

تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة

(ورائه مقارنته)

إبراهيم

د. عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية - جامعة عين شمس

القسم الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

مع بزوغ فجر ألفية جديدة، تنامت وتضاعفت أهمية الإدارة الجامعية؛ بوصفها الأداة المنوط بها تسيير العمل الجامعي، بأنشطته التعليمية والبحثية والخدمية كافة، وبوصفها المسئول الأول عن تحقيق أهداف الجامعة، والنهوض بأدائها؛ كي تتمكن الجامعة من قيادة حركة التنمية في مجتمعها. وإذا كان العمل الأكاديمي في الجامعة، هو أساس الجامعة وموضوعها الرئيس، فإن العمل الإداري هو الذي يهيئ البيئة الصالحة، والمناخ الملائم، لأداء العمل الأكاديمي ونجاحه، ولذلك يرأس الأكاديميون الجهاز الإداري بالجامعة، وهكذا: يتداخل الجهاز الأكاديمي، مع الجهاز الإداري بالجامعة؛ لأنهما يعملان على أرضية مشتركة، لتحقيق أهداف محددة، وإن كان لكل منهما مجاله الخاص.^(١)

وجدير بالذكر أن التعليم الجامعي في مصر، ينظم عمله وفق القانون رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) وتعديلاته، بشأن تنظيم الجامعات المصرية، ولائحته

التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩ لسنة ١٩٧٥). وقد عُني واضعو هذا القانون بالتوكيد على المبادئ الأساسية التالية، والتي تعبر في جوهرها عن فلسفة القانون، أو الحكمة من إصداره: (٢)

- ١- التوكيد على رسالة الجامعة ودورها المحوري في المجتمع.
- ٢- مبدأ استقلالية الجامعات.
- ٣- مبدأ وحدة الأقسام العلمية داخل الجامعة الواحدة.
- ٤- مبدأ الاستقلال المالي للجامعة.
- ٥- مبدأ المشاركة والمسئولية التضامنية لمختلف وحدات الجامعة، فيما يتعلق بتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

وفي ضوء المبدأ الخامس من المبادئ سالف الإشارة إليها، يتضح أن قانون تنظيم الجامعات المصرية، قد اهتم - بدرجة أو بأخرى - بالجماعية في إدارة التعليم الجامعي، وبالمسئولية التضامنية لمختلف مستوياتها التنظيمية، بما تتضمنه من مجالس وقيادات جامعية، تعمل - في تضافر - على تسيير العمل الجامعي بأنشطته كافة.

مشكلة البحث:

ثمة تأكيدات مفادها أن قانون تنظيم الجامعات المصرية، يعاني من الجمود الشديد، حيث منذ صدوره عام ١٩٧٢ لم يخضع للمراجعة الشاملة أو التغيير، برغم مرور نحو ٣٥ عاماً على صدوره، مع الاكتفاء - فقط - بإدخال تعديلات جزئية على بعض بنوده دون البعض الآخر، أخذاً في الاعتبار أن القانون إبان صدوره، كان ينطبق على ست جامعات حكومية فقط، هي الخاضعة لأحكامه آنذاك، كما أنه أتى انعكاساً لحقبة تاريخية مختلفة تماماً، ويكفي إشارته في مادته الأولى إلى عمل الجامعات على تحقيق المجتمع الاشتراكي كهدف نهائي. (٣)

عليه من الموارد، فالدولة توفر لها الموارد، بغض النظر عن قيمة أو جدوى منتجاتها، أو انحصار عمليات التقييم في آليات داخلية، هي أقرب إلى التقييم الذاتي المجامل، الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم العملاء (المجتمع).

وتؤكد إحدى الدراسات على أن إدارة التعليم الجامعي في مصر، تعاني من العديد من المشكلات التنظيمية، التي بدورها تعوق الفعالية التنظيمية للإدارة الجامعية، ومن ثم الجامعات المصرية، ومن المشكلات التي أشارت إليها الدراسة ما يلي: (٨)

- ١- تقادم النظم، وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عمليات التغيير في سياق البرامج والمناهج، وطرق التدريس، وإدارة مؤسسات التعليم الجامعي.
- ٢- القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع فروعها.
- ٣- البطء الشديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التغيير والتطوير؛ نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية، واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات الجامعية.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن ثمة حاجة ملحة لدراسة الأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية، على تنوع مستوياتها التنظيمية، وذلك في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة. ومن هنا يسعى البحث الراهن للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة؟

والإجابة عن هذا السؤال تتطلب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة الأداء الإداري للمجالس الجامعية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما واقع الاداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر؟

- ٣- ما أهم القضايا والمشكلات المرتبطة بالأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، في ضوء وضعها التشريعي وخبرات الجامعات المعاصرة؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن للعمل على تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، ذلك في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، الأمر الذي يمكن أن يسهم في الارتقاء بالعمل الجامعي بأنشطته كافة. لذا يسعى البحث الراهن لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على طبيعة الأداء الإداري للمجالس الجامعية بالجامعات المعاصرة.
- ٢- الوقوف على واقع الاداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر.
- ٣- تحليل أهم القضايا والمشكلات المرتبطة بالأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، في ضوء وضعها التشريعي وخبرات بعض الجامعات المعاصرة.
- ٤- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر.

المصطلح الأساسي للبحث:

الأداء الإداري للمجالس الجامعية:

Administrative Performanc for Universities' Councils

يعرف الأداء على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.^(٩)

ويعرف كذلك بأنه: النتائج المرغوبة في السلوك.^(١٠) وأنه كذلك: السلوك الوظيفي وما يرتبط به من مهام إدارية.^(١١)

وفي ضوء ذلك، فإن البحث الراهن يقصد بالأداء الإداري للمجالس الجامعية: الأدوار والمهام الإدارية لتلك المجالس، والمسندة إليها من قبل القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، بما يسهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، ويساعدها على أداء وظائفها.

منهج البحث:

يتحدد منهج البحث من خلال طبيعة البحث وأهدافه، ولما كان البحث الراهن يهدف إلى العمل على تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، فقد كان من الأنسب استخدام المنهج المقارن، بحيث يقوم البحث الراهن في ضوءه بتناول: وصف وتحليل الأداء الإداري للمجالس الجامعية في بعض الجامعات المعاصرة، وكذلك الأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية، مع تحليل لبعض أهم القضايا والمشكلات المرتبطة بهذا الأداء، في ضوء الوضع التشريعي للجامعات المصرية، وخبرات الجامعات المعاصرة؛ بما يؤدي - في النهاية- إلى طرح مقترحات عساها أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية.

أقسام البحث:

يأتي البحث الراهن موزعاً على أربعة أقسام رئيسية، بيانها على النحو التالي:

- الأول: الإطار العام للبحث.
- الثاني: الأداء الإداري للمجالس الجامعية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري).
- الثالث: واقع الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر.
- الرابع: إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر.

القسم الثاني

الأداء الإداري للمجالس الجامعية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)

من أجل بيان التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المعاصر، ومن ثم الأداء الإداري للمجالس الجامعية، كان لابد من التصدي لتعريف مصطلحي التنظيم والهيكل التنظيمي، ولعله من المتعارف عليه أن التنظيم يحوي تقسيم العمل إلى أجزاء، وتصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد مستويات المناصب والعلاقات الرأسية والأفقية.^(١٢)

ويحدد الهيكل التنظيمي المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في أي منظمة، ويعرف بأنه تقسيم عمل المنظمة إلى وحدات ومراكز إدارية، تقوم بينها علاقات محددة، ويتضمن ممارسة السلطات، وإبلاغ التعليمات والمعلومات، ويحتوي الهيكل التنظيمي على وحدات ووظائف تنظيمية، على مستويات متفاوتة موقعها في البناء التنظيمي، كما يحتوي على علاقات تنظيمية، تتضمن كلاً من العلاقة الرأسية بين مستويات البناء التنظيمي، مثل: علاقات السلطة والتبعية، والعلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية المتماثلة في المستوى. ويعني ذلك أن البناء التنظيمي ينطوي على تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط للمؤسسات التعليمية، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديداً يتقادم الخط والتكرار والتداخل بينها، وربط هذه الوحدات بعضها ببعض، عن طريق شبكة من الاتصالات والعلاقات، تكفل سير العمليات والإجراءات في سلاسة، وبكفاءة، مما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.^(١٣)

وثمة اتفاق على وجود ارتباط بين الهياكل الإدارية الجامعية، والقيم الثقافية للمجتمع، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن كوريا الجنوبية في إطار توسعها في التعليم العالي -والذي بدأ منذ عام ١٩٤٥- اعتمدت على نماذج التعليم العالي الأمريكي من ناحية، وعلى تقاليدنا وقيمها القوية المستمدة من القيم الكنفوشيوسية من ناحية أخرى، ونتيجة للإيمان بتلك القيم، فإن التعليم العالي الكوري قد عزز الهيكل الرأسي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مع وجود نماذج سلطوية بين المستويات الإدارية المختلفة.^(١٤) وفي المقابل، ربما يكون من أهم ملامح الإدارة الجامعية بالولايات المتحدة الأمريكية، أن النظام الأمريكي يأخذ بمبدأ آليات السوق، ويقلل من مسؤوليات الإدارة الحكومية في شئون الجامعات، ويحث على التنافس بين الجامعات لزيادة إنتاجيتها.^(١٥) وكذلك ثمة اتجاهات معاصرة مهمة في المؤسسات الجامعية الأمريكية، وخاصة في مجال إدارتها منها: التوجه بالسوق، ومحاكاة مؤسسات الأعمال، واستخدام المحترفين في الإدارة في مناصب عمادة الكليات، ورئاسة الجامعات.^(١٦)

وثمة تأكيدات مفادها أن الهيراركية بصفة عامة، لا تعد من الأمور المرغوبة والمناسبة للتعليم العالي، حيث التأكيد على تدرج السلطة، والتقليل من قيمة العلاقات الأفقية. وعلى ذلك، فثمة تفضيل للهياكل الجمعية Collegial وذلك من خلال الإدراك أن الخبرة منتشرة داخل المنظمات التعليمية، وأن الهياكل لا بد أن تسهل من مشاركة الأفراد كافة، في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم الوظيفية.^(١٧)

وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم التعليم الجامعي المعاصر يضم مستويات عدة، يتشكل كل منها من عدد من الهيئات والمواقع التنظيمية، وفيما يلي نبذة عن تلك المستويات التنظيمية؛ لبيان طبيعة بنيتها، والإدوار المنوطة بمجالسها:

(أولاً) التنظيم الإداري على مستوى الجامعات:

ويعبر هذا المستوى عن الهيئات العليا في التنظيم الجامعي، سواء كانت هذه الهيئات على المستوى المركزي، أو على مستوى نطاق جغرافي في إطار الدولة، وتتنوع هذه التنظيمات من دولة لأخرى، وفق النمط الإداري السائد لكل منها، ومن ثم السياق الثقافي الذي تعمل في إطاره. فالجامعات الفرنسية مثلا تشرف عليها وزارة التربية القومية، وينسق بين هذه الجامعات مركز قومي للتعليم العالي، يرأسه وزير التربية، كما أنه يضم بعض الطلاب.^(١٨)

وفي كوريا الجنوبية تتولى وزارة التعليم الكورية مسؤولية التعليم بجميع مستوياته، ولما كانت وزارة التعليم بمثابة السلطة المركزية المسؤولة عن إصدار التشريعات اللاحقة للتعليم، فإنه منوط بها صياغة السياسات الخاصة بالتعليم والعلوم، واتخاذ الإجراءات التي تكفل تنفيذها، وهي على ذلك تدبير مؤسسات التعليم العالي، وتتولى الإشراف عليها بصورة مباشرة، وإصدار الموافقات والتراخيص بإنشاء مؤسسات التعليم العالي وإلغائها.^(١٩)

وفي إسرائيل يحدد قانون التعليم العالي الصادر عام ١٩٥٨ الإطار العام لنظام التعليم العالي، حيث أنشأ هذا القانون مجلس التعليم العالي، كما حدد إجراءات اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وحدد سلطات ومسئوليات المجلس في أنه يعمل كهيئة وسطى Buffer بين الحكومة والمؤسسات الأكاديمية، وتمثل وظائفه الأساسية في: اعتماد مؤسسات التعليم العالي، والموافقة على البرنامج الأكاديمي، وتفويض المؤسسة المعتمدة في منح درجات أكاديمية، والترخيص لفروع الجامعات الأجنبية وامتداداتها للعمل في إسرائيل، وتقديم التوصيات للحكومة بشأن التخطيط للتعليم العالي، متضمنة إنشاء مؤسسات إضافية للتعليم العالي. ويتكون المجلس من ٢٤ عضواً، يتم تعيينهم من قبل

رئيس الدولة، ويرأسه بصورة غير رسمية وزير التعليم، ويكون نائب رئيس المجلس أحد القضاة السابقين في المحكمة العليا. وحتى بدايات السبعينيات من القرن العشرين كان المجلس يقتصر على تناول القضايا الأكاديمية فقط، بينما تعالج وزارة التعليم قضايا الميزانية، مما دفع المجلس عام ١٩٧٢ إلى إنشاء لجنة التخطيط والميزانية (PBC) *Planning and budget committee* كلجنة فرعية دائمة، وأن يفوض لها مسئوليات التخطيط والميزانية الخاصة بالمجلس، وقد تمت المصادقة على تلك الخطة من خلال قرار حكومي يحدد دور اللجنة كهيئة مستقلة وسيطة بين الحكومة ومؤسسات التعليم العالي في الأمور المرتبطة بالتخطيط وتوزيع المخصصات كافة. وتقوم اللجنة ببحث الطلبات بفتح مؤسسات جديدة، أو وحدات أو برامج أكاديمية جديدة -من منظور التخطيط والميزانية والنواحي المالية- وتقدم توصياتها للمجلس، ولا ينظر المجلس في أي طلب إلا إذا قامت اللجنة بمناقشته وتقديم التوصيات بشأنه. وتتألف اللجنة من ستة أعضاء، أربعة منهم أساتذة جامعيين متميزين (على أن يكون الرئيس من بينهم)، والاثنين الآخرين من الشخصيات العامة من قطاعات الاقتصاد والأعمال والصناعة في الدولة.^(٢٠)

وفي الولايات المتحدة، فعلى الرغم من وجود قسم (وزارة) للتعليم **The United States Department of Education** على مستوى مجلس الوزراء **Cabinet** إلا أنه لا يمكن مقارنته بوزارات التعليم في الدول الأخرى، سواء بالنسبة للتعليم الأساسي أو العالي، وغالباً لا يوجد دور لهذا المكتب في التعليم العالي، فيما عدا المراقبة وتقديم المساعدة الفيدرالية للطلاب في صورة قروض أو منح،^(٢١) وعليه تقوم الحكومة الفيدرالية دائماً بدور ضعيف جداً، بينما تتنوع درجة المركزية التي يتمتع بها نظام التعليم العالي بكل ولاية على حدة.^(٢٢)

وعموماً توجد سمة بارزة في التعليم الأمريكي، وهي أنه يعتبر نظاماً لامركزياً، فالحكومات على اختلاف مستوياتها (فيدرالية، إقليمية، محلية) تتشارك بنسب متفاوتة في المسؤوليات، وليس للحكومة الفيدرالية تفويض عام للتحكم وإدارة التعليم، وهذا بسبب أن قضية التعليم لم تعالج عن طريق واضعي الدستور، ومن ثم تبقى المسؤولية على عاتق الولايات.^(٢٣)

وتتعدد جهات الإشراف على التعليم العالي بالولايات المختلفة، فتوجد وزارات التعليم على مستوى الولاية، ومجالس التعليم على مستوى الولاية **State Boards of Higher Education**، وفي بعض الحالات جامعات الولاية أو اللجان الخاصة على مستوى الولاية **Special State Commissions** حيث تتشارك في المسؤولية عن المؤسسات بالولايات المختلفة.^(٢٤)

وعموماً تتحمل كل ولاية على حدة مسؤولية إدارة وتنظيم التعليم بها، وذلك عن طريق مجلس التعليم، الذي يتألف من أعضاء منتخبين ممثلين عن المؤسسات التعليمية، وأعضاء معينين من قبل حكومة الولاية. ويقوم برسم السياسات التعليمية، وتحديد ميزانية التعليم، وتتحمل إدارة التعليم بالولاية مسؤولية تقديم التعليم في كل المراحل، ويرأس إدارة التعليم رئيس يطلق عليه مفوض أو مراقب التعليم، ويعين في أغلب الأحيان بواسطة مجلس التعيين، أو حاكم الولاية، كما يتولى المنصب عن طريق الانتخاب في بعض الولايات. ويوجد في معظم الولايات مجالس خاصة مسئولة عن التعليم العالي العام، وعن منح تراخيص للجامعات والكليات الخاصة، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي التي تمنح الدرجة الجامعية الأولى، والدرجات الجامعية الأعلى هيئات عامة ترخصها الولاية.^(٢٥)

ويتولى مجلس الولاية للتعليم العالي دوره الرقابي لتقييم عمل الجامعات، وتفاعلها مع البيئة ومدى مطابقتها للسياسة العامة للولاية، طبقاً للنظام المتبع في الترخيص، والمراجعة لمؤسسات التعليم العالي من قبل كل ولاية.^(٢٦)

والجدير بالذكر، أن سلطات الولايات تمنح مؤسسات التعليم العالي والجامعي تراخيص العمل، أما فيما يتعلق بالاعتماد، والذي يعبر عن الاعتراف بالشرعية الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي، فهو بمثابة عملية غير حكومية تطوعية، يتم تنفيذها من قبل مؤسسات غير حكومية وغير هادفة للربح.^(٢٧)

يتضح مما سبق، أن التنظيم الجامعي على مستوى الجامعات المعاصرة يختلف من دولة لأخرى، ما بين هيمنة من السلطة المركزية على إدارة الجامعات، وما بين وجود هيئات وسيطة تربط ما بين الجامعات والدولة، وما بين منح مزيد من اللامركزية للسلطات الإقليمية والمحلية في الإشراف على الجامعات، وبديهي أن ينشأ هذا الاختلاف نتيجة البنية الثقافية والمجتمعية لكل دولة، ومن ثم النمط الإداري السائد بها.

(ثانياً) التنظيم الإداري على مستوى الجامعة:

ويعبر هذا المستوى عن التنظيم الجامعي على مستوى الإدارة المركزية للجامعة، ففي فرنسا تنقسم الدولة إلى ٢٧ أكاديمية، يمثل كل منها منظمة إدارية حكومية، ولكل أكاديمية جامعة واحدة أو أكثر، كما هو الحال في منطقة باريس، حيث يوجد ١٣ جامعة. ويرأس كل أكاديمية مدير Recteur مسئول عن إدارة التعليم بجميع مراحلها حتى الجامعة، وهو أيضاً يقوم بدور مدير الجامعة، ومدير الأكاديمية شخصياً، وله مكانته الاجتماعية، كما له سلطات تعليمية واسعة داخل أكاديميته، بما في ذلك الرقابة المالية وتوزيع المعلمين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ويساعد المدير مجلس منتخب

من أعضاء يمثلون مختلف الكليات، وهؤلاء يمثلون بدورهم المعلمين، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ورجال الأعمال، والسلطات المحلية.^(٢٨) وفي ألمانيا فإن التنظيم المركزي لإدارة الجامعة يتمثل في مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة ونوابه، والمستشار الإداري، وهم يباشرون الإدارة ومن ثم اختصاصاتهم من منطلق الإدارة الذاتية، وبشكل عام فرئيس الجامعة يعتبر المسئول الأول تنفيذياً عن شئونها كافة، أما نوابه والمستشار، فيفوض لهم بعض من سلطاته الإدارية؛ كي يباشرونها ويرفعون له التقارير، والذي يعرضها بدوره على مجلس الجامعة، بوصفه صاحب القرار.^(٢٩)

وفي إنجلترا فإن الجامعات الإنجليزية يحكمها ميثاق يسمى ميثاق الجامعة University Charter، وهو يحدد بصورة عامة الإطار العريض لدور الجامعات ووظائفها، وفي ظل هذا الإطار تتمتع الجامعة بالاستقلال الذاتي والحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي الأكاديمية والتدريسية بها، والحق في منح الدرجات العلمية. وتتكون الإدارة العليا للجامعة في بريطانيا من مجلس الجامعة University Council وهو يتكون من أكاديميين، وأفراد عاديين، أما الإدارة اليومية للجامعة فهي من اختصاص مجلس تنفيذي Senate يرأسه عادةً رئيس الجامعة Vice-Chancellor وهو عادةً من الأكاديميين الموقرين، وتدار الجامعات البريطانية باستثناء أكسفورد وكمبريدج لتقاليدهما الخاصة- بواسطة لجان أكاديمية، أو عبر أكاديمية متفرعة عن مجلس الجامعة، وكان الأساتذة يحظون بنفوذ كبير في هذه اللجان وفي مجلس الجامعة، غير أن هذا النفوذ تقلص بدرجة كبيرة نتيجة لزيادة نسبة الأعضاء من خارج هيئة التدريس، التي تصل إلى الثلث، بالإضافة إلى ممثلين اثنين أو أكثر من مجلس الجامعة واللجان المنبثقة عنه. والواقع أن اشتراك الطلاب في إدارة الجامعات البريطانية بدأ منذ عام

١٩٦٨، كرد فعل للثورة الطلابية التي عمت أوروبا، ولكن اشتراك الطلاب في إدارة الجامعات البريطانية يكون بأعداد محدودة، وتنظمه قواعد معروفة، فبعض الأمور لا يؤخذ رأي الطلبة فيها، مثل الامتحانات، ويشتركون في الأمور الأخرى التي تسهم في تسيير شؤونهم.^(٣٠)

ويقضي النظام أن تختار كل جامعة رئيسها من خارج الجامعة، بعد إعلان ومنافسات شديدة بين المتقدمين، ويتم الاختيار وفق شروط دقيقة.^(٣١)

وثمة أمر مهم في إدارة التنظيم الجامعي على مستوى الجامعة، وهو ما يمكن أن يطلق عليه سيادة الأطراف الخارجية على إدارة الجامعة، حيث من المتوقع نمو الاتجاه نحو سيطرة الأطراف الخارجية على مجلس الجامعة، ففي بعض الحالات قد توجد غالبية من الأعضاء أو ممثلين من خارج الجامعة، وكذلك قد يكون الرئيس Chairman عضو من خارج المجلس. ويعتبر تكوين المجالس الجامعية أمراً مهماً في تأمين ملائمة الجامعة لمستخدميها، فهو يوفر الموارد اللازمة لإدارة المؤسسة. وتتجه مبادئ تشكيل مجالس الجامعات إلى أن تعكس السياسات الكلية للحكومة في التعليم والبحث، وبصفة عامة فمن المتوقع أن يوجد بين أعضاء مجلس الجامعة من تراه الحكومة مهماً في القطاعات الحكومية، أو عالم الأعمال، أو المجتمع المدني.^(٣٢)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تستمد مؤسسات التعليم العالي والجامعي، عامة كانت أم خاصة كلا من سلطاتها الوظيفية، وسلطاتها لمنح درجاتها العلمية من دستور الولاية التابعة لها، ونتيجة لذلك نجد أن الجامعات الأمريكية لا تخضع لتخطيط مركزي واحد على مستوى الولايات المتحدة كلها، وإنما تكون إدارة التعليم الجامعي ومسئوليته من اختصاص الولايات المحلية، حيث إن دستور كل ولاية على حدة يحدد إنشاء الكليات والجامعات

في ذات الولاية، من خلال إصدار التشريعات القانونية الخاصة بذلك، ومن جهة أخرى فإن دستور الولاية يبين نوعية أعضاء الهيئة الإدارية المنوط بها الإشراف على إدارة التعليم الجامعي، وطريقة اختيار هؤلاء الأعضاء من بين أقرانهم.^(٣٣)

وعادةً ما يعكس الهيكل التنظيمي في الجامعة أو الكلية حجم المؤسسة، وفلسفتها وأهدافها، وعادةً ما يتأثر بالأولويات النسبية الموضوعية فيما يتعلق بالتدريس والبحث والخدمة العامة. والكليات والجامعات ذات مستويات متعددة للإدارة، وكل مستوى له وظائفه المحددة، وفي كثير من المؤسسات لا يكون البناء الهرمكي واضح المعالم، وتكون معظم السلطات مشتركة ومقسمة، ومن ثم كان مصطلح الإدارة التشاركية **Shared Governance**. وفيما يلي إشارة عن مستويات التنظيم الإداري بالجامعات الأمريكية:

(١) المجلس **The Board**

تتشابه مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة كثيراً في مجال الإدارة، ففي كل الحالات، يتمثل أعلى مستوى إداري في الهيئة الحاكمة، أو هيئة وضع السياسة **Governing or Policy Making Body**، وقد يطلق على هذه الهيئة مجلس الأوصياء **Regents**، أو الأمناء، أو الحكام. وقد يتم تعيين أعضاء المجالس العامة **Public** من قبل الحاكم، أو انتخابهم من قبل الناخبين، أو اختيارهم جزئياً من قبل الجماعات التي يمثلونها، مثل الخريجين، وغالباً ما تكون المؤسسات الخاصة متكررة ذاتياً، حيث يختار أعضاء المجلس بأنفسهم أعضاء جدد، عندما تنتهي فترة عضوية الآخرين، وفي معظم الحالات ينتخب بعض الناخبين، مثل الخريجين، من يمثلونهم في المجلس.^(٣٤)

ويتنوع أعضاء هذا المجلس، حيث تعتبر عضوية مجالس الأمناء ذات تقدير شرفي لخريجين متميزين، أو رجال أعمال، أو مسؤولين عموميين، ومهنيين، وفي الغالب يكون معظمهم من: الذكور البيض، وتجاوزوا الخمسين عاماً، ويدينون بالمذهب البروتستانتية، وأصحاب آراء سياسية معتدلة، ذلك على الرغم من أن بعض المؤسسات تتحرك نحو خليط أكثر اختلافاً من ما بين تلك الأمور.^(٣٥)

وتتخذ القرارات الرئيسية الداخلية المتعلقة بالتخطيط والسياسات، والشئون المالية، التي تؤثر على الجامعات والكليات في الولايات المتحدة من قبل مجلس الجامعة.^(٣٦)

ويقوم هذا المجلس بانتخاب رئيس الجامعة، ويكون رئيس الجامعة مسؤولاً أمام هذا المجلس في جميع الوظائف الإدارية للجامعة، كما يقدم رئيس الجامعة لهذا المجلس التقارير الدائمة، حول الأمور المنوط به الإشراف عليها.^(٣٧)

(٢) المدير التنفيذي الرئيس (رئيس الجامعة) The Chief Executive Officer President or Chancellor

ثمة أمر مهم تتميز به إدارة التعليم العالي والجامعي بالولايات المتحدة أنه يتم اختيار القيادات العليا بالجامعات والكليات والمعاهد العليا، وفق ضوابط ومعايير الكفاءة في إدارة مثل هذه المؤسسات، من خلال دراسات عليا في هذا المجال، فضلاً عن الخبرات السابقة.^(٣٨)

وتتعدد وظائف ومسئوليات رئيس الجامعة، فهو مسئول عن: إدارة التكاليف، وإدارة ميزانية الجامعة، ووضع الخطط المؤسسية طويلة المدى وإدارتها، والتنسيق بين البرامج الأكاديمية، بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى معقول من الجودة والسياسات المؤسسية، ورعاية الشئون الطلابية.

أما عن مسؤوليته خارج المؤسسة، فعلى الرئيس: أن يحصل على المساعدات والمساندات من قبل المانحين، وعليه تمثيل المؤسسة أمام المشرعين وغيرهم من أفراد وجماعات المجتمع الخارجي، كذلك عليه التعامل مع الخريجين والأبطال الرياضيين، وعليه أيضاً حماية الحرية الأكاديمية، بالإضافة إلى قيامه بالإعلان عن القضايا التعليمية أمام الرأي العام. ومن منظور آخر، يمكن النظر لوظائف الرئيس، بشكل أكثر شمولاً، فهي وظائف إدارية سياسية، بالإضافة إلى العديد من المكونات الأخرى، فالرئيس كإداري عليه: تنفيذ السياسات التي يقررها الأمانة، وعليه الإشراف على المرؤوسين، وتوزيع الموارد، وإنشاء أنظمة للمحاسبية، بالإضافة إلى إنجاز الوظائف التي تتشابه مع الوظائف الموجودة داخل أي مؤسسة مركبة. وتتحصر وظيفة الرئيس كسياسي في كونه يجب أن يكون مسؤولاً عن حاجات الجمهور داخل المؤسسة، حيث تعد مساندة هذا الجمهور دعامة لبقاء هذا الرئيس في منصبه، أضف لهذا أنه يتوقع من الرئيس العمل على استغلال وتنمية الأسواق التي تقدم للمؤسسة مواردها الضرورية، ولعل مسؤوليته عن التمويل تعد أهم الأدوار المنوطة به، أضف لذلك دوره في دعم الاتصال بالمشرعين في الولاية، بالإضافة إلى عمله على حماية الهبات، وتطوير خطط السوق، وإدارة برامج الإعلانات.^(٣٩)

ويمكن إجمال المهام المنوطة برئيس الجامعة في الولايات المتحدة فيما يلي:^(٤٠)

- ١- مراقبة الأعمال اليومية للمؤسسة.
- ٢- التأكد من تنفيذ سياسات المجلس الحاكم.
- ٣- تسهيل البرامج الأكاديمية للمؤسسة من خلال العمل مع العديد من الأفراد المعنيين، مثل: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

- ٤- العمل علي زيادة وتنمية التمويل الذاتي للمؤسسة.
 - ٥- قيامه بدور همزة الوصل بين المجلس الحاكم ومجتمع الجامعة.
 - ٦- اقتراح توصيات السياسة الجامعية على المجلس الحاكم.
 - ٧- رفع التقارير المختلفة والمتنوعة للمجلس الحاكم مباشرة، وفي ظل النظم متعددة الحرم الجامعية، عادةً ما يرفع رئيس الحرم الجامعي التقارير إلى رئيس النظام أو رئيس الجامعة.
- وثمة تأكيد على أنه، قد يكون هناك اتفاق على مكونات الدور الرئاسي لرئيس الجامعة، ولكن لا يوجد هناك نموذج واحد للرئاسة، حيث تتنوع الأولويات التي يقوم بها الرئيس، ولعل الأنشطة الرئاسية كثيرة للغاية، ولذلك فهي نسبية، وتتوقف على خصائص المؤسسة ذاتها، ولعل ما يرتبط باللائحة الأكاديمية من خصائص، وكذلك المتطلبات المطردة الخاصة بالبيئة، والاهتمامات الشخصية للطلاب، لعل كل هذا وغيره يكون سبباً في تغير أنشطة الرئيس من مؤسسة لأخرى، والكثير من الرؤساء يقضون معظم أوقاتهم في الأمور المرتبطة بالتمويل وعلاقة المؤسسة الجامعية بالمؤسسات الأخرى والرأي العام.^(٤١)
- وربما يكون من المفيد التأكيد على، أن رئيس الجامعة يفوض سلطاته الإشرافية على الجامعة إلى عدد من نوابه الإداريين والأكاديميين؛ من أجل مساعدته في إدارة الجامعة، كما يشترك ممثلو الطلاب في إدارة الجامعة. ويختص كل نائب من نواب رئيس الجامعة بمجال معين من مجالات الأنشطة الجامعية، وتعد هذه المجالات بمثابة مجالس أو هيئات إدارية على مستوى الجامعة.^(٤٢)

(٣) نواب رئيس الجامعة:

ثمة تأكيد على عدم وجود نمط موحد لتنظيم نواب الرئيس بالجامعات الأمريكية.^(٤٣) وقد استطاعت إحدى الدراسات أن ترصد وجود سبعة نواب يتولون عدداً من المهام المختلفة، وذلك على النحو التالي: ^(٤٤)

- ١- نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية: ويقوم بالإشراف على الكليات المختلفة، والمراكز الأكاديمية بالجامعة وخدمات الحاسب الأكاديمي.
- ٢- نائب رئيس الجامعة لإدارة الأعمال: ويتولى الإشراف على الأمن بالحرم الجامعي، وإدارة ممتلكات الجامعة من مبان وأراض وأوقاف وغيرها، ورعاية الفروع النائية للجامعة.
- ٣- نائب رئيس الجامعة لإدارة الجامعة: ويقوم بمهام الإدارة وشئون الأفراد، وإجراءات القبول والتسجيل، والإشراف على المصادر التعليمية، والمكتبات بالجامعة، ومراكز التوظيف.
- ٤- نائب رئيس الجامعة لتنمية الموارد: ويقوم بمسئولية زيادة التحويلات، وإدارة مجلس الصناعة والتجارة، والقيام بإدارة البرامج التي تدعم ذلك.
- ٥- نائب رئيس الجامعة للعلاقات الجامعية: ويقوم بالإشراف على سجلات الخريجين، ومركز البريد الجامعي، حيث يمثل الخريجون أهمية كبرى للجامعة، إذ يسهمون في دعم الجامعة مادياً ومعنوياً بعد التخرج بصفة مستمرة، ويقوم النائب مع الخريجين لهذا الغرض، ويشرف على المنشورات الجامعية وخدمات المعلومات بالجامعة.
- ٦- نائب رئيس الجامعة للتخطيط: ويقوم بالإشراف على البحث المؤسسي، والتخطيط الجامعي، فعادةً ما تصدر الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعات عن مكتب نائب رئيس الجامعة للتخطيط، ويقوم كذلك

بالتنسيق مع هيئات الاعتماد المختلفة التي تقوم بتقويم المؤسسات التابعة للجامعة من حين لآخر.

٧- نائب رئيس الجامعة لشئون الطلاب: ويتولى رعاية الطلاب، وتقديم المساعدات المالية لهم، ويشرف على مختلف الأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية، وخدمات التوجيه النفسي.

ويوجد في معظم المؤسسات، العديد من نواب الرئيس، في العديد من المجالات، مثل: التمويل، والتخطيط، وشئون الطلاب، وذلك اعتماداً على حجم المؤسسة وهيكلها. وثمة إداريون آخرون بإدارة الجامعة يتحدد وجودهم من عدمه في التنظيم الإداري للجامعة وفقاً لحجم المؤسسة، ويكون مثل هؤلاء الأفراد مسئولين عن مجالات متنوعة، مثل: برامج الخريجين، والشئون الإدارية وميزانية المؤسسة، وقبول الطلاب، والمعونة المالية، والإشراف على قاعات سكن الطلاب، وتوجيه الطلاب الأجانب، وغير ذلك من الأنشطة الجامعية.^(٤٥)

وثمة وظيفة مهمة وهي الموظف الرئيس للتنمية **Chief Development Officer**، وأحياناً ما يشار إلى تلك الوظيفة بأنها: نائب الرئيس للتنمية أو للمجتمع المحلي والعلاقات الخارجية **Vice- President for Development or Community and External relations** أو مدير التنمية **Director of Development**، وتتضمن مهامه الأساسية زيادة التمويل، والإعلان عن علاقات الخريجين، والتسجيل، والاحتفاظ بالسجلات. وهناك كذلك موظف العلاقات الحكومية **Government Relations Officer**، وخاصة في المؤسسات الحكومية العامة، ويعد بمثابة همزة وصل بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية من ناحية، والجامعة من ناحية أخرى، وغالباً ما يترأس هذه الوظيفة نائب الرئيس

للسئون الخارجية، وتتضمن واجباته الشئون التشريعية، والعلاقات العامة، والاتصال مع الهيئات على مستوى الولاية، وعلى المستوى القومي.^(٤٦) وفي المكسيك يُعين رئيس الجامعة القومية المستقلة، وعمداء المعاهد والكليات من قبل مجلس الأمناء، المكون من خمسة عشر شخصية.^(٤٧) وفي تاوان يقوم أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الحكومية والخاصة بترشيح شخصين أو ثلاثة لشغل مناصب عمادة الكلية ورئاسة الجامعة، ليقوم وزير التربية باختيار أحدهم لشغل المنصب، وعلى الرغم من أن السيطرة النهائية في تعيين هذه الوظائف تقع في يد السلطات العليا، إلا أن إجراءات وترتيبات الاختيار قد تم توسيعها؛ من أجل زيادة شرعية القيادات الجامعية، ولكي يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك الطلاب باختيار الأفراد المرشحين لمنصب رئاسة الجامعات أو عمادة الكليات، يجب أن يتم ملاحظة أداء هؤلاء الأفراد، وأن يقوموا بالإجابة على الأسئلة التي يطرحها هيئة التدريس والطلاب.^(٤٨)

ويلاحظ في المثالين السابقين الخاصين بالمكسيك وتاوان، تباين نظم اختيار القيادات الجامعية بينهما، ففي النظام الأول الخاص بجامعة المكسيك القومية، يُعين رئيس الجامعة والقيادات الجامعية الأخرى عن طريق الانتخاب، في حين أن النموذج الثاني في تاوان يجمع ما بين التعيين من قبل السلطة التنفيذية، وما بين الاختيار من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب. وفي هذا السياق، تميل النظم المعمول بها في معظم الدول الأوروبية بصفة عامة، والدول ذات الثقافة اللاتينية بصفة خاصة، إلى أن يكون تولي هذه المناصب بالانتخاب، من جانب أعضاء هيئة التدريس، وأن يكون للطلاب تمثيل منتخب في مجالس الإدارة الجامعية. وتترك الجامعات في الدول ذات الثقافة الأنجلوسكسونية مسألة اختيار القيادات الجامعية، خصوصاً

رئيس الجامعة، لمجلس الأوصياء في كل جامعة، والذي يتيح هذا المنصب لمن تتوافر فيه الشروط، من خلال المسابقة المفتوحة، وبالإعلان عبر وسائل متنوعة، إما من خلال الدوريات الجامعية المتخصصة في هذه الشؤون، أو من خلال الصحافة، ويتسابق المرشحون في عرض برامجهم وأفكارهم على أساتذة الجامعة ومجلس الأوصياء، من خلال مقابلات خاصة، أو بإلقاء المحاضرات، ويكون قرار التعيين في النهاية في يد مجلس الأوصياء، وبالتراضي مع ممثلين لهيئة التدريس، وهو الأسلوب المتبع في الجامعة الأمريكية بالقاهرة.^(٤٩)

وعموماً، يتم شغل الوظائف القيادية الجامعية بالجامعات المعاصرة، وفق أربعة أساليب رئيسة، هي:^(٥٠)

أ- **التعيين المباشر:** وبموجب هذا الأسلوب يصدر قرار التعيين من الرئيس المباشر، أو من أحد المجالس الجامعية، أو من السلطة التنفيذية (الحكومة)، أو من رأس الدولة، وذلك بناء على ترشيح من الرئيس المباشر.

ب- **الانتخاب:** وبموجب هذا الأسلوب تجري انتخابات بين الراغبين، أو المستحقين لشغل المنصب، ومن يفوز في الانتخاب يحصل على ذلك المنصب، ويشترك في الانتخابات لشغل وظائف الإدارة العليا أعضاء هيئة التدريس وهدم: كلهم أو بعضهم، وقد توسع قاعدة الانتخابات فيشترك فيها جميع أعضاء المجتمع الجامعي، أو ممثلهم بما فيهم الطلاب والعاملين.

ج- **الجمع بين الانتخاب والتعيين:** وبموجب هذا الأسلوب تُجرى عملية الانتخاب بين الراغبين والمستحقين؛ لانتخاب عدد معين منهم، ثم يتم

تعيين أحدهم بقرار من الرئيس المباشر، أو من أحد المجالس الجامعية، أو السلطة التنفيذية.

د- الأقدمية: ويتبع هذا الأسلوب عادةً في شغل وظائف رؤساء الأقسام العلمية، فيرأس القسم أقدم أعضائه من الأساتذة، كما يتبع هذا الأسلوب أيضاً في بعض الأحيان لشغل وظائف العمادة بالدورية، فيشغل منصب العميد كل سنة أقدم الأساتذة دورياً بالتناوب.

مما سبق يتبين، أن إدارة الجامعات المعاصرة، على المستوى المركزي للجامعة، تتكون من مجلس للجامعة، ثم رئيس الجامعة ونوابه على تنوع مسمياتهم ومهامهم، وعدد من التنظيمات الأخرى.

ويعد مجلس الجامعة -بغض النظر عن مسماه- هو السلطة العليا بالجامعة، ويفترض فيه أنه صاحب القرار النهائي في شئون الجامعة كافة، بما يعكس استقلاليتها وإدارتها الذاتية.

ويلاحظ كذلك وجود عدة نماذج لتعيين القيادات الجامعية العليا، غير أن الاتجاه المعاصر -على ما يبدو- يؤكد على الانتخاب، وعلى وجود معايير محددة في من يشغلون تلك المواقع القيادية.

(ثالثاً) التنظيم الإداري على مستوى الوحدات الأكاديمية للجامعة:

ويعبر هذا المستوى عن المجالس والهيئات الإدارية على مستوى الوحدات الأكاديمية للجامعة (الكليات والأقسام)، ففي فرنسا ينظم التعليم الجامعي حسب قانون التوجيه Orientation الذي صدر في نوفمبر ١٩٦٨، كرد فعل لمظاهرات الطلبة، ويعرف هذا القانون أيضاً بقانون إيجار فور، نسبةً إلى وزير التربية المعروف، الذي كان وراء هذا القانون. وقد حاول هذا القانون إصلاح الجامعات الفرنسية وتطويرها، من حيث البرامج والمناهج، ونظم الامتحانات، وتوفير الرعاية والتوجيه للطلاب، واشتراكهم

في الإدارة الجامعية. ومن الأمور التي استحدثها القانون تنظيم الجامعات الفرنسية لا على أساس الأقسام أو الكليات، كما كان متبعاً من قبل، وإنما على أساس وحدات التعليم والبحوث، وتضم الوحدات عدداً من الطلاب، يتراوح بين ٥٠٠ و ٢٥٠٠ طالباً، ويتضمن مجموعة من التخصصات المتكاملة فيما بينها، ويدير كل وحدة مجلس منتخب يقوم بدوره بانتخاب رئيس له من بين أعضائه، يشترط فيه أن يكون أستاذاً محاضراً، وقد يكون مدرساً.^(٥١)

وفي ألمانيا فإن التنظيم الإداري على صعيد الكليات يتمثل في مجالسها وعمدائها ورؤساء أقسامها العلمية، وهم يباشرون اختصاصاتهم من منطلق الإدارة الذاتية.^(٥٢)

وفي إنجلترا فإن الأمور المتعلقة بالكليات تُنفذ بمعرفة هذه الكليات، وترفع نتيجة دراستها إلى المجلس التنفيذي، ويرأس الكلية عميد، كما هو الحال في بقية الجامعات، وتتكون الكلية من أقسام علمية، وهي تقوم بإدارة أمورها وشؤونها الخاصة في التدريس والبحث.^(٥٣)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل الوحدات الأكاديمية للجامعات في الكليات التابعة للجامعة، وأيضاً في الأقسام العلمية للكلية، ويعد مجلس الكلية الممثل الإداري للكلية.^(٥٤) ويرأس هذا المجلس عميد الكلية، ويتشكل أعضائه من الإداريين والأكاديميين، ويناط به وضع سياسة القبول، والمقررات الدراسية، واللائحة التنفيذية للكلية، والشروط الواجب توافرها في الخريجين، وتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم، وشؤون الطلاب، والنواحي المالية والإدارية.^(٥٥)

أما عن الموظف الأكاديمي الرئيس للكلية، فأحياناً ما يطلق عليه رئيس الكلية **Provost**، أو عميدها **The Dean of the College or the Dean of The Faculty**. ويقوم بالتصديق على تعيينات أعضاء هيئة

التدريس، وكذلك تعيين الموظفين الإداريين، والإشراف عليهم. كما يقوم بمراجعة السياسات الإدارية، والتصديق عليها، في المجالات التعليمية، ويساعد رؤساء الأقسام في تقويم وتوجيه أعضاء هيئة التدريس.^(٥٦)

ويختص مجلس القسم - برئاسة رئيس القسم - بالأمور الإدارية والأكاديمية للقسم، وهو الذي يحدد ميزانيته المالية، وأيضاً برامجه الأكاديمية، إذ أن تحديد الميزانية وكذلك البرامج الأكاديمية يبدأ من القسم الأكاديمي العلمي ذاته، لذا يمكن القول بأن دور الكلية هو دور استرشادي، ويقتصر على إصدار القرارات النهائية، بعد أن يعلن كل قسم أكاديمي قراراته في الأمور الداخلة في اختصاصه.^(٥٧)

ويهتم رئيس القسم بإدارة التعليم، ويمثل المصالح الأكاديمية والمالية، ومصالح الأفراد في القسم، ويبادر بالبحث عن أعضاء هيئة تدريس جدد، ويعمل رئيس القسم كهزمة وصل بين عميد الكلية أو الموظف الأكاديمي الرئيس (رئيس الجامعة)، وبين أعضاء القسم، ومن بين المسؤوليات الأساسية لمعظم رؤساء الأقسام، من خلال التعاون مع الأعضاء الآخرين المثبتين: تدبير الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس، والتقويم، من أجل إعادة التعيين، وزيادة الأجور والرواتب، ويعمل رئيس القسم مع المسجل Registrar حيث يتناول احتياجات القسم من حجرات الدراسة، كما يعمل كهزمة وصل مع الوحدات الأخرى، ويعمل على تنمية العلاقات مع الطلاب بالقسم، ويتناول مشكلات التدريس داخل القسم. وقد يتم انتخاب رؤساء الأقسام من قبل أعضاء القسم الأكاديميين، أو يتم اختيارهم من قبل الإدارة، أو من خلال دمج الطريقتين معاً.^(٥٨)

وعموماً تتمتع الأقسام العلمية بالجامعات المعاصرة بمساحة كبيرة من الاستقلال الذاتي والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدريس والبحث.^(٥٩)

وتعد جامعة إنديانا مثالا للجامعات الأمريكية، التي تطبق نموذج
لامركزية المسؤولية الإدارية والمالية **Responsibility Centred**
Management or Responsibility Centred Budgeting

بحيث يكون القسم الأكاديمي هو ركيزة المسؤولية الإدارية، وله سلطة صنع القرارات المالية، سواء الخاصة بتخطيط استخدام الموارد، أو إنفاقها، ويستند ذلك على أن دخل الجامعة مولد أساساً من الأقسام، ومعظمه ينفق بواسطتها. ويعمل وضع سلطة الإنفاق في يد الأقسام على الاستجابة السريعة لحل المشكلات، ويسهم في دعم الانتماء لدى أعضاء القسم، وفي خلق حافز قوي لدى الأقسام لمضاعفة الدخل، والحد من المصروفات غير الضرورية، ومن ثم زيادة كفاءة وجودة الأقسام الأكاديمية. ويمكن هذا النظام الوحدات الأكاديمية من نقل الاعتمادات المالية بين أبواب الصرف المختلفة؛ لمواجهة أي عجز غير متوقع في الميزانية. ويدعم من قدرة الأقسام على تمويل المبادرات الجديدة، وعلى استخدام الاعتمادات المتبقية من السنوات الماضية، وتوظيفها في التخطيط التتموي بعيد المدى. ويؤدي هذا النظام إلى خضوع العمداء ورؤساء الأقسام لمساءلة حقيقية من جانب إدارة الجامعة، عن مدى الكفاءة الإدارية والمالية في تنفيذ خطط الجامعة.^(٦٠)

وفي الولايات المتحدة، ثمة أمر مهم ينبغي الإشارة إليه، وهو أن أعضاء هيئة التدريس يعدون كذلك جزءاً مهماً من هيكل الإدارة بالمشاركة في قطاع التعليم العالي، وبينما تختلف مسؤوليات السلطة بين أعضاء هيئة التدريس من مؤسسة لأخرى، فلأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة المسؤولية الأولى من خلال مجلس أعضاء هيئة التدريس في وضع المناهج الدراسية، والقيام بمشروعات البحث العلمي، وعادةً ما يكون لهم رأي ودور في مجالات أخرى، مثل التمويل، وشئون الطلاب، والتخطيط الإستراتيجي. وفي

معظم الأحيان يمارس أعضاء هيئة التدريس سلطاتهم من خلال الأعضاء المنتخبين بالمجلس ورؤساء الأقسام، وفي بعض مؤسسات التعليم العالي الأصغر حجماً، يجتمع جميع أعضاء هيئة التدريس للقيام باتخاذ بعض القرارات في أمور المناهج والتوجهات البحثية وغيرها.^(٦١)

ومن الأنشطة المهمة التي يجب أن يمارسها القسم العلمي ما يلي:^(٦٥)

- ١- وضع البرامج العلمية والمساقات والمناهج الدراسية، الخاصة بمتطلبات منح الشهادات العلمية، وفق اختصاصاتها، إلى جانب انتقاء المصادر العلمية والبرامج.
- ٢- وضع خطة البحث العلمي، وتوفير متطلبات إجرائها، وإدارة برامجها.
- ٣- إدارة الأنشطة والفعاليات الإدارية والمالية قدر تعلقها بالقسم العلمي، والتنسيق مع الإدارة الجامعية في تسهيل تنفيذها.
- ٤- تطوير المهام العلمية والأكاديمية، بما يقود إلى تحسين أداء القسم لدوره العلمي، ويعزز من قدراته وإمكاناته المستقبلية.
- ٥- ممارسة الدور التربوي الفعال في توجيه الطلبة وإرشادهم علمياً وتربوياً.
- ٦- ممارسة التنسيق مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية، في تنفيذ المهام العلمية وتشكيل الفرق البحثية متعددة التخصصات.
- ٧- إقامة علاقات للتعاون المشترك مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية المناظرة لتخصصاتها واهتماماتها، في الجامعات على النطاقين الوطني والدولي.
- ٨- الاهتمام بوضع آليات فعالة للتزود بالمعلومات، من خلال أنظمة المكتبات أو شبكات الاتصال والخدمات الوطنية والدولية.
- ٩- وضع برامج للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس من خلال برامج الدراسات العليا ما بعد الدكتوراه والتفرغ العلمي.

١٠-انتقاء وتعيين أعضاء هيئة التدريس وفق مستويات التأهيل والخبرة المستهدفة والمطلوبة.

١١-تحديد مؤشرات مُدخلات القسم من الطلبة المتقدمين للانخراط في التخصص، وفق معايير كمية ونوعية مناسبة لسياسة القسم وتوجهاته وقدراته.

١٢-تحديد آفاق ومسارات التفاعل مع البيئة المجتمعية، وتقديم الخدمات المناسبة لها، عبر الاستشارات، وعقود تقديم الخبرة، وإجراء الدراسات، وإقامة الدورات التدريبية، من خلال برامج التعليم المستمر.

١٣-إدارة المختبرات والورش ذات الصلة بأعمال القسم، وتهيئة التقنيات التعليمية المناسبة.

رابعاً: استخلاصات نظرية حول الأداء الإداري للمجالس الجامعية بالجامعات المعاصرة:

باستقراء ما تقدم، بشأن التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المعاصر بمستوياته المختلفة، يمكن الخروج بعدة استخلاصات نظرية حول التنظيم الإداري للجامعات المعاصرة، ومن ثم حول الأداء الإداري لمجالسها، وهي على النحو التالي :

١- إن الإدارة الجامعية تتميز بخصوصية خاصة، بوصف الجامعة مؤسسة ذات صبغة وطبيعة خاصة، تعمل على تحقيق أهداف متعددة، ويتمحور أداؤها حول وظائف متنوعة، مما يجعلها تتعامل مع قطاعات عريضة من المجتمع، ومن ثم تعمل على تلبية احتياجات تلك القطاعات.

٢- إن الهدف النهائي لإدارة التعليم الجامعي ينبغي أن يؤكد على تعزيز المهمة المؤسسية، من خلال توكيد الجودة للأنشطة الجامعية المختلفة.

- ٣- إن ثمة أوجه نقد متعددة توجه للهيكل التنظيمية الهراركية، ومن ثم يجب أن تتجه تلك الهياكل نحو التنظيمات المسطحة، حيث نقل فيها المستويات التنظيمية، وعليه تولى الوظائف الإشرافية عناية خاصة للقضايا ذات الأولوية العليا، كالتنسيق وحل المشكلات.
- ٤- ليس ثمة هيكل تنظيمي موحد بين الجامعات المعاصرة، من حيث بنيته، والمواقع القيادية في إطاره، ومن ثم اختصاصات ومسئوليات كل منها، وإنما يعتمد الهيكل التنظيمي للجامعة على حجم المؤسسة، وفلسفتها وأهدافها، وأولوياتها.
- ٥- إن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المعاصرة يلعبون دوراً مهماً في الإدارة الجامعية، وفي اتخاذ القرار بشأن الأنشطة الجامعية المختلفة، كما يشاركون في كثير من الأحيان في اختيار القيادات الجامعية العليا، وعلى ذلك ظهر اتجاه الجمعية في الإدارة الجامعية. كما يرتبط بذلك، أن ثمة توسيعاً لقاعدة المشاركة في الإدارة الجامعية لفئات غير أعضاء هيئة التدريس خاصة الطلاب، وعلى ما يبدو أن هذا الاتجاه قد تنامي على أثر ثورة الطلاب التي اجتاحت الكثير من البلدان الأوروبية في عام ١٩٦٨.
- ٦- إن التنظيم الإداري الجامعي على المستوى القومي يتنوع في هيئاته من دولة إلى أخرى، حيث يتأثر بثقافة المجتمع وفلسفته والنمط الإداري السائد، وكذلك طبيعة علاقة الدولة بالجامعات، وعلى ذلك يتراوح ما بين إشراف مباشر على الجامعات من قبل الوزارات المختصة، كما هو الحال في فرنسا وكوريا الجنوبية مثلاً، وما بين هيئة وسيطة تعمل على الربط ما بين الجامعات والدولة، كما هو الحال في إنجلترا وإسرائيل على سبيل المثال، وما بين مساحة كبيرة من اللامركزية والاستقلالية

في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال.

٧- إن ثمة توجهاً عاماً في إدارة الجامعات المعاصرة، ألا وهو أن صاحب السلطة في إصدار القرارات ليس فرداً، وإنما عادةً ما تتخذ من خلال مجالس، (مجلس الجامعة، الكلية، القسم)، وعليه يصبح دور القيادات في هذا الإطار دوراً تنفيذياً تنسيقياً.

٨- تتمثل أعلى سلطة بالجامعات المعاصرة في الهيئة الحاكمة، والمنوط بها صنع السياسة الجامعية، وتتوعد مسميات تلك الهيئة من جامعة لأخرى، فقد يطلق عليها أحياناً مجلس إدارة الجامعة، وأحياناً أخرى مجلس الأوصياء، أو مجلس الأمناء، أو الحكام، وكما تتعدد مسميات تلك الهيئة أو ذلك المجلس، فتتعدد كذلك طرق تعيين أعضائه من جامعة لأخرى، فقد يتم تعيين بعضهم من قبل الحكومة أو الحاكم، أو يتم انتخاب بعضهم، أو جميعهم من قبل الناخبين، أو يتم انتخابهم من قبل جماعات الناخبين، كجماعات الخريجين وغيرهم، وقد يتم الجمع بين أكثر من أسلوب، غير أن الأمر المهم كذلك أن عضوية هذه المجالس تتوعد بين خريجين متميزين من خريجي الجامعات، وبين شخصيات عامة، ورجال أعمال، ومهنيين، ومسؤولين.. الخ، وتتخذ القرارات الرئيسية الخاصة بالجامعة من خلال هذه الهيئة الحاكمة.

٩- إن هناك نماذج مختلفة لتعيين القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، غير أن ثمة ملامحاً مهماً - رغم هذا التنوع- ألا وهو التأكيد على اختيار تلك القيادات من خلال قواعد ديموقراطية، تعتمد على مشاركة جماعات العمل الجامعي.

١٠- إن اختيار القيادات الجامعية العليا بالجامعات المعاصرة، يرتبط بمعايير يجب أن تتوفر في شاغلي تلك المواقع، وعلى الرغم من تنوعها، فإنها تؤكد -في مجموعها- على الخبرة والجدارة والكفاءة.

١١- يُختار رئيس الجامعة من قبل المجلس الحاكم بالجامعة، إما عن طريق الانتخاب، أو الاختيار، ويتم اختيار القيادات العليا بالجامعات والكليات عموماً، وفق ضوابط ومعايير الكفاءة في إدارة مثل هذه المؤسسات، منها: أن يكون من يشغل مثل تلك الوظائف حاصل على دراسات عليا في هذا المجال، ويتمتع كذلك بخبرات سابقة -وعموماً فإن رئيس الجامعة يكون مسؤولاً عن تنفيذ عدد من المهام والمسئوليات في حدود الإطار الذي يرسمه المجلس الحاكم، وليس ثمة نموذج واحد لمهام رئاسة الجامعة، حيث تتنوع المسئوليات التي يعمل على تأديتها رئيس الجامعة من جامعة لأخرى، ومن ثم فهي نسبية، تتوقف على خصائص المؤسسة ذاتها، وعلى اللوائح الخاصة بها، وكذلك على متطلبات البيئة والمجتمع، وغير ذلك من الأمور.

١٢- عادة ما يفوض رئيس الجامعة سلطته الإشرافية على الجامعة إلى عدد من نوابه الإداريين والأكاديميين لمساعدته في إدارة الجامعة، وثمة تأكيدات على عدم وجود نمط موحد في سياق الجامعات المعاصرة فيما يتعلق بتنظيم نواب رئيس الجامعات، غير أنه يمكن الخروج بعدد من الاتجاهات العامة في هذا السياق كما اتضح من قبل. وثمة وظيفة مهمة في هذا السياق وهي نائب رئيس الجامعة لتنمية المجتمع المحلي، أو للعلاقات الخارجية، والذي يناط به دعم علاقة الجامعة بالمجتمع، وخاصة فيما يتعلق بزيادة التمويل الذاتي للجامعة، وهناك كذلك موظف

العلاقات الحكومية وهو بمثابة همزة الوصل بين الجامعة والحكومة المحلية والفيدرالية.

١٣- ثمة اتجاه مهم في إدارة الجامعات المعاصرة هو إشراك جماعات مهمة ومؤثرة في الإدارة الجامعية مثل الخريجين والطلاب.

١٤- شيوع اتجاه الإدارة التشاركية بين المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة لتنظيم إدارة الجامعات المعاصرة، حيث إن التنظيم الإداري للجامعات المعاصرة يؤكد على الإدارة الذاتية للوحدات العلمية بالجامعة (الكليات والأقسام العلمية)، ومن ثم تعد تلك الوحدات صاحبة القرار النهائي في شئونها الخاصة.

١٥- يمثل أعضاء هيئة التدريس جزءاً مهماً في سياق هيكل الإدارة بالمشاركة في الجامعات المعاصرة، فلهم المسئولية الرئيسة- خلال مجالسهم الخاصة- في وضع المناهج والقيام بمشروعات البحوث وغيرها، وغالبا ما يمارسون سلطاتهم من خلال الأعضاء المنتخبين الممثلين لهم بالمجالس الجامعية، أو من خلال رؤساء الأقسام، وفي المؤسسات صغيرة الحجم يجتمع أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات في الأمور المختلفة.

١٦- يمثل القسم العلمي بالجامعات المعاصرة الوحدة الأساسية للبناء الجامعي، فالقرارات المرتبطة بالمقررات والميزانية وغيرها، يتم تحديدها أولاً في الأقسام العلمية، ويقتصر دور الكلية على التصديق على القرارات، ومن ثم يصبح دور الكلية بمثابة دور استرشادي، وعليه تتمتع الأقسام بالاستقلال الذاتي والحرية في اتخاذ القرارات المختلفة.

القسم الثالث

واقف الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر

كانت السنوات الأولى من عقد السبعينيات من القرن العشرين، مرحلة مهمة في تاريخ علاقة الجامعات المصرية بالدولة، في إطار تغيرات سياسية شاملة في المجتمع المصري، على أثر وفاة الرئيس جمال عبد الناصر، وتولي الرئيس السادات الحكم، وقيامه بما أطلق عليه ثورة التصحيح في مايو عام ١٩٧١، والتي صدر على أثرها الدستور الدائم لجمهورية مصر العربية في الحادي عشر من سبتمبر ١٩٧١، والذي نص في مادته الثامنة عشر على أن "التعليم حق تكفله الدولة، وهو إلزامي في المرحلة الابتدائية، وتعمل الدولة على مد الإلزام إلى مراحل أخرى. وتشرف على التعليم كله، وتكفل استقلال الجامعات، ومراكز البحث العلمي؛ وذلك كله بما يحقق الربط بينه وبين حاجات المجتمع والإنتاج".^(٦٣)

وتنص المادة الأولى من القانون رقم (٤٩ لعام ١٩٧٢) بشأن تنظيم الجامعات المصرية على ما يلي: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي، والبحث العلمي، الذي تقوم به كلياتها وجامعاتها؛ في سبيل خدمة المجتمع، والارتقاء به حضارياً، متوخيةً في ذلك المساهمة في رقي الفكر والتقدم العلمي، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة؛ ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، وصنع مستقبل الوطن، وخدمة الإنسانية. وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار، وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها، وهي الثروة البشرية. وتهتم الجامعات -كذلك-

يبعث الحضارة العربية، والتراث التاريخي للشعب المصري، وتقاليدته الأصيلة، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية. وتكفل الدولة استقلال الجامعات؛ بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج.^(١٤)

وباستقراء وتحليل تلك المادة من قانون تنظيم الجامعات، يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- ١- أنها عبرت في مجموعها عن رسالة الجامعات المصرية، وعلى هذا فقد اشتملت على أهداف الجامعات ووظائفها، دون فصلها عن بعضها البعض، إضافة لشمولها على مبدأ استقلال الجامعات، ربما بوصفه أحد أهم المبادئ الأساسية للحياة الجامعية من ناحية، وأداة لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها وأداء وظائفها من ناحية أخرى.
- ٢- أنها جاءت في شكل عبارات وجمل إنشائية عامة، أكثر منها إجرائية.
- ٣- أنها لم تفرق بين الوسائل والغايات، بحيث أحدثت دمجاً ظاهراً بينهما، كذلك لم تفرق بين أهداف الجامعة ووظائفها.
- ٤- وعلى ذلك لم تنص صراحةً وتحديداً على الوظائف الثلاث المتفق عليها، والمستقرة في إطار الجامعات المعاصرة، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وإنما تستطيع أن تتلمس رائحة تلك الوظائف من خلال النص.
- ٥- أضف لهذا أن هذه الرسالة، وتلك المهام، جاءت لتعبر عن كل الجامعات المنضوية تحت لواء هذا القانون، ذلك على الرغم من تنوع البيئات المحيطة بكل جامعة من تلك الجامعات، وعلى ذلك كان من الأخرى وجود تباين في رسالة ومهام كل جامعة عن الأخرى، بما

يتفق مع الإطار المحيط بها، ومع طبيعة ظروفها، وحجم إمكانياتها البشرية والمادية.

٦- أن تلك الرسالة والمهام المنصوص عليها في المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات، تم إقرارها منذ نحو خمسة وثلاثين عاماً، وهو عمر طويل بمقياس التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، سواء كانت هذه التغيرات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تعليمية.

٧- واللافت للنظر أن هذه المادة ما زالت تحتفظ برحيق المجتمع الاشتراكي، حيث تنص على أن الجامعات المصرية تسعى للمساهمة في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، الذي انحصر فكراً وتطبيقاً، عالمياً ومحلياً. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق: هل ما تزال الجامعات بالفعل -كما هو مدون في وثيقة عملها الرئيسية: قانون تنظيم الجامعات- تسعى إلى تكوين المجتمع الاشتراكي المزعوم؟! أم أن هذا النص لم يلق الاهتمام السياسي والتشريعي من جهة، والأكاديمي والجامعي من جهة أخرى، بما يتيح إعادة النظر في شأنه؟! ذلك على الرغم من تعرض عدد من مواد هذا القانون للتعديل أكثر من مرة!

٨- تم تذييل المادة بالتأكيد على مبدأ الاستقلال الجامعي في كلمات محدودة، غير أنها معبرة عن ذلك المبدأ عموماً، إلا أنه كان من الأحرى إبراز هذا التأكيد في مادة مستقلة، لمزيد من التوضيح والبيان من ناحية، وللتأكيد على القيمة والأهمية من ناحية أخرى.

٩- يلاحظ أن المشرع المصري قد أقام في نهاية هذه المادة علاقة ارتباطية مهمة بين مبدأ الاستقلال الجامعي، وقدرة الجامعة على القيام بوظيفتها في خدمة المجتمع، وربما يعبر هذا عن يقين المشرع المصري بأهمية

تلك العلاقة الجدلية الديالكتيكية بين هذين الأمرين: الاستقلال الجامعي،
ووظيفة الجامعات في خدمة المجتمع.

غير أنه بتحليل محتوى المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات -
سالف الإشارة إليها- يمكن رصد عدد من أهداف التعليم الجامعي في مصر،
على النحو التالي:

- ١- المساهمة في رقي الفكر، والتقدم العلمي، وتنمية القيم الإنسانية.
- ٢- تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين، والخبراء في مختلف المجالات.
- ٣- إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة.
- ٤- الاهتمام ببعث الحضارة العربية، والتراث التاريخي للشعب المصري،
وتقاليده الأصيلة.
- ٥- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى، والهيئات العلمية
العربية والأجنبية.

وثمة تعليق مهم على القوانين المصرية التي صدرت بشأن تنظيم
الجامعات عموماً، وعلى القانون الراهن رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) بشكل
خاص، مفاده أن هناك عمومية في الأهداف/ في مقابل تفصيل كل شيء في
التنظيم، حيث يقول صاحب التعليق: "جرى العرف في إصدار قانون تنظيم
الجامعات، أو مراجعته، أن تنصدر مادته الأولى، ذكر ما تختص به
الجامعات من مهمات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، مضافاً إليه تنمية
المجتمع وخدمة المجتمع، وتتبع هذا الثالوث المبهم، عبارات تتعلق بمساهمة
الجامعات في رقي الفكر، وتقدم العلم، وتنمية القيم الإنسانية، والتربية الدينية
والخلفية والوطنية، وبعث الحضارة العربية والإسلامية، والتقاليد الأصيلة
للشعب المصري، وتوثيق الروابط مع الجامعات الأخرى، باستثناء قانون
١٩٧٢، الذي تأثر بالقوانين العامة في الفترة السابقة، حين أضاف هدف

المساهمة في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، فإن معظم قوانين تنظيم الجامعات -إن لم يكن كلها- لم يتناول إلا اختصاصات الجامعة، ويأتي هذا التناول في عبارات، ومعانٍ مكررة، أغلبها مثالية، مجردة -كما انعكس منذ قانون تأسيس الجامعة المصرية عام ١٩٢٥- ويمكن أن تكون تلك الاختصاصات والأهداف، من مقاصد أي جامعة، عربية أو من جامعات العالم الثالث، ومع هذه العمومية والتسطيح لأهداف الجامعة، يمثل القانون بكل ما يمكن تصوره من تفاصيل في كل مناحي التنظيم المؤسسي، تصل إلى ما يقرب من سبعين صفحة، وتتلوه اللائحة التنفيذية لتزيد تفاصيل القانون، بمزيد من التفاصيل، بحيث يتم تغطية مسيرة كل جامعة، بنيةً وهيكل وكياليات، وهيئات تدريس، ونظم الدراسة والامتحانات".^(٦٥)

وعموماً، صدر قانون تنظيم الجامعات المصرية الراهن، منذ نحو خمس وثلاثين عاماً، وقد تغير الآن جل الأوضاع التي صدر في سياقها، فتعددت تعديلاته وملحقاته، مما أفقد القانون اتساقه، وعلى ذلك يلاحظ المدقق للكثير من الشواهد والممارسات الجامعية، والفاحص للكلم الهائل من الدراسات والبحوث والتقارير والمؤتمرات والندوات وغيرها، التي تناولت العمل الجامعي في مصر، أن ثمة مشكلات عدة تعاني منها الجامعات المصرية، ومن ثم إدارتها، وأن جزءاً كبيراً من هذه المشكلات، ينجم عن تطبيق القانون الراهن رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) بشأن تنظيم الجامعات المصرية وتعديلاته، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩ لسنة ١٩٧٥).

وربما تكون تلك المشكلات وأوجه القصور، هي التي دعت القائمين على تصميم الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، أن تضمن المشروعات المطروحة في سياق تلك الخطة، والبالغ عددها ٢٥ مشروعاً،

مشروعاً خاص بتحديث الإدارة في منظومة التعليم الجامعي، وهو المشروع الخامس عشر من مشروعات الخطة، وفيما يلي ما ورد بشأن ذلك المشروع في وثيقة الخطة الاستراتيجية^(٦٦).

١- الوصف العام للمشروع: مراجعة الهياكل التنظيمية والإجراءات وقواعد ونظم العمل في مختلف إدارات الجامعة، وعلاقتها بالوحدات التابعة (الكليات)، وتقييم الوحدات ذات الطابع الخاص، وتحليل الهياكل الوظيفية، ومستوى الكفاءة، ويقترح التطوير التنظيمي والإداري الشامل، وبيان المتطلبات البشرية والمادية، وتطوير الإدارة الجامعية؛ بهدف سرعة ودقة تناول البيانات الخاصة بالعملية التعليمية، بهدف تعظيم الاستفادة من القدرات والإمكانات وحسن توزيعها.

٢- الغرض من المشروع:

- أ- زيادة كفاءات الإمكانيات المادية والبشرية، وتحقيق الفعالية في الاستفادة من الموارد المالية والتقليل من الإنفاق.
- ب- تطبيق نظم الإدارة الحديثة، في الإدارة الجامعية؛ بما يتيح تحويل كل مدخلات وبيانات المنظمة التعليمية في داخل نظام آلي، يسمح ويساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- ج- ميكنة تسجيل بيانات الطلاب، ونتائج الامتحانات والاختبارات؛ بما يتيح تطبيق نظام الساعات المعتمدة، أينما وجدت ضرورته.
- د- وضع نظام مستندي دقيق، يسمح للإدخال على الحاسب الآلي؛ بهدف إلى ترشيد الإنفاق، والتقليل من الإهدار في المصروفات.

- ٥- تطبيق نظم وآليات ضبط الجودة وتوكيدها، ضمن البرنامج المالي والإداري؛ بهدف إحكام الربط بين جميع عناصر منظومة التعليم العالي والإدارة الحاكمة، وتحقيق التوازن بين الموارد والأداء.
- ٣- متطلبات التنفيذ: إنشاء مجلس أمناء لكل جامعة؛ لمعاونة مجلس الجامعة ورئاستها، في وضع السياسات ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج.
- وفي ضوء ذلك يمكن القول أن إدراج الإدارة الجامعية في إطار مشروع كهذا، في إطار الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي والجامعي، يعد بادرة صحية من القائمين على تصميم هذه الخطة القومية، لأهمية الإدارة الجامعية؛ بوصفها القاطرة التي تدير التعليم الجامعي من ناحية، وللتغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية من ناحية أخرى. غير أن الجدير بالذكر أن هذا المشروع ما يزال مجرد مشروع نظري، (أي مجرد حبر على ورق)، حيث لم يأخذ طريقه نحو التطبيق حتى الآن، إذ تقرر تنفيذ عدد محدد من مشروعات الخطة الإستراتيجية، لم يكن من بينها هذا المشروع.
- وعلى كل حال، بتحليل هذا المشروع يلاحظ أنه تضمن جوانب إيجابية كثيرة، منها: مراجعة الهياكل التنظيمية، وقواعد ونظم العمل، وتقويم الوحدات ذات الطابع الخاص، وضبط وترشيد الإنفاق، وميكنة الإدارة، ووضع نظام مستندي جديد، وتطبيق نظم وآليات ضبط الجودة وتوكيدها. وتعد هذه الأبعاد وغيرها أبعاداً مهمة على سبيل تطوير الإدارة الجامعية في مصر، غير أنه يلاحظ أن المشروع قد تجاهل العديد من الأمور المهمة ذات التأثير على الإدارة الجامعية، ومن تلك الأمور: قضية علاقة الإدارة الجامعية بالجامعة في المستويات التنظيمية الأعلى (المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة التعليم العالي، والوزير التعليم العالي)، وكذلك علاقتها بالجهات ذات

الشأن خارج المنظومة الجامعية، مثل: الجهات الرقابية، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والجهاز المركزي للمحاسبات، ووزارات التخطيط والمالية والتعاون الدولي والداخلية. كذلك من تلك الأمور أيضاً، قضية اللامركزية، وما يرتبط بها من تفويض للسلطات من المستويات التنظيمية الأعلى في سياق الإدارة الجامعية، إلى المستويات التنظيمية الأدنى. أضف لهذا أن المشروع لم يهتم بصورة مناسبة بقضية تطبيق القواعد الإدارية والمالية المطبقة على المؤسسات الحكومية على الإدارة الجامعية.

أضف إلى ما سبق، أنه يلاحظ في سياق المشروع أن ثمة تركيزاً كبيراً على بُعد الطلاب والعملية التعليمية، في سياق الإدارة الجامعية، نعم: تعد العملية التعليمية، ومن ثم الطلاب، جزءاً مهماً من الجامعة، وقد يكونون أهم مكوناتها، إلا أن هناك وظائف أخرى للجامعة، ومن ثم للإدارة الجامعية، ربما لا تقل أهمية، وعليه كان يجب على القائمين على إعداد هذا المشروع أن يقيموا لها في سياق هذا المشروع وزناً أكبر، الأمر الذي يشير - بدرجة أو بأخرى - إلى ضعف الاهتمام بالوظائف الجامعية الأخرى، ومن ثم غلبت الوظيفة التعليمية، ليس في ذهنية العاملين بالجامعة فحسب، بل والأهم - وربما الأخطر - في ذهنية مخططي التعليم الجامعي في مصر عموماً، والإدارة الجامعية بشكل خاص.

ولبيان طبيعة الأداء الإداري - بوضعه الراهن - للمجالس الجامعية في مصر، في ضوء القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، بشأن تنظيم الجامعات المصرية، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩) لسنة ١٩٧٥، يقوم البحث بتقديم فيما يلي نبذة عن كل مستوى من مستويات التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر، من حيث التنظيمات والقيادات المنخرطة في سياق كل مستوى، واختصاصات كل منها. وتتحدد هذه

المستويات في: مستوى الجامعات، ومستوى الجامعة، ومستوى الوحدات الأكاديمية التابعة للجامعة.

(أولاً) التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر على مستوى الجامعات:

فيما يتعلق بمستوى التنظيم الإداري في مصر على مستوى الجامعات، فإن المادة (١٢) من قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لعام (١٩٧٢)، تنص على أن "للجامعات مجلس أعلى يسمى المجلس الأعلى للجامعات، مقره القاهرة، يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي، والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة".^(٦٧)

وتشير المادة (١٣) من ذات القانون إلى أن "الوزير المختص بالتعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات، ويشرف عليها بحكم منصبه، وله أن يطلب إلى المجلس أو اللجان الفنية المختصة بحث أو دراسة موضوعات معينة، وخاصة الموضوعات المتصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعي وربطها بحاجة البلاد ومطالب نهضتها، وذلك لإبداء الرأي فيها، واتخاذ قرار بشأنها، وله أن يدعو المجالس واللجان المشكلة وفقاً لأحكام هذا القانون إلى الاجتماع تحت رئاسته؛ ليعرض عليها ما يراه من موضوعات، وله أن يطلب من رئيس الجامعة المختص التحقيق في الوقائع التي يحيلها إليه، وذلك طبقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها في هذا القانون، وموافاته بتقرير عن نتيجة التحقيق".^(٦٨)

وعلى هذا يتبين، أن الهيئة المختصة بهذا المستوى، هي المجلس الأعلى للجامعات، والذي يعد بمثابة الهيئة العليا للجامعات، ويفترض فيه أنه ذات وظيفة تنسيقية بين الجامعات، كما اتضح في سياق المادة (١٢) سابق

الإشارة إليها. أضف لهذا أن الوزير المختص بالتعليم العالي بحكم منصبه -كما هو موضح بالمادة (١٣)- يعد الرئيس الأعلى للجامعات، وقد اتضح من خلال هذه المادة أنه للوزير سلطات واسعة، تتجاوز رئاسته للمجلس الأعلى للجامعات، حيث تصل إلى صميم العمل بالجامعات ذاتها، من ذلك رئاسته للمجالس الجامعية، إذا ما ارتأى دعوةها للاجتماع، وكذلك تكليفه لرئيس الجامعة بإجراء التحقيق في الوقائع التي يرى أهمية التحقيق فيها، وإطلاعه على نتائج تلك التحقيقات.

ووفقاً للمادة (١٨) من قانون تنظيم الجامعات المصرية "يشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، وعضوية: رؤساء الجامعات، وفي حالة غياب رئيس الجامعة، يحل محله أقدم نوابه. خمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي، بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات. أمين المجلس الأعلى للجامعات. وفي حالة غياب الوزير يحل محله في رئاسة المجلس أقدم رؤساء الجامعات".^(٦٩)

وبالنظر إلى أسلوب تشكيل المجلس الأعلى للجامعات، يتبين أن رئيسه هو وزير التعليم العالي، وكافة أعضاؤه من رؤساء الجامعات، وغيرهم من الشخصيات العامة والخبراء، يشغلون مواقعهم بالتعيين، ومن ثم يمتلك وزير التعليم العالي السلطة الفعلية، والقول الفصل في قرارات هذا المجلس.

وقد حددت المادة (١٩) اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات في المسائل التالية:^(٧٠)

١- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة.

- ٢- التنسيق بين نظم الدراسة والامتحان والدرجات العلمية في الجامعات.
 - ٣- التنسيق بين الكليات والمعاهد والأقسام المتناظرة في الجامعات.
 - ٤- تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية في الجامعات.
 - ٥- التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
 - ٦- تنظيم قبول الطلاب في الجامعات، وتحديد أعدادهم.
 - ٧- رسم السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية، ووضع النظم الخاصة بها.
 - ٨- رسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية لحسابات البحوث والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات.
 - ٩- وضع اللائحة التنفيذية للجامعات، واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد.
 - ١٠- المتابعة الدورية لتنفيذ سياساته وقراراته في الجامعة.
 - ١١- إيداء الرأي في مقدار الإعانة الحكومية التي تمنح سنوياً لكل جامعة.
 - ١٢- إيداء الرأي فيما يعرضه عليه وزير التعليم العالي أو إحدى الجامعات من مسائل.
 - ١٣- إيداء الرأي فيما يتعلق بمسائل التعليم في مستوياته ونوعياته المختلفة.
 - ١٤- وضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي.
 - ١٥- المسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.
- وبتحليل تلك المادة الخاصة باختصاصات المجلس الأعلى للجامعات، يلاحظ نوعاً من التناقض في سياق هذه المادة فيما يتعلق باختصاصات المجلس، ففي حين ينص البند الأول على أن المجلس منوط به رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي، والتنسيق بين الجامعات في شأنها، فإن الأمر يبدو مغايراً في بقية البنود بذات المادة، حيث تجد أن المجلس منوط به أمور غاية في الدقة والتفصيل، تدخل في صميم عمل كل جامعة، ومن ثم تعمل على تقليص استقلال الجامعات بشكل أو بآخر، فنجد في سياق ذلك أن المجلس

مسئولاً عن الكتب والمذكرات، والامتحانات، ولوائح الجامعات والكليات، واللوائح المالية والإدارية للوحدات ذات الطابع الخاص، أضف لذلك تحديد أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، بالقطع بغض النظر عن آراء الجامعات في هذا الصدد، وغيره. ناهيك عن الاختصاصات الأخرى المتناثرة في بقية مواد القانون واللائحة التنفيذية له، والتي من شأنها تعزيز هيمنة المجلس الأعلى للجامعات على الكثير من الأمور الدقيقة والتفصيلية الخاصة بالجامعات ذاتها؛ مما يؤثر سلباً - بالضرورة - على استقلال الجامعات، ومدى قدرتها على ممارسة الإدارة الذاتية لشئونها الخاصة.

وربما تكون مثل هذه الأمور وغيرها هي التي دعت لجنة الدراسات الهندسية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات في تقريرها المقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، إلى التوصية بأهمية وضع توصيف دقيق لمهام المجالس الجامعية، بما فيها المجلس الأعلى للجامعات، على أن تكون الحدود واضحة بين المجالس التي تخطط وتضع السياسات، وبين المجالس التنفيذية.^(٧١)

وتنص المادة رقم (١٩ مكرر) والمضافة بالقانون رقم (١٤٢ لسنة ١٩٩٤) على أن "يشكل مجلس أعلى لشئون التعليم والطلاب، ومجلس أعلى للدراسات العليا والبحوث، ومجلس أعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ لمعاونة المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته. ويشكل كل مجلس من هذه المجالس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، أو من ينيبه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات المختصين، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، ويحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التي تدخل في اختصاص كل من هذه المجالس، وتعرض قراراتها عليه؛ لتقرير ما يراه في شأنها".^(٧٢)

أما عن أمين المجلس الأعلى للجامعات، فقد حددت المادة (٢٠) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) أنه "يعين بقرار من رئيس

الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، أمين للمجلس الأعلى للجامعات، يكون في درجة نائب رئيس الجامعة. ويقوم بأعمال أمانة المجلس، ويشرف على الأجهزة التي تتكون منها الأمانة، ويتولى جمع البيانات والإحصاءات، وإعداد الدراسات الخاصة بالموضوعات التي ينظرها المجلس. ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات -على الأقل- وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد". (٧٣)

وفي ضوء ما تقدم، يلاحظ مدى ما يمارسه المجلس الأعلى للجامعات، ووزير التعليم العالي، من سلطات على إدارة الجامعات، الأمر الذي يسهم في تقليص الاستقلال الذي يجب أن تتمتع به الجامعات، ومن ثم قدرتها على ممارسة الإدارة الذاتية لشئونها الخاصة، الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء الإداري للإدارة الجامعية في مستوياتها التنظيمية الأدنى.

(ثانياً) التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر على مستوى الجامعة:

تنص المادة رقم (٩) من قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٩) لسنة ١٩٧٢ على أنه "يتولى إدارة كل جامعة: مجلس الجامعة -رئيس الجامعة". (٧٤) وقد بينت المادة رقم (٢٢) من ذات القانون أن مجلس الجامعة يؤلف بقيادة رئيس الجامعة، وعضوية: نواب رئيس الجامعة - عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة - أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس من مجالس الجامعات الخاضعة لهذا القانون. ويحضر أمين الجامعة جلسات المجلس، ويشارك في مناقشاته، ويتولى أمانة المجلس". (٧٥)

وبتحليل البنية التنظيمية لمجلس الجامعة الوارد في سياق المادة سالف الإشارة إليها رقم (٢٢) من قانون تنظيم الجامعا المصريّة، يلاحظ مدى ما يمكن أن يمارسه رئيس الجامعة، بدرجة أو بأخرى، من تأثير في آراء أعضاء المجلس، خاصةً بعد الاتجاه نحو تعيين العمداء، والعدول عن نظام الانتخاب. والنظرة المدققة لتشكيل مجلس الجامعة، توضح أن رئيس الجامعة له دور بشكل أو بآخر في تعيين وبقاء والتجديد لشاغلي الوظائف، التي يشكل منها مجلس الجامعة، وفيما يلي توضيح لهذا الرأي:

- ١- فيما يتعلق بنواب رئيس الجامعة: فإنهم يعينون بقرار جمهوري، بعد ترشيح وزير التعليم العالي، وأخذ رأي رئيس الجامعة (مادة ٢٩).
- ٢- وفيما يتعلق بعمداء الكليات: فيتم تعيينهم بقرار مباشر من رئيس الجامعة، وذلك بمقتضى القانون رقم (١٤٢ لسنة ١٩٩٤)، والذي ألغى انتخاب العمداء، واستبدل نظام التعيين المباشر من رئيس الجامعة بدلاً منه (مادة ٤٣).
- ٣- وفيما يتعلق بالأعضاء الأربعة من ذوي الخبرة بالتعليم الجامعي والشخصيات العامة: فإنهم يعينون في المجلس بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي مجلس الجامعة (مادة ٢٢).
- ٤- أضف لهذا أن رئيس الجامعة ذاته يعين بقرار من رأس السلطة التنفيذية (رئيس الجمهورية)، بترشيح من وزير التعليم العالي (مادة ٢٥).
وعليه: وفي هذا الإطار يمكن توقع مدى ما يمكن أن يمارسه رئيس الجامعة بشكل أو بآخر، ولسبب أو لآخر، على اتجاهات الحوار، وصناعة القرار واتخاذ مجلس الجامعة؛ مما قد يؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار الجامعي من ناحية، وفي مدى تمتع الوحدات الجامعية التابعة بالاستقلال من ناحية أخرى.

وقد حددت المادة (٢٣) من قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) اختصاصات مجلس الجامعة بالنظر في المسائل التالية: (٧٦)

■ مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة:

- ١- رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث في الجامعة، وتنظيمها، ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة.
- ٢- وضع خطة استكمال وإنشاء المباني، ودعم المعامل، والتجهيزات، والمكتبات في الجامعة.
- ٣- وضع اللائحة التنفيذية للجامعة، واللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها.
- ٤- تنظيم قبول الطلاب في الجامعة، وتحديد أعدادهم.
- ٥- تنظيم شئون المنح والمكافآت الدراسية المختلفة.
- ٦- تنظيم شئون الخدمات الطلابية في الجامعة.
- ٧- إعداد السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية وتنظيمها.
- ٨- تنظيم شئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية.
- ٩- تنظيم الشئون الإدارية والمالية في الجامعة.
- ١٠- إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت الجامعية.
- ١١- إصدار اللوائح الفنية والمالية والإدارية للوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعة، والاتفاق مع وزارة الخزانة، وذلك فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية.
- ١٢- تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية.
- ١٣- وضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات العملية والانتداب لها.
- ١٤- وضع النظام لأعمال الامتحانات والانتداب لها.

- ١٥- مناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية للكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية وتقييم النظم الجامعية فيها، ومراجعتها وتجديدها في ضوء كل ذلك في إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتنوعة.
- ١٦- متابعة تنفيذ الخطة العامة للتعليم والبحوث العلمية والإنشاءات في الجامعة.
- ١٧- إعداد مشروعات الموازنة وإقرار الحساب الختامي للجامعة.
- المسائل التنفيذية:
- ١٨- تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ونقلهم.
- ١٩- تحديد مواعيد بدء الدراسة ومدة عطلة منتصف العام الجامعي.
- ٢٠- وقف الدراسة في الكليات والمعاهد.
- ٢١- منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات ومنح الدرجات الفخرية.
- ٢٢- تدبير أموال الجامعة واستثمارها وإدارتها والتصرف فيها.
- ٢٣- قبول التبرعات في حدود ما تنص عليه المادة السابعة.
- ٢٤- الترخيص لرئيس الجامعة في إجراء التصرفات القانونية.
- مسائل متفرقة:
- ٢٥- الموضوعات التي يحيلها عليه وزير التعليم العالي ورئيس المجلس الأعلى للجامعات.
- ٢٦- إبداء الرأي فيما يتعلق بجميع مسائل التعليم في مستوياته ونوعياته المختلفة.
- ٢٧- المسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.
- ووفقاً للمادة (٢٤) من ذات القانون، فإن "لمجلس الجامعة أن يلغي القرارات الصادرة من مجالس الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة، إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية المعمول بها في الجامعة".^(٧٧)

أما عن رئيس الجامعة، فقد حددت المادة (٢٥) أنه "يصدر بتعيين رئيس الجامعة قراراً من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون. ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد". (٧٨)

ويلاحظ فيما يتعلق بتعيين رئيس الجامعة، والمنصوص عليه في المادة رقم (٢٥) من قانون تنظيم الجامعات ما يلي:

١- يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على ترشيح من وزير التعليم العالي؛ مما قد يشير إلى مدى اهتمام الدولة، ممثلة في أعلى سلطة تنفيذية، باختيار شاغل وظيفة رئاسة الجامعة، وهو الأمر الذي قد يلفت الانتباه صوب مدى ما يمكن أن تمارسه الدولة على الجامعة، فيما يتعلق بإدارتها، ومن ثم استقلاليتها.

٢- لم يحدد القانون أية مواصفات أو معايير قانونية، أو إدارية، أو تأهيلية، أو شخصية، وغيرها، لمن يختار رئيساً للجامعة، سوى أن يكون قد مضى على شغله وظيفة أستاذ مدة خمس سنوات على الأقل، في أي جامعة خاضعة لهذا القانون. ويشير ذلك إلى تغافل القانون، ربما بشكل عمدي ومقصود، لبعض المعايير التي في ضوئها يمكن اختيار شاغل وظيفة رئاسة الجامعة، كالخبرة الإدارية، أو التأهيل العلمي والإداري، وغيرها من معايير اختيار القيادات عموماً، والجامعية منها بشكل خاص، والمتعارف عليها في الأدبيات، وفي خبرات كثير من دول العالم المعاصر. وفي هذا الإطار القانوني القائم، يبقى الباب مفتوحاً أمام السلطة التنفيذية للاختيار، فربما يقع الاختيار على من يتلائم فكراً

وأيدولوجياً مع السلطة، وفي ضوء ذلك ربما تكون المحصلة النهائية مزيد من تكريس هيمنة الدولة على الجامعات، وإضعاف استقلاليتها.

٣- لم يشترط القانون أن يكون رئيس الجامعة، قد شغل مناصب إدارية جامعية سابقة، وعليه: قد يقفز أحد الأساتذة مباشرة إلى مقعد رئاسة الجامعة، دونما المرور على المقاعد القيادية الجامعية الأخرى، بدايةً من رئيس مجلس القسم، حتى نائب رئيس الجامعة؛ مما قد يؤثر على مدى فعاليته في إدارة الجامعة.

٤- لم يشترط القانون مرور شاغل تلك الوظيفة، أو غيرها من الوظائف القيادية الجامعية الأخرى، بالتأهيل الإداري المناسب، سواء قبل شغله الوظيفة، أو أثناء ممارسته إياها، وعليه: قد يمارس مهام وظيفته بمنطق المحاولة والخطأ، أو قد يقع فريسةً لبعض الأكاديميين أو الإداريين المتمرسين في العمل الإداري الجامعي. وهو أمر غاية في الأهمية، إذ لا يمكن تصور أن يشغل تلك الوظيفة، أو غيرها من الوظائف القيادية الجامعية، من هو ليس على دراية بالأصول والعمليات الإدارية، وما إلى غير ذلك من أمور.

ويصل الأمر بإحدى الدراسات، حين تناولها قضية التأهيل الإداري الغائب للقيادات الجامعية، أن تصف ذلك ب(الأمية الإدارية)، إذ تقول في ذلك: ولأن عضو هيئة التدريس يتعامل مع إدارة، فقد تعطل وتعوق، وقد تيسر وتسهل، فضلاً عن أنه قد يتولى موقعاً قيادياً، كرئيس قسم، أو وكيل كلية، أو عميد، أو نائب رئيس جامعة، أو رئيس جامعة، كان عليه أن يتأهل تأهيلاً إدارياً، هذا التأهيل مهم إلى حد كبير في تكوين عضو هيئة التدريس، تاركين إياه كي يتم بالخبرة والمحاكاة والممارسة. إن خطورة مثل هذه الأمية الإدارية، أن تفتح الباب سهلاً أمام خطرين كبيرين، أولهما: وقوع

العضو في أخطاء، قد يكون بعضها جسيماً بحسن نية، وثانيها: وهو الشائع، تحكم الإداريين وتسلطهم.^(٧٩)

وعموماً فإن رئيس الجامعة "يتولى إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وهو الذي يمثلها أمام الهيئات الأخرى، وهو المسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة، والمجلس الأعلى للجامعات، في حدود هذه القوانين واللوائح. وله في حال الإخلال بالنظام أن يوقف الدراسة كلها أو بعضها، على أن يعرض قرار الوقف على وزير التعليم العالي خلال ثلاثة أيام، وعلى مجلس الجامعة خلال أسبوع"^(٨٠).

ولرئيس الجامعة كذلك أن يدعو المجلس واللجان المشكلة وفقاً لأحكام هذا القانون إلى الاجتماع، كما له أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات"^(٨١) ويقدم "رئيس الجامعة بعد العرض على مجلس الجامعة تقريراً في نهاية كل عام جامعي إلى وزير التعليم العالي، عن متابعة شئون التعليم والبحث العلمي، وسائر نواحي النشاط الأخرى في الجامعة، وتقييمها ومراجعتها، واقتراحات النهوض بها، وذلك توطئةً للعرض على المجلس الأعلى للجامعات"^(٨٢).

وقد قام دليل جامعة أسبوط بحصر أهم الاختصاصات المنوطة برئيس الجامعة، بالقطع اعتماداً على نصوص قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، إذ أشار إلى أن رئيس الجامعة له على الأخص القيام بالأمور التالية:^(٨٣)

- ١- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية للجامعة.
- ٢- الإشراف على جميع الأجهزة الفنية والإدارية.

٣- الإشراف على إعداد الخطة لاستكمال حاجة الجامعة من هيئة التدريس، والفنيين، والفئات المساعدة الأخرى، ورفع مستواهم، وكذلك المنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.

٤- مراقبة مستوى العمل في الجامعة من النواحي العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ومتابعة سياسة مجلس الجامعة في هذه الشؤون.

٥- تنفيذ قرارات مجلس الجامعة، والمجلس الأعلى للجامعات.

٦- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي، عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأعمال الجامعة، وأوجه نشاطها، وما حققت، ورأيه في مستوى العاملين بالجامعة، وشؤون الدراسة، والامتحانات ونتائجها، وبيان العقبات التي ظهرت في التنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول اللازمة، ويعرض هذا التقرير على وزير التعليم العالي، توطئةً للعرض على المجلس الأعلى للجامعات.

وفي هذا السياق، أكدت إحدى الدراسات على أن إعادة القراءة لمهام رئيس الجامعة، تؤكد أنه المهيمن الأول والأخير على حقوق صنع القرار والتشريع، والاقتراح وإبداء الرأي، والمسئولية الرقابية والإشرافية، في الشؤون الإدارية والبحثية والتعليمية والعلمية كافة. وفي هذا تهميش مقصود لدور مجلس الجامعة، وتغيب متعمد للقيادة الجامعية، وتأكيد صريح على القيادة الفردية لإدارة الحرم الجامعي. ويؤكد ذلك حقه القانوني في ترشيح نوابه، وتعيين عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام، وتعيين الأعضاء الخارجيين في المجالس الجامعية كافة، وتشكيل مجالس إدارات الوحدات ذات الطابع الخاص. وتأسيساً على هذا فإن الأمر يضيف أبعاداً سلبية، على الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات الجامعية كافة، ويؤكد وجود الكثير من القيم الدخيلة على الحياة الجامعية ومناخها التنظيمي، ويضعف من حرية الرأي،

وديمقراطية الحوار داخل المجالس الجامعية، وفي هذا إضعاف حقيقي للبنية التنظيمية لإدارة الجامعة بصفة عامة.^(٨٤)

أما عن نواب رئيس الجامعة، فقد نصت المادة رقم (٢٩) من قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) على أنه "يكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة، يعاونونه في إدارة شئونها، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه، ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفه أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون".^(٨٥)

وباستقراء تلك المادة سالفة الذكر، يمكن القول أنها لم تنص على أية معايير بشأن اختيار نواب رئيس الجامعة، سوى شغله وظيفه أستاذ لمدة خمس سنوات بإحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون. وفي هذا الإطار يتم تعيين النواب الثلاثة بدون أية معايير للاختيار، وكان على الأقل بالنسبة للنائب المختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، من الأحرى بالقانون أن يضع عدة معايير لاختياره، قد يكون من أهمها: خبرة تسويقية، وقدرة على إقامة علاقات مع مؤسسات العمل والإنتاج، وكذلك خبرات سابقة في بعض مجالات خدمة المجتمع، كالاستشارات والبحوث التطبيقية.

وعلى كل حال، "يختص أحد نواب رئيس الجامعة بشئون الدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس، وشئون الطلاب الثقافية والاجتماعية والرياضية، ويرأس مجلس شئون التعليم والطلاب بالجامعة. ويختص النائب الثاني بالدراسات العليا والبحوث، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية بين الجامعة والجامعات الأخرى، والمراكز والهيئات العلمية المعنية

بالبحث العلمي داخل الجمهورية وخارجها، ويرأس مجلس الدراسات العليا والبحوث بالجامعة. كما يختص النائب الثالث بشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بدراسة واقتراح السياسة العامة التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويرأس مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة".^(٨٦)

وتنص المادة رقم (٣٠) من مواد قانون تنظيم الجامعات، على أنه "يجوز في حال إنشاء فرع للجامعة، تعيين نائب لرئيس الجامعة، يعاونه في إدارة شئون الفرع، وتكون له جميع الاختصاصات المخولة لنائبي رئيس الجامعة في شئون هذا الفرع".^(٨٧)

أما اختصاصات نواب رئيس الجامعة، فتشير المادة رقم (٣٢) من ذات القانون، إلى أنه "تحدد اختصاصات نائب رئيس الجامعة في قرار تعيينه".^(٨٨)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه باستقراء مهام نواب رئيس الجامعة، يمكن التأكيد على أن نواب رئيس الجامعة هم أصحاب مناصب غير رئيسية، وما لديهم من مهام هي بالدرجة الأولى بالتفويض من قبل رئيس الجامعة، ويستطيع في أي وقت استردادها، ومن ثم فإن منصب نائب رئيس الجامعة، يعتبر من المناصب المعاونة لرئيس الجامعة في أداء مهامه، وتحليل مهام نوابه، يلاحظ أنها لا تتضمن أي حق لاتخاذ قرار صريح، دونما الرجوع لرئيس الجامعة أو مجلس الجامعة، وبالتالي فهي مناصب لا تتمتع بالاستقلال الإداري، وتنطوي تحت طائلة المناصب الاستشارية الرسمية.^(٨٩)

وقد نص القانون على أن لكل جامعة ثلاثة مجالس، أحدها يختص بشؤون التعليم والطلاب، والثاني بشؤون الدراسات العليا والبحوث، والثالث بشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة. ويكون كل مجلس من هذه المجالس تحت رئاسة نائب

رئيس الجامعة المختص، وعضوية وكلاء الكليات المختصين، ثم عدد من الخبراء والمهتمين وذوي الخبرة من الشخصيات العامة، لا يقلون عن ثلاثة، ولا يزيدون عن خمسة، ذلك فيما يتعلق بمجلسي: الدراسات العليا، وشئون التعليم والطلاب. أما فيما يتعلق بمجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، فلا يقلون عن خمسة أعضاء، ولا يزيدون عن عشر أعضاء. وفي كل الأحوال، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي كل مجلس من المجالس الثلاثة، في شأن تعيين الأعضاء الخاصين به، وبعد موافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين هذه العضوية، وعضوية مجلس الجامعة المعنية. وقد حدد القانون اختصاصات كل مجلس من هذه المجالس. وقد نص القانون على أن تعرض قرارات هذه المجالس المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والمتابعة، على مجلس الجامعة، ليقرر ما يراه بشأنها، وتكون قرارات المجالس الثلاثة في المسائل التنفيذية، نافذة بعد اعتمادها من رئيس الجامعة، وله عند الاقتضاء عرضها على مجلس الجامعة.^(٩٠)

وقد لوحظ على تشكيل مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، أن القانون قد نص على ضم عدد من الأفراد لا يقلون عن خمسة، ولا يزيدون عن عشرة من ذوي الخبرة من مواقع الإنتاج والخدمات، في حين أن مجلسي: التعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث، يضم لعضويتهم من الشخصيات العامة عدداً يتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة أفراد، وعلى الرغم من أن القانون لم يقدم تفسيراً لزيادة رقعة المشاركة فيما يتعلق بمجلس خدمة المجتمع، مقارنةً بالمجلسين الآخرين، إلا أن الأمر قد يعود إلى أهمية ضم عدد أكبر من الشخصيات العامة لهذا المجلس، بوصفه حلقة الاتصال ما بين الجامعة والمجتمع، بل وبوصفه المنوط بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وقد نص القانون -كذلك- على أن تعرض قرارات المجالس الثلاثة: التعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، في المسائل التنفيذية على رئيس الجامعة، وبموجب هذه المادة، تكون هذه القرارات نافذة بعد اعتماده أياها. غير أن السؤال الذي يطرح ذاته هو: إذا لم يعتمدها رئيس الجامعة لسبب أو لآخر، فما الذي يحدث؟! وعلى ما يبدو أن النص القانوني قد تغافل هذا الأمر، على الرغم من أنه قد أعطى رئيس الجامعة في ذات المادة سلطة عرض ما يراه من هذه القرارات على مجلس الجامعة، وفي هذا تأكيد جديد على الصلاحيات الكثيرة الممنوحة لرئيس الجامعة/ في مقابل المجالس الجامعية، الأمر الذي يعمل على إضعاف الاستقلال الداخلي للجامعة بشكل أو بآخر، وعلى إضعاف قدرة الإدارة الجامعية على ممارسة مهامها بكفاءة وفعالية.

ولمزيد من التأكيد على مدى ما يتمتع به رئيس الجامعة، من سلطات واسعة/ في مقابل المجالس الجامعية المختلفة، يمكن التذليل على ذلك بمثال واحد فقط، وهو المستقى من المادة رقم (١٠٥) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) بشأن سلطات رئيس الجامعة عند التحقيق مع أعضاء هيئة التدريس، إذ تنص المادة على أنه "يكلف رئيس الجامعة أحد أعضاء هيئة التدريس في كلية الحقوق بالجامعة، أو بإحدى كليات الحقوق إذا لم توجد بالجامعة كلية للحقوق، بمباشرة التحقيق فيما ينسب إلى عضو هيئة التدريس، ويجب ألا تقل درجة من يكلف بالتحقيق عن درجة من يجري التحقيق معه. ويقدم عن التحقيق تقريراً لرئيس الجامعة، ولوزير التعليم العالي أن يأمر بإحالة العضو المحقق معه إلى مجلس التأديب، إذا رأى محلاً لذلك، أو يكتفي بتوقيع عقوبة عليه، في حدود ما تقرره المادة (١١٢)".^(٩١)

وباستقراء هذه المادة، يلاحظ أن سلطات رئيس الجامعة في التعامل مع التحقيقات، التي تجري مع أعضاء هيئة التدريس، واسعة وفضفاضة وتقديرية، فله أن يحفظ التحقيق، وله أن يتخذ أكثر من إجراء غير ذلك، ولم يحدد المشرع المعايير والضوابط التي تجعله يلجأ إلى إجراء دون آخر، وربما كان من الأولى تقييد هذه السلطات الواسعة لرئيس الجامعة، وكان من الأولى - كذلك ولمزيد من الموضوعية - أن ينص المشرع على إحالة نتائج التحقيق، التي تجري مع عضو هيئة التدريس لمجلس الجامعة، بوصفه أعلى سلطة بالجامعة.

واللافت للنظر في هذه المادة أيضاً، أن وزير التعليم العالي، له أن يطلب الإطلاع على نتائج التحقيقات التي تجرى مع أعضاء هيئة التدريس، وربما يكون في هذا خرقاً لاستقلال الجامعة، واللافت للنظر في هذا السياق، أن يطلع الوزير على نتائج التحقيقات، ولا يطلع عليها مجلس الجامعة المعنية، بوصفه أعلى سلطة بالجامعة!!!

وقد نص قانون تنظيم الجامعات المصرية، على أن يكون للجامعة أمين، يعين بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون ذا خبرة بالشئون الجامعية، ويتولى أمين الجامعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة، تحت إشراف رئيس الجامعة ونواب الرئيس، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المقررة، في حدود اختصاصه، ويعاون أمين الجامعة أمينان مساعدان، من العاملين من ذوى الكفاءة في الجامعة، يقوم أقدمهما مقامه حال غيابه، كما يجوز تعيين أمين مساعد ثالث للجامعة، ويجوز في حالة إنشاء فرع للجامعة، تعيين أمين مساعد، يعاون أمين الجامعة، في شئون

الفرع، وتكون له جميع الاختصاصات المخولة للأمينين المساعدين، في شئون هذا الفرع.^(٩٢)

وفي شأن وظيفة أمين الجامعة، اقترح تقرير لجنة قطاع الدراسات الزراعية، التابعة للمجلس الأعلى للجامعات، والمقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي استبدال وظيفة أمين عام الجامعة، بوظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية؛ لإفساح المجال للأخذ بالمنهج العلمي، والأصول الجامعية السليمة، في النواحي الإدارية والمالية للجامعة، للتأثير الكبير لهذه المجالات على مختلف جوانب الأداء الجامعي.^(٩٣)

وعلى كل حال، وفيما يتعلق بوظيفة أمين الجامعة، يمكن القول أنه إمعاناً في إخضاع الجامعات للدولة، ومن ثم تضيق استقلالها، لم يكتف القانون بالنص على تعيين رئيس الجامعة ونوابه، بقرار من رئيس الجمهورية، بل وصل الأمر - في المادة رقم (٣٧) - إلى أن يعين أمين الجامعة - وهو المختص بالأعمال الإدارية والمالية تحت إشراف رئيس الجامعة ونوابه - بقرار جمهوري.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق، هو: هل ثمة مبرر لتعيين أمين الجامعة بقرار جمهوري؟! ألم يكن من المنطقي، أن يُختار أمين الجامعة من قبل مجلس الجامعة، بوصفه أعلى سلطة داخل الجامعة، ويصدر بتعيينه قراراً من رئيس الجامعة؟!!

والغريب في الأمر أن تعيين أمين الجامعة، يصدر به قراراً جمهورياً/ في مقابل أن تعيين عمداء الكليات، يصدر به قراراً من رئيس الجامعة!!! فهل منصب أمانة الجامعة، أهم وأخطر من منصب عمادة الكلية، من وجهة نظر الدولة، والنظام السياسي، والمشرع؟! !!!

وكما هو الحال في شأن القيادات الجامعية عموماً، لم يحدد القانون أية معايير لشاغل وظيفة أمين الجامعة، والأمناء المساعدين، اللهم بالنسبة لأمين الجامعة، فقد أشار القانون إلى أنه يشترط فيه أن يكون ذا خبرة بالشئون الجامعية، وبالنسبة للأمناء المساعدين، فقد نص على أن يكونوا من العاملين ذوى الكفاءة بالجامعة، وهي بالقطع معايير غير واضحة ولا يمكن قياسها، فما معيار الخبرة والكفاءة؟! وما المؤشرات الأدائية الدالة عليهما؟! وما حجم التأهيل والتدريب اللازمين؟ وما طبيعة الخبرة العملية لتحقيق مثل تلك الأمور؟

(ثالثاً) التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر على مستوى الوحدات الأكاديمية:

أما عن التنظيم الإداري على مستوى الوحدات الأكاديمية (الكليات والأقسام)، فقد نص قانون تنظيم الجامعات، على أنه يتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة: مجلس الكلية أو المعهد - عميد الكلية أو المعهد. ويتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة: مجلس القسم - رئيس مجلس القسم. (٩٤)

وعلى ذلك، يلاحظ أن مجلس الكلية يعد بمثابة أعلى هيئة إدارية بالكلية أو المعهد التابع للجامعة، وقد نص القانون على أن مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة، يكون برئاسة العميد وعضوية: وكيلى الكلية - رؤساء الأقسام - أستاذ من كل قسم، على أن يتناوب العضوية أساتذة القسم دورياً كل سنة بترتيب أقدميتهم في الأستاذية. ولمجلس الجامعة بناء على طلب مجلس الكلية أو المعهد، أن يضم إلى عضوية المجلس خمسة أساتذة على الأكثر، ممن لا يتمتعون بعضويته لمدة سنة قابلة للتجديد - أستاذ مساعد ومدرس في الكليات والمعاهد التي تزيد عدد الأقسام فيها على عشرة، وأستاذين مساعدين

ومدرسين، إذا زاد عدد الأقسام على عشرة، ويجوز تناوب العضوية دورياً كل سنة بترتيب الأقدمية في كل فئة، ولا يحضر هؤلاء الأعضاء اجتماعات مجلس الكلية عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، ولا يحضر المدرسون منهم عند التطرق لشئون توظيف الأساتذة المساعدين- ثلاثة أعضاء على الأكثر ممن لهم دراية خاصة في المواد التي تدرس في الكلية أو المعهد، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد، بقرار من رئيس الجامعة، بناءً على اقتراح من مجلس الكلية أو المعهد، وموافقة مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس من مجالس الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الخاضعة لهذا القانون، ولا أن يجمعوا بين عضوية مجلس الكلية أو المعهد، وعضوية مجلس الجامعة الذي تتبعه الكلية أو المعهد.^(٩٥)

ومن الواضح أن القانون حمل اتجاهاً، نحو توسيع عضوية مجلس الكلية، ليكون أكثر تمثيلاً لمختلف شرائح السلم الجامعي، ولمختلف درجات أعضاء هيئة التدريس، غير أنه عندما أتاح لمجلس الجامعة، سلطة التدخل في تشكيل مجلس الكلية، فإنه بذلك أتى مكرساً لنفس سمات المركزية الغالبة.^(٩٦)

وعموماً، يختص مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة، بالنظر في المسائل الآتية:^(٩٧)

■ مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة:

- ١- رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية، في الكلية أو المعهد، وتنظيمها، وتنسيقها بين الأقسام المختلفة.
- ٢- وضع خطة استكمال وإنشاء المباني، ودعم المعامل، والتجهيزات، والمكتبات في الكلية أو المعهد.

- ٣- إعداد خطة الكلية أو المعهد، للبعثات والأجازات الدراسية، والإيفاد على المنح الأجنبية.
- ٤- إعداد برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس في الكلية أو المعهد.
- ٥- إعداد السياسة الكلية بتشجيع الدراسة في أقسام الكلية أو المعهد.
- ٦- إعداد السياسة الكلية بتيسير حصول طلاب الكلية أو المعهد على الكتب والمذكرات الجامعية، وتشجيع التأليف في بعض المواد.
- ٧- رسم الإطار العام لنظام العمل بأقسام الكلية أو المعهد، وتنظيم التنسيق بين هذه الأقسام.
- ٨- إقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية أو المعهد، والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة.
- ٩- إيداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات، وإعداد اللائحة الداخلية للكلية أو المعهد.
- ١٠- وضع اللائحة الداخلية لمكتبة الكلية أو المعهد.
- ١١- تنظيم قبول الطلاب في الكلية أو المعهد، وتحديد أعدادهم.
- ١٢- تنظيم الدروس، والمحاضرات، والبحوث، والتمرينات، وأعمال الامتحانات بالكلية أو المعهد.
- ١٣- مناقشة التقرير السنوي للمعهد، وتقارير الأقسام، وتنظيم المؤتمرات العلمية للكلية أو المعهد، وللأقسام، وتقييم نظم الدراسة، والامتحانات، والبحث بالكلية أو المعهد، ومراجعتها، وتجديدها في ضوء كل ذلك، وفي إطار التقدم العلمي والتعليمي، ومطالب المجتمع، وحاجاته المتطورة.
- ١٤- تنظيم الشؤون الإدارية والمالية في الكلية أو المعهد.
- ١٥- إعداد مشروع موازنة الكلية أو المعهد.
- ١٦- متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في الكلية أو المعهد.

■ المسائل التنفيذية:

- ١٧- توزيع الاعتمادات المالية على الأقسام.
- ١٨- تحويل الطلاب، ونقل قيديهم من الكلية أو المعهد، وإليها.
- ١٩- قيد الطلاب للدراسات العليا، وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم على الرسالة، وإلغاء القيد والتسجيل.
- ٢٠- توزيع الدروس، والمحاضرات، والتمرينات العملية.
- ٢١- تحديد مواعيد الامتحانات، ووضع جداولها، وتوزيع أعمال، وتشكيل لجانها، وتحديد واجبات الممتحنين، وإقرار مداورات لجان الامتحان، ونتائج الامتحان في الكلية أو المعهد.
- ٢٢- اقتراح منح الدرجات، والشهادات العلمية، والدبلومات من الكلية أو المعهد.
- ٢٣- الترشيح للبعثات، والمنح، والإجازات الدراسية، ومكافئات التفرغ للدراسات العليا.
- ٢٤- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو المعهد، ونقلهم.
- ٢٥- الندب من الكلية والمعهد، وإليهما.
- ٢٦- الترشيح للمهام العلمية، والإعارات، وإجازات التفرغ العلمي.
- ٢٧- رعاية الشئون الاجتماعية والرياضية للطلاب.
- ٢٨- اقتراح قبول التبرعات، مع مراعاة حكم المادة السابعة.
- ٢٩- قبول تحويل طلاب الفرق الإعدادية، وطلاب الفرق الأولى، بحسب الأحوال، من الكليات المتناظرة في الجامعات الخاضعة لهذا القانون.
- ٣٠- قبول تحويل ونقل قيد الطلاب من كليات أو معاهد غير تابعة للجامعات الخاضعة لهذا القانون.

٣١- تسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم على هذه الرسائل، وإلغاء التسجيل.

■ مسائل متفرقة:

٣٢- المسائل الأخرى التي يحيلها عليه مجلس الجامعة.

٣٣- المسائل الأخرى التي يختص بها وفقاً للقانون.

أما عن عميد الكلية أو المعهد، فقد تم استبدال نظام انتخاب العمداء/ بنظام التعيين المباشر من قبل رئيس الجامعة، وذلك وفق التعديلات القانونية التي تمت عام ١٩٩٤، بموجب القانون رقم (١٤٢ لسنة ١٩٩٤)، والمعدل للقانون (٤٩ لسنة ١٩٧٢)، بشأن تنظيم الجامعات المصرية، إذ نصت المادة (٤٣) على أن يعين رئيس الجامعة المختص، عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة، من بين الأساتذة العاملين بها، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية أو المعهد، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة، للقيام بعمل العميد، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد. ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدته، بقرار مسبب من رئيس الجامعة، بعد موافقة مجلس الجامعة المختص، وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية، أو بمقتضيات مسؤولياته الرئيسية بعد إجراء التحقيق اللازم".^(٩٨)

وبالقطع فإن العدول عن نظام الانتخاب لصالح التعيين المباشر من رئيس الجامعة، يعد ظاهرة سلبية، يمكن أن تحدث آثاراً سلبية في الحياة الجامعية، خاصة إذا ما كان ليس ثمة معايير على الإطلاق لشغل مثل تلك الوظيفة القيادية المهمة. وعلى ذلك فإن هذا الأمر قد يسبب ضعفاً في رضا أعضاء هيئة التدريس عن قيادتهم، ويعد هذا الأمر بمثابة عدول صريح عن الديمقراطية، وانحياز واضح لتكريس السلطات في يد رئيس الجامعة، أضف

لهذا أن الشخص المعين (العميد) قد يشعر بالانتماء لمن عينه، أكثر من انتمائه للعاملين معه في الكلية. أضف لهذا أن ذلك يعد بمثابة ابتعاد عن الاتجاه العالمي المعاصر، الذي يؤكد على أهمية انتخاب القيادات الجامعية، بما في ذلك عمداء الكليات.

وتعليقاً على هذا الموقف من قبل الدولة، ذهب أحد أساتذة الجامعة في مؤلفه عن (إهدار استقلال الجامعات) إلى ما مفاده، أنه طالما أن الأمر كذلك، فعلياً أن نلغى الديمقراطية والانتخابات إذ قال في ذلك "ويزعم وزراء التعليم تبريراً لمبدأ تعيين العمداء، أنه في حالة انتخابهم سوف ينصاعون لطلبات الأساتذة طمعاً في إعادة انتخابهم. ولو كان هذا المبرر مقبولاً، لوجب إلغاء الانتخابات، بل وإلغاء مبدأ الديمقراطية في العالم، لأن عضو مجلس الشعب سوف ينحاز لمن ينتخبه، وعضو مجلس إدارة النادي سينحاز لمن انتخبه، واعتقد أنه من الأكرم أن يعلن الوزراء ورؤساء الجامعات المنحازون دائماً لمبدأ التعيين أنهم يريدون السلطة في أيديهم، ويؤيدون الدكتاتورية، بدلاً من التمسح في أعداء واهية، تؤيد مبدأ التعيين، وإذا كانت الدولة قد قامت بإجراء انتخابات نيابية حرة ونزيهة في معظم الدوائر الانتخابية عام ٢٠٠٠، وإذا كان الشعب قد اختار ممثليه، وإذا كانت المجالس الشعبية تشكل بالانتخابات، وأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية والجمعيات الخيرية يقومون بانتخاب ممثليهم، أليس لأساتذة الجامعة الحق في انتخاب عمدائهم، بل ورؤساء جامعاتهم إذا توخينا روح الديمقراطية فيما يسير عليه عمل الجامعات؟! (٩٩)

ورغم ما في هذا القول من حدة، إلا أنه يعبر عن رد فعل المجتمع الجامعي تجاه ذلك الموقف.

وعلى كل حال، يقوم العميد "بتصريف أمور الكلية، وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح

الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية، ومجلس الجامعة، والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح. ويقدم العميد بعد العرض على مجلس الكلية أو المعهد، تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي، عن شئون التعليم والبحوث، وسائر نواحي النشاط في الكلية أو المعهد، وذلك توطأة للعرض على مجلس الجامعة".^(١٠٠)

أما عن وكلاء الكلية، فقد نصت المادة (٤٦) على أن "يكون لكل كلية ومعهد وكيلان، يعاونان العميد في إدارة شئون الكلية أو المعهد، ويقوم أقدمهما مكانه عند غيابه، ويختص أحدهما بالشئون الخاصة بالدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس، وشئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث، وتوثيق الروابط مع الكليات والمعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي، كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية، يختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويكون بحكم وظيفته عضواً في مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويجوز الاكتفاء في بعض الكليات أو المعاهد بتعيين وكيل واحد، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد، وموافقة مجلس الجامعة، ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد، بقرار من رئيس الجامعة، بناءً على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة".^(١٠١)

وكما هو الحال في شأن القيادات الجامعية، ليس ثمة معايير بالقانون لاختيار الوكلاء، كذلك لم يشترط القانون أن يكون الوكلاء من بين أساتذة الكلية أو الأساتذة المساعدين بها، أم يمكن تعيين وكلاء ينتمون لكليات أخرى داخل الجامعة أو خارجها.

أما عن القسم العلمي، بوصفه الوحدة الأساسية للتعليم الجامعي، فإن مجلس القسم ورئيسه يتشاركان المسئولية في إدارة شؤون القسم العلمي، ويتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين بالقسم، ومن خمسة من المدرسين به على الأكثر، يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بالأقدمية في وظيفة مدرس، على ألا يتجاوز عدد المدرسين بالمجلس عدد باقي أعضاء هيئة التدريس فيه". (١٠٢)

ويختص مجلس القسم بالنظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية، المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل الآتية: (١٠٣)

- ١- رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم.
- ٢- وضع نظام العمل بالقسم، والتنسيق بين مختلف التخصصات بالقسم.
- ٣- تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريس وتحديد محتواها العلمي.
- ٤- تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم، وتيسير حصول الطلاب عليها، وتدعيم المكتبة بها.
- ٥- وضع وتنسيق خطة للبحوث، وتوزيع الإشراف عليها.
- ٦- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس، وندبهم، ونقلهم، وإعارتهم، وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي.
- ٧- اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات، والتمرينات العملية، والانتداب من القسم وإليه.
- ٨- اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين، وندبهم، ونقلهم، وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية، وإعطاءهم الأجازات الدراسية.
- ٩- اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل اللجان فيما يخص القسم.
- ١٠- اقتراح منح مكافئات التفرغ للدراسات العليا.

١١- اقتراح تعيين المشرفين على الرسائل، وتشكيل لجان الحكم عليها، أو منح درجات الماجستير والدكتوراه.

١٢- مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم، أو تقارير نوابه، ومناقشة نتائج الامتحان في مواد القسم، وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية أو المعهد، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم، ومراجعتها، وتحديدها في ضوء كل ذلك، وفي إطار التقدم العلمي والتعليمي، ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.

١٣- متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم.

وقد نصت المادة (٥٦) من قانون تنظيم الجامعات، على "أنه يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم. ويعتبر رئيس مجلس القسم متيحياً عن رئاسة القسم بتعيينه عميداً، أو وكيلاً للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة بالقسم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلس القسم أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية أو المعهد، إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، ومع ذلك إذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي، جاز أن يعهد إليه عند الاقتضاء برئاسة مجلس القسم، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأي عميد الكلية". (١٠٤)

ويشرف رئيس مجلس القسم "على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم، في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها. ويقدم رئيس مجلس القسم،

بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى العميد في نهاية كل عام جامعي، عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، وذلك توطأة للعرض على مجلس الكلية أو المعهد". (١٠٥)

ووفق التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر، فإن القسم الأكاديمي يقبع في أسفل هرم السلطات الجامعية، رغم أنه هو الوحدة التي تضم القاعدة العريضة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ووفقاً للمادة (١٦) من قانون تنظيم الجامعات، فإن هذه البنية الهرمية البيروقراطية، تستتبع بالضرورة ألا يجري أي تعديل أو تطوير على مستوى الأقسام، حتى فيما يتعلق بتغيير المقررات الدراسية، إلا من خلال إجراءات طويلة، تبدأ بالأقسام، ثم الكليات والجامعات، ولجنة القطاع المختصة، والمجلس الأعلى للجامعات، ويعقب ذلك صدور قرار وزاري أو جمهوري حسب الأحوال، وإضافةً إلى ما يضعه هذا من قيود على استقلال الجامعات، وعلى حرية ومرونة العمل بها، فإنه يضع في الوقت ذاته قيوداً على مبادرات الجامعات، والكليات والأقسام، وأعضاء هيئة التدريس بها. (١٠٦)

(رابعاً) بعض القضايا والمشكلات المرتبطة بالأداء الإداري للمجالس الجامعية المصرية في ضوء الوضع التشريعي للجامعات المصرية:

سبقت الإشارة في أكثر من موضع إلى أن الجامعات المصرية عموماً، وإدارتها بشكل خاص، تعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور، واتضح أن جزءاً كبيراً من تلك المشكلات وأوجه القصور، يعود إلى تطبيق القانون الراهن لتنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢)، وفيما يلي سيقصر الباحث على تحليل عدة قضايا ومشكلات، يرى أنها من القضايا والمشكلات المحورية الناشئة عن تطبيق هذا القانون، وأنها

ذات تأثير بالغ ليس على الإدارة الجامعية، ومن ثم الأداء الإداري لمجالسها فحسب، وإنما على التعليم الجامعي برمته:

(١) الاعتماد على أسلوب التعيين في اختيار القيادات الجامعية:

ثمة تأكيد على أن الإطار السياسي والاقتصادي بسماته وملامحه السياسية، قد انعكس على قانون تنظيم الجامعات المصرية، وعلى أن تغيير هذا القانون ارتبط بتغير معالم النظام السياسي المصري، وتطور توجهاته حقبة تلو الأخرى، ومن أوضح المؤشرات ذات الدلالة على ذلك، هي الكيفية التي تتبوأ من خلالها القيادات الجامعية مراكزها، وما إذا كانت قد اعتمدت في تقلد مناصبها على آلية التعيين أم الانتخاب، وما إذا كان من يشغلون تلك المواقع يأتون من صفوف أهل الخبرة، الذين تدرجوا في المناصب داخل الجامعة، أم يتم اختيارهم ممن ينطبق عليهم وصف أهل الثقة، ومن دوائر بعيدة تقع خارج إطار المحيط الجامعي، والملحوظة الأساسية في هذا الصدد هي استمرار شعار أهل الثقة لا أهل الخبرة، كمعيار حاكم في تجنيد القيادات الجامعية في مصر. وهكذا: انتقلت الجامعة التي تأسست بمبادرة أهلية، وأنت ثمرة للجهود الذاتية، وجسدت إحدى العلامات الراقية في مراحل تطور الحركة الوطنية/ إلى جامعة حكومية، تُشغل مناصبها القيادية بالتعيين.^(١٠٧)

وفي هذا السياق، ليس من الواضح ما هي المعايير التي يجري الاسترشاد بها عند اختيار من يتولى هذه الوظائف، وخصوصاً عندما يجري تجاوز نواب رئيس الجامعة الذين يُفترض أنهم أدرى بشئون الجامعة، ويُعين من قد لا تتوفر له خبرة مماثلة بل ومن لم يُعرف عنه أن له آراء محددة في كيفية إدارة الجامعة، وقد انعكس ذلك على كيفية إدارة المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث التابعة لها.^(١٠٨)

وقد لا يكون هناك مثلبة في نظام تعيين القيادات الجامعية في حد ذاته، إذا ما اقترن هذا التعيين بمجموعة من المعايير الواضحة والمقننة والمعلنة، والتي تنص على مجموعة من الكفايات المهنية والإدارية والشخصية، ولكن على العكس من ذلك يكشف لنا تحليل مواد القانون عن واقع مناقد لمعايير تعيين القيادات الجامعية على مستوياتها كافة، فالشرط أو المعيار الوحيد الذي يُحدده القانون هو توافر درجة الأستاذية فقط في الشخص المُعين، ومن ثم لم يتم التعرض لأي كفايات علمية ومهنية وإدارية مؤهلة لأي منصب قيادي، والواقع أن الإقتصار على معيار الأستاذية فقط، قد يكون ملائماً وقت صدور القانون، ولكنه لم يُعد كذلك الآن، في ظل الوفرة الكبيرة من الأساتذة، بل أصبح له آثار سلبية تنعكس في النهاية على الجامعات، وعلى أعضاء هيئة التدريس بها. (١٠٩)

وعلى أية حال، تتبع خطورة مسألة التعيين من ارتباط نمط الإدارة الجامعية بنوعية القيادة القائمة عليها، والمحددة لعلاقتها بالأساتذة، ودرجة تمتعها بالمرونة والرؤية المستقبلية الثابتة، وإن كان ثمة رأي آخر ينصرف إلى التقليل من وزن الدور الذي تلعبه القيادة الجامعية، بالنظر إلى تعدد ما يكبلها من تشريعات ولوائح قانونية. (١١٠)

(٢) غلبة الطبيعة الهرمية البيروقراطية المركزية على إدارة الجامعات المصرية:

ثمة تأكيد مفاده، أن التعليم الجامعي: مركزي، بيروقراطي، سلطوي، وأن قراراته فوقية عديدة ومطولة، لا تتناسب مع عصر المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والتنافس. (١١١)

ويمكن الاستدلال على مركزية وسلطوية وبيروقراطية التعليم الجامعي، وتعدد القرارات الفوقية واستطالتها، من بعض مواد قانون تنظيم

الجامعات المصرية رقم (٤٩ لعام ١٩٧٢)، إذ تشير المادة رقم (١٤) إلى ما يأتي: "تتولى المجالس والقيادات المبينة في هذا القانون، كل في دائرة اختصاصه، مسئولية تسيير العمل الجامعي، وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة. وتعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون في حدود اختصاصها، ملزمة للمجالس الأدنى منها، ولهذه المجالس أن تفوض رؤسائها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام العمل في تلك المجالس، وتسري عليها في لم يرد في شأنه نص الأحكام العامة المبينة في المواد التالية".^(١١٢)

وتنص المادة (١٦) من ذات القانون على "لا تكون قرارات المجلس نهائية فيما يختص بالنظر فيه من مسائل إلا في شأن ما لم ينص على دخوله منها في اختصاص مجلس أو مجالس أعلى".^(١١٦) وتضيف المادة رقم (١٧) من ذات القانون أنه "لا تنفذ قرارات المجلس فيما يحتاج إلى قرار من وزير التعليم العالي، إلا بصدور هذا القرار، وإذا لم يصدر منه قرار في شأنها خلال الستين يوماً التالية لتاريخ وصولها مستوفاة إلى مكتبه تكون نافذة".^(١١٤) وعلى الرغم من التحول الذي حدث في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، في طبيعة تنظيمها الإداري، من الهرمية أو الهيراركية/ إلى التنظيمات الأفقية والشبكية، إلا أن التنظيم الإداري للجامعات المصرية، ما يزال يتسم بالهرمية؛ فوزير التعليم العالي يأتي على قمة التنظيم الإداري للجامعات، باعتباره رئيساً للمجلس الأعلى للجامعات، ثم يأتي المجلس المذكور، فالجامعات التي تدرج تحتها الكليات، التي على رأسها العمداء، ثم الوكلاء، ثم رؤساء الأقسام. وكذلك على الطبيعة الهرمية فإن القرارات التي

تصدر من المجالس التي في المستويات الأدنى لا تعتبر نافذة، إلا بعد التصديق عليها من المجالس في المستويات الأعلى.^(١١٥)

وغني عن البيان، أن وزير التعليم العالي يرأس المجلس الأعلى للجامعات، والمجلس المذكور بمقتضى نص القانون أقرب إلى أن يكون هيئة استشارية للوزير، غير أنه في ضوء رئاسة الوزير له، قد تتقلب الصورة، ويتحول إلى مجرد أداة معاونة للوزير في تنفيذ رؤيته، أو بالأحرى تمريرها، بدلاً من المبادرة بصياغة سياسات، أو بلورة توجهات بعينها، وعلى ذلك ثمة وصاية يفرضها المجلس الأعلى للجامعات، ككيان فوقي، يجعل تلك الجامعات تدور في فلك نفس الخريطة التنظيمية بلامحها التقليدية المعروفة، التي يشوب الهياكل المؤسسية المصرية كافة فيها عيوب المركزية الهرمية، والتدرج الهيراركي، إذ تتحدر السلطة، وتصنع القرارات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، وتتخذ صورة توجيهات وتعليمات وأوامر عليا، لا تمتلك المستويات التنظيمية الأدنى وصولاً إلى القاعدة حيالها سوى السمع والطاعة والتنفيذ، حتى ولو كان هذا التنفيذ غير فعال، أو بالأحرى النظار بالتنفيذ.^(١١٦)

وفي هذا السياق لا يمكن إغفال أن الوزير نفسه معين من قبل رئيس الجمهورية، ومن هنا يعمل ذلك على تكريس التركيز الذي يفرزه التسلسل السلطوي للبناء الهرمي الجامعي، ويعكس ذات المركزية الطاغية التي تجمع خيوط العملية التعليمية كافة، لتركزها في قمة هرم السلطة، كما هو مألوف في النظام السياسي المصري. أخذاً في الحسبان أن تلك المركزية تعني السيطرة الشديدة على بعض المسائل الثانوية، مع ترك الكثير من المسائل الجوهرية لحالة أشبه بالفوضى، لما يعتور أسلوب التعاطي معها من ارتباك وتخبط وتضارب.^(١١٧)

وقد سبقت الإشارة في أكثر من موضع، إلى التعديلات القانونية التي تم إدخالها على قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢)، وذلك بموجب القانون رقم (١٤٢ لسنة ١٩٩٤)، والتي ساهمت في جزء كبير منها في تكريس هيمنة الدولة على الجامعات، وكان من أبرز تلك التعديلات إلغاء انتخاب العمداء، والاتجاه إلى نظام التعيين، وقد نصت تلك التعديلات كذلك على عدة أمور منها النص الوارد بالمادة (١٣) وهو على النحو التالي: "الوزير المختص بالتعليم العالي هو الرئيس الأعلى للجامعات، ويشرف عليها، بحكم منصبه، وله أن يطلب إلى المجلس، أو إلى اللجان الفنية المختصة، بحث أو دراسة موضوعات معينة، وخاصة الموضوعات المتصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعي، وربطها بحاجة البلاد، ومطالب نهضتها، وذلك لإبداء الرأي فيها، واتخاذ قراراً بشأنها، وله أن يدعو المجالس واللجان المشكلة وفقاً لأحكام هذا القانون إلى الاجتماع تحت رئاسته، ليعرض عليها ما يراه من موضوعات، وله أن يطلب من رئيس الجامعة المختص بالتحقيق في الوقائع التي يحيلها إليه، وذلك طبقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها في هذا القانون، وموافاته بتقرير عن نتيجة التحقيق".^(١١٨)

وعلى ذلك، وفي (العشرين من يوليو لسنة ١٩٩٤)، اجتمع مجلس كلية الحقوق بجامعة القاهرة، ووضع مذكرة بخصوص بعض المواد المعدلة من قانون تنظيم الجامعات، وقدمها لرئيس الجامعة لرفعها لرئيس الجمهورية، جاء بها تعليقاً على المادة (١٣) المذكورة عليه، التي تنص على حق الوزير في دعوة المجالس واللجان الجامعية إلى الاجتماع تحت رئاسته، والمشاركة في صنع قراراتها، يهدم استقلال الجامعات، ويخل بحرية تلك المجالس واللجان في ممارسة اختصاصاتها، استقلاً عن السلطة المركزية التي يمثلها الوزير، والتي يجب أن يقتصر دورها على الرقابة فقط. ولعل

أخطر ما في ذلك أنه يؤدي إلى جواز مشاركة الوزير في لجان التأديب ورئاستها، الأمر الذي يهدم استقلال وحيدة وموضوعية تلك اللجان. وأن هذه المادة تتناقض مع ما نص عليه قانون تنظيم الجامعات بشأن تشكيل اللجان والمجالس الجامعية. وهكذا: رأى مجلس كلية الحقوق بجامعة القاهرة أن وزير التعليم الذي يمثل السلطة المركزية، بدخوله على عضوية ورئاسة المجالس واللجان الجامعية المختلفة، يعصف باستقلال الجامعات، المنصوص عليها في المادة (١٨) من الدستور، كما يتعارض مع مبدأ حرية البحث العلمي المنصوص عليها في المادة (٤٩) من الدستور. وبذلك التعديلات تفقد الجامعة استقلالها، وتزيد من سلطات الوزير في الجامعة.^(١١٩)

وعلى الرغم من أن الدستور قد نص على استقلال الجامعات، وكذلك تم التأكيد على ذلك في المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعا المصرية، وعلى الرغم من أن المادة السابعة من ذات القانون قد نصت على أن "الجامعات هيئات عامة، ذات طابع علمي وثقافي، لكل منها شخصية اعتبارية، ولها أن تقبل ما يوجه إليها من تبرعات، ولا تتعارض مع الغرض الأصلي الذي أنشئت من أجله الجامعة".^(١٢٠)

بيد أن هذا الاستقلال لم تتمتع به الجامعات من الناحية الواقعية، فالمرشح قد منح الجامعات الشخصية المعنوية، ولكنه اخضعها في نفس الوقت لتنظيم أفقدها الاستقلال، وجعلها تابعة للمجلس الأعلى للجامعات، وتم وضعه كسلطة فوقية.^(١٢١)

وجدير بالذكر أن الفلسفة التي تأسس من أجلها المجلس الأعلى للجامعات عام ١٩٥١ هي: التخطيط والتنسيق والتنظيم بين الجامعات المختلفة، إلا أنه بمرور الوقت اتسع عمله، وتجاوز هذه الفلسفة، وأصبح دوره يعوق الأداء الجامعي، أكثر من كونه يساهم في رفع الأداء.^(١٢٢)

وفي هذا السياق أصبحت الهيئات الجامعية بمثابة إدارات في نظام مركزي، تتطلع في كل وقت للمجلس الأعلى للجامعات، تنتظر توجيهاته، لا في كليات المسائل التي تدخل في اختصاصاته فقط، ولكن في جزئياتها التفصيلية. (١٢٣)

وقد سبقت الإشارة في سياق التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المصري على مستوى الجامعات، إلى أن المجلس الأعلى للجامعات يتجاوز وظيفته المرتبطة برسم السياسات العامة للتعليم الجامعي، والتنسيق بين الجامعات، ليمارس أدواراً ينبغي أن تكون من صميم الإدارة الذاتية لكل جامعة، وهي اختصاصات منصوص عليها في القانون، فهو يمارس أموراً مختلفة، مثل: تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية، وتحديد أعداد الطلاب المقبولين في الجامعات، ووضع النظم الخاصة بالكتب والمذكرات الجامعية، ووضع الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية لحسابات البحوث والوحدات ذات الطابع الخاص، وإقرار إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، من غير الوحدات المنصوص عليها في المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون، ووضع لوائح الجامعات والكليات والمعاهد التابعة، وإلى غير ذلك من الاختصاصات الكثيرة والمتنثرة في القانون ولائحته التنفيذية؛ بما يسهم في مجموعه في تكريس هيمنة الدولة على الجامعات، ومن ثم تقليص رقعة استقلالها، وهو الأمر الذي يؤثر -بالضرورة- على قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم أداء وظائفها.

وربما يكون هذا -وغيره- من وراء دعوة لجنة قطاع الدراسات التربوية وإعداد المعلم، التابعة للمجلس الأعلى للجامعات، في سياق تقريرها المقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، إلى التوصية ب"تطوير وظيفة المجلس

الأعلى للجامعات، بحيث يختص بالسياسات العامة، ويدعم استقلال الجامعات، ولا يتدخل في تسييرها لأحوالها".^(١٢٤)

والجدير بالذكر في هذا السياق، أن المركزية الوظيفية، وتركيز السلطة من الملامح الأساسية المسيطرة على التراث السياسي والإداري المصري، والتي يرجع الجانب الأكبر منها - وليس الوحيد - إلى مقتضيات تسيير مجتمع اعتمد طويلاً في اقتصاده، وفي حياته على الري من نهر النيل، وما يستلزمه ذلك من أعمال معقدة، ومن ضبط إداري ورقابة أمنية، تتطلب -بالضرورة- دوراً ضخماً للحاكم، الذي يعمل على تنمية مصادر المياه وتحسينها، فضلاً عن تنظيمها وتوزيعها، والتحكم في الصراع من حولها".^(١٢٥)

وعلى ذلك، فإن النيل بنظامه الخاص في الفيضان، قد فرض على المجتمع المصري الزراعي الوحدة والتعاون، وكان الشريان الرئيس للمواصلات، فساعد على ربط أجزاء البلاد، وأنشأ بين المصريين نوعاً من التعاون، وكان نواة لقيام الحكومة المركزية منذ فجر التاريخ.^(١٢٩) وبالتالي فإن أهم ما يلاحظ على العلاقة بين السكان والأرض في مصر القديمة، هو تجربة قيام دولة اشتراكية ملكية، بدرجة أو بأخرى، الأرض فيها للحاكم، والتي ظلت لمدة طويلة من الزمن عادة مصرية مقدسة.^(١٢٧)

وثمة عامل مهم يدعو إلى المزيد من المركزية، وهو العامل الوظيفي؛ فالبيئة فيضية، والمجتمع مجتمع هيدرولوجي، ولهذا أصبح الري مرادفاً للتنظيم، والتنظيم المركزي الذي يخضع فيه الجميع طواعية لسلطة عامة مطلقة، وكان هذا من أقوى عوامل ظهور الوحدة السياسية المبكرة في مصر، كما أنه علم الشعب أن النظام أساس الحضارة، إلا أن هذا أيضاً عظم دور الحكومة الطاغية، وأرسى نواة الموظفين الثقيلة، فأصبحت

البيروقراطية المركزية عنصراً أصيلاً في مركب الحضارة المصرية، وأصبحت مصر مجتمعاً حكومياً، فالحكومة وحدها هي التي تملك زمام المبادرة، وإمكانات العمل، وقد كان لهذا قيمته في بعض المراحل والمشاكل، ولكنه خلق في جميعها روح التواكل والتكاسل والسلبية، وخلق ملكة المبادأة وحوافز التلقائية في السكان. (١٢٨)

وفي ضوء ذلك، ليس من المستغرب أن تتحو إدارة التعليم الجامعي المصري نحو التنميط، إذ تعمل الدولة - في ظل إطار قانوني - على تنميط العمل الجامعي برمته، رسالةً وأهدافاً، وتنظيماً وهيكلًا، وإجراءات وقواعد عمل، وما إلى ذلك، وفي هذا الإطار تبدو الدولة مهيمنة على جامعاتها، الأمر الذي يتبعه إضعاف الاستقلالية بالجامعات المصرية، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء وظائفها.

وثمة عوامل تاريخية دعمت من البيروقراطية في مصر، فالمتعمق في تاريخ مصر الاجتماعي يروع - ولا شك - تلك البيروقراطية العاتية التي تمتد على طوله بغير انقطاع، حتى لتشكل نغمة دالة عليه، وملحاً أساسياً، آخر من ملامحه، فالبيروقراطية في مصر قديمة قدم الحضارة الفرعونية، ويكفي بعدها أن نرى صور كبار الموظفين على النقوش والآثار القديمة، وأن نعرف أخبارهم المتواترة في البرديات والسجلات العديدة، حتى ندرك خطورة الدور الذي لعبته الهيئة البيروقراطية في القدم. بل إن شئت رمزا بليغاً تمثل الكاتب المصري في النحت وحتى تمثال شيخ البلد، وهي جميعاً نصب تذكارية، وتاريخ محفوظ أو محفور للبيروقراطية الفرعونية الثقيلة. (١٢٩)

وعلى ذلك، فإن ميل المجتمع المصري للمركزية، متسقاً بالطبع مع نهج المركزية الشديدة الذي تحرص عليه الحكومات المصرية المتعاقبة، فالدولة

في مصر عادةً لا تحب لأي نشاط أن يكون متحرراً من سلطتها، وعينها المراقبة والمتدخلة دائماً عند اللزوم. (١٣٠)

وفي هذا السياق، ليس من الغريب شيوع مفهوم توجيهات السلطة في التعليم المصري، حيث منذ أن أنشأ محمد علي نظام التعليم الحديث، ومنذ أن جرت نهضة مصر الحديثة خلال النصف الأول من القرن التاسع عشر، كانت السياسة التعليمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً - في مجملها - بالحاكم الفرد، ولي النعم، وموجه السياسات المجتمعية، ومن هنا جاء مفهوم (توجيهات السلطة) كعامل رئيس من العوامل الحاكمة في سياسات التعليم العالي منذ ذلك التاريخ، سواء تجلى ذلك في صورة مباشرة، أو غير مباشرة، فيما يعرف بالخطاب التعليمي. (١٣١)

وثمة تأكيد على أن تراث الدولة المركزية المصرية في الهيمنة على المجتمع وثقافته ومنتفقيه، يشكل الإطار التاريخي لتعطل بناء الفكر المؤسسي، أو نمط رؤية المجتمع لحقوق المواطن، فالجميع في واحد، هو الحاكم، وبالرغم من الدور الوطني المصاحب لإنشاء الجامعة الأهلية، إلا أن المرحلة الناصرية ذات السمات الوطنية التقدمية، كان لها تأثير في إضعاف مقاومة المتقنين والأكاديميين لعملية هيمنة الدولة على الجامعة. (١٣٢)

وعلى أثر ثورة يوليو عام (١٩٥٢) تمركزت السلطة في إطار النخبة العسكرية الحاكمة، دون إشراك واضح للمدنيين، وإن كان النظام قد بدأ فيما بعد في إشراك عنصر جديد يتمثل في التكنوقراطية المدنية التي بدأت تحظى باهتمام النظام نسبياً، وخاصة بعد الرحيل الجماعي للأجانب بعد عام (١٩٥٦)، وبعد مرور الاشتراكية بعملية التشريع عام (١٩٦٢)، حيث ظهرت الحاجة إلى المصريين المؤهلين ليشغلوا بعض المراكز الفنية المختلفة. هذا وقد ارتبطت بمركزية السلطة سمة أخرى ذات انعكاسات

خطيرة، وهي الدمج بين السلطات، وغياب مفهوم التوازن بينها؛ حينئذ سيطرت السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، وضعفت رقابة البرلمان على السلطة التنفيذية، كما يبدو أثر هذه المركزية على غياب التوازن بين السلطات من خلال حقيقة مؤداها: أن مصر شهدت منذ فترة الخمسينيات وحتى عام (١٩٧١) سبعة من الدساتير والبيانات الدستورية، في ظل رئيسين للجمهورية فقط، بمعنى أن تعدد الأنظمة الدستورية قد فاق تعدد الرئاسات، ومن بين تلك الدساتير ما لم يصدر من خلال استفتاء شعبي عام سوى اثنين فقط هما: دستور عام ١٩٦٥، ودستور عام ١٩٧١، أما البقية فقد صدرت بقرارات من رئيس الجمهورية. وقد أدت هذه المركزية إلى غلبت السمة البيروقراطية على النظام، وطغيان الإدارة على السياسة، وذلك نتيجة غياب التنظيمات السياسية الفعالة، واعتماد النظام على الإدارة لتحقيق أهدافه. (١٣٣)

وفي هذا الإطار، تم وضع الجامعات تحت إشراف ورقابة الأجهزة السياسية بالدولة، ولذلك عمدت الدولة إلى إيجاد هيئة واحدة مسئولة عن تنفيذ سياسة الدولة بصورة أكثر فاعلية، أطلقت عليها المجلس الأعلى للجامعات، وكان قد أنشئ قبل قيام ثورة يوليو؛ ليقوم بالتنسيق بين الجامعات، ثم عُذلت اختصاصاته ليصبح مسئولاً عن دراسة الاتجاهات العامة للتعليم الجامعي، وما يتصل به وحاجة البلاد إلى هذا النوع من التعليم، وتقديم مقترحاته في هذا الشأن لوزير التعليم العالي، الذي يقوم بدراستها وعرضها على مجلس الوزراء. وهكذا: أصبح المجلس الأعلى للجامعات يقوم بدور مهم في رسم سياسة التعليم والتخطيط الجامعي، وفق سياسة واحدة نمطية، تُطبقها كل الجامعات بعد إلغاء القانون الخاص بكل جامعة. (١٣٤)

وتشير إحدى الدراسات إلى وجود ثمة ازدواجية في إدراك الدولة المصرية لاستقلال الجامعات، بين ما تنص عليه القوانين والدساتير، وبين

توجهاتها نحو إحكام قبضتها على الجامعة، بل إن الدراسة تتجاوز هذا لتقرر بوجود ازدواجية داخل الجامعة في فهمها وإدراكها لحريتها الأكاديمية واستقلالها، وتُرجع ذلك إلى أنه قد يكون ناتجاً من أن هناك عيباً خلقياً في نشأة الجامعة المصرية، إذ جاءت من مجتمع صناعي، إلى المجتمع المصري، والذي لم يتجاوز بعد عصر الزراعة، فكان بمثابة استجلاب لكيان اكتمل بناؤه ومحتواه، ليتسق مع احتياجات المجتمع هناك، ومحاولة استزراعه - كما هو - وبدون تكيف مع المجتمع المصري، وهكذا: جاءت الجامعة المصرية، وهي تحمل في طياتها عناصر تباعدها عن المجتمع. (١٣٥)

(٣) الازدواجية والطابع الفضفاض لاختصاصات المجالس الجامعية:

لعل أهم ما يلاحظ فيما يتعلق باختصاصات المجالس الجامعية، وكذلك الإدارات الجامعية، أن هناك ازدواجية في هذه الاختصاصات؛ فالاختصاصات الممنوحة للمجلس الأعلى للجامعات، هي ذاتها الممنوحة لمجلس الجامعة، وكذلك لمجلس الكلية، والأمر كذلك بالنسبة لاختصاصات وحدات الجهاز الإداري على مستوى المجلس الأعلى للجامعات والجامعة والكلية، ويعني ما سبق أن اختصاصات بعض المجالس الجامعية والإدارات اختصاصات غير حقيقية؛ حيث تتم ممارستها من الناحية الفعلية على المستوى الأعلى، فعلى سبيل المثال لكل من المجلس الأعلى للجامعات، وللمجلس الجامعة، وللمجلس الكلية، تحديد وإنشاء تخصصات الأستاذية في الجامعات، ورسم السياسة العامة للكتب ... ألخ، ولكن كيفية ممارسة هذا الاختصاص ليست واضحة، خاصة في ظل عدم تحديد طبيعة دور كل جهة، وعدم وجود دور حقيقي للمستويات الأدنى، فعلى سبيل المثال لا يوجد دور للكلليات في تحديد أعداد الطلاب المقبولين بها من الناحية الفعلية، حيث يتقرر

ذلك في المجلس الأعلى للجامعات، بغض النظر عن آراء الكليات والجامعات، والقدرة الاستيعابية لها. (١٣٦)

ومن الجلي، أن قانون تنظيم الجامعات، يُنيط بمجلس الجامعة عدداً من الاختصاصات، التي لا تختلف كثيراً عن اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات، بدءاً من رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث، وصولاً إلى إعداد مشروعات الموازنة، ومتابعة تنفيذ الخطة العامة، الفارق بينهما أن المجلس الأعلى يندرج في محيط اختصاصه كافة الجامعات المنصوص عليها في القانون، بينما يختص مجلس كل جامعة بالعمل على مستوى جامعته فقط، بما يستتبع أن يقتصر دور مجلس الجامعة على تنفيذ التوجهات العامة، التي يضعها المجلس الأعلى، أو بالأحرى التي يملئها عليه، دون امتلاك هامش من حرية التصرف أو التحرك خارج تلك الإملاءات، مما يُثير إشكالية الازدواجية والارتباك، وتداخل الاختصاصات وتنازعها. (١٣٧)

وثمة تأكيد على أن التضخم والتعقيد، في الهياكل المؤسسية للتعليم العالي، قد أسفر عن قدر-لا يستهان به-من التكرار، فعلى سبيل المثال هناك ثلاثة مجالس عليا مساعدة للمجلس الأعلى للجامعات، هي: المجلس الأعلى للدراسات العليا والبحوث، والمجلس الأعلى للتعليم والدراسات الجامعية، والمجلس الأعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويرأسها جميعاً وزير التعليم العالي (وفي هذا مزيد من التأكيد على المركزية)، أما أعضاؤها فهم نواب رؤساء الجامعات المعيّنين، وأمين عام المجلس الأعلى (لاحظ تكرار عضويته في الأربعة مجالس معاً)، ويُحدد المجلس الأعلى للجامعات مهمة كل منها، كما تخضع قرارات تلك المجالس الثلاثة للمجلس الأعلى للجامعات، وعليه: فإن هذا التداخل والتكرار في العضوية، يُضفي على سياسة التعليم العالي مزيداً من المركزية، والإزدواجية، والتعقيد المؤسسي. (١٣٨)

(٤) ضعف المشاركة في صنع القرار الجامعي:

على الرغم من أن قانون تنظيم الجامعات المصرية، يُعطي الحق للوزير المختص بالتعليم العالي في أن يعقد مؤتمراً علمياً في نهاية كل عام جامعي بدعوة منه، وبرئاسته، وعضوية أعضاء المجلس الأعلى للجامعات والمجالس الفرعية الثلاثة، لمناقشة السياسة العامة للتعليم الجامعي، وإصدار التوصيات بشأنها، فضلاً عن عقد مؤتمر علمي للكلية، وآخر للقسم، إلا أن ذلك لا يحدث إلا نادراً على مستوى بعض الأقسام فقط، ولذلك لو كان المجلس الأعلى للجامعات، وكل كلية وقسم يعقد هذا المؤتمر السنوي، ويطرح كل منهم آراءه ووجهات نظره في مشاكل التعليم الجامعي، وكيفية تطويره، لكانت السياسة العامة للتعليم الجامعي انعكاساً في النهاية لمشاركة جميع المعنيين بها. (١٣٩)

وتؤكد إحدى الدراسات على أن ما يكتنف الأداء الجامعي من أوجه قصور يُعزى إلى تضافر جملة من عوامل الضعف، منها: نظام القبول، ونظام الفصلين الدراسي، وتراجع عملية البحث العلمي، وتدهور المكتبات، ومراكز المعلومات، غير أن كل تلك المثالب يمكن ردها - على حد تعبير الدراسة - إلى انفراد الوزير، سواء شخصياً، أو من خلال رئاسته للمجلس الأعلى للجامعات، بوضع سياسات التعليم، مع إقصاء، أو تهميش دور الطرف المعني أصلاً، والأكثر إماماً بها، وهو: أعضاء هيئة التدريس، الذين لا يتاح لهم المشاركة في صنع تلك السياسات، إلا في أضيق الحدود. (١٤٠)

وقد أشارت دراسة أخرى إلى مشكلة انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري الجامعي في مصر، حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية بتلك الدراسة عن انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري الجامعي، فالقرارات تفرض من أعلى التنظيم الإداري، ولا تمر

بمستوياته كافة، وبالتالي لا يهتم بالوصول إلى درجة معقولة من الإجماع على القرارات الإدارية، وبالتالي تغيب الديمقراطية والمشاركة، التي يجب أن تصنع القرارات الإدارية في ظلها، ومن ثم لا تتسم القرارات الإدارية بالقبول، والرضا لدى الأفراد بالكلية أو بالجامعة، ولا يسمح بتعديلها أو مناقشتها، ومن ثم لا يلتزم الأفراد بالقرارات إلا في حدود الشكل فقط. (١٤١)

(٥) الإعلاء من شأن القيادات على المجالس الجامعية:

باستقراء مواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، يتضح أن القانون يتوسع في منح السلطات والصلاحيات للقيادات الجامعية، على حساب المجالس الجامعية، مما يمكن أن يؤثر سلباً على ديمقراطية إدارة تلك المجالس، ومن ثم على إدارة التعليم الجامعي بمستوياته كافة، كما يفتح مجالاً لاستبداد بعض قيادات الإدارة الجامعية.

وفي هذا السياق، ثمة قضية مهمة ألا وهي المرتبطة بجواز تفويض المجالس الجامعية صلاحياتها لأحد أعضائها، إذ تنص المادة (١٤) من قانون تنظيم الجامعات ضمن ما تنص على "لهذه المجالس أن تفوض رؤسائها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها". (١٤٢)

واللافت للنظر أن أساتذة القانون في رفضهم لهذه المادة كانوا يرون أن فيها جانباً أكثر خطورة، وأبعد أثراً فيما تمثله في جوار تفويض المجالس الجامعية لبعض اختصاصاتها إلى رؤسائها، أو من تراه من أعضائها، الأمر الذي يهدم أحد المبادئ القانونية العامة، الذي يقضي بعدم جواز تفويض اختصاصات أعطاها المشرع لسلطة جماعية (مجلس أو لجنة) إلى فرد من أفراد هذه السلطة الجماعية. وقد استقرت أحكام القضاء على بطلان مثل هذا التفويض الذي يهدم فكرة القيادة الجماعية، والتي تقوم على المناقشة والمفاضلة، وهو ما لا يتحقق عند التفويض لفرد واحد. (١٤٣)

وفي سياق الإعلاء من شأن القيادات الجامعية، على المجالس الجامعية، وباستعراض دليل جامعة أسبوط، وفي سياق عرض الدليل لكليات ومعاهد الجامعة، قام بتصدير العميد والوكلاء في بداية عرض إدارة الكليات والمعاهد، ثم تبع ذلك الإشارة لمجلس الكلية^(١٤٤)، ويُعد هذا تناقضاً مع النظام الجامعي المتعارف عليه عرفاً وقانوناً؛ حيث تُعد الإدارة الجامعية في أساسها إدارة مجالس، أي إدارة جماعية، وليست إدارة أفراد، في هذا السياق تأتي القيادات كآليات لتنفيذ السياسات، التي تقوم المجالس بإعدادها وصياغتها. وقد يفسر ذلك أن الذهنية الإدارية المصرية، عادةً ما تتجه صوب الإعلاء من شأن القيادات والأفراد، على حساب المجالس والمؤسسات.

(خامساً) استخلاصات حول الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر:

باستقراء التنظيم الإداري للتعليم الجامعي في مصر بمستوياته المختلفة، وبعض أهم القضايا والمشكلات المرتبطة بالأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، والناجمة عن تطبيق القانون الراهن لتنظيم الجامعات المصرية، رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) وتعديلاته، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩ لسنة ١٩٧٥)، يمكن تسجيل الملاحظات التالية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على طبيعة الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر:

١- إن الإدارة الجامعية في مصر، تعاني من العديد من المشكلات، سبق الإشارة إلى بعضها، ومن ذلك النمطية في التنظيم، والبيروقراطية، والمركزية، والسلطوية الشديدة، التي تستند على قواعد ونصوص قانونية، تعمل على تمييط الإدارة الجامعية، بل على تمييط الحياة الجامعية برمتها.

- ٢- إن وزير التعليم العالي، بوصفه الوزير المختص بشئون التعليم العالي والجامعي، وبوصفه الرئيس الأعلى للجامعات، وبوصفه -كذلك- رئيس المجلس الأعلى للجامعات، يمارس بصفته، ومن خلال المجلس الأعلى للجامعات، الكثير من السلطات على حساب الإدارة الذاتية للجامعات ذاتها.
- ٣- إن المجلس الأعلى للجامعات، الذي هو بمثابة الهيئة العليا الحاكمة للجامعات المصرية، يفترض فيه أنه له وظيفة تنسيقية بين الجامعات، غير أن النصوص القانونية، وربما واقع الحال، يشيران إلى ثمة سلطات واسعة يمارسها ذلك المجلس على الجامعات، مما يسهم في تكريس تبعية الجامعات للدولة، ومن ثم العمل على إضعاف رقعة استقلالها، وقدرتها على الإدارة الذاتية.
- ٤- إن ثمة أمراً خطيراً فيما يتعلق بالقيادات الجامعية، ألا وهو: أنها جميعاً تعين بقرارات مباشرة من سلطة أعلى، فأمين المجلس الأعلى للجامعات، ورئيس الجامعة أو نوابه، وأمين عام الجامعة، يعينون جميعاً بقرارات من رئيس الجمهورية. في حين يعين وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، بقرارات من رئيس الجامعة. ولمزيد من تأكيد هذا الأمر، تم العدول مؤخراً عن تعيين عمداء الكليات بالانتخاب، واتجه الأمر إلى تعيينهم بقرار من رئيس الجامعة، ربما لمزيد من تكريس الهيمنة على الإدارة الجامعية، وإضعاف الاستقلالية الداخلية للوحدات العلمية التابعة للجامعات.
- ٥- إن النصوص القانونية المرتبطة بقانون تنظيم الجامعات، رغم تعرضها لتفاصيل كل الأمور في الحياة الجامعية، لم تعبأ بتحديد مواصفات ومعايير لاختيار القيادات الجامعية، وكذلك لم تهتم بقضية التدريب والتأهيل الإداري لهذه القيادات. وعلى هذا تم ترك الباب مفتوحاً أمام

صاحب قرار الترشيح، وكذلك صاحب قرار التعيين، للاختيار الأنسب من وجهة نظرهم، وبالقطع ليست وجهة النظر هذه معلومة ومعلنة، فربما يتم الاختيار على أساس الكفاءة والجدارة، أو ربما يتم على أساس العلاقات الشخصية، أو على أساس الانتماءات الحزبية، أو ربما في ضوء تقارير الجهات الأمنية والرقابية، أو وفق أية أمور أخرى.

٦- في مقابل تكريس إدارة الجامعات في يد وزير التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، فإن ذلك الأمر يتكرر داخل الجامعة ذاتها، إذ ثمة تكريس ملحوظ للسلطات والصلاحيات في يد رئيس الجامعة، على حساب مجلس الجامعة، الذي يفترض فيه أنه أعلى هيئة في التنظيم الجامعي داخل المؤسسة الجامعية ذاتها، وكذلك اتضح أن ليس ثمة سلطات مؤثرة لنواب رئيس الجامعة، بل يمارسون أدواراً واختصاصات تفوض لهم من رئيس الجامعة، ومن ثم من يفوض أمراً، يكون من حقه سحب هذا التفويض.

٧- إن القسم العلمي يفترض فيه أنه بمثابة الوحدة والقاعدة الأساسية للعمل الجامعي، وأنه كذلك صاحب القرار الأول في الشؤون الخاصة به وبأعضائه، إلا أنه في ظل هذا المناخ يمكن تصور مدى ما يمكن أن تلاقيه الأقسام العلمية في متابعة الإدارة الذاتية لشؤونها العلمية والإدارية والمالية.

٨- إن ثمة عاملاً ثقافياً يتمثل في عمق وتجزر وتاريخية البنى البيروقراطية والمركزية في الثقافة المجتمعية عموماً، وفي الثقافة الإدارية المؤسسية بوجه خاص، فما بالك بالثقافة الإدارية الجامعية!! ويرتبط بذلك تجزير مفهوم وممارسات الدولة المهيمنة، والمشرفة على كل شيء، والدولة الراحية لكل الأنشطة، والدولة الموجهة، وكذلك التداخل الشديد بين الثلاثية المشهورة في النظم السياسية، بل ربما الخلط بينها أحياناً،

وإحداث المساواة بينها أحياناً أخرى، وهي المكونة من: الدولة- والحكومة- والحاكم. وتجزر كل هذه المفاهيم والاتجاهات في الشخصية والذهنية المصرية، ومن ثم يتوقع الباحث صعوبة تنازل الدولة- السلطة- الحاكم، عن الهيمنة على الجامعات وإدارتها، ومن ثم إضعاف، بل وإهدار استقلال الجامعات المصرية، ومن ثم تكريس تبعيتها، بل والسعي نحو حرمانها من إدارة ذاتها، من خلال مجالسها وقياداتها. ويتوقع كذلك دخول الجامعة مع السلطة في صدام، بدرجة أو بأخرى، إذا ما حاولت الجامعة، بطريقة أو بأخرى، أن تنتزع استقلالها، وإدارتها الذاتية من الدولة. وفي ضوء ذلك يعتقد الباحث أن قضية الاستقلال الجامعي، ربما ستظل مطروحة على الساحة الفكرية والجامعية لفترة ليست بالقصيرة، قد تهمش أحياناً، وقد تُؤجل أحياناً أخرى، إلا أنها في النهاية ستظل إحدى أولويات الجامعة، إذا ما أرادت لنفسها أن تحقق رسالتها وأهدافها، ومن ثم أداء وظائفها بفعالية.

القسم الرابع

الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي دار حول الأداء الإداري للمجالس الجامعية في الجامعات المعاصرة، وفي ضوء دراسة واقع ذلك الأداء بالجامعات المصرية، وما أسفرت عنه تلك الدراسة من تحليل لبعض أهم القضايا والمشكلات المرتبطة بالأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، والناجمة -في جزء كبير منها- عن تطبيق القانون الراهن لتنظيم الجامعات المصرية، رقم (٤٩ لسنة ١٩٧٢) وتعديلاته، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩ لسنة ١٩٧٥)، وما توصل إليه الباحث

من استخلاصات حول ذلك الأداء في مصر، يقدم البحث الراهن عدداً من المقترحات، مع بيان بعض الإجراءات التي يمكن أن تعمل على تنفيذ بعضها، وذلك للمساهمة في تطوير الأداء الإداري للمجالس الجامعية في مصر، وبيانها على النحو التالي:

١- ضرورة سن قانون جديد لتنظيم الجامعات المصرية، على أن يتضمن الخطوط العامة والعريضة للتعليم الجامعي في مصر، ومن ذلك: فلسفة التعليم الجامعي وأهدافه، وإستراتيجياته الأساسية، على أن يتم ترك الأمور التفصيلية المرتبطة بالإدارة الذاتية للجامعات، ليتم تحديدها من قبل الجامعات ذاتها. على أن يتضمن التشريع الجديد جميع النصوص القانونية الخاصة بالعاملين بالجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم تطبيق قانون واحد على المجتمع الجامعي برمته.

٢- ويرتبط بذلك أهمية دعم التنوع والتمايز بين الجامعات في الأهداف وأولويات العمل، والخطط والبرامج، واللوائح والهياكل، والتنظيمات، ونظم وإجراءات العمل، وأساليب الرقابة الذاتية والمتابعة، وتقويم الأداء، والبرامج الدراسية، والاستراتيجيات والخطط البحثية، والبنى التنظيمية المرتبطة بالوظائف الجامعية كافة، وما إلى غير ذلك؛ بحيث تتمكن الجامعة من تحديد كل ذلك وغيره في ضوء ظروفها، وإمكاناتها البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة المحلية والعالمية التي تعمل في إطارها.

٣- العمل على تدعيم مبدأ اللامركزية في الإدارة الجامعية في مصر، في إطار علاقة كل مستوى تنظيمي بالمستويات التنظيمية الأخرى.

٤- العمل على تقليص السلطات الواسعة للقيادات الجامعية/ في مقابل دعم سلطات المجالس الجامعية كافة، بوصف المجالس هي الهيئات المنوط بها إدارة العمل الجامعي في مستوياته التنظيمية كافة، ومن ثم ينبغي أن تكون

سلطات تلك المجالس أكثر اتساعاً من سلطات القيادات الجامعية، بحيث يصبح دور تلك القيادات دوراً تنسيقياً تنفيذياً للسياسات والقرارات التي تتخذ في إطار تلك المجالس.

٥- قيام الجامعات بتشكيل مجالس أمناء، تكون من شخصيات عامة مهتمة بالتعليم الجامعي وقضاياها، وممثلين عن منظمات المجتمع المدني؛ ليكون بمثابة مدافع عن الجامعة واستقلالها، وهمزة الوصل بين الجامعة والمجتمع والسلطة؛ مما يؤثر على تفعيل سعي الجامعة نحو تحقيق أهدافها، وأداء وظائفها كافة.

٦- أهمية تطبيق القواعد الديمقراطية المستقرة في الأدبيات والخبرات العالمية المعاصرة للتعليم الجامعي، في اختيار القيادات الجامعية، بحيث يتم اختيار تلك القيادات بدءاً من رئيس الجامعة، وانتهاءً برئيس مجلس القسم العلمي بالانتخاب، مع مراعاة إشراك جميع الفئات بالمجتمع الجامعي في تلك العملية الانتخابية بدرجات متفاوتة، وعلى ذلك يشارك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب في ذلك الأمر؛ بحيث تتحرر القيادات الجامعية من قيود السلطات التي تقوم بتعيينها، مما يسهم في دعم تحقيق الجامعة لأهدافها، وأداء وظائفها.

٧- ودعماً للتخفيف من هيمنة الدولة على الجامعات المصرية، ينبغي منح الجامعات المصرية مزيداً من الاستقلالية، ومن ثم إعادة النظر في اختصاصات وأدوار المستويات الإشرافية على الجامعات المصرية/ في مقابل منحها مزيد من الحرية في إدارة شؤونها الخاصة. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

أ- تفعيل تأكيد الخطاب التشريعي لمبدأ استقلال الجامعات، حيث ينص على هذا المبدأ في قانون تنظيم الجامعات الحالي في نهاية المادة الأولى،

دون إعطاء الجامعات ضمانات تحقيق هذا المبدأ، ومن ثم يقترح البحث الراهن أنه في حال صدور قانون جديد لتنظيم الجامعات المصرية، أن يتم النص على هذا المبدأ في مادة مستقلة، تأكيداً للأهمية والقيمة المرتبطة بتحقيق هذا المبدأ، حيث يمكن الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها، ومن ثم أداء وظائفها كافة. مع أهمية إعطاء القانون الجديد الضمانات الكافية للجامعة لتحقيق استقلالها، ومن ثم التخفف من وقوعها تحت هيمنة الدولة والسلطات المركزية.

ب- إعادة النظر في اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات، بوصفه الهيئة الوسطى بين الجامعات والدولة، بحيث يختص بأمور التخطيط العام للتعليم الجامعي، والتنسيق بين الجامعات، وكذلك تقديم النصح والاستشارة للحكومة والدولة من ناحية، وإدارة الجامعات من ناحية أخرى. وفي المقابل، تتحول اختصاصاته المرتبطة بإدارة الجامعات ذاتها، لصالح الإدارة الجامعية بكل جامعة، ممثلةً في مجالسها وقياداتها. ومن هنا في حال تطبيق هذا الإجراء المقترح- يصبح المجلس الأعلى للجامعات، مجلساً داعماً للاستقلال الجامعي، والإدارة الذاتية للجامعات، بدلاً من كونه مهيمناً ومكرساً لتبعية الجامعات للدولة.

ج- تقليص الاختصاصات والسلطات الكثيرة التي يتمتع بها وزير التعليم العالي، وذلك لصالح الإدارة الذاتية للجامعات؛ مما يقلل من تبعية الجامعات للدولة، الأمر الذي يمكن أن يسهم في دعم استقلال الجامعات، وإدارتها الذاتية.

د- تفعيل الرقابة الذاتية للجامعات المصرية، من خلال إنشاء نظم للرقابة والمتابعة، وتقييم الأداء الجامعي/ في مقابل إزاحة الدور الرقابي المفرط

للأجهزة الرقابية التابعة للدولة على الجامعات، والتي تعمل على تكريس
تبعية الجامعات للدولة، وتعويق الأداء الجامعي بشكل ملحوظ.

هـ- منح مجلس الجامعة ورئيسها بالتضامن، سلطات وزير المالية، ورئيس
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، للتخفف من الرقابة الخارجية على
الجامعات، على ألا ينفرد رئيس الجامعة بتلك السلطات، بل ثمة أهمية
لممارسته إياها تحت الإشراف الدقيق من قبل مجلس الجامعة، بوصفه
أعلى سلطة جامعية داخل الجامعة.

و- ضرورة قيام الجامعة بصياغة لوائحها الداخلية، وإقرارها، سواء
الخاصة بالأقسام، أو الكليات، أو الوحدات ذات الطابع الخاص، أو
لائحة الجامعة ذاتها، مما يؤكد على مبدأ الاستقلال الإداري للجامعة،
ويعزز قدرتها على الإدارة الذاتية.

ز- أهمية أن يتوقف الرأي، ومن ثم القرار، بشأن أعداد الطلاب الملتحقين
بالجامعة، عند رأي المجالس الجامعية داخل الجامعة، فهي الأكثر قدرة على
تحديد إمكاناتها البشرية والمادية، ومن ثم طاقتها الاستيعابية من الطلاب.

ح- أهمية أن يتوقف الرأي فيما يتعلق بتحديد الميزانية المطلوبة للجامعة، عند
قرار مجلس الجامعة؛ مما يترتب عليه أن تقوم الجامعة ممثلة في رئيسها،
وتحت إشراف مجلس الجامعة، بالتفاوض المباشر مع جهات الاختصاص
في تقدير ميزانية الجامعة، فالجامعة هي أقدر المؤسسات على تحديد
احتياجاتها، وحصر أولوياتها، ومن ثم تقدير الموارد المالية المطلوبة.

ط- وتمشياً مع الاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة، يقترح البحث
الراهن قيام الحكومة بتخصيص الاعتمادات المالية للجامعة في صورة
أرقام إجمالية، بما يتيح للمجالس الجامعية المختلفة الاستخدام الأمثل
لتلك الموارد في ضوء ظروف الجامعة واحتياجاتها، مع احتفاظ

الجامعة بحق ترحيل فائض الميزانية للأعوام التالية، وكذلك حقها في استثمار أموالها بالأسلوب الذي يراه مجلسها؛ للمساهمة في تنمية مصادر تمويلها الخاصة. ويترتب على ذلك، تحرير الإدارة الجامعية من القيود المرتبطة بإعادة توزيع الميزانية، بحيث يصبح للمجالس والقيادات الجامعية بالتضامن، سلطة نقل الاعتمادات المالية من باب إلى باب، وليس من بند إلى بند، وفق النظام المتبع حالياً.

ي- قيام الجامعات بوضع القواعد المالية الخاصة بها، وما يرتبط بها من نظم للرقابة والمتابعة، وتقويم الأداء، للخروج من عبائة القواعد المعمول بها في المؤسسات الحكومية، والتي لا تكترث بخصوصية المؤسسة الجامعية.

ك- منح الجامعات المزيد من السلطات والصلاحيات، التي تعمل على تفعيل قدرتها المرتبطة بتنويع مصادر تمويلها، ومن ثم إزالة الحواجز والقيود التنظيمية والإدارية، التي تحول دون المرونة المطلوبة في ذلك الأمر.

٨- إنشاء وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية، عوضاً عن وظيفة أمين عام الجامعة، على أن يتولاها أحد أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، على أن يتلقى شاغل هذه الوظيفة قبل توليه إياها تدريباً متخصصاً في النظم المالية والإدارية الخاصة بإدارة الجامعات.

٩- إنشاء وحدة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات، تختص بتدريب القيادات الجامعية قبل شغل الوظائف، بدءاً بوظيفة رئيس مجلس القسم، وصولاً لوظيفة رئيس الجامعة.

قائمة الهوامش

- (١) سمير عبد الوهاب، "إدارة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تطبيقية على جامعة القاهرة"، من بحوث المؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز البحوث والدراسات السياسية، التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة من ١٤ إلى ١٧ فبراير ٢٠٠٥، المجلد الأول، الجيزة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، ٢٠٠٦، ص ٦٩٦.
- (٢) أحمد الرشيد، "قراءة أولية في القانون رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢) بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩) لسنة (١٩٧٥)"، كتاب منتدى التعليم العالي، تحرير منى البرادعي وسامي السيد، (الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٧)، ص ص ٣١٧-٣١٨.
- (٣) ناهد عز الدين، "دور المؤسسة الجامعية: وضع الأهداف أم تنفيذ السياسات؟"، من بحوث المؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز البحوث والدراسات السياسية، التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة من ١٤ إلى ١٧ فبراير ٢٠٠٥، المجلد الأول، الجيزة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، ٢٠٠٦، ص ٣٨٦.
- (٤) المجلس الأعلى للجامعات، لجنة الدراسات الصيدلانية، "مقترحات لجنة الدراسات الصيدلانية"، تقارير لجان قطاعات التعليم العالي بشأن التعليم الجامعي والعالي، والمقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي، المنعقد بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ٢١٩.

- (٥) فايز مراد مينا، التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، دراسات مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط بالقاهرة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١)، ص ١٤٢.
- (٦) محمود كامل الناقفة، "كلمة مدير مركز تطوير التعليم الجامعي"، في افتتاح مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارية التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، والمنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩، وقائع المؤتمر، القاهرة: دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٩، ص ٢٥.
- (٧) وزارة التعليم العالي، الإطار الإستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي، ورقة عمل، ١٣ يناير ١٩٩٩، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، البنك الدولي، وحدة تنفيذ المشروعات، ٢٠٠٠)، ص ص ٥-٦.
- (٨) أحمد محمد غانم وأسامة محمود قرني، "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الخامس، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٩) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٩٤)، ص ٣٣٥.
- (١٠) محمد بن عبد الله البرعي ومحمد بن ابراهيم التويجري، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ١٩٩٣)، ص ٢٥٥.
- (11) Stuart Sutherland, Macmillan Dictionary Of Psychology, 2nd Edition, (London: The Macmillan Press Ltd., 1991), p 316.

(١٢) مصطفى محمد موسى، التنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية: دراسة مقارنة بين النظام الإسلامي منذ الهجرة إلى نهاية العصر العباسي- وبين مصر والمملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وفرنسا واليابان والاتحاد السوفيتي وبولندا، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٢)، ص ٢١.

(١٣) شاكر محمد فتحي أحمد، "مفاهيم أساسية في الإدارة"، في: شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨)، ص ٤٦.

(14) Jeong-Kyu Lee, "Organizational Structure and Culture in Korean Higher Education", International Higher Education, Vol. 16, No. 10, Summer 1999, available: http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News/6/tert10.html p.1

(15) Takekau Ehara, "Faculty Perception of University Governance in Japan and the United states", Comparative Education Review, Vol. 42, No.1, 1998, p.61.

(١٦) علي السلمي، "نظم التعليم الجامعي المستحدثة"، مؤتمر جامعة القاهرة

لتطوير التعليم الجامعي: رؤية لجامعة المستقبل، المنعقد بجامعة

القاهرة، في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩، المجلد الرابع، القاهرة،

القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص

ص ١٢٢٤-١٢٢٥.

(17) Tony Bush, "Management structures in Tony Bush and David Middle wood", (Eds.), Managing People in Education. (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1997), pp. 57-59.

- (١٨) محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، طبعة مزيدة ومنقحة، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢)، ص ٢٣٦.
- (١٩) عبد الناصر محمد رشاد، التعليم والتنمية الشاملة: دراسة في النموذج الكوري، تقديم عبد الغني عبود، ط٢، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الثاني، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢)، ص ١٩٤، ١٩٢.
- (20) Nissan Limor, "The Higher Education System in Israel", International Higher Education, Vol. 15, No. 16, Spring 1999, available: http://www.bc.edu/bc_org/ovp/soe/cihe/newsletter/News15.Text16.html p.p. 1-2.
- (21) D. Bruce, Johnston, "The United States", In Madeleine, F. Green, (Editor), Transforming Higher Education: Views From Leaders Around the World, (Washington, D. C, American Council on Education, Oryx Press, Series on Higher Education, 1997) , p.139.
- (22) Tony Becher. " Higher Education in A Context of Change ", In: Bob Moon, Sally Brown and Miriam Ben- Peretz, (Eds)., Routledge International Companion To Education, (London: Routledge, 2000),P.714.
- (23) G.A. Valverde, "United States: System of Education", In Torsten Husein and T. Neville Postlethwaite, (Eds.), The International Encyclopedia of Education, 2nd Edition, Vol.11, (Oxford: Elsevier Science Ltd., 1994), p 6539.
- (24) American Council on Education (ACE), A Brief Guide to US Higher Education, (Washington, D. C.: American Council on Education, 2001), p.5.
- (٢٥) زاهر أحمد محمد وسمير حسنين بركات، "تطوير إدارة وتمويل التعليم

الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي، والمنعقد بدار الضيافة جامعة عين شمس في الفترة من ٨-١٠ ديسمبر ١٩٩٨، القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٤٣-٤٤.

(٢٦) عادل عبد الفتاح سلامة، "الاستقلالية والمحاسبية: دراسة مقارنة في الجامعات الفرنسية والإنجليزية والأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية"، التربية والتنمية، السنة الثامنة، ديسمبر ٢٠٠٠، ص ١٧٥.

(27) Anercian Council on Education (ACE), A Brief Guide to US Higher Education, Op. Cit., p.3.

(٢٨) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢٤٣.

(٢٩) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، "التطوير الإداري بالكليات العلمية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، الزقازيق، ١٩٩٩، ص ٢٥٥، ٢٥٤.

(٣٠) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢٢٦.

(٣١) زاهر أحمد محمد، سمير حسانين بركات، مرجع سابق، ص ٤٦.

(32) Arild Tjeldvoll, "The Service University in the Knowledge Economy of Europe", in Lic Wikens and other, (Eds.), The Strategic Analysis of Universites: Microeconomic and Management Perspectives, (Bruxelles: University of Bryxelles, 2002), p. 20.

(٣٣) شاكر محمد فتحي أحمد، "دراسة مقارنة لبعض مشكلات إدارة التعليم في جمهورية مصر العربية وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة

التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٤، ص

١٠٠-٩٩

(34) American Council on Education (ACE), A Brief Guide to U. S. Higher Education, Op.Cit., p.10.

(35) Keith Morrison, Management Theories For Educational Change, (London: Paul Chapman Publish Ltd.,1998), p.237.

(٣٦) فتحي مصطفى محمد رزق، "بعض مشكلات استقلال الجامعات في

مصر وبعض الدول المتقدمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم

أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، أسيوط، ١٩٩٤، ص ٣٤٤.

(٣٧) شاكر محمد فتحي أحمد، "دراسة مقارنة لبعض مشكلات إدارة التعليم

الجامعي في ج . م . وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية"، مرجع

سابق، ص ١٠٧.

(٣٨) زاهر أحمد محمد وسمير حسنين بركات، مرجع سابق، ص ٤٤.

(39) Robert Birnbaum, "The Dilemma of Presidential Leadership". In Philip G. Altbach and Others, (Eds), American Higher Education In The Twenty- First century: Social, Political, and Economic Challenges. (London: The Johns Hopkins University Press), 1998, pp.326-327.

(40) Amercian Council on Education (ACE), A Brief Guide to U. S. Higher Education. Op. Cit., p.10.

(41) Robert Birnbaum, "The Dilemma of Presidential Leadership". In Philip G. Altbach and Others, (Eds), American Higher Education, Op. Cit., p.327.

(٤٢) شاكر محمد فتحي أحمد، "دراسة مقارنة لبعض مشكلات إدارة التعليم

الجامعي في ج . م . وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية"، مرجع

سابق، ص ١٠٧.

(٤٣) المرجع السابق، ص ١٠٧.

(٤٤) رشا سعد عبد الشافي شرف، "إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر: دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠٢ - ٢٠٣.

(45) American Council on Education (ACE), A Brief Guide to Us Higher Education, Op. Cit., p.13.

(46) Ibid., p.14.

(47) Heriberta Castanos, Op. Cit., p.1.

(48) Wing – Wah Law, "Higher Education in Taiwan: The Role of law and Democracy", International Higher Education, Vol. 11, No. 2, available: http://www.bc.edu/bc_org/avg/avp/soe/cihe/newsletter/News11/text2.html p.1,

(٤٩) مصطفى كامل السيد، "حول استقلال الجامعات: نظرة مقارنة"، من بحوث المؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز البحوث والدراسات السياسية، التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل، والمنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، المجلد الأول، الجيزة، مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٦٤٥.

(٥٠) محمد حمدي النشار، الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات، (القاهرة: اتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية، ١٩٧٦)، ص ٢٣١.

(٥١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢٣٦، ٢٣٧.

(٥٢) أحمد نجم الدين عيادروس، مرجع سابق، ص ١٥٤.

(٥٣) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢٣٦، ٢٣٧.

(54) David D. Henrg, Administration of Higher Education; Pifer, Alan and others, Ststems of Higher Education: United States, (New York: International Council for Educational Development, 1978), p. 60.

(٥٥) شاکر محمد فتحي أحمد، "دراسة مقارنة لبعض مشكلات إدارة التعليم الجامعي في ج . م . وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية"، مرجع سابق، ص ١١.

(56) American Council on Education (ACE), A Brief Guide to U. S Higher Education, Op. Cit., p.12.

(٥٧) شاکر محمد فتحي أحمد، "دراسة مقارنة لبعض مشكلات إدارة التعليم الجامعي في ج . م . وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية"، مرجع سابق، ص ١١٢.

(58) American Council on Education (ACE), A Brief Guide to Us Higher Education, Op. Cit., p.14.

(٥٩) عادل عبد الفتاح سلامة، "الاستقلالية والمحاسبية"، مرجع سابق، ص ١٧٤.

(٦٠) لیلی مصطفى البردعي، "التعليم الجامعي في مصر ما بين تفعيل اللامركزية والحوكمة"، كتاب منتدى التعليم العالي، تحرير منى البردعي وسامي السيد، (الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٧)، ص-ص ٤٨٦-٤٨٧.

(٦١) رشا سعد عبد الشافي شرف،، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

(٦٢) بسمان فيصل محجوب، "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة"، بحوث

- ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٧١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ١٦، ١٧
- (٦٣) ج. م. ع.، دستور جمهورية مصر العربية والقوانين الأساسية المكملة له، ط ٨، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٩)، المادة (١٨)، ص ٤.
- (٦٤) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، الطبعة الثانية عشر المعدلة، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٧)، المادة الأولى، ص ٢.
- (٦٥) حامد عمار، "استقلال الجامعة"، مجلة الهلال، السنة ١١٠، أغسطس ٢٠٠٢، ص ص ١٧-١٨.
- (٦٦) وزارة التعليم العالي، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، مقدم للمؤتمر القومي للتعليم العالي، والمنعقد في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ٥١.
- (٦٧) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة ١٢، ص ٥.
- (٦٨) المرجع السابق، المادة ١٣، ص ٥.
- (٦٩) المرجع السابق، المادة ١٨، ص ص ٦-٧.
- (٧٠) المرجع السابق، المادة ١٩، ص ص ٧-٨.
- (٧١) المجلس الأعلى للجامعات، لجنة الدراسات الهندسية، "مقترحات لجنة الدراسات الهندسية"، في: تقارير لجان قطاعات التعليم العالي بشأن تطوير التعليم الجامعي والعالي، والمقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي، والمنعقد في مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ٢٧٥.

- (٧٢) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ١٩ مكرر، ص ٨.
- (٧٣) المرجع السابق، المادة ٢٠، ص ٨.
- (٧٤) المرجع السابق، المادة ٩، ص ٤.
- (٧٥) المرجع السابق، مادة (٢٢)، ص ص ٩-١٠.
- (٧٦) المرجع السابق، مادة (٢٣)، ص ص ١٠-١١.
- (٧٧) المرجع السابق، مادة (٢٤)، ص ١٢.
- (٧٨) المرجع السابق، مادة (٢٥)، ص ١٢.
- (٧٩) سعيد إسماعيل علي، "الحرية الأكاديمية للتعليم العالي العربي لمواجهة تحديات مطلع القرن القادم"، من بحوث مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي الثاني لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الكويت، المنعقد في الفترة من ١٧-٢٠ إبريل، ١٩٩٤، الكويت: مطبعة جامعة الكويت، ١٩٩٨، ص ٣١٩.
- (٨٠) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة (٢٦)، ص ١٢.
- (٨١) المرجع السابق، مادة (٢٧)، ص ١٢.
- (٨٢) المرجع السابق، مادة (٢٨)، ص ١٢.
- (٨٣) جامعة أسيوط، دليل جامعة أسيوط ١٩٩٩، (أسيوط: دار النشر والتوزيع بجامعة أسيوط، ١٩٩٩)، ص ٢٩.
- (٨٤) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين عيادروس، "رؤساء الجامعات ونوابهم: نظم الاختيار وطبيعة الأدوار في كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٣٨، مايو ٢٠٠١، ص ٢٨٠.
- (٨٥) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة (٢٩)، ص ١٣.
- (٨٦) جامعة أسيوط، مرجع سابق، ص ٣٠.

- (٨٧) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة (٣٠)، ص ١٣.
- (٨٨) المرجع السابق، مادة ٣٢، ص ١٣.
- (٨٩) محمد أحمد عبد الدايم وأحمد نجم الدين عيداروس، مرجع سابق، ص ٢٨٠-٢٨١.
- (٩٠) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المواد من ٣٢-٣٦، ص ص ١٣-٢٠.
- (٩١) المرجع السابق، المادة ١٠٥، ص ٤٥.
- (٩٢) المرجع السابق، المواد من ٣٧-٣٩، ص ٢٠.
- (٩٣) المجلس الأعلى للجامعات، لجنة قطاع الدراسات الزراعية "تقرير لجنة قطاعات الدراسات الزراعية، في تقارير لجان قطاعات التعليم العالي بشأن تطوير التعليم الجامعي والعالي، والمقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي، والمنعقد بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ١٧٩.
- (٩٤) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادتين، ١٠، ١١، ص ص ٤-٥.
- (٩٥) المرجع السابق، المادة ٤٠، ص ٢٠.
- (٩٦) ناهد عز الدين، مرجع سابق، ص ٣٨٦.
- (٩٧) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ٤١، ص ص ٢١-٢٤.
- (٩٨) المرجع السابق، مادة ٤٣، ص ٢٤.
- (٩٩) محمد أبو الغار، إهدار استقلال الجامعات، (القاهرة: دار الكتب المصرية، ٢٠٠١)، ص ٥٥.

(١٠٠) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادتين ٤٤، ٤٥،
ص ص ٢٤-٢٥.

(١٠١) المرجع السابق، مادة ٤٧، ص ص ٢٥-٢٦.

(١٠٢) المرجع السابق، مادة ٥٢، ص ٢٧.

(١٠٣) المرجع السابق، مادة ٥٥، ص ص ٢٧-٢٨.

(١٠٤) المرجع السابق، مادة ٥٦، ص ص ٢٨ - ٢٩.

(١٠٥) المرجع السابق، المادتين (٥٨، ٥٩)، ص ٢٠.

(١٠٦) فايز مراد مينا، التعليم العالي في مصر: التطور وبدائل المستقبل،
أوراق مصر ٢٠٢٠، العدد الخامس، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،
٢٠٠١)، ص ٦٧.

(١٠٧) ناهد عز الدين، مرجع سابق، صص ٣٨٣ - ٣٨٤.

(١٠٨) مصطفى كامل السيد، مرجع سابق، ص ٦٤٩.

(١٠٩) أحمد محمود محمد عبد المطلب، "قراءة نقدية في قانون تنظيم

الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢: كمدخل لتطوير التعليم

الجامعي في مصر والوطن العربي"، من بحوث المؤتمر السنوي الأول

للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، مستقبل

التعليم الجامعي العربي: رؤية تنموية، المنعقد في الفترة ٣-٥ مايو

٢٠٠٤، الجزء الأول، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)،

٢٠٠٦، ص ٧٥٧.

(١١٠) ناهد عز الدين، مرجع سابق، ص ٣٨٨.

(١١١) فريد النجار، "فلسفة التعليم الجامعي من المحلية إلى العالمية"، من

بحوث مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي: رؤية لجامعة

المستقبل، والمنعقد في رحاب جامعة القاهرة في الفترة من ٢٢-٢٤

مايو ١٩٩٩، المجلد الأول، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر
والتوزيع، ١٩٩٩ ان ص ٥٧.

(١١٢) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة (١٤)، ص ٥-٦.

(١١٣) المرجع السابق، مادة ١٦، ص ٦.

(١١٤) المرجع السابق، مادة ١٧، ص ٦.

(١١٥) سمير محمد عبد الوهاب "إدارة التعليم الجامعي في مصر: الملامح
العامة"، كتاب منتدى التعليم العالي، تحرير منى البرادعي وسامي
السيد، (الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،
٢٠٠٧)، ص ٤٧١.

(١١٦) ناهد عز الدين، مرجع سابق، ص ٤١٤.

(١١٧) المرجع السابق، ص ٣٨٥.

(١١٨) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ١٣، ص ٥.

(١١٩) أحمد محمد أحمد صالح، "محددات الحرية الأكاديمية في الجامعة
المصرية"، في أحمد نبيل الهلالي وآخرون، الحرية الفكرية
والأكاديمية في مصر، تحرير أمنية رشيد، ندوة نظمها مركز البحوث
العربية، المجلس الأفريقي لتنمية البحوث الاجتماعية، (القاهرة: دار
الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٢٤٢.

(١٢٠) ج. م. ع. قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة السابعة، ص ٤.

(١٢١) نادية محمد عبد المنعم حنفي، "الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته
باستقلالها الإداري والمالي: دراسة مقارنة في ج. م. ع. وإنجلترا
والولايات المتحدة الأمريكية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم
التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين
شمس، القاهرة ١٩٩١، ص ١١٢ - ١١٣.

(١٢٢) خالد عبد السلام الشاذلي، "ورقة جامعة الإسكندرية - كلية الزراعة"،
مقدمة إلى مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي: رؤية جامعة
المستقبل، والمنعقد بجامعة القاهرة في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩،
المجلد الثاني، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشرة والتوزيع، ١٩٩٩،
ص ٦٧١.

(١٢٣) نادية محمد عبد المنعم حفني، مرجع سابق، ص ١١٤.

(١٢٤) المجلس الأعلى للجامعات، لجنة قطاع الدراسات التربوية وإعداد
المعلم، "مقترحات لجنة قطاع الدراسات التربوية وإعداد المعلم"، في
تقارير لجان قطاعات التعليم العالي بشأن تطوير التعليم الجامعي والعالي،
والمقدمة إلى المؤتمر القومي للتعليم العالي، والمنعقد بمركز القاهرة
الدولي للمؤتمرات في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، القاهرة: وزارة
التعليم العالي، ٢٠٠٠، ص ٢١٣.

(١٢٥) نزيه نصيف الأيوبي، الدولة المركزية في مصر، (بيروت: مركز
دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٩)، ص ٤٣.

(١٢٦) محمد فريد فتحي، في جغرافية مصر، ط ٢، (الإسكندرية: دار
المعرفة للجامعية، ٢٠٠٠)، ص ٩.

(١٢٧) يوسف أبو الحجاج وآخرون، جغرافية مصر، المجلس الأعلى
للثقافة، لجنة الجغرافية، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب،
١٩٩٤)، ص ٣٢.

(١٢٨) جمال حمدان، شخصية مصر، مهرجان القراءة للجميع، مكتبة
الأسرة، الأعمال الفكرية، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب،
٢٠٠١)، ص ٧٤.

(١٢٩) للمرجع السابق، ص ٧٥.

- (١٣٠) محمد أبو الغار، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (١٣١) لمياء أحمد محمد السيد، "تخطيط سياسات التعليم العالي في مصر في ضوء متغيرات الاقتصاد الحر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٣٤.
- (١٣٢) أحمد الأهواني، صلاح أبو نار، "أزمة الجامعة والحريات الأكاديمية"، في: أحمد نبيل الهلالي وآخرون، الحرية الأكاديمية في مصر، تحرير أمينة رشيد، مركز البحوث العربية، المجلس الأفريقي لتنمية البحوث الاجتماعية، (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٢٦٦.
- (١٣٣) السيد سلامة الخميسي، الجامعة والسياسة في مصر: دراسة نظرية وميدانية عن التربية السياسية لشباب الجامعات، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ص ١٣٢ - ١٣٣.
- (١٣٤) نادية محمد عبد المنعم حفني، مرجع سابق، ص ٧١.
- (١٣٥) أحمد محمد أحمد صالح، مرجع سابق، ص ٢٥٤.
- (١٣٦) سمير محمد عبد الوهاب، "إدارة التعليم الجامعي في مصر: الملامح العامة"، ص ص ٣١٧-٣١٨. ص ٤٦٩
- (١٣٧) ناهد عز الدين، مرجع سابق، ص ٤١٧
- (١٣٨) المرجع السابق، ص ص ٣٩١-٣٩٢.
- (١٣٩) سمير محمد عبد الوهاب، "إدارة التعليم الجامعي في مصر: الملامح العامة"، مرجع سابق، ص ٤٦٧.
- (١٤٠) ناهد عز الدين، مرجع سابق، ص ٤٣٧

- (١٤١) عبد الرازق محمد إبراهيم زيان، " التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (١٤٢) ج. م. ع.، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ١٤، ص ٦.
- (١٤٣) مصطفى عبد الغني، مستقبل الجامعة في مصر، (القاهرة : مركز الحضارة العربية، ٢٠٠٣)، ص ١١٧.
- (١٤٤) جامعة أسيوط، مرجع سابق، ص ٤٩.