

بعض الخبرات العالمية المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية وكيفية الاستفادة

منها في مصر "دراسة وصفية"

أ. محمود مصطفى حسنة محمود هلال

الملخص :

على الرغم من الاهتمام المستمر بالتعليم الجامعي ، والمتمثل في محاولات الإصلاح والتطوير ، فإنه ما زالت هناك العديد من المشكلات والتحديات التي تعاني منها الإدارة الجامعية ، لذا شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة الجامعية في هذه الآونة ، وذلك من خلال الاطلاع على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية .

من خلال عرض خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال الإدارة الجامعية يتضح أن الإدارة الجامعية تحظى باهتمام كبير من قبل القائمين على السياسة التعليمية، نظراً لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الجامعة حيث ركزت هذه الدول على عدة نقاط رئيسية هي:

١. وضع خطة مستقبلية شاملة للجامعة تساعد على استدامة قدرتها التنافسية.
٢. إعطاء الجامعات مجالاً واسعاً في الاستقلال بإدارة شؤونها ، واعطاء مزيد من الصلاحيات لمجالس الجامعات ومجالس الكليات ومديري الجامعات.
٣. التحديد الدقيق للمسؤوليات سواء للقيادات الأكاديمية أو التنفيذية.
٤. الاعتماد على التوصيف الوظيفي في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة بالجامعة.
٥. وجوب مشاركة أعضاء هيئة التدريس عند اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.
٦. توحيد الأساليب الإدارية بين وحدات الجامعة في ضوء سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والمحاسبة بالأهداف والنتائج.
٧. استحداث إدارة للتطوير الإداري على غرار بعض الجامعات العربية.
٨. إعداد وإصدار دليل تنظيمي ودليل إجراءات العمل بالتعاون مع رؤساء الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة والعمل على تعديلته وتطويره بصورة مستمرة.
٩. تبنى أساليب إدارية وأنماط قيادية تحقق ثقافة تنظيمية جيدة داخل المناخ الجامعي.
١٠. وضع برامج تدريبية تؤهل العاملين لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في الوظيفة بما يحقق النضج الوظيفي.
١١. السعي نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات العاملين بالجامعة ، مما يزيد شعورهم بالوفاء والمشاركة.
١٢. توفير تقارير دورية عن أداء العاملين بالجامعة.

Abstract:

In spite of the continuous interest in university education, which is represented in reform and develop attempts, there are still many problems and challenges faced by the university administration, so the last years of the last century have seen great interest by management scientists and those interested in developing management methods to search for advanced management methods Is suitable for dealing with the challenges faced by the university administration at this time, through the knowledge of the experiences of some developed countries in the field of university administration.

Through the experiences of some foreign countries in the field of university administration, it is clear that the university administration is receiving great attention by the educational policy makers, because of its importance in achieving the goals of the university, where they focused on several key points:

1. Develop a comprehensive future plan for the university to help sustain its competitiveness.
2. Giving universities a wide range of independence in managing their affairs, and giving more powers to university councils, college councils and university administrators.
3. To determine the exact responsibilities of academic or executive leaders.
4. Dependence on the job description in the appointment, transfer and assignment of the various functions of the university.
5. The participation of faculty members in the selection and appointment of academic leaders.
6. Unifying the administrative methods among the university units in the light of the central planning policy, decentralization of implementation and accountability with objectives and results.
7. Developing a management development department similar to some Arab universities.

8. Preparation and issuance of an organizational guide and a manual of work procedures in cooperation with the heads of administrative units at the university level and work on the promotion and development on a continuous basis.
9. Adopting managerial methods and leadership patterns that achieve a good organizational culture within the university climate.
10. Develop training programs that qualify employees to cope with changes that may occur in the job to achieve functional maturity.
11. Seeking to meet the requirements and needs of university employees, increasing their sense of fulfillment and participation.
12. Provide periodic reports on the performance of university staff.

الطلاب وتناول قضايا ومشكلات المجتمع والعمل على

خدمة وتنمية المجتمع (مرسي ، ١٩٩٩ ، ٢٤) .

ولقد أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفاءته والتحكم في كلفته وحسن استثمارها ، من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر استجابة لتحديات التغيير السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والإقتصادية ، وتدفع سبل المعرفة في مختلف المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية (حسان ، ١٩٨٦ ، ٣٨٥) ، وقضية تطوير التعليم الجامعي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرقه وكفائته (تويج ، ١٩٩٩ ، ٣٩٢) .

ولعل من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك تتعلق بنمط إدارته ، ويرجع ذلك إلي أن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه وظروفه الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به ، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة ، والتي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية ، وبالتالي فإن تطور التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث الإدارة الجامعية (إسماعيل ، ٢٠٠٧ ، ١٢) .

وعلى الرغم من الاهتمام المستمر بالتعليم الجامعي ، والمتمثل في محاولات الإصلاح والتطوير ، فإنه ما زالت هناك العديد من المشكلات والتحديات التي تعاني منها الإدارة الجامعية والتي أكدت عليها

مقدمة البحث وتساؤلاته

في الوقت الراهن ومع بداية الألفية الثالثة يواجه الوطن العربي العديد من التحديات الوطنية والإقليمية والدولية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتقني والقانوني والسياسي على حد سواء، مما يتطلب التحرك السريع والفاعل بما يكفل الاستعداد لمواجهةها والتكيف مع متطلبات العصر ومستجداته، ولتحقيق ذلك ينبغي الاهتمام بتكوين الثروة البشرية مع التحرير الكامل لطاقات المجتمع وإعدادها وتمكينها وتفادي تعطيل أي جزء منها.

والتعليم له دوراً هاماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد الجامعة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي (التعليم وإعداد القوي البشرية والبحث العلمي إضافة إلي خدمة المجتمع (محجوب ، بسمان فيصل ، ٢٠٠٣ ، ١٧)

وفي العصر الحديث تتعدد فيه الاهتمامات وتتشابك فيه الأمور ويواجه متغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية وعسكرية ومعرفية وتكنولوجية، مما يجعل وظائف الجامعة فيه متعددة الجوانب ومتشعبة، ويتفق كثير من المتخصصين على أن للجامعة دوراً هاماً في خدمة المجتمع وتحدد الوظائف الأساسية للجامعة في ثلاث وظائف أساسية هي إعداد الموارد البشرية وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في عملية التنشئة الاجتماعية ونقل الثقافة ، وتتناول الوظيفة الأخيرة للجامعة العمل على صياغة وتشكيل ووعي

الإدارة الجامعية في هذه الآونة ، وذلك من خلال الاطلاع على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية، ورصد أبرز الدروس المستفادة منها وتوظيفها لصالح الواقع المصري (مجاهد ، ٢٠٠٨ ، ٤٩) ، ومن ثم نشأت فكرة البحث لحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات التالية:

كيف يمكن الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية بالجامعات المصرية؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الإطار المفهومي للإدارة الجامعية؟
- ما واقع الإدارة في الجامعات المصرية؟
- ما أبرز خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية؟
- ما سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في الآتي:

- ١- أهمية موضوع البحث والذي يتناول سبل تطوير إدارة التعليم الجامعي وذلك من خلال الاستفادة من بعض الخبرات العالمية من أجل إحداث تغيير وتحسين شامل في أداء القيادات الجامعية .
- ٢- تعدد الجهات التي قد تستفيد من نتائج البحث الحالي ومنها وزارات التعليم العالي والبحث العلمي ، القيادات الجامعية في المستويات الإدارية المختلفة ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملون بالجامعات ، الطلاب .

العديد من الدراسات ومنها دراسة (إسماعيل ، ٢٠٠٧) و دراسة (طعيمة والبندي ، ٢٠٠٤) منها:

• تعدد المستويات الإدارية دون وجود حاجة حقيقية إلي مثل هذا التعدد ، ولعل الخلل الأساسي في هذا التعدد يكمن في ضعف الاتصال بين المستويات الإدارية الجامعية المختلفة ، بالإضافة إلي تعرض المعلومات للفقد أثناء مرورها بهذه المستويات المتعددة.

• انشغال الإدارات في الجامعات بالمهام الأكاديمية مما يجعل التفكير الجدي في التطوير الإداري أمراً غير مهم لهم ، وبالتالي لا يقدموا أفكاراً متطورة في هذا المجال .

• البطء الشديد في الإستجابة لمطالب التغيير والتطوير ، نظراً لتعدد التنظيمات الإدارية وإتباع الإتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الإستفادة الكاملة من الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعات .

• ضعف التأهيل والتدريب للقيادات الجامعية، مما قد يؤدي إلي ضعف أدائهم لنقص معرفتهم بالقواعد والأسس الإدارية وصعوبة تقييم أدائهم بسبب غموض الأهداف وترتيبها حسب أولويتها وأهميتها .

• إن إدارة الجامعات بداية من رؤسائها وانتهاءً برؤساء الأقسام بالكليات يواجهون الكثير من المشكلات الإدارية ، بعضها مع أعضاء هيئة التدريس ، والبعض الآخر مع محترفي الإدارة الروتينية ، من المساعدين لهم في الشؤون الإدارية .

• قصور الجهاز الإداري علي مستوي الجامعات والكليات ، وتعدد الإجراءات الإدارية بالشكل الذي يعوق حركة التطوير أحياناً ، ومن ثم تحقيق الأهداف كاملة .

لذا شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها

بجامعة المنصورة البالغ عددهم (١١٠) فرداً، وتوصلت إلي عدة نتائج من أهمها : رغبة جميع قيادات الجامعة في العمل معا لتحديد أهداف الجامعة وفي تحديد مسؤوليات كلا منهم ، وفي وضع برامج العمل وتنفيذها ، وفي المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، وأهمية وجود الثقة وتحسين العلاقات ونشر ثقافة العمل الفريق بين قيادات الجامعة .

وكذلك دراسة هاني سعيد مبارك الغيثي (٢٠٠٧)، بعنوان : مدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، والتي هدفت التعرف علي مدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها : أن أعلي تقديرات للطلبة لمدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان كانت في مجال " الخدمات " ، " الحوافز المادية والمعنوية " ، " المجال الإداري " ، " نظم المعلومات " و " رضا الطلبة علي التوالي .

وأيضاً دراسة أمال محمود محمد أبو عامر (٢٠٠٨)، بعنوان : " واقع الجودة الإدارية في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، والتي هدفت التعرف علي واقع الجودة الإدارية في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين وسبل تقديره ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها، أن المتوسط الكلي لدرجات الجودة الإدارية في جامعات المملكة العربية السعودية في مجالات أداة الدراسة بدرجة متوافرة كبيرة .

وهناك دراسة Janet F.cobelli (٢٠٠٨) ، بعنوان : الإدارة الجامعية وعملية اتخاذ القرار ، والتي هدفت التعرف علي الطرق التي تتبعها الإدارة الجامعية في اتخاذ قراراتها ، والتعرف علي مدي تأثير الموقع الوظيفي لمسئول الإدارة الجامعية علي عملية

٣- حاجة الدول العربية عامة وخاصة مصر من خلال أنظمتها التعليمية والتربوية إلي الأخذ بأساليب التحديث والتطوير والتجديد التربوية .

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث والذي اتضحت خطواته من خلال التنظير للإدارة الجامعية، والوقوف على واقع الإدارة في الجامعات المصرية، وعرض أبرز خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية، وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية.

الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت الإدارة الجامعية دراسة Wiliam Holland (٢٠٠٤) ، بعنوان : دور مجلس الأوصياء في إدارة الجامعات المستقلة بولاية نيويورك، وهدفت إلى التعرف علي دور مجلس الأوصياء في إدارة الجامعات المستقلة بولاية نيويورك ، وذلك من أجل معرفة دور الدولة في التخطيط لتعليمها الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: اشترك مجلس الأوصياء في إدارة الجامعات المستقلة باعتباره المجلس الأعلى المنوط بالإشراف علي التعليم العالي ، ولا يتدخل مجلس الأوصياء في الأمور التي تؤثر علي السياسة العامة للجامعة .

و دراسة سعدية يوسف الشراوي وعلي عبدربه حسين (٢٠٠٧) ، بعنوان " تطوير الإداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل " ، وهدفت إلى تحليل مفهوم فريق العمل الإداري الفعال وتوضيح آلياته ، والوقوف علي صعوبات تطبيقه وتحديد متطلبات تطبيقه في الإدارة الجامعية ، والوصول إلي تصور مقترح لتطوير الإداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل الفعال ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات طبق علي عينة من القيادات الأكاديمية

وفلسفتها ، فاختلاف نمط إدارة الجامعات من بلد لآخر ومن جامعة لأخرى .

وقد عرف البعض الإدارة الجامعية على أنها : مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها العاملون وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل فيما بينهم في جو ديمقراطي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل المثمر لتحسين العملية التعليمية في التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه (عبد الحي ، ٢٠٠٧ ، ٣١)

وعرفها البعض الآخر على أنها : كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلي تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد(راشد ، ٢٠٠٢ ، ٧٩) .

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الجامعية تنطوي على بعض العمليات والوظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم والتي تهدف إلي توجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمؤسسة الجامعية نحو تحقيق الأهداف الخاصة بها .

وفي ضوء ما سبق عرضه ينظر البحث الحالي للإدارة الجامعية على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي تمارس على مستوى الجامعة ، بغرض التأثير في سلوك الأفراد، في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة، باستخدام أحدث الأساليب الإدارية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد"

خصائص الإدارة الجامعية وأهم سماتها :

تتمثل خصائص الإدارة الجامعية في الآتى :

(Tehart& et al,2003,142-144)

- أنها ذات نظرة شمولية .
- أنها منظمة هيكلياً .
- هي أداة تطوير وتغيير .
- تراعي التخصص والقدرات الفردية لكل عضو .

اتخاذ القرار واستخدمت المنهج الوصفي، وأسلوب المقابلة ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: يحدد الهيكل التنظيمي وحجم المنظومة طريقة الإدارة الجامعية في اتخاذ قراراتها، ويؤثر الموقع الوظيفي لمسئول الإدارة الجامعية علي عملية اتخاذ القرار ، وأن القيادات الجامعية يستخدمون نفس الطرق في اتخاذ قراراتهم وذلك علي مستوي الجامعات موضع الدراسة وأيضاً دراسة Jone Ellen (٢٠١٠) ، بعنوان : الإدارة - القيادة الفعالة من خلال الإتصال ، والتي هدفت بحث العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الإتصال المنهج واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن أساليب واستراتيجيات الإتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير ، وإن نمط الإتصال الفعال يركز علي قدرة الإصغاء بتركيز الآخر .

بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الإدارة الجامعية ، يتضح أن هذه الدراسات منها ما ركز علي المشكلات الإدارية ، وبعضها ركز علي كفاية العملية الإدارية ، ومنها ما ركز علي دراسة الواقع والمناخ السائد او الثقافة الإدارية في الإدارة الجامعية ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة والمنهج والأدوات وبعض نقاط الإطار النظري ، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تركز علي سبل تطوير الإدارة الجامعة في ضوء بعض الخبرات العالمية.

وسوف يتم معالجة البحث الحالي من خلال المحاور التالية:

المحور الأول : الإطار المفهومي للإدارة الجامعية

مفهوم الإدارة الجامعية

اختلف مفهوم الإدارة الجامعية نظراً، لتباين وجهات نظر المعنيين من حيث تطور دور الجامعة

العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة ويرأسه وزير التعليم العالي والبحث العلمي. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ٥)

(٢) مستوى الجامعة

تتمثل إدارة الجامعات ومنها جامعة المنصورة على هذا المستوى في مجلس الجامعة ويرأسه رئيس الجامعة وعضوية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمعاهد، وأربعة من ذوى الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجمهورية بعد أخذ رأى مجلس الجامعة ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجالس الجامعات الخاضعة لهذا القانون هذا بالإضافة إلى أمين الجامعة ويعاون رئيس الجامعة ثلاثة نواب يختص كل نائب بشأن من شئون الجامعة والتي تمثل أهدافها الثلاثة ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ١٣)

أما عن اختصاصات مجلس الجامعة فقد حددت المادة رقم (٢٣) من القانون كافة اختصاصات ومهام مجلس الجامعة وذلك بالنظر في العديد من المسائل لعل من أهمها ما يأتي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ١١)

- 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- تنظيم قبول الطلاب في الجامعة وتحديد أعدادهم.
- ٤- تنظيم الشئون الإدارية والمالية في الجامعة.
- ٥- إصدار اللوائح الفنية والمالية والإدارية للوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعة بالاتفاق مع وزارة الخزانة وذلك فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية
- ٦- وضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات العملية والانتداب لها.

- تحديد مسؤولية كل فرد فيها .
- تعتمد علي التخطيط العلمي في كل مشروع أو برنامج .
- تفتح المجال للإبداعات الشخصية والجماعية .
- الإعتماد علي الأسس والمعايير الثابتة في الترقى الوظيفي .
- نراعي ميول وطموحات الأعضاء .

جوانب الإدارة الجامعية

هناك جانبان للإدارة الجامعية وهما: (جوهر، ١٩٩٩، ٤١)

- الجانب الاستراتيجي الذي يتمثل في الهياكل التنظيمية للجامعات والكليات والأقسام والإدارات ومراكز البحث وما يتصل بها من لجان وتوزيع اختصاصات وسلطات .
- الجانب الديناميكي الذي يتمثل في التفاعلات المستمرة بين الأفراد بعضهم بعضاً وبين الأقسام من جانب ، والمجتمع المحيط من جانب آخر وفي كل ما ينشأ خلال تلك التفاعلات من تنافس تعاون صراعات وفي تأثيرهم علي الأداء الجامعي.

المحور الثاني: واقع الإدارة في الجامعات المصرية

فيما يتعلق بإدارة التعليم الجامعي في مصر فقد أنشئت وزارة خاصة بالتعليم العالي والجامعي عام ١٩٦١ على أساس الإشراف على قطاعين ، قطاع الجامعات وقطاع معاهد إعداد الفنيين والمعاهد العالية وبعض المعاهد الخاصة، ويوجد مجلس أعلى للجامعات يقوم بالتنسيق بها^(٢) ومن ثم يتم إدارة التعليم الجامعي في مصر من خلال المستويات التالية:

(١) مستوى المجلس الأعلى للجامعات

تتمثل إدارة التعليم الجامعي على هذا المستوى في المجلس الأعلى للجامعات إذ ينص قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية على أن يكون للجامعات مجلس أعلى يسمى المجلس الأعلى للجامعات، مقره مدينة القاهرة، ويتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث

٤- إعداد السياسة الكفيلة بتيسير حصول الطلاب على الكتب والمذكرات الجامعية وبتشجيع التأليف في بعض المواد.

٥- وضع اللائحة الداخلية لمكتبة الكلية.

٦- تنظيم قبول الطلاب في الكلية وتحديد أعدادهم.

٧- إعداد مشروع موازنة الكلية.

٨- توزيع الاعتمادات المالية على الأقسام.

٩- تحويل الطلاب ونقل قيدهم من الكلية وإليها.

١٠- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس ونقلهم.

١١- تحديد مواعيد الامتحان ووضع جداوله وتوزيع أعماله وتشكيل لجانته.

١٢- قيد الطلاب للدراسات العليا وتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه، وتعيين لجان الحكم على الرسائل وإلغاء القيد والتسجيل.

وعلى الرغم من أن الدولة تكفل استقلال الجامعات وتقر لكل جامعة التمتع بالشخصية الاعتبارية بنص الدستور إلا أن الواقع وكما يشير عبد العال (٢٠٠٧، ٥٨) يختلف عن ذلك، حيث إن تربع وزير التعليم العالي على قمة الهرم الجامعي واعتماد التعيين كأسلوب لشغل كافة المناصب الجامعية يفرض وصاية على الجامعات ويكسر عيوب المركزية الهرمية 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 وفي هذا المقام تكاد الاستقلالية أن تتلاشى ويؤكد ذلك عبد الدايم وأحمد (٢٠٠١)، حيث توصلنا إلى أن الإدارة الجامعية المتبعة بالجامعات الحكومية المصرية بكل عملياتها وعلى اختلاف مستوياتها تعاني العديد من أوجه القصور لعل أبرزها الإصرار على تعيين القيادات الجامعية بموجب قرارات سيادية، دون اختيار حر من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، رغم التحول الذي شهدته الحياة السياسية مؤخراً، مما يؤكد على مركزية الإدارة

٧- مناقشة تقارير رئيس الجامعة والتقارير السنوية

لللكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية

وتقييم النظم الجامعية فيها ومراجعتها وتجديدها

في ضوء كل ذلك في إطار التقدم العلمي

والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.

٨- تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ونقلهم.

٩- تحديد مواعيد بدء الدراسة ومدة عطلة منتصف

العام الجامعي.

١٠- منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات.

ومنح الدرجات الفخرية.

(٣) على مستوى الكلية

تتمثل إدارة التعليم الجامعي على هذا المستوى

في مجلس الكلية والذي يضم العميد رئيساً لهذا

المجلس، ووكلاء الكلية، ورؤساء الأقسام، وأستاذ من

كل قسم، وأستاذاً مساعداً ومدرساً في الكليات التي لا

يزيد عدد الأقسام فيها عن عشرة وأستاذين مساعدين

ومدرسين إذا زاد عدد الأقسام عن عشرة وثلاثة

أعضاء ممن لهم خبرة في المواد التي تدرس في الكلية

وهذه المستويات الإدارية لها وظائفها ومسئولياتها

فيما بينها ومع الطلاب والموظفين، كما تحكمها

علاقات معينة بالمجلس الأعلى للجامعات، ووزارة

التعليم العالي. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ٢٠ -

٢١)

ويحدد قانون تنظيم الجامعات اختصاصات مجلس

الكلية بالنظر في العديد من المسائل لعل من أهمها ما

يأتي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ٢١-٢٣)

١- رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية في

الكلية، وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة.

٢- وضع خطة لاستكمال وإنشاء المباني ودعم

المعامل والتجهيزات والمكتبة في الكلية.

٣- إعداد خطة الكلية للبعثات والأجازات الدراسية

والإيفاد على المنح الأجنبية.

الدورة الثانية بالتعرف على التغيرات الإيجابية والتطورات التي حدثت في المهارات الإدارية للمشاركين ، وتتم عملية التقويم من خلال إعداد الاستمارات التي تحتوى على مجموعة من الأسئلة ، وعن طريق هذه الاستمارات يتم جمع المعلومات والبيانات من جميع المحيطين بالمشاركين بداية من العاملين معه ورفاقه في البرنامج التدريبي ووصولاً إلى رؤسائه في العمل للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى المشترك ، وكذلك السلوكيات التي تم اكتسابها من البرامج .

ويرجع استخدام تطبيقات تطوير الإدارة الجامعية في مجال التعليم بأمريكا إلى ضرورة أن يتوافر لدى المدراء مجموعة من الكفايات والمتطلبات من أجل المستقبل ، وهذه الكفايات يجب أن تشمل على ما يلي :

(Graeme Martin , 16) :

- التخصصات الفنية القائمة على المعرفة والتي تتضمن إدارة الفرد لذاته بالإضافة إلى قدرته على إدارة الآخرين .
- زيادة المعرفة بالتكنولوجيا الحديثة (محو الأمية التكنولوجية).
- الكفايات الدولية التي تتخطى حدود الوظيفة .
- مهارات الإدارة الذاتية .
- الكفايات الشخصية مثل المرونة والشمول والتكامل .

إن توافر هذه الكفايات والمتطلبات هي بمثابة جسر يمكن من خلاله عبور هذه التغيرات والتحويلات السريعة والمتلاحقة .

البيئة التنظيمية للجامعات الأمريكية :

تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم لما تتميز به الجامعات الأمريكية من اللامركزية سواء من الناحية الإدارية أو المالية أو طرق تمويلها والاتفاق عليها، إلا أن الهيكل الإداري على مستوى الجامعات الأمريكية لا يختلف كثيراً، وإذا كان هناك بعض الاختلاف أو

والتصميم على تقليص اختصاصات المجالس الجامعية وتفريغ استقلالية الجامعة من مضمونها رغم كفالة الدستور وقانون تنظيم الجامعات لكافة أبعاد ذلك الاستقلال، هذا بالإضافة إلى البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية، والافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي (حربى، ٢٠٠٢، ٢١٦)، فضلاً عن قلة توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري، وتعقد الخدمات الإدارية اللازمة للطلاب كاستخراج شهادة أو كرنيه على مستوى كليات الجامعة.

المحور الثالث : خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال

الإدارة الجامعية

أولاً : خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول تقدماً في مجال التنمية الإدارية وتمتاز بالسبق في هذا المجال على كل من إنجلترا وأوروبا (Graeme Martin 2000, 18)، وحتى عام 1980 كانت أمريكا تعتبر تطوير الإدارة الجامعية مرادفاً للتدريب إلا أنه قد تم إعادة وتنظيم فكرة البرنامج التدريبي وكيف يمكن أن يكون أكثر إكساباً للخبرات ، وذلك من خلال إجراء العديد من الدراسات والبحوث في فترة الثمانينات والتي أكدت على أن الخبرات التي يتم اكتسابها من العمل هي المصدر الاساسى لتعليم وتنمية المدراء (Cynthia D,) (4)

ولقد أوضح " (Frank & Rober, 1998, .77-)

78 أن معظم برامج تطوير الإدارة الجامعية تستخدم تقييمات الأداء ذات الـ 360 درجة، حيث يتم تقييم المشاركين في بداية البرنامج وفي نهايته ، وبذلك فإن التغذية الراجعة تتم في خلال دورتين : تهدف الدورة الأولى إلى تقييم فعالية التدريب ، بينما الدورة الثانية تهدف إلى تعزيز عملية التعليم ، كما تسمح بيانات

- **سكرتير المجلس:** يتكفل سكرتير المجلس تحت إشراف الرئيس، وبموافقة من مجلس الأوصياء بالعديد من المهام منها:
- تجميع السجلات والمكاتبات الرسمية ومحاضر جلسات المجلس، وأخذ ختم الجامعة ضمن عهده واستخدامه بطريقة ملائمة.
- التأثير على العقود والرهونات والوثائق المسموح بها من قبل المجلس، وتسجيل تفاصيل جلسات المجلس ولجانته، والتأكد من وصول الإخطارات بالطريقة المحددة في اللوائح والقوانين.
- **أمين الصندوق:** أمين صندوق الجامعة هو نفسه أمين صندوق مجلس الأوصياء، ويتكفل أمين الصندوق تحت إشراف الرئيس والنائب الأعلى للشئون المالية والإدارية وبموافقة مجلس الأوصياء بما يلي:

- تسلم الأموال طبقاً للوائح الداخلية مع عدم إيداعها خزينة الولاية
- يتحمل مسؤولية أموال سندات وعقود ووثائق الجامعة، ويستلم الإيصالات مستحقة الدفع للجامعة، ثم يودع هذه الأموال باسم الجامعة في البنوك أو شركات توظيف الأموال التي تتعامل معها الجامعة، ويتحمل أيضاً مطابقة الأموال الواردة للسجلات والمستندات.
- توفير السجلات والدفاتر الخاصة بالتعاملات المالية للجامعة وعرضها عند الطلب لأعضاء مجلس الأوصياء
- إعداد تقرير عن الوضع المالي للجامعة في نهاية السنة المالية، ويقدمه لمجلس الأوصياء.

المهام المكلف بها مجلس الأوصياء:

أعطت التشريعات بالجامعات الأمريكية لمجلس الأوصياء سلطة إدارة الجامعة، فمثلاً جامعة تكساس الجنوبية قد حددت سلطة مجلس الأوصياء طبقاً للمادة ١٠٦ بند (١١) حيث يعطى قانون الولاية الحرية لمجلس الأوصياء سلطة سن التشريعات واللوائح

التباين في الهيكل الإداري ببعض الجامعات، إلا أن أوجه الإتفاق كثيرة وعديدة. وتتمثل أهم عناصر البنية التنظيمية لبعض الجامعات الأمريكية في الآتي:-

مجلس الأوصياء (Board of trustees)

يعد مجلس الأوصياء السلطة الإدارية العليا في إدارة الجامعات الأمريكية، ونظراً لدورة المؤثر في إدارة العمل الإداري وتنسيقه داخل الجامعات الأمريكية، ويحاول البحث في هذا الجزء تناول دور هذا المجلس بشئ من التفصيل من خلال بعض القوانين ولوائح بعض الجامعات- حيث إن ذلك لن يعكس على مستوى الأداء الإداري داخل الجامعات الأمريكية - ويتضح ذلك فيما يلي:

الهيكل الإداري لمجلس الأوصياء:

يمكن تحديد البنية الإدارية لمجلس الأوصياء أو بمعنى آخر أهم الموظفين الإداريين المكونين لهذا المجلس وأهم مهامهم الإدارية في إدارة العمل وتنسيقه فيما يلي:

- **الرئيس (رئيس مجلس الأوصياء):** ويقوم برئاسة جلسات مجلس الأوصياء وفي حالة حضوره يوقع على محضر الجلسات، ويقوم بتعيين أعضاء لجان المجلس أو يتم تعيينهم بمعرفة المجلس ذاته، وقد يكلف الرئيس أحد أعضاء المجلس بالقيام المهام المكلفة إليه ما لم يعترض المجلس على ذلك.
- **نائب الرئيس:** ويقوم بمهام الرئيس في حالة غيابه أو عدم قدرته على الحضور أو في حالة تكليف الرئيس له بذلك ويتمتع في هذه الحالة بكافة سلطات الرئيس، ويخضع لكافة القيود الوظيفية لهذا المنصب، إضافة إلى ذلك عليه أن يؤدي المهام المكلفة إليه من وقت لآخر من قبل الرئيس أو المجلس، وقد يكلف نائب الرئيس أحد أعضاء المجلس بالقيام المهام المكلفة إليه ما لم يعترض المجلس على ذلك.

اجتماعات مجلس الأوصياء:

يعقد مجلس الأوصياء اجتماعات دورية، فمثلا في جامعة نيويورك New York University "يعقد مجلس الأوصياء اجتماعا سنويا في شهر أكتوبر من كل عام، ويجتمع في أوقات أخرى من العام، فينتخب الأوصياء موظفيهم في الاجتماع السنوي، وفي الفترة بين الاجتماعات السنوية تتمتع اللجنة التنفيذية بسلطة واسعة بصفتها نائبة عن المجلس" (University of Houston, 2005)

أما في جامعة The Texas A&M University "تتعد اجتماعات دورية لمجلس الأوصياء في الجمعة الرابعة من شهر يناير ومارس ويوليو وسبتمبر والجمعة الأولى من ديسمبر من كل عام أو في وقت يحدده رئيس مجلس الأوصياء أو نائب الرئيس في حالة غيابة" ومهما يكن من إختلاف في أوقات عقد الاجتماعات بين الجامعات الأمريكية نظرا للامركزية الإدارية، لكن فالمهم هو عقد الاجتماعات بصفة دورية.

وإلى جانب هذه الاجتماعات الدورية تعقد بعض الاجتماعات الطارئة" بناء على طلب من رئيس المجلس أو نائبة في حالة غيابة أو بناء على طلب ما لا يقل عن خمسة من أعضاء المجلس، ويجب على السكرتير التنفيذي للمجلس الإتصال هاتفيا بجميع أعضاء المجلس، ليلبغهم عن السبب والهدف المحدد من وراء عقد الاجتماع والتأكد من عدم إنشغال العضو في هذا الوقت ذلك من خلال مدة لا تقل عن ٢٤ ساعة قبل الاجتماع الخاص" (The Texas A& M University, 1999, 1)

وينبثق عن مجلس الأوصياء العديد من اللجان التي تمارس العديد من المهام والمسؤوليات الإدارية مما يساعد مجلس الأوصياء على القيام بمهامه الإدارية بفاعلية وكفاءة، مما يسهم في تطوير الأداء الإداري الجامعة بصفة عامة والأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات الأمريكية بصفة خاصة وتتمثل هذه اللجان

الداخلية لإدارة الجامعة بشكل ناجح، وطبقا لتشريعات ولوائح مجلس أوصياء جامعة تكساس الجنوبية (كمثال للجامعات الأمريكية) تصبح مهام وسلطات المجلس كالآتي:-

- وضع اللوائح والقوانين الخاصة بإدارة الجامعة.
- تعيين وفصل كل من رئيس الجامعة والمسئولين الإداريين بالجامعة، إضافة إلى الأساتذة الجامعيين.
- وضع البرامج التعليمية للجامعة ومراقبتها وتعديلها، وتحديد مهام الجامعة التعليمية وأهدافها، والتصديق على خطط الجامعة طويلة الأمد
- التصديق على جميع الدرجات العلمية العادية أو الشرفية والدبلومات
- التصديق على اللوائح والوثائق بما يشمل التعديلات المقترحة الخاصة بالمجموعات أو الهيئات داخل الجامعة والتي تستخدم مثل هذه الوثائق.
- التصديق على القيمة المقدرة لمصروفات الطلبة الملتحقين بالجامعة، بالإضافة إلى استلام المنح والهبات المقدمة من الحكومة أو من مؤسسات خاصة ، لاستخدامها بالأساليب التي يعتبرها الأوصياء هي الأفضل ، لتحقيق مصالح الجامعة. (Texas Southern university, 2005)
- يضاف إلى المهام والسلطات السابقة العددي من المسئوليات الإدارية والتي تتمثل في:
- المحافظة على إستقلالية الجامعة التي منحها لها الدستور، والدفاع عن حقوق كافة مؤسسات الجامعة المتعلقة بإدارة شؤونها الداخلية، وإختيار مديرها وموظفيها
- تعزيز الصورة العامة للجامعة وتقويتها ، وإقامة علاقة تواصل بين الجامعة والمجتمع
- رعاية كافة فروع الجامعة للوصول لأهدافها الأساسية وتوجيهها خطيا، وتوضيح مهمة كل فرع والتأكيد عليها.

الهيكل الإداري لمجلس الجامعة:

يضم مجلس الجامعة العديد من الإداريين والموظفين المسؤولين عن إدارة العمل حيث يتكون مجلس الجامعة من الرئيس ونائبة والسكرتير، والذين يتم إنتخابهم سنويا بتصويت من أعضاء المجلس، ويعين الرئيس مسئولاً برلمانياً- ليس بالضرورة عضواً بالمجلس - وذلك بالإستشارة مع اللجنة التنفيذية، ويعقد الرئيس إجتماعات مجلس الجامعة، ويرأس اللجنة التنفيذية في ذلك الوقت، أما نائب الرئيس يقوم بأعمال الرئيس في حالة غيابه، أما السكرتير يقوم بإعداد وثائق مفصلة عن إجتماعات المجلس ويوفرها لأعضاء المجلس ولجميع أعضاء هيئة التدريس، ويحتفظ بقائمة الأعضاء الذين حضروا الجلسة، وكذلك إعداد التقارير مماثلة عن جلسات اللجنة.

مسئوليات مجلس الجامعة وسلطاته (New York University , 2-3)

يمارس مجلس الجامعة العديد من المهام والمسئوليات الإدارية، والتي تسهم بدورها في تطوير الأداء الإداري على مستوى الجامعة، وتتمثل هذه المهام والمسئوليات فيما يلي:

- التصرف في الشؤون الإدارية والتعليمية والأكاديمية ذات التأثير على أكثر من كلية، يتضح ذلك في القانون الداخلي رقم (٣٤ج) لجامعة نيويورك وتكون قراراته في هذه الأمور ملزمة لكل الكليات ما لم تلغى بقرار من مجلس الأوصياء بناء على طلب الكلية، وتبلغ اللجان في كافة الجامع نتائجهم وتوصياتهم إلى مجلس الجامعة
- مناقشة السياسات الأكاديمية والإجرائية بالإضافة إلى متابعة السياسات الخاصة بالميزانية وشؤون العاملين، وتطوير الجامعة والكليات والعلاقات التعليمية مع الجامعة.
- تحديد السنة الدراسية وتحديد طول فترات الدراسة والعطل، وإعداد اختبارات القبول بالإضافة لما سبق

في "لجنة التنفيذية، لجنة الإشراف الأكاديمية، لجنة التطوير، لجنة الشؤون المالية، اللجنة التشريعية، لجنة شؤون الموظفين (العاملين) لجنة الشؤون القضائية، لجنة الخدمات الطلابية، لجنة الأبنية والأراضي" (Texas Southern university, 2005, 2).

مجلس الجامعة University Senate

يتكون مجلس الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين التنفيذيين في الجامعة وعمداء الكليات بالإضافة لأعضاء من المكتبات يحددهم مجلس الجامعة، وموظفين آخرين يحددهم مجلس الأوصياء عند الحاجة بالإضافة إلى بعض الطلبة، هذا التكوين يكاد يكون موحداً بين معظم جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وإن كان هناك إختلاف بين الجامعات في أعداد الأعضاء المنتمين لكل فئة من الفئات السابقة.

فمثلاً في جامعة نيويورك New York تنص لائحته على أن مجلس الجامعة "يتكون من الرئيس وما لا يزيد عن ثمانين عضواً مصوناً كالاتي:

- ما لا يزيد عن خمسة وثلاثين عضواً من مجلس الكلية بينهم ممثل واحد عن قسم المكتبات العامة بالجامعة
- ما لا يزيد عن خمسة عشر عضواً أكاديمياً من مجلس العمداء
- ما لا يزيد عن إثنين وعشرين عضواً من الطلاب بمجلس الجامعة
- ما لا يزيد عن ثمانية أعضاء من موظفي الإدارة المركزية يشملون الرئيس ومستشار الجامعة ونائب الرئيس التنفيذي للشؤون الأكاديمية ونائب الرئيس التنفيذي للشؤون الصحية والسكرتير وثلاثة من ممثلي مجلس الإدارة والموظفين الآخرين المعيّنين من وقت لآخر بواسطة الرئيس وينتخب أعضاء المجلس من الكليات واحداً أو أكثر من كل كلية من الكليات المؤسسة للجامعة والمدرجة في القانون الداخلي الخاص بها رقم (٥١) وذلك طبقاً لعدد الأعضاء ودرجاتهم العلمية .

وفي جامعة أخرى مثل جامعة نيويورك توجد العديد من اللجان المرتبطة بمجلس الجامعة ، وتمثل في "لجنة الشؤون الإدارية، اللجنة التنفيذية، لجنة التنظيم والإدارة، لجنة الشؤون العامة، لجنة شؤون الكليات، لجنة الشؤون المالية، المجلس القضائي الجامعة، بالإضافة لبعض اللجان الخاصة" .

رئيس الجامعة President of the University

يعتبر رئيس الجامعة هو الرئيس أو المدير التنفيذي للجامعة والمسئول عن الإدارة الكاملة للجامعة، وذلك تحت إشراف مجلس الأوصياء وفي ضوء ذلك فهو مكلف بالعديد من المهام والمسئوليات الإدارية والتي تتمثل فيما يلي:

- إدارة الجامعة، ورعاية وتحسين التعليم والبحث العلمي، باعتبارهما الهدفين الأساسيين للجامعة، وكذلك تنفيذ القوانين واللوائح وتعليمات مجلس الأوصياء، ونقل اقتراحات هيئة التدريس وذلك بصفة عضوا فيها
- استعراض شؤون الجامعة أمام مجلس الأوصياء فيما يتعلق بالتعيينات الرئيسية والاستفسارات الرئيسية عن سياسة الجامعة والميزانية السنوية، بالإضافة إلى دورة في تقديم توصياته وآرائه لمجلس الأوصياء بخصوص المرشحين للدرجات الفخرية، بحيث لا يزيد عدد المرشحين الموصي بهم أكثر من ثمانية مرشحين سنويا، وهذا الحق لا يلغى قدرة المجلس على تقديم التوصيات بشأن المرشحين للدرجة الفخرية.

ونظرا لأنه بمثابة الرئيس التنفيذي للجامعة، فإنه يستمد سلطاته من القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة والتي تتيح له فرصة " الإشراف على برامج البحث والتعليم والمكتبات والمتاحف، وخدمات الجامعة الأخرى، مثل رفاهية هيئة التدريس ، والموظفين المساعدين، والرفاهية المالية للجامعة، والرعاية الصحية والانضباط الطلابي، ويعمل رئيس الجامعة

يمارس مجلس الجامعة بعض المهام الموكلة إليه من الجامعة، والتي تتمثل في:

- وضع السياسات التربوية والأكاديمية للجامعة، وإصدار التوصيات بشأن وضع أو إلغاء أو تعديل المناهج الدراسية
- إصدار التوصيات بشأن المرشحين للحصول على الدرجات العلمية الشرفية، أو بشأن الحصول على درجات علمية أو شهادات
- إصدار التوصيات مع الالتزام بلوائح الجامعة بشأن الأمور المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب، وهيئة التدريس والمديرين والموظفين.
- إصدار قرارات توصي مجلس الأوصياء بسن قوانين تتعلق بهيئة تدريس الجامعة أو مراجعة القوانين المالية، وعندما يصدق مجلس الأوصياء على هذه القرارات يتم نشرها في النشرة الدورية المسماة بقرارات وإجراءات مجلس الأوصياء .
- إصدار بعض القرارات التي تتعلق باستحداث مستلزمات ملزمة للجامعة، دون التوجه إلى مجلس الأوصياء، وذلك طبقا للسلطات المسندة إليه في القانون رقم ٣٣٣٥ بند (٤١-٥) .

وينبثق عن مجلس الجامعة العديد من اللجان، التي تقوم بالعديد من المهام والمسئوليات الإدارية، مما يساعد مجلس الجامعة على القيام بواجباته ومسئوليته الإدارية بفاعلية وكفاءة مما يسهم في تطوير الأداء الإداري داخل الجامعات الأمريكية، وهذا من شأنه تهيئة مناخ جامعي لتطوير أداء القيادات الإدارية داخل الجامعات الأمريكية وتمثل هذه اللجان في "اللجنة التنفيذية ، ولجنة المناهج، لجنة التعليم، لجنة المناهج المتخصصة ورفاهية الكليات، وإلى جانب هذه اللجان الدائمة تقوم اللجنة التنفيذية بتعيين لجنة خاصة تبعا للحاجة أو بناء على طلب إداري يحدد تركيب هذه اللجنة تبعا للموقف وتحكمها نفس اللوائح الخاصة باللجان العادية وتحل هذه اللجنة حال انتهائها من تحقيق أهدافها"

- ٦- نائب الرئيس للبحث العلمي V.Pr. for Research
٧- نائب الرئيس للتطوير V.Pr. for Development
٨- نائب الرئيس لشؤون الطلاب V.Pr. for Student Affairs
٩- نائب الرئيس وسكرتير الجامعة V.Pr. and Secretary of the University
١٠- نائب الرئيس والمستشار (القنصل العام) V.Pr. and General Counsel
١١- نائب الرئيس للاتصالات V.Pr. for Communication
أما جامعة يال Yale فإن الهيكل الإداري بها مكون مما يلي:

- الرئيس President
- مدير الجامعة Provost
- نائب الرئيس والسكرتير Vice President and Secretary
- نائب الرئيس والقنصل العام V.Pr. and General Counsel
- نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية V.Pr. for Administration and Finance
- نائب الرئيس للتطوير
وفيما يتعلق بجامعة Washington فإن الهيكل الإداري بها مكون مما يلي :
- الرئيس President
- مدير الجامعة Provost
- النائب التنفيذي للرئيس
- نائب الرئيس لشؤون الطلاب
- نائب الرئيس للتطوير
- نائب الرئيس للشؤون الطلابية
- نائب الرئيس للاتصالات
- نائب الرئيس للموارد البشرية
- نائب الرئيس للإدارة المالية V.Pr. for Financial Management
ومن خلال استعراض الهيكل الإداري للجامعات الأمريكية السابقة، يتضح وجود بعض التباين والاختلاف في الهيكل التنظيمي لها وخاصة في عدد النواب ومهامهم، ولكن هذا الاختلاف لا يصل إلى حد

كعضو لمجلس الجامعة ومجالس الكليات القيادية الأخرى في الجامعة"

نواب رئيس الجامعة:

يمثل نواب رئيس الجامعة عنصرا مهما ضمن الهيكل الإداري على مستوى الجامعات الأمريكية ويشير واقع الجامعات الأمريكية إلى بعض التباين والاختلاف في عدد ومهام نواب رئيس الجامعة من جامعة لأخرى ولكن لا يصل هذا التباين إلى درجة التباين التام بين الهيكل الإداري للجامعات، ويتضح ذلك من خلال عرض الهيكل الإداري على مستوى أكثر من جامعة أمريكية، فمثلا في جامعة Houston يتكون الهيكل الإداري بها مما يلي:

- ١- الرئيس President
٢- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومدير الجامعة Vice President for Academic Affairs and Provost
٣- نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي Vice president for Research
٤- نائب الرئيس لشؤون الطلاب Vice president for Student Affairs
٥- نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية V.Pr. for Administration and Finance
٦- نائب الرئيس للتقديم الجامعي V.Pr. for University Advancement
٧- نائب الرئيس للعلاقات الحكومية V.Pr. for Government Relation
٨- نائب الرئيس للشؤون القانونية V.Pr. for Legal Affairs
أما فيما يتعلق بجامعة Michigan فإن الهيكل الإداري بها يتكون من:
- ١- الرئيس
٢- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومدير الجامعة
٣- نائب الرئيس التنفيذي ومدير المالية The Executive Vice President and Chief Financial Officer
٤- نائب الرئيس التنفيذي للشؤون الطلابية V.Pr. for Medical Affairs
٥- نائب الرئيس للشؤون الحكومية V.Pr. for Government Relations

- تطوير العنصر البشري وإستثماره .
- تحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي وخدمه المجتمع .

الهيكل التنظيمي لجامعة الكويت :

تعتبر المادة الأولى من القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٦٦ في شأن تنظيم التعليم العالي وكذا ما أقره مجلس الجامعة في جلسته في ٢٤/٥/١٩٨٠ هما المصدر الرئيسي لتحديد أسس ومبادئ التنظيم الجامعي بدولة الكويت على النحو التالي: (دليل التنظيم الإداري لجامعة الكويت ، ٢٠٠٥ ، ١٦ - ١٨)

١ - مجلس الجامعة :

يشمل مجلس الجامعة برئاسة وزير التربية الرئيس الأعلى للجامعة وعضوية كل من : مدير الجامعة، أمين عام الجامعة، وكيل وزارة التربية، عمداء الكليات، ثلاثة من الكويتيين من القطاع الحكومي، ثلاثة من الكويتيين من القطاع الأهلي.

ويحضر نواب مدير الجامعة وعميد شؤون الطلبة وعميد القبول والتسجيل اجتماعات المجلس.

مهام واختصاصات مجلس الجامعة:-

ويختص مجلس الجامعة برسم السياسة العامة للجامعة وله على وجه الخصوص ما يلي:

- وضع خطط الدراسة وتعيين مدتها ومواعيد الامتحانات وقواعدها العامة ولجانها ومكافآتها
- وضع شروط قبول الطلاب وتحويلهم ونظام تأديبهم وتحديد الرسوم الدراسية وكيفية أدائها وشروط الإعفاء منها ومكافآت الطلاب وأعانتهم المالية على اختلاف أنواعها.
- تنظيم الشؤون الاجتماعية والرياضية للطلاب.
- منح الدرجات العلمية والدبلومات والشهادات وتقرير معادلة الشهادات الأجنبية لها.
- وضع اللوائح الداخلية للكليات واللوائح الخاصة بالمختبرات والمكتبات وغيرها من منشآت الجامعة.

الاختلاف والتباين التام، ويرجع هذا إلى النمط اللامركزي المتبع في إدارة الجامعات الأمريكية وتنظيمها ، وعلى الرغم من الاختلافات في الهيكل الإداري إلا أن نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية يظهر دائما في الهيكل الإداري بالجامعات الأمريكية ومن ثم يعتبر من العناصر الهامة في إدارة الجامعات الأمريكية .

انطلاقا مما سبق ذكره عن البنية الإدارية على مستوى الجامعات الأمريكية، يتضح كيفية إدارة الأداء الإداري بالنسبة لمعظم الجامعات الأمريكية ، وذلك في ضوء المهام والمسؤوليات الإدارية التي تمارس على مستوى الجامعة سواء بالنسبة لمجلس الأوصياء مجلس الجامعة أو من خلال بعض القيادات الجامعية مثل رؤساء الجامعات أو نواب الجامعة أو المديرين حيث يسهم كل فرد من خلال أدائه الإداري وما يقوم من مهام إدارية ومسؤوليات في تحقيق أهداف الجامعة، ومن ثم تطوير الأداء الإداري الجامعي .

ثانيا : - خبرة دولة الكويت

جامعة الكويت (دليل التنظيم الإداري لجامعة الكويت، ٢٠٠٥، ٤٠-٥)

جامعة الكويت هي أول جامعة بحثية حكومية في دولة الكويت وقد أنشأها جامعة الكويت في أكتوبر ١٩٦٦ بموجب القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٦٦ تسعى جامعة الكويت إلى تقديم تعليم متميز والمساهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية واحتياجات المجتمع.

وتتمثل رسالة جامعة الكويت في: المساهمة في توطین وتطوير ونشر المعرفة الإنسانية ومتابعتها، وإعداد الثروة البشرية والقيادات الواعية لتراثها، للوفاء باحتياجات ومتطلبات العصر الحديث، بالتعاون مع المؤسسات العلمية المماثلة لها في الرسالة من خلال:

- تعزيز القيم والمبادئ الوطنية العربية والإسلامية.
- توطین وتطوير ونشر المعرفة .

٣ - **مدير الجامعة:** (دليل التنظيم الإداري لجامعه الكويت، ٢٠٠٥، ٢٠-٢٤)

وهو الذي يتولى إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية ويمثلها أمام الهيئات الأخرى، إلى جانب تنفيذ قوانين الجامعة ولوائحها وقرارات مجلسها، وتشمل مهام واختصاصات مدير الجامعة ما يأتي:

- الإشراف على إعداد خطط الدراسة وبرامجها.
- العمل على استكمال حاجه الجامعة من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى ورفع مستواهم
- العمل على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتزويد الجامعة بأعضاء هيئة التدريس الكويتيين.
- العمل على تدعيم منشآت الجامعة وتزويدها بالخدمة المكتبية والأجهزة والأدوات وفقاً لأحدث الاتجاهات العلمية.
- الإشراف على شؤون هيئات التدريس والمعيدين والطلاب والمكتبات الجامعية ورعاية الشباب في كافة النواحي العلمية والاجتماعية.
- مراقبة مستوى العمل في الجامعة في كافة النواحي العلمية والفنية والإدارية والمالية ومتابعه تنفيذ سياسة مجلس الجامعة ومجلس الأقسام العلمية وفي هذه الشؤون.
- إعداد التقرير عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمي والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأعمال الجامعة وأوجه نشاطها وما حققتة والرأي في مستويات العالمين وشؤون البحث العلمي والدراسة والامتحانات ووضع الحلول الملائمة لتتلافى العيوب وتذليل الصعوبات وعرض هذا التقرير على مجلس الأقسام العلمية ومجلس الجامعة.

- وضع القواعد والنظم الخاصة بإجراءات نذب وإعارة ونقل أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي ومنحهم المهمات العملية، وتحديد المكافآت للتدريس.

- وضع القواعد والنظم الخاصة بتحديد الألقاب العلمية للمعارين والمتعاقدين في هيئة التدريس.

- وضع القواعد الخاصة بأجازات مستشار التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين.

- وضع القواعد والنظم الخاصة بتدبير أموال التعليم العالي واستثمار ما يمكن منها وإدارتها والتصرف فيها للقواعد والنظم الخاصة التي يضعها المجلس.

- أعداد مشروعات الميزانية والحساب الختامي. قبول التبرعات بشرط ألا تتعارض مع أغراض التعليم العالي.

- تقرير إقامة أبنية التعليم العالي وصيانتها، وقف الدراسة في الكليات تتبع النشاط العلمي للكليات

- الموضوعات الأخرى التي يحيلها عليه وزير التعليم العالي

- منح الدكتوراه الفخرية لبعض الشخصيات التي لها دور بارز مؤثر في أوطانهم أو أمتهم أو الإنسانية جمعاء.

وللمجلس أن يؤلف من بين أعضائه ومن غيرهم من أعضاء التدريس والمتخصصين لجاناً فنية دائمة أو مؤقتة لبحث الموضوعات التي تدخل في إختصاصه.

٢- **اللجان الفنية المنبثقة عن مجلس الجامعة:**

لجنة التخطيط لجنة الشؤون العلمية، لجنة شؤون هيئة التدريس والموظفين، اللجنة العامة للبعثات، لجنة الميزانية، لجنة العمل الإستشاري الجامعية، لجنة شؤون الدراسة الطلابية، لجنة التوجيه والإرشاد، اللجنة العليا للتخطيط بالجامعة، لجنة سياسة القبول الجامعي.

اختصاصه، وتتكون لجان المجلس في هذه المرحلة مما يلي:

اللجنة التنفيذية، لجنة شؤون أعضاء هيئة التدريس، لجنة الطلبة الأكاديمية، لجنة السياسات التعليمية، لجنة التخطيط، لجنة التعليم المستمر وخدمه المجتمع، لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي، لجنة خدمات الكمبيوتر ونظم المعلومات والمكتبات.

٥ - **اللجنة التنفيذية العليا:** (عبد الرحمن، و مصباح، ٢٠٠٦، ١٤٣-١٤٤)

لجنة استشارية لمدير الجامعة برأ سنة وتضم نواب المدير (بما فيهم الأمين العام) ويشرف كل منهم على قطاع من قطاعات الجامعة.

مهام واختصاصات اللجنة:

- تنسيق المشاركات القطاعية وتقييم ما تم من إنجازات في ضوء خطط الجامعة.
- دراسة بعض الموضوعات والتشاور بشأنها تمهيداً للتوصل إلى قرار أو توصية.
- بحث ما يعرضه عليها مدير الجامعة.

٦ - **اللجنة الاستشارية الدائمة لتعيينات وترقيات**

أعضاء هيئة التدريس:

مهام واختصاصات اللجنة:

- النظر في ترقيات أعضاء هيئة التدريس إلى وظيفة أستاذ مساعد وفقاً للمعايير المقررة.
- النظر في العقود طويلة المدى لأعضاء هيئة التدريس
- مراجعه الترشيحات الخاصة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس لوظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين

وترفع اللجنة توصياتها إلى مدير الجامعة وفي حاله انتهاء اللجنة إلى توصية سلبية في إحدى الترقيات يكون لمدير الجامعة أن يطلب إلى اللجنة إعادة دراسة وتقديم توصية في شأنها.

- دعوة الأساتذة الزائرين رئيس المجلس لفترات تتعدى فصل دراسي واحد وتحديد مكافآتهم

- اقتراح منح الدكتوراه الفخرية لبعض الشخصيات التي لها دور بارز مؤثر في أوطانهم أو أمتهم أو الإنسانية جمعاء في ضوء إنجازات الشخص التي تتضمنها سيرته الذاتية، والتي يقدر مجلس الجامعة في ضوءها منحه الدكتوراه الفخرية.

٤ - **المجلس العلمي الإستشاري:** (دليل التنظيم

الإداري لجامعة الكويت، ٢٠٠٥، ٢٣)

مهام واختصاصات المجلس العلمي الإستشاري:

- يتولى المجلس النظر في الأمور الأكاديمية.
- تقديم التوصيات فيما يحيله إليه مدير الجامعة أو مجلس الجامعة.
- تقدم التوصيات والنظر في المسائل التي يختص بها بموجب قانون الجامعة واللوائح المنفذة له.
- البحث في السياسات المتعلقة بشؤون أعضاء هيئة التدريس من تعيينات وترقيات وتعاقبات وأجازات تفرغ وبعثات.
- النظر في السياسات المتعلقة بالمناهج الدراسية والبحوث والدراسات.
- بحث السياسات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي للجامعة من سياسة قبول ومنشآت جامعية وبخاصة المكتبات والكمبيوتر والمختبرات.
- إبداء الرأي في مختلف القضايا الأكاديمية من خلال مشاركة بعض الأعضاء في اللجان الرئيسية في الجامعة.
- دراسة أساليب تطوير النظم الجامعية بالشكل الذي يستجيب لمتطلبات التنمية في المجتمع الكويتي.
- يشكل المجلس من بين أعضائه لجاناً دائمة أو مؤقتة لبحث الموضوعات التي تدخل في

- تطوير نظام متكامل للمعلومات والإشراف على إدارة الحاسب الآلي والارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها بجمهور المستفيدين
 - وضع سياسات وبرامج تحديث أساليب العمل بالمكتبات والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.
 - تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بخدمات المجتمع ومتابعه تنفيذها
 - التنسيق بين سياسات وبرامج مركز خدمه المجتمع والتعليم المستمر وبرامج الكليات العلمية ذات الصلة
- ٢- نائب مدير الجامعة للأبحاث والدراسات العليا:
- يعتبر نائب مدير الجامعة للأبحاث والدراسات العليا مسؤولاً عن كافة الشؤون المتعلقة بالبحث العلمي وبصفته رئيساً لمجلس بالجامعة فهو مسئول عن تطوير أهداف وسياسة البحث وكذلك عن تخطيط وتنسيق وتنظيم ومستوى البحث بين كافة إدارات الجامعة.
- مهام واختصاصات نائب مدير الجامعة للأبحاث والدراسات العليا:**
- وضع سياسات البحث العلمي بالجامعة
 - وضع خطة العمل الرئيسية لتنفيذ سياسة الأبحاث والحرص على ضمان تجانس التطبيق ومستوى الأداء
 - الإشراف على وحده الأبحاث المركزية وتقييم متطلباتها من الدعم وكذلك تحديد أولويات التنفيذ
 - حفظ المعلومات الأساسية والهيكل التنظيمي اللازم للمشروعات طويلة المدى ووضع الخطط الإستراتيجية والخيارات الخاصة باتخاذ القرارات في هذه المؤسسة.
 - توفير وتوزيع وإدارة المبالغ المخصصة للبحث سواء من داخل الجامعة أو من خارجها.

٤ - لجنة العمداء:

وتتكون من عمداء الكليات ومن في حكمهم ونواب المدير والأمين العام للجامعة برئاسة مدير الجامعة.

مهام واختصاصات اللجنة:

- مناقشة جميع التقارير والدراسات ومشاريع القوانين والأنظمة واللوائح التي تعدها مختلف المراكز والإدارات واللجان في الجامعة وذلك قبل عرضها على مجلس الجامعة.
- الإطلاع على التقارير التي يعدها عمداء الكليات، عن سير عمل كلياتهم وإبداء الملاحظات بشأنها.
- النظر في القضايا المحلية إليها من مجلس الجامعة أو مديرها وإبداء الرأي فيها.
- تتكون قرارات لجنة العمداء نافذة إلا ما تطلب منها موافقة مجلس الجامعة وذلك وفق قانونها.
- وبوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لجماعه الكويت وفق آخر تعديلات حتى ٢٠١٢/٢٠١١
- وتأسيساً لما سبق. تم عرض مهام واختصاصات نواب مدير الجامعة لجامعه الكويت، بعد أن عرضت سابقاً لمهام واختصاصات مجلس الجامعة ومدير الجامعة ليكتمل بذلك الهيكل التنظيمي لجامعه الكويت على النحو التالي: (دليل التنظيم الإداري لجامعه الكويت، ٢٠٠٥، ٢٦-٥٧)

• نواب مدير الجامعة:

- ١- نائب مدير الجامعة للخدمات الأكاديمية المساندة: يعتبر نائب مدير الجامعة للخدمات الأكاديمية المساندة هو المسئول الأول أمام مدير الجامعة عن أنشطة الخدمات الأكاديمية المساندة التابعة لهذا القطاع.
- مهام واختصاصات نائب مدير الجامعة للخدمات الأكاديمية المساندة**
- وضع السياسات العامة والنوعية للأنشطة التابعة لقطاع
 - توجيه إدارة البرامج المتعلقة بشئون الطلبة والخريجين

اللازمة بعد التشاور مع المسؤولين الإداريين المختصين.

- إيجاد الوسائل اللازمة لتنفيذ الاحتياجات المادية من مرافق وخلافة بما في ذلك المدينة الجامعية الجديدة والعمل على تطويرها وصيانتها.

- إيجاد وتطوير وسائل إعداد الميزانية السنوية للجامعة بالتعاون مع إدارة الشؤون المالية.

٤- نائب مدير الجامعة للشؤون العلمية:

يعتبر نائب مدير الجامعة للشؤون العلمية مسئولاً عن الشؤون الأكاديمية، وظيفته رئيساً للجنة الشؤون العلمية على مستوى الجامعة فهو بذلك مناط بمسئوليته أربعه مجالات أساسية تتصل مباشرة بالمستويات الأكاديمية والمعايير الجامعية، وتشمل هذه المجالات البرامج العلمية، والقبول والتسجيل، وتطوير تنمية الهيئة التدريسية، والعلاقات الثقافية.

مهام واختصاصات نائب مدير الجامعة للشؤون العلمية:

- اقتراح سياسات ومعايير القبول والإشراف على تنفيذها

- الإشراف على عمادة القبول والتسجيل

- الإشراف على سير وإجراءات تسجيل الطلبة

- الإشراف على مركز التقييم والقياس

- الإشراف على تقييم أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم

- اقتراح السياسات المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتجديد العقود وأجازات التفرغ العلمي والانتدابات.

- الإشراف على البرامج الأكاديمية لدرجه الأجازة الجامعية والتخطيط الأكاديمي

- المراقبة والإشراف على الاتفاقيات وبرامج التعاون الخارجية.

- تقديم الاقتراحات والتوصيات بشأن سياسة وإجراءات تقييم واعتماد الدرجات العلمية التي تمنحها المؤسسات العلمية الأخرى.

- تمثيل الجامعة فيما يتعلق بشؤون البحث أمام الهيئات الحكومية والمحلية والدولية

- وضع سياسات ومعايير النشر العلمي وتقييم جهات النشر التابعة للجامعة

- الأشراف على الدوريات العلمية للجامعة

- وضع السياسات والمعايير المتعلقة بإنشاء برامج دراسات عليا ومتابعه تنفيذها

- وضع الأشراف على نظام تقييم برامج الدراسات العليا وتطويرها في الكليات المختلفة

- توفير أساليب ربط الدراسات العليا وبرامج الأبحاث

٣- نائب مدير الجامعة للتخطيط والتقييم:

يعتبر نائب مدير الجامعة للتخطيط والتقييم مسئولاً عن التخطيط في الجامعة وعرض تطلبات وأهداف الجامعة وإدارتها المختلفة وكذلك عن تحديد الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف كما أنه يشرف على الوحدات التالية: وحده تخطيط الأهداف والبرامج وحده تخطيط وتصميم المرافق

مهام واختصاصات نائب مدير الجامعة للتخطيط

والتقييم:

- إيجاد وتطوير الوسائل المستخدمة للتعرف علي أهداف الجامعة وإدارتها المختلفة (من أساليب وأجهزة ومعلومات..إلخ) بهدف تيسير اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه السياسات وتحديد الأولويات والسياسات على ذوي الموارد المتاحة

- إيجاد وتطوير وسائل التخطيط في الجامعة وذلك بالعمل مباشرة مع الإدارة العليا وإدارات الكليات وأعضاء هيئة التدريس ومع الهيئات الإدارية والتعليمية الأخرى وذلك بهدف توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير خطط الجامعة وتواكب هذه الوظيفة سلطة الاتصال بأي إدارة من إدارات الجامعة للحصول على بيانات والمعلومات

إضافة إلى التنسيق بين الوظائف المختلفة التي تقوم بأدائها كافة الكليات أتابعه لهذا المركز

مهام واختصاصات نائب مدير الجامعة للعلوم الطبية:

- التخطيط الشامل والتطوير في مركز العلوم الطبية
- الإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بالنشاط العلمي والبحث في الكليات التابعة للمركز
- تطوير ومتابعة أنظمة الأداء في القطاع الطبي.
- إدارة المرافق الهامة التابعة للمركز
- الإشراف على كافة البحوث الطبية داخل المركز
- تمثيل مركز العلوم الطبية داخل الجامعة ولدى وزارة الصحة العامة وكافة فئات المجتمع
- الإشراف على كل من مركز العلوم الطبية وكلية الطب وكلية العلوم الطبية المساعدة والتمريض
- الجدير بالذكر أن كثرة الوحدات الإدارية وأفرع الجامعة من شأنه أن يؤدي إلى طول سلسله الإجراءات التي تمر بها عملية الإدارة الجامعية ناهيك عن الإجراءات الروتينية والدورة المستندة التي يتمخض عنها مشكلات تؤدي إلى زيادة الفاقد المادي وهدر الوقت والجهد، كما أن البيانات يتم حفظها في سجلات ورقية عرضة للحريق والتبديل ولا يمكن الخلاص من هذه المشكلات ومواكبة التطورات التكنولوجية على الصعيد العالمي، إلا حال الاستعانة بنظم معلومات عصرية.

ثالثاً: الخبرة الألمانية

• نشأة الجامعات الألمانية وتطورها:

يرجع نشأة الجامعات الألمانية غلى أواخر القرن الرابع عشر وبداية القرن الخامس عشر، وكانت

- وضع سياسات البعثات والإشراف على تنفيذها في الكليات العلمية.
- وضع سياسات ومعايير وإجراءات تقييم ومتابعه البرامج العلمية وتطويرها.
- ومن مستجدات قسم المتابعة والاستقبال لإدارة الشؤون الإدارية تطبيق نظام تقديم طلبات العمل من خلال موقع جامعه الكويت الإلكتروني حيث كان النظام في السابق يقوم على تقديم طلبات العمل يدوياً في إدارة الشؤون الإدارية.
- مستجدات عمادة القبول والتسجيل نظام القبول الإلكتروني للطلبة الكويتيين وأبناء الكويتيات الناجحين المستوفيين لشروط القبول الإلكتروني بجامعه الكويت
- من مستجدات عمادة القبول والتسجيل أن تعلن عن بدء تقديم طلبات التحويل إلكترونياً من خلال موقع التسجيل المستوفيين للشروط
- التصويت الإلكتروني لطلاب الجامعة
- تقييم الموظف السنوي عن طريق الإنترنت
- إنشاء قسم النشر الإلكتروني بإدارة العلاقات العامة والإعلام لاستخدام التكنولوجيا وتفعيل موقع الجامعة والبريد الإلكتروني.
- وضع جهاز لاستخراج شهادة الراتب للموظف ودفع الرسوم واستخدام الهوية الذكية.
- تطوير ومتابعه أنظمة هيئة التدريس وتحقيق التوافق بينها وبين الأهداف العلمية والمهنية.

٥- نائب مدير الجامعة للعلوم الطبية:

يعتبر نائب مدير الجامعة للعلوم الطبية هو المسئول الأول عن تطوير أهداف القطاع الطبي ووضع السياسات والنظم الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف من خلال إشرافه على مراكز العلوم الطبية، وبحكم منصبه ويكون مسئولاً عن الإشراف على أنشطه المركز

وتتناول الدراسة هذه البنية التنظيمية، وما تقوم به من أدوار ومهام إدارية لها دورا في تسير مهام الإدارة الجامعية ، ومن ثم تطوير الأداء الإداري داخل الجامعات الألمانية ، وذلك من خلال القوانين واللوائح الجامعية

١- مجلس إدارة الجامعة (إدارة الجامعة)

Rektorat

يتألف مجلس إدارة الجامعة من " رئيس الجامعة ونواب الرئيس والمستشار الإداري ، وهذه البنية لا تختلف كثيرا على مستوى الجامعات الألمانية إلا في بعض النقاط عدد نواب رئيس الجامعة الذي يصل في جامعة بيليفلد عددهم إلى أربعة نواب"

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجامعة تقوم بالعديد من المهام والاختصاصات الإدارية الأساسية التي تحددها اللوائح والتشريعات الخاصة بالإدارة الجامعية والتي تشكل الأداء الإداري لإدارة الجامعة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- إدارة شؤون الجامعة في كافة المستويات سواء الإدارية أو المالية أو العلمية، ولأداء هذه المهمة من واجب إدارة الجامعة أن تحدد كل القرارات والأمور القانونية أو أي أمر آخر غير موجود صراحة في القانون الأساسي بالإضافة إلى أنها تتولى تحديد اختصاصات اللجان المختلفة والقائمين عليها، تعد مسئولية بصورة كاملة عن إجراء التقييم (الحكم) وعمل خطة للتنمية وتطوير الجامعة

- إعداد الاجتماعات المتعلقة بالشؤون الجامعية وذلك بالتعاون مع رئيس مجلس الجامعة ، وتنفيذ كافة قرارات مجلس الجامعة وتلتزم بإمداد مجلس الجامعة بالمعلومات

- تقرير كافة الأمور الإدارية ذات الشأن بالجامعة، منها تحديد اللائحة الداخلية، ووضع نظام وتقرير للمحاسبة سنويا بخصوص تنفيذ واجبات الجامعة

أقدم الجامعات الألمانية بالنسبة لهذه الفترة جامعة هامبرج Heidelberg ثم تأسست جامعة برلين في أوائل القرن التاسع عشر في ١٨١٠ بواسطة جهود فون هومبولدت Wilhelm Von Humboldt الذي كان له دورا كبيرا في العديد من الإصلاحات الجامعية وخاصة في أوائل القرن التاسع عشر "والذي أسهم في إنشاء جامعة برلين Berlin حيث أصبحت هذه الجامعة بعد ذلك نموذجا ومثالا للجامعات الألمانية بشكل عام ولقد حدد هومبولدت عدة مبادئ أساسية للجامعة مثل: الإستقلالية وخاصة فيما يتعلق بشؤونها الداخلية، أن تدار الجامعة من قبل الأساتذة التأكيد على أهمية البحوث التفرقة بين التعليم الجامعي والتعليم المدرسي، وإطلاقا من هذه المبادئ ظهرت مفاهيم جديد مثل حرية الأساتذة في التعليم ، حرية الطلاب في التعليم، والإرتباط الوثيق بين التدريس والبحوث، وكانت أفكار هومبولدت ولا تزال تمثل أهمية عظيمة لنظام التعليم الألماني وتمثل جزءا هاما من سياسة التعليم العالي الألماني. (Karl Ulrich Mayer , 2002, 4) .

البنية التنظيمية للجامعات الألمانية

تكاد تكون البنية التنظيمية على مستوى الجامعات الألمانية متشابهة إلى درجة كبيرة، حيث تشير القوانين واللوائح المنظمة للإدارة الجامعية إلى إتفاق معظم الجامعات الألمانية في هيكلها التنظيمي فيما عدا بعض الاختلافات البسيطة وتحاول الدراسة في هذا الجزء تناول البنية التنظيمية على مستوى الجامعة، والذي يتكون من : (Universität Bielefeld , 2000, 4)

١- مجلس إدارة الجامعة (إدارة الجامعة)

Rektorat

٢- مجلس الجامعة Senat

٣- المجلس التشريعي Konvent

وتجدر الإشارة إلى ان بعض الجامعات تطاق على المجلس التشريعي Das Konzil مثل جامعات ولاية Mecklen Burg وأحيانا يطلق عليه Die Versammlung كما في جامعة Bayern

- يمارس الحق فى استعمال مباني الجامعة بشرط ألا تنتقل ممارسة هذه السلطة إلى أعضاء آخرين أو منتسبين الجامعة، بحيث أن جميع حقوق تمثيل الجامعة بالخارج تظل كما هي لا تمس

- ترشيح نواب رئيس الجامعة، وأيضا له الحق المستشار الإدارى، ليتولى الشؤون الإدارية على مستوى الجامعة .

بالإضافة إلى رئيس الجامعة ، يمثل نواب رئيس الجامعة عنصرا هاما ضمن الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة الجامعة، أو إدارة الجامعة، ويقوم نواب الجامعة بالعديد من المهام الإدارية ، التي تسهم فى تطوير الأداء الإدارى بالجامعات الألمانية مثل:

- الأمور المالية وشئون العاملين .
- أمور التخطيط والتركيب وشئون البناء .
- أمور البحث .
- المهن والشئون الدراسية وتكملة الدراسة .

فعلى سبيل المثال يوجد بها" نائب الرئيس لشئون البحث العلمى والتعليم المهني، نائب الرئيس للشئون المالية والعاملين، نائب الرئيس للشئون المالية والموارد، نائب الرئيس لشئون الطلاب والتعليم المهني، نائب الرئيس لشئون التعليم المهني والدراسات التكميلية، نائب الرئيس لشئون تطوير المهنة، نائب الرئيس لشئون التركيب والتخطيط والبناء والميزانية" ويعاون كل من رئيس الجامعة والنواب، المستشار الإدارى للجامعة (Kanzler) حيث يعد " المسئول الرئيسى عن إدارة الجامعة من النواحي الإدارية والمالية، حيث أنه مكلف بالإشراف على الميزانية" سوف نتناول الدراسة المستشار الإدارى فى نهاية الخبرة بشئ من التفصيل باعتبارها محور الدراسة

مجلس الجامعة :

تتفق البنية الهيكلية لمجلس الجامعة- إلى حد ما - على مستوى الجامعات الألمانية، حيث يتكون من أربعة طوائف متشابهة وهم الأساتذة، والمساعدين العلميين (أى أقل من أستاذ) المساعدين غير العلميين أى

- نقد ومراجعة القرارات والإجراءات المخالفة للقوانين، وعلى إدارة الجامعة إبلاغ الوزارة المسئولة فى حالة عدم إزالة المشكلة

- الإطلاع على كافة إجتماعات الجامعة والكليات واللجان المسئولة مع توجيه الرأي والمشورة لهم كذلك تتولى إدارة الجامعة والإعداد لمحاضر جلسات (بروتوكولات) مجلس الجامعة ، عمل محضر (بروتوكول) بخصوص قرارات إجتماعات إدارة الجامعة

تعكس المهام السابقة مدى المسئولية الملقاة على إدارة الجامعة فى تطوير الأداء الإدارى الجامعي

البنية الإدارية لمجلس إدارة الجامعة :

نظرا لأن مجلس إدارة الجامعة Rektorat يتألف من العديد من القيادات الجامعية الهامة مثل (رئيس الجامعة - نواب الجامعة - والمستشار الإدارى للجامعة) حيث يقوم كل منها بدور هام فى إدارة العمل داخل الجامعه ، ومن ثم تحديد الأداء الإدارى لها، لهذا ترى الدراسة أنه من الضروري تناول الأداء الإدارى لهذه القيادات من خلال ما تمارسه من مهام ومسؤوليات إدارية وذلك فى ضوء قوانين وتشريعات بعض الجامعات الألمانية

وفى ضوء ذلك من خلال استقراء قوانين بعض الجامعات الألمانية يتضح أن رئيس الجامعة يمارس بعض المهام والمسؤوليات الإدارية التى تشكل أدائه الإدارى على مستوى الجامعة والتي تسهم فى تطوير الأداء الإدارى لها، وتتمثل هذه المهام فى :

- تمثيل جامعتة على كافة المستويات والمناسبات، بالإضافة أنه ينوب عن الجامعة قضائيا وغير قضائيا
- يتولى رئاسة إدارة الجامعة ويدير مصالحها
- يدعو إلى إجتماع مكون من مجلس الجامعة ومجلس الجامعة الفخرى
- يبيت فى أمور العمل القانونية طبقا للمادة (٦٤) الفقرة ٣،٢ من قانون الجامعات

- ٢- إصدار وتعديل الإطار العام للقوانين واللوائح بالجامعة
 - ٣- إقتراح تعيين المستشار الإداري بالجامعة Kanzler
 - ٤- مناقشة خطة تنمية الجامعة وتطويرها، والإعداد للإتفاقات والإعداد للتفاهم مع إدارة الجامعة
 - ٥- تقديم النصح وإبداء الرأي في شئون البحث العلمى ، والتدريب المهني والدراسة التى تخص كل جامعة والمرافق المركزية أو فى أى أمر ذو أهمية الجامعة
 - ٦- مناقشة القوانين الأساسية فى توزيع الوسائل، والوظائف على الكليات والمنشآت وكذلك بخصوص المصروفات والإعداد للتفاهم مع إدارة الجامعة
 - ٧- مناقشة كل القضايا الأساسية لشكل الدراسة، وإبداء ملاحظات على الأوامر الإدارية طبقاً للفقرة الثالثة من المادى رقم (٧) من قانون الجامعات
 - ٨- المشورة والتصويت على قرارات بخصوص أمور محددة للمجلس من إدارة الجامعة
 - ٩- يعد مجلس الجامعة مسئولاً عن إنتخاب رئيس الجامعة، والنواب، والمستشار الإداري بالجامعة
 - ١٠- إختيار بعض الشخصيات ممن بذلوا جهداً مشكوراً بالجامعة كأعضاء الفخرين ليس لهم أى صلة بحق التصويت فى مجلس الجامعة .
- ولقد حددت اللوائح الخاصة بجامعة بيفيليد فى المادة (٢٧) نوعاً من التفاعل بين إدارة الجامعة ومجلس الجامعة ، ويتضح هذا التفاعل بينهما فى " أن إدارة الجامعة لها الحق أن تخبر مجلس الجامعة بخصوص أمور عامة وتعطية الفرصة لإبداء الرأي وكذلك من حق مجلس الجامعة أن يطلب فى أى وقت الإستعلام من الإدارة عن تنفيذ مهامها، كذلك يصدر من رئيس الجامعة لمجلس الجامعة تقرير محاسبية سنويًا وفى نفس الوقت يستعرض رئيس الجامعة المهام الأساسية لعمل الجامعة وتحديد أهداف إدارة الجامعه

الإداريين والطلاب المقيدين بالجامعة، وإذا كان هناك إتفاق فى العناصر المكونة لمجلس الجامعة، يتضح من خلال إستقراء القوانين واللوائح المتعلقة بالجامعات الألمانية وجود إختلاف فى عدد كل طائفة

عضوية مجلس الجامعة Mitgliederung des senat

يتكون مجلس الجامعة فى جامعة بيفيليد من:

- أعضاء منتخبين لهم الحق فى الحضور والمشاركة والتصويت، وهم رئيس الجامعة كرئيس، إثنين وعشرين عضواً، موزعين كالآتى: تتنا عشر نائباً من مجموعة الأساتذة، أربعة نواب من مجموعة المساعدين العلميين، أربعة نواب من مجموعة الطلاب، نائبان من مجموعة المساعدين غير العلميين أى الإداريين

- أعضاء منتسبين لمجلس الجامعة ولهم الحق فى الحضور والمشاركة ولكن ليس لهم الحق فى التصويت فى داخل المجلس وهم كالآتى:

رئيس الجامعة نواب ريس الجامعة، المستشار الإداري، عمداء الكليات، رئيس لجان شئون الطلبة بالجامعة المسئولة عن المساواة أو المندوب النسائي وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدة عضوية الطلاب عامًا واحداً، ولباقي أعضاء المجالس عامين، وينتخب أعضاء المجلس فى مجموعات منفصلة من أعضاء الجامعة، وعند كتابة القوائم يؤخذ فى الإعتبار أن الكليات والمنشآت المركزية يجب أن يمثلو تمثيلاً مناسباً فى مجلس الجامعة

مهام مجلس الجامعة :

يتولى مجلس الجامعة القيام بالعديد من الأدوار والمهام الإدارية التى حددها القانون، والتى تشكل الأداء الإداري لة على مستوى الجامعة وتمثل فى:

- ١- مسئولية مسئولية كاملة عن إجراء الإنتخابات المكلف بها من خلال القانون واللوائح كذلك إبداء ملاحظات ورأية على التقرير السنوى المقدم لة بخصوص شئون الجامعة

فمثلاً يطلق عليه في جامعات ولاية Mecklen burg اسم (Das Konzil) بينما في جامعه بايرن (Bayern) يطلق عليه اسم (Versammlung) بينما في جامعه بيلفيلد Bielefeld يسمى Der Konvent وإختلاف التسميات به يعكس مدي الحرية والإستقلالية التي تتمتع بها الجامعات الألمانية، ولكن رغم إختلاف المسمى بين مختلف الجامعات إلا أن هناك إتفاق بدرجة كبيرة في إختصاصات ومهام المجلس بين الجامعات الألمانية .

عضوية المجلس التشريعي Mitgliederung des Konvent :

إنطلاقاً من حرية الجامعات الألمانية فإن البنية التنظيمية للمجلس التشريعي تختلف بين الجامعات، فمثلاً في جامعه بيلفيلد كمثال للجامعات الألمانية المتميزة، ينصح من خلال القوانين واللوائح الخاصة بها أن المجلس التشريعي Des Konvent يتكون من " ٨٢ عنصراً منهم ٤٣ نائباً عن الأساتذة، ١٤ من مجموعة المساعدين العلميين، ١٤ نائباً من الطلاب، ١٤ نائباً من الإداريين". (Bayerisches , 1993 , 27). بينما في جامعه بايرن Bayern " فإن المجلس التشريعي الذي يطلق عليه (Versammlung) فإن عدد أعضائه يصل إلى (١٥٩) عضواً" . ولكن " يبلغ عدد أعضاء المجلس التشريعي بجامعات ولاية (Mecklen burg) إلى ٩٩ عضواً" .

مهام المجلس التشريعي:

على الرغم من إختلاف مسمى المجلس التشريعي بين الجامعات الألمانية، فإن هناك إتفاق بين مختلف الجامعات في المهام الإدارية التي يقوم بها، ويمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:

- إنتخاب رئيس جامعه وكذلك نواب الرئيس .
- التصويت على أي قرار يتعلق بسن أو تعديل اللوائح الجوهرية بالجامعه وذلك بناء على إقتراح مجلس الجامعه
- مناقشة التقارير السنوية المقدمة من إدارة الجامعه، وإيداء الرأي فيما ورد بها

والتخطيط لتنمية جامعه، وفي النهاية يتبع كل ما سبق حوار أو مناقشة" .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن لمجلس الجامعه" أن يختار من بين أعضائه الذين لهم حق التصويت رئيس أو وكيل، ويتم دعوه مجلس الجامعه للإتقاء، وبعد إجتماعاته مع إدارة الجامعه يعقد المجلس إذا طلب ذلك خمسة من أعضائه الذين لهم حق التصويت أو كل الممثلين لإحدى المجموعات، وذلك مع ذكر موضوع المناقشة، ويتم عمل محضر للجلسة ويسمح لكل أعضاء الجامعه الإطلاع عليها، وكذلك يمكن الإطلاع على الشريط المسجل عليه الجلسة، ولا يجوز الإطلاع على الأمور السرية، حيث يتم إستعمال أشرطة التسجيل لمراجعته محضر الجلسة، ويتم مسحها بعد موافقة الأعضاء" .

ومن حق مجلس الجامعه " أن يقوم بتشكيل بعض اللجان التي تتولى القيام بمهام معينة في أي وقت بلا إعتراض حيث يتم إنتخاب الأعضاء الذين لهم حق التصويت من بين أعضاء مجلس الجامعه في مجموعات منفصلة".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجلس الجامعه يستطيع تكوين لجان لها سلطة إتخاذ القرار في العديد من الأمور، وهذه اللجان الدائمة والمنبثقة عن مجلس الجامعه تختلف فيما بين الجامعات سواء في مهمتها أو عددها فمثلاً جامعه بيلفيلد University of Bielefeld يرتبط بمجلس الجامعه بها العديد من الهيئات واللجان والتي تتمثل في " هيئة التمويل، والشئون الوظيفية، الهيئة المختصة بالشئون الإتشائية والهيكلية والتخطيطية، والهيئة المختصة بالبحث العلمي والباحثين، وهيئة الشئون التعليمية والدراسية والتعليم المستمر".

المجلس التشريعي Der Konvent :

يُعد المجلس التشريعي من المجالس المركزية الهامة في إدارة الجامعات الألمانية، وتجدر الإشارة إلى وجود إختلاف في التسميات الخاصة بهذا المجلس

تعمل كل من الحكومة الفيدرالية والولايات باستقلالية بعضها عن بعض، حيث يتم الفصل بالكامل بين الصلاحيات القانونية لكل منهما ليترك للولايات التصرف بشكل اساسي في الشؤون الثقافية (الجامعات والمدارس التي تعمل كمؤسسات عامة) وليس للحكومة الفيدرالية مكاتب ميدانية في كل ولاية فيما عدا بعض الإستثناءات .

لكنها تعتمد بالكامل في تنفيذ السياسات الفيدرالية على الولايات والحكومات المحلية، وبالتالي يحدث نوع من التقسيم الإداري بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات، علاوة على حدوث ازدواجية في الناحية التشريعية بينهما فبينما تشارك حكومات الولايات في المجلس التشريعي الفيدرالي ولها الحق في التصويت عندما يتعلق القانون المطروح بالعلاقات الإدارية، تخول الحكومة الفيدرالية سلطة الإشراف القانوني على تنفيذ الولايات للقوانين الفيدرالية، ولم يمنع هذا النسق من الفيدرالية التعاونية من إدارة المجلس التشريعي الفيدرالي لمجالات سياسية أوسع، علاوة على ذلك أعطت الإصلاحات الدستورية المتخذة عام ١٩٦٩ السلطة لوضع التشريعات خاصة بالجامعات والخدمات المدنية، حيث نص الدستور على ما يسمى بالمهام المشتركة بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات (بند ٩١، أ، ب - من القانون الأساسي) وتتمثل هذه المهام المشتركة في الأبحاث والتخطيط التعليمي وبناء الجامعات حيث تخطط هذه المهام السابقة وتمول بشكل مشترك من قبل حكومات الولايات والحكومة الفيدرالية.

(ب) وأهم ما يميز الإدارة الجامعية الألمانية النسق والأسلوب الإداري والرقابي، ويتضح ذلك أنه بعد قيام الدستور الفيدرالي بمنح الولايات السلطة القانونية على التعليم قامت عدة ولايات بإدخال نصوص جديدة ضمن دساتيرها لأدارة الشؤون التعليمية وقامت جميعا بسن القوانين لتحديد الأهداف والأشكال والمضمون

- إبداء الرأي فيما يتعلق بتطوير الخطط متوسطة المدى، والخطط طويلة المدى وخاصة المتعلقة بالتطوير الشامل للجامعة

- مناقشة بيان رئيس الجامعة فيما يتعلق بأهداف رئاسة الرسمية للجامعة وبرنامجه الانتخابي ورؤيته التطويرية للأداء المتعلق بالجامعة

أما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات المختصة باللوائح الخاصة بالكليات والمعاهد الجامعية وتعديلاتها، فالأمر يستوجب موافقة ثلثي أعضاء المجلس التشريعي وذلك بإتفاق معظم الجامعات الألمانية .

يتضح مما سبق عرضة عن البنية الإدارية للجامعات الألمانية ، أن كل عنصر منها يقوم بالعديد من المهام والمسئوليات الإدارية التي تحدد (تشكل) الأداء الإداري لة ، بالإضافة إلى أهمية ذلك في تحقيق الأهداف الخاصة بكل جامعته وتطوير الأداء الإداري لها .

سمات الأداء الإداري بالجامعات الألمانية :

يتأثر الأداء الإداري داخل الجامعات الألمانية بالعديد من السمات والملامح التي تميز الإدارة الجامعية، والتي تجعل الجامعات الألمانية ذات طابع مميز خاص بها، فبالرغم من وجود النظام الفيدرالي فإن هذا لا يمنع حكومة كل ولاية من أداء دورها بالنسبة للتعليم العالي الألماني، حيث تمارس كل ولاية دورا هاما في إدارة الجامعات الألمانية، بالإضافة إلى دور الحكومة الفيدرالية هذه المرونة في الإدارة تنعكس على تطوير الأداء الإداري في الجامعات الألمانية

وترى الدراسة أنه من الضروري تناول سمات أو ملامح الإدارة الجامعية، لما لها من تأثير مباشر على تطوير الأداء الإداري بالجامعات الألمانية عامة والأداء للقيادات الإدارية خاصة، وتتمثل هذه السمات في :

(أ) تمتع حكومة الولايات بالاستقلالية في إدارة الشؤون المحلية للولايات تبعا للقانون الخاص بالولاية والقانون الفيدرالي (بند ٢٨، القسم الثاني من القانون الأساسي) ووفقا لهذا المبدأ

الفيدرالية الخاصة بالتعليم العالي فى الأساس بإنشاء وتوسيع مؤسسات التعليم العالي وبتزويد تلك المؤسسات بمعدات التدريس والبحث وتدعيم النشاط البحثى بوجه عام، ولا تطالب جميع المؤسسات التعليمية تقريبا (ومن بينها مؤسسات التعليم العالي) الطلاب بأى مصروفات دراسية لكن نجد أن الحكومة الفيدرالية تقدم دفعات مالية تكميلية لبعض طلاب التعليم الثانوى والتعليم العالي وتقدم هذه الدفعات المالية فى شكل قروض .

ومن ثم يمكن القول أن " الولاية التابعة لها الجامعه تتحمل نسبة ٩٢% من إدارة وتمويل الجامعه، ويتم ذلك بالتعاون بين موظفى التعليم العالي والموظفين الوزاريين، وفى ألمانيا لمؤسسات التعليم الحق فى الإدارة الذاتية المستقلة ضمن إطار من القوانين العامة التى تضعها الجامعه، وفى الواقع العملى تعمل الجامعات كوحدات إدارية ذات سيطرة كاملة على إقتصادها وميزانيتها وإدارتها المالية، ولكن يجب ألا ننسى أن المسئولية الكاملة تقع على عاتق الوزارة المسئولة عن التعليم داخل الولاية وذلك فيما يتعلق بالتحكم فى أنظمة الجامعات، وما يتعلق بها من إنشاء وتنظيم وماليات وموظفين".

(هـ) يتضح مما سبق الدور الهام الذى تقوم به حكومة الولايات فى إدارة الجامعات الألمانية والذى ينعكس على تحديد مستوى الأداء الإدارى بالجامعات وإلى جانب ذلك فقد حدد الدستور بأن الحكومة الفيدرالية تقوم بالعديد من المسئوليات الإدارية، والتى تسهم فى تطوير الأداء الجامعى حيث يتحدد مسئوليات الحكومة الفيدرالية المتعلقة بالتعليم، ضمن القانون الأساسى الذى يقوم الإتحاد طبقا له ومن أهم المسئوليات التى تتعلق بمجال التعليم والعلوم والبحث العلمى فى :

- التدريب المهنى داخل الشركات والتعليم المهنى المتقدم
- مسئولية تحديد المبادئ العامة للتعليم العالي
- المساعدة المالية للتلاميذ والطلاب

الإدارى والإجراءات داخل الأنظمة التعليمية لديهم، وتقع مسئولية التعليم داخل الولايات الألمانية على عاتق وزارة الثقافة - حيث لا تمارس سلطاتها على المؤسسات التعليمية بصور مباشرة ولكن تترك - وزارة الثقافة - الإشراف لهيئات إدارية محلية تقوم بأداء عملها الإدارى بدون المشاركة المباشرة من البرلمان".

(ج) وما يدل على الإدارة الذاتية للجامعات وإستقلالها أن كل ولاية من الولايات (١٦) تتولى إدارة جامعات ومؤسسات التعليم العالي ، مما يؤدى إلى تنوع القواعد والنظم الحاكمة للتعليم العالي، ونظرا للإتجاه العام السائد داخل الجامعات الألمانية من حيث الإدارة المستقلة والذاتية، أصبح من حق كل ولاية السيطرة على بعض الأمور من أجل توجيه العملية التعليمية بصورة تتلاءم مع ظروف الولاية بعيدا عن الحكومة الفيدرالية " ومن أهم هذه الأمور إقرار الوضع الداخلى لمؤسسات التعليم العالي، التنظيم الإدارى لمؤسسات التعليم العالي من خلال سن القوانين الخاصة به ، وخاصة المتعلقة بالميزانية، والإدارة المالية، وإدارة الموظفين للتصديق على المناهج الدراسية الجديدة ، إقرار الأنظمة الخاصة بالدراسة والإختبارات إعتقاد الأساتذة الجامعيين، وفى بعض الولايات أيدت التشريعات الهيكلية للتعليم العالي تحول الجامعه والنظم التعليمية نحو الإستقلالية مما أدى إلى إلغاء النظم المفروضة من قبل الولاية الخاصة بالتركيب الإدارى وبنية اللجان ، وفى بعض الولايات الأخرى أعطت بعض المهام التنظيمية لمجال الجامعات على غرار المهام الخاصة بمجالس الأوصياء فى الولايات المتحدة".

(د) وما يزيد من وضوح سمات الإدارة الجامعية وعلاقة الولايات بالحكومة الفيدرالية يشير الواقع أن " الولايات تتكفل بالتكاليف الخاصة بالموظفين بجميع أشكالها والمجتمع يتكفل أو مسئول مسئولية كبيرة عن المنشآت المختلفة، كذلك يرتبط إلتزامات الحكومة

٦. توحيد الأساليب الإدارية بين وحدات الجامعة في ضوء سياسة مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ والمحاسبة بالأهداف والنتائج.
٧. استحداث إدارة للتطوير الإداري على غرار بعض الجامعات العربية.
٨. إعداد وإصدار دليل تنظيمي ودليل إجراءات العمل بالتعاون مع رؤساء الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة والعمل على تعديلته وتطويره بصورة مستمرة.
٩. تبنى أساليب إدارية وأنماط قيادية تحقق ثقافة تنظيمية جيدة داخل المناخ الجامعي.
١٠. وضع برامج تدريبية تؤهل العاملين لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في الوظيفة بما يحقق النضج الوظيفي.
١١. اعتماد تحليل أدوار العاملين ومسئولياتهم وكفاءاتهم كأسلوب أساسي في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
١٢. السعي نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات العاملين بالجامعة ، مما يزيد شعورهم بالوفاء والمشاركة.
١٣. توفير تقارير دورية عن أداء العاملين بالجامعة.
١٤. وجود نظام فعال لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق المختلفة لتيسير عملية اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.
١٥. الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية والكليات والأقسام العلمية المختلفة.
١٦. استقدام مدربين مهرة من ذوي الخبرة في تدريب القيادات الجامعية لإمكانية الاستفادة من خبراتهم في تدريب القيادات الجامعية.
١٧. تطبيق آليات المساءلة والمحاسبية علي جميع العاملين بالجامعة دون تمييز.
١٨. دراسة النماذج والسجلات المستخدمة في الوحدات الإدارية وتقديم الاقتراحات اللازمة
- ١- الإرتقاء بالبحث العلمي والأكاديمي والتطور التكنولوجي
- ٢- الترتيبات الخاصة بترقية الموظفين البحث الخاص بسوق العمل
- ٣- الإعداد للإلتحاق بالوظائف الطبية والوظائف المتعلقة بها
- وفي إطار ذلك تتعهد " الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات ببناء المعاهد البحثية والمؤسسات البحثية الأخرى ذات الأهمية القومية كالمؤسسة الألمانية لتشجيع البحث العلمي، كما تتعهد
- المحور الرابع: سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية بالجامعات المصرية**
- من خلال عرض خبرات الدول الثلاث في مجال الإدارة الجامعية يتضح أن الإدارة الجامعية تحظى باهتمام كبير من قبل القائمين على السياسة التعليمية، نظراً لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الجامعة حيث ركزت هذه الدول الثلاث على عدة نقاط رئيسية هي:
١. وضع خطة مستقبلية شاملة للجامعة تساعد على استدامة قدرتها التنافسية.
٢. إعطاء الجامعات مجالاً واسعاً في الاستقلال بإدارة شؤونها ، واعطاء مزيد من الصلاحيات لمجالس الجامعات ومجالس الكليات ومديري الجامعات.
٣. التحديد الدقيق للمسئوليات سواء للقيادات الأكاديمية أو التنفيذية.
٤. الاعتماد على التوصيف الوظيفي في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة بالجامعة
٥. وجوب مشاركة أعضاء هيئة التدريس عند اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.

- بشأن تحديثها بما يحقق تبسيط الإجراءات وتطوير العملية الإدارية.
١٩. إجراء دراسات مسحية لمعرفة رضا المستفيدين ومؤسسات المجتمع المحلي حول إنجازات الجامعة، وما يطمحون إليه من تغييرات تسهم في تحسين أدائها.
٢٠. وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد أعمال العاملين بالجامعة وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.
٢١. ضرورة تدوير الطاقم الإداري من فترة لأخرى بين الكليات بحسب الخبرة المكتسبة.
٢٢. إجراء الدراسات التقييمية الدورية داخل الوحدات الإدارية و الأكاديمية على مختلف المستويات، لتحسين الأداء والارتقاء بجودة مخرجات هذه الوحدات
٢٣. استخدام مؤشرات الأداء لتقييم الأنشطة المختلفة على مستوى الإدارة الجامعية والكليات والأقسام العلمية ، مما يزيد من إنتاجية الجامعة.
٢٤. تفعيل برنامج الابتعاث الخارجي لأعضاء هيئة التدريس للعديد من الدول في مختلف التخصصات.
٢٥. اتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعات وأفكار ومبتكرات العاملين بالجامعة ، وتوظيفها لرفع مستوى وعي مجتمعها.
٢٦. المحافظة على القدرات العلمية المتميزة بالجامعة ، واستقطاب المفكرين والمبدعين من العلماء والباحثين في مختلف حقول المعرفة.
٢٧. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأنشطة العلمية المختلفة داخل مصر وخارجها.
٢٨. تبني مبدأ الحرية الأكاديمية في البحث والتدريس فلا وصاية ولا حدود أمام العقول والبحث والدراسة والنتائج العلمية.
٢٩. العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف الجامعة أو أهداف التنمية الشاملة.
٣٠. تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة
٣١. تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء .
٣٢. دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة وتقديم الاقتراحات اللازمة لتأمينها.
٣٣. إتاحة الفرصة للجامعة للتصرف في كافة أبواب الميزانية المعتمدة لها دون تدخل من الخارج.
٣٤. إمكانية المناقشة بين بنود ميزانية الجامعة بما يخدم مصلحة العمل.
٣٥. استحداث مصادر للتمويل الذاتي بما يمكن الجامعة من تجنب الضغوط السياسية والأزمات الاقتصادية التي يمكن أن تتعرض لها الدولة.
٣٦. تحمل الجامعة للتكلفة المادية للدورات التدريبية والتأهيلية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٣٧. التعاون مع إدارة الشؤون المالية في إعداد مشروع الموازنة وبشكل خاص المتعلق بالوحدات الإدارية.
٣٨. زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للنشر العالمي.
٣٩. اعتماد مفهوم الجامعة المنتجة من خلال توسيع دائرة الاستثمارات للصيقة بأنشطة الجامعة وأهدافها كأحد مصادر التمويل الذاتي لها.
٤٠. استخدام بعض مداخل خفض وترشيد تكلفة التعليم الجامعي مثل مدخل هندسة القيمة وغيره.
٤١. استثمار أموال الجامعة من خلال توظيفها في الأعمال والمشروعات المختلفة التي تحقق عائدا اقتصاديا من جراء هذه التوظيفات.

٨- طعيمة ، رشدي أحمد ، ومحمد سليمان البندري(2004): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.

٩- طلعت حسني إسماعيل(٢٠٠٧): دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية مؤتمر أنظمة التعليم في الدول العربية- التجاوزات والأمل، كلية التربية، جامعة الزقازيق الفترة من 5-6 مايو.

١٠- عبد الدايم ، محمد أحمد وأحمد، أحمد نجم الدين (٢٠٠١) "رؤساء الجامعات ونوابهم ونظم اختيارهم وطبيعة الأدوار في كل من مصر وجمهورية ألمانيا الاتحادية(دراسة مقارنة)"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٣٨)، مايو.

١١- عبد العال، حسن إبراهيم(٢٠٠٧): استقلال الجامعة في مصر أبعاده ومداه، ندوة استقلال الجامعات في مصر "رؤية تحليلية"، جامعة طنطا: مجلة كلية التربية، ٥ يونيو.

١٢- على راشد(٢٠٠٢): الجامعة والتدريس الجامعي، دار الشروق، القاهرة.

١٣- الغيثي ،هاني سعيد مبارك (٢٠٠٧) : مدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان .

١٤- محجوب ، بسمان فيصل (٢٠٠٣) : الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٣.

١٥- محمد إبراهيم عطوه مجاهد (٢٠٠٢): أزمة المدرسة الثانوية العامة (المظاهر- الأسباب- الآثار- الحلول)، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية، جودة التعليم في المدرسة المصرية (التحديات- المعايير- الفرص)، جامعة طنطا، ٢٨-٢٩ ابريل.

٤٢. قيام الجامعة بإنشاء صندوق لتمويل التعليم من خارج الموازنة، يُعتمد فى تمويله على المؤسسات الإنتاجية والشركات ورجال الأعمال.

قائمة المراجع

١- أبو عامر، أمال محمود محمد (٢٠٠٨): واقع الجودة الإدارية في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره.

٢- تويج ، نبيل توفيق (١٩٩٩): التعليم الجامعي بين الأداء والتقويم، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي- رؤية لجامعة المستقبل، الجزء (١) ٢٢-٢٤ مايو.

٣- جمهورية مصر العربية- وزارة التجارة والصناعة(٢٠٠٧) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة الخامسة والعشرون المعدلة.

٤- جوهر ، صلاح الدين (١٩٩٩): أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي الثامن، 27-29 يناير، دار الفكر العربي القاهرة.

٥- حربى، منير عبد الله (٢٠٠٢) "التعليم الجامعي عن بعد في عصر المعلوماتية أهدافه، وخصائصه بين القبول والرفض(دراسة استطلاعية)"، مجلة كلية التربية بطنطا، المجلد الأول، العدد(٣١).

٦- حسان ،حسن محمد (١٩٨٦): واقع الكفاية الداخلية الكمية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى- دراسة تحليلية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، المجلدان (١٢،١١) القاهرة، دار الفكر العربي.

٧- الشرقاوي ، سعدية يوسف و عبدربه ، علي (٢٠٠٧): تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل ، ٢٠٠٧.

- higher education , paper **presented at first workshop of comparative project on higher education : expansion** , prague , june.
4. Models and New Developments, UNESCO, Bucharest
 5. Terhart ,E & et al,(2003): **Teacher Education in Germany, Current State and New Perspectives**, In P. Moon Institutional Approaches to Teacher Education within Higher Education in Europe, Current
 6. TEXAAS Southern University (2005) Board Governance and Administration , Chapter 2, available at : [http://www.Texasuni-edu/board/By laws.html](http://www.Texasuni-edu/board/By%20laws.html). on .
 7. University of Houston :Board of Regents Bylaws , available at : <http://www.uhsa.un.edu> On (1-12-2005).
 8. Wiliam Holland (1981) The roles of boards of trustees of independent universities in the conduct governmental relations **diss.abs .int** , vol . 41 , no 9, march

١٦-مرسي ، محمد منير(١٩٩٩): **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**، عالم الكتب، القاهرة.

١٧- وزارة التربية (٢٠٠٥) : **دليل التنظيم الإداري لجامعه الكويت، إدارة البحوث والتطوير والمتابعة، الكويت ، أغسطس**

المراجع الأجنبية :

1. Cynthia D, McCauley & Stephane Brutus (1998) Management Development Through job experiences, center for creative leadership , north caroline .
2. Janet F.Cobelli (1989) Administrative Decision - Making styles in higher education , **diss . abs .int .vol.50, No5, November** .
3. Karl Ulrich Mayer et.al(2002)**institutional change and inequalities of Access in german**