company, Belmont, USA, P. 51.

- (٧٦) طونى كاي وغريفيل رامبل (١٩٩١) : الجامعات المفتوحة : تحليل مقارن، **مستقبلات (٧٨)**،
مج ٢١، ع ٢٤، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ص ٢٥٤.
- (77) Willis B. (1993), **Distance education : A practical guide**, Englewood cliffs, NJ : Educational technology publications, P. 201.
- (78) Garrels M. (1997), **Dynamic relationships : Five critical elements for teaching at a distance**, Faculty development papers, Indiana, Higher education telecommunication systems, P. 82.
- (79) Mielke, Dan (1994), Effective teaching in distance Education, **ERIC Digest**, Clearinghouse on teaching and teacher education, washington, Dc., P. 4.
- (80) Roderich, G. and Stephens, M. (1979), **Higher education for all?** Sussex : Falmer, Dir publ., P. 17.
- (81) Tilak, J.B.G. (1991), Financing higher education, **Research Seminar on reform and innovation in India higher education**, State Univ. of New York at Buffalo/SNDT women's Univ., Bombay.
- (٨٢) جاند هبالا ب. ج - تيلاك (١٩٩١) : تخصيص التعليم العالى، **مستقبلات (٧٨)**، مج ٢١، ع ٢٤،
مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ص ص ٢٧١-٢٨٨.
- (83) Wilding, P. (1990), Privatization : An introduction and a critique, in R. parry (ed.), **privatization**, London, Jessica kingsley.
- (84) Stari, P. (1988), The meaning of privatization, **Yale Law and policy Review**, Vol. 6, PP. 6-41.
- (85) Ka-Ho Mak (1996), Privatization and Quasi-marketisation : Educational development in post-Maochina, **paper presented at the 9th world congress of comparative education 1-6 July**, University of Sydney, Australia, P. 16.
- (86) Walker, A. (1985), The political economy of privatization in J. LeGrand and R. Robinson (eds.), **privatization and state welfare**, London, George Allen and Univ., P. 96.
- (87) Walsh, K. (1995), **Public services and market mechanisms**, London, Macmillian, P. 119.
- (88) Mayor, Eredérico (1992), "University autonomy : Unesco action programme", **Higher education policy**, Vol. 5, No. 4, PP. 58-60.
- (89) McMillen, L. (1991), Quest for profits may damage Basic Values of Universities, Harvard's Bokwams", **The chronicle of Higher education**, Vol. 37, No. 32, P. A1, A 31.
- (90) Regina Johnson, E. (April 1995), Assisting higher education professors with multicultural classroom challenges, **paper presented at the annual convention of the southern states communication association**, New Orleans. LA.
- (91) Roberts, N.S. and Gray, S. (1999), The impact of diversity issues on risk management, In J, Gookin (Ed.), **Wilderness risk managers conference proceedings**, sierra vista, AZ : national outdoor leadership school, PP. 8-11.
- (92) Kennison, J.A. (1995), **Multicultural programming primer for outdoor educators**, pathways to outdoor leadership school, PP. 8-11.
- (93) Washington, S. (1998), Exploring diversity through adventure : Feeling good or making change? Ziplines : **the voice for adventure education**, Vol. 35, P. 20.
- (94) Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (1995), **The leadership challenge**, San Francisco, Jossey-Bass publishers.
- (95) Ninas S. Roberts and Donald A. Rodrigues (1999), Multicultural issues in outdoor education, **ERIC Digest**, Clearinghouse on rural education and small schools, charleston, WV.
- (96) James P. Evans (2000), "Commonsense leadership for uncommon times, **Academic leadership**, CEO, Best Western international, PP. 1-7.