

## تطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعي المفتوح في مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص ( أصول التربية )

### إعداد

ناهد عزت إسماعيل إمام  
المدرس المساعد بقسم أصول التربية

### إشراف

أ.د/ سهير علي الجيار  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات - جامعة عين شمس

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

٢٠١٥ هـ - ١٤٣٦ م

## Abstract

The aim of this study is to identify the theoretical frameworks of open university education in terms of its concept, goals, philosophy and importance, and to identify the concept of administrative organization and its reality in the institutions of open university education in Egypt, and to study the administrative organization of open university education through the experience of South Africa Open University

The study used the descriptive methodology, in addition of a strategic planning method (SWOT Analysis).

The study also provided some recommendations and proposals for the development of administrative organization of the Open University education in Egypt in the light of the experience of the South Africa Open University.

## تطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة

### ملخص الدراسة

يعد وضع معايير وأطر تنظيمية واضحة لمؤسسات التعليم الجامعى المفتوح مطلباً ضرورياً فى ظل الاقبال المتزايد عليه من الفئات المختلفة للطلاب الراغبين فى تطوير مستواهم الثقافى والتعليمى، وذلك للتغلب على المشكلات المتعلقة بالنواحى الإدارية التى يواجهونها وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، وتقلل أيضاً من كفاءة وجودة هذا النمط التعليمى الجديد فى طبيعة نظامه وأسلوب إدارته وطرق تقييمه وأنواع برامجهم ونظام قبوله لفئات متنوعة من أفراد المجتمع والتزامه بتوفير الخدمات التعليمية لهم. وهدفت الدراسة تعرف الأطر النظرية والفكرية للتعليم الجامعى المفتوح من حيث المفهوم والأهداف والفلسفة والأهمية، وإلقاء الضوء على مفهوم التنظيم الإدارى وواقعه بمؤسسات التعليم الجامعى المفتوح فى مصر، ودراسة وتحليل التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح من خلال خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى بالإضافة إلى أحد أساليب التخطيط الاستراتيجى وهو أسلوب التحليل البيئى SWOT Analysis . كما قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات لتطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة.

## التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة

### مقدمة

يمثل التعليم الجامعى قمة الهرم التعليمى فى جميع أنظمة التعليم فى العالم ، وأحد أهم المرتكزات الرئيسة لإحداث التنمية الشاملة بها ، وذلك لدوره فى إعداد وتخريج الكوادر البشرية والقيادات المجتمعية القادرة على النهوض بأعباء التنمية فى مجالات الحياة المختلفة .

وفى إطار ما يواجه التعليم الجامعى فى الوقت المعاصر من تحديات وصعوبات قد تعيقه عن تحقيق أهدافه وتطلعاته الحالية والمستقبلية، أخذت النظم التعليمية فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تتبنى صيغاً وأنماطاً جديدة للتعليم من بعد، ذلك من أجل إتاحة التعليم لجميع شرائح المجتمع أينما كانوا وكيفما كانوا وتحت أية ظروف استجابة للمتغيرات العصرية المختلفة التكنولوجية والاقتصادية والمعرفية، فضلاً عن تحديات النظام العالمى الجديد ومواجهة مشكلات النظم التعليمية التقليدية (١).

وعليه فقد شهد تنظيم مؤسسات التعليم الجامعى فى العالم مؤخراً تطورات ضخمة ونشأت منظمات تعليمية غير تقليدية تستخدم التقنيات الجديدة وتتبنى مفاهيم العولمة تمثلت فى ظهور جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، والجامعات الافتراضية التي تعمل من خلال الإنترنت، وشهدت العملية التعليمية ذاتها تطويراً كبيراً من أهم ملامحه التركيز على مرونة الالتحاق بالتعليم الجامعى، وإتاحته مدى الحياة خاصة من خلال مؤسسات التعليم الجامعى المفتوح (٢).

ويعد التعليم المفتوح من الأساليب التي تساعد الفرد والمجتمع على النهوض وتحقيق أهداف التقدم والرقي ومواكبة العصر، فالتعليم المفتوح لم يعد مجرد ضرورة من ضرورات مواجهة التغير المتسارع، بل إنه يسهم فى حل كثير من المشكلات وتلافي جوانب القصور الناتجة عن تلبية متطلبات واحتياجات الحياة المعاصرة من التعليم والتدريب والتثقيف فى ضوء الأنماط الحديثة من التعليم النظامي وغير النظامي (٣). ولقد كانت أول جامعة غير تقليدية تعتمد صيغة التعليم المفتوح والتعليم من بعد هي الجامعة المفتوحة فى إنجلترا، والتي أصبحت مثلاً ونموذجاً لكثير من التجارب التي بدأت تظهر بعدها فى غالبية دول العالم، والتي من بينها جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة.

ويقوم التعليم المفتوح على فكرة أساسية وهي تحويل التعليم إلى تعلم، وبالتالي التركيز على الدارسين والعملية التعليمية ذاتها، حيث يعتمد على صيغة تعليمية تختلف عن الصيغة التقليدية فى التعليم والمتمثلة فى التعليم الذاتى، التي تركز على الدارسين أولاً، وتعمل على إيصال المعرفة إلى المتعلمين مهما تكن ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، ومهما تكن مدة انقطاعهم عن التعليم النظامي، ومهما تكن المسافة الجغرافية بين مكان إقامتهم ومركز التعليم المفتوح (٤).

ولقد وضعت الجامعات المصرية نفسها فى بؤرة الاهتمام بالتعليم المفتوح، خاصة بعد ظهور ما يعرف بالتعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت والإكسترنات، وظهر ما يعرف بالتعليم الافتراضي، فانتشرت مراكز التعليم المفتوح فى مصر اعتباراً من العام الجامعى ١٩٩٠/١٩٩١ فى بعض الجامعات (القاهرة – الإسكندرية – أسيوط – عين شمس)، واعتباراً من عام ٢٠٠٦ انتشرت هذه المراكز فى معظم الجامعات المصرية التي تسعى لتوفير هذا النوع من التعليم لأبنائها (٥).

ويشير التعليم المفتوح إلى انفتاح الفرص أمام المعلم والمتعلم بإزالة الحواجز التي تتمثل فى القبول، والمكان، والأسلوب، والأفكار، فهو مفهوم متعدد الأوجه يحاول تقليل أو إزالة عدد من المعوقات التي تمنع مجموعة معينة من الطلاب من الاشتراك فى نظام التعليم الرسمي، كما يحاول تقديم بيئة دراسية مناسبة تقدم لمجموعات الطلاب أفضل فرصة لاستكمال الخبرات التعليمية بنجاح (٦). ولذلك يعتبر مصطلح التعليم المفتوح همزة الوصل بين مفاهيم التربية المستمرة، والمجتمع المعلم المتعلم، والتعلم الذاتى واللامدرسية، فالتعليم المفتوح خطوة عملية على طريق التحول من النظم التعليمية التقليدية إلى النظم التعليمية الجديدة (٧).

وتعتبر عملية التنظيم الإدارى فى العصر الحالى سر نجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها سواء أكانت خدمية أم ربحية، فالتنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي تمكن الأفراد من العمل معاً بكفاية، وذلك لكونه العمود الفقري للمنظمة والإطار الذى يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة بالتكامل والتنسيق مع بقية العناصر الإدارية الأخرى، حيث تؤكد الممارسات العملية أن الفرق بين المنظمات الناجحة والمتعثرة، لا تتعلق فقط فى مدى وفرة الموارد والإمكانات أو ندرتها بقدر ما تتعلق بمدى ملائمة وكفاءة التنظيم الإدارى لها (٨).

وإذا كان التنظيم وسيلة الإدارة لتحقيق الأهداف، فإن التنظيم بذلك يكون سابقاً لنشاط الإدارة، لأنه يوضح مسار العمل والمسئولية والسلطة فى المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية، وعليه فإن العملية التنظيمية لا تقتصر على مجرد إعداد الهيكل التنظيمى فى المنظمة وتحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير

الموارد المادية اللازمة لها، وتعيين الأفراد الكفاء فى كل وحدة تنظيمية، ولاتنتهى برسم الخريطة التنظيمية وتحديد المسئوليات والمناصب الإدارية، ولكنها تتضمن الأسلوب الذى يتم على أساسه ترتيب وتنسيق العلاقات المختلفة بين عناصر المنظمة (الأفراد، والموارد المالية، والأهداف، والسياسات والقواعد وغيرها)، وتحديد طبيعة العلاقات وأنماط الاتصال بين تلك العناصر، وتوضيح دور كل منها فى تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها المنظمة (٩).

وإذا كانت الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة فى الجامعات التقليدية تتصف بالصلابة والجمود والبطء فى الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى المركزية فى صنع واتخاذ القرارات، فإن تبنى التعليم الجامعى المفتوح كمدخل تجديدى للتعليم النظامى الرسمى فى الجامعات، يتطلب مراجعة تلك الهياكل الإدارية والتنظيمية التى تحكم الممارسات والإجراءات فى هذه الجامعات، بحيث تعكس فلسفة وأهداف التعليم الجامعى المفتوح (١٠).

وهذا ما أشار إليه التقرير الختامى لأعمال الاجتماع الإقليمى للخبراء العاملين فى مجال التعليم عن بعد الذى نظمتها المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم حين أوصت بضرورة وضع معايير وأطر تنظيمية لمؤسسات التعليم عن بعد والجامعات المفتوحة لتحقيق الرقابة العلمية وتسهيل اعتماد المؤهلات الصادرة عنها بما يحافظ على جودة التعليم ومستقبل الطلاب (١١).

وانطلاقاً مما سبق فإن اختيار البنية التنظيمية يعد من أهم الإشكاليات التى تواجه نظام التعليم الجامعى المفتوح باعتباره نمطاً تعليمياً جديداً فى طبيعة نظامه وأسلوب إدارته وطرق تقييمه وأنواع برامج ونظام قبوله لفئات متنوعة من أفراد المجتمع والتزامه بتوفير الخدمات التعليمية لهم، لذا فإنه يحتاج إلى تنظيم إدارى متميز قائم على أسس ومعايير علمية لتحديد الأعمال والأنشطة التى يلزم القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تشير بعض الدراسات التى أجريت حول التعليم الجامعى المفتوح فى مصر أن هذا النوع من التعليم يعانى من سلبيات كثيرة، والتي يمكن توضيحها فيما يلى :

١. تبعية غالبية أنشطة مركز التعليم المفتوح، سواء الإدارية أم التعليمية أم المالية للجامعات التابعة لها وبالتالي لاتتوافر الاستقلالية الكاملة لهذه المراكز فى تسيير العملية التعليمية بها (١٢).

٢. الافتقار إلى وجود بنود توضح نظم التعليم الجديدة كنظام التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد فى قانون تنظيم الجامعات.

٣. تجربة التعليم المفتوح المصرية يعترها الكثير من مظاهر القصور والخلل، وعدم مراعاة النظام المطبق حالياً لأهداف وأسس التعليم المفتوح وفلسفته وطبيعته، حيث إنه لا يخرج عن كونه صورة أخرى بمسمى جديد لنظام الانتساب المعمول به فى الوقت الراهن بالجامعات المصرية.

٤. غياب اللائحة المالية والإدارية والأكاديمية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح على مستوى الجامعات المصرية التى تقدم البرامج الأكاديمية لهذا النظام التعليمى (١٣).

٥. ضعف التنسيق بين القائمين على نظام التعليم الجامعى المفتوح فى مصر مما أدى إلى اختلاف المقررات وعدد الساعات المعتمدة لكل مقرر فى البرامج المتماثلة.

٦. ندرة تمثيل الدارسين فى مجالس الإدارات أو الاتحادات الطلابية للتعليم الجامعى المفتوح.

٧. إدارة التعليم المفتوح بمصر تعتمد على البنية التنظيمية القائمة بالجامعات التقليدية، حيث إن رئيس الجامعة التقليدية هو رئيس مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح بنفس الجامعة (١٤).

٨. العقلية المركزية والبيروقراطية فى ممارسة الإدارة والإشراف والتقييم.

٩- العجز فى كثير من الإمكانيات اللازمة لنظام التعليم المفتوح، سواء من أعضاء هيئة تدريس مدربة، أم مباني مجهزة، أم وسائل ووسائل تعليمية (١٥).

١٠- التعليم المفتوح فى مصر لا تجمع فلسفة عامة وشاملة، وإنما تركت الأهداف لتحدها كل كلية حسب اجتهادها ولذلك لا يوجد اتفاقاً إلا على خطوط عريضة (١٦)

١١- غياب الرؤية الحاكمة للتعليم المفتوح لدى قطاعات كثيرة داخل المجتمع، حيث لا توجد رؤية واضحة مشتركة المضامين عن أهدافه، تستطيع من خلال مؤسساته تحديد اتجاهات المستقبل وتطوير منظومته(١٧).

وعلى ضوء ما سبق تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما الأطر النظرية والفكرية للتعليم الجامعي المفتوح ؟
٢. ما التنظيم الإداري وما واقعه بمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح فى مصر ؟
٣. ما خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة وما إمكانية الإفادة منها فى مصر ؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعي المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة؟

### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية ما يلي :

١. تعرف الأطر النظرية والفكرية للتعليم الجامعي المفتوح من حيث المفهوم والأهداف والفلسفة والأهمية.
٢. إلقاء الضوء على مفهوم التنظيم الإداري وواقعه بمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح فى مصر .
٣. دراسة وتحليل التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح من خلال خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة.
٤. تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعي المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة .

### أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي :

١. قد تساعد الدراسة فى تحديد معالم التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح بمصر وبالتالي تقديم تصور قد يسهم فى التغلب على سلبياته وجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات .
٢. قد تقيد الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي المفتوح ومتخذي القرارات فى تطوير التنظيم الإدارى لهذا النوع من التعليم من خلال معرفة أهم مشكلاته الإدارية للتعليم الجامعي المفتوح وكيفية التغلب عليها فى ضوء الاستفادة من خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة فى هذا المجال بما يتفق وإمكانات المجتمع المصري وطموحات المستقبل.
٣. قد تقيد الدراسة المجتمع فى تطوير التعليم الجامعي بمختلف صيغه وأنماطه وعودة الثقة فى مخرجاته بما يحقق طموحات المستقبل.
٤. أنه يتزامن مع اهتمام الدولة بالتعليم الجامعي المفتوح من خلال عقد المجلس الأعلى للجامعات العديد من الاجتماعات لدراسة وتشخيص مشكلاته وتقييم أوضاعه بالإضافة إلى المؤتمرات العلمية التى قدمت توصيات تؤكد على ضرورة الإبقاء عليه والعمل على تطويره والنهوض به والتوسع فيه باعتباره نظاما تعليمياً مكماً للنظم الجامعية القائمة، يسهم فى استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الراغبين فى الحصول على فرصة بالتعليم الجامعي.

### حدود الدراسة :

تناولت الدراسة الجامعة المفتوحة بجنوب أفريقيا UNISA: لاختيارها كجامعة رائدة للتعليم المفتوح من قبل منظمة اليونسكو فى تقديم برامج مشتركة، كما أنها من أكبر الجامعات التى تقدم برامج تعاونية ناجحة فى مجال التعليم المفتوح، وتضم ثلاث جامعات كبيرة تحت اسم مؤسسات التعليم المفتوح بجنوب أفريقيا، كما أنها عضواً فى (المجلس الدولي للتعليم المفتوح وعن بعد) وعضو الرابطة الآسيوية للجامعات المفتوحة .

### منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي " لأنه لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة " (١٨) .

كما استخدمت الدراسة أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis لأنه "من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات والمنظمات، فهو يعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية" (١٩). حيث أخذ الاسم اختصاراً للكلمات الانجليزية التالية: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats ، والتي تعني بحسب التسلسل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات (٢٠) ، واستخدمت الدراسة هذه الطريقة في التحليل لتحديد:

- العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ونقاط الضعف داخلياً للتعليم الجامعي المفتوح .
  - العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالتعليم الجامعي المفتوح .
- مصطلحات الدراسة :**

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي :

### ١- التنظيم الإداري : Administrative Organization

يعرف التنظيم الإداري بأنه النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها، ومن ثم ينبغي أن يحدد دور التنظيم الإداري في الوسيلة التي يستطيع الأفراد العمل بمقتضاها لتحقيق الأهداف (٢١). وهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية (٢٢).

ومن خلال الإفادة من التعريفات السابقة يعرف التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: ترتيب الجهود وتوزيع المهام والاختصاصات والمسئوليات على القائمين على إدارة الأقسام والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية التي يتم من خلالها تقسيم العمل الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح، بشكل يتقادم التضارب والإزدواجية في أداء أعمال كل وحدة منها، وبما يؤدي إلى الاستفادة المثلى من كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف، والوصول إلى مستوى المخرجات التي تلبي احتياجات وتوقعات العاملين بها ورضا المستفيدين من خدماتها.

### ٢- التعليم الجامعي المفتوح : Open University Education

يستخدم مصطلح التعليم الجامعي المفتوح في الدول الناطقة بالإنجليزية تحت مسميات عديدة منها الدراسة بالمراسلة، الدراسة في المنزل، الدراسة المستقلة، الدراسة الخارجية، التعليم عن بعد. ويقصد به أحد أجيال التعليم عن بعد التي تعبر عن نظام تربوي مرن، يتميز عن أنظمة التعليم التقليدي، ويسعى إلى توزيع التعليم في الزمان والمكان حسبما يترأى للمتعلم، وتشجيع التعليم الذاتي، ومساعدة الأفراد على اختيار طريقهم بحرية أكبر في إطار أكثر مرونة واستقلالية (٢٣) . وهو أيضاً نظام تعليمي يمثل إمكانية تطوير الهيكل التعليمي بالكامل من القاعدة إلى القمة ويقدم صورة جديدة للتعليم متحررة من كل القيود المتعارف عليها في النظم التقليدية للجامعات وفق إجراءات تتسم بالمرونة في الإنتاج والتطبيق والقبول والتسجيل وفتح آفاق التعليم أمام المجتمع بكل قطاعاته مستفيدة من تقنيات الاتصال من بعد والتقنيات التربوية والتعليمية، بغية الاتجاه نحو التعليم الفردي وتحقيق التعليم الذاتي (٢٤) .

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التعليم الجامعي المفتوح إجرائياً على أنه نمط من أنماط التعليم الجامعي غير النظامي، الذي يقوم بتقديم الخدمة التعليمية والتدريبية لرواده من كافة شرائح المجتمع على اختلاف تصنيفاتهم خاصة تلك التي حالت ظروفها دون الالتحاق بالتعليم الجامعي النظامي، من خلال تطبيق برامج تعليمية لها فلسفتها وأهدافها ومناهجها وتقنياتها وهيكلها التربوية وأساليب التدريس الخاصة بها، في إطار تنظيمي تتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها بين كافة العناصر البشرية المكونة لهذا النظام التعليمي، وفق إجراءات إدارية محددة تتسم بالمرونة في التطبيق لتحقيق الأهداف المنشودة .

**الدراسات السابقة:**

تتناول الدراسة فى هذا المحور الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث والتي يمكن عرضها كما يلي :

١- دراسة بعنوان: " القضايا الإدارية فى منظمات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد فى المرحلة الانتقالية: الحاجة لمدخل منظومى" (٢٠٠٥) (٢٥):

هدفت الدراسة فهم أفضل للقضايا التي ينبغي معالجتها خلال العملية الانتقالية من أجل إيجاد منظمة تعليم مفتوح عن بعد أكثر فعالية وقدرة على المنافسة، والتأكد من مراعاة المدخل المنظومى لجميع الجوانب الرئيسية فى المجالات التنظيمية المتمثلة فى القيادة والإدارة والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات، والإجراءات، والممارسات ونظم الدعم.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :**

أن نجاح تنفيذ برامج التغيير فى ظل ظروف البيئة التنافسية الجديدة يتطلب من القادة والمديرين فى التعليم المفتوح عن بعد ODE النظر فى عدة عوامل أهمها ما يلي:

أ- يتطلب البدء فى أي برنامج للتغيير فى مؤسسات التعليم المفتوح وعن بعد، معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية فى المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية لها، فضلاً عن رؤية اتجاه جهود التغيير، ثم التركيز على الجوانب التنظيمية الخاصة بالقيادة والكفاءات الإدارية العاملة فى فريق إدارة مؤسسات التعليم المفتوح عن بعد، والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وانعكاسات السياسات الفردية لهذه الجوانب التنظيمية قبل تنفيذ برامج التغيير.

ب- الوضع التنظيمي لمؤسسات التعليم المفتوح عن بعد من حيث كونها جزء من منظمة أكبر كما هو الحال فى التحالفات الاستراتيجية، والاتحادات، والجامعات المزدوجة النظام، يحدد مستوى الاستقلال الذاتي الذي يتم من خلاله ممارسة جهود التغيير الخاصة بها، ومدى حاجتها إلى الحصول على موافقة من المنظمة الأم لإحداث التغيير.

٢- دراسة بعنوان: " القضايا الإدارية والتنفيذية فى جامعة YCMOU الهندية للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد" (٢٠٠٥) (٢٦) :

هدفت الدراسة بحث القضايا الإدارية المتعلقة بتطبيق التعليم المفتوح والتعليم عن بعد فى مؤسسة Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University ذات النمط الأحادي، وكيف تمت معالجتها من أجل تنفيذ التعلم المباشر عبر الإنترنت بنجاح.

واتبعت الدراسة المنهج الإثنوجرافى مدخل دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة والملاحظة بالمعايشة أدوات لها .

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :**

أ- أبرزت نتائج التحليل الاستقرائي أربع قضايا تتعلق بالمسؤولين الإداريين فى المراكز الدراسية والإقليمية لجامعة YCMOU وهى: الاستدامة، والجودة، والتنظيم، ونظام دعم المتعلم.

ب- تمثلت قضايا الاستدامة لجامعة YCMOU فى تحقيق التوازن بين أنشطتها لتطوير وتعزيز رسالتها، وتنفيذ خططها، والعمل فى ظل ضغوط البيئة الخارجية. أما قضايا الجودة فتشتمل على كيفية صياغة رسالة الجامعة والأهداف التى تسعى الكليات لتحقيقها والتنفيذ الفعلي لها من خلال أنشطة ضمان الجودة فى بعض الكليات. بينما تمثلت القضايا التنظيمية فى الهيكل التنظيمي للجامعة والتنسيق وإقامة الشراكات. أما أنظمة دعم المتعلم فتتطلب تدخل شامل من قبل معظم الأفراد فى الجامعة فى بعض التخصصات كتطوير المقررات التعليمية وإنتاجها، وكذلك المسؤولين عن التسجيل وتقديم الإرشاد للطلاب ومعرفة اهتماماتهم والتعامل مع مشكلاتهم وإيجاد حلول لها.

٣- دراسة بعنوان: " تصور الأنماط الإدارية لمؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد فى آسيا: دراسة مقارنة" (٢٠٠٦) (٢٧) :

هدفت الدراسة مقارنة الأساليب الإدارية لمؤسسات التعلم المفتوح وعن بعد فى آسيا.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لها .  
**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :**

- أ- ضعف الدعم الحكومي في تمويل التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية المفتوحة وعن بعد الآسيوية يعتمد تمويلها بنسبة كبيرة على الرسوم التي يدفعها الطلاب وكذلك التبرعات.
- ب- الاختلاف في الأساليب الإدارية لتمويل مؤسسات التعليم المفتوح عن بعد الآسيوية، يعكس تنوع الأيديولوجيات والاحتياجات والمطالب والمداخل لتطوير التعليم المفتوح وعن بعد في مختلف البلدان.
- ج- يؤدي التعليم المفتوح والتعليم عن بعد دوراً استراتيجياً لتلبية متطلبات التعلم مدى الحياة، فضلاً عن تنمية الموارد البشرية في عصر العولمة والتغير التكنولوجي .
- د- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على هيكله المؤسسات وسرعة تدفق وتبادل المعلومات وكذلك طريقة التدريس والتعلم، وعليه فقد اهتمت مؤسسات التعليم المفتوح وعن بعد الآسيوية بتطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من دور في تبسيط الإجراءات الإدارية، وإيجاد مزايا تنافسية للمؤسسة.

٤- دراسة بعنوان " تنظيم وإدارة التعليم المفتوح والتعليم من بعد فى نيجيريا :دراسة حالة للجامعة القومية المفتوحة بنيجيريا" (٢٠٠٩) (٢٨) :

هدفت الدراسة تعرف كيفية إدارة وتنظيم التعليم المفتوح فى الجامعات مع التركيز على الهيكل التنظيمى والبنية الهرمية للجامعة القومية المفتوحة بنيجيريا، إدارة التعليم المفتوح والتعليم عن بعد واختلافها عن إدارة الجامعات التقليدية وجهاً لوجه .  
 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :**

- أ- إن الجامعة القومية المفتوحة بنيجيريا لا يمكنها التنافس بشكل إيجابى مع الجامعات المفتوحة فى بلاد العالم المتقدم، لأنها تستخدم المواد المطبوعة فقط لتعليم طلابها، فى حين أن الجامعات المفتوحة الأخرى استبدلت المواد المطبوعة بالوسائط المتعددة .
- ب- توجد فجوة بين العرض والطلب على التعليم الجامعى بنيجيريا، لذا ظهرت الحاجة إلى تبنى الجامعة القومية المفتوحة كخيار قابل للتطبيق لجعل التعليم الجامعى فى متناول الملايين من النيجيريين الذين حرموا منه، ولكى تستطيع الجامعة القومية المفتوحة مواجهة التحديات فى نيجيريا، فهى بحاجة إلى دعم الحكومة بحيث توفر لها الاستقلالية والبنية التحتية وإمدادها بالمرافق والتجهيزات اللازمة والتكنولوجيا المطلوبة.

ج- هناك اختلاف فى نماذج تنظيم التعليم المفتوح، فهناك النمط الموحد بإنشاء جامعة مستقلة للتعليم المفتوح، والنمط الثنائي بإنشاء التعليم المفتوح بجانب التعليم التقليدى الذى تقدمه الجامعات، وأن هناك اختلاف أيضاً فى أساليب إدارة ذلك النمطين من التعليم المفتوح، فالنمط الأول يكون له هيكل تنظيمي يبدأ بالمتفقد أو الزائر ويمثل قمة التسلسل الهرمى ولديه سلطة رسمية لإدارة الجامعة، يليه المستشار الذى يشرف على أنشطة مجلس الإدارة.

٥- دراسة بعنوان: "إدارة جامعة مفتوحة مقترحة بمصر فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية(دراسة مقارنة)" (٢٠٠٩) (٢٩) :

هدفت الدراسة تعرف أسس إدارة الجامعة المفتوحة فى ضوء اتجاه الإدارة الإلكترونية، وتحديد الواقع الراهن لإدارة التعليم الجامعى المفتوح فى مصر ومحاولات تطويرها، الوقوف على واقع إدارة الجامعات الأجنبية المفتوحة المختارة والمتمثلة فى(الجامعة المفتوحة ببريطانيا وجامعة أثابسكا المفتوحة بكندا وجامعة ديكن باستراليا)، والتوصل إلى مخطط مقترح لإدارة جامعة مفتوحة بمصر فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية .

واعتمدت الدراسة على مدخل المشكلة لبراين هولمز واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة لها .  
**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :**



وضع مخطط مقترح لإدارة جامعة مفتوحة فى مصر فى ضوء الإدارة الإلكترونية يشتمل على مكونين هما الإطار الفكرى للجامعة المفتوحة والعمليات الإدارية بها والمتمثلة فى (التخطيط، والتنظيم، والتدريب للعاملين بالجامعة، والتمويل، والتقييم) .

٦- دراسة بعنوان: " استراتيجىة مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة" (٢٠١٠) (٣٠):

هدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما طبيعة التعليم المفتوح وأهدافه وخصائصه ومبررات تبنيه فى ظل المتغيرات المحلية والعالمية؟
- ما مفهوم الحوكمة والمبادئ التى تركز عليها فى إدارة التعليم المفتوح؟
- ما واقع إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية؟
- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجى من خلال أسلوب التحليل البيئى SWOT.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى :

أ- تشير نتائج التحليل الكمي لأداة الدراسة الميدانية إلى ضعف توفر مؤشرات مبادئ الحوكمة داخل المنظومة الإدارية لمراكز التعليم الجامعى المفتوح، حيث جاءت مبادئ فعالية المركز، وحكم القانون، واتخاذ القرار الرشيد، والمشاركة الفعالة فى مرتبة متأخرة بالنسبة لواقع تحققها بمراكز التعليم الجامعى المفتوح.

ب- وضع استراتيجىة مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة.

٧- دراسة بعنوان: " استراتيجىة التنظيم والإدارة الفعالة لبرنامج التعليم المفتوح وعن بعد فى الدول الأفريقية النامية" (٢٠١٢) (٣١):

هدفت الدراسة تعرف بعض القضايا الأساسية ذات أهمية بالنسبة لإدارة وتنظيم برنامج التعليم المفتوح وعن بعد لضمان كفاءة وفعالية البرنامج، ودراسة أبرز برامج التعلم المفتوح وعن بعد ومضامينها فى الاقتصادات النامية، وعرض بعض الاستراتيجيات الوثيقة الصلة لضمان كفاءة وفعالية إدارة وتنظيم برنامج التعليم المفتوح وعن بعد فى الدول الأفريقية النامية.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى :

أ- تشتمل إدارة التعليم المفتوح وعن بعد على مجموعة متنوعة من الأنشطة التى يتم تصميمها وتنفيذها لتحقيق الهدف من البرنامج، لذا سيتم تمكين مديري البرنامج من توزيع مختلف المدخلات (الموارد البشرية والمادية) من خلال تخطيط ، وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة التعلم عن بعد لتحقيق فعالية وكفاءة المخرجات (التعليم أو التعلم) المطلوبة من قبل الأشخاص الذين هم بحاجة إليه.

ب- من تحديات الإدارة والتنظيم الفعال لبرامج التعليم المفتوح عن بعد ضعف التنسيق بين مهام مديري البرامج المسئولين عن تخطيط وصنع واتخاذ القرار الخاص بأنشطة التعلم المفتوح وعن بعد، وبين خبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمصممين المنوط بهم تنظيم المواد والخبرات التعليمية فى شكل وحدات التعلم وإعداد الحقائق التعليمية، بالإضافة إلى قلة خبرة بعض الموظفين الإداريين فى تنفيذ هذه البرامج .

ج- اقترحت الدراسة بعض الاستراتيجيات لضمان فعالية وكفاءة التنظيم والإدارة فى تنفيذ برنامج التعليم المفتوح وعن بعد وهى: نظام لإدارة المعلومات، والتدريب وإعادة التدريب أثناء الخدمة للموظفين المشاركين فى البرنامج ، وتطبيق مدخل إدارة الأهداف.

## ٨- دراسة بعنوان: " بعض مشكلات التعليم المفتوح ومواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على الجامعة العربية المفتوحة بدولة الكويت" (٢٠١٣) (٣٢) :

هدفت الدراسة تعرف أهم التحديات التي تواجه المجتمع العالمي في الوقت الحاضر وكيفية انعكاسها على المجتمع الكويتي، والتعرف على أهم ملامح المجتمع الكويتي في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم المضامين العلمية للتعليم الجامعي المفتوح، والكشف عن أهم معوقات التعليم الجامعي المفتوح في الكويت في الوقت الحاضر، والكشف عن أهم الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي المفتوح بدولة الكويت في الوقت الحاضر، ومحاولة الوصول إلى وضع رؤية مستقبلية يتم من خلالها الارتقاء بالتعليم الجامعي المفتوح بدولة الكويت في ضوء الظروف الراهنة والإمكانات المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من التجارب العالمية الناجحة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المنهج المقارن، واستخدمت المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية والاستبانة أدوات لها.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أ- استخدام أسلوب المركزية في إدارة وحدات الجامعة العربية المفتوحة بالكويت وأقسامها وإداراتها المختلفة، بما انعكس سلباً على أداء العمل بها.
- ب- السيطرة التامة من جانب الجامعة في تحديد أعداد المقبولين كل عام دون أي ضغط أو تدخل خارجي.
- ج- غياب التجديد أو الابتكار في أعمال الأقسام الإدارية، مع غلبة الأعمال البيروقراطية والروتينية.
- د- القصور الإداري والالتزام الصارم بالقوانين، ومن ثم فإن الفرص التي تعطى للإبداع محدودة، وبالتالي سيطر الصراع على الهيكل التنظيمي، وزادت المنافسة حول الترقية.
- هـ- تبذل وحدات الجامعة المزيد من العمل والجهد حتى تؤدي دورها المطلوب منها في خدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
- و- وجود تضارب أو تناقض في بعض الاختصاصات بين قيادات الأقسام أو الوحدات الإدارية التابعة للجامعة.
- ز- تعدد الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال، مما يترتب عليه شيوع التخبط وتواضع الإنجاز، وكثرة المشكلات.
- ح- يتطلب انفتاح وحدات الجامعة وأقسامها على المجتمع الخارجي - عطاءً له وأخذاً منه - مشاركة المجتمع بمؤسساته المختلفة في المساهمة في إدارتها، وحل مشكلاتها وتوفير احتياجاتها.
- ط- محدودية الأخذ بأراء الوحدات الفرعية في القضايا المختلفة.
- ي- وجود مقاومة من قبل بعض القيادات بالجامعة لفلسفة التغيير.
- ك- فردية القرار، وتقشي الأسلوب التسلطي في الإدارة، مع إهمال التدريب على الأساليب الحديثة في الإدارة، وكيفية صنع القرار بالمشاركة الجماعية.
- ل- غلبة العمل الفردي على طبيعة العمل الإداري.

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

وفي ضوء العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يمكن الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على النحو التالي :

#### أ- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اهتمامها بدراسة العمليات والقضايا الإدارية للتعليم الجامعي المفتوح بشكل عام وتختلف عنها في تركيزها على دراسة التنظيم الإداري بشكل رئيسي .

#### ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية الذي تناول التعليم الجامعي المفتوح والتنظيم الإداري معاً من حيث أهداف كل منهم كما يلي:

- هدفت دراسة (سيميل الوكان) مراعاة المدخل المنظومى فى تنفيذ برامج التغيير فى منظمات التعليم المفتوح .
- وهدفت دراسة (سيسيليا تشيو) مقارنة الأساليب والأنماط الإدارية لمؤسسات التعلم المفتوح وعن بعد فى آسيا.
- وهدفت دراسة (تيموثى أجادى) تعرف كيفية إدارة وتنظيم التعليم المفتوح فى الجامعات بنيجيريا من خلال دراسة الحالة للجامعة القومية المفتوحة بنيجيريا.
- وهدفت دراسة (نسرين صالح) وضع مخطط مقترح لإدارة جامعة مفتوحة فى مصر فى ضوء الإدارة الإلكترونية.
- وهدفت دراسة (فاروق جعفر) وضع استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح فى الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة.
- وهدفت دراسة (ستيليا ابيون) تعرف بعض الاستراتيجيات لضمان فعالية وكفاءة التنظيم والإدارة فى تنفيذ برنامج التعليم المفتوح وعن بعد وهى: نظام لإدارة المعلومات، والتدريب وإعادة التدريب أثناء الخدمة للموظفين المشاركين فى البرنامج ، وتطبيق مدخل إدارة الأهداف.
- وتهدف دراسة (سعاد الشمري) وضع رؤية مستقبلية للارتقاء بالتعليم الجامعى المفتوح بالكويت من خلال الكشف عن أهم الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها فى مواجهة أهم مشكلاته .
- فى حين تهدف الدراسة الحالية وضع تنظيم إدارى مقترح للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة(اليونيسا).

#### وبناء على ما سبق يمكن القول أن هذه الدراسات السابقة أفادت الدراسة الحالية فيما يلى:

- تحديد وتوثيق مشكلة الدراسة من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تشير إلى وجود مشكلات فى واقع التنظيم الإدارى لمراكز التعليم الجامعى المفتوح فى مصر.
- عرض الإطار النظرى للدراسة الحالية، من خلال التعرف على التعليم الجامعى المفتوح ومبررات الأخذ به وخصائصه ومبادئه وأنماطه وأهم مميزاته وعيوبه، وكذلك التعرف على التنظيم الإدارى وأهميته وعناصره وأساليبه وخطواته.
- تعرف أهم الخبرات الأجنبية الرائدة فى التعليم الجامعى المفتوح والتي تتسم بتنظيمات إدارية واضحة وفعالة تجعلها من الجامعات التنافسية عالية الجودة فى هذا المجال والمتمثلة فى خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة.

#### خطوات الدراسة :

- فى سبيل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتبع الدراسة الإجراءات التالية:
- أولاً: التعليم الجامعى المفتوح (من حيث المفهوم، والمنطلقات الفلسفية، ومبرراته ، وأهدافه، ومبادئه وخصائصه وأنماطه ومميزاته).
- ثانياً: التنظيم الإدارى بمؤسسات التعليم الجامعى المفتوح( من حيث المفهوم، وأهداف ، وعناصره، وأنواعه، وخطواته ، وأساليبه وواقعه فى مصر).
- ثالثاً: التحليل البيئى للتنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر(SWOT)
- رابعاً: خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة فى مجال التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح وإمكانية الاستفادة منها فى مصر .

خامساً: أوجه الاستفادة من خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة.

سادساً: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر.

وتعرض الدراسة الخطوات السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالى:

#### أولاً: التعليم الجامعى المفتوح :

إن التطور السريع فى تقنية الاتصالات وما يشهده العالم المعاصر فى نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادى والعشرين من ثورة تقنية فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يحتم على النظم التعليمية الرسمية بما فيها التعليم العالى والجامعى الاستفادة من تلك الثورة التي فاقت فى تطورها كل

التوقعات بالبحث عن بدائل فعالة، واستحداث نظاماً تعليمية جديدة تدمج التكنولوجيا في النظام التعليمي لتوفير بيئة تعليمية متطورة غير تقليدية، متحررة من كافة القيود الزمانية والمكانية، بالإضافة إلى كونها مرنة بالدرجة التي تكفل لها الاستجابة لمختلف الاحتياجات التعليمية .

وهذا ما أكدته التقرير الصادر من البنك الدولي فى عام ٢٠٠٢، حيث أشار إلى أن ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها السريع تمخذا عن تحديين رئيسيين للتعليم العالي على الأقل، أولهما تحقيق تكامل ملائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع نظم التعلم والمؤسسات الشاملة، وثانيهما ضمان أن تصبح التكنولوجيا الجديدة عامل وصول واسع وتكافؤ فرص تعليمية متزايدة للجميع، وعدم اقتصار ذلك على الأغنياء وذوي الامتيازات التقنية (٣٣) .

لذا اتجهت الجامعات إلى تطبيق شعار التعليم للجميع من خلال استغلال وسائل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من التعليم الجامعي مثل التعليم عن بعد والتعليم المفتوح (٣٤). فلقد انتشر نظام التعليم الجامعي المفتوح على أساس أن هذا النوع ليس بديلاً للتعليم الجامعي النظامي التقليدي، ولكنه نمط تعليمي جديد يمكن الاعتماد عليه لتحقيق التكامل مع النظم التعليمية القائمة، باعتباره أسلوباً عصرياً يساعد في حل كثير من المشكلات التي نشأت عن زيادة الطلب الاجتماعي علي التعليم الجامعي النظامي والذي لم يعد هذا النوع من التعليم قادراً علي استيعابها.

#### ١- مفهوم التعليم الجامعي المفتوح:

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم التعليم الجامعي المفتوح، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات :

يعرف التعليم الجامعي المفتوح بأنه " أسلوب من أساليب التعليم لمن لم تتح له فرصة استكمال تعليمه أو لمن يود الاستزادة من التعليم، ويعتمد على ما يجرى من اتصالات مستمرة بين الدارسين ومعاهد التعليم بهدف استكمال مراحل التعليم أو التنمية العلمية والمهنية أو الدراسة لشغل أوقات الفراغ ؛ بحيث يحصل الدارس على الدروس والمعلومات والرسائل التعليمية والتوجيهات التي تجعله قادراً على الاستمرار في الدراسات الفردية " (٣٥).

ويذكر إبراهيم محمد إبراهيم أن التعليم المفتوح يقصد به " نظام يتيح فرص تعليمية وتدريبية إضافية للدارسين الراغبين والقادرين على الاستفادة منها، وهو مفتوح للجميع يقدم من خلاله برامج تعليمية وتدريبية متنوعة ذات مستويات متعددة، تقدم للدارسين في الوقت والمكان المناسب لظروفهم وإمكاناتهم، ويتم التواصل بين المعلم والدارس من خلال منظومة متكاملة، تشمل لقاءات وجهاً لوجه في أماكن تواجد الدارسين، ويتم تدعيم التواصل الثاني (الحوار) بينهما عبر وسائط متعددة، منها المطبوعات، شرائط الكاسيت، الفيديو كاسيت، الإذاعة والتلفزيون، الكمبيوتر، ووسائل الاتصال المزدوجة، والوسائط المتعددة التفاعلية، وشبكة الإنترنت، وهذه الوسائل وغيرها تتيح للدارس التعامل مع البرنامج الدراسي وفق حاجاته وإمكاناته " (٣٦) .

ويقصد به أيضاً " نمط من أنماط التعليم العالي يسهم في تحقيق ديمقراطية التعليم حيث يوسع فرص الالتحاق بالتعليم الجامعي لمن لم يستطعوا الالتحاق به لسبب أو لآخر مستفيداً من التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات ، وهو تعليم يتسم بالمرونة في القبول وطرق التدريس والمقررات، ويتعامل مع الدارسين بصرف النظر عن أعمارهم أو أماكن إقامتهم، وهو أيضاً تعليم يمكن أن يلتحق به كل من فاتته فرص التعليم النظامي، كما أنه يسمح بالانتقال إليه والدراسة فيه وتركه والعودة إلى التعليم النظامي " (٣٧) .

ويمثل التعليم الجامعي المفتوح " منظومة تعليمية تتيح للناس جميعاً التعليم بغض النظر عن الشروط الرسمية للتعليم التقليدي، فهي نظم تفتح مجال التعليم لقطاعات كبيرة من البالغين، وتمكنهم من تعويض ما فاتهم من فرص التعليم التقليدي ونكسبهم مهارات ومؤهلات جديدة " (٣٨) .

ويعرف أيضاً على أنه " النظام الذي ينتقل فيه التعليم من خلال الوسائط التكنولوجية إلى المتعلمين، مع التحرر من نظام القبول الصارم والاعتماد على نظام (استيفاء المتطلبات)، بصرف النظر عن حواجز العمر ومكان الدارس والمستوى التعليمي له عند التقدم، مع الاهتمام بالتنوع في الوسائط الملائمة للتخصص

المطلوب للدراسة، وطبيعة الإرشاد الأكاديمي التي قد تتطلبه طبيعة التخصص، وتخطى المشكلات التي ارتبطت بنظام احتشاد الطلاب في الجامعات " (٣٩) .

كما يعرف بأنه تعليم يقوم على مرونة كل من المكان والوقت والمناهج وعلى التخطيط المشترك بين المعلمين والطلاب من أجل رسم الأهداف والأنشطة التعليمية (٤٠) .

ويرى رشدي طعيمة أنه " شكل من أشكال التعليم العالي، يتيح الفرصة لجميع الأفراد للدراسة، أياً كانت اهتماماتهم أو سماتهم، ويتسم بالمرونة الكبيرة بالنسبة لمتطلبات الدراسة، فلطالب الحق في أن يدرس في أي وقت يشاء كلما سمحت ظروفه، فقد يسرع أو يبطئ أو يؤجل، أو غير ذلك من حقوق تسمح له بمواجهة كافة الاحتياجات لكافة الأفراد " (٤١) .

ويتضح من التعريفات السابقة أنها تؤكد جميعها على مجموعة من المضامين التربوية، التي تعكس جوانب الانفتاح في التعليم الجامعي المفتوح وعملياته والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

التحرر من قيد الشروط المسبقة للالتحاق بالتعليم الجامعي المفتوح، تحويل التعليم إلى تعلم بمعنى التأكيد على عملية التعلم الذاتي، والحوار واللقاءات المباشرة بين المعلم والمتعلم، أنه تعليم جماهيري يتعامل مع مختلف الفئات العمرية، يستخدم أساليب واستراتيجيات تدريس متنوعة، يؤكد على التعليم المستمر والتنمية المهنية للأفراد، التأكيد على حق الأفراد في التعلم والوصول للمعرفة مهما بعدت المسافات .

## ٢- المنطلقات الفلسفية للتعليم الجامعي المفتوح :

تتمحور فلسفة التعليم الجامعي المفتوح حول فكرة التعلم المستقل والموجه عن بعد، وهذا يعنى أن الدارس المسجل في أي من المقررات الدراسية يتلقى حقيبة تعليمية تحتوى على المواد التعليمية المطبوعة والمسموعة والمرئية ومجموعة من برمجيات الحاسب الآلي المرتبطة بتلك المقررات الدراسية، وتشمل المادة المطبوعة مواد تعليمية قرائية وجدول زمني لعملية التعلم، كما توضح أيضاً الواجبات المطلوب من الدارس تنفيذها، والتي قد تكون القيام بمشروعات محددة أو إعداد دراسات أبحاث حول موضوعات معينة تحددها الجامعة، وتكون موزعة على مدى الفصل الدراسي الواحد أو العام الدراسي بأكمله، بهدف متابعة تقدم الدارسين ومدى استيعابهم للمقررات الدراسية (٤٢) .

"ويرى ديرك رونترى أن فلسفة التعليم المفتوح تقوم على أساس توسيع فرص الالتحاق أمام أكبر عدد من الأفراد، وفي سبيل ذلك يعمل هذا النمط من التعليم على تمكين الدارسين من التعليم وفق احتياجاتهم، ويحررها من حدة الالتزامات الخاصة بالالتحاق والاستمرار في الدراسة، ويأتي انفتاح التعليم على مستويات عدة، فهناك برامج الدراسة الحرة التي تحرر الدارس من الالتزام بأية شروط، وعلى الطرف المقابل هناك بعض البرامج التي تسمح بقدر ضئيل من التحرر من بعض الشروط " (٤٣) .

ويمكن القول أن فلسفة التعليم الجامعي المفتوح تستند إلى المسلمات الآتية :

أ- **التعليم المستمر مدى الحياة** : ويعنى امتداد العملية التعليمية للفرد دون انقطاع طوال حياته، أي أن التعليم لا ينتهي بانتهاء الفرد من مرحلة تعليمية معينة وإنما يبقى الفرد دائماً بحاجة إلى استكمال عملية التعلم مادام حياً، فالتعليم الجامعي المفتوح يعكس فلسفة تربوية تؤكد على الاستمرار في التعليم دون انقطاع من أجل تحقيق طموحات الفرد وتنمية قدراته وإمكاناته وتمكينه من مواجهة مطالب التغيير (٤٤) .

وهذا ما أكد عليه القرآن الكريم في أول سورة نزلت منه على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أمرته بالقراءة، حيث قال الله تعالى: "أقرأ باسم ربك الذي خلق" (سورة العلق، الآية : (١)) .

ب- **حق الإنسان في التعليم** : ينص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في عام ١٩٤٨ عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في مادته رقم ٢٦ على أنه " لكل شخص الحق في التعلم، ويجب أن يكون التعليم في مراحله الأولى والأساسية على الأقل بالمجان، وأن يكون التعليم الأولى إلزامياً وينبغي أن يعمم التعليم الفني والمهني، وأن ييسر القبول للتعليم العالي على قدم المساواة التامة للجميع وعلى أساس الكفاءة" (٤٥) ، فالتعليم حق للجميع على اختلاف أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية، لذا يجب توفيره بعدالة لجميع الأفراد الراغبين فيه لتحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية .

ج- **التعلم الذاتي** : وهو العملية الإجرائية المقصودة التي تستخدم فيها التطبيقات التكنولوجية المتقدمة المبنية على أحدث ما اكتشفه العلم من قوانين، كأداة لإكساب الفرد القدر المقتن من المعارف والمفاهيم المتجددة،

مستخدمًا الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة" (٤٦) ، وهذا يعنى أن الدارس هو محور العملية التعليمية، فهو الذي يقبل بدافع ورغبة داخلية منه، فضلاً عن شعور بالمسئولية الذاتية، نحو تعلم ما يختاره من موضوعات في الوقت الذي يتناسب مع ظروفه واحتياجاته وميوله بصرف النظر عن مكان التعلم.

#### د- ديمقراطية التعليم:

هناك مدخلين يتم في ضوئهما فهم فلسفة الديمقراطية التي يستند إليها التعليم المفتوح والتي يمكن توضيحهما وذلك على النحو التالي(٤٧):

- المدخل المتمركز حول الجدارة: وفيه تتاح الفرص لأولئك الأشخاص الذين تمكنوا من النجاح في امتحانات القبول دون النظر إلى أية متغيرات أخرى(اجتماعية – اقتصادية – سياسية وغيرها) •
- المدخل الحر: وفيه يفتح الباب لكل راغب، وإزالة الحواجز والعقبات، حيث يعتمد النجاح في التعليم العالى على مدى المشاركة والمساهمة التي يقوم بها المتعلم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية، لإحداث التغييرات المطلوبة في عمليات التعليم، بحيث تتناسب مع احتياجات وقدرات الفئات الجديدة من افراد المجتمع •

#### ٣- مبررات الأخذ بنظام التعليم الجامعي المفتوح :

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى توجه صانعي السياسات ومتخذي القرار في التعليم الجامعي إلى الأخذ بنظام التعليم الجامعي المفتوح في مصر، وتزايد الاهتمام بالتوسع في إنشاء مراكز للتعليم المفتوح في مختلف الجامعات المصرية، ويمكن توضيح هذه الأسباب على النحو التالي(٤٨):

- ١- الأعداد الكبيرة من خريجي التعليم الثانوى العام التي ترغب في الالتحاق بالتعليم الجامعي، والتي تعجز الجامعات والمعاهد العالية على استيعابها بسبب جمود سياسات القبول التقليدية، وقلة الأماكن والتجهيزات والتخصصات التي تلبى رغبات هذه الفئات وتشجع ميولهم، ولذا فقد أصبحت هناك حاجة ماسة إلي التعليم المفتوح في مواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على جامعاتنا النظامية.
- ٢- محاولة بعض من فئات المجتمع المصرى للحاق بركب العلم من جديد، وتتمثل هذه الفئات فى:
  - الأفراد الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالتعليم الجامعي النظامي لسبب أو لآخر ولديهم الرغبة فى تعويض ذلك ولديهم القدرة والدافعية للإقبال عليه.
  - الأفراد الذين انقطعوا عن مواصلة الدراسة لظروف قاهرة :عمل، مرض، عزل سياسي، فشل دراسي، ولديهم الرغبة والقدرة على معاودة الدراسة بعد زوال الظروف المعطلة.
  - القوى العاملة فى المجتمع التي تحتاج إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة فى مجال جديد أو تعميق معارفها ومهاراتها فى نفس مجالات عملها.
  - الأفراد الذين أكملوا مسار تعليمهم فى اتجاه بعينه ويريدون أن يكتسبوا جديداً فى علم جديد أو جديداً فى مهارة معينة.
  - فئات المجتمع المحرومة من التعليم، خاصة سكان المناطق النائية وذوو الاحتياجات الخاصة والنساء،الذين يمثل التعليم حقاً مشروعاً لهم، ولديهم الرغبة فى الحصول عليه •
  - الطلاب الحاصلين على الدبلومات الفنية بأنواعها المختلفة (زراعية وصناعية وتجارية وغيرها)
- ٣- الرغبة فى التغلب على الشعور بالإحباط من قبل بعض الطلاب الذين لا يقبلون بالجامعات من ناحية، وتقليل حجم التزاحم على الجامعات النظامية من ناحية أخرى.
- ٤- صعوبة الاستثمار فى مجال التعليم، بسبب ارتفاع تكلفة الاستثمار نتيجة لاعتماد عملية التعليم على عنصر المكان والتجهيزات، الأمر الذى يتطلب تكاليف استثمارية باهظة فى أعمال الإنشاءات والمباني والتجهيزات وذلك قبل توفير الخدمة التعليمية •
- ٥- تقليل - إن لم يكن توقف - الالتحاق بالجامعات الأجنبية لمدة عام أو أكثر ثم العودة إلى الجامعات المصرية، ومن ثم يتم إغلاق الباب الخلفى للالتحاق بالجامعات المصرية بشكل عملى وموضوعى.
- ٦- تقليل هجرة الطلاب وعائلاتهم إلى المدن الكبرى حيث توجد الجامعات التقليدية، والمساعدة فى عملية إعادة توزيع السكان وخاصة نحو المدن الجديدة، وذلك لأن المواد التعليمية يمكن أن تصل إلى الطلاب

- فى أماكن إقامتهم على عكس ما هو قائم فى التعليم الجامعى التقليدى، مما يسهم فى تقليل مشكلات اسكان الطلاب واغترابهم.
- ٧- المساهمة فى حل بعض مشكلات تمويل التعليم والانفاق عليه من خلال قيام الطلاب بدفع جزء كبير من مصروفات تعليمهم مما يخفف من العبء الملقى على ميزانية الدولة.
- أما دوافع الدارسين للالتحاق ببرامج التعليم المفتوح التي تقدمها الجامعات المصرية فيمكن عرضها على النحو التالي(٤٩) :
- أ- انخفاض مجموع الدارس فى الثانوية العامة مما يحول دون التحاقه بأية كلية جامعية.
- ب- قلة الفرص المتاحة للالتحاق حملة الدبلومات الفنية والمؤهلات فوق المتوسطة بالجامعة سوى فى هذه البرامج.
- ج- ارتفاع كلفة الدراسة بالجامعات الخاصة بالمقارنة بالجامعات النظامية.
- د- الحاجة لشغل وقت الفراغ نظراً لارتفاع معدلات البطالة وعدم القدرة على الحصول على فرصة عمل مناسبة.
- هـ- رغبة الدارس فى استكمال تعليمه الجامعى الذى تركه قبل إتمامه لظروف خارجة عن إرادته.
- و- مناسبه لظروف الدارس الأسرية والتي تحول دون قدرته على التفرغ للدراسة النظامية فى الجامعات التقليدية.
- ز- الرغبة فى الحصول على فرصة عمل أسرع وأفضل بعد التخرج.
- ح- الحراك المهنى والرغبة فى الترقى وذلك بتغيير العمل والمهنة فى المستقبل.

#### ٤- أهداف التعليم الجامعى المفتوح :

- يعد التعليم المفتوح أحد الصيغ المستحدثة للتعليم الجامعى التي نشأت لتؤسس نظاماً تعليمياً جديداً، يماثل النظام التعليمى فى الجامعات النظامية من حيث احتواء كل منهما على برامج تعليمية لها فلسفتها وأهدافها ومناهجها وتقنياتها وهيكلها التربوية وأساليب التدريس الخاصة بها، بالإضافة إلى إتباعها لطرق مختلفة لتقويم طلابها، لذا يجب النظر إلى التعليم الجامعى المفتوح على أنه نظام تعليمى قائم بذاته، يتوقف نجاحه على التحديد الدقيق لأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ويتحدد من خلالها مدى قدرة وصلاحيه هذا النظام التعليمى على الاستمرار، ومع أن أهداف التعليم الجامعى المفتوح قد تتوافق مع أهداف التعليم فى الجامعات النظامية إلا أن هناك أهداف خاصة بالتعليم الجامعى المفتوح فى مصر يمكن توضيحها على النحو التالي :
- إتاحة الفرصة للطلاب الذين منعتهم ظروفهم المادية والاقتصادية والاجتماعية للالتحاق بالتعليم الجامعى بعد حصولهم على شهادة الثانوية العامة، لتحسين أوضاعهم ومراعاة لشعورهم النفسى.
  - إتاحة الفرصة للطلاب الذين لم يستطعوا الانتظام فى التعليم الجامعى التقليدى بسبب انخفاض الدرجات التي حصلوا عليها فى الثانوية العامة.
  - الاستجابة للأعداد المتزايدة للطلب على التعليم الجامعى.
  - فتح الأبواب للطلاب الحاصلين على الدبلومات الفنية بأنواعها الثلاثة (صناعى - زراعى - تجارى) فى الالتحاق بالتعليم الجامعى .
  - التغلب على المشكلات التي تواجه التعليم الجامعى التقليدى المتمثلة فى مشكلات التمويل والإنفاق على التعليم الجامعى والتخلص من الأعداد المتزايدة والراغبين فى الالتحاق بالجامعة.
  - إتاحة الفرصة للتعلم الذاتى والمستمر فى شتى فروع المعرفة وإمكانية الاستفادة لكل راغب فى فرص الالتحاق والحصول على التعليم الجامعى(٥٠) .
  - إتاحة الفرصة أمام المصريين العاملين فى الخارج ، وكذلك الوافدين من غير المصريين للدراسة والحصول على مؤهل على مع استمرارهم فى متابعة لأعمالهم فى مجال إقامتهم.
  - تنمية وتحديث معلومات ومهارات وخبرات العاملين فى مختلف مجالات التخصص(٥١) .

#### ٥- مبادئ التعليم الجامعى المفتوح :

- ينطلق التعليم الجامعى المفتوح كنظام تعليمى مستحدث من عدد من الأسس والمبادئ التي تختلف فى مفهومها عن تلك التي تنطلق منها الجامعة التقليدية، هذه المبادئ والأسس هي كما يلي(٥٢):

- أ- **مبدأ المرونة Flexibility** : وتعنى تخطى المتعلم لجميع الحواجز التي تنشأ بفعل النظام أو بفعل القائمين عليه والتي تتعلق بالتسجيل وشروطه، ويشير هذا المبدأ إلى حرية المتعلم في اختيار الوقت والمكان والسرعة والمواد الدراسية التي تناسبه بالاعتماد على خبراته المكتسبة السابقة، بحيث يستطيع مراجعة دروسه أو تلقيها خلال فترات تتغير وفق ظروفه ووقته وقدراته الاستيعابية، كما تظهر هذه المرونة من خلال قلة التقيد بالتواجد في قاعات أو صفوف دراسية .
- ب- **مبدأ التفرد Individual** : ويشير هذا المبدأ إلى الاهتمام بالتعلم أكثر من التعليم، بحيث يتعلم كل دارس بمفرده، وفق ما يملكه من استعدادات ومهارات وقدرات وخبرات وميول واتجاهات وسرعة في التعلم وقدرة على حل المشكلات، مما يؤدي إلى التدريب على إنتاج المعرفة بدلاً من تلقيها .
- ج- **مبدأ التنوع Diversity**: يقوم هذا المبدأ على تعليم فئات مختلفة من الدارسين من حيث الأعمار والمستويات التعليمية والثقافية والخبرات والدوافع والميول والاحتياجات التعليمية، وهو ما يتطلب تنوعاً في البرامج التي يقدمها ليتيح نوعاً من التكافؤ والمساواة بين الدارسين في الفرص التعليمية المتاحة لهم، للتقليل من التمييز والطبقية فيما بينهم .
- د- **مبدأ إثارة الدوافع الذاتية Promoting Intrinsic Motivation**: ويشير هذا المبدأ إلى أن الدوافع الداخلية الكامنة في الفرد هي التي تحثه على العمل والتعلم لأنها تعبر عن حاجاته التعليمية غير المشبعة، والتي بإشباعها يشعر الفرد بالراحة والرضا والنجاح، ولما كان نظام التعليم الجامعي المفتوح يتيح للدارس فرصة ممارسة اتخاذ القرارات التعليمية، التي تتعلق باختيار المادة التعليمية وطريقة تعلمه، والسرعة التي يسير بها، وتنظيم جدولته بما يتفق مع ميوله وقدراته وعمله، فإن هذا النوع من التعليم يسير وفق مبدأ تنمية الدوافع الذاتية الداخلية (٥٣) .
- هـ- **مبدأ الملاءمة التعليمية Convenience** : يعتبر من أهم مبادئ التعليم الجامعي المفتوح، حيث يتخذ أشكالاً أربعة تتمثل في ملاءمته لظروف من يعمل من الدارسين، وملاءمته لرغبات واحتياجات العلم والمعرفة بالكيفية التي تناسب المتعلم وتعينه على تحقيق أهدافه الشخصية، وملاءمته للعالمية باعتباره تعليماً يتيح فرصاً للانفتاح على المعرفة في مختلف دول العالم، وملاءمته لقبول المستحدثات التكنولوجية بما يمكنه من استيعاب كل جديد لتحقيق جودة التعليم.
- و- **مبدأ الفعالية التعليمية Teaching Effectiveness**: ويقوم هذا المبدأ على تنمية شعور المتعلم بأنه أكثر تأثراً وتأثراً في العملية التعليمية، بالشكل الذي يساعده في اكتساب مهارة إدارة النقاش مع غيره أثناء اللقاءات الإرشادية، والتي تعمل على تبادل الخبرات مع الآخر من خلال التفاعل النشط والاتصال الجيد، بالإضافة إلى تحسين الدارس لمفهومه عن ذاته وعن تعلمه .
- ز- **مبدأ الاقتصادية في التكلفة Economic Cost**: يوفر التعليم الجامعي المفتوح الكثير من نفقات الدراسة والتنقل من بلد لآخر أو الإقامة فيها للحصول على العلم، كما أنه لا يحتاج إلى بناء منشآت ضخمة لاستيعابه بمرافق الجامعات النظامية، فضلاً عن أن الجزء الأكبر من هذه النفقات يخصص لتغطية تكاليف إنتاج المواد التعليمية المطبوعة وتوصيلها ومكافآت هيئة التدريس والإداريين .
- ح- **مبدأ اختيار أنظمة التوصيل Choice of Delivery System** : وتعنى اختيار الدارس لأنظمة التوصيل العلمي فردياً وفق الطريقة التي تناسبه والتي قد تكون (بالمراسلة، بالحاسوب والبرمجيات، بالهوائيات، باللقاءات...) ، ويعد هذا المبدأ سمة أساسية لنمط التعليم المفتوح.
- ط- **مبدأ الإتاحة Accessibility**: ويشير إلى إتاحة فرص التعليم العالي لجميع أفراد المجتمع دون النظر إلى كافة أشكال المعوقات الزمانية أو المكانية أو الموضوعية .
- ي- **مبدأ الاعتماد Accreditation** : وتعني مدى مناسبة البرامج الدراسية ودرجاتها العلمية للأغراض المتوقعة منها مقارنة بغيرها. ومن ناحية أخرى فهي تعني الاعتراف بهذه البرامج وآلياتها وقابلية محتواها للاحتساب في مؤسسات مختلفة (٥٤).

## ٦- خصائص التعليم الجامعي المفتوح :

يواجه التعليم الجامعي في مختلف دول العالم تحديات ضخمة نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية الهائلة، خاصة تلك التي حدثت في الربع الأخير من القرن العشرين في مجال



تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي اقتضت نوعاً جديداً من التعليم يكون محوره الطالب، ويتميز عن غيره من النظم التعليمية الأخرى بمجموعة من الخصائص، باعتباره عملية تعليم وتعلم يعمل على تحقيق ما يلي :

- أ- **التنمية** : من خلال توسيع فرص التعليم لكل راغب فيه أياً كانت ظروفه، بما يؤدي إلى تكوين أبناء المجتمع تكويناً يرفع من منزلتهم كهدف للتنمية ووسيلة لها .
- ب- **الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية** : عن طريق إتاحة الفرصة للجميع للانخراط في التعليم العالي والجامعي، مهما تكن ظروفهم وأوضاعهم السياسية والاقتصادية وطبقتهم أو عنصرهم .
- ج- **الرفاهة الاقتصادية** : حيث إن التعليم وما يؤدي إليه من اكتساب خبرات جديدة بمضامينها المعرفية والمهارية والوجدانية، بجانب إشباعها لحاجات الفرد والمجتمع ترفع من شأنهما معاً .
- د- **الحراك الاجتماعي والمهني** : يؤدي حصول الفرد على فرصة تعليمية أعلى إلى إمكانية انتقاله من وضع أو مكانة أو طبقة اجتماعية إلى غيرها، بالإضافة إلى إمكانية تغييره لمهنته الحالية والدخول في أخرى جديدة (٥٥) .

- هـ- **التحديث الثقافي** : من خلال تعريف المتعلم بالثقافات العالمية مع المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع .
- و- **الاستفادة من توجهات التقدم العلمي والتكنولوجي**، لأنه يستخدم العلم والمعرفة، ويستخدم معطيات تطبيقاتها التكنولوجية من خلال تكنولوجيا التعليم والتعلم وما تحتويه من تطبيقات النظريات التربوية الحديثة في عمليات التعليم .
- ز- **التفاعل التعليمي الثنائي الاتجاه بين الدارس ومصادر تعلمه**، حيث يتم تفاعل ومشاركة المتعلمين في مختلف الأنشطة من خلال الحاسبات، عن طريق برمجيات الوسائط المتعددة، والاتصال بشبكات المعلومات المحلية والعالمية، التي أصبحت ثنائية الاتجاه معرفية وتعاونية وذاتية الانضباط (٥٦) .
- ح- **القدرة والرغبة في البحث** : حيث يتيح التعليم الجامعي المفتوح للدارسين فرصاً غنية للبحث عن المعلومات المستهدفة عن طريق التواصل مع الشبكات العالمية والمحلية، وما توفره من أدوات متعددة للبحث كالكتب والبرمجيات متعددة الوسائط وحلقات النقاش ومؤتمرات الفيديو، حيث يقوم الدارسون بجمع المعلومات وتحليلها ونقدها، ومن ثم اكتساب القدرة على تطبيقها .
- ط- **قيامه على التعلم للإتقان**، حيث يعتمد التعليم الجامعي المفتوح على إتقان الدارس للمعلومة ذاتياً بشكل يضمن بقاءها واستمرارها والاستفادة منها في مواقف أخرى . ويعمل التعليم الجامعي المفتوح على تحقيق هذه الخاصية من خلال مجموعة من المبادئ يستند عليها ويعمل على إيجاد آليات تنفيذ لتحقيقها ومن أمثلة هذه المبادئ ما يلي (٥٧):

- تفاوت فترة التعلم وفقاً لمعدل الدارس الفرد في التعلم، ولكن مستوى التحصيل المتوقع ثابت .
- قدرة معظم الدارسون على تحقيق المهارة والكفاءة في التعلم المطلوب إذا أُتيح لهم وقت كاف للتعلم.
- التغذية الراجعة المستمرة للدارس من خلال تقويم كامل لنظام التعليم الجامعي المفتوح بكل مكوناته المتعلقة ب (المدخلات - العمليات - المخرجات) ، بحيث يتم التقويم في ضوء مستوى الدارس نفسه على أن يتلقى تغذية راجعة على أدائه بصفة مستمرة .
- الدافع الذاتي للتعلم لدى كل دارس هو الوصول إلى مستوى من المهارة والكفاءة، وعليه فإن تنافس الدارسون لا يكون مع زملائهم في المرحلة ولكن مع معيار أو محك، فالهدف هو التعلم وليس التنافس .
- استناد الدرجات التي يحصل عليها الدارس في الاختبارات على التقويم محكي المرجع ، الذي يقوم على أساس أداء الدارسين كأفراد، وعلى مستوى كفاءتهم فيما حققوه أو توصلوا إليه، وليس على أساس المنحى الاعتنالي .

وفي إحدى الدراسات عن التعليم المفتوح تم إجراؤها بالتعاون بين المعهد القومي للتربية National Institute of Education التابع لوزارة التعليم الأمريكية والرابطة القومية لرجال الإذاعة التعليمية في الولايات المتحدة تم تحديد عدة خصائص مميزة لهذا التعليم كنظام، تتضح فيما يلي(٥٨):

- قدرته على اكتشاف أهداف المتعلم وقدراته وتحليلها وتفسيرها، سواء عند بداية التحاقه، أم في أثناء الدراسة، وربط ذلك بالبرامج التعليمية.

- قدرته علي تمكين المتعلم من المشاركة في برامج التعليم والتدريس دون فرض متطلبات تقليدية للالتحاق، ودون الحصول علي درجة أكاديمية أو أية شهادة أخرى .
- استعداده لتكوين أهداف التعليم، بطريقة تجعلها كأساس لاتخاذ القرارات في تصميم التدريس وتقويم التعليم، وبطريقة تجعل المتعلم مشاركاً ايجابياً .
- قدرته علي استيعاب الأعداد المتزايدة من المتعلمين دون زيادة كبيرة في كلفة التعليم .
- إمكانية استخدامه طرق تدريس ووسائط تعليمية متنوعة .
- قدرته علي إيجاد علاقات غير مباشرة بين هيئة التدريس، والمصادر التعليمية، والمتعلمين .
- قبوله للمتعلم وبيئته كبيئة للتعلم، والتركيز علي إثراء هذه البيئة .
- قدرته علي التعاون الفعال مع المصادر المحلية والموجودة في بيئة المتعلم، بما يسهم في إثراء المتعلم وبيئته، وفي تنمية اعتماد المتعلم علي مصادر متعددة .
- يتمتع المتعلم بحرية في اختيار المواد التي تروق لهم مما يساعده في الحصول علي فرص متعددة للاستكشاف والاستطلاع .

ومن الخصائص المميزة للجامعات المفتوحة في العالم ما يلي (٥٩):

- أنها عادة ما تكون نتاجاً للتخطيط الحكومي لتحقيق عدد من المهام الوطنية.
- توفر فرصاً تعليمية لشريحة أوسع من السكان، وبالتالي تشجيع حركة التعليم الجامعي من كونه موجهاً لصفوة المجتمع ليصبح تعليماً جماهيرياً .
- إضفاء الطابع الرسمي علي فرص التعلم المستقلة مدى الحياة بالنسبة للبالغين.
- تشجيع استخدام الوسائط المتعددة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في التعليم الجامعي التقليدي عن بعد.
- تحقيق الفعالية من حيث التكلفة من خلال عمليات واسعة النطاق كما يتضح في الجامعات الكبيرة لاجتيازها الحدود القومية بسهولة وتعزيزها لعملية العولمة التعليمية.
- تعزيز التدويل في التعليم الجامعي من خلال تقديم الدورات والبرامج التعليمية العابرة للحدود.

#### ٧- أنماط التعليم الجامعي المفتوح :

- لقد ظهرت عدة أنماط ونماذج للتعليم الجامعي المفتوح تحت مسميات تختلف من مجتمع لآخر، إلا أنها تشترك في بعض السمات العامة المميزة لهذا النظام التعليمي، وتوضح هذه الأنماط علي النحو التالي (٦٠):
- أ- **المؤسسات التعليمية أحادية النظام :** وهي الجامعات التي تنشأ أصلاً بغرض توفير التعليم المفتوح كالجامعات العالمية الكبيرة ذات النظام التعليمي الواحد مثل : الجامعة البريطانية المفتوحة، وجامعة أنديرا غاندي المفتوحة، وجامعة الهواء باليابان، وجامعة سوكوهاى بتايلاند، بالإضافة إلى الجامعة العربية المفتوحة وجامعة القدس المفتوحة .
  - ب- **المؤسسات التعليمية مزدوجة النظام :** وهي التي تتبع الأسلوب الثنائي، حيث تعتمد على نظامين تعليميين : أحدهما التعليم الجامعي النظامي التقليدي داخل الجامعة، والآخر التعليم الجامعي المفتوح في نفس المؤسسة ولكن خارج أسوار الجامعة، من خلال إنشاء:
    ١. مراكز أو وحدات للتعليم المفتوح في إطار الجامعات التقليدية، بهدف خدمة الدارسين بالكليات المختلفة، أو مد خدماتها للدارسين من خارج مبنى الجامعة، ومن أشهر هذه المؤسسات جامعة ديكن باستراليا، ومراكز التعليم المفتوح بجامعات القاهرة وعين شمس وغيرها .
    ٢. أقسام جامعية للتعليم المفتوح وتعرف باسم الدراسات الجامعية الممتدة، حيث تخصص بعض الجامعات قسماً من أقسامها أو من أقسام كليتها للتعليم المفتوح كما في جامعة وسكونسن الممتدة بالولايات المتحدة الأمريكية .
  - ج- **المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة المتعاونة :** " وتقوم هذه المؤسسات على وجود اتفاق تعاوني بين عدد من الجامعات، تشارك فيه كل جامعة بتقديم تعليم مفتوح لمقرر معين لدارسيها ودارسي الجامعات الأخرى المشاركة في الاتفاق، ومن أشهر هذه الجامعات جامعة جنوب أفريقيا ؛ حيث توجد عدة برامج

تعاونية ناجحة تأسس معظمها في عامي ١٩٩٧/١٩٩٨، ومنها برنامج للتعاون تأسس بين أكبر ثلاث جامعات تحت اسم ( اتحاد مؤسسات التعليم المفتوح عن بعد لجنوب أفريقيا)، وذلك للتنسيق فيما بينها، وللاستغلال الأمثل لمواردها في تقديم التعليم الجامعي المفتوح بشكل أفضل مما تقدمه كل جامعة على حدة" (٦١) .

د- المؤسسة التعليمية ذات الشكل المعتمد على اتفاقيات التوأمة: وهى عبارة عن مؤسسة جامعية تتوافر فيها مقومات الجامعة المفتوحة المستقلة، إلا أنها تعتمد فى مقرراتها ومناهجها على جامعة أخرى عريقة ومستقلة، مثل الجامعة العربية المفتوحة فى الكويت والتي تعتمد على برامج الجامعة المفتوحة ببريطانيا استناداً إلى اتفاقيات التعاون والتوأمة فيما بينهما(٦٢).

#### ٨- التعليم الجامعي المفتوح المميزات والعيوب :

يعد التعليم الجامعي المفتوح أحد أهم وسائل نشر التعليم الجامعي بكفاءة وتكلفة اقتصادية مناسبة، كما أنه يمثل نوعاً من أنواع التعليم التي تناسب فئات واسعة من أفراد المجتمع في إطار التعليم المستمر وبرامج الدراسات الجامعية المختلفة . لذا فقد نجح التعليم الجامعي المفتوح في جذب الكثيرين للالتحاق به، لما اتسم به من مميزات أهمها ما يلي :

- أ- التحرر من قيود المكان والزمان، وهذا يعنى القدرة على تنفيذ النظام في أي مكان، حيثما يوجد ولودارس واحد، ويرتبط بذلك إمكانية استخدام وسائل تعليمية متعددة .
- ب- الاستفادة القصوى من الطاقات التعليمية المؤهلة بدلاً من تكديسها في الجامعات النظامية، من خلال تقليل انشغالها بإلقاء المحاضرات على الدارسين، وتحويل دورها إلى التوجيه والإرشاد مما يعنى اهتمامهم بالتعليم أكثر من التدريس، بالإضافة إلى تحريرها من قيود كثيرة مثل الأعمال الإدارية والأدوار التقليدية، وبذلك يتوفر لديهم الوقت الكافي لإعداد الأبحاث العلمية للارتقاء بالمجتمع (٦٣) .
- ج- توسيع قاعدة المستفيدين من التعليم العالي الجامعي، بما يساعد على تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية لجميع أفراد المجتمع بما يلائم ظروفهم (٦٤) ، فمعظم الدارسين في التعليم الجامعي المفتوح من كبار السن، والموظفين وربات البيوت ممن فاتتهم فرص التعليم الجامعي .
- د- يلبي هذا النظام الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للدارسين، من خلال تحديد هذه الاحتياجات ثم تقديم البرامج الدراسية اللازمة لإكسابهم المهارات التي يحتاجون لها في حياتهم وفى أداء مهام وظائفهم، عن طريق توظيف طرق وأساليب وتقنيات تعليمية، تتصف بالمرونة وتستجيب لحاجات الدارسين وقدراتهم والفروق الفردية فيما بينهم (٦٥) فهو بذلك يفتح المجال للترقية في المنزلة والمكانة الاجتماعية لمن فاتتهم الفرصة في إكمال دراستهم الجامعية ولديهم الرغبة والطموح في العودة لإتمامها.
- هـ- تحويل التعليم إلى تعلم، وجعل العملية التعليمية تركز على الحاجات الذاتية للدارس وميوله واهتماماته، ومراعاة ظروفه وسرعته في اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات، مما يؤدي إلى إكسابه القدرة على التقويم الذاتي للتعلم (٦٦) .
- و- يتبنى التعليم الجامعي المفتوح فلسفة جديدة للتعليم تجمع بين الفكرة القائمة على ذاتية التعليم وبين التطبيق العملي لها، وذلك من خلال اللقاءات الدورية بين الدارسين وأعضاء هيئة التدريس .
- ز- تنظيم محتوى المادة التعليمية بحيث تضمن التفاعل بين الدارس والمادة الدراسية، ويكون دور المعلم مقتصرأ على التوجيه وتقديم المساعدة للدارس عند صعوبة فهمه وإدراكه لبعض المفاهيم الأساسية والحقائق الواردة في المقرر الدراسي، وهذا ما يزيد من دافعية الدارس إلى القراءة الذاتية .
- ح- احترام شخصية الدارس وتقديره، بحيث يتحمل مسؤولية التعليم ويكتسب الثقة بقدرته على الاستمرار فيه بنجاح، ضمن السرعة التي تناسبه وفى أي مكان يختاره .
- ط- يعتبر التعليم الجامعي المفتوح وسيلة بديلة للحصول على الدرجات العلمية، خاصة مع عجز الجامعات النظامية الحالية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الراغبين في التعليم ومواكبة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي(٦٧) .
- ي- تقديم مناهج وبرامج دراسية متطورة تساهم التقدم العلمي والتكنولوجي، وتلبي احتياجات سوق العمل، ومتطلبات خطط التنمية المجتمعية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة .

- ك- إنه النظام الذي تنتوع من خلاله أساليب إيصال المعلومة بسياقات مختلفة من تلفاز، إذاعة، كتاب، حلقات نقاش، شريط صوتي مسجل، لقاءات بين الدارسين والأساتذة، بالإضافة إلى البرامج العملية والتدريبية (٦٨).
- ل- يعمل على استثمار الطاقات النسائية، ممن يتعذر عليهن ظروف خاصة بهن الانتظام في الدراسة بالجامعة.
- م- يتغلب التعليم الجامعي المفتوح على كثير من الشروط التي تحد من إمكانية الالتحاق بالتعليم الجامعي التقليدي مثل ضرورة الانتظام في الدراسة، ومكان الدراسة، ومتطلبات القبول، والعمر، وعام الحصول على الشهادة المطلوبة للقبول، وزمن ومكان التسجيل، ونظام التقييم.
- ن- انخفاض تكلفة التعليم الجامعي المفتوح بالمقارنة بالنظام التقليدي للجامعات والمعاهد العليا (٦٩)، حيث يحتاج التعليم الجامعي التقليدي إلى تكاليف باهظة في إنشاء الأبنية وإعداد المعامل والتجهيزات المختلفة بالإضافة إلى تكلفة الأعداد الكبيرة من الهيئات التدريسية والإدارية، والتي لا يستعين بها التعليم الجامعي المفتوح لأنه لا يشترط انتظام الدارسين في حضور المحاضرات بها.
- س- تتسم إدارة التعليم الجامعي المفتوح بالمرونة ومراعاة ظروف وإمكانات الدارسين وطرق تنظيم اللقاءات الصفية ومواجهة المشكلات الطلابية ومواعيد الاختبارات والتسجيل للمقررات وغيرها، الأمر الذي يتطلب من الإدارة بعض المهارات التي تكفل حسن سير العمل الأكاديمي في الجامعات المفتوحة (٧٠).
- وعلى الرغم من المميزات الكثيرة السابق ذكرها للتعليم الجامعي المفتوح، إلا أن هناك بعض أوجه قصور خاصة بهذا النظام التعليمي والتي قد تقلل من كفاءته، ويمكن توضيح هذه العيوب على النحو التالي:
- تعاني مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح من نقص في الكوادر والكفاءات المتخصصة في هذا المجال، حيث يتم الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من الجامعات النظامية، حيث لا يدركون فلسفة التعليم الجامعي المفتوح وأساليب وطرائق التدريس الخاصة به، مما يؤدي إلى استخدام الأساليب التقليدية في التدريس لضعف قدرتهم في مجال توظيف واستخدام التقنيات الحديثة في نقل وتوصيل المادة العلمية (٧١).
  - تعاني برامج التعليم الجامعي المفتوح من ظاهرة التسرب، أي انقطاع الدارسين نهائياً عن الدراسة بعد فترة من الالتحاق دون تقديم اعتذارات أو طلبات تأجيل لدراساتهم.
  - معظم الجامعات المفتوحة تستخدم مقررات الجامعات التقليدية التي تفتقر إلى أساسيات التعلم الذاتي وبالشكل الذي يتعارض مع فلسفة وفكرة التعليم المفتوح (٧٢).
  - نقص المباني والمرافق اللازمة لتنفيذ نشاطات الجامعات المفتوحة مثل المختبرات العلمية، القاعات اللازمة لعقد اللقاءات الدورية مع الدارسين، أو لأداء الامتحانات، ولذلك تستعين أحياناً بالجامعات النظامية، مما يترتب عليه مشكلات في أوقات العمل والتكاليف.
  - يصعب تطبيق نظام التعليم الجامعي المفتوح على بعض البرامج التعليمية ذات الطابع العلمي والتي يحتاج فيها الطالب لإجراء تجارب عملية بنفسه وتحت إشراف مدرب كبرامج كليات العلوم والطب والصيدلة والهندسة (٧٣).
  - تعاني أغلب الجامعات المفتوحة من نقص الموارد المالية والتمويل والدعم المستمر، مما يؤثر سلباً في الالتزام بمعايير الجودة بهذه الجامعات.
  - ضعف البنية التحتية التقنية في معظم الجامعات المفتوحة، مما يحول دون الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية.
  - يشعر طلاب التعليم الجامعي المفتوح بنوع من العزلة النفسية والاجتماعية.
  - قصور التوعية الإعلامية بالتعليم الجامعي المفتوح ورسائله وأهدافه وبرامجه يؤدي إلى النظر إليه على أنه نظام تعليمي من الدرجة الثانية، وأنه باب خلفي للالتحاق بالتعليم الجامعي لمن لم يقدر أكاديمياً على الالتحاق بالتعليم الجامعي النظامي، وهو ما يجعل أجهزة التوظيف لا تمنح خريجي هذا النظام الامتيازات والكادر الوظيفي على قدم المساواة مع خريجي نفس البرامج من المنتظمين في الدراسة، مما يؤدي إلى تكون انطباعات سلبية لدى الطلاب والمجتمع حول التعليم الجامعي المفتوح (٧٤).
  - اتجاه أغلب مؤسسات التعليم المفتوح إلى المحلية مع تجاهل البعد الإقليمي والعالمي.

- غياب وضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم المفتوح داخل المجتمع مما يؤدي إلى ازدواجية البرامج الدراسية التي تقدم في مراكز التعليم المفتوح في الجامعات المختلفة (٧٥).  
ويتضح مما سبق أن أي نظام تعليمي مستحدث في بداياته لابد أن يواجه بالعديد من الصعوبات، وعليه فإن التعليم الجامعي المفتوح يشكل تحدياً لمبادئ وممارسات الجامعات التقليدية التي تؤكد على أهمية التعليم المباشر وجهاً لوجه، لتحقيق التعليم بالتفاعل والخبرة الإنسانية المتبادلة . في حين أن التعليم الجامعي المفتوح يقوم على غياب مناخ الحرم الجامعي بكل ما يحتويه من نشاطات يمارسها الدارسون، وتوثر على نوعية الخبرات الأكاديمية التي يمرون بها ويكتسبونها، كما يعانى أيضاً من قلة الدعم الحكومي للتمويل والإنفاق عليه .

### ثانياً: التنظيم الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح

في ظل تزايد حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة ، وما ترتب عليها من آثار فرضت على العديد من المجتمعات البدء في مراجعة فلسفة تعليمها الجامعي وأهدافه ، وبنية جامعاتها وهياكلها التنظيمية، وبرامجها وخططها الدراسية، ومجالات عملها وأدوارها المجتمعية ، وذلك إما بإدخال بعض التعديلات على المؤسسات الجامعية القائمة لتصبح أكثر مرونة وتوافقاً مع كل من متطلبات التنمية في المجتمع والحاجات التعليمية المتجددة لأفراده، أو باستحداث صيغ تعليمية جديدة على مستوى التعليم الجامعي كالجامعات المفتوحة وغيرها (٧٦) .

وحيث إن طبيعة عمل الجامعات المفتوحة تفتقر إلى وجود حرم جامعي مركزي كبير، كما هو الحال في الجامعات النظامية، ولكنها عبارة عن مراكز تعليمية متعددة وموزعة في عدة مناطق جغرافية تبعاً لكثافة التجمعات السكنية بها، كما يتوفر لهذه المراكز ما يلزمها من الإداريين والمشرفين الأكاديميين والفنيين وغيرهم ممن يسهمون في تسيير العمل بالجامعة (٧٧) . وعليه فإن العمليات الإدارية للتعليم الجامعي المفتوح يجري القيام بها عن بعد، مما يتطلب أن يكون لمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح تنظيماً إدارياً خاصاً يتناسب مع نمط التعليم الذي تتبناه، ويساعدها على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفاعلية .

### ١ - مفهوم التنظيم الإداري :

تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل (نظم) ويعنى التأليف، فيقال نظم الشيء أي ألفه وضم بعضه إلى بعض، وانتظم الشيء بمعنى تألف واتسق، أما النظام فهو ما نظم فيه الشيء كالخيط ينظم فيه اللؤلؤ وغيره، كما يعنى التنظيم أيضاً "الترتيب والاتساق" (٧٨) . أما في قاموس المورد نجد أن كلمة Organization تعنى تنظيمياً أو نظاماً أو منظمة (٧٩) .

ويُقصد بالتنظيم الإداري بصفة عامة " بيان آلية تنفيذ الأعمال والمهام وتحديد مراكز السلطة والمسئولية، ورسم خطوط وأطر انسياق الأوامر والبيانات والمعلومات، وآلية اتخاذ القرارات في إطار متناسق بما يساعد في أداء الأعمال داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية لتحقيق مقاصدها المستهدفة " (٨٠) .  
أما التنظيم بالمعنى المؤسسي فهو " ذلك الشكل الرسمي الذي يوضح الإدارات والأقسام والشعب على المستويات التنظيمية، تبعاً لتسلسلها الهرمي العمودي، ويحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الاتصالات التي تربطها " (٨١) .

كما أن التنظيم الإداري هو "الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلاحيات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسئولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد ما يتم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك" (٨٢) .  
كما يعرف بأنه " ذلك الإطار الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصلاً للمنظمة، وعلى أن يتم العمل بشكل جماعي تعاوني، تتوفر له البيئة والمناخ اللازمين ليعمل الجميع فريقاً متعاوناً ومتكاملاً ومتناغماً وذلك لإنجاز العمل المشترك" (٨٣) .  
ويعرف التنظيم الإداري بأنه " عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقعها، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة " (٨٤) .  
ويقصد بالتنظيم الإداري أيضاً "الأسلوب الذي يتم على أساسه ترتيب وتنسيق العلاقات المختلفة بين عناصر المنظمة (الأفراد، الموارد المالية، الأهداف، السياسات والقواعد . . . وغيرها)، وتحديد طبيعة العلاقات بين تلك العناصر، وتوضيح دور كل منها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة " (٨٥) .

ويعرف التنظيم الإداري بأنه " الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه" (٨٦) .

كما يعرف بأنه " عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها فى وظائف وأقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل للمشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم " (٨٧) .

ويشير التنظيم الإداري إلى " ذلك الكيان الإداري المنظم من الأفراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداءها بشكل منفرد" (٨٨) .

والتنظيم الإداري هو "مجموعة الممارسات التي يقوم بها مدير أية مؤسسة، والتي يتم من خلالها توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات بما يتفق مع إمكانيات الأفراد ورغباتهم وفى ضوء ما يحكم العمل من قوانين أولوائح، وتوضيح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة، والعمل على تلاشى ما يمكن أن يحدث بين الأعمال من تعارض أو ازدواج بحيث يستفاد من كل منها إلى أقصى حد ممكن لتؤدى جميعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة" (٨٩) .

ورغم تعدد التعريفات التي تناولت التنظيم الإداري إلا أن جميعها تتفق على ضرورة وجود عناصر رئيسة تتضح فيما يلي:

- وجود أهداف محددة ومتفق عليها في المنظمة .
- الترتيب المنسق للأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف .
- تحديد واضح للعلاقات الإدارية المقررة بين جميع أعضاء التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمهام والمسئوليات .
- توفير بيئة تنظيمية مناسبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .
- استخدام وتوظيف للموارد المادية والبشرية الموجودة في المنظمة لتحقيق أعلى استفادة منها .

## ٢- أهداف التنظيم الإداري :

- يسعى التنظيم باعتباره إحدى العمليات الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف للمنظمة، من خلال تقسيم العمل بين الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة المكونة لها، بطريقة تقوم على التنسيق والترابط بين النشاطات والأهداف ، فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي (٩٠):
- تنسيق جهود المديرين فيما يتعلق بتصميم الوظائف المختلفة داخل المنظمة، لتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل بها .
  - تحديد مهام وأدوار كل وحدة وكل فرد في المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
  - إقامة الهيكل التنظيمي أو الإطار العام الذي يضم عدة مستويات من الأنشطة، وكل مستوى يشتمل على عدد من الوظائف المتجانسة، التي يتم شغلها بعدد من الموظفين بشكل يحقق روح التعاون فيما بينهم .
  - ضمان فاعلية المنظمة وكفاءة أداء أفرادها، من خلال الاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم، لأن قيمة العناصر غير البشرية في المنظمة تكمن في قيمة العنصر البشري المتعلق بها ومدى قدرته على الاستخدام الأمثل لها .
  - تحديد الشكل القانوني للمنظمة وكذلك القواعد المكتوبة والإجراءات التي تصف بدقة ما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المختلفة، إضافة إلى المعايير اللازمة لقياس الأداء .
  - تحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة، بمعنى توضيح سلطة اتخاذ القرار، ومقدار الصلاحيات المخولة لكل من المديرين والموظفين في الوحدات الإدارية، وبيان درجة تفويض السلطة عبر المستويات الإدارية .
  - تحديد عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي وكذلك عدد الوظائف المختلفة داخل المستوى الإداري الواحد .

وإذا كان التنظيم الإداري لجامعات ومراكز التعليم المفتوح يتضمن هياكل تنظيمية، ويضم عدة وحدات وأقسام إدارية تقوم على مجموعة من الكوادر البشرية المؤهلة سواء كانوا إداريين أم أعضاء الهيئة

التدريسية، والتي يختلف طبيعة عملهم عن نظائرهم في جامعات التعليم المباشر وجهاً لوجه، فإنه يجب أن تتمتع هذه الكوادر بكفايات إدارية خاصة كالمرونة والقدرة على التكيف ومواجهة قوى التطوير والتغيير المستمرة، فضلاً عن امتلاكهم لدرجة عالية من المعرفة بتوظيف التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم، لأجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة المفتوحة.

### ٣- أهمية التنظيم الإداري ومميزاته:

تنشأ التنظيمات عندما يشترك أكثر من فردين في ممارسة وأداء نشاط ما، حيث تبرز الحاجة إلى التعاون والتنسيق بينهم لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، ولذلك فإن التنظيم الإداري يستمد أهميته في كل المنظمات من قدرته على تحويل الخطط الموضوعية إلى أنشطة وإجراءات تنفيذية، تؤدي إلى بلوغ الأهداف المشتركة التي تنشدها المنظمة، فالخطيط والتنظيم عمليتان متلازمتان، لذا يرى علماء الإدارة العامة أن أهمية التنظيم الإداري تتضح فيما يلي (٩١):

أ- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوعاً من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال، وذلك بتحديد ما بصورة متوازنة، وتقسيمها وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، والعمل على تنفيذها كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أجزاء التنظيم تحقيقاً للأهداف المطلوبة.

ب- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد حيث يتم توزيع الأعمال بين العاملين على أساس التخصص في العمل والخبرة السابقة، وبذلك يتم وضع الشخص ذي الكفاءة العالية في الوظيفة ذات الأهمية الأكبر من الناحية الإدارية وبالعكس.

ج- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارات الأخرى في مختلف أجزاء التنظيم، مما يحول دون التداخل بين الأعمال ويمنع التضارب والازدواجية في الاختصاصات والصلاحيات، فهو الذي يحدد الأهداف وطرق الوصول إليها، ويعمل على تعبئة الجهود لتحقيقها مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها.

د- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء، حيث يتم من خلال التنظيم تحديد الواجبات والمسئوليات لدى كل فرد في فريق العمل بالمنظمة، وكذلك تحديد معايير الأداء بما يساعد على تسهيل مهمة المحاسبة والمتابعة وتشخيص الأخطاء وعمل التغذية الراجعة لها لتصحيحها.

هـ- يساعد التنظيم على تهيئة سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الأقسام والإدارات في المنظمة بما يتيح سهولة تبادل المعلومات والقرارات.

و- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل لمواردها.

ز- يعتبر التنظيم وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة، حيث يتم تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم على أساس التسلسل الهرمي بدءاً من المستويات العليا في التنظيم حتى المستويات الدنيا.

ح- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة، وتجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة، وذلك من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل وحدة منها.

ومن مميزات التنظيم الإداري الجيد في نجاح الجامعات المفتوحة ما يلي (٩٢):

ط- التوزيع العلمي للأعمال والوظائف على ضوء مجموعة من الأسس الموضوعية دون تدخل لأي عوامل أو ميول شخصية، بما يعمل على منع الفوضى والارتباك في تقسيم العمل وتصنيفه وتوزيعه، ويضمن سير العمل نحو الأهداف المحددة.

ي- التحديد الواضح للدور والعلاقات وخطوط السلطة بين العاملين في الجامعة المفتوحة، بما يقضى على التضارب والازدواجية في العمل، ويحقق الاستقرار بها.

ك- التنسيق بين أنشطة الجامعة المفتوحة بفاعلية وتحقيق التوازن بينها، حيث يخصص لكل نشاط ما يناسبه من موارد مالية وبشرية وفقاً لأهميته، مما يؤدي إلى التقليل من فرصة المبالغة في تعظيم كل وحدة إدارية لأهميتها ودورها واحتياجاتها، وبالتالي ضمان سلامة العلاقات الإدارية بينها، والذي بدوره يعمل على إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة للعمل.

- ل- الاستجابة للمستجدات في مجالات الأعمال أو الأفراد أو التكنولوجيا أو عناصر البيئة، والتكيف معها.
- م- ضمان نقل القرارات والمعلومات والصلاحيات من خلال قنوات الاتصال الرأسية والأفقية التي تتضمنها الجامعة المفتوحة، مما ييسر عملية التواصل بين الأفراد ومجموعات العمل، والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المنشودة .
- ن- الاستفادة الكاملة من الجهد البشرى بالجامعة المفتوحة، حيث يتم تحديد أعمالهم بما يتناسب مع كفاءاتهم، مع العمل على تنميتهم مهنيًا عن طريق تطوير مهاراتهم بالتدريب، الأمر الذي يدفعهم نحو العمل بروح الفريق، ويرفع من كفاءتهم الإنتاجية ويحقق الأهداف المشتركة بينهم .
- س- توفير الوقت والجهد من خلال تثبيت الإجراءات القياسية في العمل ، وتحديد معايير الأداء المطلوبة لأدائه .

#### ٤- عناصر التنظيم الإداري وأنواعه:

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المنظمات المختلفة، وذلك لكون التنظيم ثنائي وظائف العملية الإدارية والذي يرتبط بجميع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنسيق وغيرها، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها، حيث إنه يمثل الإطار الذي يمكن من خلاله ممارسة كافة الأنشطة والعمليات المتعلقة بتسيير العمل بالمنظمة، ومن ثم فإن إقامة تنظيم إداري سليم للتعليم الجامعي المفتوح، يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة له، لذا يتطلب توافر مجموعة من العناصر الأساسية التي بدونها لا ينشأ هذا التنظيم، وأي خلل في هذه العناصر يؤثر في قدرة هذا التنظيم على تحقيق أهدافه، وعليه فإن التنظيم الإداري يضم خمسة عناصر أساسية يمكن توضيحها فيما يلي(٩٣):

- أ- **أهداف Goals** : بمعنى وجود مجموعة من الأهداف المشتركة المعلنة، التي يسعى عدد من الأفراد لتحقيقها معاً ، كما هو موجود في أهداف التعليم الجامعي المفتوح .
- ب- **بناء هيكل Structure**: أي الإطار العام الذي يحكم أنشطة المنظمة ويوضح الإدارات والأقسام وتوزيع الأفراد بها، وترتيبهم وفق سلم هرمي أو أي نسق هندسي آخر، محددًا طبيعة العلاقات فيما بينهم بما يضمن التنسيق والتكامل ، ويتضح ذلك في الهيكل التنظيمي لمراكز وجامعات التعليم المفتوح .
- ج- **العنصر البشرى أو الأفراد People** : يضم جماعات وأفراد متعاونين فيما بينهم لإنجاز مهام وأعمال وأنشطة تؤدي إلى وصولهم إلى هدف عام مشترك ، ويتمثل ذلك في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين من مختلف الفئات .
- د- **تكنولوجيا Technology**: أي المعارف وأساليب العمل المستخدمة من قبل أعضاء التنظيم والتي يتم ترجمتها إلى تصرفات أو خطط أو قرارات تصدر عن نظام متكامل الأجزاء لخدمة البيئة التنظيمية وتلبية احتياجاتها ، ومن أمثلة التكنولوجيا المستخدمة في التعليم الجامعي المفتوح من خلال التجهيزات الفنية المطلوبة لتوصيل المادة العلمية للطلاب في صورة مواد مطبوعة وأشرطة سمعية وأخرى مرئية إضافة إلى الأقراص المدمجة التفاعلية .
- هـ- **بيئة Environment** : وهي الإطار الأكبر الذي تعمل فيه المنظمة وتؤثر فيه وتتأثر به في علاقات تفاعلية متبادلة .

وانطلاقاً مما سبق تتحدد عناصر التنظيم الإداري للجامعات فيما يلي(٩٤):

- الأعمال التي تمارسها الجامعة لتحقيق أهدافها ويتم تقسيمها وتصنيفها إلى مجموعات من الواجبات المتجانسة في كل وحدة أو إدارة .
- الأفراد أو العاملون في الجامعة وهم مجموعة من الأكاديميين والإداريين المؤهلين الذين سيتولون القيام بمهام هذه الإدارات أو الوحدات أو الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة.
- المستويات الإدارية والسلطات والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للقيام بالمهام وربط المستويات الإدارية مع بعضها من الناحيتين الأفقية والرأسية لتنسيق الجهود الجماعية.



- الهيكل التنظيمي للجامعة والذي يمثل الشكل الرسمي لتنظيم الجامعة، والذي يحدد أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الإدارات ويحدد علاقاتهم التنظيمية وخطوط الاتصال بينهم، ويتم وفقاً له تحديد النظم والإجراءات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
- الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الأعمال في الإدارات كل في منصبه المناسب وما يتطلبه ذلك من تعيين وترقية ونقل أم انتداب وفصل وتدريب.
- الأدوات والإمكانات والموارد المتاحة للمؤسسة سواء مادية أم مالية أم تكنولوجية، والتي يستخدمها الأفراد العاملين في أدائهم لأنشطتهم المختلفة.

وبالنظر لعناصر التنظيم الإداري التي تتضمنها الجامعات النظامية بشكل عام، يتضح أنها نفس العناصر التي يجب أن تشمل عليها الجامعات المفتوحة، مع مراعاة الاختلاف القائم بين النظامين وما يترتب عليه من تباين في طبيعة الأعمال والأنشطة، وطريقة توزيعها على الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة.

**أما أنواع التنظيم الإداري فتحدد في نوعين أساسيين يمكن توضيحهما على النحو التالي:**

**الأول: التنظيم الرسمي Formal Organization:** وهو "ذلك التنظيم ذو الصفة الشرعية المستمدة مباشرة من القوانين واللوائح" (٩٥) ، كما أنه "التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات" (٩٦) . ويتخذ التنظيم الرسمي عدة أنماط تنضح في الآتي:

#### أ- التنظيم التنفيذي الرأسي Line Organization

يطلق على هذا النوع من التنظيم عدة مسميات منها التنظيم التنفيذي، التنظيم المباشر، ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين التابعين له، ويتم ذلك رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له.

#### ب- التنظيم الوظيفي Functional Organization

يعتمد هذا النمط من التنظيم على التخصص في الوظائف أو الأنشطة داخل المنظمة بحيث تخصص كل وحدة إدارية في وظيفة محددة، وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة على مستوى المنظمة حتى لو كان ضمن مجال العمل في وحدات أخرى. ومن أمثلة التنظيم الوظيفي في منظمات التعليم الجامعي المفتوح إدارة شؤون العاملين والحسابات وإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وغيرها.

#### ج- التنظيم الرأسي الوظيفي Line & Staff Organization

ويطلق على هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري، فهو يجمع بين مزايا كل من التنظيم الرأسي والوظيفي، وعليه فإن هذا النمط يشتمل على سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية، حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذها القرارات بأراء واقتراحات المستشارين والأخصائيين، بحيث تقتصر مهمة المستشارين على تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية (٩٧) .

#### د- تنظيم اللجان والمجالس Committees Organization:

يعتبر نمط اللجان أسلوباً متبعاً في التنظيمات التي يتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الاختصاص، وهو نمط تنظيمي يتوافق مع ما هو معمول به في الجامعات ومؤسسات البحث والتطوير (٩٨) ، بحيث يستقطع أفراد اللجنة جزء من وقتهم فقط لأعمال اللجنة، وذلك نظراً لما لديهم من أعمال ومهام أخرى أساسية يتوجب عليهم القيام بها وتنفيذها، ومن أمثلة هذه اللجان مجلس الجامعة والكلية والقسم، فضلاً عن اللجان العلمية لفحص الانتاج العلمي والترقيات، واللجان المنبثقة الأخرى كلجنة الدراسات العليا ولجنة أخلاقيات البحث العلمي وغيرها .

وتتكون اللجان من مجموعة من الأفراد الموكول إليهم أعمال وأنشطة إدارية مختلفة يقومون بها من خلال العمل بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ، وتتخذ هذه اللجان أربعة أنماط تتمثل في : لجان تنفيذية

تتخذ قرارات ملزمة واجبة التنفيذ، ولجان استشارية تختص بتقديم الاقتراحات، ولجان دائمة تتميز بالمسئولية المستمرة، ولجان مؤقتة تنتهى مهمتها بمجرد الانتهاء من المهام والأعمال التى وكلت إليها(٩٩) .

#### هـ - التنظيم المصفوفى Matrix Organization:

سمى بهذا الاسم لأن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة، ويشير هذا المفهوم إلى تنظيمات إدارية يتم من خلالها الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين فى الوحدات التنظيمية الأساسية فى المنظمة، ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات يتولى رئيس كل مجموعة إدارة وتنفيذ مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الأساسى الرئيسى، ويتخذ التنظيم المصفوفى نوعين هما(١٠٠):

- **تنظيمات مصفوفة مؤقتة:** وهى التى يرتبط وجودها باستمرار المشروع الذى تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله، مثل مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد CIQAP بالكلية .
- **تنظيمات مصفوفة دائمة:** ويستمر هذا التنظيم لمدة طويلة لا يعرف تاريخ انتهائها، مثل افتتاح برامج دراسية فى إحدى الكليات .

#### الثانى: التنظيم غير الرسمى Informal Organization: ويعبر عن "شبكة العلاقات الشخصية

التي تنشأ بين العاملين بعضهم وبعض فى مجال العمل، وتوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التى يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التى تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة"(١٠١) ، كما أنه "ذلك التنظيم الذى ينشأ نتيجة العلاقات الشخصية أو المصلحية التى توجد بين الأفراد، وليس للقانون أو اللوائح دخل فى وجودها"(١٠٢) .

#### ٥- خطوات التنظيم الإدارى وأساليبه:

يمثل التنظيم الحلقة الملازمة للتخطيط فى سلسلة الوظائف الإدارية لقيادة النشاطات داخل المنظمة، فبمجرد رصد الأهداف ورسم الخطط وحصر المتطلبات اللازمة من الموارد البشرية والمادية، يتم البدء فى تنظيم جماعات العمل التى ستنولى مهام تنفيذ الخطط والأهداف المرسومة، وتوزيع الأدوار وتحديد مراكز اتخاذ القرارات، وخطوط السلطة والمسئولية، والتنسيق بين كافة الجهود وتكاملها، وذلك من خلال بناء تنظيمى تتحدد فى إطاره كافة العلاقات وسبل الاتصالات، ومتابعة عمليات التنفيذ الموزعة على جماعات العمل فى ضوء السياسات والقواعد التى تنظم سير العمل ووفقاً للأهداف المخططة(١٠٣) ، ولذلك فإن عملية التنظيم الإدارى لأية منظمة تتألف من مجموعة خطوات يمكن توضيحها على النحو التالى(١٠٤) :

- ١- تحديد الخطط والأهداف.
- ٢- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- ٣- تصنيف الأنشطة.
- ٤- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية.
- ٥- اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات.
- ٦- وضع الخريطة التنظيمية.
- ٧- إعداد الدليل التنظيمى.
- ٨- متابعة عملية التنظيم.

ويتضح مما سبق التنظيم الإدارى للمنظمة يتكون من عمليتين أحدهما تقسيم العمل وتحديد الوظائف وتصنيفها فى الوحدات الإدارية المختلفة وفقاً للأهداف الرئيسة التى تسعى المنظمة لتحقيقها، والأخرى هى عملية الربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية وبعضها مجموعة من العلاقات التنظيمية، فالعملية التنظيمية لا تقتصر على إعداد الهيكل التنظيمى ورسم الخريطة التنظيمية وتحديد المسئوليات ولكنها تتضمن الأسلوب الذى يتم على أساسه ترتيب وتنسيق العلاقات المختلفة بين عناصر المنظمة، وتحديد طبيعة العلاقات بين تلك العناصر، وتوضيح دور كل منها فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئت المنظمة .

**أما أساليب التنظيم الإدارى** فتتعدد وفقاً للأسس التى يقوم عليها التنظيم ، فليس هناك نوعاً أو أسلوباً موحداً يصلح لكل المؤسسات، إذ يختلف الأسلوب باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة نشاطها ونوعية أعمالها ، والبيئة الداخلية التى تعمل فيها والخارجية المحيطة بها ، وكذلك بحسب حجمها وتخصصها ونوعية التقنية التى تستخدمها والموارد البشرية التى تحتاجها، ولذلك فإنه لا توجد منظمة تتبع أسلوباً معيناً وتهمل الأساليب

الأخرى، ولكن غالباً ما يتم المزج بين عدة أساليب بداخل المنظمة الواحدة (١٠٥) وفيما يلي عرض لأساليب التنظيم الإداري وذلك على النحو التالي :

#### أ- التنظيم على أساس الوظائف :

وتقوم هذه الطريقة على إنشاء عدد من الإدارات الرئيسية بما يتناسب مع عدد الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة، بحيث يتم تجميع الأنشطة التي يتم إنجازها من خلال وظيفة معينة فى وحدة إدارية واحدة، وبالتالي فإن كل إدارة ستضم بداخلها أفراد ممن يمتلكون مهارات ومستويات متماثلة فى نفس التخصص ليقومون بأداء مهام متشابهة (١٠٦)، وإذا كان تنظيم مؤسسات التعليم المفتوح يركز أساساً على التنظيم الوظيفي، فإنه يتضمن بصفة عامة الوحدات الإدارية التالية (١٠٧):

- أ- إدارة أكاديمية مركزية مسؤولة عن تخطيط المناهج، وتطوير البرامج والمقررات الأكاديمية، وإعداد المواد التدريسية، وقد يساعدها إدارات متخصصة فى تكنولوجيا التعليم .
- ب- إدارات لتنظيم اللقاءات التدريسية والخدمات المحلية الأخرى التي تقدم للطلاب ولراغبي الحصول على معلومات عن النظام، وهى عادة تتكون من قسم مركزى منسق، ومكاتب غير مركزية على المستوى المحلى .
- ج- إدارة إنتاج للوسائط التي يستخدمها النظام من مواد مطبوعة، ومسموعة، وفيديو وغيرها .
- د- إدارة توزيع ( تخزين، وتسهيلات بريدية) .
- هـ- وحدة إدارة تضم التمويل، والخدمات الإدارية، والتوظيف، وجمع البيانات، والسكرتارية، والمباني، والإدارة الطلابية .

ويتوقف تحديد الوظائف فى نظم التعليم المفتوح على حجم المؤسسة، والوسائط المستخدمة، وتأثير التكنولوجيا على الأدوار الوظيفية، والأسلوب المتبع فى إعداد المواد التعليمية وإنتاجها، وطريقة تحديد أدوار الهيئة الأكاديمية، والتعاقد مع مؤسسات خارجية للقيام بوظائف معينة، إضافة إلى طبيعة البنية المؤسسية للجامعات المفتوحة من حيث كونها ذات النمط المستقل أو المزدوج (١٠٨) . وبناء عليه فإنه لا توجد مسميات وظيفية واحدة متفق عليها بين جميع مؤسسات التعليم الجامعى المفتوح .

#### ب- التنظيم على أساس المنتج:

ويشير هذا الأسلوب إلى عملية تجميع أوجه النشاط فى المنظمات ذات الإنتاج المتعدد، بحيث يتم تخصيص إدارة أو قسم لكل منتج ، ويتضح ذلك من خلال خريجي برامج التعليم الجامعى المفتوح الذين يتم تأهيلهم فى التخصصات المختلفة التي يقدمها كالتجارة والأدب والحقوق والزراعة والإعلام ودار العلوم والتربية وما يستحدث من برامج .

#### ج - التنظيم على أساس العمليات أو المهنة:

وتعتمد هذه الطريقة على تجميع العمليات الفنية اللازمة لإنتاج الخدمة فى إدارات متخصصة يتولى إدارتها والإشراف علي أداء مختلف العمليات بها، مجموعة من المديرين الخبراء والمتخصصين فى هذا النوع من العمليات (١٠٩)، ويتضح ذلك من خلال عملية إعداد المواد التعليمية والوسائط الخاصة بالتعليم المفتوح، والتي تتم عن طريق فريق عمل متكامل يتكون من خمس فئات رئيسة من المتخصصين هم: المتخصصون فى المحتوى الأكاديمي، والتربية وتكنولوجيا التعليم، والتقويم، والفنيين، حيث يتولى كل فرد فى هذا الفريق مهمة محددة يخطط لها وتنفذ فى ضوء خطة عمل شاملة لجميع مراحل إعداد المقرر، وتتضح مسؤولياتهم وأدوارهم على النحو التالي (١١٠):

١. **خبراء علميون:** وهم المتخصصون فى المادة العلمية والمسؤولون عن المحتوى العلمى، وتقديم المادة العلمية ومدى صحتها ودقتها وحدائتها، ويفضل أن يكونوا أساتذة جامعيين، وموجهين علميين.
٢. **الخبراء التربويون:** وهم أساتذة جامعيون، وموجهون ومدرسون ومتخصصون فى التربية وعلم النفس بوجه عام، والمناهج وطرق تدريس المادة العلمية المنتجة بوجه خاص، وعملهم صياغة الأهداف التعليمية على شكل السلوك المتوقع حدوثه فى شخصية المتعلم .

٣. **الخبراء التكنولوجيون:** متخصصون في تكنولوجيا التعليم وموجهون في التقنيات التربوية، وأخصائيون في الوسائل التعليمية؛ أما عملهم فهو تحديد واختيار أنسب الوسائل التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية والسلوكية الموضوعية من قبل خبرات التربويين والأكاديميين .

٤. **الخبراء الفنيون:** وهم مجموعة من المتخصصين في مجالات فنية مختلفة، منهم مصممو الجرافيك والرسم المتحرك والمبرمجون وكتاب السيناريو، وفنيو الإضاءة والصوت والمخرج، وتتولى هذه المجموعة مسؤولية إنتاج المواد المساندة للمادة المطبوعة سواء كانت صوراً أم أفلاماً تليفزيونية، أم تسجيلات صوتية، مسترشدين بالموصفات الموضوعية من قبل الخبراء التكنولوجيين .

٥. **خبراء التقويم:** وهم أساتذة متخصصون في القياس والتقويم، وتتمثل مسؤوليتهم في تحديد معايير الأداء للاختبارات الذاتية والفصلية والنهائية، وإجراء عملية تقويم البرنامج التعليمي في الجوانب العلمية والتربوية والتكنولوجية والفنية ، للتحقق من مدى فاعليتها وإجراء المراجعة والتعديلات اللازمة قبل الوصول للصورة النهائية .

#### د- التنظيم على أساس جمهور المستفيدين بخدمات المنظمة والمتعاملين معها:

في هذا النوع يتم التنظيم على أساس تجميع أوجه النشاط بالمنظمة وفقاً لنوع العملاء الذين يتعاملون معها، بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة بها تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لاتمام التعامل معها (١١١)، ويتمثل المنتفعون من خدمات التعليم الجامعي المفتوح في الجهات المستفيدة من مؤسسات المجتمع المدني من خدمة تأهيل وتدريب الموارد البشرية، والجهات التي تستقطب الخريجين، وكذلك الطلاب الملتحقين به حيث يتم قبول طلاب مصريين وآخرين وافدين من دول أخرى بنفس الشروط العامة للقبول .

#### هـ - التنظيم على أساس جغرافي (إقليمي):

ويتم الالتجاء إلى هذا الأسلوب في حالة إدارة الوحدات التي تفصل بينها مساحات جغرافية واسعة، وذلك بهدف مراعاة الظروف المحلية التي تميز كل منطقة جغرافية عن الأخرى، والتشجيع على المشاركة المحلية في اتخاذ القرارات اللامركزية، وتنمية المهارات القيادية لرؤساء القطاعات الإقليمية (١١٢) ، والمثال على ذلك الجامعة العربية المفتوحة التي مقرها الرئيسي في دولة الكويت ولها فروع منتشرة جغرافياً في عدد من الدول العربية .

#### و- التنظيم باستخدام فرق العمل:

يعتمد هذا النوع من التنظيم على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية، أو فرق العمل الدائمة، وذلك لتحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، وزيادة التنسيق بينهم، وحل المشكلات التي تعوق تعاونهم .

ويقصد بفرق العمل الوظيفية " مجموعات الموظفين التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة للمنظمة كممثل لها، وذلك بغرض حل المشكلات المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام"، أما فرق العمل الدائمة فهي "مجموعات العاملين المخصص لها مهام دائمة تتمثل في علاج المشكلات المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط والأداء" (١١٣) .

ومع تعدد أساليب التنظيم الإداري يمكن القول بصفة عامة أنه ليست هناك طريقة مثلى للتنظيم الإداري يتم اتباعها في جميع المنظمات، وإنما تتوقف طريقة التنظيم في المنظمة على عوامل عدة منها: طبيعة عملها، وحجم عملياتها، ومدى انتشارها جغرافياً، عدد عملائها، وعليه يمكن أن تستخدم المنظمة الواحدة أساليب متعددة للتنظيم الإداري بها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

#### ٦- ملامح التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح في مصر:

يعد التعليم الجامعي المفتوح أحد النظم التعليمية المكتملة لنظام التعليم الجامعي في مصر في ظل التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهو يساهم في توفير فرص تعليمية إضافية لمن حالت ظروفهم الأكاديمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية دون حصولهم على المؤهل الجامعي، وذلك في إطار القواعد والقوانين المنظمة له والتي تشترط مرور خمس سنوات على حصول الراغب في الالتحاق على شهادة إتمام الدراسة الثانوية " بفروعها : العامة - والفنية بأنواعها (تجاري - صناعي- زراعي - تريض

وغيرها) – والأزهرية وما يعادلها من الشهادات العربية، لمواجهة تحديات النظام التعليمى الجامعى القائم، وذلك بتطوير أساليب التعليم لإكساب الطلاب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها في القرن الحادي والعشرين، ولترسيخ المفاهيم الحديثة فى المجتمع كالانفتاح الثقافي والعولمة والقرية الكونية وغيرها • ويتحقق نظام التعليم الجامعى المفتوح فى مصر فى إطار المؤسسات التعليمية ذات النمط المزدوج من خلال الاستعانة بمؤسسات التعليم الجامعى القائمة، والتي يتم فيها تقديم كلاً من التعليم المفتوح والتعليم الجامعى النظامى فى مؤسسة جامعية واحدة، ولكن لكل منهما تنظيمه الإدارى الخاص به والذي يتناسب مع فلسفة وأهداف وخصائص النظام التعليمى المقدم من خلاله وكذلك الفئات المستفيدة منه • وتتمثل منظومة التعليم الجامعى المفتوح فى مصر من خلال عدد من مراكز التعليم المفتوح المنتشرة فى أغلب الجامعات الحكومية النظامية، ويعرف مركز التعليم المفتوح بمصر بأنه "مركز خدمى تابع لقطاع شئون التعليم والطلاب، ويتمحور دوره فى الإشراف الإدارى والمالى على برامج التعليم المفتوح والتنسيق فيما بينها داخل الجامعة، كما يحق له اقتراح الدبلومات المهنية المتخصصة المؤهلة لسوق العمل لعرضها على مجلس الجامعة للموافقة عليها تمهيداً لرفعها إلى المجلس الأعلى للجامعات"، كما أنه وحدة خدمية ذات طابع خاص – تتمتع باستقلال فنى ومالى وإدارى طبقاً لقرارات المجلس الأعلى للجامعات الصادرة بهذا الشأن والتي تخضع لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية"المنظمة للوحدات ذات الطابع الخاص(١١٤) •

وتتم إدارة منظومة التعليم الجامعى المفتوح فى مصر على المستوى القومى من قبل اللجنة العليا للتعليم المفتوح وهى إحدى لجان المجلس الأعلى للجامعات، كما تدار على مستوى الجامعة من خلال مركز مستقل للتعليم المفتوح له إدارته وحساباته ويشرف عليه نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب(١١٥) وهو بذلك يتحرر من قيود النظم الإدارية والمالية الحكومية بحكم اعتماده على موارده كوحدة ذات طابع خاص •

ويتشكل مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح فى مصر بقرار صادر من رئيس الجامعة التابع لها هذا المركز كما هو موضح بالجدول التالى (١١٦):

#### جدول(١)

#### بيان بتشكيل مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح فى مصر

م	الوظيفة	الصفة
١	أ.د.رئيس الجامعة	رئيساً
٢	أ.د.نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب	نائباً للرئيس
٣	أ.د.نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	عضواً
٤	أ.د.نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث	عضواً
٥	أ.د.عمداء الكليات المشاركة فى النظام	عضواً
٦	أ.د.مدير المركز	عضواً
٧	أ.د.نائب مدير المركز	عضواً
٨	أ.أمين عام الجامعة	عضواً

كما يجوز لمجلس الإدارة ضم ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة بناءً على اقتراح رئيس المجلس، ويعين المجلس أميناً له من بين أعضائه •

ويتضح من الجدول السابق أن تشكيل مجلس إدارة مركز التعليم الجامعى المفتوح يقترب بشكل كبير من تشكيل مجلس إدارة الجامعة التقليدية، حيث إنهما يشتركان فى الأعضاء التالية: رئيس الجامعة (رئيساً)، ونواب رئيس الجامعة فى المجالات الثلاثة لوظائف الجامعة الأساسية، وعمداء الكليات بشرط تقديمها لبرامج التعليم المفتوح وضم بعض الأفراد من ذوي الخبرة مع الاختلاف فى عددهم، كما يتولى أمانة المجلس القائم بعمل أمين الجامعة، ويضاف لمجلس إدارة مركز التعليم المفتوح مدير المركز ونائبه •

وانطلاقاً مما سبق فإن إدارة التعليم المفتوح تأتي فى شكل نمطى تقليدى ومكرر لما هو معمول به فى إدارة الجامعات التقليدية، وبالتالي فإن البنية التنظيمية للتعليم المفتوح تعتبر عبئاً على كاهل مجلس إدارة الجامعة القائمة، وفيما يلي عرض لبعض ملامح التنظيم الإدارى لمراكز التعليم الجامعى المفتوح فى مصر فيما يلي:

#### أ- الوظائف الإدارية بمركز التعليم المفتوح واختصاصاتها:

حددت مراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية عدداً من الوظائف الإدارية اللازمة لتسيير العمل بمراكز التعليم المفتوح وكذلك اللجان المنبثقة عنها، وفيما يلي عرض لتلك الوظائف واختصاصاتها على النحو التالى(١١٧):

#### • مجلس الإدارة :

مجلس إدارة مركز التعليم الجامعى المفتوح يمثل السلطة المهيمنة على تصريف وإدارة كل ما يتعلق بالشئون المالية والإدارية والفنية للمركز، كما يقوم بوضع السياسة العامة التي تحقق أهداف المركز في ضوء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك، بالإضافة إلى الإشراف العام على ما تقدمه الكليات المشاركة فى نظام التعليم المفتوح من برامج أكاديمية وتدريبية، وعليه يختص مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس بالمهام الآتية :

- ١- وضع النظام الداخلى للعمل بالمركز وتحديد اختصاصات وواجبات العاملين به.
- ٢- وضع القواعد المنظمة لمنح الأجور والمكافآت وحوافز العاملين بالمركز .
- ٣- إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامى للمركز حسب القواعد المعمول بها تمهيداً للعرض على الجهات المختصة.
- ٤- الموافقة على ترشيح الخبراء الوطنيين والعمالة المؤقتة من داخل الجامعة أو خارجها لتنفيذ بعض أنشطة المركز، ووضع القواعد المالية لمحاسبة العملاء من داخل وخارج الجامعة .
- ٥- اقتراح قبول الهدايا والمنح والهبات والتبرعات التي تتفق وأغراض المركز، مع مراعاة سلطات القبول.
- ٦- وضع قواعد إبرام العقود الخاصة بتعامل المركز مع الغير.
- ٧- وضع قواعد وشروط إجراء الدراسات والفحوص والبرامج التدريبية.
- ١٠- تفويض رئيس مجلس الإدارة في بعض اختصاصات المجلس التي لها صفة الاستعجال.

#### ب- اختصاصات ومهام أعضاء مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح:

تحدد اختصاصات ومهام أعضاء مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح على النحو التالى :

- **رئيس مجلس الإدارة:** يتولى رئيس الجامعة رئاسة مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح التابع للجامعة، وهو المختص بالإشراف على المركز بما يحقق أهدافه فى ضوء القوانين واللوائح والقرارات والكتب الدورية المنظمة لذلك، ويختص بالمهام التالية(١١٨):

- دعوة مجلس الإدارة للانعقاد ورئاسة جلساته.
- متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف المركز.
- مخاطبة الجهات الخارجية ومختلف الوحدات بالجامعة فيما يتعلق بشئون المركز.
- اعتماد العقود المتعلقة بتعامل المركز مع الغير وفقاً للقواعد والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة.
- اعتماد صرف المكافآت والحوافز للعاملين بالمركز.
- اختيار العمالة المؤقتة والخبراء الوطنيين من داخل الجامعة أو خارجها لفيذ بعض أنشطة المركز.

## ● مدير المركز:

يختار رئيس الجامعة مديراً للمركز من بين أساتذة الجامعة ممن تتوافر فيه الكفاءة الفنية والمالية والإدارية، ويكون لمدير المركز الاختصاصات التالية فى ضوء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك وتتمثل فى الآتى (١١٩):

- الإشراف على سير العمل بالمركز إدارياً وفنياً ومالياً، وتصريف شؤونه وتنفيذ سياسات وقرارات مجلس الإدارة بما يحقق كفاءة الأداء.
- اقتراح صرف المكافآت والأجور والحوافز للعاملين بالمركز.
- الإشراف على مشروع الموازنة و الحساب الختامى والمركز المالى تمهيداً للعرض على الجهات المختصة.
- العمل على تنمية مجالات جديدة للنشاط بما يحقق أهداف المركز.
- اقتراح أوجه الإنفاق من حصيلة النقد الأجنبى.
- اعتماد مستندات الصرف إدارياً.
- إبرام العقود المتعلقة بتعامل المركز مع الغير
- إعداد التقارير الدورية المتعلقة بسير العمل بالمركز لعرضها على مجلس الإدارة.
- اقتراح الإستعانة بالخبراء الوطنيين والعمالة المؤقتة.
- تنفيذ ما يفوض فيه من أعمال من قبل رئيس مجلس الإدارة..

## ج- اللجان الفرعية بالكليات:

يتم تشكيل لجنة فرعية بكل كلية مشاركة ببرامج التعليم المفتوح ويكون تشكيلها بقرار من رئيس الجامعة وتكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ أنشطة وبرامج التعليم المفتوح داخل الكلية وفقاً للوائح الإدارية والمالية لمركز التعليم المفتوح بالجامعة وتتكون عضويتها كما هو مبين فى الجدول التالى:

## جدول (٢)

بيان بتشكيل مجلس إدارة اللجان الفرعية بالكليات المشاركة ببرامج التعليم المفتوح

م	الوظيفة	الصفة
١	عميد الكلية	رئيساً
٢	وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	نائباً للرئيس
٣	رؤساء الأقسام التى بها برامج تعليم مفتوح بالتناوب	عضواً
٤	أمين الكلية	عضواً
٥	مدير شئون التعليم والطلاب بالكلية	أمين اللجنة

ويقوم مدير شئون التعليم والطلاب بالكلية بأعمال أمانة اللجنة، على أن يعاون لجنة التنسيق الأكاديمى بالجامعة واللجان الفرعية بالكليات عدد كاف من موظفى الجامعة أو الكلية من الإدارات التى يتطلب العمل فيها الاستعانة بهم بقرار من السيد أ.د/ رئيس الجامعة وباقتراح من مدير المركز. اختصاصات اللجان الفرعية بالكليات: تختص اللجنة بما يلى (١٢٠):

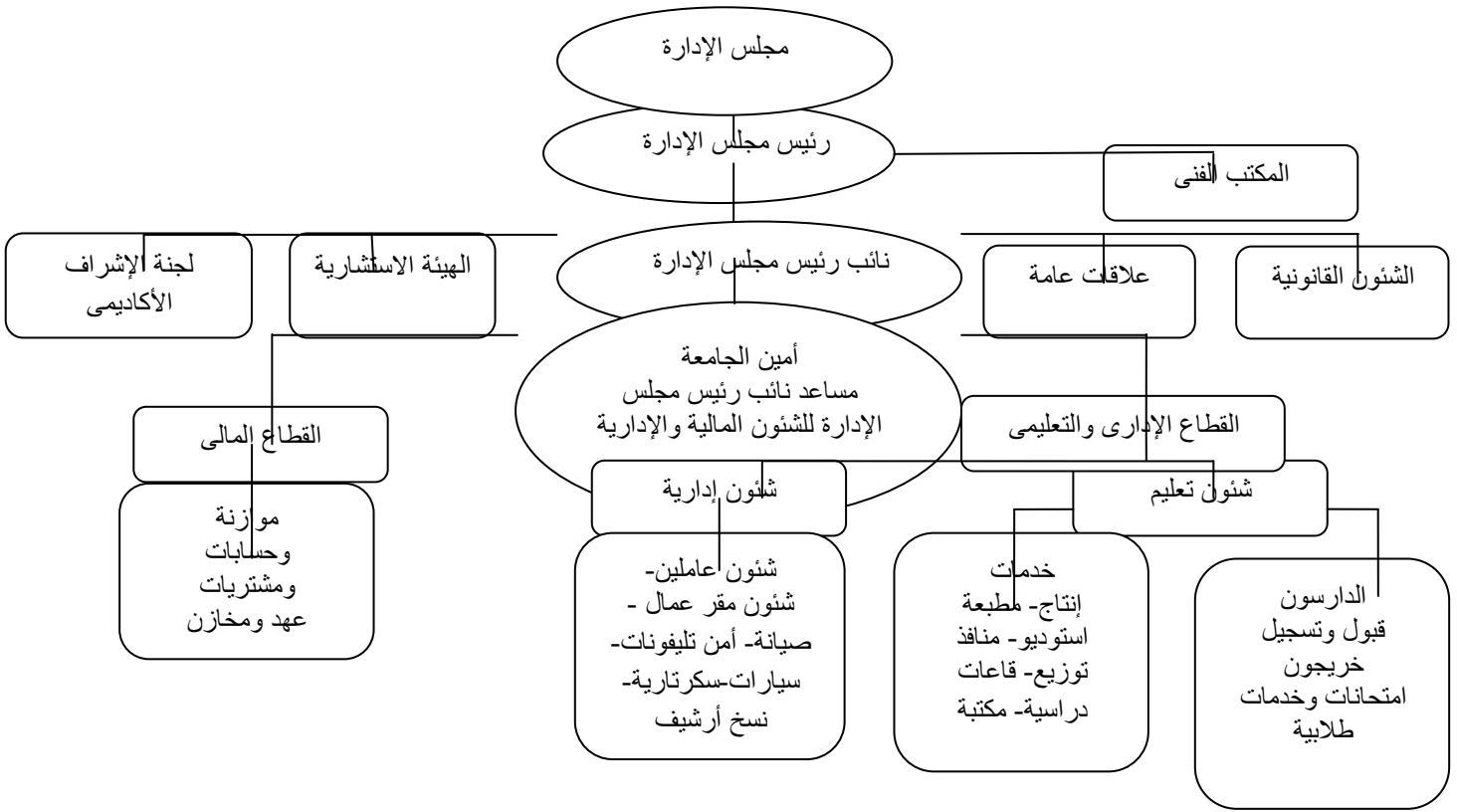
- الإشراف على تنفيذ سياسات وقرارات مجلس الإدارة.
- النظر فى كل ما يتعلق بالشئون التعليمية والإدارية والمالية الخاصة بالتعليم المفتوح بالكلية المعنية وعرضه على مجلس الإدارة وكل ما يخص إعداد السياسات اللازمة لتيسير حصول الطلاب على المادة العلمية فى الوقت الملائم، وتحديد أسماء أعضاء هيئة التدريس الذين يوكل إليهم تأليف الكتب وتجهيز الشرائط المسموعة والمرئية وعرضها على مجلس الإدارة.

- اقتراح أعداد الطلاب المقبولين فى بدء المستوى الأول بالإضافة إلى اقتراح مواعيد الامتحانات وتنظيم الإشراف الأكاديمى.
- إعداد الموازنة التقديرية للنظام كاملة، وكذا الحساب الختامى تمهيداً للعرض على مجلس الإدارة.

#### مدير الفرع:

- يقترح عميد الكلية منسقاً أو مديراً لفع التعليم المفتوح بالكلية، على أن يصدر رئيس الجامعة قرار التعيين وفقاً للقوانين واللوائح الداخلية للمركز وتكون مهامه كالتالى (١٢١):
  - متابعة تنفيذ جميع المهام الإدارية المتعلقة بالفرع.
  - تقديم المقترحات اللازمة لتطوير العملية التعليمية بالفرع وتطوير المناهج الدراسية واقتراح برامج جديدة حسب حاجة سوق العمل.
  - تحديد الاحتياجات المالية لتنفيذ برامج التعليم المفتوح وعرضها على عميد الكلية.
  - تقديم المقترحات بشأن معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس لبرامج التعليم المفتوح بالتنسيق مع اللجنة الفرعية للتعليم المفتوح بالكلية.
  - إعداد الجداول الدراسية وجداول الامتحانات.
  - متابعة الدراسة وحل مشكلات الطلاب ومتابعة الأنشطة الطلابية وذلك بالتعاون مع إدارة الكلية.
  - متابعة أعمال الامتحانات واقتراح تطويرها بما يتماشى ومعايير الجودة والعرض على اللجنة الفرعية.
  - متابعة طباعة كتب برامج التعليم المفتوح الورقية والالكترونية وتطوير الوسائط التعليمية.
  - التحقق من المحتوى العلمى المقدم من أعضاء هيئة التدريس للمقررات المختلفة بما يتماشى مع مفردات المقررات العلمية.
  - اقتراح مكافآت العاملين بفرع التعليم المفتوح والعرض على عميد الكلية.
- وانطلاقاً مما سبق فقد حددت اللائحة الإدارية والموحدة لمراكز التعليم الجامعى المفتوح بالجامعات المصرية التشكيل الأساسى لمجلس إدارة التعليم المفتوح على مستوى الجامعة، دون تحديد للوحدات الإدارية الأساسية التابعة للجان الفرعية التى تم توضيح اختصاصاتها سابقاً، ولذلك فإن لكل مركز الحرية الكاملة فى تحديد هذه الوحدات ضمن هيكله التنظيمى، الذى من الممكن أن لا يكون هناك اتفاق فيما بين المراكز على مسمياتها، وعددها واختصاصاتها ونطاق إشرافها، والتى قد تتحدد وفقاً لحجم المركز وعدد الطلاب الملتحقين به، فقد يكون هناك منصب ما ذا سلطة جوهرية فى أحد مراكز التعليم الجامعى المفتوح، ولا يتمتع بالسلطة نفسها فى مركز آخر، وفيما يلى عرض لبعض الهياكل التنظيمية بمراكز التعليم الجامعى المفتوح بمصر وذلك على النحو التالى:



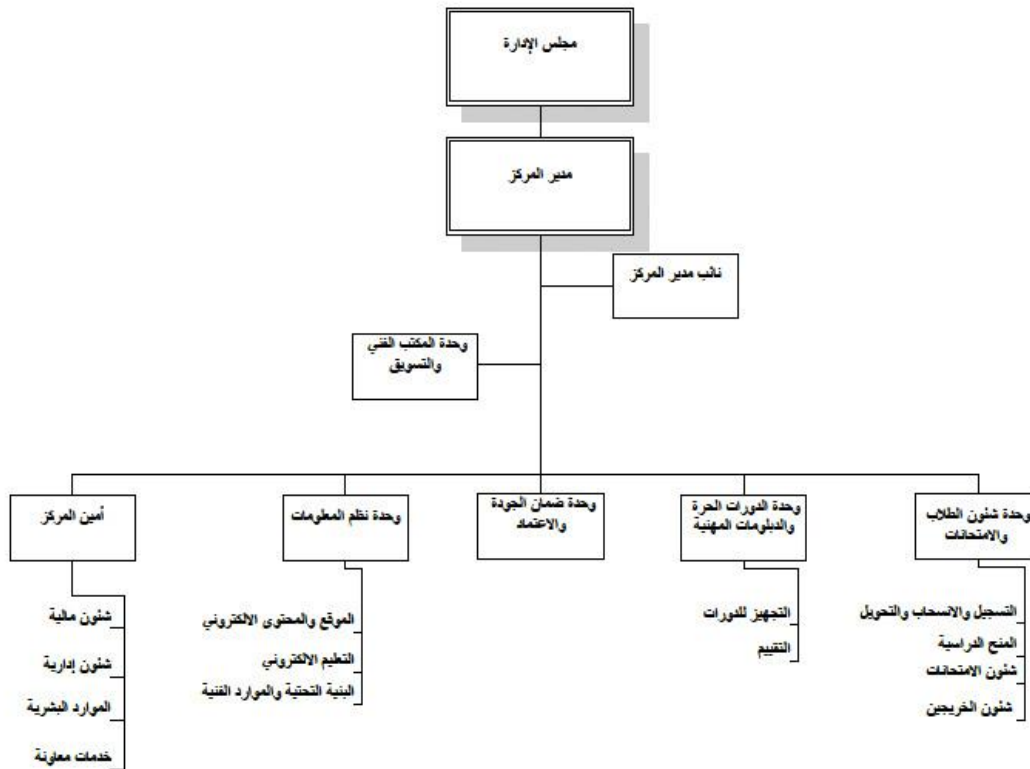


## شكل (١) الهيكل التنظيمى لمركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح

مصدر الشكل: السيد محمد ناس، أحمد نجم الدين عيادروس، مرجع سابق، ص ٨٤.

يتضح من الشكل السابق أن مراكز التعليم المفتوح فى مصر هرمية التنظيم بحيث تترج سلطة اتخاذ القرار فيها من أعلى التنظيم لأسفله، كما أنها غالباً تشترك فى احتوائها على إدارات أساسية تتمثل فى إدارة شئون الدارسين والخريجين، الشئون المالية والإدارية، إدارة لشئون التعليم والتكنولوجيا، بحيث تكون مهتمة بإنتاج المادة العلمية وإخراجها وتوزيعها على الدارسين بمركز التعليم الجامعى المفتوح، ويتضح أيضاً اختلاف تبعية هذه الإدارات لأمين المركز أو لمدير المركز أو لأمين الجامعة، والتي فى مجملها تابعة لمجلس إدارة الجامعة التى يوجد بها المركز، وبالتالي فإن مركز التعليم الجامعى المفتوح فى أى جامعة لا يستطيع تسيير العملية التعليمية والإدارية الخاصة به دون الرجوع للجامعة التابع لها، مقيداً فى ذلك بالقواعد واللوائح والقوانين المعمول بها داخل تلك الجامعة.

أما الهيكل التنظيمى لمركز التعليم المفتوح بجامعة حلوان فيكون من التالى:



شكل (٢) الهيكل التنظيمى لمركز التعليم المفتوح جامعة حلوان  
مصدر الشكل: موقع مركز التعليم المفتوح جامعة حلوان

Available at:

[http://www.helwan.edu.eg/olc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=65](http://www.helwan.edu.eg/olc/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=65)

Accessed at: 1/8/2013

يتضح من الشكل السابق أن هناك عدد من الوحدات الإدارية المستجدة كوحدة لضمان الجودة والاعتماد، ووحدة لنظم المعلومات، ووحدة للدورات الحرة والدبلومات الفنية، بالإضافة إلى الوحدات الأساسية كوحدة شئون الطلاب والامتحانات التى تضم أقسام للتسجيل والامتحانات والخريجين، أما الشئون المالية والإدارية فهى وحدات تابعة لأمين المركز.

ومن خلال العرض السابق لبعض الهياكل التنظيمية لمراكز التعليم المفتوح فى مصر يتضح أنها هرمية التنظيم بحيث تدرج سلطة اتخاذ القرار فيها من أعلى التنظيم لأسفله، كما أنها غالباً تشترك فى احتوائها على إدارات أساسية تتمثل فى إدارة شئون الدارسين والخريجين، الشئون المالية والإدارية، إدارة لشئون التعليم والتكنولوجيا، بحيث تكون مهتمة بإنتاج المادة العلمية وإخراجها وتوزيعها على الدارسين بمركز التعليم الجامعى المفتوح، ويتضح أيضاً اختلاف تبعية هذه الإدارات لأمين المركز أو لمدير المركز أو لأمين الجامعة، التى فى مجملها تابعة لمجلس إدارة الجامعة التى يوجد بها المركز، وبالتالي فإن مركز التعليم الجامعى المفتوح فى أى جامعة لا يستطيع تسيير العملية التعليمية والإدارية الخاصة به دون الرجوع للجامعة التابع لها، مقيداً فى ذلك بالقواعد واللوائح والقوانين المعمول بها داخل تلك الجامعة.

### ثالثاً: التحليل البيئي للتنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح بمصر (SWOT):

يعمل التحليل الرباعي للتعليم الجامعى المفتوح على إبراز مواطن القوة ونقاط الضعف فى البيئة الداخلية للتنظيم الإداري للتعليم الجامعى المفتوح، والتهديدات والفرص التى تمثل البيئة الخارجية، ويتضح التحليل الرباعي فيما يلى:

**١- مواطن القوة Strength:**

- ومن أهم مواطن القوة للتنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح في مصر ما يلي :
- أ- وجود مبنى إدارى خدمى لمراكز التعليم الجامعى المفتوح في بعض الجامعات.
  - ب- الموافقة المبدئية على اللائحة المالية والإدارية الموحدة لمراكز التعليم الجامعى المفتوح.
  - ج- عقد بعض مراكز التعليم الجامعى المفتوح لاتفاقيات شراكة داخلية وخارجية مع بعض الجامعات لنشر برامجها وتوسيع الاستفادة.
  - د- تحديد مجلس لإدارة مركز التعليم الجامعى المفتوح وتعدد مستوياته الإدارية.
  - هـ- إنشاء مركز لنظم المعلومات الإدارية ودعم تشغيله على مستوى الجامعات المصرية بما فيها مراكز التعليم المفتوح.
  - و- وجود بعض الوحدات الإدارية لتيسير العمل بمراكز التعليم المفتوح.
  - ز- وجود لجنة عليا للتعليم المفتوح تابعة للمجلس الأعلى للجامعات.
  - ح- تحدد مراكز التعليم المفتوح أهدافها ورؤيتها ورسالتها التي يتم وفقاً لها تنظيم العمل الإدارى.
  - ط- البوابة الإلكترونية لمراكز التعليم الجامعى المفتوح بمصر، والتي يتم الإعلان من خلالها عن تشكيل مجلس الإدارة والهيكل التنظيمى للمركز، ويتم الاستعلام عن البرامج المقدمة ومواعيد التسجيل بها، وكذلك الجداول الخاصة بالمقرارات والامتحانات، وكذلك عرض النتائج من خلالها.
  - ي- توظيف شبكة الإنترنت أدى إلى سهولة التواصل وتبادل المعلومات بين كافة الوحدات الإدارية بمراكز التعليم الجامعى المفتوح.
  - ك- يركز نظام التعليم المفتوح على وجود مرشدين أكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، وتتضح مهامهم على النحو التالى (١٢٢):

- الاشتراك فى وضع الوحدات أو المقررات الدراسية .
- الإجابة عن أسئلة الدارسين واستفساراتهم .
- توجيه الدارسين وإرشادهم أكاديمياً فعمليات التسجيل واختيار المقررات.
- معاونة الدارسين فى دراستهم من خلال اللقاءات التى تعقد لهم، والتي يحضرها من يحتاج إليها من الدارسين .
- قيادة الاجتماعات الفردية والجماعية التى تعقد للدارسين، أو تلك التى يطلبون عقدها .
- تقويم الدارسين باستخدام أساليب وأدوات مختلفة .
- ل- تشجيع مشاركة طلاب التعليم الجامعى المفتوح على ممارسة كافة أنشطة اتحاد الطلاب بالجامعة: حيث أقرت لائحة الاتحادات الطلابية الجديدة الصادرة عام ٢٠١٢ فى مادتها رقم ٣١٩ على أن "طلاب التعليم المفتوح والدراسات العليا والوافدين المسجلين لرسوم الاتحاد الحق فى ممارسة كافة أنشطة الاتحاد دون أن يكون لهم حق الانتخاب أو الترشيح" (١٢٣)، كما يتم تحصيل اشتراك مقابل هذه الخدمة كما فى المادة رقم ٣٣٣ من نفس اللائحة .

**٢- نقاط الضعف Weakness :**

- ومن أهم نقاط الضعف الداخلية للتنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح في مصر ما يلي :
- أ- غياب آليات تفعيل الأداء ويعنى إهمال التعليم الجامعى المفتوح لتقييم ذاته، ومن ثم عجزه عن مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية، وضعف قدرته على التكيف مع أسواق العمل من ناحية أخرى، فضلاً عن عجز عن مواكبة التطورات العالمية من ناحية ثالثة. الأمر الذى يدعو إلى البحث عن أساليب إدارية جديدة لتحقيق جودته وتميزه.
  - ب- تشكل منظومة التعليم الجامعى المفتوح فى مصر إحدى الوحدات ذات الطابع الخاص التى تعاني إدارتها من مشكلات متعددة، من أهمها: محاولة تغليب المكانة الوظيفية فى السلم الجامعى على المكانة العلمية، وقلة كفاية آليات الالتزام من بعض أعضاء الفرق البحثية فى ظل الضوابط المتاحة سواء الالتزام بالوقت

أم كم ونوع العمل المطلوب، ومحدودية التفاعل بين التخصصات المختلفة نظراً لعدم الفهم الكافى لمنهج التداخل والتعدد المعرفى، ويزور خاصية التفرد بالإنجاز والإنقاص من جهد الآخرين، كما أن نظام الحوافز المتبع فيها قد تأثر بغياب المحاسبية وتقييم الأداء بشكل موضوعى نتيجة لربطه بالمكانة الوظيفية لا على أساس كم ونوع الجهد المبذول فى أداء المهام والأنشطة الخاصة بها(١٢٤).

ج- ضعف البنية التحتية للتعليم الجامعى المفتوح: يشير الواقع إلى قلة وجود مبنى خاص لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، ولكن تخصص قاعات لإدارة المراكز بمباني الجامعات التى تقدم برامج للتعليم المفتوح، والقاعات التدريسية هى نفسها قاعات التدريس الخاصة بالطلاب النظاميين فى الجامعة(١٢٥)، كما تخلو الوسائط التعليمية المستخدمة بالتعليم المفتوح من أساسيات وتقنيات قواعد إعداد المادة التعليمية لنظام التعليم الجامعى المفتوح، بالإضافة إلى قلة وجود مراكز فرعية معتمدة فى بعض المدن فى مصر لخدمة برامج التعليم المفتوح(١٢٦)، فضلاً عن تدني جهود التطوير الجامعى: ويعنى تقادم التقنيات العلمية، مع ضعف الموارد المساندة من مكتبات ومختبرات ومصادر معلومات، بالإضافة إلى بطء الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وتعقد التنظيمات البيروقراطية، وطول سلسلة المستويات الإدارية ذات الصلاحيات فى اتخاذ القرارات الجامعية(١٢٧).

د- مركزية صناعة واتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا المتمثلة فى المجلس الأعلى للجامعات:

تعنى المركزية درجة تركيز السلطة فى اتخاذ القرارات فى يد جهة أو وحدة أو شخص(عادة فى الإدارة العليا)، ويتيح ذلك الفرصة لمن تتركز السلطة فى يده لى يمارس حقوقاً وصلاحيات واسعة فى اتخاذ القرار والتصرف، أما أولئك الموجودون فى مستويات أدنى ولا تتوافر لديهم هذه السلطة فهم محرومون من المساهمة فى اتخاذ القرار(١٢٨)، وتتصف الهياكل والبنى الإدارية واللوائح التنظيمية للجامعات المصرية عموماً بالمركزية الشديدة وقلة المرونة، بحيث تتمركز سلطة صناعة القرار بمراكز التعليم الجامعى المفتوح فى أيدى فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا المتمثلة فى المجلس الأعلى للجامعات من خلال اللجنة العليا للتعليم المفتوح.

هـ- غياب الشراكة بين مراكز التعليم المفتوح ومنظمات ومؤسسات المجتمع الخارجى:

يشير الواقع إلى قلة اعتماد نظام التعليم الجامعى المفتوح فى مصر على الشراكة المجتمعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية سواء فى التخطيط لبرامج الدراسة أوفى تحمل بعض تكلفتها(١٢٩).

و- ضعف التعاون والتنسيق بين مجالس إدارة مراكز التعليم المفتوح على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى نتيجة للمنافسة على استقطاب أكبر عدد من الطلاب.

ز- تدني أداء الوحدات الإدارية بمؤسسة التعليم الجامعى المفتوح: وتأتى ذلك نتيجة لتدني أداء المرؤوسين، وخاصة العمالة الجديدة كما يعانى الخريجون والعمالة الجديدة من سيطرة الرؤساء، وبالتالي يعانى كل من المجموعتين من انخفاض كفاءة التعليم والإنتاجية.

ح- شيوع الخلل فى الأدوار التنظيمية: نتيجة تحول الوظائف التعليمية من مؤسسة التعليم الجامعى المفتوح إلى المنازل ونقل بعض مهام المنازل لتتم بوحدة العمل(١٣٠).

ط- قلة خدمات الدعم الطلابى: وتعنى تدني درجة رعاية التعليم الجامعى المفتوح لطلابه مثل قلة دعم الكتاب الجامعى، ضالة المساعدات المالية للطلبة غير القادرين، عجزه عن توفير فرص العمل لطلابه أثناء الإجازة، أو تعليمهم كيفية استثمار أوقات الفراغ، وربما يرجع ذلك إلى زيادة الطلب الاجتماعى عليه والذي ترتب عليه ارتفاع الكثافة الطلابية، ومن ثم تعذر عليه تحقيق التعليم المثمر الذي يأخذ بعين الاعتبار الرعاية المتكاملة للطلاب(١٣١).

ي- ومن أبرز المشكلات الإدارية التى تتعلق بالطلاب هى قصور فى البرامج التعريفية الخاصة بالطلاب المستجدين، وكذلك برامج الإرشاد الأكاديمى، وضعف الاهتمام بالطلاب والرد على استفساراتهم، وحل

مشكلاتهم، بالإضافة إلى مشكلات أخرى بيئية وفنية وتتمثل في: سوء المبنى وعدم ملاءمته وضعف تجهيزاته، وقلة عدد معامل الحاسب، وضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية(١٣٢).

ك- يعانى الهيكل الإدارى الهرمى من مقاومة التغيير فى بعض شرائح العاملين بمؤسسات التعليم المفتوح ونقص الكوادر البشرية المدربة فى مجال العمل الفنى والتقنى من معدى البرامج وتشغيل الأجهزة التكنولوجية وإدارة وتنظيم مراكز التعليم المفتوح .

ل- افتقار معظم أعضاء هيئة التدريس إلى كفايات التعليم المفتوح، لكونهم من الأساتذة المعارين أو المتعاونين من الجامعات التقليدية، مما يتطلب تدريبهم على أساليب وطرائق تدريس التعليم المفتوح إلى جانب ضعف اقتناع بعض السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بفكرة التعليم المفتوح(١٣٣).

م- قلة توافر دليل للوصف الوظيفى الرسمى والمعتمد للوظائف الإدارية بمراكز التعليم الجامعى المفتوح: والذى من خلاله يتم تحديد التوصيف الوظيفى لكل مكون إدارى بالمركز، والمهام الوظيفية لكل عنصر بشري عن طريق بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية، والتسلسل الإدارى فى المكاتب وتقديم التقارير واتخاذ القرارات، والعلاقات مع الجامعة وإداراتها المختلفة (١٣٤).

ن- قلة الاستقرار فى السياسات والإجراءات المنظمة للتعليم الجامعى المفتوح.

س- اختلاف الصياغة العامة لرؤية ورسالة وأهداف مراكز التعليم المفتوح المختلفة لتحقيقها.

ع- قلة وضوح الجانب الإدارى والاستفادة منه بشكل مباشر فى مراكز التعليم الجامعى المفتوح للأسباب التالية (١٣٥):

- التباعد بين الدارسين والإداريين باستثناء المرشد الإدارى فى بعض الجامعات.
- نظام الدراسة المتبع فى التعليم المفتوح لا يعطى مجالاً للمقابلة بين الدارسين والإداريين.
- عدم تمثيل الدارسين فى مجالس الإدارات أو الاتحادات الطلابية للتعليم المفتوح.
- ضعف التنسيق بين القائمين على نظام التعليم الجامعى المفتوح بمصر مما أدى إلى اختلاف المقررات وعدد الساعات المعتمدة لكل مقرر فى البرامج المتماثلة بالجامعات.

٣ - **الفرص الخارجية للتعليم الجامعى External Opportunites:** وتتمثل فى الأحداث الواقعة فى البيئة الخارجية لمراكز التعليم المفتوح فى مصر، التى يمكن أن تستغلها تلك المراكز لتحقيق منافع ذات أهمية فى المستقبل .

ومن أهم الفرص الخارجية للتعليم الجامعى المفتوح فى مصر ما يلى :

- اهتمام الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بوضع معايير تقويم واعتماد برامج التعليم المفتوح، والتعلم عن بعد بما يواكب المعايير العالمية ويتناسب مع الواقع المصرى من خلال إصدار دليل يهدف إلى(١٣٦):

- التعريف بدور الهيئة فى ضمان جودة التعليم فى المؤسسات التعليمية واعتمادها.
- توفير المعلومات لكافة مؤسسات التعليم الجامعى، المتعلقة بمراحل وآليات وقواعد وشروط عملية تقويم واعتماد برامج : التعليم المفتوح، والتعلم عن بعد.
- تحديد المعايير والمؤشرات المستخدمة فى عملية التقويم والاعتماد لبرامج: التعليم المفتوح، والتعلم عن بعد.
- مساعدة مؤسسات التعليم الجامعى المفتوح فى إجراء الدراسة الذاتية الخاصة ببرامجها من خلال مجموعة من النماذج الخاصة بهذا الغرض.

- التوجه نحو تدعيم وتفعيل اللامركزية الإدارية، مما يتطلب تعديل الأوضاع التنظيمية للوحدات الإدارية بمركز التعليم المفتوح من أجل البحث عن سبل تخفف من عوامل تقييد الحركة وبطء اتخاذ القرارات، بالتحول من الهياكل الهرمية ذات المسميات التنظيمية المتعددة، التى تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطة القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً بسوق العمل

- والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل بروح الفريق مع قليل من التسلسل الهرمى فى السلطة(١٣٧).
- تعدد الجهود المبذولة من جهات مختلفة للتوسع فى برامج التعليم المفتوح ومواجهة الطلب الاجتماعى المتزايد على التعليم الجامعى، من خلال عقد المؤتمرات التى تدعو من خلال توصياتها بإنشاء الجامعة المصرية المفتوحة بحيث تكون مستقلة إدارياً ومالياً عن الجامعات القائمة.
  - التوجه نحو عقد اتفاقيات وبروتوكولات شراكة وتوأمة داخلية بين الجامعات المصرية التى تقدم برامج للتعليم المفتوح بعضها البعض، وأخرى خارجية مع جامعات مفتوحة أجنبية للاستفادة منها فى التوسع وإنشاء الجامعة المصرية المفتوحة على غرار الجامعة العربية المفتوحة، فضلاً عن إقامة شراكات مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع ومعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لعقد دورات تدريبية لها.
  - موافقة المجلس الأعلى للجامعات المصرية بشكل مبدئى على مواد اللائحة المالية والإدارية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، بحيث تضم بعض المواد المنظمة للعمل بمراكز التعليم المفتوح على مستوى الجمهورية.
  - التواصل والمشاركة الإيجابية مع المنظمات العربية والدولية المهتمة بالتعليم الجامعى المفتوح مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(الإلكسو)، والشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، والمجلس الدولى للتعليم المفتوح والتعلم عن بعد.
  - الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية، وما تتطلبه من برامج تدريب وتأهيل لرفع مهارات وقدرات القيادات الإدارية على التحول نحو الأساليب الإدارية المتطورة، وتدريبهم على توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى كافة الأعمال الإدارية، والاستخدام الأمثل لها.
  - تفعيل إدارة الجودة الشاملة فى نظام التعليم الجامعى المفتوح كمدخل لتقييم الأداء، من خلال إنشاء مراكز جامعية ووحدات للمساعدة فى نشر الوعي بثقافة الجودة والتميز فى الأداء فى الجامعات والكليات المختلفة التى تقدم برامج التعليم المفتوح كمراكز تطوير الأداء الجامعى، ومركز ضمان الجودة والاعتماد.
  - توافر المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية للتعليم الجامعى المفتوح، من خلال دعم مشروع لنظم المعلومات الإدارية لسهولة تبادل المعلومات بين المراكز المنتشرة على مستوى الجمهورية.
  - الاستقلال المالى لمراكز التعليم الجامعى المفتوح، بحيث يعتمد على موارده الخاصة فى تمويل البنية التحتية والنهوض بها.

#### ٤ - التهديدات الخارجية للتعليم الجامعى المفتوح External Threats:

- وتشير التهديدات إلى تلك الأحداث والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، التى يتوقع أن تكون لها آثار غير مرغوب فيها على نظام التعليم الجامعى المفتوح فى المستقبل، وهى كالتالى:
- ١- التطور التكنولوجى المتسارع وما ينتج عنه من ضرورة ملاحقته وتوظيف أدواته المتمثلة فى الإنترنت والشبكات الإلكترونية فى كل ميادين العمل بمؤسسة التعليم الجامعى المفتوح.
  - ٢- الوضع السياسى والتشريعى غير المستقر فى مصر، والذى أدى إلى حدوث تناقض بين السياسات التعليمية الداعية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والمحاولات التى تسعى لإلغاء نظام التعليم الجامعى المفتوح.
  - ٣- ارتفاع معدلات البطالة لفئة خريجي الجامعات فى مصر(بطالة المتعلمين) ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها:
- زيادة المعروض من الخريجين عن الطلب فى سوق العمل.

- عزز العديد من خريجي كليات العلوم الاجتماعية مثل التجارة والآداب والحقوق عن الحصول على عمل فى المجالات التى درسوها.
  - يتمتع العديد من خريجي الجامعات بمهارات غير ملائمة للوظائف التى يتقدمون لشغلها.
  - يطلب أرباب العمل خريجين ممن لديهم مهارات فى الاتصالات والعمل بروح الفريق وحل المشكلات والقدرة على التكيف إلى جانب المعرفة الفنية وهوما لا يتوفر فى المتقدمين للوظائف (١٣٨)٠
- وحيث أن برامج التعليم الجامعى المفتوح فى مصر تقدم نفس برامج الجامعات النظامية فى تخصصات العلوم الانسانية والنظرية، فإن معدل بطالة خريجيه سيمثل تحدياً يواجه منظومة التعليم الجامعى المفتوح فى مصر.
- ٤- انتشار مراكز وفروع الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني فى بعض الجامعات المصرية، وتقديمها تعليماً مفتوحاً من خلال برامج تعليمية أكثر ارتباطاً باحتياجات سوق العمل؛ وارتفاع مستوى خريجها مقارنة بخريجي التعليم المفتوح .
- ٥- النظرة المجتمعية المتدنية لنظام التعليم الجامعى المفتوح فى مصر وخريجيه.
- ٦- معارضة أصحاب المصالح القائمين على تنظيم مؤسسات التعليم الجامعى الخاص التى هى فى أغلبها مؤسسات ربحية ، باعتبارها وسيلة للاستجابة إلى الطلب المتزايد على التعليم الجامعى عن طريق إتاحة الفرص التعليمية لطلاب التعليم الثانوى العام غير المؤهلين للالتحاق فى الجامعات النظامية برسوم دراسية مبالغ فيها، ومقاومتهم لإنشاء نظم التعليم الجامعى المفتوح البديلة والمكاملة للتعليم الجامعى النظامى الحكومى ذى التكلفة الأقل.

#### رابعاً:خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة UNISA فى مجال التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى المفتوح:

فى إطار سياسة التوسع فى التعليم الجامعى المفتوح فى مصر فإنه من الضرورى الاطلاع على خبرات بعض الدول ذات السبق والريادة فى إنشاء الجامعات المفتوحة للاستفادة منها فى إنشاء جامعة مصرية مفتوحة تمتلك تنظيمياً إدارياً متميزاً يشتمل على عدد من الوظائف والمهام والأعمال التى تحقق أهداف الجامعة وتلبى طموحات واحتياجات الدارسين.

وانطلاقاً مما سبق سوف تتناول الدراسة خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة UNISA من حيث نشأتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها ونماذجها التنظيمية حيث الهيكل التنظيمى والإدارى ومهام وصلاحيات الأفراد فى الوظائف الإدارية المختلفة وذلك على النحوالتالى:

#### أ- نشأة الجامعة، الرؤية والرسالة والأهداف:

تمشيا مع تحول دولة جنوب أفريقيا إلى الديمقراطية الجديدة فى عام ١٩٩٤، وشروع هيئة التعليم العالى فى البلاد على إحداث بعض التحولات الأساسية والتى من بينها عمليات الاندماج بين عدد من الجامعات العامة، أنشئت جامعة جنوب أفريقيا الجديدة كمؤسسة تعليمية مستقلة شاملة مخصصة للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد رسمياً فى الأول من يناير عام ٢٠٠٤ م بعد التوقيع على مذكرة تفاهم ووثيقة اعلان مشترك لعملية اندماج كل من صرح جامعة جنوب أفريقيا القديم الذى يعود تاريخ تأسيسه إلى عام ١٨٧٣م ، مع المعهد التكنولوجى Technikon South Africa وجامعة فيستا للتعليم عن بعد Vista University Distance Education لتشكيل الحرم الجامعى لليونيسا UNISA، وتخضع الجامعة لبنود قانون التعليم العالى ١٠١ لسنة ١٩٩٧، ولائحته المؤسسية والإدارية، وتسعى جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية والتنمية فى دول أفريقيا، من خلال تشكيل شراكات فى أفريقيا وجميع أنحاء العالم لتحقيق رؤيتها المتمثلة فى " نحو جامعة أفريقية فى خدمة الانسانية " (١٣٩).

وتلتزم جامعة جنوب أفريقيا بالاستجابة للاحتياجات المتنوعة فى المجتمع من خلال رسالتها المتمثلة فيما يلى(١٤٠):

- تقديم برامج أكاديمية عامة موجهة مهنيًا، بأسعار مناسبة وجودة عالية، بحيث تركز على مبادئ التعلم مدى الحياة، والمرونة، ويكون محورها الطالب.
- إتاحة التعليم الجامعى لجميع الطلاب، وبخاصة الأفرقة منهم.

- تقديم نظام تعليمى عادل ومرن لذوى الاحتياجات الخاصة.
- نشر ثقافة التعلم مدى الحياة فى التعليم العالى من خلال دعم الخبرات التعليمية التي تؤدي إلى الحوار النقدي وحب الاستطلاع الفكري.
- دعم المتعلم وتلبية احتياجاته المتنوعة، عن طريق توفير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة.
- توفير الجودة الأكاديمية والتميز والريادة في التدريس والمنح الدراسية والإدارة والخدمات بالجامعة.
- الاسهام فى تكوين المجتمع الجيد، وذلك عن طريق الإعداد السليم لأفراده من كافة الجوانب ليكونوا قادرين على تحمل مسؤولياتهم فى المستقبل .
- المشاركة فى تنمية المجتمع المحلى من خلال الاستفادة من موارده وقدراته فى الارتقاء بمستوى الفئات المحرومة من التعليم الجامعى كالكبار والسود والنساء وذوى الاحتياجات الخاصة.
- إجراء الأبحاث وتنمية المعارف التى من شأنها المساهمة في التطوير المستمر لنظام التعليم العالى العام.
- توظيف أفضل الممارسات الإدارية فى المؤسسة بجميع مستوياتها لتطوير علاقات تعاونية مبتكرة وخالقة مع المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص لتلبية توقعات كل من المتعلمين وأصحاب العمل وغيرهم من الشركاء المستفيدين، وكذلك الاستجابة للاحتياجات المستقبلية للسوق العالمية التنافسية.
- وتهدف الجامعة المفتوحة بجنوب أفريقيا إلى تحقيق ما يلي:**
  - توسيع قاعدة التعليم بمراحله المختلفة لجميع الدارسين بغض النظر عن خلفياتهم.
  - تأكيد الروابط القومية مع البرامج التنموية مثل التنمية الريفية وتنمية المهارات المهنية.
  - تزويد المعلمين بمقررات لتأهيلهم تربوياً ورفع مستوى المؤهلات.
  - العمل كوكالة تخدم التنظيمات التعليمية الأخرى.
  - تقديم كافة الخدمات التعليمية والبرامج المهنية والمقررات غير الرسمية للدارسين (١٤١).
  - تعزيز المثل العليا للتحويل الديمقراطي والاجتماعي والعدالة الاجتماعية من أجل تمكين الأكاديميين والطلاب والخريجين للمساهمة في النهوض بمجتمعاتهم.
  - تطوير ثقافة التدريس والبحث العلمى وتوفير فرص التعلم مدى الحياة.
  - تقديم وإتاحة مجموعة متنوعة من البرامج الأكاديمية للطلاب التي تراعى الاحتياجات والقدرات المختلفة لهم، وكذلك توفير التعليم العالى العام والمهنى الوظيفى لهم من خلال ربط ودمج التعليم مع العمل، وتوفير البيئة الملائمة والداعمة التي تؤدي إلى التعلم النشط.
  - دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج التعلم ، والاستخدام الأمثل والمبتكر لها في تطوير البرامج وتحسين أساليب التدريس.
  - تؤكد على تلبية المعايير الأكاديمية المتعارف عليها دولياً للتعليم والبحث العلمى (١٤٢) .
- ويقع الحرم الجامعي الرئيسي لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة فى برينوريا Pretoria، فضلاً عن أن لها سبعة مراكز وفروع إقليمية لامركزية فى جميع ولاياتها، تقوم بتوفير مجموعة واسعة من الهياكل الإدارية لخدمات الدعم الطلابي، حيث توسع الشبكات الإقليمية من نطاق الخدمات المتعلقة بالطلاب مثل إمكانية الحصول على التسهيلات الدراسية بشكل مستقل أوتكون قائمة على أساس الفرق والمجموعات، كجمع المواد التعليمية، واستخدام المكتبة والكمبيوتر، ومساعدة المرشدين لهم، كما تساعد فى تقليل الفجوة بين الجامعة وطلابها، من خلال دمج التعلم بالعمل (١٤٣).

#### ب- المجالس الإدارية لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة واختصاصاتها :

تدار جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة تحت إشراف ثلاثة مجالس كما يلي (١٤٤):

- ١- مجلس إدارة الجامعة: وهو أعلى سلطة في الجامعة، يدير الجامعة وفقاً للقانون والمبادئ المعترف بها من السلطة الحاكمة، ويشترط أن تكون نسبة ٦٠% من أعضاء مجلس إدارة الجامعة أى (ما يساوى



ثمانية عشر عضواً) من غير العاملين بالجامعة أو طلابها، بحيث يكون لديهم خبرات ومعرفة كافية بأهداف الجامعة وإدارتها. ويتولى رئيس الجامعة منصبه بالانتخاب لمدة أربع سنوات، على أن لا يتجاوز انتخابه دورتين متتاليتين، ما لم يستقل أو يتم إقالته من منصبه بقرار يوافق عليه ما لا يقل عن ثلثي أعضاء مجلس الجامعة، على أن يتم منحه الفرصة للرد على الاستجواب الذى يقدمه المجلس (١٤٥).

ويختص مجلس الجامعة بمجموعة من الوظائف والمهام التى من بينها ما يلى:

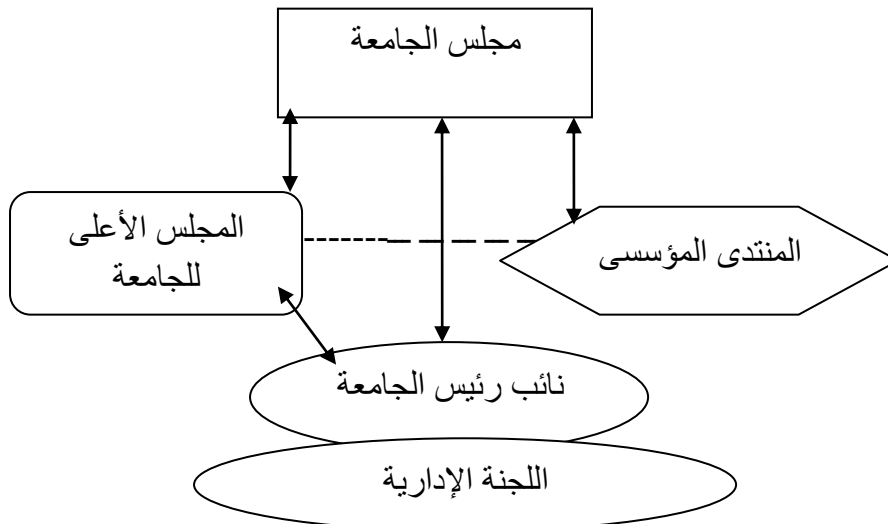
- يحدد اللجان التابعة لمجلس الجامعة، ويضع تشكيل ومهام كل لجنة منها.
  - يتعاون مع المجلس الأعلى للجامعة فى وضع لجان تختص بأداء الوظائف المشتركة فيما بينهم.
  - يعين جميع العاملين فى الجامعة، ولكن يجوز له التشاور مع المجلس الأعلى للجامعة فى تعيين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين .
  - يحدد سياسة قبول الطلاب بالجامعة، بعد التشاور مع المجلس الأعلى للجامعة.
  - يحدد شروط قبول الطلاب ببرامج التعليم العالى، وعددهم وطريقة اختيارهم، والحد الأدنى من متطلبات إعادة قيدهم للدراسة فى الجامعة.
  - يحدد الهياكل الأكاديمية ومهامها بعد التشاور مع المجلس الأعلى للجامعة.
  - يحدد الرسوم الدراسية ورسوم الإقامة التى يتم دفعها من قبل الطلاب أو الموظفين وأي رسوم أخرى يتم تحديدها.
  - يوافق على الميزانية السنوية للجامعة.
  - يقدم خدمات الدعم الطلابى بالتعاون مع مجلس اتحاد الطلاب بالجامعة (١٤٦).
  - يوفر قيادة فعالة للجامعة قائمة على مجموعة من الأسس الأخلاقية.
  - يحكم السيطرة الكاملة والفعالة على الجامعة ويكون مسئولاً عن إدارة ومراقبة كل ما يتعلق بتنفيذ خطط الجامعة واستراتيجياتها، وإدارة تكنولوجيا المعلومات بها.
  - يحدد الاتجاه الاستراتيجى للجامعة.
  - يودى دوراً مهماً فى تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة.
  - يوافق على سياسات الجامعة (١٤٧).
- ويتبع مجلس الجامعة عدداً من اللجان تتضح فيما يلى :

- اللجنة التنفيذية.
- لجنة المراجعة وإدارة المخاطر المؤسسية.
- اللجنة المالية: وتختص بالتوصية لمجلس الجامعة ضمن عدة أمور بالميزانيات الرأسمالية والتشغيلية السنوية للجامعة للموافقة عليها، ومراقبة الأداء فيما يتعلق بالميزانيات المعتمدة على مدار العام الدراسى، ويتحمل مسئولية توفير نظم مناسبة للمعلومات المحاسبية مع العدد الكافى من الموظفين.
- لجنة شروط التوظيف.
- لجنة التخطيط والموارد.
- لجنة الترشيحات والإدارة لأعضاء مجلس الجامعة.
- مع استحداث أية لجان أخرى حسب الاقتضاء، ويتم تحديد تشكيل ومهام اللجان من قبل مجلس الجامعة، بحيث يكون ما لا يقل عن ٥٠% من أعضاء اللجنة من غير الموظفين أو الطلاب بالجامعة (١٤٨).

٢- المجلس الأعلى للجامعة: ويمثل السلطة الأكاديمية بالجامعة، ويكون مسئولاً أمام المجلس عن المهام الأكاديمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع بالجامعة، وهو الذى يوافق على جميع البرامج الأكاديمية والأمور المتعلقة بالتعليم والبحث العلمى والتقييم والعمل المجتمعى، فضلاً عن أنه ينفذ الأعمال الموكلة

- إليه من قبل مجلس الجامعة، ويضم المجلس الأعلى للجامعة ١٨٨ عضواً، غالبيتهم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويتولى رئاسته نائب رئيس مجلس الجامعة.
- ويختص المجلس الأعلى للجامعة بالمهام التالية (١٤٩):
- تحديد معيار الكفاءة المطلوب والذى يتعين بلوغه في أي أسلوب تقييمى يمكن استخدامه لاستيفاء متطلبات الحصول على الدرجة العلمية للمؤهلات التى تمنحها الجامعة.
  - إبداء الرأى والمشورة إلى مجلس الجامعة بشأن التدابير والقواعد التأديبية المتعلقة بالطلاب.
  - تقديم توصيات لمجلس الجامعة بشأن إنشاء أو حل بعض الكليات أو الأقسام والهيكل الأكاديمية التى تنتمى لها.
  - تحديد الأشخاص الذين تنطبق عليهم شروط الحصول على المنح الدراسية والجوائز الأكاديمية.
  - إنشاء عدد من اللجان المنبثقة عنه لأداء بعض من مهامه، ويجوز له تعيين بعض الأفراد من غير الأعضاء فى المجلس الأعلى للجامعة لعضوية مثل هذه اللجان، كما يحدد مهام لجانها فضلاً عن الإجراءات الخاصة باجتماعات هذه اللجان.
  - تحديد إجراءات تفويض بعض الصلاحيات والمهام من أجل التنفيذ الأفضل لوظائفها، على أن يتم إحاطته علماً بأي إجراء يتم إتخاذه من قبل أى لجنة فى ممارستها للسلطات أو المهام المفوضة أو الوظائف عند رفعها لأعمالها فى الاجتماع اللاحق للمجلس الأعلى للجامعة.
- ٣- **المنتدى المؤسسى Institutional Forum** : ودوره استشارى يقدم النصيحة والتوصيات لمجلس الجامعة فى أمور معينة على النحو الوارد فى قانون هيئة التعليم العالى والتى تتمثل فيما يلى:
- تنفيذ القانون والسياسة الوطنية المتعلقة بالتعليم العالى.
  - سياسة المساواة على أساس العرق والنوع.
  - عملية اختيار المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا.
  - مدونات قواعد السلوك والوساطة وإجراءات تسوية المنازعات.
  - تعزيز الثقافة المؤسسية التى تشجع على التسامح واحترام حقوق الإنسان الأساسية وإيجاد البيئة الملائمة للتعليم والبحث العلمى والتعلم (١٥٠).

ويوضح الشكل التالى رسم تخطيطى لهيكل جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة UNISA



شكل (٣) رسم تخطيطى لهيكل جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة UNISA

مصدر الشكل

University of South Africa UNISA (2006): "Access To Information Manual Of The University Of South Africa (UNISA)", PAIA manual, P.2.

Available at: <http://www.unisa.ac.za/contents/docs/paia15.09.06.pdf>

يتضح من الشكل السابق أن مجلس الجامعة هو أعلى سلطة فى التنظيم الإدارى لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة، يتبعه كل من المجلس الأعلى للجامعة بحيث يكون مسئولاً عن المهام الأكاديمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع بالجامعة، أما المنتدى المؤسسى فيعتبر هيئة استشارية لمجلس الجامعة فى الأمور المتعلقة بتنفيذ القانون وسياسة التعليم العالى فى الدولة، ويعاونهم فى ذلك نائب رئيس الجامعة واللجنة الإدارية فى الكليات التابعة للجامعة، بحيث يتم تعيين أعضاء هيئة التدريس بمجلس الكلية من قبل المجلس الأعلى للجامعة لتنظيم الأنشطة التي تضطلع بها كل الكليات فى الجامعة .

وفى سياق العمليات الإدارية والتنظيمية للجامعة تعقد اليونساقمة سنوية بجانب عدد من ورش العمل التي تهدف إلى إشراك الإدارة التنفيذية والمديرين فى مستوى الإدارة الوسطى فى إدخال التعديلات المقترحة والمأمولة على استراتيجية المؤسسة والوظائف التنفيذية الدقيقة سواء بالحذف منها أوالإضافة عليها. كما يتم عمل لقاء شهري مع كبار المديرين بالجامعة، بالإضافة إلى قيام لجنة الإدارة التنفيذية بعقد اجتماعات أسبوعية لأعضائها المكونين من رئيس الجامعة ونائبه والمديرين الثمانية العاملين فى الإدارة العليا والمدير التنفيذي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمستشار(١٥١).

ويضم فريق الإدارة التنفيذية العليا لجامعة جنوب أفريقيا عدد من الأعضاء كالاتى:

- رئيس الجامعة ونائب المستشار.
- نائب رئيس الجامعة للبحث والابتكار.
- نائب رئيس الجامعة للتطوير المؤسسى.
- نائب رئيس الجامعة الأكاديمى(التدريس).
- نائب رئيس الجامعة الاستشارى وخدمات التأمين
- نائب رئيس الجامعة للعمليات.
- نائب رئيس الجامعة للتمويل ومنشآت الجامعة.
- وكيل نائب المستشار.
- أمين سجلات الجامعة.

### ج- الأقسام والوحدات الإدارية بجامعة جنوب أفريقيا UNISA:

يركز الهيكل التنظيمي لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة على إضفاء الصبغة العملية على استراتيجية المؤسسة التي تم تحديدها والموافقة عليها وأولويات تنفيذها من خلال التوزيع العادل للوظائف والمسئوليات عبر الأقسام المختلفة لها، والتأكيد على العمل بروح الفريق فى كافة الممارسات المؤسسية والإدارية لتحقيق الأهداف المتفق عليها، والعمل على التنمية الشاملة للموظفين وما يصاحبها من تحول نحو رفع الأداء المؤسسى بما يتماشى مع رؤيتها بأن تكون الجامعة الأفريقية فى خدمة الإنسانية(١٥٢).

وفيما يلى عرض لتلك الأقسام والوحدات على النحوالتالى:

أ- **الأقسام الرئيسية:** ويتبعها عدد من الوحدات والدوائر الإدارية التالية(١٥٣):

- إدارة الاتصالات المؤسسية والتسويق: وتسعى هذه الإدارة إلى خدمة مجتمع جامعة جنوب أفريقيا- والجهات المعنية الداخلية والخارجية- من خلال استراتيجياته للتوصل إلى فهم مشترك لطبيعة ودور جامعة جنوب أفريقيا باعتبارها مؤسسة أكاديمية شاملة للتعليم المفتوح عن بعد، ويدخل فى نطاق عملها تحديد خطط التسويق والاتصالات، وأرشفة رسائل البريد الإلكتروني للجامعة، وإعداد دليل الاعلان عن سياسات الجامعة الرسمية، وقوائم الاتصال بوسائل الإعلام (المسموعة والمقروءة)، والإصدارات والنشرات الإعلامية، ومعلومات الاتصال بكبار الشخصيات، والخريجين والجهات المانحة ومؤسسات التعليم العالى، والشركاء والمستفيدين، والمتقاعدين .

● أقسام تابعة لنائب رئيس الجامعة الاستشارى وهى:

- قسم الخدمات القانونية:ويضم السجلات المتعلقة بمكتب المستشار القانوني للجامعة، والاتفاقيات والوثائق القانونية (مثل العقود والآراء والسجلات المتعلقة بالنقاضي )، ووثائق إدارة الملكية الفكرية

والسياسات، وسجلات أخرى تتعلق بالعلامات التجارية، والتقارير الخاصة بجلسات الاستماع الخاصة بإجراءات التظلمات ومجالس التأديب .

- **قسم المراجعة الداخلية:** يقوم بتنفيذ جميع وظائف المراجعة الداخلية في إطار أهداف وسياسات جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة، وكذلك وفقا لمدونة قواعد السلوك ومعايير المراجعة الداخلية المهنية، ويشمل مراجعة وتدقيق الشهادات المقدمة من الأطراف المعنية الخارجية، والأدلة والمذكرات فيما يتعلق بالضوابط الداخلية للتدريب وتفسير السياسات، وأوراق العمل والتقارير المتعلقة بما يلي: المالية، ومراجعة الحسابات التشغيلية، والتحقيقات، وسبل تطوير النظام، وتقديم المشورة الضريبية، ومراقبة الانتخابات.

- **قسم إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية:** ويقوم بعمل التقارير وأوراق العمل والسجلات المتعلقة بعمل إدارة المخاطر، بدء من تحديد المخاطر وتقييمها والإبلاغ عنها، وإعداد الإرشادات والعروض التقديمية للتدريب على إدارة المخاطر والتوعية بعملها.

● **قسم المعلومات والبحوث المؤسسية:** ويختص بجمع بيانات كالتالى:

- البيانات المالية: تقارير عن نواتج الدعم، نموذج المخاطر والأزمات.
- بيانات الموظف: مواصفات الموظفين الأكاديميين، ونماذج البيانات الخاصة بهم.
- بيانات الطالب: إحصاءات، وتكوين الهيئة الطلابية.
- البحوث المؤسسية: الجماعات البحثية، تقارير عن نتائج البحوث.
- إدارة المعلومات: نماذج صنع القرار.
- رد على مسائل الاعتماد، مسائل التسجيل .
- مراسلات العملاء، والمفاوضات، والمشاورات الداخلية والخارجية والتقارير فيما يتعلق بالعلاقات الدولية والشراكات.

● **قسم الاستراتيجية والتخطيط والجودة:** ويتم من خلاله المشاركة في لجنة جودة التعليم العالي، وإعداد الكتيبات والتقارير والمراسلات وتقارير ضمان الجودة.

ب- **الأقسام التابعة لنائب رئيس الجامعة للعمليات:** وهى عبارة عن عدد من الوحدات والدوائر الإدارية تتضح فيما يلي (١٥٤) :

● **قسم إدارة الموارد البشرية:**

يقدم الموارد البشرية مجموعة واسعة من فرص التدريب والتطوير التي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات الخاصة بالطلاب والموظفين والتي تتمثل فيما يلي (١٥٥):

- التطوير المهني، والإدارى والوظيفى.
- تنمية المهارات القيادية.
- التدريب التقني من خلال دورات الكمبيوتر والتدريب عبر الأقمار الصناعية.
- التدريب المتخصص فى الذكاء العاطفي، إدارة الضغوط، إدارة المشاريع.
- دورات تدريبية على الإنترنت ،على سبيل المثال برنامج أخلاقيات الإنترنت والبرامج الرئيسية الخاصة بتدريب شباب أعضاء هيئة التدريس، وبناء قادة الغد .
- خطة المنح الدراسية المتعلقة ببرامج التدريب والإرشاد، وبرامج الإدارة التنفيذية والقيادة .

● **قسم المادة الدراسية: الطباعة، والإنتاج، والتوصيل:**

يهدف هذا القسم إلى تصميم وإنتاج ونشر جميع المواد الدراسية (أدلة الدراسة المطبوعة، والرسائل التعليمية، والكتيبات ووسائل الإعلام المتعددة، والكتب والمجلات) في الوقت المحدد، وبالمواصفات والجودة المتفق عليها، ويتكون هذا القسم من ست مديريات هي (التحرير- التخطيط والتنسيق - الإنتاج- خدمات اللغة - مطبعة الجامعة- الصوت والفيديو والتصوير) (١٥٦) ، ويتم تصميم المواد الدراسية عبر هذه الوحدات

باستخدام أسلوب الفريق من خلال تكوين فرق العمل من المختصين المشاركين فى إعداد وتصميم المواد الدراسية وإنتاجها .

- **خدمات الحماية:** والتي تنقسم إلى ستة أقسام تكون مسئولة عن المهام التالية:
  - حماية الموظفين والطلاب والزوار بالجامعة، وكذلك ممتلكاتها وسمعتها والمكاتب الإقليمية.
  - مراقبة وتنظيم حركة المرور (الواردة والصادرة) من وإلى الحرم الجامعي، والتعامل مع جميع التقارير المكتوبة لترتيب وقوف السيارات وجميع الحوادث المرورية الأخرى.
  - التحقيق في جميع الحوادث الجنائية المبلغ عنها على جميع المجمعات والمكاتب الإقليمية، والتصنيف السليم لتقارير الأمن والإحصاءات.
  - التنمية السليمة لضباط خدمات الحماية من خلال جدولة وحضور الدورات التدريبية ذات الصلة.
  - ضمان الالتزام القانوني مع قانون الصحة المهنية والسلامة.
  - تقديم الخدمات في حالات الطوارئ وتنفيذ ورصد خطة إدارة الطوارئ المعتمدة لليونيسا وجميع المكاتب الإقليمية (١٥٧).

#### ● قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تقدم إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمجتمع اليونيسا حلولاً مهنية ومبتكرة ومركزية تنسقها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال الأعمال المتضمنة لخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنى التحتية، واعتراف الأفراد بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم الاحتياجات التنظيمية للأعمال الأساسية وتعزيز مزاياها التنافسية وفقاً للرسالة، والرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة (١٥٨).

#### ج - الشئون الطلابية ودعم المتعلم:

تؤدى الشئون الطلابية دوراً رئيساً في توصيل الطلاب بخدمات جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة ، وتحقيق رفاهية جميع طلابها، كما يدعم عميدها الهيئات الطلابية بالجامعة في جهودها الرامية إلى إيجاد بيئة تعليمية فعالة، ومن بين تلك الهيئات ما يلي:

#### **مجلس ممثلى الطلاب: Student Representative Council**

يتم تمثيل طلاب الجامعة من قبل لجنة من القيادات الطلابية المنتخبة من قبل الطلاب أنفسهم فيما يعرف بمجلس ممثلى الطلاب فى الأمور التي تتعلق باتخاذ قرارات قد تؤثر عليهم والتي تشمل ما يلي (١٥٩):

- الاتصال مع مجلس الجامعة، والمجلس الأعلى، والإدارة، والمجالس الممثلة للطلاب فى المؤسسات الجامعية الأخرى، والمنظمات الطلابية الوطنية أو الدولية والاتحادات الدولية، لكونه شاملاً لجميع اللجان الطلابية والنوادي والمجالس والمجتمعات.

- التنسيق والإشراف على استخدام الطلاب لمرافق وتجهيزات الجامعة وكافة الأمور المتعلقة بها، جنباً إلى جنب مع إدارة المؤسسة.

- عقد وإجراء جميع الاجتماعات المصرح بها لهيئة الطلاب، على أن يكون بمثابة هيئة إدارية فى جميع الاستفتاءات العامة والالتماسات المقدمة من الطلاب فى إطار القواعد المنظمة .

- تنظيم وتشجيع النشاطات الخارجية بين الطلاب.

- الحفاظ على جميع الأموال المدفوعة من قبل المجلس وأية أموال أخرى قد يحصل عليها بصفته ممثلاً للطلاب؛ ولتخصيص إنفاقها واستخدامها من قبل الطلاب، وتقديم منح للأندية الطلابية المعتمدة، واللجان والجمعيات والمجالس.

- ضمان حسن سير الاجتماعات المعتمدة من الطلاب؛ وتنسيق مشاركة الطالب فى جميع المشروعات المجتمعية التي يبادر بها.

- مسئولية جميع المطبوعات الطلابية .

- اتخاذ القرارات النهائية فى جميع المسائل التي تدخل فى نطاق اختصاصاتها.

ويمكن تقسيم الخدمات التي تقدم من خلال شئون الطلاب إلى ثلاث فئات رئيسة هي (١٦٠):

**الأولى: تطوير الطلاب:** حيث تحاول الجامعة تقديم بعض الخدمات الاجتماعية للطلاب مثل الخدمات الطبية، فضلاً عن الهياكل والتنظيمات الطلابية السياسية والدينية والثقافية والترفيهية وغيرها.

**الثانية: تمويل الطالب:** يعد تحديد وتنفيذ وإدارة مختلف خيارات المنح والقروض المتاحة لطلاب الجامعة بمثابة وظيفة رئيسة لشئون الطلاب، التي تسعى لإيجاد حلول مالية جديدة للطلاب بالحفاظ على العلاقات القائمة مع الجهات المانحة الحالية.

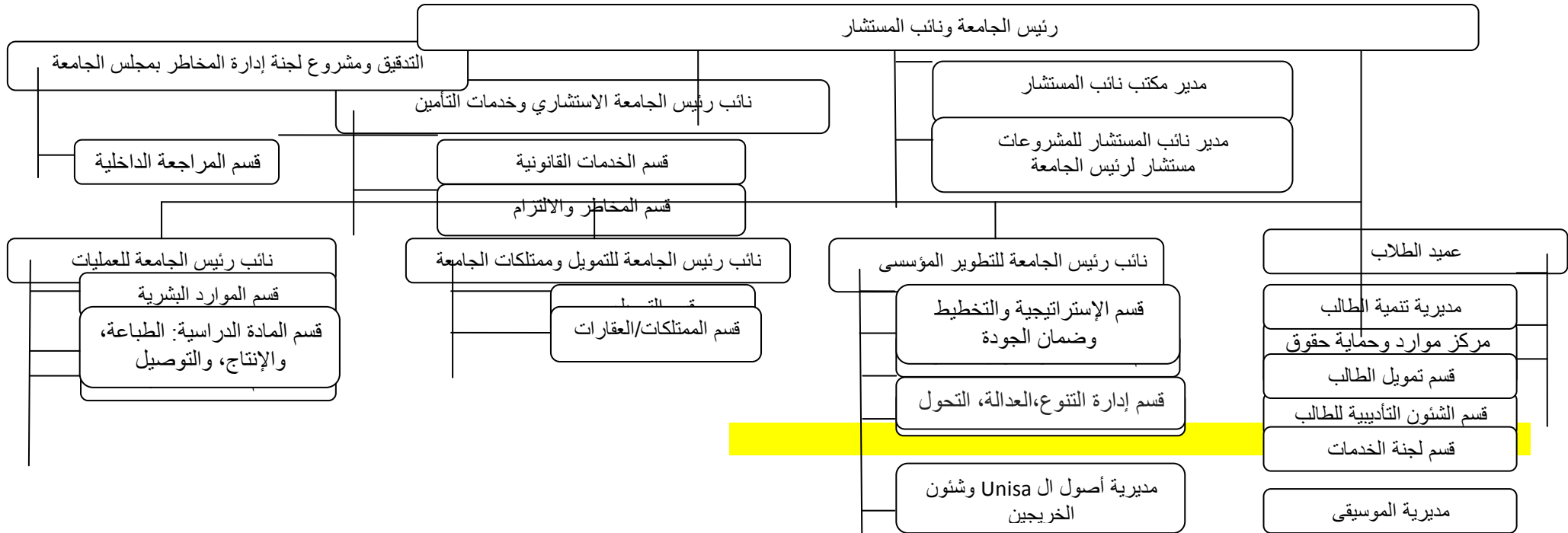
**الثالثة: تقديم الدعم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة:** بمساعدتهم في دراستهم وتحقيق طموحاتهم المهنية من خلال مركز موارد وحماية حقوق الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، الذي يقوم بمجموعة من المهام من بينها: توفير المواد الدراسية المطبوعة بتنسيقات بديلة، كطريقة برايل أو الطباعة بالحروف الكبيرة للطلاب المكفوفين وضعاف البصر، أوفى شكل أشرطة كاسيت أو CD، وتنوب عن الطلاب فى طلب نسخ إلكترونية من الكتب المقررة من الناشرين، وكذلك توفير مترجمين فوريين للغة الإشارة .

**أما قسم دعم المتعلم:** فيقدم مختلف التسهيلات والخدمات الاستشارية لتلبية الاحتياجات المتنوعة لطلابها، وتقدم هذه الخدمات من خلال مكتب تقديم الاستشارات والتطوير الأكاديمي المهني، ومكتب المناهج وتطوير التعليم، ومكتب الدعم التعليمي والخدمات الإدارية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لاستخدام خدمات المكتبة، عبر الحرم الرئيسي والمراكز الإقليمية التابعة له والتي تعد جامعة مصغرة تقدم نفس الخدمات التي يتم تقديمها من قبل الحرم الجامعي الرئيسي (١٦١).

كما يقوم بتقديم بعض خدمات الدعم الإدارية للدارسين، والتي من بينها تسجيل القيد على شبكة الإنترنت، وإرسال المواد الدراسية عن طريق البريد، وإنشاء مركز اتصال للتعامل مع الاستفسارات الأكاديمية والإدارية، والدعم الشخصي للدارسين الكبار، وربط الطلاب بخدمة (my unisa) أو الطلاب على الإنترنت سابقاً، وهي بيئة التعلم التي تتيح الوصول إلى ما يعرف بمناقشة المنتديات على الإنترنت، إعلانات المتاحة من قبل الجامعة والمحاضرين، وعرض الجدول الزمني للأحداث، وكذلك الاستفسارات الموجهة لكل من للمحاضرين والأقسام الإدارية، والكتب المرسله بشكل مباشرة إلى المتعلمين وغيرها من الخدمات (١٦٢).

**د - التمويل والاستثمار ولجنة منشآت للجامعة:** ويتبع نائب رئيس الجامعة للتمويل وممتلكات الجامعة ويختص بكل ما يتعلق بإدارة الشؤون المالية بالجامعة.

وتتضح تلك المكونات فى الشكل التالى:



شكل (٤) الهيكل التنظيمى لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة اليونيسا

Source: University of South Africa Unisa(2012):" Annual Report 2012", P.6.

Available at: [http://www.unisa.ac.za/happening/docs/AnnualReport\\_2012.pdf](http://www.unisa.ac.za/happening/docs/AnnualReport_2012.pdf)

Accessed at:10/12/2013

ويتضح من الشكل السابق تعدد نواب رئيس جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة ، فبخلاف النواب الثلاثة للتدريس والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية، هناك نائب رئيس الجامعة الاستشاري وخدمات التأمين، ونائب رئيس الجامعة للتطوير المؤسسي، ونائب رئيس الجامعة للتمويل وممتلكات الجامعة ، ونائب رئيس الجامعة للعمليات، بالإضافة إلى وظيفة عميد الطلاب والذي يختص بأمر متعلقة بخدمات الطلاب من تمويل وتنمية ونظم تأديب خاصة بهم، مما يعكس التوجه التنظيمي نحو توسيع نطاق الإشراف.

#### خامساً: أوجه الاستفادة من خبرة جامعة جنوب أفريقيا المفتوحة :

استند التنظيم الإداري لجامعة جنوب أفريقيا المفتوحة على عدد من الأسس يمكن الاستفادة منها مثل:

- الاستقلال المالي والإداري للجامعة المفتوحة عن طريق انشائها كمؤسسة مستقلة للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد تتسم بهيكل تنظيمي وظيفي يلبي متطلبات تنظيم العمل الإداري الحالية والمستقبلية.
- تواجد القيادات الإدارية الفاعلة القادرة على بناء خطة استراتيجية للتعليم الجامعي المفتوح تتوافق مع متطلبات العصر وترتقى بمستوى الأداء لكافة وحداتها الإدارية.
- التحديد الواضح لأوجه النشاطات المختلفة المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتخصيص الإدارات والتوزيع العادل للوظائف والمسئوليات على الأفراد عبر أقسامها المختلفة، مع تحديد لمسارات العلاقات فيما بينها منعا للتكرار والتضارب.
- التأكيد على العمل بروح الفريق في كافة الممارسات المؤسسية والإدارية لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- الاهتمام بتطوير علاقات تعاون وشراكة داخلية مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص للاستجابة للاحتياجات المستقبلية للسوق العالمية التنافسية، وكذلك التسويق لعقد شراكات دولية خارجية مع الجامعات المفتوحة الأخرى.
- تنظيم لقاءات دورية للعاملين في الإدارة التنفيذية والمديرين في مستوى الإدارة الوسطى وإشراكهم في إدخال التعديلات المقترحة والمأمولة على استراتيجية المؤسسة والوظائف التنفيذية الدقيقة سواء بالحذف منها أو الإضافة عليها.
- الاهتمام بخدمات الدعم الطلابي بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة: بمساعدتهم في دراستهم وتحقيق طموحاتهم المهنية من خلال مركز موارد وحماية حقوق الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الاهتمام بتطبيق أحدث الأساليب والمداخل الإدارية في تنظيم التعليم الجامعي المفتوح كالاهتمام بإدارة الجودة وغيرها من تلك المداخل عن طريق أستحداث وحدات إدارية خاصة بها، والتأكيد على تكوين فرق عمل
- تشكيل مجلس ممثلي الطلاب وهو عبارة عن لجنة من القيادات الطلابية المنتخبة من قبل الطلاب أنفسهم للمشاركة في اتخاذ قرارات المتعلقة بهم .
- الاهتمام بإعداد مدونات لقواعد ومعايير السلوك الوظيفي التي تحكم الأداء المهني للأفراد في الوظائف المختلفة .
- الاهتمام بتكوين وحدة لإدارة الموارد البشرية لاختيار الأفراد المؤهلين والقادرين على أداء كافة الأعمال الإدارية المنوطة بها مع الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لها وتنظيم أساليب للحوافز وربطها بالأداء المتميز.

#### سادساً: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح

##### في مصر وهي:

- ١- تحديد رؤية ورسالة واضحة للتعليم الجامعي المفتوح على أن يتم ترجمتها إلى أهداف واضحة ومعلنة يسعى جميع العاملين بمؤسسات التعليم المفتوح إلى تحقيقها.
- ٢- الاهتمام بأن يكون للتعليم الجامعي المفتوح تنظيمًا إداريًا واضحاً تتوزع في إطاره المهام والمسئوليات وتحدد في ضوئه أولويات العمل الإداري وآليات تنفيذه للوصول إلى تحقيق الأهداف، وفي الوقت نفسه يتسم بالمرونة التي تسمح بالاستغناء عن الأعضاء الأقل نشاطاً وكفاءة، مع وضع نظام للحوافز لمكافأة المتميزين منهم ودعمهم لبذل مزيد من الجهد والوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز.



- ٣- من العناصر الأساسية اللازمة لتنظيم التعليم الجامعي المفتوح في مصر أن يكون هناك قاعدة مركزية (حرم مركزي رئيسي) لإدارته على يتبعها عدد من المراكز الإقليمية والمحلية التابعة له بحيث تغطي وتخدم كافة المناطق الجغرافية ، والتي تعد صورة مصغرة للجامعة الأم ، حيث أنها تقدم عدد من الخدمات الطلابية الخاصة بالارشاد الأكاديمي واللقاءات المباشرة، مما يدعم مبدأ مركزية اتخاذ القرار والامركزية التنفيذ.
- ٤- انشاء مجلس أعلى للتعليم الجامعي المفتوح يضم كل مراكز التعليم المفتوح على مستوى الجمهورية مع الاهتمام بتكوين مجلس استشاري ونظام للمشاركة الطلابية الفعالة في إدارة الجامعة وصنع قراراتها من خلال تشكيل مجلس اتحاد طلاب التعليم المفتوح ، واستحداث بعض الوظائف القيادية والإدارية كنائب رئيس الجامعة للبحث والابتكار، والتطوير المؤسسي .
- ٥- الاهتمام بوضع خطة استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتعليم الجامعي المفتوح قائمة على فكر التخطيط الاستراتيجي وتكون مرتبطة بسياسة وخطط التنمية في المجتمع واحتياجاته واستخدام ما يلزم من لجان تنفيذية بما يضمن رفع كفاءة الأداء التنظيمي لها.
- ٦- صياغة ميثاق أو إطار قانوني موحد (قانون تنظيم التعليم الجامعي المفتوح) يتضمن بعض المواد واللوائح التنفيذية المنظمة للتعليم المفتوح المصري وتتعلق بالجهاز الإداري والأكاديمي ووظائف كل منهما على أن تكون مرنة التطبيق وقابلة للتعديل في ضوء المستجدات والظروف المتغيرة .
- ٧- ضرورة الالتزام بوضع وصف وظيفي لطبيعة عمل أي وظيفة إدارية بالتعليم الجامعي المفتوح بشكل رسمي ومكتوب بحيث يتحدد من خلاله الخصائص والمؤهلات والشروط المطلوبة لالتحاق الأفراد بمختلف الوظائف الإدارية .
- ٨- تفعيل الاستقلال المالي والإداري والفني للتعليم الجامعي المفتوح وتحقيق الاعتراف به أسوة بالجامعات المفتوحة في مختلف الدول.
- ٩- ضرورة التوسع في التعليم الجامعي المفتوح وربطه ببرامج الجامعات المفتوحة عالميا عن طريق عقد اتفاقات الشراكة والتوأمة معها استجابة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته وذلك من أجل زيادة الإنتاج ورفع الاقتصاد القومي.
- ١٠- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية والقوى البشرية اللازمة للتعليم الجامعي المفتوح وفق معايير الكفاءة والخبرة، مع التأكيد على ضرورة التدريب والتنمية المهنية والإدارية المستمرة لها عن طريق تنظيم دورات تأهيلية وتدريبية متخصصة لتحقيق الكفاءة والفعالية لهذا النمط التعليمي المستحدث.
- ١١- الاهتمام بإقامة تحالفات وشراكة بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية والتعليم المفتوح في تخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- ١٢- التطبيق الفعال لمبادئ التنظيم الإداري والتي من بينها تفويض السلطات والصلاحيات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية.

### قائمة المراجع

- ١- رباح رمزي عبد الجليل (٢٠٠٩): " تصور مقترح لإدارة التعليم بدون جدران القام على الإنترنت – دراسة تحليلية"، المجلة العلمية، العدد الأول، الجزء الثاني، المجلد الخامس والعشرون، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير ٢٠٠٩ .  
Available at : [http://www.aun.edu.eg/fac\\_edu/scientific\\_s.htm](http://www.aun.edu.eg/fac_edu/scientific_s.htm) Accessed at:20/2/2010
  - ٢- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦) : " التعليم العالي وحتمية التطوير"، مجلة التعليم العالي تاريخ – تنمية – تطوير، العدد الرابع، القاهرة، إبريل ٢٠٠٦، ص ٥ .
  - ٣- عاطف حسن الشواشرة (٢٠٠٦) : " التعليم الجامعي المفتوح وتعليم الكبار " مؤتمر دور المنظمات الأهلية العربية في تحقيق الأهداف التنموية للألفية في الدول العربية – الشراكة لبناء المستقبل، الكويت في الفترة ١٨-٢٠ ديسمبر ٢٠٠٦، ص ٤.
- Available at : [www.aou.edu.jo/actionmag/research4/AR3/third.doc](http://www.aou.edu.jo/actionmag/research4/AR3/third.doc) Accessed at : 20/1/2010

- ٤- شادية عبد الحليم (٢٠٠٦) : " التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي : التعليم المفتوح نموذجاً "، المؤتمر السنوي الثامن للبحوث السياسية : التعليم العالي في مصر - خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، المجلد الأول ٢٠٠٦، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، ص ٨١٢ .
- ٥- محمد طه حنفي (٢٠٠٨) : " دراسة مقارنة للتعليم الجامعي من بعد في إنجلترا واليابان وإمكانية الإفادة منها في مصر "، مجلة كلية التربية، العدد الحادي عشر، جامعة بني سويف، إبريل ٢٠٠٨، ص ١٢٣ .
- ٦- مصطفى عبد السميع (٢٠٠٦) : " الخطة العربية للتعليم عن بعد "، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ١٢، ١٣ .
- ٧- إسماعيل صالح الفرا (٢٠٠٧) : " التعليم عن بعد والتعليم المفتوح الجذور والمفاهيم والميراث "، فلسطين، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، العدد الأول، المجلد الأول، جامعة القدس المفتوحة، ص ٢٥ .
- ٨- راجع
- محمد عبد الغنى هلال (٢٠١١): " الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم "، موسوعة الإدارة (٢)، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ديبك للنشر والتوزيع ، ص ٦٣ .
- فريز محمود الشلوعوط (٢٠٠٢): " نظريات في الإدارة التربوية "، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ص ص ٢٩، ٣٠ .
- ٩- جازية زعتر وأخرون (٢٠٠٣): " مبادئ التنظيم والإدارة "، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٢٤٤ .
- ١٠- السيد شحاته السيد (٢٠٠٦): " تحديات التعليم الجامعي في الوطن العربي والبدائل المستقبلية دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية "، مجلة الإنسانيات، العدد ٢٣ ، كلية الآداب فرع دمنهور، جامعة الإسكندرية، ص ٣٢٠ .
- ١١- المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٤): " الاجتماع الإقليمي للخبراء العاملين في مجال التعليم عن بعد "، الأردن، عمان، المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم، ٧-٩ سبتمبر ٢٠٠٤، ص ٦ .
- ١٢- السيد محمد ناس، أحمد نجم الدين عيادروس (٢٠٠٧) : " التعليم الجامعي المفتوح - دراسة للواقع المصري في ضوء بعض الخبرات المعاصرة "، مجلة التربية، العدد الحادي والعشرون، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ٨٤، ٨٥ .
- ١٣- توصيات المؤتمر الأول للتعليم المفتوح في مصر بعنوان : " دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية في مصر والعالم العربي جامعة بني سويف (دراسة حالة) "، المنعقد في الفترة ١٥-١٦ مايو ٢٠١٢، مركز التعليم المفتوح، جامعة بني سويف .

Available at : <http://www.oplearn.bsu.edu.eg/Conference/Pages/?PageId=43>

Accessed at: 30/9/2012

- ١٤- محمود فتحى عكاشه، سهير حواله (٢٠١٠): "تقييم جودة التعليم الجامعي المفتوح بمصر من وجهة نظر مقدمى الخدمة والمستفيدين منها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٥)، المجلد الثالث، صنعاء، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ص ص ١٨، ٢٠ .
- ١٥- يوسف سيد محمود عيد (٢٠٠٣) : " اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي "، بحث مقدم للمجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، إبريل ٢٠٠٣، ص ٢٩ .
- Available at: <http://faculty.ksu.edu.sa/Youssefsayed/DocLib3/doc> . Accessed at: 18/4/2010
- ١٦- شادية عبد الحليم (٢٠٠٥) : مرجع سابق، ص ٨٢٢
- ١٧- سعدية يوسف الشرفاوي (٢٠٠٧) : " الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي المفتوح كأحد مستحدثات التعليم الجامعي الخاص - دراسة تحليلية "، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس)، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، في الفترة ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧، ص ٢٩٠ .
- ١٨- على السيد الشخبي (٢٠٠٢) : " علم اجتماع التربية المعاصرة (تطوره، منهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية ) "، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس ، الكتاب الثالث والعشرون، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٩١ .
- ١٩- محمود السيد عباس (٢٠٠٧): " مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة "، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) : آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، في الفترة ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧، ص ١١٩ .
- ٢٠- محمد عبد الحميد محمد (٢٠١٠) : " تحليل SWOT " .

Available at : <http://www.pydt.net/pydtforum/showthread.php?p=128> Accessed at:18/4/2010

- ٢١- كمال أحمد أبو الخير (١٩٩٠) : " تنظيم إدارة الجمعيات التعاونية بين الواقع والمستقبل "، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٨٤ .

٢٢- على السيد الشخبي وأخرون (٢٠١٢): "معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط، مكتب تنسيق التعريب، ص ١٥.  
٢٣- سعديّة يوسف الشراوي (٢٠٠٧): مرجع سابق، ص ٢٩٦.  
٢٤- إسماعيل صالح الفرا (٢٠٠٧): مرجع سابق، ص ١٧.

25-Cemil ULukan(2005):" **Managerial Issues in Open and Distance Education Organizations in Transition:A Need for Systematic Approach**", Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, VOL.6, N. 2 , Article No:2, April 2005.

26-Hemlata Chari (2005):" **Administrative and Implementation Issues at YCMOU, an Indian Open and Distance Education University**", (Ph. D.), Faculty of Graduate Studies and Research, University of Alberta, Canada, Edmonton, Spring 2005.

27-Cecilia Tsui & others(2006):" **Perception of Administrative Styles of Open and Distance Learning Institutions in Asia - A Comparative Study**", The Open University of Hong Kong, China.

Available at: <http://www.ouhk.edu.hk/cridal/papers/tsuic2.pdf> Accessed at:23/3/2012

28-Timothy Olugbenga Ajadi (2009):" **Organisation and Management of Open and Distance Education in Nigeria: A Case of National Open University of Nigeria (Noun)**", European Journal of Scientific Research, Vol.38 , No.4 . Euro Journals Publishing, Inc.

٢٩- نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠٠٩): "إدارة جامعة مفتوحة مقترحة بمصر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية (دراسة مقارنة)"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٣٠- فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٠): "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

31-Stella Ebum Omiunu, Egenti Maureen Ngozi (2012):" **Strategies For Effective Management And Organization Of Open And Distance Learning Programme In Evolving African States**", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, ijrb.webs.com, VOL 4, NO. 1, May 2012.

Available at: <http://journal-archieives18.webs.com/707-717.pdf> Accessed at:15/9/2012

٣٢- سعاد عبید الشمري (٢٠١٣): "بعض مشكلات التعليم المفتوح ومواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على الجامعة العربية المفتوحة بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

٣٣- البنك الدولي (٢٠٠٢): "بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي"، واشنطن، البنك الدولي للتنمية والتنمية، ص ١١.

٣٤- أحمد عبد الله العلي (٢٠٠٥): "التعليم عن بعد ومستقبل التربية في الوطن العربي"، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ٣.

٣٥- أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن (٢٠٠١): "رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي المفتوح بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد الخامس عشر، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ص ٢٢٨.

٣٦- إبراهيم محمد إبراهيم (٢٠٠٢): "التعليم المفتوح في جامعة عين شمس: رؤية مستقبلية"، المؤتمر القومي السنوي التاسع (العربي الأول) بعنوان: التعليم الجامعي العربي عن بعد: رؤية مستقبلية، المنعقد في الفترة ١٧-١٨ ديسمبر ٢٠٠٢، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ١٨.

٣٧- حسين بشير محمود (٢٠٠٧): "حول التعليم الجامعي رؤية تحليلية"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) بعنوان: آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، في الفترة ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس، ص ٦٩.

٣٨- علاء محمد سيد قنديل (٢٠١٠): "التعليم عن بعد ودوره في تدريب القيادة التعليمية"، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص ١٥٠.

٣٩- رئاسة الجمهورية (٢٠٠٣): "التعليم وقضاياها في بحوث ودراسات المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ٢٠٠٢/١٩٧٤"، تقرير صيغ ونماذج جديدة للتعليم الجامعي والعالي عرض بتاريخ ١٠/٣/٢٠٠٠، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ص ٢٤٩.

٤٠- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧): "التعليم الجامعي المفتوح مفهومه - أهدافه - خصائصه"، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ص ١٧.

٤١- رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سلمان البندري (٢٠٠٤): "التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٣٨١.

- ٤٢- فهم مصطفى (٢٠٠٥) : " مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد استخدام الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار "، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٣٣٠ .
- ٤٣- يوسف سيد محمود (٢٠٠٩) : " آفاق تربوية متجددة (رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي) "، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ٨٨ .
- ٤٤- علاء محمد سيد قنديل (٢٠١٠) : مرجع سابق، ص ١٤٣ .
- ٤٥- الجمعية العامة للأمم المتحدة: " الإعلان العالمي لحقوق الإنسان " Available at: <http://www.un.org/ar/documents/udhr/> Accessed at:22/1/2011
- ٤٦- علاء محمد سيد قنديل (٢٠١٠) : مرجع سابق، ص ١٤٤ .
- ٤٧- سعيد إسماعيل على (٢٠٠٣): "العدل التربوي وتعليم الكبار"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد الأول، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مارس ٢٠٠٣، ص ٦ .
- ٤٨- راجع:
- سعيد أحمد سليمان (٢٠١٢): " رؤية جامعة الإسكندرية حول إمكانية الاستفادة من صيغة التعليم المفتوح في تحقيق مبدأ حق التعليم الجامعي المتميز للجميع "، المؤتمر العلمي لجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح (الواقع والمأمول)، في الفترة ٢-٣ يوليو ٢٠١٢، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، ص ١٠٩، ١١٠ .
- هالة محمد السيد صالح (٢٠١٢): "استخدام الفصول الافتراضية في تعليم الكبار رؤية مستقبلية لتحقيق جودة التعليم المفتوح"، المؤتمر العلمي لجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح (الواقع والمأمول)، مرجع سابق، ص ٤٦٠، ٤٦١ .
- شبل بدران، جمال الدهشان (٢٠٠١): "التجديد في التعليم الجامعي"، القاهرة، دار قباء، ص ١٤٧-١٤٩ .
- ٤٩- سعيد أحمد سليمان (٢٠١٢): مرجع سابق، ص ١١٨، ١١٩ .
- ٥٠- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧): " التعليم الجامعي المفتوح مفهومه - أهدافه - خصائصه "، مرجع سابق، ص ١٣٠ .
- ٥١- محمد محمود الدمنهوري (٢٠٠٨): " تصور مقترح للتعليم الجامعي من بعد في مصر في ضوء تحديات العولمة (دراسة تحليلية)"، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة والإدارة التعليمية - السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد، بعنوان: التعليم من بعد في الوطن العربي ( الواقع والمأمول )، في الفترة ٢٦-٢٧ يناير ٢٠٠٨، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٥٤٠ .
- ٥٢- راجع:
- سعدية يوسف الشراوي (٢٠٠٧) : مرجع سابق، ص ٣٠٤ - ٣٠٦ .
- مجدي صلاح طه المهدي (٢٠٠٦) : " فلسفة التعليم الافتراضي وإمكانيات تطبيقه في التعليم الجامعي المصري (دراسة تحليلية على ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ) "، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٤٣، المجلد الثاني عشر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، أكتوبر ٢٠٠٦، ص ٣٢ - ٣٤ .
- ٥٣- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧) : " التعليم عن بعد والتعليم المفتوح "، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٣٩ .
- ٥٤- راجع:
- عبد العزيز عبد الله السنبل (٢٠٠٣) : " استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية "، الرياض، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- Available at: <http://faculty.ksu.edu.sa/alsunbu> accessed at:24/11/2010
- عبد العزيز أحمد داود (٢٠٠٨) : " تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض صيغ التعليم العالي عن بعد"، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة - السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد، بعنوان: التعليم من بعد في الوطن العربي ( الواقع والمأمول )، مرجع سابق، ص ٥٨٩ .
- ٥٥- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٣) : " التعليم الجامعي المفتوح عن بعد من التعليم بالمراسلة إلى الجامعة الافتراضية مدخل علم تعليم الراشدين المقارن"، القاهرة، عالم الكتب، ص ١٩ .
- ٥٦- آسيا عبد القادر (٢٠٠٦) : " دور التعليم المفتوح في التواصل النفسي تخطي الحدود السياسية في أفريقيا"، بحث مقدم في الملتقى العلمي بعنوان التداخل والتواصل في أفريقيا، الخرطوم، جامعة أفريقيا العالمية للطباعة والنشر، ص ٢٩١ - ٢٩٣ .
- ٥٧- خالد مصطفى مالك (٢٠٠٠) : " تكنولوجيا التعليم المفتوح "، القاهرة، عالم الكتب، ص ٣٤-٣٧ .
- ٥٨- راجع:
- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧) : " التعليم الجامعي المفتوح مفهومه - أهدافه - خصائصه "، مرجع سابق، ص ٢٦، ٢٧ .
- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٣) : " أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التعليم المفتوح وإمكانية الاستفادة منها في مصر "، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الأول، السنة الثانية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص ٤٠، ٤١ .

- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٣) : مرجع سابق، ص ١٩ .

59- Terry Evans & Others (2008):" **International Handbook of Distance Education**", Emerald Group Publishing,United Kingdom. P.281.

Available at:

[http://books.google.com/eg/books?id=bboryEytOs0C&printsec=copyright&hl=ar&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/eg/books?id=bboryEytOs0C&printsec=copyright&hl=ar&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false) Accessed at:10/12/2013

٦٠- راجع :

- رزق منصور محمد بديوي (٢٠٠٨) : " دور التعليم الجامعي المفتوح في تلبية احتياجات التنمية المحلية بسياء - دراسة ميدانية "، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد ٦٠، يوليه ٢٠٠٨، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ص ٧٩، ٧٨ .

- تيسير الكيلاني (٢٠٠١) : مرجع سابق، ص ص ٣٠، ٣١ .

- شادية عبد الحليم (٢٠٠٦) : " التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي: التعليم المفتوح نموذجاً"، مرجع سابق ، ص ٨١٤ .

٦١- شادية عبد الحليم (٢٠٠٦) : " التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي: التعليم المفتوح نموذجاً"، مرجع سابق ، ص ص ٨١٤، ٨١٥ .

٦٢- على عبد ربه حسين (٢٠١٠):"رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي المفتوح في مصر في ضوء معايير الاعتماد"،مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٧٤، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠١٠، كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ص ٧٥ .

٦٣- راجع :

- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٣) : مرجع سابق، ص ٢٧ .

- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧) : " التعليم الجامعي المفتوح مفهومه - أهدافه- خصائصه"، مرجع سابق، ص ص ٣١ - ٣٤ .

٦٤- أحمد محمد عبد المطلب (٢٠٠٨) : " ديمقراطية التعليم العالي في ضوء بعض أنماط التعليم من بعد "، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة - السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد، بعنوان : التعليم من بعد في الوطن العربي ( الواقع والمأمول )، في الفترة ٢٦-٢٧ يناير ٢٠٠٨، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ص ١٥٠ .

٦٥- أحمد محمد سالم (٢٠٠٤) : " تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني "، القاهرة، مكتبة الرشد ، ص ص ٣٩٧، ٣٩٨ .

٦٦- عيسى الشماس (٢٠٠٩) : " تجربة التعليم المفتوح في جامعة دمشق ( اختصاص رياض الأطفال نموذجاً"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (٥)، الأردن، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ابريل ٢٠٠٩، ص ص ٦٦ .

٦٧- سامح جميل عبد الرحيم (٢٠٠٨) : " التعليم الافتراضي - الفرص والتحديات "، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للجمعية المصرية التربوية المقارنة - السنوي الأول لكلية التربية ببورسعيد، بعنوان : التعليم من بعد في الوطن العربي ( الواقع والمأمول )، المنعقد في الفترة ٢٦-٢٧ يناير ٢٠٠٨، القاهرة، دار الفكر العربي ، ص ص ١١٨، ١١٩ .

٦٨- نوفل نوفل إبراهيم (٢٠٠٣) : " التعليم المفتوح في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والطموح "، ندوة أنماط التعليم غير التقليدية في التعليم العالي، في الفترة ١-٣ مارس ٢٠٠٣، الجزء الثاني، دمشق، وزارة التعليم العالي : المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، ص ص ٣٠٢، ٣٠٣ .

٦٩- منى أحمد حسين (٢٠٠٦) : " التعليم الجامعي المفتوح والإلكتروني في ضوء معايير الجودة "، أعمال مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتعليم المفتوح والإلكتروني (إطار للتميز)، في الفترة ٢٧ - ٢٨ مايو ٢٠٠٦، الجزء الثاني، القاهرة، مركز التعليم المفتوح، ص ٧٦٩ .

٧٠- يعقوب نشوان (٢٠٠٤) : " نوعية التعليم العالي الفلسطيني "، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، في الفترة ٣-٥ يوليو ٢٠٠٤، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة .

Available at: [www.chqedu.org/studies/st34.doc](http://www.chqedu.org/studies/st34.doc)

accessed at: 30/6/2012

٧١- شادية عبد الحليم (٢٠٠٦) : " التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي: التعليم المفتوح نموذجاً"، مرجع سابق ، ص ص ٨١٥، ٨١٦ .

٧٢- عفاف صلاح الياور (٢٠٠٩) : " معوقات التعليم الجامعي المفتوح في فرع الجامعة العربية المفتوحة بجدة من منظور الطلاب والطالبات "، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١١٢، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص ٢٩ .

- ٧٣- حازم على صقر (٢٠٠٦): " التعليم عن بعد كمدخل للتوسع في التعليم العالي في مصر "، أعمال مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتعليم المفتوح والإلكتروني (إطار للتميز)، في الفترة ٢٧ - ٢٨ مايو ٢٠٠٦، الجزء الأول، القاهرة، مركز التعليم المفتوح، ص ٣٠٤ .
- ٧٤- شبل بدران، جمال الدهشان (٢٠٠٨): " تجديد التعليم الجامعي والعالي (صيغ وبدائل) "، الجيزة، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ص ١٤٤ .
- ٧٥- سعدية يوسف الشراقي (٢٠٠٧): مرجع سابق، ص ٢٩٠ .
- ٧٦- سعيد أحمد سليمان (٢٠١٢): " رؤية جامعة الإسكندرية حول إمكانية الاستفادة من صيغة التعليم المفتوح في تحقيق مبدأ حق التعليم الجامعي المتميز للجميع "، المؤتمر العلمي لجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح (الواقع والمأمول)، في الفترة ٢-٣ يوليو ٢٠١٢، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، ص ٣١٥، ٣١٦ .
- ٧٧- تيسير الكيلاني (٢٠٠١): مرجع سابق، ص ٦٥ .
- ٧٨- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): " المعجم الوسيط "، ط٤، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ص ٩٣٣ .
- ٧٩- منير البعلكي (١٩٧٠): " المورد "، بيروت، دار العلم للملايين، ص ٦٣٧ .
- ٨٠- عامر الكبيسي (٢٠٠٤): " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة "، سلسلة الرضا للمعلومات (٢٤٠)، دمشق، دار الرضا، ص ٤٣ .
- ٨١- حسن العلواني (٢٠٠٦): " التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة "، القاهرة، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، ص ١٦ .
- ٨٢- موسى اللوزي، مهدي زويلف وآخرون (١٩٩٩): " التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية "، عمان، دار وائل للنشر، ص ٤٥ .
- ٨٣- فريز محمود الشلوع (٢٠٠٢): " نظريات في الإدارة التربوية "، مرجع سابق، ص ٣٠، ٣١ .
- ٨٤- مدني عبد القادر علاقي (٢٠٠٤): " الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية "، السعودية، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، ص ١٩٣ .
- ٨٥- جازيه زعتر وآخرون (٢٠٠٣): " مبادئ التنظيم والإدارة "، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٢٤٤ .
- ٨٦- طارق طه (٢٠٠٢): مرجع سابق، ص ٣٤ .
- ٨٧- على محمد منصور (١٩٩٩): " مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم) "، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ١٤٥ .
- ٨٨- طارق طه (٢٠٠٢): مرجع سابق، ص ٣٧ .
- ٨٩- فتحي درويش عشيبي (٢٠٠٩): " التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه - مجالاته - فعاليته "، القاهرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ص ١٧ .
- ٩٠- راجع:
- جازية زعتر وآخرون (٢٠٠٣): مرجع سابق، ص ٢٤٥، ٢٤٦ .
  - محمد عبد الغنى هلال (٢٠١١): مرجع سابق، ص ٧٥، ٧٦ .
  - صابر الحسيني الجندي (٢٠٠١): " وظائف الإدارة (التخطيط - التنظيم - القيادة - اتخاذ القرارات - الاتصالات - الرقابة) "، د. ن.، ص ٦١، ٦٣ .
- ٩١- راجع:
- المؤسسة الأمريكية للتنمية (د.ت): " كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية "، سلسلة الأدلة الإرشادية، القاهرة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص ٣، ٤ .
  - موسى اللوزي، مهدي زويلف وآخرون (١٩٩٩): مرجع سابق، ص ٤٦، ٤٧ .
- ٩٢- سامي جمال الدين (٢٠٠٦): " الإدارة العامة (التعريف بالإدارة العامة - التخطيط والتنظيم الإداري - القيادة الإدارية) "، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص ١٠٦، ١٠٧ .
- ٩٣- راجع:
- حسن العلواني (٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ١٨ .
  - عامر الكبيسي (٢٠٠٤): مرجع سابق، ص ٥٥ .
- ٩٤- سارة عبد الله سعد المنقاش (٢٠٠٩): " : " التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة "، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١٧، العدد ٢، الجزء الأول، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، أبريل ٢٠٠٩، ص ١٥٧، ١٥٨ .
- ٩٥- محمد فريد الزهيري (٢٠١٠): " مبادئ التنظيم الإداري "، د. ن.، ص ١٠٨ .
- ٩٦- وزارة التخطيط العراقية (٢٠١١): " الإدارة الحديثة "، ط ٣، العراق، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، ص ٣٨ .
- ٩٧- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٢): " إدارة الأعمال "، القاهرة، المكتبة العصرية، ص ١٨٣ .
- ٩٨- محمد قاسم القريوني (٢٠٠٠): " نظرية المنظمة والتنظيم "، عمان، دار وائل للنشر، ص ٢٣٣، ٢٣٤ .
- ٩٩- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٢): مرجع سابق، ص ١٨٧ .
- ١٠٠- محمد قاسم القريوني (٢٠٠٠): مرجع سابق، ص ٢٢٥، ٢٢٨ .

- ١٠١- فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد(٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ٧٧، ٧٨ .  
١٠٢- محمد شوقي أحمد، محمد العزازی إدريس(٢٠٠١): " الإدارة العامة المعاصرة"، ط٢، الزقازيق، مكتبة الجامعة الحديثة، ص ١٤٥ .  
١٠٣- محمد رمضان زهو، عصام عبد الغنى على(٢٠٠٣): " مبادئ التنظيم والإدارة النظريات والوظائف"، القاهرة، الدار الهندسية، ص ٣٣٣ .  
١٠٤- راجع:

- محمد عبد الغنى هلال (٢٠١١) : مرجع سابق، ص ص ٨٠، ٨٣ .  
- جازية زعتر وآخرون (٢٠٠٣) : مرجع سابق، ص ص ٢٤٦، ٢٤٧ .  
- على محمد منصور(١٩٩٩): مرجع سابق، ص ١٤٥ .  
١٠٥- سامي جمال الدين (٢٠٠٦) : " الإدارة العامة (التعريف بالإدارة العامة - التخطيط - التنظيم الإداري- القيادة الإدارية)"، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص ص ١١٧-١٢٦ .  
١٠٦- طارق طه(٢٠٠٢): مرجع سابق، ص ٢٣١ .  
١٠٧- نجوى يوسف جمال الدين (٢٠٠٢): " التعليم الجامعي المفتوح في مصر النشأة والتوجهات المستقبلية"، القاهرة، مكتبة الآداب، ص ص ٢٤٩، ٢٥٠ .  
١٠٨- المرجع السابق، ص ٢٥١ .  
١٠٩- جازية زعتر وآخرون (٢٠٠٣) : مرجع سابق، ص ٢٦١ .  
١١٠- سارة إبراهيم العرينى: " التعليم عن بعد"

Available at: <http://faculty.ksu.edu.sa/7338/Pages/edu7.aspx>

Accessed at: 4/6/2013

- ١١١- إجلال عبد المنعم حافظ، سوسن عبد الفتاح وهب(٢٠٠٩): " أصول التنظيم والإدارة(مدخل لجودة العملية الإدارية)"، القاهرة، ماس للطباعة، ص ١٧٣ .  
١١٢- سامى جمال الدين(٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ١٢٥ .  
١١٣- طارق طه (٢٠٠٢) : مرجع سابق، ص ٢٣٩ .  
١١٤- اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية

Available at <http://bu.edu.eg/olc/images/bylawolc.pdf>

Accessed at: 12/8/2013

- ١١٥-جمال أبو الوفا(٢٠١٢): " متطلبات تحقيق التعليم الجامعي المفتوح في مصر للميزة التنافسية في ضوء بعض النماذج العالمية- دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية"، المؤتمر العلمي لجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح (الواقع والمأمول)، مرجع سابق، ص ٢٢٧ .

- ١١٦- اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية

Available at <http://bu.edu.eg/olc/images/bylawolc.pdf>

Accessed at: 12/8/2013

- ١١٧- موقع جامعة عين شمس: " اختصاصات مجلس الإدارة"، قطاع شؤون التعليم والطلاب، لجنة تطوير التعليم المفتوح

Available at: <http://www.pharma.asu.edu.eg/article.php?action=show&id=7494>

Accessed at: 12/8/2013

- ١١٨- جامعة عين شمس(٢٠٠٧): " اللائحة المالية لمركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس"، مادة رقم (٦) اختصاصات رئيس مجلس الإدارة .

- ١١٩- جامعة عين شمس(٢٠٠٧): " اللائحة المالية لمركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس"، مادة رقم (٧) اختصاصات مدير المركز .

- ١٢٠- جامعة عين شمس(٢٠٠٧): " اللائحة المالية لمركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس"، مادة رقم (٩) اختصاصات اللجنة الفرعية للمركز .

- ١٢١- جامعة عين شمس(٢٠٠٧): " اللائحة الداخلية لمركز التعليم المفتوح وبرامج الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس والليسانس بنظام التعليم المفتوح"، مادة رقم ٥ اختصاصات مدير الفرع .

- ١٢٢- أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٣): مرجع سابق، ص ٥٢ .  
١٢٣- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢): " مشروع الأنشطة الطلابية - لائحة الاتحادات الطلابية"، القاهرة، وزارة التعليم

- العالي، ص ٢ .

- ١٢٤- عادل عبد الفتاح سلامة(٢٠١١): " واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي"، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بعنوان: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن

- العربي، في الفترة ٧- ٨ ديسمبر ٢٠١١، أبو ظبي، جامعة زايد بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، ص ص ٢١، ٢٢ .

- ١٢٥- سلامة عبد العظيم حسين(٢٠١٢): "التخطيط الإستراتيجي للتعليم المفتوح في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية"، المؤتمر العلمي بجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح الواقع والمأمول، مرجع سابق، ص ١٩٠ .

- ١٢٦- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٣) : مرجع سابق، ص ص ٥٢، ٥٣ .

- ١٢٧- جمال محمد أبو الوفا، محمد حسن رسمي (٢٠١٢): "تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح (دراسة تحليلية ورؤية عصرية)"، المؤتمر العلمي بجامعة بنها بعنوان: التعليم المفتوح الواقع والمأمول، مرجع سابق، ص ٢٢١، ٢٢٢.
- ١٢٨- أحمد ماهر (٢٠٠٧): "التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص ٧٧.
- ١٢٩- يوسف سيد محمود (٢٠٠٩): مرجع سابق، ص ١١٣.
- ١٣٠- جمال محمد أبو الوفا، محمد حسن رسمي (٢٠١٢): "تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح (دراسة تحليلية ورؤية عصرية)"، مرجع سابق، ص ٢٩٤.
- ١٣١- جمال أبو الوفا (٢٠١٢): "متطلبات تحقيق التعليم الجامعي المفتوح في مصر للميزة التنافسية في ضوء بعض النماذج العالمية- دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص ٢٢١.
- ١٣٢- عفاف صلاح الياور (٢٠٠٩): مرجع سابق، ص ١٣٠.
- ١٣٣- خالد عباس حلمي عبده (٢٠١٢): "التعليم المفتوح في الوطن العربي بين الواقع والمأمول"، المؤتمر العلمي بعنوان: دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية في مصر والعالم العربي جامعة بنى سويف (دراسة حالة)، مرجع سابق، ص ١٨١.
- ١٣٤- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨): "الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي"، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ص ٢١.
- ١٣٥- محمود فتحى عكاشه، سهير حواله (٢٠١٠): "تقييم جودة التعليم الجامعي المفتوح بمصر من وجهة نظر مقدمي الخدمة والمستفيدين منها"، مرجع سابق، ص ١٨.
- ١٣٦- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٩): "دليل تقويم واعتماد برامج التعليم المفتوح، والتعلم عن بعد"، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ص ١١.
- ١٣٧- جمال محمد أبو الوفا، محمد حسن رسمي (٢٠١٢): "تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح (دراسة تحليلية ورؤية عصرية)"، مرجع سابق، ص ٢٨٠.
- ١٣٨- سلوى إبراهيم كامل وآخرون (٢٠١٣): "مستويات واتجاهات التعليم العالي خلال الفترة ٢٠٠٣/٢٠٠٤ - ٢٠١٠/٢٠١١"، مجلة السكان بحوث ودراسات، العدد ٨٥، القاهرة، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، يناير ٢٠١٣، ص ٥٢.

139- Inge P. Sonnekus & Others (2006) : "Emergent Learner Support at University of South Africa: An Informal Report", Progressio, V. 28 , No. (1 - 2), P.45.

Available at:

[http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/bld/progressio/docs/Emergent%20LS.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/bld/progressio/docs/Emergent%20LS.pdf)

Accessed at: 15/11/2013

140-See:

- Muff Andersson (2010): "Settling Scores: A Reading of the Managerial Vision of Transformation at Unisa 2004-2010", *International Journal of Arts and Sciences*, 3(14), P.254.

Available at: [http://openaccesslibrary.org/images/BGS229\\_Muff\\_Andersson.pdf](http://openaccesslibrary.org/images/BGS229_Muff_Andersson.pdf)

Accessed at: 17/11/2013

- UNISA University of South Africa (2010): "Calendar Part 2 Subjects and Syllabuses", P.2.

Available at: [http://www.unisa.ac.za/contents/courses/Calendars/2010/pdf2/2\\_2010\\_e.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/courses/Calendars/2010/pdf2/2_2010_e.pdf)

Accessed at: 17/11/2013

- ١٤١- شادية عبد الحليم تمام (٢٠١٠): "الجودة في برنامج التعليم المفتوح في ضوء الاتجاهات العالمية والاحتياجات المحلية"، مرجع سابق، ص ٥٢، ٥٣.

142- University of South Africa UNISA (2005): "TUITION POLICY"

Available at:

[http://cm.unisa.ac.za/contents/departments/tuition\\_policies/docs/TuitionPolicy\\_apprvCounc\\_290705.pdf](http://cm.unisa.ac.za/contents/departments/tuition_policies/docs/TuitionPolicy_apprvCounc_290705.pdf)

Accessed at: 30/11/2013

143- University of South Africa UNISA (2008): "Open Distance Learning Policy", P.7.

Available at:

[http://cm.unisa.ac.za/contents/departments/tuition\\_policies/docs/OpenDistanceLearning\\_Council3Oct08.pdf](http://cm.unisa.ac.za/contents/departments/tuition_policies/docs/OpenDistanceLearning_Council3Oct08.pdf)

Accessed at: 30/11/2013



- 144- University of South Africa UNISA (2006): "**Access To Information Manual Of The University Of South Africa (UNISA)**", PAIA manual,., PP 1-3  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/contents/docs/paia15.09.06.pdf>  
Accessed at: 15/11/2013
- 145-Government Gazette (2002): "**Higher Education Act, 1997 (Act No. 101 of 1997) - Standard Institutional Statute**", Vol. 441, No. 23065, 27 March 2002, Pretoria, The Government Print, P.9.  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/contents/docs/sis.27032002.pdf>  
Accessed at: 18/11/2013
- 146-Ibid, PP.9-10.
- 147-UNISA University of South Africa (2012): "**Governance**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=15089>  
Accessed at: 15/11/2013
- 148-Government Gazette (2002): Op.Cit, P.15.
- 149-Government Gazette (2002): Op.Cit, P.16.
- 150- Government Gazette (2002): Op.Cit, P.19.
- 151-Mandla S Makhanya (2012): "**Statement of the Principal and Vice-Chancellor on Leadership, Administration and Operational Management**", UNISA Annual Report 2012, University of South Africa, P. 35.  
Available at: [http://www.unisa.ac.za/happening/docs/AnnualReport\\_2012.pdf](http://www.unisa.ac.za/happening/docs/AnnualReport_2012.pdf)  
Accessed at: 10/12/2013
- 152-Mandla S Makhanya (2012): "**Statement of the Principal and Vice-Chancellor on Leadership, Administration and Operational Management**", Op.Cit, P. 35.
- 153-University of South Africa UNISA (2006): Op.Cit, PP.5-7.
- 154-University of South Africa UNISA (2006): Op.Cit, PP.7-8.
- 155-University of South Africa UNISA : "**Learning and development at Unisa**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=26325>  
Accessed at: 7/12/2013
- 156-University of South Africa UNISA : "**Study Material, Production and Delivery**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=22705>  
Accessed at: 7/12/2013
- 157-University of South Africa UNISA : "**The Protection Services**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=123>  
Accessed at: 7/12/2013
- 158-University of South Africa UNISA: "**Information & Communications Technology (ICT)**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=10890>  
Accessed at: 7/12/2013
- 159-Ibid, P.20.
- 160-University of South Africa UNISA (2013): "**my Studies @ Unisa 2013 brochure- Plan, Connect and Study**"  
Available at: <http://www.unisa.ac.za/contents/study2012/docs/myStudies-Unisa-2013.pdf>  
Accessed at: 14/12/2013
- 161-University of South Africa: "**Learner Support**"  
Available at: <https://my.unisa.ac.za/portal/site/!gateway/page/8203626a-a30f-4917-0047-233d03b65f29>  
Accessed at: 14/12/2013
- 162-Hentie Wilson & Others (2006): "**Emergent learner support at University of South Africa: An informal report**", progress\_v28\_n1\_2\_a5, P.46.  
Available at: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5057/progress\\_v28\\_n1\\_2\\_a5.pdf?sequence=1](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5057/progress_v28_n1_2_a5.pdf?sequence=1)  
Accessed at: 22/12/2013

[Type text]

[Type text]

[Type text]