

التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية
بالجامعات الليبية

بحث مقدم من الباحث : بصلاح عبدالقادر محمد
ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول
التربية)

إشراف

أ.د / محمد عاشور إبراهيم
أستاذ الإدارة التعليمية بكلية الآداب
جامعة سبها

أ.د / سوزان محمد المهدي
أستاذ أصول التربية بكلية البنات
جامعة عين شمس

أ.م.د / هالة أمين مغاوري
أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات – جامعة عين شمس
١٤٣٩ هـ / ٢٠١٧ م

التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية

إعداد الطالب: بصلاح عبدالقادر محمد

مخلص البحث:

نظراً لأهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية فقد اهتمت العديد من دول العالم بوضع الخطط والبرامج المدروسة إيماناً منها بأن التطوير المستمر لقياداتها الأكاديمية هو أفضل الخيارات المتاحة أمامها لتحقيق التنافسية والتميز، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد أهم الأسس النظرية التي تستند عليها التنمية المهنية وكذلك مبررات ودواعي الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، فضلاً التعرف على الاتجاهات المعاصرة لتنمية القيادات الأكاديمية، مع تسليط الضوء على واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير المعلومات والبيانات في محاولة لتطوير الواقع الذي يتم دراسته. وتحقيقاً لأهداف الدراسة فإن خطواتها سارت على النحو التالي:

- المحور الأول: تم فيه تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وحدودها، ومنهجها وأدواتها وكذلك مصطلحاتها وعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة والتعليق عليها.
- المحور الثاني: تم فيه تحديد مفهوم القيادة وأهميتها بالنسبة للجامعات.
- المحور الثالث: عرض الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية من حيث مفهومها، ومبادئها وأهدافها وأهميتها.
- المحور الرابع: استعراض مبررات الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات وهي التقدم العلمي والتكنولوجي والعولمة والجودة والاعتماد والتنافسية والمحاسبية التعليمية.
- المحور الخامس: استعراض أهم الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية والتي من أهمها المنظمات المتعلمة، تخطيط المسار الوظيفي والتمكين المهني.
- المحور السادس: سلط الضوء على واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الليبية.
- المحور السابع: شمل توصيات البحث والتي من أهمها :
 - (١) توفير البنية التحتية في المجالات التكنولوجية والاتصالات وإنشاء مراكز خاصة بالتنمية المهنية داخل الجامعات.
 - (٢) تخصيص مبالغ مالية كافية من الجهات المسؤولة عن الجامعات تغطي نفقات برامج التنمية المهنية مع إصدار التشريعات التي تخول الجامعات توفير التمويل الذاتي واستثمار الموارد المتاحة لديها لتغطية مصاريف برامج التنمية المهنية.
 - (٣) التحفيز المادي والمعنوي لمن يلتحقوا ويختاروا ببرامج التنمية المهنية لزيادة دافعية الآخرين.
 - (٤) عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تسهم في التوعية بأهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.
 - (٥) الاستفادة من التجارب الإقليمية والعالمية في كيفية تنمية القيادات الأكاديمية الجامعية.
 - (٦) متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العملية التربوية.
 - (٧) نشر الوعي بأهمية التدريب وأشكاله وأساليبه المباشرة وغير المباشرة.
 - (٨) الاهتمام بالتعرف على المستجدات والاتجاهات والمداخل التطويرية في مجال التنمية المهنية.

Professional development for academic leaders in The Libyan universities

Prepare the student: Bo Salah Abdul Qader Mohammad

Research summary

Due to the importance of professional development of academic leaders. Many countries in the world have been interested in developing plans and programs, Believing that the continuous development of its academic leadership is the best option available to them to achieve competitiveness and excellence. Therefore, this study aims to identify the most important theoretical foundations Which are based on professional development as well as what are the justifications and reasons for interest in the professional development of academic leaders, , As well as to identify the most important contemporary trends For the development of academic leadership and Highlighting the reality of the professional development of the academic leadership of the Libyan universities.

The study has followed the descriptive approach, which is based on the interpretation of information and data in an attempt to develop the reality that is under study.

To achieve the objectives of the study, the steps went as follows:

- The first axis: which had identified the problem of the study, its questions, relevance and limitations, as well as functions and tools , terms and preview the most previous studies related to the study and gives comments .
- The second axis: the recognition of the concept of leadership and its importance for universities.
- The third axis: the presentation of the conceptual framework for professional development as a concept, principles, objectives and significance.
- The fourth axis: review of the most important justifications for the interest of professional development for leadership is scientific and technological progress and globalization, quality and competitiveness and accounting education.
- The fifth axis: review of the most important contemporary trends for professional development, the most important of educated organizations, career planning and the empowerment of vocational training.
- Axis 6: highlighted the reality of the professional development of academic leaders at Libyan universities.
- Axis 7 : included research recommendations, which include:
 - 1) Provision of infrastructure in the fields of technology and communication, the establishment of special centers for professional development within universities.
 - 2) Adequate financial allocation from the authorities responsible for the universities to cover the expenses of professional development programs with legislation which entitles the universities provide self-

- financing and investment resources available to cover the expenses of professional development programs.
- 3) The stimulus material and moral support for those who attend and professional development programs to increase other motivations.
 - 4) The holding of seminars, conferences and workshops that contribute to the awareness of the importance of professional development and academic leaders in accordance with the contemporary trends in this area.
 - 5) Take advantage of regional and global experiences in how the University Academic leadership development.
 - 6) Follow-up to technological developments, employment in the educational process.
 - 7) Raise awareness of the importance of training, forms and methods of direct and indirect.
 - 8) Attention to learn about the latest developments and trends in the field of developmental entrances and professional development.

مقدمة

نتيجة لتأثيرات العصر الحالي وتطوراته العلمية والتكنولوجية التي تتم في صورة موجات متتالية ومتسارعة، وفي ظل النمو المطرد في المعلومات والتعدد في التقنية، بات لزاماً على المجتمعات المعاصرة إحداث تغييرات وتحديثات نوعية كي تتمكن من التكيف مع تلك التطورات وتحقق الاستفادة القصوى منها في جميع مجالات الحياة. لما كانت مؤسسات التعليم بشكل عام والجامعات بشكل خاص لها النصيب الأكبر من إنتاج المعرفة، وهي الأساس في تخريج الأطر العلمية والمهنية الذي يعتمد عليها المجتمع في نواحي التغيير والتحديث التي يرسمها لنفسه، وهي الأساس في الانتقال التنموي للمجتمع.

لذلك تزايد الاهتمام بتطوير الجامعات ولاسيما إدارتها وأصبح الشغل الشاغل للقائمين على التعليم الجامعي في العديد من الدول، حيث إن الجامعات لا يمكن أن تحقق الوظائف المنوطة بها ما لم تكن قادرة على إيجاد البرامج والأساليب التي تمكنها من الاستجابة بفاعلية لحاجات التدريب والتطوير والتعليم المتغيرة لتتلاءم مع التغيرات التي تطرأ على التعليم الجامعي من حيث طرق إدارته وأساليب تدريسه، وكيفية إجراء البحث العلمي^(١).

ومن ثم أصبحت أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لدى المهتمين بالتعليم الجامعي تحقيق التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بحيث تكون قادرة على تنمية قدراتها بشكل مستمر يواكب التطورات المتلاحقة للاستجابة لها والتكيف معها، هذا فضلاً عن زيادة قدرتها على تحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وفي رسم الخطط وتنفيذها^(٢).

(١) محمد بو معزة: "نظام الشراكة المجتمعية من أجل التنمية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠١٢، ص ٤٥١.

(٢) راشد الغامدي: "تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان"، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧، ص ٦١١.

لذلك فإن مفهوم التنمية المهنية وأساليبها ومجالاتها تطورت في إطار الجامعة، لم يعد يقصد بها تنمية جوانب معينة، بل أصبحت تنمية شاملة ومستمرة واعتبارها خياراً استراتيجياً لتنمية الجامعة من جميع جوانبها.

كما أنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية للأفراد في مجال العمل بطريقة تسمح بإعادة تأهيلهم، لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهيل بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها^(١).

ونظراً للأهمية التي تمثلها التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية فقد اهتمت العديد من الجامعات في العالم ببناء مناهج وطرق وأساليب تتبعها في تطبيق التنمية المهنية ووضعت خطط وبرامج مدروسة، إيماناً منها بأن التجديد والتطوير المستمر هو أفضل الخيارات المتاحة أمامها لتحقيق الريادة والتميز.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشير واقع الحال في الجامعات الليبية أنه بالرغم من أن الأوضاع المادية الميسورة نسبياً ساهمت في استكمال بعض المقومات المادية، إلا أن المكون البشري لا يزال بحاجة ماسة إلى مزيداً من التجديد والتطوير والتنمية ومزيداً من تحسين الأداء لكي يكون قادراً على المنافسة عالمياً، وما يدل على ندرة هذا الاهتمام أن العديد من الجامعات الليبية لم تنشئ مراكز خاصة بتأهيل منتسبيها وخاصة من القيادات الأكاديمية التي تلعب الدور المهم في تطوير باقي منظومة العمل الجامعي.

لذلك فإن إجراء دراسة تنطلق من الواقع بهدف اقتراح نظام للتنمية المهنية للقيادات يمثل غاية في الأهمية خاصة وأن بعض التقارير والدراسات تؤكد أن القيادات الأكاديمية تعاني من بعض أوجه قصور والتي من أهمها:

- ١- تعاني معظم القيادات الجامعية بليبيا من ضعف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجالات الإدارية والأكاديمية^(٢).
 - ٢- افتقار بعض القيادات الأكاديمية الليبية للكفايات التربوية والإدارية، مما كان عائقاً أمام ممارستهم لأعمالهم بكفاءة^(٣).
 - ٣- إن قصور أداء الجامعات الليبية عن تأدية وظائفها يعود إلى محدودية الاهتمام الجيد بالعنصر البشري بتنميته مهنيًا^(٤).
 - ٤- تعاني الجامعات الليبية غياب نظام فعال لتقويم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية^(٥).
- وبناء على ما سبق ترى الدراسة أن هناك من المبررات التي تدعم إجراء دراسة تهدف إلى تطوير واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، ولغرض تحقيق ذلك فإنه من المهم الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية؟
- ٢- ما دواعي الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية؟
- ٣- ما الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية؟
- ٤- ما واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية؟

(١) أكرم رضا: "برنامج تدريب المدربين". دار التوزيع الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥.

(٢) اللجنة الشعبية للتفتيش والرقابة الإدارية: "تقرير مقدم للعرض على المؤتمرات الشعبية الأساسية"، ليبيا، ٢٠٠٤، ص ٦٧.

(٣) فتحي العكاري، وآخرون: "تقرير عن وضع التعليم العالي في الجامعات الليبية"، وزارة التعليم العالي، ليبيا، ٢٠١٣، ص ٤.

(٤) عبد العزيز زهمول الضاوي: "تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٤، ص ٩.

(٥) رضوان بشير: "التغيير التنظيمي بالجامعات الليبية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٦.

- ٥- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية؟
أهداف الدراسة:
- هدفت الدراسة للوصول إلي ما يلي:
- ١- تحديد الأسس والمفاهيم النظرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية.
 - ٢- الوقوف على مبررات ودواعي الاهتمام بالتنمية للقيادات الأكاديمية الجامعية.
 - ٣- التعرف على بعض الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية.
 - ٤- رصد واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية.
 - ٥- التوصل إلى التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية.
- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في الآتي:
- ١- إنها تتناول أهم فئة من فئات المؤسسات الجامعية وهي القيادات الأكاديمية والتي يتوقف على مدى كفاءتها وقدرتها على أداء مهامها نجاح الجامعة فيما أوكل إليها المجتمع من أهداف.
 - ٢- قد تساهم هذه الدراسة في تكوين اتجاهات إيجابية نحو التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، خاصة وأن من أهم معوقات التنمية المهنية هي المقاومة لمثل هذه البرامج، وربما يرجع ذلك للاعتقاد الذي كان سائداً بأن أعضاء هيئة التدريس الجامعي لا يمكن أن يخضعوا لأي برامج تطويرية قد تفرضها الجامعة.
 - ٣- من المتأمل أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين عن التعليم الجامعي في ليبيا عن واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الليبية لكي يتم معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف عن هذا الواقع والعمل على تطويره.
- منهج الدراسة وأدواتها:
- على ضوء هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير المعلومات والبيانات في محاولة الوصول إلى تطوير الواقع الذي تدرسه.

مصطلحات الدراسة

من أهم مصطلحات الدراسة

- ١- التنمية المهنية Professional Development
وردت كلمة التنمية في لسان العرب والتي يعود أصلها إلى الفعل (نما)، حيث "نما: النما والزيادة، نما ينمي فمياً: زاد أو كثر، ونميت الشيء على الشيء، دفعته عليه، وكل شيء رفعته فقد نميته"، وفي لغة العرب النما هو الريح، نما الإنسان إذا سمن، والنامية من الإبل السمينة، والأشياء كلها على سطح الأرض بحسب قواميس العرب نام وصامت فالنامي من قبل النبات، الشجر والحيوان، والصامت من قبل الجبل والحجر.^(١)
- أما التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية اصطلاحاً فتعرف بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات والأنشطة المنظمة والمخططة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس

(١) محمد بن منظور: "لسان العرب"، الجزء (١) دار صادر، بيروت، د.ت، ص ٣٤١.

والقيادات عن التعليم مدى الحياة بقصد تعزيز وتحديث وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم المعرفية والسلوكية بالقدر الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بطريقة أفضل^(١).

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتنمية المهنية في هذه الدراسة بأنها عملية مؤسسية تقوم بها الجامعة من خلال دورات تدريبية أو من خلال المراكز التابعة لها والمعدة لذلك لمساعدة القائد الأكاديمي (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ووكلائهم) لتنمية قدراتهم الإدارية والأكاديمية والتغيير في اتجاهاتهم ومعارفهم بصورة مستمرة وذلك لتحسين أدائهم لمواجهة الأدوار الجديدة التي تفرضها عليهم التطورات الحديثة سواء في التكنولوجيا أو في النظريات الإدارية أو التربوية أو لاستيعاب التطورات التكنولوجية للتكيف مع النظريات الإدارية والتربوية الحديثة لتطبيقها في مجال العمل.

٢- القيادات الأكاديمية Academic Leaders

تعرف القيادات الأكاديمية بأنها: "الأشخاص المسئولين عن تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات، ولهم التأثير الفعال على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس والطلبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة"^(٢)

وتعرف أيضاً بأنها: "هي التي تقوم بتحقيق أهداف جديدة تتوافق مع التغييرات والتحديات التي تتعرض لها الجامعات بمختلف مستوياتها الإدارية"^(٣) أما التعريف الإجرائي للقيادات الأكاديمية: هم رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الكليات الذين تم تكليفهم من رئيس الجامعة ولهم سلطة اتخاذ القرار في نطاق اختصاصهم للمساهمة في تحقيق وظائف الجامعة الأساسية.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

فيما يلي عرض أهم الدراسات العربية ثم الأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية

وسوف تعرضها الدراسة من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

١-دراسة كريمة المبروك علي الرقيعي، سنة ٢٠١٦ بعنوان: (نظام تدريبي مقترح لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية في ضوء أدوارهم المستقبلية)^(٤)

هدفت الدراسة اقتراح نظام تدريبي لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية في ضوء أدوارهم المستقبلية، تكونت عينة الدراسة من مديري وحدات الجودة بالكليات بالجامعات الليبية والبالغ عدد هذه الوحدات (١٦٠) مدير وحدة جودة من مجتمع الدراسة المتكون من (٣٥٧) موزعين علي كافة الجامعات الليبية وقد تم استخدام استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

(1) Garbane: "Continuing Professional Development and Clinical Governance: Role of Scientific, Societies". Journal of Clinical Microbiology and in Festions Diseases IssuesI, 2005, Vo. 14 No. p24.

(٢) عاطف عبد الرفوع، ماجد القيسي: "السمات القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة الطفيلة التقنية"، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢١٤ .

(٣) هدى حسن العلفي: "نظام تدريبي مقترح للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء نظرية القيادات التحويلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٥٨.

(٤) كريمة المبروك علي الرقيعي: "نظام تدريبي مقترح لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية في ضوء أدوارهم المستقبلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦ .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (أ) إن أهداف النظام التدريبي في أغلب البرامج التدريبية تشتق من الأهداف العامة لسياسة الدولة.
- (ب) يتمتع المدربون في أغلب البرامج التدريبية بأن يستمعون إلى آراء المتدربين.
- (ج) أن أغلب البرامج التدريبية قصيرة المدى ولا تكفي لتحقيق الأهداف.
- (د) تفتقر البرامج التدريبية الخاص بمديري وحدات الجودة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- (هـ) اقتراح نظام تدريبي لمديري وحدات الجودة في الجامعات الليبية.
- ٢ - دراسة خميس عقيلات ، سنة ٢٠١٥ بعنوان: (نظام مقترح لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة الأردنية في ضوء الخبرتين المصرية والأمريكية)^(١):
هدفت الدراسة وضع نظام لتطوير أداء قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية، وذلك اعتماداً على النظم المتبعة لتنمية القيادات في مصر وأمريكا، وأيضاً من خلال الكشف عن واقع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات الأردنية. استخدمت الدراسة للتحقق من أهدافها، بالإضافة للمنهج المقارن، بعض أساليب تحليل النظم، كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.
- وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- (أ) أن هناك ضعف في برامج التنمية المهنية التي تقدم في الجامعات الأردنية.
- (ب) أنها لا تركز على الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- (ج) كما أنها تفتقر لاستخدام الأساليب الحديثة كالتعليم عن بعد واستخدام الانترنت بل أنها تعقد في الجامعة ويشرف على تنفيذها أساتذة زائرين.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية وخبرات دول المقارنة قام الباحث باقتراح نظام لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات الأردنية.
- ٣ - دراسة رفعت عمر عزوز، سنة ٢٠١٤ : بعنوان: (الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية)^(٢):
هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير مفهوم رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، مع التعرف على متطلبات تطوير رأس مال الفكري في الجامعات المصرية أيضاً، كما هدفت تجديد آليات ذلك التطوير وكيفية اكتشاف وتعزيز القدرات المعرفية للقيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- (أ) أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء الجامعات المصرية.
- (ب) أن تشجيع الإبداع للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية يتم من خلال الاهتمام بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين وتطبيقاتها لكي تسهم في تطوير قدرات قيادات المؤسسات الجامعية.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

- ١ - دراسة شيو نجهامر وآخرون، Schwinghamer, Terry et al., سنة ٢٠١٢: بعنوان : (استراتيجية تلبية احتياجات التنمية المهنية لرؤساء أقسام الجامعة)^(١):

(١) خميس عقيلات: "نظام مقترح لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات الأردنية في ضوء الخبرتين المصرية والأمريكية"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٥.

(٢) رفعت عمر عزوز: "الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٩١) المجلد (٢١) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ٢٠١٤، ص ص ٥٥ ، ١٣٤.

هدفت الدراسة تناول المهارات والقدرات المطلوبة لرؤساء أقسام الجامعة، من خلال تحديد احتياجات التنمية المهنية، ومن ثم إعداد برنامج تنمية مهنية يهدف إلى تحسين القدرات وتنمية المهارات لديهم، واعتمدت الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة عبر الإنترنت مكونة من (٣٠) سؤال حول مدى احتياجهم لبرامج التنمية المهنية، وأسفرت نتائج الدراسة عن احتياج رؤساء أقسام الجامعة لبرامج التنمية المهنية ولاسيما فيما يتعلق بالقيادة، الإدارة، والقدرات الشخصية اللازمة للاداء الفعال، كما أوصت الدراسة بقائمة مصادر التنمية المهنية، وتحديد أولويات برامج التنمية المهنية، وتحديد واجبات ومسئوليات رؤساء الأقسام بالجامعات.

٢- دراسة وولفيرتون ميمي واخرون Wolverton, Mimi et al., سنة ٢٠٠٦: بعنوان: (أهمية التنمية المهنية لرؤساء أقسام الجامعة المحتملون)^(١). هدفت الدراسة تناول احتياجات التنمية المهنية لرؤساء أقسام الجامعة المحتملون، الذين يفكرون إلى الإعداد القيادي، ويعانون من قصور في فهم متطلبات المركز الوظيفي، كما أن الخبرة العملية الجيدة لعضو هيئة التدريس ليست بكافية ليصبح رئيس قسم ناجح، لذلك هدفت الدراسة تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات القيادية، والإبداع على المستوى الإداري، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، حيث ركزت الأدبيات البحثية التي تتناول المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام، وكيفية إعداد أعضاء هيئة التدريس لمواجهة تحديات القيادة الأكاديمية وفقا إلى مداخل التنمية المهنية على مستوى الجامعات.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن التوصل لمؤشرات عامة تلخص ما اتفقت عليه وما اختلفت فيه عن الدراسة الحالية، ويمدى إفادتها ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

(١) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
وتتمثل في :

- كل الدراسات السابقة ركزت على أهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وضرورة الاهتمام بتأهيلها وتطويرها وذلك للعلاقة المباشرة التي أثبتتها هذه الدراسات بين تنمية القيادات الأكاديمية وتطور أداء الجامعة وسمعتها وزيادة قدرتها على المنافسة.
- أن هناك العديد من المداخل والاتجاهات التي يمكن في ضوءها تطوير برامج التنمية المهنية من بينها مدخل الجودة الشاملة، والقيادة التحويلية، وخبرات جامعات بعض الدول المتقدمة.
- ركزت العديد من الدراسات على تنمية المهارات الإدارية والقيادية للقيادات، بينما ركز القليل منها على أهمية تنمية هذه القيادات في مجالات أخرى مثل مهارات البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو غيرها من الوظائف سواء الأساسية أو المتغيرة للجامعة.

(٢) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في:

- معظم الدراسات تمت في بيئات تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، مما يعني أن النتائج التي توصلت إليها وأن كانت أفادت الدراسة الحالية بشكل كبير إلا أن هناك بعض التحفظ في تعميمها في بيئة الدراسة مما يدعو إجراء هذه الدراسة.

(1) Schwinghammer, Terry L; et al: AACP Strategy for Addressing the Professional Development Needs of Department Chairs. American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. (76), Issue (6). (2012), pp. 35 – 47 .

(2) Wolver ton, Mimi; Ackerman, Robert: Cultivating Possibilities: Prospective Department Chair Professional Development and Why It Matters. Planning for Higher Education, Vol. (34), No.(4). (2006), pp. 28 - 39.

■ أن الدراسات السابقة وأن اهتمت بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية إلا أن الدراسة الحالية انفردت عنها في أنها سعت لوضع مقترح للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الليبية.

(٣) ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
بعد العرض السابق تبين أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة في هدفها الأساسي، وهو تطوير واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية، وهذا يعني أنها تحاول وضع أساس للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، حيث لا يوجد نظام معمول به في حدود علم الباحث بالجامعات الليبية.

وقد أفادت الدراسات التي تم عرضها الدراسة الحالية في:
■ مبررات الحاجة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وأهمية تنميتهم ليوكبوا التطورات الحديثة وليتكيفوا مع مهامهم الإدارية خاصة وأنهم لم يعدوا لها مسبقاً.
■ التعرف على المداخل المختلفة التي تم في ضوئها تطوير التنمية المهنية مثل التنمية الشاملة والإبداع الإداري والقيادة التحويلية وخبرات بعض الدول وغيرها.
خطوات الدراسة:

تم إعداد الدراسة وفقاً للخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة والذي احتوى المقدمة والمشكلة وأهداف وأهمية الدراسة، وكذلك منهج الدراسة ومصطلحاتها والدراسات السابقة والتعليق عليها.
- الخطوة الثانية: تناولت مفهوم ومبادئ وأهداف وأهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- الخطوة الثالثة: تم فيها استعراض أهم مبررات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- الخطوة الرابعة: ركزت هذه الخطوة على استعراض أهم الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- الخطوة الخامسة: تناولت هذه الخطوة واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية من خلال الوثائق والتقارير والدراسات.
- الخطوة السادسة: عرض فيها أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية.

أولاً: الإطار النظري:
يعرض الإطار النظري للدراسة مفهوم القيادة الأكاديمية؛ والتنمية المهنية لهذه القيادات، وكذلك أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه التنمية، كما تم التطرق لأهم مبررات تنمية القيادات، والاتجاهات المعاصرة لتنميتها كما أشارت إليها الأدبيات وذلك من خلال المحاور الآتية:

المحور الأول: القيادات الأكاديمية الجامعية
تعد القيادات الأكاديمية من العناصر المهمة التي لها الأثر الكبير في قيام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح، كما أنها تساهم في نمو العلاقات الإنسانية وسيادة جو من الاحترام المتبادل بينهم والمساهمة في تهيئة مناخ إيجابي وفعال يزيد من دافعية العاملين ويقوي انتمائهم الوظيفي بحيث يحقق الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المؤسسة^(١).

(١) طارق أبو العطا الأنفي: "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٠٧.

وتعرف القيادة الجامعية الأكاديمية بأنها مجموعة من الناس يقومون بتوجيه ورقابة المؤسسة التعليمية في المستويات العليا^(١) كما تعرف أيضاً بأنها عملية اجتماعية تتم ممارستها من قبل العمداء، ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الجامعة حيث يكون لها التأثير المباشر في قيادة العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم^(٢) وأنطلاقاً من هذا فإن من يتولى قيادة المؤسسات الجامعية ينبغي أن يتحول إلى قائد مبدع وقدوة لكل أفراد المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدرس وطلبة وعاملين، وأن تتوفر لديه المهارات القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بحيث يكون قادر على التأثير الإيجابي فيهم وبحيث يُقبلون على العمل بدافع ورغبة منهم، ذلك لأن القيادة وأن كانت لها من المبادئ والأسس المشتركة في مختلف المؤسسات إلا أن القيادة في الجامعات تتميز ببعض الخصائص التي ترجع للطبيعة المميزة للجامعات والتي من أهمها^(٣):

- ١- أن الإطار العام لتحديد أدوار القائد الجامعي وتحديد معايير اختياره يعتمد على خصائصه وسمات المؤسسة الجامعية.
 - ٢- إن المؤسسات الجامعية مؤسسات أكاديمية بالدرجة الأولى يتمحور دورها الأساس حول التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - ٣- إن المؤسسات الجامعية تتسم بحساسية تجاه التغيرات ومعطيات التطور في المعارف والعلوم التقنية، وهذا يتطلب قيادة قادرة على إدارة التغيير.
 - ٤- أن العاملين في المؤسسة الجامعية يتمنعون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات والخبرة المتقدمة.
 - ٥- أن القرارات في المؤسسات الجامعية، وخاصة في الموضوعات الأكاديمية تتسم بحساسية عالية، مضمونها الحاجة للقناعة بها حتى يتاح تطبيقها والالتزام بها، فضلاً عن الحاجة لقدر مناسب من الإجماع والمشاركة في اتخاذها.
- المحور الثاني: التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية ويشمل:

- ١- مفهوم التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية
يجمع العديد من المهتمين بالتنمية إلى أن الأصل اللغوي لهذا المصطلح يعود إلى كلمة نَمَى، وهي تعود في مجملها إلى نمو الشيء وازدياده وإصلاحه كما وكيفا عبر مراحل متدرجة، أما المعنى الاصطلاحي لها يشير إلى مجموعة من القرارات الرشيدة يقصد بها الانتقال من وضع حالي إلى وضع أكثر طموحاً^(٤) ويرجع العديد من الباحثين إلى أن الاهتمام بالتنمية علي المستويين النظري والعملية بدأ يزداد مع نهاية الحرب العالمية الثانية حيث زاد عدد الدول التي استقلت وتزايد طموحها في تحقيق مستويات معيشة تليق بها وتضمن لها تضيق الفجوة بين مستويات المعيشة فيها والمستوي الذي حققته الدول المتقدمة لهذا شكل المفهوم الاقتصادي للتنمية نقطة البداية اعتقاداً من المجتمعات أن التنمية الاقتصادية هي المفتاح

(١) محمد عاشور: "درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (١٨)، العدد (٣)، جامعة دمشق، سوريا ٢٠١٣، ص ٣٣٨.

(٢) حنان صلاح الدين الحلواني: "تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة"، مجلة كلية التربية، العدد (٣٤)، الجزء الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١١.

(٣) هدى العلفي: "القيادة التحولية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، ط ١، تبرك للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٥٢.

(٤) فخر الدين أحمد عبد الله: "دراسة ماهية التنمية ومفهومها، دراسات مجتمعية"، مركز دراسات المجتمع، العدد (٦) ٢٠١٠، الخرطوم، السودان، ص ص ١٤٣، ١٤٨.

السحري لتحقيق المستويات التي تطمح لها لذلك كان يقصد بمفهوم التنمية^(١)، في بادئ الأمر مضاعفة الدخل القومي والارتقاء بمعدلات النمو الاقتصادي بالتركيز على التصنيع ونقل التكنولوجيا وتحديث أنماط المعيشة للقضاء على التخلف، إلا أن ضعف قدرة الجانب المادي على حل جميع المشاكل التي تواجه المجتمعات أدت إلى تراجع المفهوم التقليدي الذي يركز على الجانب الاقتصادي وبدأت الدعوات من قبل المفكرين والمختصين بقضايا التنمية تتعالى بأن لا يبقى محصوراً في زيادة الدخل القومي رغم أهميته بل يجب أن يمتد ليشمل نوعية الحياة للإنسان ويركز على تنميته كعنصر بشري ومحرك للتنمية وينبغي أن يكون هو المستفيد منها^(٢).

هنا حصلت نقلة نوعية في مجال التنمية بذلك أصبح الإنسان هو هدف التنمية ووسيلتها، فالارتقاء به وتنمية كافة قدراته ومهاراته واستعداداته باتت تأتي في المقام الأول وأصبح مفهومها يتجاوز المعنى الاقتصادي واتسع ليشمل أغلب مجالات العلوم الإنسانية.

ولما كان التعليم الجامعي من أهم السبل لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات باعتباره أحد أهم مظاهر تكوين التراكم الرأسمال البشري، ومن أهم عوامل التغيير وزيادة الإنتاجية، ويلعب دوراً أساسياً في تكوين القوى العاملة الماهرة التي يحتاجها المجتمع من جهة ولتغيير النظرة التي كانت سائدة من أن حملة الدرجات العلمية العليا هم على درجة من الدراية والعلم تمكنهم من أداء أعمالهم على درجة عالية من الكفاءة للتطور دون الحاجة إلى تطوير مهاراتهم باستمرار^(٣). ونتيجة لوجود علاقة إيجابية بين تحقيق الجودة التعليمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي وبين تبني برامج التنمية المهنية زاد اهتمام الجامعات بالتنمية المهنية باعتبارها أحد ركائز تطوير التعليم الجامعي ودليل ذلك انتشار مراكز التنمية المهنية في العديد من جامعات العالم^(٤).

وإيماناً بدور القيادات الأكاديمية في تطوير الأداء الإداري والتأثير في المنظومة الجامعية امتد الاهتمام بالتنمية للقيادات الأكاديمية. وأصبحت تعرف التنمية للقيادات الأكاديمية بأنها الوسيلة التي يستطيع أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعة من خلالها اكتساب وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وأرائهم ومعتقداتهم الضرورية لتوفير مستويات تعليمية وإدارية مرتفعة، أو هي "مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب أعضاء هيئة التدريس والقيادات مجموعة من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم"^(٥).

باستقراء التعريفات السابقة للتنمية المهنية وعلى ما مر على مفهومها من تطور نرى أنها تهدف بشكل أساسي إلى رفع قدرات ومهارات القيادات، وأحداث التغييرات المطلوبة في سلوكياتهم واتجاهاتهم والتي لا تنعكس على القيادات فقط وإنما كذلك على جميع عناصر المنظومة التعليمية.

(١) محمد مصطفى الأسعد: "التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠، ص ٢١.

(٢) سلامة صابر محمد العطار: "العلاقة بين التعليم غير النظامي والتنمية المستدامة في ضوء مطالب التغيير"، تعليم الجماهير، العدد (٥٩)، السنة (٣٩)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ديسمبر ٢٠١٢، ص ٨٥، ٨٦.

(٣) محمد سعد الهاجري: "تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا ٢٠١١، ص ٢.

(٤) عبدالرحمن محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المجلد (١)، العدد (١) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢٠٠٨، ص ١٦٥.

(٥) حسين سلامة عبد العظيم حسين: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القيادات بجامعة بنها"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، ص ٨١.

كما يتبين أيضا أن التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لا تركز على تنمية ما تحتاجه القيادات في الوقت الحاضر وإنما تشمل الاحتياجات المستقبلية التي تكسبهم القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية ويكون ذلك بتغيير عادات العمل السلبية وتعزيز المرغوب منها وتعزيز الاتجاهات التي تساعد في التكيف مع الاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة والتي أثبتت الدراسات والبحوث أهمية تطبيقها في مجال التعليم الجامعي بشكل عام والقيادة الجامعية بشكل خاص.

وتشير التعريفات السابقة للتنمية المهنية للقيادات أن التنمية لا تعتمد فقط على المؤسسات الرسمية في مراكز التدريب والجامعات أو غيرها وإنما تعتمد بالإضافة لذلك على الجهود الذاتية للفرد نفسه مثل الاشتراك في المؤتمرات والقيام بالبحوث والدراسات وإجازات التفرغ العلمي فهي نشاطا مفتوحا يتم داخل المؤسسة وخارجها ويمتد طوال الحياة المهنية هدفها الأساسي مواكبة القيادات الأكاديمية لكل ما هو جديد سواء من نظريات أو طرق عمل حديثة أكثر فاعلية لرفع معدلات الأداء إلى أعلى مستوى.

٢- مبادئ التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية

لضمان نجاح التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية فإن هذا يتطلب أن تستند إلى مجموعة من الأسس والمبادئ تركز عليها عند وضع الأنظمة والبرامج التي توضع بهدف تنمية هذه القيادات، ومن بين أهم هذه المبادئ: (١)

- أ- **الواقعية:** بمعنى أن تلبي برامج وأهداف التنمية المهنية احتياجات القيادات الأكاديمية بحيث تكون هي المعيار الأهم والأساسي عند وضع هذه البرامج.
- ب- **الشمول:** يقصد بالشمول أن تعمم برامج التنمية المهنية بحيث تشمل جميع الوظائف بالجامعة في كافة المستويات وأن تعمل على تنسيق جهود جميع العاملين نحو تحقيق وظائف الجامعة.
- ج- **الاستمرارية:** ويتحقق مبدأ الاستمرارية عندما تبدأ التنمية المهنية منذ تولي القيادات لمهامها القيادية أي منذ التعيين في الجامعة وأن يتواءم ذلك مع متطلبات التطور والترقي الوظيفي.
- د- **التدرج:** يعني هذا المبدأ مراعاة التسلسل في تقديم محتويات برامج التنمية المهنية التي تقدم لتنمية القيادات بحيث تنتقل من مستوى معين إلى مستوى أعلى منه فيما يتصل بالمعارف والاتجاهات التي يمكن اكتسابها.
- هـ **مبدأ التكامل:** وهذا يعني أن تحقق برامج التنمية المهنية التوازن المطلوب بين الجوانب النظرية بما يمثله من نظريات واتجاهات وبين الجوانب العملية والميدانية.

(١) يمكن الرجوع إلى:

- ١- عزة ياقوت: "تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ص ١٥٩ - ١٦٠.
- ٢- رضا إبراهيم المليجي: "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٤٧.
- ٣- فاطمة السيد صادق محمد: "تصور مقترح لنظم اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢، ص ص ٧٦ - ٧٧.

٣- أهداف التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وتتحدد الأهداف في^(١):

- أ- إكساب القيادات الجامعية القدرة على تلبية المطالب الإدارية والمهنية للعاملين بالجامعة وتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الطلاب.
- ب- زيادة قدرة القيادات بالشعور بالرضاء عن أعمالهم وذلك برفع المشاعر الإيجابية لديهم مما يجعلهم يتسابقون على الحصول على المعلومات سواء بطرق المؤسسية أو الذاتية وهذا سوف ينعكس على أدائهم لأعمالهم بشكل أفضل، بالتالي الرضاء عن العمل والتكيف معه ومواجهة مشكلاته.
- ج- تدريب القيادات الجامعية على أهم المهارات المهنية والوظيفية التي تشكل أهمية قصوى لتحقيق المعايير الوظيفية المحددة.
- ٤ - أهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية
- يعتمد تطور أداء الجامعات على وجود قيادات أكاديمية تمتلك من المهارات والقدرات والكفاءات ما يمكنها من تعزيز قدراتها على تأدية أدوارها ووظائفها بشكل يحقق الجودة والتميز لهذه الجامعات لذلك أصبح الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات يتصدر اهتمام الجامعات التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية من التطور ويتجلى ذلك واضحا في إنشائها لمراكز ووحدات متخصصة تعنى بالنهوض وتنمية هذه الفئة لتكون قادرة على النهوض بالجامعة وتطويرها.
- (أ) فالتنمية المهنية تمكن القيادات من توسيع معلوماتها وزيادة معارفها وتطوير مهارتها لتواكب التقدم العلمي والسريع الذي يشهده عالم اليوم، وبذلك فهي من أهم مرتكزات التعليم الجامعي ليتمكن من الوفاء بالمتطلبات العلمية والتربوية.
- (ب) كما تساهم التنمية المهنية للقيادات في زيادة قدرة الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية، وأنها تحولها إلى منظمات دائمة التعلم بما تهيئه التنمية المهنية من معلومات واطلاعهم على أهم ما توصل إليه العلم من طرق وأساليب حديثة لإدارة الجامعات.
- (ج) كما أن تنمية القيادات وزيادة قدراتها المعرفية تعد من أهم عناصر ومقومات ما يسمى في الوقت الحاضر بإدارة التميز للوصول إلى الجامعات المتميزة حيث إن القيادة التي تخضع لبرنامج تنموي هي القادرة على جعل مؤسساتها مؤسسات متميزة.
- (د) وللتنمية المهنية دورا فعالا وأساسيا في تحسين العمليات الإدارية من خلال زيادة قدرة القيادات على تأدية العمليات الإدارية بسرعة ودقة وفي أقل وقت وفي التقليل من الأخطاء المهنية بمساعدة القيادات على اختيار الأسلوب الملائم لممارسة العمل وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية.
- (هـ) تساهم التنمية المهنية في تمكين القيادات وتدريبها على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب، وذلك لأن القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة يعتمد على كمية المعلومات والبيانات التي يمتلكها متخذ القرار والتي تساعد في الوقت نفسه على توقع نتائج ذلك القرار.

(١) يمكن الرجوع إلى :

1- Pegler, C: "Objects and Tissues a Sunday Supplement of Continues Professional Development in Higher Education Open Learning", vol. (8), 2005, p p 55-56.

٢- خليل محمد الخطيب: "واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة صنعاء، ٢٠٠٩، ص ٤٠.

٣- حسين سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص ص ٨٨ - ٨٩.

و) تعد التنمية المهنية مدخلا أساسيا مهما في تنمية ثقافة الجودة في الجامعات وزيادة قدرتها على تحقيقها وذلك لدورها المهم في تغيير اتجاهات القيادات نحو الجودة التي تعد العامل الأساسي - القيادات - لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.

المحور الثالث: مبررات الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية الجامعية
شكّلت التطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية الذي يشهدها العالم المعاصر اليوم عوامل ضغط على كافة المنظمات والمؤسسات في أي مجتمع، والتي من أهمها الجامعات، حيث فرضت عليها ضرورة مواكبتها والتكيف معها لتكون من العوامل الإيجابية التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الجودة والتميز. وهذه المبررات التي سوف يتم التطرق إليها متداخلة بمعنى أن كل مبرر يؤثر في الآخر، وأن تناولها كل منها على حده فقط من أجل مزيدا من التوضيح والفهم وتمشيا مع الدراسة.

ومن أهم هذه التحديات ما يلي :

١- التطور العلمي والتكنولوجي Scientific and Technological Development

يتميز العصر الحالي بالتقدم العلمي والتكنولوجي نتيجة للتغيرات العميقة التي بدأت تفرضها هذه التطورات على مختلف مؤسسات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية، حيث ألقت هذه التطورات بظلالها على جميع الخطط والبرامج بل وعلى الأساليب التي تُدار بها تلك المؤسسات.

حيث فرض التطور على الجامعات معيار جديد من أهمها^(١):

- أ) أثر التقدم العلمي والتكنولوجي على مفهوم التعليم العالي وفلسفته وأهدافه، حيث فرض عليه ضرورة إعداد الأفراد بقدرات مختلفة من أهمها التهيؤ للمستقبل والإبداع في استخدام التكنولوجيا والتعليم المستمر.
- ب) فرض على الجامعات ضرورة إجراء البحوث من قبل أعضاء هيئة التدريس لملاحقة التطورات التي يشهدها العالم المعاصر.
- ج) أدى إلى إدخال التكنولوجيا في مجال التدريس والبحث العلمي والإدارة وتحول التعليم من أن يكون شأن داخلي محلي إلى قضية عالمية.
- د) أدى إلى ظهور اتجاهات جديد في الإدارة منها تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وحتى تستطيع الجامعة استيعاب ذلك لا بد من إعادة النظر في منظوماتها التعليمية على أساس مجتمع المعرفة الذي أصبح في الجامعة منتجة للمعرفة بكل أدواتها، وبحيث يصبح التعليم المستمر مدي الحياة أحد أهم مجالات الاهتمام فيها وأن تأخذ بزمام التغيير والتطوير في نظمها الإدارية والأكاديمية سعياً لمواجهة التحديات وتحسين الجودة برفع كفاءتها الداخلية والخارجية^(٢).

٢- العولمة Globalization

إن من أبرز تأثيرات العولمة على التعليم الجامعي الاتجاه نحو تدويل التعليم وظهور ما يسمى بالجامعات الدولية وازدياد الأخذ بالشهادات التي تشارك فيها أكثر من جامعة، وظهور مؤشرات تصنيف الجامعات، مما يتطلب مزيداً من تطبيق آليات الاعتماد وتوكيد الجودة والدخول في المنافسة العالمية.

(١) فتحي درويش عشبيه: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة"، العدد (٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض ٢٠٠٥، ص ٢٩٦ - ٢٩٨.

(٢) مجدي عبد الكريم حبيب: "رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقدة في المنامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٠٧، ص ١٥٩ - ١٦٠.

ويُعرف تدويل التعليم بأنه عملية الغرض منها تضمين البُعد الدولي داخل الكلية أو نظام جامعي، فهي رؤية مستمرة ذات وجهة مستقبلية متعددة الأبعاد، ومتداخلة التخصصات تضم العديد من أصحاب المصلحة للعمل من أجل تغيير الحركة الداخلية لمؤسسة ما للاستجابة والتكيف المناسبين لبيئة خارجية متنوعة ومتغيرة وعالية^(١) ومن بين أكثر الوسائل فاعلية للتعامل مع آثار العولمة سواء الإيجابية أو السلبية قدرة الجامعات على إحداث تغييرات جذرية وشاملة في استراتيجياتها ونظم عملها وأنماط إدارتها وتبني تقنيات داعمة للابتكار وتنمية القيم التي تعلى من الدافعية والولاء والانتماء والإبداع والتميز من خلال الاستمرار والتواصل لملاحقة التطورات^(٢) إلا أن هذه المظاهر تستوجب من المؤسسات الجامعية أن تهتم بالتنمية المهنية لأفرادها والتكيف مع مظاهر العولمة وتحدياتها عن طريق اللاتي^(٣).

(أ) توفير الدورات التدريبية لتدريبهم على أحدث الأساليب العلمية التي تسهم في تنميتهم مهنيًا.
 (ب) تدريبهم على أحدث النظريات العلمية والأكاديمية والإدارية.
 (ج) تنمية مهارات البحث العلمي ومقوماته لديهم.
 (د) تنمية مهارات التفكير العلمي.

٣- الجودة والاعتماد Quality and Accreditation

تهدف الجودة والاعتماد إلى الارتقاء بمستويات الأداء في المؤسسات، والعمل على التحسين والتطوير المستمر، لذلك بدأت في تطبيقها للمساهمة في مواجهة التحديات الصعبة التي تواجهها، كما أصبح مفهوم الجودة مفهومًا إداريًا مهمًا نتيجة لما حققه من نجاحات مهمة بالنسبة للمؤسسات التي بدأت في تطبيقه وفق أسس علمية^(٤)، وذلك لأن الجودة هي عبارة عن أداة تعني بتطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر بغرض الحفاظ على المستوى العالمي من جودة الأداء^(٥).

وتعد القيادة القوة الدافعة والمحرك لكل برامج الجودة وهذا ما يجعل من الضروري الاهتمام بها، كما أن لها دور أساس في نشر مفهوم الجودة بين العاملين وتطبيق متطلباتها عند عملية اتخاذ القرارات وكذلك عملية التنفيذ وهذا ما تؤكد أحد الدراسات التي قامت بها اليونيسكو والذي أوضحت فيها بأن التنمية المهنية للقيادات أحد أهم المداخل لضمان تحقيق الجودة والعمل على ضمان استمرارها، وذلك بتنمية مهارات القيادات في المجالات المعرفية والمتطلبات الإدارية والأكاديمية الحديثة^(٦).

٤- التنافسية Competitiveness

(1) Barell, Marvin: "International Zation of Universities Auniversity Cuthre- Based Framework, Higher Education", No (45) 2003 p.51.

(٢) ناجي عبد الوهاب هلال وعلي عبد الرزاق نصار: "تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة، رؤية مستقبلية"، مستقبل التربية العربية، المجلد (١٩) العدد (٧٧) المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة – الإسكندرية. ٢٠١٣، ص ٨٧.

(٣) حافظ فرح أحمد: "التنمية المهنية المستدامة للأستاذ الجامعي في ضوء متغيرات العصر"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، العربي الثالث، التعليم الجامعي وآفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم جامعة عين شمس، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤ ص ١١٧.

(٤) محمود حسين الوادي وعلاء فلاح الذعبي: "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد (٨)، ٢٠١١، ص ٦٣.

(٥) يوسف حجيم وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٩١.

(6) UNESCO: "Higher Education Staff Development Directions for Tene 21st Century", Paris, UNESCO, 1994, p.9.

لقد أدركت الجامعات أن من أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية بالإضافة للموارد المادية هو العنصر البشري المدرب والذي لديه المهارات والقدرات التي تجعله قادراً على أداء عمله بمهارة وكفاءة خاصة إذا كان من يمتلك هذه المهارات والقدرات هي القيادة الأكاديمية والإدارية، حيث تؤكد أن من أهم المتطلبات الداخلية لأي جامعة لكي تحقق ميزة تنافسية هو وجود قيادات أكاديمية قادرة على تبني رؤية استراتيجية وتشجع العاملين في الجامعة على التأقلم معها، وجعلهم يعملون كفريق لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة^(١)

والقيادات الأكاديمية لا يمكنها أن تحقق ذلك إلا من خلال تبني الجامعة لمفهوم التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بحيث تدرّب هذه القيادات وتعمل على زيادة كفاءتها وفعاليتها باعتماد سياسات إدارية متطورة حيث إن تنمية القيادات بشكل مستمر يعمل على مواكبة التحولات الإدارية والتعليمية المعاصرة وينعكس إيجاباً على جميع مكونات العملية التعليمية في الجامعة مما يجعل الجامعة في وضع تنافسي يساعدها على الوقوف أمام الجامعات الأخرى والفوز بمراكز متقدمة عن تلك الجامعات التي تتنافس عن تنمية قياداتها.

٥ - المحاسبية التعليمية Educational Accounting

تزايد الاهتمام بتطبيق مبدأ المحاسبية في التعليم الجامعي مع زيادة مشكلاته التي تمثلت في ارتفاع تكلفته، وفشله في تحقيق توقعات الآباء، وزيادة النقد الخارجي من قبل المسؤولين الحكوميين وأعضاء الروابط المهنية وذلك بهدف ضمان تحقيق الجودة الخاصة بالجامعات لتطویرها بشكل مستمر^(٢)

ونظراً للمكانة التي تتمتع بها القيادات الأكاديمية في الجامعة فإن الاهتمام بها وظهور الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة محاسبتها على مدى قدرتها على تحقيق أهداف الجامعة أصبحت تزايد وهذا ما حثها على ضرورة العناية بالتنمية المهنية بشكل مستمر وذلك نظراً للعلاقة القوية بين الاهتمام بتنمية القيادات الأكاديمية وبين القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية بكفاءة واقتدار، ومن ثم فإن الأمر يتطلب استخدام كافة الوسائل والأساليب التي تساعد على تنمية القيادات الأكاديمية والارتقاء بها للنهوض بالتعليم الجامعي وتطويره بما يتماشى والتغييرات العالمية^(٣). ومن هنا نلاحظ أن استخدام المحاسبية التعليمية في التعليم الجامعي يعد أحد المداخل المهمة في حفز القيادات الأكاديمية والجامعات بالاهتمام بالتنمية المهنية لجميع العاملين بها وبشكل خاص القيادات الأكاديمية وبخاصة مع تزايد الأصوات التي تنادي بضرورة تطبيق المحاسبية التعليمية للجامعات.

المحور الرابع : بعض الاتجاهات المعاصرة لتنمية القيادات الأكاديمية الجامعية

ومن أهم هذه الاتجاهات :

١- المنظمات المتعلمة **Learning Organization** : وتوضحها الدراسة من خلال ما يلي:

أ- مفهوم منظمات التعلم

يعد مفهوم المنظمات المتعلمة من المفاهيم التي برزت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين كشكل من أشكال التطوير التنظيمي. وفي هذه المنظمات يعمل الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتها باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ويكون ذلك بتمكين العاملين من خلال إتاحة فرص التعليم المستمر المبني على فلسفة العمل الفرقي وتهيئة ثقافة مؤسسية داعمة تحقيقاً لأهداف المنظمة وبناء الميزات

(١) محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزغبي: مرجع سابق، ص ٨٠.

(٢) ماهر أحمد حسن: "المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية"، المجلة العلمية المجلد (٢٥) العدد (١) كلية التربية جامعة أسيوط، ٢٠٠٩، ص ٤٩.

(٣) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: "واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، الرياض ١٤٢٤ هـ، ص ٧٦.

(١) التنافسية وتكيفاً مع الأوضاع المتغيرة، وهي في سبيل ذلك تتبع نهجاً علمياً لتحقيق ذلك.

وتعرف منظمات التعليم بأنها المنظمات التي يعمل أفرادها في إطار رؤية مشتركة ورسالة وأهداف واضحة وتمتلك قدرة متجددة على التعلم والتكيف والعمل الجماعي وتكوين المعرفة واكتسابها وترتكز على مجموعة من المعارف أبرزها القيادة التشاركية الداعمة والمناخ التنظيمي الإيجابي والتعليم المستمر لجميع العاملين^(٢). أي أن منظمات التعلم تقوم باستمرار بما يلي^(٣):

- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى جميع أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة تلك المعارف الجديدة.
- قياس نتائج التغيير.

وفي منظمات التعلم تتغير أدوار القادة بحيث يقع على عاتقهم بناء منظمات تمكن العاملين باستمرار من توسيع قدراتهم وتقديم الدعم اللازم لذلك، ومن أدوار القادة أيضاً نشر ثقافة التعلم بحيث تصبح هي الوضع الطبيعي في المنظمة وتعتبر عملية التعلم لب عملية القيادة فمن خلال التعلم يقود القائد الآخرين بطريقة تجعلهم يفهمون كل موقف وبشكل ينقل المنظمة للاتجاه الذي تريده، ليس هذا فحسب بل أن القائد يقوم بالاستثمار فيما يوجد من مهارات لدى العاملين وجعلهم يقومون بتوليد أفكار جديدة على أن يكون ذلك بشكل جماعي أي ما يسمى بالتعليم الفردي^(٤) ونظراً لأهمية القيادة ودورها الأساس في تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلم لهذا يتطلب أن تتمتع بالآتي^(٥):

- أن يكون لديها القدرة على التحول من مركزية صنع القرار إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.
- القدرة على معرفة مهارات العاملين والاستفادة منها في إنجاز المهام.
- أن يكون للقيادة قدرة على التعامل مع المخاطر والأزمات التي تمر بالمنظمة وتحويلها إلى دروس مستفادة.
- أن تكون لديها النظرة المستقبلية ووضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع توقعات المستقبل.

ب - خصائص المنظمات المتعلمة

تتسم منظمات التعلم بمجموعة من الخصائص من أهمها أنها تدرك أن التغيير فرصة للتطوير كما أنها تدرك أن التعلم والتعليم عملية مستمرة متصلة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر.

(١) مجدي عبد الوهاب قاسم وصفاء أحمد شحاته: "صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته"، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠١٤، ص ٢٤٢.

(٢) فتحي درويش عشيه، سامي فتحي عمارة: "دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٩)، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية - جامعة عين شمس ديسمبر ٢٠٠٨ ص ٢١٦.

(٣) محمود محمد السيد: "أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، إبريل ٢٠٠٥، ص ٤٥.

(٤) مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء أحمد شحاته: مرجع سابق، ص ٢٥٠.

(5) Nazri, s & Rezazden, A: "Relations Between Transformational Innovation and Order Learning knowledge Management, Organizational. Innovation, and Organizational, Performance: an Empirical, Investigation of Manufacturing, Firms", **The International Journal of Advanced, Manufacturing Technology** 3 (64), 2013, pp. 1073 - 1085.

وهناك من يرى أن المنظمات المتعلمة تتميز بالآتي^(١):

- استمرارية عملية التعلم حيث ينظر العاملون إلى التعلم كواجبات يومية بل هي جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
 - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
 - اعتماد التعلم على الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمات وعلى العاملين الاهتمام والتعلم لاكتساب الخبرة بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم.
 - اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة التي تم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
 - التعلم عملية تلقائية ومستمرة ولا يمكن أن يحقق نتائجه دون دعم الإدارة ومساندة القيادات الإدارية العليا.
- ولكي تتحول الجامعات إلى منظمات تعلم عليها القيام بالآتي^(٢):
- متابعة ومراجعة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع نقاش في ضوء أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف.
 - التحسين المستمر للأداء من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات والتطوير المهني للأفراد العاملين.
 - توفير الموارد التي تدعم فرص التنمية المهنية والتعلم المهني للأفراد العاملين بالجامعة.
 - اختيار قادة يشهد لهم بالكفاءة والنظرة الإيجابية نحو التعلم.

كما يساهم تحول الجامعات كمنظمات تعلم القيادات الأكاديمية إلى تأدية العمليات الإدارية بسرعة وبطريقة مبدعة نظراً لتوفر المعرفة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث إن الجامعات لا يمكن أن تتحول إلى منظمات تعلم ما لم تفودها قيادات لديها الرؤية والمبادرة لتكوين مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التعلم داخل الجامعة.

٢- تخطيط المسار الوظيفي Career Planning

نتيجة للمعطيات الجديدة التي تفرضها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه أصبح تأقلم المؤسسات والموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وحدة المنافسة، لذلك أصبح من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التغيير هو تغيير أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية، وذلك باتباع مناهج وطرق تساعد على رفع قدراتها في التعليم على التكنولوجيا الجديدة والاستثمار في رأس المال البشري وفي تنمية الكفاءات التي تُعد مفتاحاً للنمو وتدعيم القدرة على المنافسة، أي أن المؤسسات زادت من الاهتمام برفع كفاءتها البشرية من خلال إعدادها وتنمية معارفها وقدراتها وتطوير مهاراتها وخبراتها في إطار أحد الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين، حيث إن الهدف الأساس من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في أية منظمة هو رفع قدرتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يتفق ورغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً^(٣).

(١) رضا إبراهيم المليجي: "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص ٣٢٠ - ٣٢١.

(٢) رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص ٣٣٥ - ٣٣٦.

(٣) عبد الرحيم محمد الزهراني: "فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة عين الشمس، ٢٠٠٣ ص ٨٥.

ويعرّف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين^(١). ونظراً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد والمنظمات فإنه يجب الاهتمام به في المنظمات من خلال التخطيط العلمي لكافة مراحلها، كما يجب أن يعتمد على المرجعية العلمية والرؤية الشاملة لكافة أبعاده لهذا يمكن عند تخطيط المسار الوظيفي إتباع الخطوات التالية^(٢):

- ١- حصر وتحديد الوظائف الجديدة ومسمياتها الوظيفية ومستوى إعداد الموظف.
- ٢- تحليل الوظائف بالتعرف على المهام والواجبات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة.
- ٣- ترجمة المهام والواجبات الوظيفية إلى معارف نظرية ومهام علمية لإعداد شاغل الوظيفة لمثل هذه الممارسات.

ومما نخلص إليه من أن تخطيط المسار ووضوحه في أذهان القيادات الجامعية أو ممن يسعون لتولي تلك المناصب يساهم في تحقيق التوافق بين القيادات والوظائف التي يشغلونها حالياً أو التي سوف يشغلونها ذلك أن هذا الوضوح يساهم في معرفة القيادات للمهارات والخبرات التي يحتاجونها للسير في هذا المسار مما يدفعهم إلى تعلم وتنمية هذه المهارات عن طريق برامج التنمية المهنية سواء المؤسسية أو الذاتية مما يتضح أن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتنمية المهنية للقيادات، بالتالي أصبح تخطيط المسار الوظيفي من أهم الاتجاهات الحديثة للتنمية المهنية.

٣- التمكين المهني Professional Empowerment

أصبح مفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والمهتمين بقضية الموارد البشرية على مستوى الدول، لاسيما في ظل المتغيرات المتسارعة في الأعمال والضغط التنافسية في البيئة العالمية التي أجبرت معظم المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح^(٣).

وفي هذا السياق يرى البعض أن التمكين من أهم ضمانات أي منظمة في قدرتها على الاستمرار، فهو يساهم في رفع المعنويات ورضا العاملين، كما يساهم في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء وهو عامل أساس لنجاح المنظمات واستمرارها بطريقة فاعلة لاسيما وقد أصبحت المنظمات بيئة تنافسية متصاعدة^(٤).

ويذهب البعض إلى تعريف التمكين بأنه مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر على أداء واتجاه المنظمة، وفي المعلومات المتاحة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة^(٥). وعلى ضوء ما سبق يتبين الآتي:

- ١- التمكين عملية تعلم تفاعلية: تعني أن تمكين الفرد يتم من خلال عمليات تعلم مستمرة تعتمد على التفاعل مع الآخرين.
- ٢- التمكين عملية تنموية يقوم بها الأفراد والمؤسسات وليس عملية تنموية تعد لأجلهم.

(١) أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٥٢١.

(٢) محمود السيد: "تحديد الاحتياجات التدريبية للمسار الوظيفي"، المؤتمر العربي الخامس حول الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٣-١٤ أغسطس ٢٠٠٦، القاهرة - جمهور مصر العربية، ص ٥٣، ٥٦.

(٣) يحيى سليم ملحم: "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦، ص ٣.

(٤) محمد أمين القضاة ونجاة صالح الطراونة: "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (٢٦) العدد (٤) ٢٠١١ ص ١٣٣.

(٥) ياسر فتحي الهنداوي: "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.

٣- التمكين فعل يستهدف حق الأفراد والمؤسسات في زيادة التحكم وتحقيق الفاعلية وتحسين الجودة.
ولا تتوقف أهمية التمكين على الأفراد فقط حيث تجعل عملية التمكين المؤسسة قادرة على مواكبة التغييرات ويتأتى هذا في أن الفرد الممكّن هو أكثر استجابة واستعداد وتكيف مع برامج المؤسسة في التغيير والتطوير نتيجة لمشاركته في مثل هذه البرامج التي ستقوم بها المؤسسة.
وفي ظل مسؤولية القيادات عن نجاح أو فشل المؤسسات أصبح الاهتمام بها وتمكينها يفوق غيرها من الفئات الأخرى، كما أن التمكين لا يمكن أن ينجح ويحقق الأهداف المرجوة من منه ما لم تؤمن هذه القيادات بأهميته وفائدته في تنمية الأفراد وكذلك المؤسسة ومن هذا الاتجاه نال موضوع تمكين القيادات الأكاديمية اهتمام الباحثين والمتخصصين في مجال التعليم الجامعي حيث يعني تمكين القيادات الاهتمام بتدريبهم على مهارات القيادة والتميز بما يؤهلهم لتوجه واقتراح عمليات التطوير والتحسين في المؤسسة التي يمكن تطبيقها على وعيهم التام بأن التطوير حينما يحدث يتطلب تأييد الجميع ومشاركتهم في إحدائه وتطبيقاته، وبالتالي يتم تمكينهم لإتاحة فرص المشاركة بجميع الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة في التخطيط والتنفيذ^(١)
المحور الخامس: واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية
لقد تناول المحور السابق أهم الاتجاهات المعاصرة لتنمية القيادات الأكاديمية، أما في هذا المحور فقد تناول واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية، كالآتي:

أولاً: نشأة وتطور التعليم الجامعي في ليبيا
تعود نشأة التعليم الجامعي في ليبيا إلى عام ١٩٥٥ وذلك بإنشاء أول جامعة ليبية حيث لم تكن قبل هذا التاريخ مؤسسات جامعية تقوم بمهام التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعد كلية الآداب التي تم افتتاحها في جامعة بنغازي في عام ١٩٥٥ نواة التعليم الجامعي في ليبيا ثم بعد ذلك بدأت يتوالى افتتاح الكليات تباعاً ففي العام الجامعي ١٩٥٦/١٩٥٧ تم إنشاء كلية العلوم والزراعة في طرابلس أما كلية الاقتصاد تم افتتاحها عام ١٩٦٦ بمدينة بنغازي^(٢)، ومنذ العام الجامعي ١٩٦٦ - ١٩٦٧ بدأت الجامعة الليبية في التوسع في تخصصاتها، بذلك أصبحت الجامعة الليبية تضم سبع كليات موزعة بين مدينتي طرابلس وبنغازي، وبفعل التغيير السياسي الذي حصل في ليبيا في عام ١٩٦٩ شهدت الجامعة الليبية تطورات في فلسفتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي والإداري كما زاد عدد الكليات التابعة لها، حيث تم افتتاح كلية الطب البشري بمدينة بنغازي كما تم إدخال تعديلات على الجامعة الإسلامية التي كانت جامعة مستقلة بمدينة البيضاء بالإضافة إلى إنشاء كلية الزراعة بنفس المدينة^(٣)

ونظراً لتوالي إنشاء الكليات وتزايد أعضاء هيئة التدريس ثم في العام الجامعي ١٩٧٣/١٩٧٤ فصل الجامعة الليبية إلى جامعتين الأولى بمدينة طرابلس تحت مسمى جامعة طرابلس والأخرى جامعة بنغازي ومقرها في مدينة بنغازي وهذا ما أدى إلى زيادة التوسع في الكليات والأقسام في كل جامعة.
وبعدها تم التوسع في إنشاء الجامعات في ليبيا ففي عام ١٩٨٣ أنشئت جامعة عمر المختار في مدينة البيضاء وبعدها توالى إنشاء الجامعات إلى أن وصل في عام ١٩٩٧

(١) مجدي عبد الوهاب قاسم، صاف أحمد شحاته: مرجع سابق، ص ٢٠٤.

(٢) علي الحوات: "التعليم العالي في ليبيا واقع وأفاق"، مكتبة طرابلس العالمية طرابلس ١٩٩٣، ص ص ٦٧، ٦٨.

(٣) علي الهادي الحوات وآخرون: "مسيرة التعليم العالي في ليبيا، نقابة أعضاء هيئة التدريس الجامعي"، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس - ليبيا، ٢٠٠٤، ص ص ٤٤، ٤٥.

عدد الجامعات إلى أربع عشر جامعة^(١) ولكن نتيجة التزايد غير المبني على أسس علمية في إنشاء الجامعات قامت اللجنة الشعبية (مجلس الوزارة) في عام ١٩٩٩ بتشكيل لجنة من رؤساء بعض الجامعات ومن أعضاء من المجلس الأعلى للجامعات وكذلك بعض أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة بالنظر في أعداد الجامعات وإمكانية تقليصها وبناء على ذلك أصدرت اللجنة الشعبية (مجلس الوزراء) القرار رقم (٢٨١) بشأن إعادة تنظيم الجامعات الليبية وحصرها في (٩) جامعات و(٤٥) كلية وثلاث جامعات ذات طبعة خاصة^(٢)، إلا أنه بعد عام واحد فقط أي في عام ٢٠٠٠ صدر قرار اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء) رقم (٣٠٨) بشأن إعادة تنظيم الجامعات والذي نص في مادته الثانية إلى إنشاء ما يعرف بجامعات الأقسام وهي جامعات بدون كليات وتكون تيعيتها الإدارية والمالية للمحافظ الموجودة في نطاقها على أن يكون الإشراف العلمي والنقدي لأقرب جامعة منها جغرافياً مما زاد الجامعات إلى ٢٧ جامعة^(٣).

ولكن في عام ٢٠٠٤ أعيد مرة أخرى تقليص عدد هذه الجامعات بموجب القرار رقم (١١٨) الصادر من أمين اللجنة الشعبية الحاسمة (رئيس مجلس الوزراء) والذي تم إلغاء جامعات الأقسام ليصبح عدد الجامعات ١٣ عشر جامعة^(٤) وهي الموجودة حتى الوقت الحالي غير أن البعض تغير مسمائها بتغيير النظام السياسي عام ٢٠١١ والجدول التالي يوضح الجامعات التابعة لوزارة التعليم والبحث العلمي وفقاً للتقرير النهائي لسنة ٢٠١٢ الصادر من المركز الوطني لضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية والتدريسية فيما يلي الجدول:

جدول (١)
عدد الجامعات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي^(*)

م	اسم الجامعة الحالي	الاسم السابق	المدينة	سنة التأسيس
١	جامعة بنغازي	جامعة قاريونس	بنغازي	١٩٥٥
٢	جامعة طرابلس	جامعة الفاتح	طرابلس	١٩٥٧
٣	جامعة سبها	جامعة سبها	سبها	١٩٨٣
٤	جامعة عمر المختار	جامعة عمر المختار	البيضاء	١٩٥٨
٥	جامعة الجبل الغربي	جامعة الجبل الغربي	غريات	١٩٨٦
٦	جامعة الزيتونة	جامعة ناصر الأممية	ترهوتة	١٩٨٧
٧	جامعة الزواية	جامعة السابع من أبريل	الزواية	١٩٨٨

- (١) عبد الله أبو جعفر العابد: "معايير الجودة ومؤثراتها في التعليم العالي" ورقة بحثية مقدمة لندوة جودة التعليم العالي المنعقدة في طرابلس ٢٠٠٩، ص ١٢، ١٣.
- (٢) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (٢٨١) لسنة ١٩٩٩ بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ١٩٩٩ مادة ٢٠١.
- (٣) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٠، بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ١٩٩٩ مادة ١٠٢.
- (٤) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (١١٨) لسنة ٢٠٠٤، بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ٢٠٠٤ مادة ٢٠١.
- (*) وزارة التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة المؤسسات التعليمية والتدريبية، ٢٠١٢.

م	اسم الجامعة الحالي	الاسم السابق	المدينة	سنة التأسيس
٨	الجامعة المفتوحة	الجامعة المفتوحة	حنزور طرابلس	١٩٨٨
٩	جامعة سرت	جامعة التحدي	سرت	١٩٩١
١٠	جامعة المرقب	جامعة المرقب	الخمس	١٩٩١
١١	الجامعة الاسمرية للعلوم الإسلامية	الجامعة الاسمرية للعلوم الإسلامية	زاتين	١٩٩٧
١٢	جامعة مصراته	جامعة مصراته	مصراته	٢٠١٠

ثانياً: أهداف التعليم الجامعي في ليبيا

يمكن إجمال أهم أهداف التعليم العالي في ليبيا والتي وضعت مع إنشاء أو جامعة ليبية في عام ١٩٥٥ في الآتي (١):

- ١- إتاحة فرصة الدراسة للذين هم في سن الدراسة الجامعية ممن تسمح لهم قدراتهم للالتحاق به.
 - ٢- تزويد البلاد بالمتخصصين في مختلف الميادين من الكوادر البشرية المؤهلة.
 - ٣- العناية بالحضارة الإسلامية والعربية ونشرها.
 - ٤- تشجيع البحث العلمي.
 - ٥- العمل على تكوين الطلاب فكرياً وعلمياً وروحياً عن طريق البحث والدراسة والاطلاع والمناقشة الحرة.
- الإلانة قد أعيد النظر في الأهداف السابقة نتيجة لتغيير النظام السياسي في ليبيا عام ١٩٦٩ الذي أدى إلى تغيير في فلسفة المجتمع وقد كان من أبرز التغييرات التي حصلت في أهداف التعليم الجامعي ما يلي (٢):
- ١- تحقيق التقدم في مجالات العلم والتقنية والفكر والفن وفي مجال العمل لتحقيق الأهداف الوطنية والقومية وتطويرها وإنما الحضارة الإنسانية وتوسيع أفق المعرفة البشرية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا.
 - ٢- تزويد البلاد بالكفاءات العلمية المتخصصة والملتزمة بواجبها الوطني والقومي وتهيئتها للمساهمة في النهوض بالحضارة العربية والإسلامية.
 - ٣- النهوض والمشاركة بالبحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني وخاصة ما يهدف منها إلى إيجاد الحلول المختلفة للفضايا التي تراكب التطور الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا.
 - ٤- تطوير أساليب البحث العلمي والتعليمي بما في ذلك وضع المؤلفات التعليمية الجامعية وترجمتها وتوفير المعامل والمختبرات اللازمة للبحث العلمي.
 - ٥- الاهتمام باللغة العربية وأدائها والتأكيد استعمالها في كافة فروع المعرفة.
 - ٦- توثيق الصلات والروابط الثقافية والعلمية على الهيئات والمؤسسات العلمية الأخرى محلياً وقومياً وعالمياً.

(١) عبد الله بشير فضل: "نظم التعليم العالي والجامعي دراسة مقارنة"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، مصراته، ليبيا، ١٩٨٦، ص ١٥٦.

(٢) أحمد الفنيش، وآخرون: "التعليم العالي في ليبيا"، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا ١٩٩٨، ص ٢٣.

٧- القيام بأعمال الخبرة وتقديم الاستشارات العلمية الهيئات والمؤسسات والمصالح والشركات المختلفة

٨- الارتقاء بالأداب والأخلاق وتطوير العلوم والفنون.

ثالثاً: تنظيم التعليم العالي في ليبيا

مر التعليم العالي منذ بداية تأسيسه بمراحل مختلفة من التنظيم في هيكله الإداري وأنه كان في كل هذه المحطات التي مر بها فإن الهيكل الإداري للجامعة يتكون من إدارة عامة للجامعة وإدارات للكليات مهمتها إدارة الشؤون الأكاديمية ويتولى رئاسة الجامعة مديراً أو رئيس يعين بدرجة وزير لإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية ويمثلها أمام الآخرين ويكون للجامعة وكيل يعاون رئيسي الجامعة كما أن للجامعة أمين عام (الكتاب العام) يتولى الأعمال الإدارية وتفسيرها تحت إشراف رئيس الجامعة ووكيلها^(١)

وفي عام ١٩٩٢ صدر القرار رقم (١) بشأن تنظيم التعليم العالي والذي أحدث بعض التغييرات في إدارة الجامعات منها إلغاء القانون رقم (٢٤) لسنة ١٩٧٧ وهذا القانون قلص كثيراً من الصلاحيات الممنوحة للجامعة وأصبحت اللجنة الشعبية العامة (وزارة التعليم) هي الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم الجامعي في البلاد، كما أصبحت مهمة إصدار اللوائح والقرارات التفصيلية المنفذة لهذا القانون في يد اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء) وبناء على عرض من اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي وزارة التعليم العالي^(٢)

إلا أن القرار رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨ وهو القرار المعمول به حالياً عدل من الوضع السابق ونص في مادته الثانية على أن تتمتع الجامعات بشخصية اعتبارية وذات ذمة مالية مستقلة وتكون لها ميزانية مستقلة، كما تدار الجامعة بلجنة تشكل طبقاً لأحكام القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٧ بشأن عمل المؤتمرات الشعبية ولائحته التنفيذية واللجنة الشعبية للجامعة (رئيس الجامعة) سلطة الإشراف على كل من الكليات ومراكز البحوث والاستشارات للجامعة ومراكز اللغات^(٣)

رابعاً: التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية

تم التطرق لأهداف التنمية المهنية وكذلك للعناصر الأساسية التي تسهم فيها سواء كانت مادية أم بشرية، وكذلك كيفية الإعداد والتخطيط لها وتتكون مدخلات نظام التنمية المهنية من أهداف النظام والعناصر البشرية (المدرسين - والمتدربين وكذلك العناصر المادية وفيما يلي شرح توضيح ذلك:

(أ) أهداف التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية للجامعات الليبية:

إن أهداف أي برنامج تعد بمثابة المنطلقات الأساسية التي توجه نحو تحقيق النتائج المرجوة منه ونتيجة لذلك أصدرت اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزارة) قرارها رقم (٧٧) لسنة (٢٠٠٨) وكذلك القرار رقم (١) الصادر من مجلس الوزراء لسنة ٢٠١٢ لائحة التدريب العامة والذي حدد أهم أهداف أي برنامج تدريبي فيما يلي^(٤):

١- زيادة مهارات ومعارف المتدرب وتزويده بدعائم تؤهله ليرقى للمراكز الوظيفية الأعلى مستوى.

٢- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة اقتصادية مع سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحدها المسؤولون وبين الأداء الفعلي للعاملين.

(١) أحمد الفيش وآخرون: التعليم العالي في ليبيا، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) اللجنة الشعبية العامة قرار رقم (١) لسنة ١٩٩٢ بشأن تنظيم التعليم العالي.

(٣) مركز ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، "تقرير الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الواقع والطموحات"، مرجع سابق ص ١٢ ص ١٩.

(٤) مجلس رئاسة الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً): قرار رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٨ لائحة التدريب العامة، طرابلس ٢٠٠٨ ص ٢-٣.

- ٣- رفع الروح المعنوية للمتدربين وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بعد تدريبهم تدريباً جيداً.
- ٤- توفير الدافع الذاتي لدى المتدرب بالإضافة إلى تحفيز التنمية الذاتية وذلك بغرض زيادة وتحسين كفاءته من خلال توعيته بالأهداف الموضوعية ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- ٥- مواكبة التطورات العلمية والتقنية العالمية وتفعيل حركة البحث العلمي وإيجاد المناخ المناسب للإبداع والاختراع من خلال التدريب وفق هذه التطورات.
- ب) العناصر البشرية التي تسهم في التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية:**
وهم الأشخاص الذين يشتركون في العملية التدريبية من مدرّبين ومتدربين وفيما يلي توضيح ذلك:
- ١- المدرّبون:**

- وهم الأشخاص الذين يوكل إليهم مهمة نقل المعارف والنظريات إلى المتدربين (١) على أن تتوفر فيهم بعض الصفات والذي حددها هنا قرار مجلس الوزراء رقم (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب وهي على النحو التالي (٢):
- ١- أن يكون حاصل على شهادة الدكتوراه.
 - ٢- ألا تقل خيرته على ثلاث سنوات في مجال التدريب.
 - ٣- ألا تقل درجته العلمية على أستاذ مساعد.
 - ٤- تخصيص مكافأة مالية لكل متدرب.
- ولكن رغم ما وضعته اللائحة من شروط؛ إلا أن هذه الشروط لم تتحقق، حيث تعاني الجامعات الليبية من عدم وجود الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً على مهارات التدريب (٣).
- ٢- المتدربون:**

- لقد عرفت لائحة التدريب الصادر بموجب القرار الوزاري رقم (٧٧) في مادة الأولى لسنة ٢٠٠٨ بأنه كل شخص يرشح للتدريب من الجهات التي ينطبق عليها أحكام هذه اللائحة أو من ترشحه تلك الجهات لغرض العمل بها بعد التدريب على أن تتوفر فيه الشروط التالية:
- ألا يكون قد أخفق في برامج تدريبية رشح لها سابقاً.
 - ألا يكون قد تحصل على تقدير جيد جداً قبل ترشحه بسنة.
 - أن يتحصل كل متدرب على مكافأة مالية خلال فترة التدريب (٤).
- لكن الواقع يشير إلى غير ذلك حيث تلعب العلاقات الشخصية والمجاملة وعدم العدالة دوراً مهماً في عملية الاختيار هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن بعض من يقع عليهم الاختيار لا يهتمون بالالتحاق أو حضور هذه الدورات التدريبية؛ لشعورهم بأنهم أصحاب خبرة وليسوا بحاجة لتنمية مهاراتهم (٥).

- ج) البيئة المادية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية:**
يقصد بها البيئة التي تتم فيها عملية التدريب والظروف التي تساعد على ذلك ويتمثل ذلك في القاعات والأجهزة والمعدات، وكذلك الأموال التي تنفق في هذا الصدد فإن لائحة التدريب الصادرة من وزارة التعليم العالي في ٢٠١٢ نصت في المادة رقم (٥)

(١) رئاسة الوزراء القرار الوزاري (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب (طرابلس)، ص ١.

(٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي"، مكتب ضمان الجودة، طرابلس ٢٠٠٥، ص ١٨.

(٣) فدوي فرحات دربي، "برامج التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، ليبيا، المجلد (١٢) العدد (١) ٢٠١٣، ص ٧.

(٤) رئاسة مجلس الوزراء رقم (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب طرابلس مجلس الوزراء مرجع سابق ص ٤٧.

(٥) المرجع السابق نفسه، ص ٨.

(١) بضرورة توفير الموازنة اللازمة للعملية التدريبية لتوفير كافة المستلزمات لتنفيذ عملية التدريب الأمر الذي يسهل عملية التدريب على المتدربين وتوفير بيئة تدريسية مناسبة.

إلا أن واقع التدريب في الجامعات الليبية يفتقد لذلك فعدم وجود مراكز متخصصة في الجامعات تعنى بعملية التنمية المهنية أدى إلى عدم اعتماد ميزانيات تصرف بشكل دوري لهذه المراكز لكي توفر كافة الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ عملية التنمية المهنية، كما أن الأماكن التي تعقد فيها بعض الدورات التدريبية تفتقر لوجود التجهيزات اللازمة، وكذلك تفتقر لوجود مكتبة متخصصة^(٢)

(د) مراحل التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية:
وتتكون من:

١- **التخطيط:** وهو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح عمليات التنمية الأخرى ويقصد به تحويل المدخلات من طبيعتها الأولى إلى مخرجات تتناسب وأهداف النظام^(٣)

وعلى الرغم من أهمية التخطيط فإن هذه العملية لا تتم بطريقة علمية ومدروسة وإنما عملية التنمية المهنية للقيادات تتم عن طريق بعض الدورات التدريبية والتي نادراً ما تعقد وتكون بطريقة عشوائية وغير مدروسة، وغالبا ما تكون فقط في مجال اللغة الإنجليزية والحاسوب.

٢- **التصميم:** وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط موضع التنفيذ لغرض تنمية المتدربين ورفع كفاءة أدائهم حيث نصت المادة رقم (١) من القرار الوزاري رقم (١) لسنة ٢٠١٢ الصادر من مجلس الوزراء بخصوص لائحة التدريب على ضرورة أخذ كافة الوحدات الإدارية العامة التي تطبق بشأنها أحكام هذه اللائحة بموافقة وزارة التعليم العالي بمشروع برنامجها التدريبي السنوي مشتملاً على أسماء الأشخاص المراد تدريبهم في نهاية شهر يناير من كل عام وتتولى لجنة التدريب التي نصت عليها المادة رقم (٤) مهام وضع خطة التدريب السنوية.

كما أنه قد تم الإشارة في المادة رقم (٧) في لائحة التدريب إلى ضرورة التنوع في أساليب التدريب والعمل على استخدام أساليب تدريسية تتماشى مع احتياجات المتدربين وتكون فعالة وتتحدى بالواقعية والابتكار لدى المتدربين بهدف تحقيق أهداف التدريب بالشكل المطلوب.

أما ما يتعلق بالمدة المحددة للبرنامج التدريبي فقد نصت المادة رقم (٤) في القرار الوزاري رقم (١) لسنة ٢٠١٢ م بشأن لائحة التدريب على أن يكون تحديد مدة التدريب من مهام لجنة التدريب على أن لا تقل مدة التدريب في جميع الأحوال عن سبعة أيام ولا تزيد عن ثلاثة أشهر ويستثنى من ذلك ما تراه جهات العمل المرشحة للمتدربين بشرط موافقة لجنة التدريب^(٤)

٣- **التقويم:** وفقاً للمادة رقم (٤) من لائحة التدريب فإن من يقوم بعملية التقويم هو لجنة التدريب التابعة لوزارة التعليم العالي وهي التي تقوم بوضع أساليب وطرق العمل على تقويم أي برنامج أو دورة تدريبية ومتابعتها^(٥).

(١) رئاسة الوزراء القرار رقم (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب، مرجع سابق، ص ٨.

(٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "الجودة وضمانتها في الجامعات الليبية"، المركز الوطني للجودة واعتماد المؤسسات التعليمية، طرابلس، ليبيا ٢٠١٢، ص ١١٥.

(٣) بسيوني محمد البرادعي، "مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٦، ص ٤٩.

(٤) رئاسة مجلس الوزراء القرار رقم (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب مرجع سابق ص ٣٢، ١٢.

(٥) المرجع السابق، ص ٢، ٣.

غير أن تقويم الدورات التدريبية غالباً ما يتم بناءً على حضور المتدرب من عدمه، بل غالباً ما يتحصل أغلب المتدربين على درجات متقاربة أو حتى أعلى مما يستحقونه، كما أن عملية التقويم تفتقد إلى عملية التغذية العكسية، أي أن التنمية المهنية تفتقد إلى نظام فعال لعملية التقويم (١).

إن ما تم الوصول إليه مما سبق عن واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الليبية يشير أنه على الرغم من وجود لائحة التدريب العامة التي تنظم عملية التدريب في كافة المؤسسات والتي توضح الشروط الواجب توافرها في المدرب والمتدرب ومكان التدريب، إلا أن الواقع الفعلي يختلف عند عملية التدريب والتنمية داخل الجامعات، حيث لا يتم الالتزام بتلك المعايير والشروط، بل وأحياناً لا توجد ميزانيات مستقلة، وكذلك عدم وجود مراكز في الجامعات يعهد إليه القيام بعملية التنمية المهنية كما هو معمول به في أغلب جامعات الدول الأخرى.

المحور السادس : نتائج وتوصيات الدراسة :

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- طبيعة القيادة في المؤسسات الجامعية تختلف عنها في المؤسسات الانتاجية والخدمية وذلك لأن الجامعات تنسم بحساسية تجاه التغيير والتطوير وأحياناً هي من تقوم بالتغيير والتطوير، كما أن من يعملون في الجامعات يتمتعون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات، لهذا فإن تنمية قياداتها يمثل ضرورة.
 - ٢- تهدف التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بشكل أساسي إلى إكساب القيادات القدرة على تلبية المطالب الإدارية والأكاديمية وكذلك زيادة قدرتهم على ملاحقة التطورات المعاصرة.
 - ٣- شكل التطور العلمي والتكنولوجي وضرورة تحقيق الجودة والاعتماد والتنافسية بين الجامعات والبدء في تطبيق المعايير المحاسبية في الجامعات عوامل ضغط على الجامعات لتطوير قياداتها الأكاديمية.
 - ٤- ظهور بعض الاتجاهات المعاصرة لتحقيق التنمية للقيادات الأكاديمية منها المنظمات المتعلمة وتخطيط المسار الوظيفي والتمكين المهني.
 - ٥- تفتقر الجامعات الليبية إلى وجود نظام علمي لتنمية قياداتها الأكاديمية وأن ما يتم عبارة عن الدورات التدريبية في مجال الحاسوب واللغة الإنجليزية وأن كانت تعقد في فترات غير منظمة.
- التوصيات والمقترحات الإجرائية للدراسة:
- توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية وفقاً لما يلي:
- ٩) تخصيص مبالغ مالية كافية من الجهات المسؤولة عن الجامعات تغطي نفقات برامج التنمية المهنية مع إصدار التشريعات التي تخول الجامعات توفير التمويل الذاتي واستثمار الموارد المتاحة لديها لتغطية مصاريف برامج التنمية المهنية.
 - ١٠) توفير البنية التحتية في المجالات التكنولوجية والاتصالات وإنشاء مباني خاصة بالتنمية المهنية داخل الجامعات.
 - ١١) التحفيز المادي والمعنوي لمن يلتحقوا ويختاروا ببرامج التنمية المهنية لزيادة دافعية الآخرين.
 - ١٢) عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تساهم في التوعية بأهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.
 - ١٣) الاستفادة من التجارب الإقليمية والعالمية في كيفية تنمية القيادات الأكاديمية الجامعية.

(١) رضوان بشير: "التغير التنظيمي بالجامعات الليبية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس - ٢٠٠٩، ص ٦.

- (١٤) أن يكون الالتحاق ببرامج التنمية المهنية من ضمن شروط المفاضلة بين من يتولون قيادات الجامعات أو الكليات أو الأقسام.
- (١٥) متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العملية التربوية.
- (١٦) نشر ثقافة البحث والتطوير بما تحويه من قيم وضوابط وما تتطلبه من مهارات واستعدادات.
- (١٧) نشر الوعي بأهمية التدريب وأشكاله وأساليبه المباشرة وغير المباشرة.
- (١٨) الاهتمام بالتعرف على المستجدات والاتجاهات والمداخل التطويرية في مجال التنمية المهنية.

المراجع

- (١) أحمد الفنيش، وآخرون: "التعليم العالي في ليبيا"، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا ١٩٩٨.
- (٢) أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- (٣) أكرم رضا: "برنامج تدريب المدربين" دار التوزيع الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- (٤) بسيوني محمد البرادعي: "مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٦.
- (٥) حافظ فرح أحمد: "التنمية المهنية المستدامة للأستاذ الجامعي في ضوء متغيرات العصر"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر، العربي الثالث، التعليم الجامعي وفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم جامعة عين شمس، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤.
- (٦) حسين سلامة عبد العظيم حسين: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، دراسة تقويمية لمشروع تنمية القيادات بجامعة بنها"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦.
- (٧) حنان صلاح الدين الحلواني: "تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة"، مجلة كلية التربية، العدد (٣٤)، الجزء الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٠.
- (٨) خليل محمد الخطيب: "واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة صنعاء، ٢٠٠٩.
- (٩) خميس عقيلات: "نظام مقترح لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات الأردنية في ضوء الخبرتين المصرية والأمريكية"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٥.
- (١٠) راشد الغامدي: "تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان"، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧.
- (١١) رضا إبراهيم المليجي: "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١.
- (١٢) رضوان بشير: "التغيير التنظيمي بالجامعات الليبية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- (١٣) رفعت عمر عزوز: "الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٩١) المجلد (٢١) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ٢٠١٤.
- (١٤) رئاسة الوزراء القرار الوزاري (١) لسنة ٢٠١٢ بشأن لائحة التدريب (طرابلس).
- (١٥) رئاسة مجلس الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً): قرار رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٨ لائحة التدريب العامة، طرابلس ٢٠٠٨.

- (١٦) سلامة صابر محمد العطار: "العلاقة بين التعليم غير النظامي والتنمية المستدامة في ضوء مطالب التغيير"، تعليم الجماهير، العدد (٥٩)، السنة (٣٩)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ديسمبر ٢٠١٢.
- (١٧) طارق أبو العطا الألفي: "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.
- (١٨) عاطف عيد الرفوع، ماجد القيسي: "السمات القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة الطفيلة التقنية"، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
- (١٩) عبد الرحيم محمد الزهراني: "فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية"، رساله دكتوراه، كلية التربية - جامعة عين الشمس، ٢٠٠٣.
- (٢٠) عبد العزيز زهمول الضاوي: "تصور مقترح لتطوير اداء اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رساله دكتوراه، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٤.
- (٢١) عبد الله أبو جعفر العابد: "معايير الجودة ومؤثراتها في التعليم العالي" ورقة بحثية مقدمة لندوة جودة التعليم العالي، المنعقدة في طرابلس ٢٠٠٩.
- (٢٢) عبد الله بشير فضل: "نظم التعليم العالي والجامعي دراسة مقارنة"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، مصراته، ليبيا، ١٩٨٦.
- (٢٣) عبدالرحمن محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المجلد (١)، العدد (١) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢٠٠٨.
- (٢٤) عزة ياقوت: "تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رساله دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦.
- (٢٥) علي الحوات: "التعليم العالي في ليبيا واقع وآفاق"، مكتبة طرابلس العالمية طرابلس ١٩٩٣.
- (٢٦) علي الهادي الحوات وآخرون: "مسيرة التعليم العالي في ليبيا، نقابة أعضاء هيئة التدريس الجامعي"، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس - ليبيا، ٢٠٠٤.
- (٢٧) فاطمة السيد صادق محمد: "تصور مقترح لنظم اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء خبرات بعض الدول"، رساله ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢.
- (٢٨) فتحى العكاري، وآخرون: "تقرير عن وضع التعليم العالي في الجامعات الليبية"، وزارة التعليم العالي، ليبيا، ٢٠١٣.
- (٢٩) فتحى درويش عشيه: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض ٢٠٠٥.
- (٣٠) فتحى درويش عشيه، سامي فتحى عمارة: "دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٩)، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية - جامعة عين شمس ديسمبر ٢٠٠٨.
- (٣١) فخر الدين أحمد عبد الله: "دراسة ماهية التنمية ومفهومها، دراسات مجتمعية"، مركز دراسات المجتمع، الخرطوم، السودان، العدد (٦)، ٢٠١٠.
- (٣٢) فدوي فرحات دربي: "برامج التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، ليبيا، المجلد (١٢) العدد (١) ٢٠١٣.
- (٣٣) كريمة المبروك علي الرفيعي: "نظام تدريبي مقترح لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية في ضوء أدوارهم المستقبلية"، رساله دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.
- (٣٤) اللجنة الشعبية العامة قرار رقم (١) لسنة ١٩٩٢ بشأن تنظيم التعليم العالي.

- (٣٥) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (١١٨) لسنة ٢٠٠٤، بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ٢٠٠٤.
- (٣٦) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (٢٨١) لسنة ١٩٩٩ بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ١٩٩٩.
- (٣٧) اللجنة الشعبية العامة: قرار رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٠، بشأن إعادة تنظيم الجامعات بالجمهورية، سرت، مكتب الأمين ١٩٩٩.
- (٣٨) اللجنة الشعبية للتفتيش والرقابة الإدارية: "تقرير مقدم للعرض علي المؤتمرات الشعبية الأساسية"، ليبيا، ٢٠٠٤، ص ٦٧.
- (٣٩) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: "واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية"، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، الرياض ١٤٢٤هـ.
- (٤٠) ماهر أحمد حسن: "المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية"، *المجلة العلمية*، المجلد (٢٥) العدد (١) كلية التربية جامعة أسيوط، ٢٠٠٩.
- (٤١) مجدي عبد الكريم حبيب: "رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقدة في المنامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٠٧.
- (٤٢) مجدي عبد الوهاب قاسم وصفاء أحمد شحاته: "صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته"، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠١٤.
- (٤٣) محمد أمين القضاة ونجاة صالح الطراونة: "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (٢٦) العدد (٤) ٢٠١١.
- (٤٤) محمد بن منظور: "لسان العرب"، الجزء (١) دار صادر، بيروت، د.ت.
- (٤٥) محمد بو معزة: "نظام الشراكة المجتمعية من أجل التنمية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠١٢.
- (٤٦) محمد سعد الهاجري: "تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا ٢٠١١.
- (٤٧) محمد عاشور: "درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد (١٨)، العدد (٣)، جامعة دمشق، سوريا ٢٠١٣.
- (٤٨) محمد مصطفى الأسعد: "التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠.
- (٤٩) محمود السيد: "تحديد الاحتياجات التدريبية للمسار الوظيفي"، المؤتمر العربي الخامس حول الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهور مصر العربية، ١٣-١٤ أغسطس ٢٠٠٦.
- (٥٠) محمود حسين الوادي وعلاء فلاح الذغبي: "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد (٨)، ٢٠١١.
- (٥١) محمود محمد السيد: "أثر الهيكل التنظيمية علي التحول إلى منظمات التعلم"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، إبريل ٢٠٠٥.
- (٥٢) مركز ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، "تقرير الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الواقع والظموحات".
- (٥٣) ناجي عبد الوهاب هلال وعلي عبد الرزاق نصار: "تدويل التعليم العالي المصري علي ضوء تحديات العولمة، رؤية مستقبلية"، مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث، المجلد (١٩) العدد (٧٧)، الأزاريطة - الإسكندرية ٢٠١٣.

- (٥٤) هدى العلفي: "القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، ط ١١، تبرك للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠١٤.
- (٥٥) هدى حسن العلفي: "نظام تدريبي مقترح للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء نظرية القيادات التحويلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- (٥٦) وزارة التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة المؤسسات التعليمية والتدريبية، ٢٠١٢.
- (٥٧) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "الجودة وضمانتها في الجامعات الليبية"، المركز الوطني للجودة واعتماد المؤسسات التعليمية، طرابلس، ليبيا ٢٠١٢.
- (٥٨) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي"، مكتب ضمان الجودة، طرابلس ٢٠٠٥.
- (٥٩) ياسر فتحى الهنداوي: "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- (٦٠) يحيى سليم ملحم: "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦.
- (٦١) يوسف حليم وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Barel, Marvin: "International Zation of Universities Aunirersity Cuthre- Based Framework, Higher Education", No (45) 2003.
- 2) Garbane: "Continuing Professional Development and Clinical Governance: Role of Scientific, Societies". Journal of Clinical Microbiology and in Festions Diseases Issuesl, vo. 14, 2005.
- 3) Nazri, s & Rezazd en, A: "Relations Between Transformational Innovation and Order Learning knowledge Management, Organizational. Innovation, and Organizational, Performance: an Empirical, Investigation of Manufacturing, Firms", **The International Journal of Advanced, Manufacturing Technology** 3 (64), 2013.
- 4) Pegler, C: "Objects and Tssues a Sunday Supplement of Continues Professional Development in Higher Education Open Learning", vol. (8), 2005 .
- 5) Schwing hammer, Terry L; et al: "AACCP Strategy for Addressing the Professional Development Needs of Department Chairs". American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. (76), Issue (6). 2012.
- 6) UNESCO: "Higher Education Staff Development Directions for Tene 21st Century", Paris, UNESCO, 1994.
- 7) Wolver ton, Mimi; Ackerman, Robert: Cultivating Possibilities: "Prospective Department Chair Professional Development and Why It Matters". Planning for Higher Education, Vol. (34), No.(4). 2006.