

دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في
مجتمع المعرفة دراسة تحليلية نقدية.

إعداد

أ / فايضة رضا سيد علي ندا

إشراف

الأستاذ الدكتور

أ. د/ احمد محمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الإستراتيجي وإقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

أ.د/ محمد ضياء الدين زاهر

أستاذ أصول التربية والمستقبلات

كلية التربية جامعة عين شمس

2021

قائمة المحتويات

- مقدمة
- الجامعات المصرية والقدرة التنافسية
- تحليل منظومة الجامعة
- موقع الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية للجامعات بين الأمل والإحباط
- أسباب غياب أو تأخر الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية:
- دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات:-
- مفهوم القدرة التنافسية:
- أهمية تحقيق القدرة التنافسية للجامعات
- قياس التنافسية ومؤشراتها وأبعادها
- البحث العلمي والقدرة التنافسية للجامعات
- متطلبات الإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات
- معوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات
- إطار مقترح للإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات المصرية
- أهم التوصيات للإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات

أولا المقدمة *Introduction*:

شهدت المجتمعات الإنسانية منذ بدء الخليقة عدة تغييرات وثورات جذرية . أدت إلي تغييرات عميقة في تركيبة هذه المجتمعات. بدءا من العصور البدائية حيث إعتد الانسان علي حرفة الصيد والتنقل من مكان لأخر تبعا لإحتياجاته. ثم إستقر إلي جانبي النهر وإستأنس الحيوان وشرع في الزراعة والإستقرار بجوار محاصيله. وبدأ يشعر بحاجته إلي وجو الآت ومعدات تساعده في الزراعة، فأخترع الأله وبدأت الثورة الصناعية بشقيها، ثم إنتقل إلي الثورة التكنولوجية والتي يعتبرها البعض بمثابة ثورة صناعية ثالثة ، وبعد أن نجح الإنسان في صنع آله البخارية والكهربائية لتتوب عنه عضليا سعي لبناء آله تخفف عنه عبء العمليات العقلية فأخترع (الآلة الحاسبة ثم الحاسب الآلي) (نبيل، 2001، 23).

فخلال الفترة الإنتقالية من المجتمعات الصناعية إلي المجتمعات المعرفية إحتلت المعرفة مكانة هامة كعامل أساسي في الإنتاج، فبالرغم من وجود إختلافات كبيرة بين المعرفة والعوامل الأخرى للإنتاج مثل العمل ورأس المال، تعتبر المعرفة من أصعب العوامل التي يمكن قياسها مقارنة بالعوامل الأخرى، فالمعرفة مثل الضوء نشعر به ولا نلمسه ويمكنها الإنتقال بسهولة لتتير حياة الإنسان في كافة أرجاء العالم.(Evers,2001,17) وبالتالي يمكن أن يختلف نوع المعرفة ويتغير من وقت لأخر ومن نظام إجتماعي إلي نظام اخر مغاير، فالمعرفة داخل مجتمع او منظومة ما تختلف عن كونها في مجتمع آخر، فالمعرفة نصية حيث توضح أن المعرفة المشتركة ليست فقط طلبا لتداول الحقائق ولكن أيضا طلب للتفاوض حول نصوص المعرفة المشتركة. (Qvortrup, 2006,48) وما إن زادت المعلومات وكثرت المعارف بجميع أشكالها مصاحبة للعمليات التي تناسبها من حيث المعالجة والتفسير والإنتشاء، ظهرت ثورة جديدة مؤخرا منذ منتصف القرن العشرين، وهي ثورة المعرفة والتي غيرت من طبيعة فكر المجتمعات علي جميع

المستويات. وأطلقت مجتمعا جديدا يسمي "مجتمع المعرفة" والذي له مرتكزاته ومعاييره ومتطلباته وتداعياته الخاصة علي كافة جوانب المعرفة.

ويعني هذا أن المعرفة تعتبر محركا قويا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية في ظل التحديات التي فرضها مجتمع المعرفة. وأنه لن يكون هناك تنمية سواء إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية إلا بوجود وتوافر المعرفة ليس فقط ولكن بإنتاجها وتوظيفها أيضا، وعدم الإعتماد علي إستيرادها جاهزة من الخارج.

وتري الدراسة أنه يمكن أن توصف المعرفة من المستوي الفردي بأنها سياقية للغاية، تنشأ حسب السياق الراهن مما يصعب تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلي المستوي الجماعي أو التنظيمي أو محاولة تعميمها علي كافة الأصعدة، وعلي الرغم من أن المعرفة من المستوي الجماعي أو التنظيمي ليست مجرد معرفة فردية إنتشرت لكن الإنسجام الموجود داخل الفريق لإنتاج معارف جديدة وإستخدامها هو الذي يضيف قيمة لعملية توظيف وإدارة والإستفادة من المعرفة أكثر بكثير من عملية تجميع المعارف الفردية كلا علي حدي.

ويتسم مجتمع المعرفة بعدة سمات تميزه عن غيره من المجتمعات لعل من أهمها: **تعقد وتضاعف المعرفة**، فبعد أن كانت المعرفة تتضاعف مرة كل عشر سنوات أصبحت تتضاعف كل ثمانية عشر شهرا وفي المستقبل سيكون الوقت أقل وأسرع . وهذا يعني أن المعلومات غير قابلة للإستهلاك أو التحول أو التفتت، لأنها تراكمية بحسب التعريف، وأكثر الوسائل لتجميعها وتوزيعها تقوم علي أساس المشاركة في عملية التجميع، والإستخدام العام والمشارك لها بواسطة المواطنين، وأن قيمة المعلومات هي إستبعاد عدم التأكد وتنمية القدرة الإنسانية علي إختيار أكثر القرارات فعالية. وأن سر الوقع الإجتماعي العميق لتكنولوجيا المعلومات أنها تقوم علي اساس التركيز علي العمل الذهني، أو ما يطلق عليه أئمة الذكاء، وتعميق العمل الذهني، من خلال إبداع المعرفة، وحل المشكلات ،

وتتمية الفرص المتعددة أمام الإنسان، والتجديد في صياغة النسق، وتعني بتطوير النسق الاجتماعي . (عبد العزيز، 2010، 1668)

والإهتمام برأس المال الفكري، وهو مجموع رأس مال أي منظومة البشري والهيكلية ويتضمن أيضا المعلومات والبيانات التي تمتلكها المنظومة، فهو عبارة عن مجموع رأس مال أي منظومة سواء أكان البشري أو الهيكلية، حيث يعتبر توافر عدد من الأفراد المؤهلة علي إستخدام المعرفة وتداولها رأس مال فعلي لكل منظومة. فالمعرفة هي عامل مهم يصعب قياسه مقارنة بالعوامل الأخرى، فالمعرفة كالضوء لا يمكن السيطرة عليها وتحديد كميتها، لكن يمكن نقلها بسهولة وتساعد في تنوير العديد من الأفراد في جميع أنحاء العالم. فإذا تم إنتاج المعرفة، يسهل نشرها وإستخدامها وتوظيفها والإستفادة منها. ويؤكد ذلك حرص الدول الصناعية الكبرى علي تسليط الضوء علي حقوق وبراءات الإختراع الفكرية مما يحفظ حقوق رأس المال الفكري لديهم، ويحفظ لهم حق توليد وإنتاج المعرفة. (

Hans-Dieter Evers 2003,355) -375

وأیضا تغير نمط الإقتصاد القائم، حيث أصبح معيار تحقيق نمو إقتصادي مستدام يتمثل في قدرة المجتمع علي إنتاج المعرفة وإختيارها وتكييفها والإتجار بها وإستعمالها. ويعتمد إقتصاد مجتمع المعرفة علي فرعين: 1- إقتصاد قائم علي المعرفة - Knowledge-based ويرجع ذلك لكون المعرفة مقوما حيويا لا غني عنه، في كل القطاعات الإقتصادية. 2- وإقتصاد المعرفة ذاتها بصفتها قطاع إقتصادي قائما بذاته، له أصوله وأساسياته، والعمليات المرتبطة به ويشمل ذلك: أصول البرمجيات وبراءات الإختراع وقواعد المعرفة، ومنتجات صناعة المحتوي من نشر طباعي وإليكتروني. ويعتبر الإنتقال من الإقتصاد التقليدي لإقتصاد المعرفة ليس مجرد نقلة نوعية بل هو شبه طفرة معرفية عالمية، يشمل جميع عناصر المنظومة الإقتصادية. ويتميز إقتصاد المعرفة عن غيره بكونه كثيف المعرفة، وكثيف رأس المال البشري. حيث أصبحت المعرفة أهم وسائل زيادة

إنتاجية العمالة، ومصدر محتوى رسائل شبكات المعلومات، ومقوم رئيسي لمعالجة هذه المعلومات. (نبيل علي & نادية حجازي 2005، 395)

بالإضافة إلى ظهور عمالة المعرفة، وهي فئات تتمتع بمستويات عالية من التعلم والإحاطة بمستجدات العلم والتكنولوجيا، هذا إلى جانب التمتع بقدرات ذهنية وطاقات فكرية وإمكانات للإبتكار والإبداع رفيعة المستوى. ونجد إهمال كبير للمعرفة التي تخص الأداء performance knowledge في كافة الجامعات، حيث ينصب التركيز في تنمية عقل الإنسان علي التعامل مع معرفة الحقائق factual knowledge حتي جاز تشبيهنا للأفراد كموسوعات تمشي علي قدمين، لتقتصر بذلك مهمة العقل علي إسترجاع المعلومات من الذاكرة، وليس المعرفة التي يوظفها الإنسان في أدائه لعمله وحل المشكلات وإتخاذ القرارات. فمجتمع المعرفة يشجع توافر نوع معين من العمالة المميزة القادرة علي إستخدام المعرفة وتوظيفها في كافة مناحي الحياة وليس الإقتصار فقط علي حفظ وترديد بعض المعلومات. (نبيل علي، 9، 2009)

فضلا عن الإدارة فائقة السرعة، حيث أصبحت الإدارة مطالبة بتوافر مجموعة من القدرات والمهارات والتي تمكنها من إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة ، من خلال إمتلاكهم مهارات التخطيط الإستراتيجي، والقدرة علي رسم سيناريوهات تعمل علي تطوير المنظومة وتحقق لها ميزة تنافسية كبيرة. فضلا عن المشاركة الفعالة لكثير من الجامعات لكافة أنواع المعرفة ، حيث لم تعد المعرفة حكرا على منظومة معينة بعينها، خاصة مع إنتشار الاتجاه الذي أطلق عليه الاتجاه بين الدول (Inter-Country Approach) الذي يؤكد عدم إمكانية أية دولة مهما كانت قدرتها الذاتية أن تنفرد بصناعة جميع عناصر المنتج، وسيؤدي هذا بالضرورة إلى تزايد أعداد الشركات والمنظومات متعددة الجنسيات أو عالمية النشاط التي تمتد بأنشطتها إلى ما وراء الحدود السياسية والجغرافية للدول(مرزوق، 2011، 57).

ونتبين أن تحديد ملامح مجتمع المعرفة يجعل من السهل علي القيادات الأكاديمية الجامعية معرفة وتحديد موقف منظومة التعليم الجامعي الخاص بهم من المنظومات العالمية والتي لحقت بركب تقدم مجتمع المعرفة في صياغة شتي أنواع المعارف وإدارتها وسهولة تداولها والإستفادة منها ومشاركتها. حيث بدأت معظم الجامعات تلاحظ تحقق بعض هذه الملامح سواء داخل منظوماتهم أو في الخارج بشكل عام، فضلا عن أن المعرفة أصبحت تتضاعف بسرعة فائقة وتنتشر أسرع ويتم تطويرها وتكيفها أيضا، وإنتشرت العديد من التطبيقات التكنولوجية التي أصبحت مرتبطة بشكل كبير بالمعرفة ولها عمالتها القائمة علي صيانتها والتعامل معها، وظهور أنماط عديدة من الإدارة والتخطيط ووضع السيناريوهات وبداية تفعيلها بعد أن كانت نظريات مجردة لا يسمعون حسيها.

وبناء علي ماسبق، نتبين أنه هناك العديد من النداعيات الناتجة عن وجود وتحقيق مجتمع المعرفة علي المنظومات بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، والتي أدت إلي زيادة أهمية الجامعات في مجتمع المعرفة عما قبل وذلك من خلال: التغيير الكامل في أوضاع الجامعات، وزيادة القيود علي الجامعات، تزايد الفجوة بين المجتمعات علي مستوي الجامعات، وزيادة تنافسية الجامعات في إنتاج المعرفة، وتأثير ICT تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي وظائف الجامعة، وترسيخ النفاهم الدولي، وزيادة مكانة الجامعات في مجتمع المعرفة، وتنافس قوي السوق مع الجامعات وفي النهاية تزايد إقتباس العقول البشرية من الجامعات. (عبد العزيز، 2010، 1668).

فضلا عن مرونة منظومة التعليم الجامعي في الأتصال والتواصل مع المجتمع حيث تتعرف علي متطلباته وتحاول مواكبة ومطابقة هذه المتطلبات، فضلا عن التعرف علي الوظائف الجديدة التي تطرأ علي المجتمع ومحاولة تدريب طلابها وتجهيز القوي العاملة للتكيف مع هذه الوظائف الجديدة. بالإضافة إلي مد جسور التعاون والمشاركة مع منظومات الإنتاج والإقتصاد في مجتمعاتها، وبناء علاقات متبادلة معها حتي تضمن هذه الجامعات الدعم المالي من خلال هذه المنظومات لتنفيذ برامجها الأكاديمية والبحثية مقابل

ما تقدمه هذه الجامعات لها من تخطيط معرفي وعلمي لمسيرة برامجها الإنتاجية، فضلا عن التأكد من أن مخرجات هذه الجامعات تلقي القبول من منظومات الإنتاج والإقتصاد عن طريق توظيفها والإعتماد عليها في حدوث الطفرة الإنتاجية والإقتصادية. وأيضا مواكبة التحديات التي يشهدها المجتمع تفعيلا لدوره في بناء القدرات المستقبلية. وتأسيسا علي ماسبق، يتبين لنا زيادة أهمية دور الجامعة في مجتمع المعرفة، حيث أنها أهم مصادر المعرفة في المجتمع، كما أنها المسؤولة بدرجة كبيرة عن مدي تقدم المجتمع لما تنتجه من معارف مختلفة في مختلف التخصصات ويتم ذلك من خلال البحث العلمي بداخلها، وكما أن الجامعات العالمية أصبحت ترتبط بدرجة كبيرة بالمجتمع من خلال مجموعة من الروابط والأشكال. لذلك فالجامعات هي مفتاح تقدم أي مجتمع. (عبد العزيز، 2010، 1668).

وبناء علي ما سبق نتبين أن لمجتمع المعرفة مجموعة من التداعيات علي منظومة التعليم الجامعي أثرت في الأدوار التي تقدمها للمجتمع بصفه عامة وللأفراد المنتمين منها بصفة خاصة وبها تحاول مواكبة التوجهات العالمية وتحقيق الفعالية في إستخدام ميزات التنافسيه، حيث أثر الوصول لمجتمع المعرفة في توفير أحدث الخدمات التعليمية للمستفيدين منها، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، فضلا عن متابعة وتقييم برامج تطوير منظومة التعليم الجامعي، والإستمرار في إستخدام أحدث تقنيات المعلومات والإتصالات والإستفادة منها في العمليات التربوية، والإستفادة من تجارب التعليم والتعلم عن بعد وإنشاء برامج تربوية تواكب تطورات العصر الحديث بالإضافة إلي تخريج كوادر متطورة قادرة علي التكيف مع وظائف العصر الحديث ومتطلباته التكنولوجيه والذكية. وقد فرضت هذه التداعيات نوعيات مختلفة من التحديات علي الجامعة علي جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ، وبالتالي استطاعت العديد من الجامعات التخطيط لمواجهة هذه التحديات الناتجة عن وجود وتحقيق مجتمع المعرفة ، ولكن هناك جامعات

أخرى لم تستطيع مواجهة هذه التحديات ، وبالتالي تراجعت على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية .

ونتيجة لما سبق، فنحن في حاجة لنوعية مختلفة من القيادات الأكاديمية الجامعية داخل الجامعات المصرية، وذلك من أجل التحكم في التحديات الناتجة من مجتمع المعرفة علي جميع المستويات التدريسية والبحثية والخدمية. حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود العديد من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، وبالتالي تفاقمت هذه التحديات بعد دخول المجتمع العالمي حقبة جديدة ،والتي يطلق عليها مجتمع المعرفة ، ونتيجة لذلك تحتاج الجامعات المصرية لنوعية مختلفة من القيادات الأكاديمية لمحاولة مواكبة تحقيق مجتمع المعرفة ومواجهة تحدياته وبناء ميزات تنافسية بين كافة المنظومات ذات الإهتمام المشترك. فضلا عن ضرورة الحاجة لنوعية مميزة من القيادات صاحبة الأداء الإستراتيجي المميز والتي قد تقوم علي تطوير الأداء الإستراتيجي العام لمنظومة التعليم الجامعي وتحسين نوعية وجودة المخرجات البشرية(الطلاب) والمخرجات الخدمية (البحث العلمي) التي تساعد في تحقيق مجتمع المعرفة في جامعاتنا المصرية.

وتأسيسا علي ماسبق تسعى الدراسة الحالية لمحاولة وضع تصور مقترح للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال تطوير طرق إستقطاب القيادات الأكاديمية الجامعية، وزيادة عددهم فضلا عن تحسين متابعة فعالية الأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية في العديد من العمليات الإدارية والأكاديمية والتي تتمثل في إتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

ثانياً: مشكلة الدراسة *The study's problem* :-

عندما انتقل المجتمع العالمي إلى حقبة جديدة يطلق عليها **مجتمع المعرفة** ، إزدادت التحديات التي تواجه الجامعات علي المستوي العالمي والإقليمي بصفة عامة وعلي

المستوي المحلي بصفة خاصة ، لذا فنحن في حاجة لنوعية مختلفة من القيادات التي لديها منظور متطور وتنفيذ حديث من الأداء الإستراتيجي المتطور للقيادات الأكاديمية الجامعية لمحاولة مواجهة هذه التحديات. لذا رمت هذه الدراسة الي الاجابة عن التساؤلات التالي :-

1. ما أهم ملامح مجتمع المعرفة وتداعياتها علي القيادات الأكاديمية الجامعية؟
2. ما البنية الأساسية للقيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية ؟
3. ما الهيكل الرئيسي للأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ؟
4. ما التصور المقترح والأدوات والتقنيات المستخدمة للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة *The study's objectives* :-

تسعي الدراسة الحالية إلي تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف الرئيسية للدراسة، منها ما يخص محور الأرتقاء بالأداء الأستراتيجي، ومنها ما يخص القيادات بصفة عامة والقيادات الأكاديمية الجامعية بصفة خاصة ومنها ما يخص ملامح وتحديات تحقيق مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية المختلفة ، وفيما يلي يتم عرض الأهداف كالتالي :-

1. تحليل التحديات المختلفة والتداعيات الهامة التي تواجه الجامعات بشكل عام والقيادات الأكاديمية الجامعية بشكل خاص والنااتجة عن ظهور ملامح مجتمع المعرفة والرغبة في تحقيقه في الجامعات المصرية المختلفة للحاق بركب أشهر وأنجح الجامعات العالمية.
2. رصد واقع الاداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية، في مختلف العمليات الأكاديمية والإدارية والتي تساعد علي الإرتقاء بأداء كافة أفراد العمل في منظومة التعليم الجامعي، والتعرف علي مدى قدرة القيادات علي مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

3. التعرف علي أهم الأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في الإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية وذلك من أجل مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
4. وضع تصور مقترح للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

رابعاً: أهمية الدراسة *The study's significance* :-

تظهر أهمية الدراسة الحالية في محاولة وضع الجامعات المصرية علي الخريطة العالمية والإقليمية والمحلية ، حيث إزداد التنافس على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ، وأصبحت الجامعات المصرية داخل هذا التنافس ، لذا يجب البحث عن قدرة تنافسية لها من خلال إتجاه القيادات الأكاديمية في الكشف عن نقاط القوة ومحاولة إستغلالها في ضوء الفرص المتاحة للجامعات . وعليه فتكمن أهمية هذه الدراسة في:

- المساعدة في تحقيق الجامعات المصرية لمتطلبات التنافس على جميع المستويات، والكشف عن نقاط الضعف المتمثلة في التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية علي الجامعة مثل منظومات البحث العلمي الخاصة، وما شابهها. ومحاولة التخلص منها أو تقليل أثرها، فضلا عن أهمية إرساء العديد من القواعد التي يجب على الجامعات المصرية إتباعها للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية بداخلها ، حيث أن القيادات الأكاديمية هي المحرك الرئيسي لمنظومة العمل بالجامعات ، لذا فمن الممكن الإرتقاء بالقيمة المضافة لمخرجات الجامعات من خلال الإرتقاء بالأداء الإستراتيجي لهذه القيادات ، وقد يحدث العكس وهذا ماتحاول الدراسة التغلب عليه بكافة الطرق والتقنيات المتاحة

- توفير مستوى متميز من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تملك المعرفة وتستطيع التعامل معها، فضلا عن أنه يمكن أن يتيح فرصة واسعة وحقيقية لتوليد الثقافة وتنمية قدرات الابتكار، ويتم ذلك عن طريق تحقيق مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى مساعدة منظومات التعليم العالي وخاصة التعليم الجامعي في قياس الأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية والمساعدة في تحديد وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي تتماشى مع مبادئها وتوجهاتها.
- فضلا عن محاولة التكيف مع ملامح تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات المصرية وتحفيز القيادات الأكاديمية الجامعية علي الأرتقاء بجودة أدائهم الإستراتيجي لما يتناسب مع التحديات الحديثة التي فرضها مجتمع المعرفة علي الجامعات.

خامسا: حدود الدراسة *the study's limitations* :-

بالنظر الي إتساع الموضوع. يحاول الجزء الحالي من هذه الدراسة تحليل الحدود الأساسية سواء كانت الحدود الموضوعية والزمانية والجغرافية والبشرية التالية:-

الحد الزمني :-تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 2021 .

الحد الجغرافي:-إقتصرت الدراسة علي عدد من الجامعات المصرية مثل "جامعة عين شمس، القاهرة ، الأسكندرية، بني سويف، المنصورة، اسيوط " ، وذلك لتشابة الجامعات المصرية في طرق توظيف القيادات ، وأيضا حاولت الدراسة التطبيق علي عدد من الجامعات المصرية في عدد من مختلف التخصصات من أجل تحقيق عظيم الإستفادة.

الحد البشري:-تطبق هذه الدراسة علي عدد من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

سادسا: منهجية الدراسة *The study's Approach* :

ولجأت الدراسة لمنهجية مركبة تتناسب مع طبيعة العمل داخل الدراسة حيث أنها تشتمل علي :-

1- **المنهج الوصفي The descriptive approach** :- ويمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي أنه ذلك المنهج الوصفي المتعمق ، الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر و المشاكل العلمية المختلفة ، و حل المشكلات و التساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي ، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير و النتائج المناسبة عن تلك الظاهرة، كما يستطيع الباحث العلمي كذلك عن طريق المنهج الوصفي التحليلي، ان يضع الظواهر المختلفة في المقارنات بين الظواهر المشابهة، حتى يمكن تجميع البيانات المختلفة عن الفروق والمتشابهات بين تلك الظواهر، وهي أهم المميزات التي تميز المنهج الوصفي التحليلي عن غيره من المناهج العلمية ، و تعزز إستخداماته في البحث العلمي بشكل كبير . (Neale)

Bradley smith et al 2017. 25

وذلك من أجل تحليل واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من خلال العديد من المعايير والمؤشرات التي تستطيع الحكم على أداء هذه القيادات ، وأيضاً تحليل لأهم الإشكاليات التي تواجه هذه القيادات وتقف عائق أمامها للوصول بالمرجات الجامعية المصرية لأعلي جودة ممكنة، وأيضاً الحكم علي سلوك هؤلاء القادة.

منهج تحليل النظم The system analysis approach : وهو منهج يقوم علي أسلوب تفكير منظم قادر علي دراسة منظومة الجامعة في علاقاتها وتشابكاتها مع باقي المنظومات المجتمعية الأخرى في ضوء علاقة تبادلية لاتتجاهل طبيعة البيئة المحيطة المؤثرة علي الجامعة. وبإعتبار هذا المدخل بإمكاناته التحليلية والتركيبية، قادر علي تقديم منظور عميق يأخذ في إعتباره السياقات التاريخية الممتدة كجامعة عين شمس حاضرها

ومستقبلها. كما يقدم لصانعي القرارات بدائل وخيارات ممكنة للمشكلة وسوف يسهم في تحليل النظم الفرعية sub-systems المكونة لجامعة عين شمس بطريقة تسمح بفهم التغيرات التدريجية في هذه النظم وعلاقاتها. (Jackson, Scott et al.2010,95)
2- وهو أحد الأساليب المستخدمة في المناهج الإستشرافية ، وتستعين به الدراسة لقدرته على الإستفادة من الخبراء في رسم ملامح إستراتيجية تساعد الدراسة على الارتقاء بالأداء الإستراتيجي لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة .

سابعا: مصطلحات الدراسة -: The study's Terminology

تقوم الدراسة في هذا الجزء بتقديم مجموعة من المصطلحات الخاصة بالدراسة تتمثل في توضيح مفهوم مصطلح القيادات الأكاديمية الجامعية ، ومصطلح الأداء الإستراتيجي ، وأيضا توضيح مفهوم مصطلح مجتمع المعرفة. وفيما يلي نبدأ بتوضيح مفهوم مصطلح القيادات الأكاديمية الجامعية:

-:The university Academic leaderships القيادات الأكاديمية الجامعية

- وتشير العديد من الدراسات والأبحاث التربوية إلي أنه يقصد بمصطلح القيادات الأكاديمية الجامعية : قيام أعضاء هيئة التدريس بالقيادة الأكاديمية لجامعة ما متمين بالبصيرة والقيادة والإشراف على الآخرين، لتقديم المشورة والتوجيهات الواضحة، ونقل المعرفة عن طريق التعليم واتخاذ القرارات التي لها مصلحة في تحقق أهداف المنظمة. فهي قيادة القوى العاملة في العملية الأكاديمية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم بطريقة مؤثرة، تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم، إلي أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكتها" (Assari,2012,76).

• فالقيادة الأكاديمية الجامعية هي العلاقة بين فرد ومجموعة من الأفراد، يكون له عليهم حق التوجيه والمتابعة والمحاسبة، بهدف تحقيق أهداف الجامعة. لذلك فالقيادة الأكاديمية الجامعية هي نوع خاص من القيادة، فهي ليست إدارية خالصة، ولا علمية أكاديمية بصفة دائمة، وإنما هي مزيج من الإثنين لأنها تستخدم كلا من الأسلوب الإداري والأسلوب العلمي الأكاديمي في القيادة. (Steve Brookes QPM, 2012, 7)

وتأسيسا علي ماسبق، يمكن إستنتاج أن القيادة الجامعية الأكاديمية عبارة عن عملية أساسية معقدة ومتشابكة تجمع بين مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بصفات متميزة ومغايرة للأخرين، بحيث تمكنهم هذه الصفات من إحكام السيطرة والتحكم في مفاتيح تحفيز وإستثارة وتشجيع مرؤوسيههم كل علي حسب إمكانياته وقدراته التشغيلية وذلك للتعاون معا من أجل تحقيق أهداف المنظومة التي تجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي من حيث فعالية وكفاءة أداء أفرادها.

• فالقيادة الأكاديمية الناجحة هي التي تمكن أفراد مؤسساتها من إنتقاد أنفسهم أولا قبل إنتقاد وتحليل مواقف الأخرين وأن يكونوا محايدين جدا في إصدار الحكم علي إنتاجهم العلمي مما قد يعمل علي تقوية أداء المؤسسة والوقوف علي نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة علاجها والتغلب عليها في المستقبل مما قد يؤدي إلي الغرقاء بأداء القيادات الأكاديمية الجامعية. (Amr Mahgoub, 2013, 8)

وتأسيسا علي ماسبق، يمكن إستنتاج أن القيادة الأكاديمية الجامعية عبارة عن عملية أساسية معقدة ومتشابكة تجمع بين مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بصفات متميزة ومغايرة للأخرين، بحيث تمكنهم هذه الصفات من إحكام السيطرة والتحكم في مفاتيح تحفيز وإستثارة وتشجيع مرؤوسيههم كل علي حسب إمكانياته وقدراته التشغيلية وذلك للتعاون معا

من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي من حيث فعالية وكفاءة أداء أفرادها.

الأداء الإستراتيجي The strategic performance :-

هناك العديد من المصطلحات الخاصة بالأداء الإستراتيجي ، نل من أهمها ما يلي :
- يعرف الأداء الإستراتيجي **strategic performance** بأنه الأداء الذي يحقق بناء معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار ، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات". (صلاح الدين، 2012، 67)
ويركز التعريف السابق على مكونات الأداء الاستراتيجي على المستوى الميكرو والتي تتمثل في أداء الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية ، وذلك من أجل تأثير مخرجات هذه الوحدات في المستوى " الماكرو" للمنظومة، والتي يتمثل في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظومة لعملائها.

-وفي نفس السياق يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه : " عملية إبداع وابتكار وتوظيف لإمكانات البيئة المتاحة في أداء المنظومة المستقبلي وذلك من خلال عمل كل الموارد البشرية بالمنظومة كل يوم ، وبالتالي يجب على كل العاملين بالمنظومة إدراك الاتجاه الاستراتيجي لها والمزايا التنافسية التي تتمتع بها وموافقهم على تحمل المسؤولية للتحسين المستمر لهذا الاتجاه الإستراتيجي . لذا يجب استخدام العديد من المؤشرات في اختبار الافتراضات الإستراتيجية لأداء المنظومة ، وذلك حتى تتمكن المنظومة من وضع قرارات إستراتيجية على كل مستويات المنظومة تحدد مسار المنظومة في المستقبل " Bernard (Dina Gray&Marr,2006,94)

كما عرفته (الحبشي، 2009، 138) بأنه : " الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظومة في المستقبل ، ويتضمن إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها

وضمن نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة ، وبالتالي فالأداء الإستراتيجي يهدف إلى إحداث توافق تام بين هذه العناصر: الإستراتيجية الواجبة التنفيذ ، والظروف البيئية المحيطة بالمنظومة، ويتطلب خمس أشياء كالتالي:

✓ صياغة الرؤية والإستراتيجية التي تمد المنظومة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها .

✓ تحويل الرؤية والرسالة والإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس .

✓ الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة .

✓ تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة عالية .

✓ *تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل".

وبتحليل التعريف السابق نجد إنه ينتقل من مرحلة الإجراءات النظرية لمرحلة التطبيق ، وبالتالي يرسم المسار الصحيح لأي منظومة على المدى البعيد من خلال إجراءات تطبيقية قابلة للقياس تتجسد في ترجمة رؤية ورسالة وإستراتيجية المنظومة لإجراءات تنفيذية قابلة للقياس ، وذلك في ضوء إمكانات البيئة المحيطة . ويرتكز هذا التعريف على مقارنة الأداء الحالي بالأداء الإستراتيجي وذلك من خلال العديد من المعايير والمؤشرات التي تستطيع تحقيق ذلك ، وتقيس مدى إنجاز المنظومة على المدى القريب والبعيد.

وبناء على ماسبق نتبين أن تعريف الأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية داخل منظومة التعليم الجامعي يتم من خلال التعرف على أداء منظومة التعليم الجامعي من الداخل حيث الوقوف على علاقة المدخلات مع بعضها البعض فضلا عن علاقة المنظومة مع البيئة الخارجية. وأنه مجموعة العمليات التي عن طريقها تتمكن منظومة التعليم الجامعي من تحقيق أهدافها المشتركة مع أفرادها وذلك لضمان نجاح المنظومة وتحقيق الميزة التنافسية بينها وبين كافة المنظومات التي علي شاكلتها، بالإضافة إلي أنه

محصلة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وجميع الموارد البشرية بداخلها سواء علي مستوي الطلاب أو الإداريين وغيرهم من هيكل المنظومة وذلك علي كافة مستويات الأداء المعرفي منها أو الإداري أو البحثي أو الخدمي وغيرهم. كما يمكن تحليل الأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية بأنه قدرة القيادات الأكاديمية الجامعية علي تسخير جميع الموارد المتاحة بالجامعات سواء كانت بشرية او مالية او فيزيائية او معلوماتية بما يتناسب مع الحصول علي المخرجات المتوقعة للجامعات والتي تمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

مجتمع المعرفة The Knowledge Society:

وحيث أننا تناولنا مفهوم المعرفة بإعتبارها أهم مكون لمجتمع المعرفة فضلا عن العمليات المرتبطة بالمعرفة وهي إدارة المعرفة وتوظيفها، يتوجب علينا تحديد مفهوم مجتمع المعرفة كالتالي:-

ويتحدد مجتمع المعرفة وفق ما ورد في تقرير التنمية البشرية 2003 بأنه " ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا علي نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، متمثلة في الإقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة والحياء الخاصة، سعيا للإرتقاء بالمجتمع، من خلال عمليات التنمية الإنسانية المختلفة والتي توصلنا إلي الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية (النبلاوي، 2007، 158)

فقد إتفق كلا من (تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، 172) و (Mokyr, 2002, 54) في تعريف مجتمع المعرفة علي انه "النظام الإجتماعي الذي يقوم علي إمكانية إنتاج المعرفة ونشرها ومن ثم توظيفها للإستفادة منها في كافة المجالات الحياتية، في حين أن المعرفة تتكون من كلامن البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجموعة الرموز التي يحملها الإنسان أو يملكها المجتمع في سياقها الدلالي والتاريخي للتعبير عن قضية ما، وتستهدف تنظيم الحياء البشرية، وتوجيهها في المجالات الكافة من خلالالتعليم الرسمي أو الخبرة المستفادة من الممارسة العملية

والحياتية، والتعلم الذاتي منظور إليها بوصفها عملية ممتدة من الماضي للحاضر مستوعبة متغيرات الحاضر، مستشرفة المستقبل بمقدرة عالية.

وبتحليل هذه التعريفات السابقة يتضح تواجد عدد من الأفكار المتشابهة في مفهوم مجتمع المعرفة من بينها أنه مجتمع يمكن القيادات الأكاديمية الجامعية من توليد وإنتاج أنواع مختلفة من المعرفة والقدرة علي الإستفادة منها في مجالات مختلفة وتوظيفها ونشرها بين كافة منظومات التعليم العالي والجامعي، حيث أن هذه المعارف تنظم كافة الأنشطة الحياتية و توجهها للمستقبل.

أما تحديات مجتمع المعرفة :- فهي التحديات الناتجة عن مجتمع المعرفة على وظائف الجامعات المتمثلة في التدريس والتي يتجسد في عمليات نقل المعرفة من مصادرها إلى الطلاب و البحث العلمي والذي يعتبر مصدر المعرفة سواء على مستوى طلاب مرحلة البكالوريوس او اليسانس أو على مستوى الدراسات العليا وايضاً في الوظيفة الثالثة المتجسدة في المخرجات الجامعية التي يجب توظيفها لخدمة القطاعات التنموية في المجتمع.بالإضافة إلي ضرورة تحديث مصادر المعرفة. وتحديث نظام التدريس التقليدي.حسن الإستفادة من وسائل الإعلام الاجتماعي. والإستفادة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التدريس والإرشاد الأكاديمي. (مجنوب. 2011، 21).

النتائج والتوصيات

تم وضع تصور مقترح للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية في مصر لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة وفقاً لما توصلت إليه الدراسة الميدانية من سؤال مجموعة كبيرة من الخبراء من القيادات الأكاديمية الجامعية في شكل إستمارة مقابلة مقننة، وفيما يلي عرض هذه الملامح الخاصة بالتصور:

1- تأهيل القيادات الأكاديمية الجامعية قبل توليه المناصب القيادية والتحديات التي تواجه تأهيله: بما أن القائد الأكاديمي يعتبر هو العنصر الأهم فإن إعداده يعتبر من الأولويات لنجاح العملية التعليمية، وعندما استطاعت اليابان أن تتقدم وتنافس الدول

الكبرى صناعيًا لم يكن ليحدث ذلك أولاً وجود قيادات أكفاء يؤدون واجبهم على أفضل الوجوه وأحسنها، ولولا الإعداد الجيد للخريجين علمياً ومهنياً.

2- تحفيز المشاركة الاجتماعية للارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات: فالجامعة لا تستطيع تطوير عملها وتحقيق أهدافها والمضي قدماً في هذا الطريق بدون عمل مخطط وجهد منظم ومشارك مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، فالهدف من المشاركة المجتمعية هو التنمية المستمرة للعلاقة بين القيادات وكافة الافراد في منظومة التعليم الجامعي من خلال اتباع نظام اتصال يعتمد على توجيه رسائل متعددة تبرز قدرة المعلم وخبرته في معالجة المشاكل الطلابية السلوكية، وتواصل أولياء الأمور مع الجامعة يساعد على توفر الفرص للحوار الموضوعي حول المسائل التي تخص مستقبل الأبناء، ويسهم أيضاً في حل المشاكل التي يعاني منها الطلاب سواء على مستوى البيت أو الجامعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3- تمكين القيادات:- ويتمثل ذلك في تحقيق التشاركية بين الحكومة المركزية والأنظمة الاقتصادية اللامركزية ، ومن ثم فعلي منظومة التعليم الجامعي تبني أسلوب تمكين القيادات الأكاديمية الجامعية و تتميتها أكاديميا ومهنيا من خلال مراكز تطوير الأداء بالجامعات لما لهؤلاء القادة من أثر بالغ في الإرتقاء بالأداء الجامعي عن طريق الإبداعية والمرونة وإشراك العاملين في التفكير الإستراتيجي لصياغة إستراتيجيات جديدة ومواكبة للتطورات الحادثة في العالم الحديث.

4- ضرورة إستيعاب النظم الإدارية في التعليم للمفاهيم والتقنيات التكنولوجية الحديثة، بحيث يمكن إدماجها لتصبح جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة التعليمية العربية وبشكل يمكن معه تسخيرها لخدمة الأغراض التربوية والتعليمية.

5- تطوير شروط شغل وظيفة القائد الأكاديمي، بحيث تكون حداثة خبرة الفرد وجدة معلوماته التربوية ووظيفية مهاراته القيادية أحد أهم هذه الشروط، ومما لا شك فيه أن العمل بهذا المبدأ من شأنه أن يفتح الباب أمام عناصر شابة لديها القدرة والرغبة في العمل بهذا القطاع التربوي الحيوي، وهو أمر سوف تعود نتائجه بالإيجاب علي تطوير المنظومة التعليمية، خاصة بعدما أكدته التجربة المعاصرة من عدد السنوات التي يقضيها الفرد في أداء عمل ما ليس هو المعيار الدقيق لقياس كفايته المهنية والوظيفية، بل قد يكون حداثة المعارف والمعلومات والمهارات ووظيفتها، هي المعيار الأكثر نفعا في هذا الشأن، خاصة في ظل ما يشهده مجتمع المعرفة الذي نعيش في ظلالة من تطورات معرفية وتكنولوجية مذهلة.

6- أهمية تنمية قدرات التنبؤ والإستشراف ومهارات التعلم المستمر لدي القيادات الأكاديمية الجامعية، حتي يمكنهم تكوين صور ومفاهيم متكاملة عن التغير واللاحق به، ومواجهته والسيطرة عليه وهذا في حد ذاته يتطلب منظورا نظريا متماسكا يعتمد علي التفكير المسبق، ويقدم إمكانية للتنبؤ بالمشكلات المعقدة قبل تفاقمها، ويسهم في بلورة وتفسير أقرب للدقة من غيره.

7- تفعيل الساعات المكتبة لأعضاء هيئة التدريس وعقد الدورات الإستشارية القصيرة:- وتتراوح مدتها من نصف يوم إلي عدة أسابيع، ويقوم بإدارتها مجموعة من المستشارين أو الهيئات المهنية المتخصصة ومن الدورات المفيدة لهذا النوع تلك التي تركز علي معارف معينة أو مهارات معينة مثل تنمية مهارات التحفيز، ومهارات تهيئة بيئة محفزة، ومهارات تفعيل العمل الجماعي.

8- الإلتجاه للتغيير والتطوير المؤسسي طبقا للوائح والقوانين التي تضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص: وهو التطوير الذي تخطط له وتشرف علي تنفيذه وحدة متخصصة وهي عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك، وإتجاهات المتدربين بهدف تمكينهم من إستغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد علي رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.

9- تطويع التطور التكنولوجي لخدمة الأهداف التعليمية ، ويحدث توسع في التقنيات والأدوات القادرة علي تقديم خدمات تعليمية فاعلة، وتسهيل عمل القيادات الأكاديمية دون الحاجة إلي زيادة كبيرة في الموارد البشرية المادية والإستفادة من البعثات الخارجية حضور المؤتمرات التي تتم خارج مصر وجلب الخبرات العالمية المختلفة لتطوير منظومة التعليم الجامعي المصري.

10- السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية والتواجد في الجامعات ذات التصنيفات العالمية المرتفعة:- تسعى العديد من المنظومات بشكل ام ومنظومة التعليم الجامعي المصري بشكل خاص للحصول علي الميزة التنافسية، والتي يمكن إكتسابها عن طريق تقديم خدمة أو منتج للعميل ذو قيمة أكبر مما يقدمه المنافسون الآخرون مثل تقديم أسعار أقل، أو التزود بالجودة للخدمات، أو الفوائد الآخري التي تبرر إرتفاع السعر، والميزة التنافسية الأقوي هي الإستراتيجية التي لا يمكن تقليدها من المنظمات الآخري، فضلا عن عقد دورات تدريبية بشكل دوري لمواكبة كل حديث وربط الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالمتغيرات العالمية المعاصرة في مختلف مجالات الحياة.

11- إنشاء مركز قومي للتقييم والتقويم التربوي النزيه ، يتولي مهام تقويم المؤسسات التعليمية في إطار الرؤية القومية وتدارس سبل تكليف التجارب والإصلاحيات التعليمية

المنعزلة كتجارب، تطوير أساليب التقويم وإعتماد معايير مشتركة لتقويم التحصيل الدراسي (كتجربة الكويت)، وتجربة دعم برامج الحاسب الآلي وإدخاله في التعليم (كتجربة مصر والسعودية والإمارات)، وتجارب تنمية الإبداع التربوي في كافة الأقطار العربية، ونتاج تطوير المناهج الدراسية والبرامج العلمية والبحثية".

12- **التدريب علي توقع إدارة الإلزامات التي تواجه القيادات الأكاديمية**، بالإضافة إلي الإستفادة من تجارب الجامعات الناجحة وخاصة من الدول المتقدمة، فضلا عن تحقيق التكامل القومي فيما يتصل بإدارة التعليم حيث ينشأ مجلس أعلي للإدارة التعليمية يتولي مسؤولية التخطيط والتنسيق بين مؤسسات الإدارة العليا في الدول العربية تكون له سلطة فاعلة ومعتبرة، ويلحق به صندوق عربي لتمويل التعليم يسهم فيه كل قطر حسب إمكاناته الإقتصادية.

13- **إعتماد فكرة القيادة الذكية والإبداعية**: والتشجيع علي الإبتكار والخروج عن المعتاد والمألوف والإستفادة من التجارب العالمية الناجحة والفعالة، بالإضافة إلي توافر الشفافية والنزاهة في تولي المناصب القيادية المختلفة وأيضا التشجيع علي المشاركة في أنشطة الجودة ومشروعات التطوير.

14- **الإرتقاء بمنظومة البحث العلمي**: والتشجيع علي العمل في فرق بحثية أكاديمية مشتركة سواء مع جامعات اخري داخل مصر أو خارجها لضمان تبادل الخبرات الجيدة والذي سينعكس علي جودة مخرجات منظومة التعليم الجامعي المصري. بالإضافة إلي بناء مجتمعات تعلم إلكترونية ومجموعات أكاديمية للنقاش حول كافة شئون الجامعة والمؤسسة الأكاديمية، فضلا عن منح أعضاء هيئة التدريس أجازة تفرغ للترقية للدرجة الأعلى.

15- القضاء علي البيروقراطية، والمركزية فضلا عن التحيز والوساطة والمحسوبية وهذه الأسباب التي تؤدي إلي تدني جودة الأداء الخدمي في كافة منظومات الحكومة المصرية بشكل عام وداخل منظومة التعليم الجامعي المصري بشكل خاص والإتجاه نحو وضع المناهج والمقررات الدراسية بإستخدام مبدأ المشورة وتفعيل نظام المرشد الأكاديمي لنظام الساعات المعتمدة.

16- رفع مرتبات أعضاء هيئة التدريس : والعمل علي وتوحيدها بالجامعات، حيث أن المرتبات تتفاوت حسب سنة إنشاء الجامعة وهذا غير منطقي، فضلا عن الغاء الوعاء الضريبي لأعضاء هيئة التدريس، حيث أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بمهنتين مقابل راتب واحد ويعتبر هذا إجحاف لحقهم.

17- الإهتمام بالمخرجات البشرية لمنظومة التعليم الجامعي (الطلاب): ويتم ذلك عن طريق إمكانية إلحاق الطلاب بتيرم دراسة بالخارج ، فضلا عن التشجيع علي دعم منظومة التعليم الهجين، و السعي نحو الإرتقاء بالبنية الإليكترونية للمؤسسات الجامعية، وأيضا ربط محتويات المقررات الجامعية بسوق العمل ومتطلباته علي الساحة الدولية، والتفكير في إلغاء نظام الفصل الدراسي والعودة لنظام العام الكامل.

أليات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح للإرتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، دعم وتعزيز منظومة التعليم الجامعي ووزارة التعليم العالي لأدوار القائمين على العملية التعليمية داخل الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى نشر ثقافة الإرتقاء بأداء القيادات الأكاديمية لمواكبة التغيرات الحديثة، كما يتطلب الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وبالتالي تتمثل المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح فيما يلي:

1. تأسيس مراكز تنمية القادة في الكليات الجامعية:- ويتم تأسيس وحدة أو مركز لتنمية التفكير الإستراتيجي للقادة، علي غرار وحدة ضمان الجودة، أو وحدة إدارة الأزمات، علي أن يختص هذا المركز بهيكل تنظيمي تابع لعميد الكلية وإداراتها، ويختص بما يلي:

• تنظيم وإعداد دورات تدريبية وورش عمل لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، من معيدين، ومدرسين مساعدين، من منطلق أن إعدادهم يمثل اللبنة الأولى للقيادة والأهداف الإستراتيجية للقسم الأكاديمي.

• يتطلب حصول الهيئة المعاونة علي الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراه) ضرورة اجتيازهم دورة تطوير الأداء في التفكير الإستراتيجي.

• أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، يعد اجتياز دورة تنمية التفكير الإستراتيجي إحدى متطلبات الترقى للدرجة الوظيفية الأعلى (أستاذ مساعد-أستاذ) وإحدى المعايير الأكاديمية للترشح في إنتخابات إختيار رؤساء الأقسام.

• تنوع الموضوعات والتدريبات وورش العمل، لإحتواء كافة جوانب تطوير العمل الجامعي، وذلك علي النحو التالي:-

➤ التفكير الإستراتيجي لمعايير الجودة في العملية التدريسية بالقسم.

➤ القيادة الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي.

➤ التفكير ومهارات الحوار الإستراتيجي.

➤ التفكير الإستراتيجي لمشروعات البحوث التنافسية بالكليات المختلفة.

➤ التفكير الإستراتيجي في نظم الإمتحانات وتقييم الطلاب بالكليات.

➤ أنشطة التفكير الإستراتيجي والفاعلية التعليمية.

2. عقد دورات تدريبية وورش عمل بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المختلفة:- ومع تردي الأحوال السياسية والإقتصادية في هذه الآونة تقوم هذه الآلية بمراعاة السياق الثقافي المصري والإفادة من مراكز تطوير الأداء لقدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، التي تتواجد بكل جامعات مصر، حيث تتوافر بها التجهيزات التكنولوجية العالية بدون إضافة أعباء مالية ترهق ميزانية الجامعات. . ويمكن تنفيذ هذه الآلية من خلال الخطوات الآتية:-
- يرشح لدورات التفكير الإستراتيجي القيادات الأكاديمية الجامعية العليا، المأمول منها تولي مناصب وظيفية مستقبلية بالغدارة الجامعية، مثل عمداء الكليات، ووكلائها، ورئيس الجامعة، ونوابه، والمكلفين بصياغة الخطة الإستراتيجية للجامعة، مع الأخذ في الإعتبار أن إجتياز هذه الدورة وورش العمل بها يعد أحد المعايير الهامة للترشح للمناصب القيادية.
 - تتراوح الفترة الزمنية لعقد هذه الدورة من 3-4 أيام لتلقي المتدربين المحاضرات النظرية، والتدريبات العملية لكيفية التفكير الإستراتيجي.
 - يتضمن البرنامج التدريبي جوانب التفكير الإستراتيجي كافة، من أسس فكرية، ومنطلقات نظرية و مفاهيم، ونماذج، ومهارات، وأنماط، وتجارب، وخبرات، وبالتالي تقترح هذه الآلية بعض الموضوعات علي سبيل المثال وليس الحصر كما يلي:-

- التفكير الإستراتيجي، وإدارة الجودة الإستراتيجية بالجامعة.
- القيادة الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي.
- التفكير الإستراتيجي وأنماط القيادة الجامعية.

- التفكير الإستراتيجي للقادة وإقتصاد المعرفة.
- التفكير الإستراتيجي والإدارة الجامعية.
- العقلية الإستراتيجية والمواءمة التنظيمية.
- ممارسات التفكير الإستراتيجي، والقدرة المؤسسية للجامعة.
- ثقافة الإبتكار الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي.

3. **الشراكة بين الجامعات المصرية والإقليمية أو الأجنبية:-** وتتمثل هذه الآلية في إقامة العديد من الشراكات بين مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية مع مثيلاتها بالجامعات الأجنبية لإكساب القادة المزايا التالية:-

- كيفية التفكير إستراتيجيا داخل بيئات متنوعة خلاف البيئة المحلية، ودراساتها دراسة دقيقة من أجل إنتهاز الفرص الذكية وتحقيق ميزة تنافسية.
- كيفية إجراء الحوار الإستراتيجي علي المستوى الإقليمي والعالمي مع ضرورة التمسك بالسياق الثقافي للحفاظ علي الهوية الثقافية من منطلق رفع شعار (السياق المصري-الرؤي العالمية).

وجدير بالذكر أن إطار التصور المقترح قد أخذ في إعتباره بعض التحديات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والأحوال المتردية التي يمر بها المجتمع المصري، وبالتالي فلن تكون هناك معوقات تواجه تنفيذ هذا التصور المقترح. ولكن تؤدي المنطلقات الأساسية والمرتكزات الخاصة بتنمية التفكير الإستراتيجي لدي القيادات الأكاديمية الجامعية إلي وضع آليات من شأنها تحقيق نتائج إيجابية مثمرة، تتمثل في: تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ومواكبة إقتصاد المعرفة، وفعالية أنشطة التفكير الإستراتيجي، وإرضاء جميع المستفيدين من المؤسسة الجامعية، كالطلاب، ورجال الأعمال، وتحقيق المرونة

التنظيمية، بالتكيف مع متطلبات المجتمع الداخلي والخارجي، وتكوين فرق عمل متعاونة للحوار الإستراتيجي، وإعداد الخطط بالجامعة، وقبول التغيير الإيجابي وعدم مقاومته، لأنه يمثل المستقبل شئنا أم أبينا.

النتائج الإيجابية:-

- تحقيق ميزة تنافسية.
- مواكبة إقتصاد المعرفة.
- فعالية أنشطة التفكير الإستراتيجي.
- إرضاء جميع المستفيدين.
- المرونة التنظيمية للبيئة الجامعية.
- فرق العمل المتعاونة.
- قبول التغيير.

منطلقات ومرتكزات
تنمية التفكير
الإستراتيجي لدي
القيادات الأكاديمية
الجامعية

آليات تنمية التفكير الإستراتيجي:-

- تأسيس مراكز تنمية التفكير الإستراتيجي.
- عقد دورات وورش عمل لتنمية التفكير الإستراتيجي بمراكز تطوير الأداء بالجامعات.
- الشراكة بين الجامعات العربية والعالمية.

- التفكير النظمي.
- التركيز علي القصد الإستراتيجي.
- الإنتهاز الذكي للفرص.
- التفكير في أبعاد الزمن.
- الفروض الموجهة.

شكل رقم (1) تصور مقترح لتنمية التفكير الإستراتيجي لدي قادة التعليم الجامعي المصري

المصدر: عزة أحمد محمد الحسيني 2014، التفكير الإستراتيجي لدي قادة التعليم الجامعي المصري علي ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية العدد 47 وتري الدراسة أنه من الضروري أيضا تبني نوع جديد من القيادة وهي قيادة التغيير، حيث أنه من المهم أن يتمتع القادة بمهارات تساعدهم علي فهم عملية التغيير في كل شئ وعدم الإكتفاء علي المستوي الذي تصل إليه مؤسساتهم في الوقت الحالي،

والعمل علي نشر ثقافة التغيير سواء من خلال إكتساب مهارات جديدة، وتغيير طريقة التفكير وحل المشكلات والتعامل معها، حيث قال تعالي "إن الله لا يغير ما بقوم حتي يغيروا ما بأنفسهم"

مقومات تنفيذ التصور المقترح:

- يتبني فلسفة واضحة في الإدارة ومعايير موضوعية في إتخاذ القرارات وفقا لمنهج واضح.
- يعطي الصلاحيات لمراكز التغيير للقيام بتنفيذ التغيير فيما يتولي من مسؤوليات.
- يستشعر المسؤولية الكاملة لتحقيق اهداف المؤسسة.
- يحرص علي الإتصال الإيجابي بالرؤساء والزملاء.
- قادر علي حشد الأفراد وإستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.
- يتمسك بالقيم والأخلاقيات الإيجابية.
- يتمتع بالمرونة والقدرة علي مراجعة قرارته للتأكد من مناسبتها ولا يمانع في الرجوع عن قرار أصدره إذ لم يكن محققا لأهداف المؤسسة.
- يميل للتطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة.
- يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل.
- يتفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها.
- يستخدم نمطا من المركزية أو اللامركزية المتمس بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- يتسم بالجرأة والمبادأة وإتخاذ مواقف هجومية دفاعا عن مصالح المؤسسة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.

- منفتح ويتقبل النقد ويسعي إلي نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين وإقناعهم وتقبل آراء الآخرين.
 - يسعي إلي التعليم المستمر لمواكبة عالم سريع التغيير، والبحث دائما عن الفرص المتاحة للتعليم والتطوير.
 - يعمل مع التغيير بل ويستمتع به بدلا من مقاومته ومعارضته، فعليه أن يبحث عن وسائل لخلق وإحداث التغيير.
 - الوعي الكامل للواقع الحالي، ويقود إلي تغيير إيجابي للإقتراب بشكل أكبر من الرؤية والتصور.
- وفي حالة إلتزام قائد التغيير بالمسؤوليات والسلوكيات اللازمة لإحداث التغيير، يكون قد اجتاز أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير وهي مقاومة التغيير، والتي ترجع في معظمها إلي أسباب شخصية أو تنظيمية أو إجتماعية مثل القلق والخوف من المجهول، قلة المرونة والجمود الفكري، التعود، التردد، عدم إستخدام التخطيط المستقبلي، عدم الإستقلالية، ضعف الموارد، عدم الإستقرار الوظيفي، نقص المهارات الإدارية اللازمة لعملية التغيير.

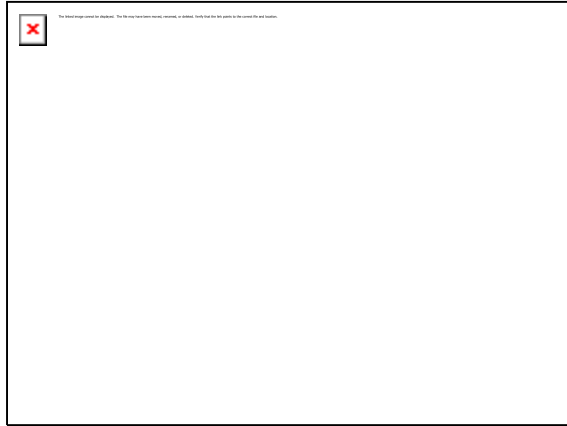
المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح والحلول المقترحة

- إستيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية وحاجة الجامعات العربية إلي الإستخدام الأمثل للتقدم التكنولوجي في العملية التعليمية وتعزيز البنية التحتية في مجال تقنية المعلومات، وتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف التي تتطلبها تلك التطورات.
- مواكبة البرامج والمناهج الدراسية للتطورات العلمية: فلا تزال المناهج الدراسية في بعض الجامعات العربية متاخرة عن مثيلاتها في دول العالم المتقدم، ومثل هذا

التخلف في بعض مجالات المعرفة قد ينتج عنه أيضا فجوة حضارية وعلمية كبيرة.

- تطوير النظم واللوائح الخاصة بالجامعات: فلا بد من منح الجامعات قدر من الإستقلالية المالية والإدارية لكي تستطيع مواكبة التغييرات المتسارعة والتأقلم مع إحتياجات سوق العمل والمجتمع بشكل أفضل.
- تحدي المنافسة العالمية: والمنافسة المفروضة علينا تستلزم الأخذ في الإعتبار المستجدات العلمية والتكنولوجية ونقل مفهوم التعليم من التعليم القائم علي الحفظ والإستظهار إلي تعظيم دور الإبداع وتمكين المتعلم من طرائق وسبل الحصول علي المعرفة.
- إستقلالية القرار الوطني: الأمر الذي يتطلب من التعليم أن يلعب دوره التنويري والتثقيفي بالقضايا العالمية والمحلية وتمكين الأفراد من القدرة علي إتخاذ القرار الرشيد في ضوء المصالح الوطنية العليا، وذلك يتطلب تعزيز وتعظيم دور العلوم الإنسانية التي تعين المتعلم علي الفهم والتفسير للقضايا الكبرى التي تعيشها (العولمة-النظام الرأسمالي-إتفاقيات الجات-الغزو الثقافي-التبعية الثقافية-الإعتماد المتبادل والمتكافئ).
- ثورة الإتصالات والمعلومات: حيث الإنتقالي إلي عصر الإنتاج كثيف المعرفة، وما يترتب عليه من تغير المهن والوظائف كل 3 سنوات علي الأقل وستتغير المعارف المرتبطة بتلك المهن والوظائف، كل ذلك يلقي بأعباء جديدة ومتجددة علي التعليم العالي العربي وأهدافه ووظائفه وغاياته ، من هنا فإن الحاجة إلي

- الإبداع والتجديد في صيغ وأشكال مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية ستكون مطلباً جوهرياً لتقدم التعليم وتطوره ومن ثم تقدم المجتمع برمته.
- إتساع الفجوة بين طبقات المجتمع، وزيادة التفاوت بين أبناء المجتمع الواحد في الدول العربية، وذلك بسبب تطبيق سياسات البنك الدولي وصندوق النقد القائمة علي إلغاء الدعم عن المواد والخدمات اللازمة للفرد، وهذا أدى إلي عدم قدرة الدول المتأثرة بسياسات العولمة وخاصة تلك المرتبطة بسياسات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي علي إنشاء الجامعات الحديثة وفتح تخصصات جديدة.
 - تنامي الإتجاه نحو خصخصة التعليم الجامعي، ويرجع ذلك إلي عدد من المبررات منها أن التعليم الخاص سريع الإستجابة لسوق العمل من التخصصات الجديدة وقوي العمالة المدربة، وهذا النمط من التعليم لا يستطيع الأفراد العاديون الالتحاق به. وهذا أدى إلي ما يسمي بالتغابن الإجتماعي. فعلي قيادة التغيير في الجامعات العربية أن تكيف سياساتها التعليمية وأهدافها وبرامجها مع متطلبات العولمة والتحول والتوجهات العالمية، وتتحول من الجمود إلي المرونة والتنوع والتغيير الإيجابي، ومن المحلية للعالمية، ومن أساليب التعليم التقليدية إلي الحديثة والتعلم مدي الحياة، ومن التبعية للإستقلالية والإبداع الإداري.



قائمة المراجع العربية:

أولا : الوثائق الرسمية والتقارير والقرارات

1. قانون تنظيم الجامعات ولأئحته التنفيذية وفقا لأخر التعديلات لعام 2006، 4-31
2. القانون رقم 49 لسنة 1972 لتنظيم الجامعات
3. معايير وآليات إختيار القيادات الأكاديمية الجامعية، دليل كلية التربية الرياضية جامعة الزقازيق
4. (2003). تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، . المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان،.

ثانيا: الكتب

5. إبراهيم الفقي. (2008). سحر القيادة. كيف تصبح قائدا فعالا؟ الطبعة الأولى ص 47: دار أجيال للنشر والتوزيع.
6. أحمد إبراهيم أحمد. (2003). الإدارة الجامعية فى مطلع القرن الحادى والعشرين. دار الفكر العربى.
7. السيد ياسين. (2008). الخريطة المعرفية للمجتمع العالمي من المجتمع الصناعي إلي مجتمع المعرفة. الهيئة المصرية العامة للكتاب ص57.
8. أندروجرانت وجايا جرانت. (2015). من قتل الإبداع ؟ 82: منظومة هنداوى للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى.

9. رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندري. (2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤي التطوير. دار الفكر العربي، دراسة الجامعة كما يراها الأساتذة.
10. روبرت ويزور. (1999). بناء التقدير الذاتي في المدارس الابتدائية. دليل المدير والمسؤول التربوي. ترجمة مدارس الظهران الأهلية، ص ص 1:3. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الظهران
11. سعيد إسماعيل علي. (2007). كي تكون القيادة تربوية. تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي" المؤتمر السنوي الخامس عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عضو المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة مع مركز تطوير التعليم الجامعي (صفحة 477:488). جامعة عين شمس: دار الفكر العربي .
12. صلاح زين الدين. (2009). تكنولوجيا المعلومات والتنمية . الطريق إلي مجتمع المعرفة ومواجهة الفجوة التكنولوجية . الهيئة المصرية العامة للكتاب.
13. ضياء الدين زاهر. (1991، 65). تطوير كفاءة جامعة الكويت في تلبية إحتياجات سوق العمل والتنمية. منظور مستقبلي. الكويت. منظومة الكويت للتقدم العلمي.
14. ضياء الدين زاهر. (2007). البحث الإجتماعي: أزمة إحتضار أم أزمة نمو. رؤي تطوير التعليم العالي في مصر. كتاب منتدي التعليم العالي كلية الإقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.
15. عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
16. علي بن ناصر دهش الوزرة. (2008). الإشراف التربوي في عصر المعرفة، وزارة التربية والتعليم.
17. فرح عبد القادر طه. (2003). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. الطبعة الثانية ، القاهرة ص1377: دار غريب.
18. كيث جرينيت. (2013). القيادة مقدمة قصيرة جدا، ترجمة حسين التلاوي.
19. محمد زين عبد الفتاح. (2014). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.

20. محمد عبد الغني حسن هلال. (2015). المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية. الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية.
21. محمد عبد الغني حسن هلال. (2011). مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية. 10: لطبعة الرابعة، دار الكتب،.
22. محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). مهارات إدارة الموارد البشرية. مركز تطوير الأداء والتنمية، دار الكتب، الطبعة الأولى.
23. مصطفى عبد السميع وسهير حوالة. (2005). إعداد المعلم تنميته وتدريبه. دار الفكر العربي، عمان.
24. مكتبة لبنان ناشرون. (2005). سلسلة المميزيون الإدارية، إدارة الموارد البشرية. الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان. بيورك بريس، الطبعة الأولى .

قائمة المراجع الأجنبية

A- Official Documents:

25. Ashton, T. S. (1997). The industrial revolution 1760-1830. OUP Catalogue
26. red Sanfilippo et al .(2008) .Strong Leadership and Team work drive culture and Performance change: Ohio State university Medical center 2000-2-
27. J. Binde. (2005). Towards Knowlegde societies. UNESCO world report.
28. Mary Lindenstein Walshok .(2005) .The transformative role of universities in a knowledge society. View point .
29. Meryle Weinstein .(2009) .New schools, New leaders: A study of principal Turnover and Academic Achievement at New high schools in new york city . condition report prepared for the education fiance research consortium, the institute for Education and social policy.
30. United Nations Development programme .(2011) .preparing future generations for the knowledge society .Arab Knowledge Report 2010.

B. Periodicals and magazines

31. Usai, F. Fiano, A. Messeni Petruzzelli, P. Paoloni, M. Farina Briamonte, B. Orlando .((2021)) .,Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms 'innovation performance .Journal of Business Research,

32. al, S. J. (2014). A conceptual- approach for blended leadership for Tertiary Education institutions. Journal of Higher Education Policy and Management , 36:4,
33. Alexander O.Karpov .(2016) .Socialization for the knowledge society . International Journal of environmental & science Education vol 11,no 10 ،
34. Ambad, S.N.A., Kalimin, K.M., Ag Damit, D.H.D. and Andrew, J.V . .(2021)The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff .Leadership & Organization Development Journal.
35. Amit Kumar Srivastava &Sushil .(2013) .Modeling Strategic Performance Factors for Effective Strategy execution". International .Journal of Productivity and performance Management vol.62 ISS 6
36. Andre' A.de waal .(2007) .Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle . Measuring Business Excellence vol 11