

استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والأمريكية (دراسة مقارنة)

صهيب شحثة محمد محمد طلبة

المدرس المساعد بقسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
إشراف

أ. د. عبد الناصر محمد رشاد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. د. سعاد بسيوني عبدالنبي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

د. أحمد رفعت الدغدي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

المستخلص

تهتم الجامعات المعاصرة بنظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بصورة كبيرة، من حيث التركيز على المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس واللوائح والتشريعات المرتبطة بنظام تعيينهم، ولجان التعيين الخاصة بعمليات اختيارهم وتثبيتهم وترقيتهم، وذلك من أجل تحسين كفاءتهم المهنية، وتطوير أداءهم البحثية والتدريسية والخدمية، بما يضمن لهم تحقيق الأمن الوظيفي.

وتعتبر عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس أهم عمليات نظام تعيينهم؛ لما لها من دور في اختيار أكفأ العناصر لتولي المهام المختلفة في الجامعة، وفي هذا الصدد فإن الجامعات الأمريكية تهتم بنظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير وخاصة عملية استقطابهم.

ويهدف البحث الحالي إلى وضع إجراءات مقترحة لتفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية، وبما يتفق والسياق المجتمعي لجمهورية مصر العربية.

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، استقطاب أعضاء هيئة التدريس، نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس.

Faculty Members Recruitment in Egyptian and American Universities (A Comparative Study)

Modern universities are highly interested in faculty appointment system, in terms of focusing on faculty career path, regulations and legislation associated with the system of their appointment, and their appointment committees that are related to operations of their selection, tenure, and promotion, in order to improve their professional competence, and develop their research, teaching and service performances, ensuring their job security.

The process of recruiting faculty members is the most important process of their appointment system; because of it's role in the selection of the most efficient elements to take over the various tasks at the university, and in this regard, American universities are interested in the system of recruitment of faculty members, especially the process of recruiting them.

The current research aims to develop proposed procedures to activate the recruitment of faculty members in Egyptian universities' in the light of the experience of American universities, and in accordance with the societal context of the Arab Republic of Egypt.

key words:

Faculty Members, Faculty Recruitment, Staff Appointment System.

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تهتم الجامعات المعاصرة بالعنصر البشري على مستوياته كافة ، وخاصة اعضاء هيئة التدريس، الذين يقوموا بالمهام التدريسية والبحثية لديها، باعتبار أن عضو هيئة التدريس هو محور العملية البحثية والتدريسية داخل الجامعة؛ لذا فتهتم الجامعات بصورة كبيرة بأعضاء هيئة التدريس من عدة جوانب، ولعل أهم تلك الجوانب نظام التعيين الخاص بهم.

ويُعتبر عضو هيئة التدريس من أهم مدخلات نظام التعيين، والذي يُشير إلى كل فرد يتم تعيينه في مسار التثبيت في الجامعة؛ أي الذي يشغل وظيفة يقوم من خلالها بمهام تدريسيه وبخثيه داخل الجامعة بمقابل أجر يتقاضاه؛ بحيث يرتبط عمله بوظيفة الجامعة من حيث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.^(١)

ويرتبط نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعاصرة بمجموعة من العمليات المختلفة، تتمثل في عمليات التخطيط للتعيين، والاستقطاب، والاختيار ، والتثبيت، والترقي، ويُعتبر استقطاب أعضاء هيئة التدريس من أهم عمليات نظام تعيينهم؛ وتركز تلك العملية على مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إنتقاء الأفراد الذين يتمتعون بقدرات وامكانات تؤهلهم لشغل الوظائف الشاغرة بالجامعة، أي انتقاء الأشخاص المرشحين الأكثر صلاحية لشغل الوظائف المتاحة، وذلك عن طريق استقطابهم عن طريق عدة أساليب تتبناها كل جامعة، لإختيار أكفأ العناصر المتاحة.^(٢)

وتعتبر الجامعات الأمريكية من أهم الجامعات التي تركز على وضع نظام جيد لتعيين أعضاء هيئة التدريس لديها، وتركز على تجويد العمليات المختلفة لهذا النظام، ولعل الاستقطاب من أهم تلك العمليات والتي تركز عليها الجامعات الأمريكية لهيبتها في المستقبل المهني للجامعات .

(1) Michael I. Shamos, Handbook of Academic Titles, Carnegie Mellon University, School of Computer Science, 2011, p6- p52.

(2) N.A.Kazmi, Regulations on minimum qualifications for appointment of teachers and other academic staff in universities and colleges and measures for the maintenance of standards in higher education, (new delhi, universities grants commission, 2010), pp 38-39.

ويعتمد استقطاب اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية على العديد من الأساليب التي تسير وفق معايير محددة تضعها وتركز تلم الأساليب على الاستقطاب الالكتروني من خلال مواقع الانترنت العالمية، وإنشاء شبكات توظيف مهني، وتقديم المغريات المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين حتى يتم اجتذابهم للعمل بجامعاتها.^(٣)

وتقوم العديد من الجامعات بإنشاء لجان أو وحدات لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس، وتكون تلك الوحدات مسئولة بشكل مؤسسي عن استقطاب اعضاء هيئة التدريس بالجامعة.^(٤)

وتسعى الجامعات المصرية لتطوير نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس لديها، حيث تضع الجامعات المصرية في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس لديها مجموعة من الشروط الواجب اتباعها عند اختيار رتبة المدرس، والذي يتم وفق نمطين طبقاً لقانون تنظيم الجامعات المصرية، يشمل النمط الأول الاختيار من بين المدرسين المساعدين بالقسم الأكاديمي بعد حصوله على درجة الدكتوراه مباشرة، أما النمط الآخر فيشمل الاختيار عن طريق الاعلان؛ والذي يمثل الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة ويتم الاختيار من بين المتقدمين لشغل تلك الوظيفة.^(٥)

ويلاحظ مما سبق أن استقطاب اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يتم وفق إسلوبين يشمل الأول منهما الاستقطاب الداخلي؛ وذلك عن طريق الاختيار من بين المدرسين المساعدين بالقسم، اما الإسلوب الآخر فيشمل الإستقطاب الإلكتروني؛ والذي يتم عند الاختيار عن طريق الإعلان من خارج الجامعة .

مشكلة البحث :

على الرغم من وجود إسلوبين من أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فما زالت تلك العملية تعاني العديد من اوجه القصور والمتمثلة فيما يلي:

(3) washington university in st. Louis, Policy on Faculty Appointment, Retention, Tenure, and Promotion, p4, available at: <https://artsci.wustl.edu/>, accessed on (6/6/2019).

(4) University of Denver, Policies and Procedures Relating to Faculty Appointment, Promotion, & Tenure, (University of Denver, Approved by the Board of Trustees, January 16, 2015), p6.

(٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر تعديلاته، المادتين (٦٦) و (٦٨) في الباب الثاني (أولاً)، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦م، ص١٨.

- ١- قلة الاهتمام باستقطاب اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بشكل مؤسسي؛ فلا يوجد شبكات مهنية لاستقطاب اعضاء هيئة التدريس او مراكز توظيف مهني على مستوى الدولة، ولا يوجد كذلك لجنة او مكتب بكل جامعة لاستقطاب اعضاء هيئة التدريس.^(٦)
- ٢- ضعف الاهتمام باستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على المستوى التشريعي من خلال قانون تنظيم الجامعات المصرية، وعلى المستوى الفعلي فيما يخص بقيام الجامعات المختلفة باستقطاب اعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.^(٧)
- ٣- مركزية قانون تنظيم الجامعات الذي يحدد طرق استقطاب اعضاء هيئة التدريس بشكل نمطي يشمل الاستقطاب الداخلي والاستقطاب عن طريق الإعلان دون ان يراعي خصوصية كل جامعة.^(٨)
- ٤- ضعف الإعلانات التي تتم للإعلان عن الوظائف الشاغرة وصعوبة وصولها للمهتمين بالمجال الأكاديمي كافة.^(٩)
- ٥- وجود ضمانات لدى اعضاء هيئة التدريس بالثبوت الدائم في وظائفهم، بغض النظر عن ادائهم التدريسي والبحثي، ولا يمكن اقصائهم إلا بحكم محكمة، مما يؤدي إلى قلة امكانية استقطاب اعضاء هيئة تدريس جدد.^(١٠)

(٦) استنتاج من الباحث بالاطلاع على الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية، والهيكلة التنظيمية للمجلس الأعلى للجامعات.

(٧) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، منظومة التعليم العالي بين تراكمات الماضي وتحديات المستقبل، الدورة الأربعون ٢٠١٢-٢٠١٣، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠١٣)، ص ص ٧٩-٨٠.

(٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر تعديلاته، المادتين (٦٦) و (٦٨) في الباب الثاني (أولاً)، (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦م)، ص ١٨.

(٩) دكي البحيري، "البحث العلمي واشكالية ترقية أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية في مصر"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول: رؤية إستشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة، المنصورة، كلية التربية بجامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ١٠٥٩.

(١٠) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، تحديث التعليم الجامعي والعالي، الدورة السادسة والثلاثون ٢٠٠٨-٢٠٠٩، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٩)، ص ٢٧.

٦- تقديم إدارة الأمن بوزارة التربية والتعليم العالي تعليمات إلى الكليات تلزمها بالحصول على الموافقة الأمنية عند اختيار أعضاء هيئة التدريس المعنيين، مما يعني ضعف الجامعات المصرية في حرية استقطاب أعضاء هيئة التدريس لديها.^(١١)

٧- وجود قصور في التخطيط للاستفادة من القدرات البشرية بالجامعة، ومن ثم أدى هذا القصور إلى خلل في استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين.^(١٢)

وفي ضوء ما تقدم تدور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتفق والسياق المجتمعي المصري .

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس النظرية المرتبطة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة ؟
- ٢- ما واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية؟ وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة ؟
- ٣- ما واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ؟ وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والجامعات الأمريكية في ضوء بعض مفاهيم العوم الاجتماعية ؟
- ٥- ما الاجراءات المقترحة لتفعيل استقطاب هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتفق والسياق المجتمعي المصري ؟

حدود البحث:

١- الحدود المكانية :

يقصر البحث الحالي على تناول الجامعات الأمريكية باعتبارها من افضل الجامعات المعاصرة التي لها باع طويل في استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ويركز البحث في هذا

(١١) نفيسة دسوقي وآخرون، الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسة القمع وغياب الرؤية، (القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير، ٢٠١١)، ص ٦.

(١٢) رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، "تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا"، تحديث التعليم الجامعي والعالي، مرجع سابق، ص ٢٨.

الصدد على نموذجين للجامعات الأمريكية واللذان يتمثلان في جامعتي كاليفورنيا وكارولينا الشمالية، ولذلك لوقوعهما في مراكز متقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات .

٢- الحدود المجالية :

يقتصر البحث الحالي في تناول استقطاب اعضاء هيئة التدريس على العديد من الطرق والأساليب والتي تشمل :

- أ- الاستقطاب الداخلي .
- ب- الاستقطاب الإلكتروني .
- ت- الاستقطاب من خلال شبكات التوظيف المهني .
- ث- الاستقطاب من خلال المؤتمرات والندوات العلمية .
- ج- الاستقطاب من خلال المجالات العلمية المتخصصة .
- ح- الاستقطاب من خلال مكتب أكاديمي متخصص .

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على الأسس النظرية المرتبطة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة.
٢. التعرف على واقع استقطاب اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية وتحليله فيضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة .
٣. التعرف على واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.
٤. التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والجامعات الأمريكية في ضوء بعض مفاهيم العوم الاجتماعية.
٥. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتفق والسياق المجتمعي لجمهورية مصر العربية .

مصطلحات البحث:

يركز البحث الحالي على مفهوم استقطاب أعضاء هيئة التدريس **Faculty Recruitment** والذي تتعدد تعريفاته .

يقصد بعملية استقطاب اعضاء هيئة التدريس بأنها عملية جذب الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف، ممن يمتلكون الكفاءات المطلوبة للتقدم للمنظمة (الجامعة) بقصد العمل فيها.^(١٣)

وهي عملية ايجاد وجذب الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (الجامعة) والتي تركز على اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، وتشير إلى الموازنة بمعنى توظيف كل شخص بما يلائمه من وظيفة وفق مؤهلاته وقدراته وامكانياته.^(١٤) ويشير استقطاب اعضاء هيئة التدريس إلى العملية التي تقوم بها المنظمة (الجامعة) لتحديد المتقدمين إليها وجذبهم لشغل الوظائف المتاحة لديهم، بحيث تؤدي إلى اختيار أفراد محدده بالمعايير التي وضعتها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ومن ثم ضمان وجود أفضل العناصر المرشحة لديها، وتتميز تلك المرحلة بالسرعة والفاعلية والكفاءة وقلّة التكلفة.^(١٥) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الوصول الى التعريف الإجرائي لاستقطاب اعضاء هيئة التدريس، والذي يعرف بأنه " عملية جذب اعضاء هيئة التدريس المتميزين من الخارج للعمل بالجامعة من خلال انتقاء أفضلهم والاختيار من بينهم، وذلك عن طريق العديد من الطرق والأساليب والتي من أشهرها الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الإلكتروني والاستقطاب عن طريق شبكات التوظيف المهني والاستقطاب عن طريق المؤتمرات والندوات العلمية والاستقطاب من خلال المجالات العلمية المتخصصة، والاستقطاب من خلال مكتب أكاديمي متخصص.

منهج البحث وخطواته:

وفق طبيعة البحث الذي يعتمد على وصف استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية والمصرية، والحاجة لعقد مقارنة تفسيرية بين دولتي المقارنة للوصول لمقترحات لتفعيل تلك العملية في الجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية،

(١٣) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)،

(14) J. Coyle-Shapiro and others, Human resource management, (London: International Programmes Publications Office, 2013), p25.

(15) Marilyn M. Helms, D.B.A., Encyclopedia of Management, 5th Edition (New York: Library of Congress, 2006), p128.

سيتم استخدام المنهج المقارن بأبعاده؛ الوصفي، والتحليل الثقافي، والمقارن التفسيري، والتنبؤي، وفي ضوء هذا المنهج يسير البحث وفق الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: تحديد الإطار النظري للبحث حول استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة.

الخطوة الثانية: وصف واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية وتحليلها .

الخطوة الثالثة: وصف واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية وتحليلها .

الخطوة الرابعة: عقد مقارنة تفسيرية لواقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية والمصرية في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية .

الخطوة الخامسة: التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة الجامعات الأمريكية وبما يتفق والسياق المجتمعي بجمهورية مصر العربية.

في ضوء ما تقدم، يتوزع البحث الراهن على ستة أقسام رئيسة على النحو التالي:

١. الإطار العام للبحث.
٢. استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة
٣. استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .
٤. استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية.
٥. استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والأمريكية (مقارنة تفسيرية).
٦. نتائج البحث ومقترحاته.

وفيما يلي بيان تفصيلي للأقسام من الثاني إلى السادس.

القسم الثاني: استقطاب أعضاء هيئة التدريس (إطار نظري):

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية بصورة عامة -وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة- العملية المنطقية التي تأتي بعد عملية التخطيط؛ إذ أنها نتيجة حتمية لها؛ فبعد تحليل الوظائف الشاغرة، وتحديد متطلباتها لابد من تحديد المرشحين المحتملين لشغل الوظيفة الشاغرة.^(١٦)

(16) David A. Statt, *The Routledge Dictionary of Business Management*, (New York: Routledge,2004), p128.

وتُعد عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس هي العملية الهامة التي تسبق عملية اختيارهم، بل وتختلط هذه العملية بصورة كبيرة بعملية الاختيار، إذ تركز عملية الاستقطاب بصورة عامة على الاختيار من بين أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة.^(١٧)

ويُوضح ما سبق أن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس عملية بينية انتقالية ما بين عمليتين يحتاجا إلى إجراءات طويلة، وهما عمليتي التخطيط والاختيار؛ بحيث تبدأ عملية الاستقطاب قبل انتهاء عملية التخطيط، وتنتهي مع بدء عملية الاختيار، ويمكن تناول تلك العملية من حيث ايضاح مفهومها، ومن ثم تحديد أهدافها وأهميتها بالنسبة لعملية تعيين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الموارد البشرية بالجامعة، ثم التعرف على أهم طرق الاستقطاب وأساليبه، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي.

أولاً: مفهوم استقطاب أعضاء هيئة التدريس.

يُقصد بالاستقطاب تلك الجهود الرامية إلى التأثير على عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ونوعيتهم واحتمالات قبولهم^(١٨)، وذلك يعني وضع إطار محدد للأفراد الذين ترغب الجامعة في اختيارهم دون غيرهم.

وتُعرف عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس بأنها عملية جذب الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف، ممن يمتلكون الكفاءات المطلوبة للتقدم للمنظمة (الجامعة) بقصد العمل فيها.^(١٩) وهي عملية ايجاد وجذب الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (الجامعة)، والتي تركز على اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، وتشير إلى الموازنة بمعنى توظيف كل شخص بما يلائمه من وظيفة وفق مؤهلاته وقدراته وامكانياته.^(٢٠)

(17) See:

- Cary L. Cooper, Randall S. Schuler, The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, (Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, 2008), p470.
- Heather Bateman, Katy McAdam, Dictionary of Human Resources and Personnel Management, (London, A & C Black Publishers Ltd, 2006), p219.

(١٨) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٣م)،

ص ٢٤٠.

(١٩) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م)،

ص ٧١٤.

(20) J. Coyle-Shapiro and others, Human resource management, (London: International Programmes Publications Office, 2013), p25.

وتشير عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى العملية التي تقوم بها المنظمة (الجامعة) لتحديد المتقدمين إليها وجذبهم لشغل الوظائف المتاحة لديها، بحيث تؤدي إلى اختيار أفراد محددs بالمعايير التي وضعتها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ومن ثم ضمان وجود أفضل العناصر المرشحة لديها، وتتميز تلك المرحلة بالسرعة والفاعلية والكفاءة وقلة التكلفة. (٢١) ويشير ما سبق أن الاستقطاب يقابل مفهوم الاجتذاب (**Attracting**) ، بمعنى أن الجامعة من خلال عملية الاستقطاب تسعى لجذب أفضل المرشحين للوظائف المتاحة وفق المعايير المحددة التي تضعها.

ويرتكز مفهوم استقطاب الموارد البشرية بصورة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة على فن استكشاف أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة للاختيار من بينهم، وتشير كذلك بأنها عملية التقيب والبحث عن العنصرة المتميزة التي يمكن أن تشغل الوظائف المتاحة بالمؤسسة (الجامعة). (٢٢)

ويتضح بناءً على ذلك أن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس تهدف للبحث عن مجموعة كافية من أعضاء هيئة التدريس المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة للهيئة التدريسية بالجامعة، واستمالتهم وجذبهم إليها، ليكونوا قاعدة للانتقاء والاختيار فيما بينهم، بمعنى حشد وجمع أكبر عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة لتوسيع فرصة الاختيار، بحيث أنه كلما زاد عدد المستقطبين كلما زادت فرصة الاختيار بفاعلية.

ثانياً: أهداف استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأهميته.

ترجع أهداف عملية الاستقطاب عامةً إلى تمكين المنظمة (الجامعة) من تحقيق الاتصال بالأفراد المحتملين والذين لهم الرغبة في العمل عن طريق شغل الوظيفة الشاغرة والتي تتناسب ومؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ومتطلبات شغل الوظيفة الشاغرة. (٢٣)

كما تهدف عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق التنسيق بين كفاء المرشحين لشغل الوظائف مع متطلبات المنظمة (الجامعة)؛ بحيث تتناسب تلك الكفاءة

(21) Marilyn M. Helms, D.B.A., Encyclopedia of Management, 5th Edition, (New York: Library of Congress, 2006), p241.

(22) Josephat Stephen Itika , "Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa", African Public Administration and Management Series, vol. 2 , 2011,p75.

(٢٣) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م)، ص ٢٥٥.

والقدرات والامكانيات والتوقعات التي يتمتع بها المرشح مع خصائص ومطالب المنظمة (الجامعة).^(٢٤)

وبذلك فتهدف عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى الموائمة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس مع المعايير والمتطلبات والشروط التي وضعتها الجامعة للفرد الذي ستختاره؛ بحيث تختار أفضل العناصر المتقدمه في النهاية.

كما تهدف عملية الاستقطاب إلى ناحية تنظيمية بالجامعة، إذ أنها تحدد الأعداد المتقدمة لشغل الوظيفة، ونوعية المتقدمين وفق المعايير التي وضعتها الجامعة.^(٢٥)

ويعتبر الهدف الرئيسي لعملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة (الجامعة) بالعدد المناسب من ذوى الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.^(٢٦) وبذلك فإن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس تهدف إلى تحديد الأعداد التي ترغب في التقدم لشغل الوظائف المتاحة بالجامعات، باعتبارها عملية انتقاء للمرشحين ليستقر الاختيار بعد ذلك على أعداد محددة تمتلك الكفاءة المطلوبة لشغل الوظائف المتاحة.

وترجع أهمية عملية الاستقطاب في أنها تعمل على تقادي المنظمة لاختيار الشخص الخطأ في الوظيفة حيث إنها تحدد معايير محددة يتم من خلالها اختيار أكفأ العناصر.^(٢٧)

كما ترجع أهمية الاستقطاب في أنها تتيح وفره كبيرة من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛ ومن ثم فإن للمنظمة (الجامعة) فرصة أكبر لاختيار أفضل العناصر من أولئك المتقدمين.^(٢٨)

(24) G. Demo and others, "Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", BAR Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, Oct./Dec. 2012,p399.

(25) Cary L. Cooper, Randall S. Schuler, Op.cit, p470.

(٢٦) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

(27) Josephat Stephen Itika , OP. CIT. , p77.

(٢٨) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبدالمتعال، (الرياض: دار المريخ للنشر،

٢٠١٢م)، ص ١٦٥.

وبذلك فإن لعملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة تفيد بعد ذلك في تحسين عملية الاختيار؛ بحيث توفر قاعدة مناسبة ومستكفية للمتطلبات المطلوبة لشاغلي الوظائف الشاغرة يمكن الاختيار منها.

ثالثاً: طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأساليبه.

تختلف طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس عن أساليبه، بحيث أن طرق الاستقطاب تشير إلى الوسائل التي يتم بها عملية الاستقطاب، أي طريقة الاستقطاب، في حين تشير أساليب الاستقطاب إلى الآليات التي يمكن بها اجتذاب المرشحين، بحيث تشير إلى وسائل اغراءهم للتقدم للوظيفة.

وهناك العديد من طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس التي يمكن من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لاجتذاب الأفراد من جميع الجهات، ومن تلك الطرق: (٢٩)

- أ. الإعلانات من خلال الجامعات، ويشير هذا إلى الاستقطاب الداخلي.
- ب. الإعلانات من خلال مراكز أو مكاتب أو وكالات التوظيف.
- ج. الشبكات المهنية المرتبطة بالتوظيف سواء الداخلية أو الخارجية.
- د. الاعلان بالصحف أوالمجلات العلمية المتخصصة.
- هـ. الإنترنت (من خلال الموقع الرسمي للجامعة)، وهو ما يشير إلى الاستقطاب الإلكتروني. ولعل أهم طرق استقطاب الموارد البشرية بصورة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصورة خاصة هي الاستقطاب الإلكتروني، وهو عملية اجتذاب واغراء للقوى العاملة للتقدم لشغل الوظائف عن طريق شبكة الانترنت؛ حيث يتم مقابلة الأفراد مع الجهات المُستقطَبة، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة على مواقع شبكتها أو عن طريق مؤسسات افتراضية تعمل في هذا المجال، والتي تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات الطالبة. (٣٠)

(٢٩) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: معرض فرانكفورت، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ص ٦٥-٦٩.

(30) see:

- Michael Armstrong, A Handbook of human resource management practice, (London: British Library Cataloguing, 2006), p420.
- علي السيد الشخبي وآخرون، معجم مصطلحات الحاكمة التربوية: الحكم الرشيد، (الرباط: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٢م)، ص ص ١٠٦-١٠٧.

وتتم هذه الطريقة بالجامعات عن طريق الانترنت، من خلال الموقع الرسمي للجامعة، وتتميز هذه الطريقة بأنها غير مكلفة وتوفر التكاليف المادية كما إنها متاحة للجميع بصورة سهلة.^(٣١)

ويُلاحظ أن هذه الطريقة مناسبة لجميع أعضاء هيئة التدريس؛ إذ أنها تتوافر بسهولة ويسر لأي فرد ولا تُكلف الجامعة مصاريف إعلانات، كما أنها تقضي على المشكلات الناتجة على البعد الجغرافي، بحيث يتم من خلالها استقطاب أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس من أنحاء العالم كافة، كما أنها مناسبة للعصر الحالي وما يتميز به من تطور تقني وتكنولوجي.

ومن طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس الاستقطاب الداخلي، بحيث تسعى الجامعات لإنشاء وحدة داخلية لاستقطاب واجتذاب أفضل العناصر داخل الجامعة، وتمييزهم مهنيًا وتدريبهم، ومن ثم اختيار أفضلهم لشغل الوظائف المُتاحة التي تحتاجها الجامعة^(٣٢)، ولهذا النوع من أنواع الاستقطاب أهمية كبرى إذ أنه يضمن اختيار أفراد معروفين وموثوق فيهم عمليًا.

ويمكن للجامعة أن تتبنى طريقة استقطاب أعضاء هيئة التدريس لديها من خلال عرض الوظائف الشاغرة لديها في الصحف القومية، أو المجلات العلمية المتخصصة، أو النشرات العلمية المتخصصة، والتي يتطلع عليها أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس^(٣٣)، ويمكن أن تكون بذلك وسيلة لجذب واستقطاب عناصر عديدة ومتميزة يمكن من خلالها الاختيار بعد ذلك. ومن طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس الاعلانات الملصقة عند الأماكن التي قد يتواجد فيها أعضاء هيئة التدريس كأندية أعضاء هيئة التدريس، أو المكتبات العامة، أو المستشفيات الجامعية، في أثناء عقد المؤتمرات والندوات العلمية، وغيرها.^(٣٤)

(31) Cherilynn R. Shadding and others, Cost-Effective Recruitment Strategies That Attract Underrepresented Minority Undergraduates Who Persist to STEM Doctorates, (SAGE: Open July-September, 2016), p5

(32) Denise M. Jepsen and Suzanne Grob, "Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices", Journal of Education for Sustainable Development, 9:2, 2015, p166.

(33) J. Coyle-Shapiro and others, OP. CIT. p29.

(34) Michael T. Nolte and others, "Analysis of four recruitment methods for obtaining normative data through a Web-based questionnaire: a pilot study", American Association for Hand Surgery, vol 10, 2015, p530.

ويمكن استقطاب أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية والعالمية، وذلك من خلال عروض عمل تُعرض على أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال محدد ليتم المفاضلة بينهم فيما بعد.^(٣٥)

ورغم أهمية الطرق الأربع السابقة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس إلا أنها تبدو كطرق تقليدية تتبناها الجامعات منذ القدم، ولكن لا يمكن الاستغناء عنها بكل الأحوال لما لها من أهمية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المنافسة في المنطقة أو في الدولة بحيث تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع الجامعات الأخرى. وقد يكون هناك قسم أكاديمي موجود في الكلية أو الجامعة هو المسؤول عن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس الجدد للجامعة، أو أن الجامعة تمتلك شبكة للتوظيف المهني، وقد تعمل تلك الشبكة منفردة أو من خلال الشراكة مع جامعات أخرى أو جهات شراكة متنوعة كمؤسسات علمية وبحثية أو مؤسسات عمل وإنتاج.^(٣٦) ويلاحظ أن تلك الطريقة من الطرق الهامة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس؛ حيث أنها تتم بشكل مؤسسي بشراكة مع جهة أخرى تستطيع من خلالها تفعيل طرق الاستقطاب المختلفة وتحسينها وتقنينها، بحيث تكون عملية الاستقطاب عملية ذات فاعلية، تُتيح للجامعة تنويع أساليب الاستقطاب لديها.

ومما سبق يتضح تنوع طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويلاحظ أن الجامعات تعمل على تفعيل أساليب الجذب داخل كل طريقة، مما يشجع المرشحين من أعضاء هيئة التدريس للتقدم للترشح للوظائف الشاغرة بالجامعات.

فمن ضمن أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس، وضع ميزات اجتماعية لشاغلي وظيفة عضو هيئة التدريس بالجامعة، كالحصول على تأمين صحي على نفقة الجامعة، والتعامل بالمثل دون فوارق اجتماعية وخاصة إن كان من الأقليات الموجودة في الدولة، والحصول على أنشطة اجتماعية متعددة له ولأسرته.^(٣٧)

(35) Heinke Roebken, Similarity Attracts: An Analysis of Recruitment Decisions in Academia, (Educational Management Administration & Leadership vol 38(4), 2010), p475.

(36) Ibide, p474.

(37) Sue Penckofer and others, Improving Subject Recruitment, Retention, and Participation in Research through Peplau's Theory of Interpersonal Relations, (Nursing Science Quarterly, vol 24(2), 2011), p p 146-147.

وتعمل الجامعات على تقديم مرتبات تنافسية كحافز لاستقطاب أفضل مرشحي أعضاء هيئة التدريس، فالمرتبات الكبيرة من ضمن أهم أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل في جامعة بعينها، وتضمن الجامعة من خلالها الحصول على أعضاء هيئة تدريس ذوي مستوى عالمي.^(٣٨)

ومن ضمن أساليب الاستقطاب لأعضاء هيئة التدريس ايضاح ميزات شغل الوظيفة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بحيث تشتمل تلك الاعلانات على عوامل جذب الأفراد المحتملين لشغل الوظيفة وأهم تلك العوامل:^(٣٩)

- أ. تحديد معلومات تفصيلية عن الوظيفة الشاغرة .
 - ب. تحديد لقب الوظيفة الشاغرة .
 - ج. تحديد أهم الحقوق التي سيحصل عليها المتقدم مع واجباته ومسئوليته.
 - د. تحديد الأجر والمكافآت وفرص الترقى .
 - هـ. تحديد الخدمات الاجتماعية التي سيحصل عليها عضو هيئة التدريس.
- ولعل سمعة المؤسسة أو الجامعة هي أكبر مُستقطب فعلي لأعضاء هيئة التدريس، فعندما تكون المؤسسات (الجامعات) ذات سمعة دولية أو اقليمية، تركز على الأنشطة الابتكارية والإبداعية، ولها إسهامات كبيرة في مجال التخصص، فإن ذلك يدعو العديد من المرشحين للتقدم لأي وظيفة تعرضها الجامعة دون أن تبذل جهد في الإعلان والاستقطاب لهذه الوظيفة^(٤٠)، فالجامعات التي لها تصنيف عالمي وحققت الجودة وحصلت على الاعتماد المحلي والعالمي لا تحتاج بشكل كبير لعملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس ولا تحتاج لبذل جهد في هذا الشأن؛ لأن سمعتها هي التي تتحدث عنها. ولعل قدرة المؤسسة (الجامعة) على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بها من أهم أساليب الاستقطاب، فعندما تكون الجامعة قادرة على تحقيق مرتبات مرضية، وتدريب

(٣٨) جيونجو لي، "إنشاء جامعات ذات مستوى عالمي: أفكار واقتراحات للدول النامية"، مجلة مستقبلات، المجلد ٤٣، العدد ٢، (جنيف: مكتب التربية الدولي، ٢٠١٣ م)، ص ٣٦٨.

(٣٩) مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

(40) Denise M. Jepsen and Suzanne Grob, *OP. CIT.* pp163-164.

مناسب، وتستطيع أن تواكب طموحات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس، فإنها تكون عرضة لأن يتقدم لها أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس في حال توافر وظائف شاغرة بها.^(٤١) ويتضح مما سبق تعدد طرق عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأساليبها، بحيث يتضح أن تلك العملية عملية محورية وجوهرية في تعيين أعضاء هيئة التدريس، إذ أنها التي توفر الأساس الذي سيتم عليه إتمام عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس بعد ذلك.

القسم الثالث: استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

تعتبر عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من العمليات التي تفتقر للتنظيم والتخطيط في طرقها وأساليبها؛ حيث يُلاحظ أنه يوجد ثلاث طرق فقط من طرق الاستقطاب التي تتوفر في نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وتشمل الطريقة الأولى الاستقطاب الداخلي في حال سيتم الاختيار من بين المدرسين المساعدين بذات الكلية، وهي عملية إدارية روتينية تتم بمجرد حصول المدرس المساعد على درجة الدكتوراة؛ حيث أنه يتم اختيار المدرسين المساعدين في الأقسام كافة دون استثناء أحد أما الطريقة الثانية والثالثة فتشمل الاستقطاب الإلكتروني والاستقطاب من خلال الصحف القومية في حالة الاختيار عن طريق الإعلان من خارج الكلية، والتي يتم الاهتمام بها إلى حد ما.

حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة لأعضاء هيئة التدريس من المدرسين مرتين في السنة وفق للنظام الذي يضعه المجلس الأعلى للجامعات، وتُنظَّم الأحكام التفصيلية الخاصة بالإعلان بقرار يُصدره المجلس الأعلى للجامعات.^(٤٢)

ووفق القرار الذي يُصدره المجلس الأعلى للجامعات تقوم الجامعات - كجامعة القاهرة على سبيل المثال - من خلال قسم الكادر الخاص بإعداد مذكرة موجهة لعميد الكلية باحتياجات الأقسام من أعضاء هيئة التدريس المطلوب الإعلان عن الوظائف المتاحة فيها، ثم يقوم قسم الكادر الخاص بإعداد صيغة الإعلان والميعاد المحدد بالتنسيق مع عميد الكلية، ثم يُخاطب قسم الكادر الخاص رئيس الجامعة للموافقة على الإعلان

(41) Michael Armstrong, *OP. CIT.* p415.

(٤٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦م، اللائحة التنفيذية، المادة رقم (٥٠).

ومواعيده، وبعد الموافقة يقوم قسم الكادر الخاص بمخاطبة جريدتي الأهرام والأخبار بتاريخين لنشر الإعلان فيهما.^(٤٣)

كما تعلن الجامعات عن الوظائف الشاغرة بها على الموقع الرسمي لها على شبكة المعلومات الدولية، فتخصص الجامعات رابط مُخصص للإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها فتقوم جامعة أسيوط على سبيل المثال بعرض الوظائف الشاغرة لديها على الرابط [/http://www.aun.edu.eg/jops](http://www.aun.edu.eg/jops) ، وتعرض جامعة عين شمس عن وظائفها الشاغرة

في درجة المدرس وغيره من الدرجات الأكاديمية على موقعها الرسمي على الرابط <http://www.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=9695#.WteaHX-nIU> وتختص الوحدات الإدارية في هذا الصدد بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعات، فمن اختصاصات إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس -على سبيل المثال- الإعلان عن وظائف شاغرة للسادة أعضاء هيئة التدريس^(٤٤)، ومن اختصاصات إدارة الكادر الخاص بجامعة القاهرة - كمثل آخر- فيما يخص استقطاب أعضاء هيئة التدريس اتخاذ إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات والمعاهد المختلفة والفروع وفقاً للاحتياجات، واستيفاء إجراءات الترشيح والتعيين لشغلها واستصدار القرارات التنفيذية الخاصة بذلك.^(٤٥)

ومما سبق يُلاحظ قصور عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، بحيث تقتصر طرق الاستقطاب على ثلاث طرق تقليدية فقط، ولا تظهر فيها الطرق الحديثة من طرق الاستقطاب كشبكات التوظيف التابعة للجامعة أو وكالات التوظيف خارج الجامعة أو الاستقطاب من خلال الاعلانات في المجلات الدورية العلمية، أو

(٤٣) جامعة القاهرة، قطاع الدراسات العليا والبحوث، تعيين أعضاء هيئة التدريس بالإعلان، متاح على الموقع [https://cu.edu.eg/userfiles/\(13\).pdf](https://cu.edu.eg/userfiles/(13).pdf) ، تاريخ الدخول (٢٩/٥/٢٠١٨م).

(٤٤) جامعة عين شمس، إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس، الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، متاح على الموقع <http://www.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=8027#.Wu7Eu3--nIU> ، تاريخ الدخول (٢٨/٥/٢٠١٨م).

(٤٥) جامعة القاهرة، قسم الكادر الخاص، اختصاصات القسم، متاح على الموقع <https://cu.edu.eg/ar/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=187> ، تاريخ الدخول (٢٧/٥/٢٠١٨م).

الاستقطاب من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، بحيث يمكن القول أن الاستقطاب في الجامعات المصرية يتم بشكل لا يصل لفئات المجتمع الأكاديمي كافة، ناهيك على أنه هناك قصور في الأساليب التي يتم بها الاستقطاب؛ إذ تقتصر على ثلاث طرق فقط دون الطرق المتعددة التي تم ايضاحها بالإطار النظري، وذلك رغم الجهود الرامية للاهتمام بتلك العملية.

فقد أضافت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في المعايير الرابع من معايير اعتماد الكليات والمعاهد والخاص بأعضاء هيئة التدريس مؤشر واضح وصريح - لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس - يُستخدم في التقييم الذاتي للجامعة، ويقاس هذا المؤشر هل تمتلك الجامعة آليات فاعلة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والاحتفاظ بهم^(٤٦)

كما تمت الدعوة في الفترة الأخيرة بالاستقطاب من العلماء المتخصصين، حيث صدر قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م والذي نص في أحد بنوده على أنه يجوز عند الاقتضاء التعاقد مع العلماء المتميزين في بحوثهم وخبراتهم في المواد التي يعهد إليهم تدريسها، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة بناءً على طلب مجلس الكلية أو المعهد بعد أخذ رأي مجلس القسم المختص ومكافأة يحددها مجلس الجامعة.^(٤٧) ورغم السعي الحثيث من الجامعات المصرية لتعزيز أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلا أنه مازالت هناك العقبات العديدة التي تقف دون تحقيق ذلك، ويرجع ذلك الأمر لمركزية اختيار الجامعات لأعضاء هيئة التدريس من المدرسين المساعدين بها.

وفي سياق التعرف على واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيلاحظ أن مصر قد قدمت للإنسانية أقدم نظام سياسي في العالم، وعلى ضفاف نهر النيل قامت أول دولة مركزية موحدة في

(٤٦) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، معايير اعتماد الجامعات، الإصدار الثاني، ابريل ٢٠١٧م، ص ٥.

(٤٧) رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م الخاص بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، المادة رقم (١٢٣).

تاريخ البشرية، وكان لمصر السبق في تجسيد ذلك من خلال أطر مؤسسية كان لها الدور الهام في صياغة حياة الشعب وحماية قيم الحرية والديمقراطية لدية .^(٤٨)

وتنص المادة الخامسة من الدستور المصري على قيام النظام السياسي على أساس التعددية السياسية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة والفصل بين السلطات، والتوازن بينهما وتلازم المسؤولية مع السلطة، واحترام حقوق الإنسان وحرياته على الوجه المبين في الدستور.^(٤٩)

ورغم ذلك فإن نظام الحكم في مصر نظام مركزي يتكون من مجموعة من المؤسسات التنفيذية والتشريعية والقضائية التي تتحكم في الدولة بشكل مركزي، وينسجم هذا الشكل مع التجربة التاريخية لمصر، والتي عرفت الحكومة المركزية عبر تاريخها.^(٥٠)

وقد أثر النظام المركزي في مصر في طريقة الاستقطاب في حالة الاختيار من خارج الجامعة والتي تتم عن طريق الصحف القومية دون غيرها ما يعكس مدى المركزية التي تتبعها الجامعات المصرية باعتبارها تابعة للمجل الأعلى للجامعات الذي يمثل وزير التعليم العالي رئيسة لذا فإن أي إجراء يتم اختياره يتم من خلال الطرق الحكومية القومية، ويعتبر هذا الاختيار أفضل الطرق لضمان وصول كافة غعلانات الوظائف الشاغرة لأكبر قدر من القراء باعتبار تلك الصحف الأكثر تداول داخل الدول المصرية .

ومن الناحية الاقتصادية يلاحظ أن مصر تشريعياً تركز على توجيه النشاط الاقتصادي إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة، بما يكفل رفع معدل النمو للاقتصاد القومي ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة القضاء على الفقر .

ومن الناحية الاقتصادية يُلاحظ أن مصر من الناحية التشريعية تركز على توجيه النشاط الاقتصادي إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة، بما يكفل

(٤٨) مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، بوابة معلومات مصر، النظام السياسي، متاح على الموقع التالي <http://www.eip.gov.eg/AboutEgypt/PoliticalInfo.aspx>، تاريخ الدخول على الموقع (٥/٦/٢٠١٩م).

(٤٩) جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤م، (القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠١٤م)، المادة رقم (٥).

(٥٠) محمود شريف بسيوني ومحمد هلال، الجمهورية الثانية في مصر، (القاهرة: دار الشروق، ٢٠١٢م)، ص ٢٥٩.

رفع معدل النمو للاقتصاد القومي ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة والقضاء على الفقر.^(٥١)

وعلى المستوى الواقعي فيعاني الاقتصاد المصري - وفق تقارير مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء- من بعض المؤشرات الدالة على وجود بعض التحديات التي تقف عائقاً في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية، والمتمثلة في ارتفاع معدل التضخم، وزيادة الدين الخارجي على الدولة، وانخفاض مؤشر البورصة المصرية.^(٥٢)

وخلال تاريخ النواحي الاجتماعية في مصر يُلاحظ أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية منذ نشأتها وحتى قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م قد عانوا بشكل كبير؛ حيث كانوا طبقة مهمشه؛ إذ كانت وزارة المعارف تتجه بشكل كبير إلى تعيين الأجانب في وظائف وزارة المعارف المتاحه سواء أكانت في المدارس بأنواعها أو الجامعات الموجوده آنذاك، كما كان هناك تمييز في المبالغ التي يحصل عليها الأساتذة الأجانب مقابل الأساتذة المصريين، لذا فقد عانت طبقة الأساتذة كجزء من طبقة المثقفين آنذاك من عملية تهيمش اجتماعي كبير.^(٥٣)

وكان أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قبل وقوع ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م ينتمون إلى الطبقة الوسطى وخاصة شرائحها المتوسطة والعليا، وكانوا يتمسكون بدعوى الإصلاح والتغيير ضد فساد النظام الملكي^(٥٤)، فقد قاد طبقة المثقفين - الذين يعتبر أساتذة الجامعات جزءاً منهم - حركة التغيير الاجتماعي قبل ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م؛ إذ وقع على عاتقهم استقبال التعليم والفكر التنويري الحديث، فأصبحوا الفئة القادرة على مسابرة متغيرات العصر الحديث بكل ما به من تقدم^(٥٥)، ومثلت الطبقة الوسطى والتي

(٥١) جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤م، مرجع سابق، المادة رقم (٢٧).

(٥٢) مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، نشرة " ملامح الاقتصاد في مصر والعالم"، العدد رقم (٢٤)، يونيو ٢٠١٦م، ص ١.

(٥٣) علي عبداللطيف، القوى الاجتماعية في مصر وتطورها: ١٨٨٢م - ١٩١٩م، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٦م)، ص ص ١٩١-١٩٣.

(٥٤) عبدالمنعم ابراهيم الجبعي وآخرون، الجامعة المصرية والمجتمع: مائة عام من النضال الجامعي ١٩٠٨م - ٢٠٠٨م، (القاهرة: رؤوف عباس للنشر، ٢٠٠٨)، ص ٧١.

(٥٥) علي عبداللطيف، مرجع سابق، ص ١٩٩.

منها أعضاء هيئة التدريس الطبقة التكنولوجية الصاعدة في فترة مابعد ثورة ٢٣ يوليو، وكذلك فئة الرأسمالية الصاعدة في الفترة مابعد الانفتاح الاقتصادي في سبعينيات القرن العشرين.^(٥٦)

ومما سبق يتضح مدى الدور الذي لعبه أعضاء هيئة التدريس في الفترات التاريخية المختلفة، والذي كان له الأثر على الحراك المجتمعي في مصر آنذاك، ويتضح كذلك مدى الارتباط بين فئة أساتذة الجامعات والسلطة السياسية الحاكمة سواء أكان ارتباط سلبي أو ايجابي.

وباستقراء استقطاب أعضاء هيئة التدريس في ضوء العامل الاجتماعي يلاحظ أن هناك تأثير مجتمعي على كل طريقة من طرق الاستقطاب، فوجود الاستقطاب الداخلي والتركيز عليه بشكل كبير يرتبط بالنظام الاجتماعي العائلي السائد في المجتمع المصري، وسعي الجامعة بشكل مركزي في الاستقطاب من الأفراد من داخلها لسيادة الثقة فيهم .

القسم الثالث: استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية:

تسعى الجامعات الأمريكية بشكل كبير بالاهتمام باستقطاب أعضاء هيئة التدريس لضمان انتقاء واجتذاب أفضلهم، وعلى هذا يتناول البحث الحالي نموذجين من نماذج استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية، في جامعتي كاليفورنيا وكارولينا الشمالية، ومن ثم يمكن تناول أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل نموذج، وفيما يلي تفصيل محاور القسم.

أولاً: استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا:

تقوم لجنة البحث في عملية التخطيط لتعيين أعضاء هيئة التدريس بتضمين خطة لاجتذاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين المؤهلين بشكل يضمن الحفاظ على مجموعات متنوعة عرقياً^(٥٧)، أي أن عملية الاستقطاب تبدأ مع التخطيط للتعيين؛ إذ يلزم التخطيط للاستقطاب قبل البدء في عملياته الفرعية.

(٥٦) أحمد ثابت، الدولة والنظام العالمي: مؤثرات التبعية ومصر، (القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، ١٩٩٢م)، ص ١١٤-١١٥.

(٥٧) California University san luis obispo, Academic Personnel, Procedure for Recruiting Tenure-Track Faculty, 2015, available at: www.academic-personnel.calpoly.edu, Accessed on (4/9/2018), pp 6-7.

وتشمل خطة استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا على ما يلي:^(٥٨)

- أ. وصف جميع المصادر التي سيتم إعلان الوظائف الشاغرة فيها.
- ب. أسماء جميع المجالات المهنية التي سيتم الإعلان عن الوظيفة فيها.
- ج. قائمة بالمؤتمرات التي تعقدها المؤسسات المتنوعة لضمان إعلان الوظائف فيها.

ويتضح أن خطة الاستقطاب هي الأساس الذي يتم بناءً عليه عملية الاستقطاب، وتسعى جامعة كاليفورنيا من خلال خطة الاستقطاب لاستخدام طرق متنوعة للاستقطاب. حيث تؤكد جامعة كاليفورنيا بسان دييجو على الاستقطاب من خلال الإعلانات الموضوعية في الصحف الوطنية، ومواقع الإنترنت المتصلة بالمجال.^(٥٩)

وتقوم جامعة كاليفورنيا برفع بعض الوظائف الشاغرة لديها من خلال موقعها الرسمي <https://jobs.universityofcalifornia.edu> ، وتستقبل كذلك طلبات التوظيف للوظائف الشاغرة على الموقع <https://jobs.ucsd.edu/Academic.aspx> ، وكذلك الموقع <https://recruit.apo.ucla.edu> ، كما تشارك جامعة كاليفورنيا بعض الشبكات المهنية والتي يتم من خلالها رفع الوظائف الشاغرة لديها كموقع شبكة للتوظيف التالية <https://business.linkedin.com/talent-solutions/cx/>.

وهناك بعض مراكز التوظيف المهني والتي تلعب دور في استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا؛ حيث تعرض جامعة كاليفورنيا وظائفها الشاغرة على مركز التعليم الرقمي كأحد المراكز للإعلان عن الوظائف الشاغرة في مجال التعليم **Center (for Digital education)**.^(٦٠)

ومن الطرق الأخرى التي تستخدمها جامعة كاليفورنيا للاستقطاب ما يلي:^(٦١)

- أ. الإعلانات من خلال الملصقات بالجامعات الأخرى .
- ب. الإعلانات من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة .
- ج. الإعلانات من خلال المؤسسات المعنية بالتخصص المطلوب .

(58) Ibid, p15.

(59) University of California San Diego, Academic Jobs, Welcome to Recruit, available at: <https://jobs.ucsd.edu/Academic.aspx>, Accessed on (4/9/2018).

(60) Center for Digital education, education job search, education job, available at: http://www.govtech.com/education/jobs/?gclid=EAJalQobChMIzpe7vP42wIVjMqyCh3LEQH4EAAASAAEgIE4PD_BwE, Accessed on (26/8/2018).

(61) California University san luis obispo, Academic Personnel, Procedure for Recruiting Tenure-Track Faculty, *OP. CIT.* p14.

كما تعمل جامعة كاليفورنيا بشكل كبير على دعم الاستقطاب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس لديها، وذلك لضمان مستوى متقدم من الأداء المتميز والمستدام.^(٦٢) ومما سبق يتضح أن جامعة كاليفورنيا تستخدم العديد من طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس، والتي من أهمها الاعلانات من خلال الصحف الوطنية ومواقع الانترنت وشبكات التوظيف والملصقات الجامعية والمؤسسات المهنية والجامعات الأخرى. وفي سبيل دعم طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس تستخدم جامعة كاليفورنيا العديد من أساليب الاستقطاب والتي من أهمها اجراء مقابلات مع الطلاب المتميزين من الدراسات العليا، وعقد الندوات التوظيفية للمهتمين بالتحخصصات داخل الجامعة، وتقديم بيئة ترحيبية لأعضاء هيئة التدريس من جميع الخلفيات من خلال الموقع الرسمي للجامعة التي توضع عليها البرامج الاستقطابية والتي من أهمها برنامج دعم أسرة اعضاء هيئة التدريس (**Faculty family friendly Edge**) ويقدم هذا البرنامج مجموعة من الإجراءات التي تساعد عضو هيئة التدريس على التثبيت في الوظيفة، وتحقيق أداء متفوق في عمله من خلال الاستقرار الأسري.^(٦٣)

ومما سبق يتضح أن جامعة كاليفورنيا تسعى من خلال عملية الاستقطاب اجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس، وذلك من أجل الحفاظ على مستوى علمي متقدم للجامعة. وفي سياق التعرق على واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة تعتبر لاية كاليفورنيا ثالث ولايات الولايات المتحدة الأمريكية مساحة، وأكثرها سكانًا، وتعتبر ولاية كاليفورنيا أكثر الولايات المتنوعة جغرافيًا، ويغطي الولاية ما يقرب من ٤٠ ٪ من الغابات^(٦٤)، ودخلت كولاية تابعة للولايات المتحدة الأمريكية وأصبحت الولاية الحادية والثلاثين المنضمة إلى الاتحاد

(62) california university, university california Human resources, Procedure 20 – Recruitment, available at: <https://www.chr.ucla.edu/hr-administration/procedure-20-2013-recruitment>, Accessed on (28/8/2018).

(63) Mary Ann Mason, An Initiative for Tenure-Track Faculty at the University of California, Report from Faculty Family Friendly Edge at University of California, Alfred P. Sloan Foundation, 2005, p2.

(٦٤) مكتب تعداد سكان الولايات المتحدة الأمريكية، تقديرات سكان الولايات الأمريكية، متاح على الموقع <https://www.census.gov/popest/states/tables/NST-EST2009-01.csv>، تاريخ الدخول: (٢٠١٨/٩/٢م).

في ٩ سبتمبر ١٨٥٠م^(٦٥)، وتتعدد العرقيات المختلفة في ولاية كاليفورنيا حيث يصل نسبة السكان من ذوي الأصل اللاتيني وخاصة الإسباني ما يقارب ٣٦% من سكانها، وما يقارب ١٢% من سكانها من أصل آسيوي، وما يقارب ٧% من أصل أفريقي، ونسبة ٤% من السكان الأصليين وعرقيات مختلفة أخرى^(٦٦)، وتعتبر ولاية كاليفورنيا أكبر ولايات الولايات المتحدة الأمريكية اقتصاداً بل ناتجها المحلي يقع ضمن أكبر عشر دول في العالم في الناتج المحلي، ويبلغ ناتجها المحلي ١٣% من الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية.^(٦٧) وباستقراء استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا كنموذج من نماذج استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية يلاحظ أن السياق المجتمعي للولايات المتحدة الأمريكية عامة وولاية كاليفورنيا بصورة خاصة يؤثران بشكل كبير على توجيه تلك العملية بشكل كبير.

وباستقراء استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا كنموذج من نماذج استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية يُلاحظ أن السياق المجتمعي للولايات المتحدة الأمريكية عامة وولاية كاليفورنيا خاصة يؤثران بشكل كبير على توجيه عملية الاستقطاب.

فتتميز جامعة كاليفورنيا بأنها من أكثر الجامعات في أعداد أعضاء هيئة التدريس، ويرجع ذلك بسبب كثرة أعداد سكان الولاية الأمر الذي يؤثر في زيادة أعداد الطلاب الملتحقه بجامعاتها، ومن ثم زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها، كما يلاحظ أن كاليفورنيا تتميز بالتنوع العرقي والإثني في أعضاء هيئة التدريس بها، ويرجع ذلك للتنوع العرقي والإثني لسكان ولاية كاليفورنيا؛ حيث يوجد في ولاية كاليفورنيا أكبر تجمع لذوي الأصول اللاتينية والآسيوية بالإضافة إلى ذوي الأصول الأفريقية، ويؤثر ذلك بشكل واضح في استقطاب أعضاء هيئة التدريس، حيث إن كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس في إطار كثرة عدد سكان الولاية يؤكد على ضرورة تلك العملية واتمامها بشكل أفضل .

كما يلاحظ أن استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا بالاستقلالية، ويرجع ذلك للاستقلالية التي تتمتع بها الولاية في إطار نظام الحكم الفيدرالي، بالإضافة

(٦٥) محمد النيرب، مرجع سابق، ص ٢٣١.

(٦٦) مكتب تعداد سكان الولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق.

(٦٧) Matthew Yi, *State's budget*, (California: Sacramento Bureau Published, 2009), p10.

إلى أن ولاية كاليفورنيا من الولايات التي أنضمت للاتحاد الأمريكي مؤخراً بعدما استقرت فيها النظم المختلفة ومنها النظام الجامعي وما يرتبط به من نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس ومن ثم استقطابهم .

ثانياً: استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية:

تركز جامعة كارولينا الشمالية على عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح من خلال العديد من الآليات والأساليب المختلفة.

ومن أهم آليات استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية وجود لجنة لاختيار الأساتذة المتميزين، وتهدف تلك اللجنة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المستجدين للعمل بالجامعة^(٦٨).

كما تقدم جامعة كارولينا الشمالية برامج وورش عمل تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة لاستقطابهم للعمل لديها؛ حيث تقدم ورش عمل تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد تشمل: تدريبات مرتبطة بالتخصص، وورش عمل عن الثقافة المحلية، والتعليم النشط^(٦٩)، الأمر الذي يؤهل أعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعة بشكل متميز مما يتيح للجامعة فرصة اختيار أفضلهم ليصبحوا أساتذة المستقبل المتميزين.

ويُمثل سعي جامعة كارولينا الشمالية نحو الحفاظ على التنوع العرقي والجنسي في أعضاء هيئة التدريس لديها آلية لاستقطاب فئات عديدة مما يتيح لها فرصة الاختيار بشكل كبير، حيث يتقدم إليها العديد من العرقيات المختلفة والإناث بشكل كبير ممن يتوفر فيهم القدرات الأكاديمية المرتفعة^(٧٠).

(68) The University of North Carolina at Chapel Hill, office of the provost, Distinguished Chairs Selection Committee, available at: <https://provost.unc.edu/policies-committees/distinguished-chairs-selection-committee/>, Accessed on (2/9/2018).

(69) Rebecca Brent, Richard M. Felder and Sarah A. Rajala, Preparing New Faculty Members to be Successful: A No-Brainer and Yet A Radical Concept, ASEE Conference, Washington, DC: ASEE, 2006, pp2-4.

(70) The University of North Carolina at Chapel Hill, Ron Strauss Executive Vice Provost and Chief International Officer, Promotion and Tenure 101, Types of Permanent Employees at UNC-Chapel Hill, 2015., p8.

وتقوم جامعة كارولينا الشمالية باستقطاب أعضاء هيئة التدريس من المقابلات الشخصية مع المتميزين في المجال لاستقطابهم إلى الوظائف الشاغرة بالجامعة وذلك في الحرم الجامعي أو خارجها، وكذلك في المؤتمرات والندوات العلمية.^(٧١) كما يقوم مكتب تكافؤ الفرص بجامعة كارولينا الشمالية بالبحث عن أعضاء هيئة التدريس المتميزين ويتولى عملية الاستقطاب لهم، كما يدير مكتب العميد بكل كلية في الجامعة عملية إستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد عن طريق مجموعة من البرامج المتنوعة.^(٧٢)

ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بجميع أنواعها في جامعة كارولينا الشمالية على المواقع الإلكترونية للتعليم العالي للولايات المتحدة، والمواقع الإلكترونية للجامعة ذاتها، وكذلك من خلال جمعيات التوظيف في التعليم العالي.^(٧٣) ويمكن نشر الوظائف الشاغرة في جامعة كارولينا الشمالية عن طريق الموقع الإلكتروني (**Insider Higher Education**) والذي تتعاقد معه الجامعة سنويا وتضمن الجامعة من خلال هذا الموقع وصول إعلاناتها التوظيفية لأكثر عدد ممكن حيث يشترك في هذا الموقع ما يقرب من ٣٤٠ ألف مشترك منهم ٤٠ % أكاديميون ويمثل الأقليات في هذا الموقع ٢٥ % مما يؤكد على إتاحة توافر الوظيفة للجميع بدون أي إستثناء.^(٧٤) ويتضح مما سبق تعدد أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس وطرقه؛ حيث يمكن الاستقطاب من خلال شبكات التوظيف المهنية، أو من خلال المؤتمرات والندوات، وتتولى تلك العملية لجان على مستوى الجامعة وأهمها لجنة الاختيار للأساتذة المتميزين، ومكتب العميد بكل كلية، ومكتب تكافؤ الفرص، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا من خلال المواقع على شبكة الانترنت سواء التابعة للجامعة أو التابعة للتعليم العالي بالولاية أو شبكات التوظيف المهني المختلفة.

(71) Sharon Wallace Williams, Recruitment and Retention Strategies for Longitudinal African American Caregiving Research: The Family Caregiving Project, *Journal of Aging and Health*, Vol. 16 No. 5, November 2004, p144.

(72) [The University of North Carolina at Chapel Hill](#), Ron Strauss Executive Vice Provost and Chief International Officer, Promotion and Tenure 101, *OP. CIT. p8.*

(73) [The University of North Carolina at Chapel Hill](#), Academic Personnel, office of the executive vice Chancellor and provost, [Faculty Policies, Procedures & Guidelines](#), Recruitment and Selection, available at: <https://academicpersonnel.unc.edu/faculty-policies-procedures-guidelines/recruitment-and-selection/>, Accessed on (10/9/2018).

(74) Ibid.

وفي سياق التعرف على واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية وتحليله في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيلاحظ أن ولاية كارولينا الشمالية قد مرت بنظام ملكي، ثم أصبحت من بين المستعمرات الثلاثة عشر التي ثارت ضد الحكم البريطاني خلال فترة الثورة الأمريكية، واستقلت مع الاتحاد الأمريكي في عام ١٧٧٦م، وتحلّ الولاية المرتبة الحادية عشر بالنسبة لعدد السكان بين الولايات الأمريكية، وتوجد بها العديد من السكان من العرقيات المختلفة؛ فتبلغ نسبة الأمريكيين الأفارقة ٢١.٩%، واللاتينيون ٤.١%، والأسوييون ١.٤%، والهنود الحمر ١.٢%، ويعتمد اقتصاد الولاية على الخدمات والصناعة، وتحلّ مراكز متوسطة في الولايات الأمريكية في معدل دخل الفرد ومعدل الناتج المحلي^(٧٥).

وباستقراء استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية كنموذج من نماذج استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية يلاحظ أن السياق المجتمعي للولايات المتحدة الأمريكية عامة وولاية كارولينا الشمالية بصورة خاصة يؤثران بشكل كبير على توجيه تلك العملية بشكل كبير .

فهناك تنوع ثقافي في أعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا الشمالية، ويرجع ذلك للتنوع العرقي للولايات المتحدة الأمريكية عامة وولاية كارولينا الشمالية خاصة؛ إذ يوجد بالولاية عدد كبير من العرقيات الأفريقية واللاتينية ، لذلك فتسعى الجامعة إلى تنويع الأصول العرقية لأعضاء هيئة التدريس بها والاستقطاب منهم .

ويتضح أن جامعة كارولينا الشمالية تتمتع باستقلالية كبيرة في نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تتمتع بالاستقلالية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس باعتبارها من الولايات التي ترسخ فكرة الاستقلالية منذ أن استقلت عن المستعمرات البريطانية فكانت من الثلاث عشر .

القسم الخامس: مقارنة تفسيرية لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والأمريكية:
يمكن تناول المقارنة التفسيرية في هذا القسم من خلال التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية والمصرية في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية، وذلك في ضوء المحاور الفرعية التالية.

(75) [William S. Powell](#) and Jay Mazzocchi, *Encyclopedia of North Carolina*, (North Carolina: [North Carolina Athletics website](#), 2006), p2000.

أولاً: أوجه التشابه:

(١) تتشابه الجامعات الأمريكية والجامعات الماليزية في الاعتماد بشكل رئيس على استقطاب أعضاء هيئة التدريس كأحد عمليات نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الانتقائية **Selectivity**" والذي يُعرف بأنه "اختيار الأفضل من بين المرشحين للقيام بمهمة محددة"^(٧٦) ويُعرف كذلك بأنه "عملية تصنيف واختيار أفضل العناصر من بين العديد من الاختيارات وفق معايير مُحددة"^(٧٧)، وتقوم الجامعات الأمريكية والمصرية بالتركيز على الاستقطاب لانتقائية أفضل العناصر المتقدمة لها بما يسمح باختيار أفضلها.

(٢) تتشابه الجامعات المصرية والأمريكية في الاعتماد على الإعلان عن الوظائف الشاغرة كأحد أهم طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "المسئولية **Responsability**" والذي يعرف بأنه "التزام فرد أو مؤسسة بتحقيق مجموعة من الأهداف والأنشطة والمخرجات بما يتفق مع الجانب المثالي الذي تهدف المؤسسة للوصول إليه، وفقاً للأساليب والمعايير التي تراها مناسبة"^(٧٨)، كما تعرف بأنها "سلطة إلزامية تلزم الأفراد بإنجاز أهداف المؤسسة المختلفة"^(٧٩) وتعرف المسئولية في السياسة على أنها "إلزام الفرد بالقيام بالمهام الموكلة إليه أمام الجهة المختصة، كمسئولية عضو البرلمان أمام الشعب ومسئولية الحكومة أمام البرلمان"^(٨٠)، وفي إطار المسئولية التي تقع على الجامعات لا يصلح الوظائف الشاغرة للجميع تقوم بالإعلان عن تلك الوظائف بالطرق المتنوعة.

ثانياً: أوجه التشابه:

(١) تختلف الجامعات المصرية عن الجامعات الأمريكية في التركيز على الاستقطاب من خلال الصحف القومية كوسيلة رئيسة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس، ويمكن

(76) David A. Statt, OP. CIT. p136.

(٧٧) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص ٧٩٢.

(78) Cary L. Cooper, OP. CIT. p 42.

(79) David A. Statt, OP. CIT. p2.

(٨٠) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات السياسية والدولية، مرجع سابق، ص ١١٢.

تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "المركزية"^(٨١)، والذي يُعرف بأنه "تركز سلطة إصدار القرارات في جهة أو وظيفة أو شخص واحد، وتتميز بقاعدة التدرج الرئاسي، الذي يُتخذ فيها بناء السلطة التنفيذية صورة هرم، تتبع كل درجة منها الدرجة التي تعلوها حتى رئيس السلطة التنفيذية"^(٨٢)، ويُعرف كذلك بأنه "نظام للإدارة تتركز فيه سلطة التوجيه والضبط في هيئة عليا تتحكم بشكل مباشر في الهيئات الأدنى"^(٨٣)، وفي هذا الصدد تعني **المركزية السياسية** "تركز الإدارة السياسية للدولة وحكومتها في يد الفئة الحاكمة من خلال سيطرتها على مؤسسات الدولة كافة"^(٨٤)، والمركزية في السياسة تشير إلى "تبعية إدارة البلاد لسلطة واحدة تسيطر على شئونها كافة، وهي نقيض اللامركزية"^(٨٥)، لذا فالاستقطاب يحدث بالجامعات المصرية والمليزية من خلال الصحف القومية للدولة.

٢) تختلف الجامعات الأمريكية عن الجامعات المصرية في التركيز على الاستقطاب الإلكتروني كوسيلة رئيسة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "**المعاصرة Modernization**" والذي يُعرف بأنه "التقدم الاجتماعي والاقتصادي الذي يتناسب وروح العصر وتقدمة"^(٨٦) حيث إنه في إطار المعاصرة التي تعيشها الولايات المتحدة الأمريكية فإنها تتمتع بشكل كبير برفاهة وتقدم اقتصادي وتكنولوجي مكنتها من توظيف التكنولوجيا بشكل واضح في الأداءات المؤسسية كافة وهذا ما ظهر جلياً في تركيز الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية على الاستقطاب الإلكتروني.

(٨١) تم تعريف هذا المصطلح من قبل.

(٨٢) شاكر محمد فتحي أحمد، ولاء السيد عبدالله صقر، وأحمد رفعت علي، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الصادر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٩م، ص ١١.

(٨٣) حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١١)، ص ٩٧.

(٨٤) إسماعيل عبدالفتاح عبدالكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، (القاهرة: كتب عربية للنشر، ٢٠٠٣م)، ص ٤١٢.

(٨٥) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات السياسية والدولية، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٩م)، ص ٢٥.

(٨٦) إسماعيل عبدالفتاح عبدالكافي، مرجع سابق، ص ٣٢٢.

٣) تختلف الجامعات الأمريكية عن الجامعات المصرية في وجود شبكات للتوظيف المهني تعمل على استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التخصص المهني **Professional specialization**" والذي يُعرف بأنه " تخصص فرد أو مؤسسة في مباشرة مهنة أو مسئولية محددة وقصر جهوده عليها دون غيرها، والذي يهدف في النهاية إلى زيادة مهارة الفرد ومن ثم إدارات المؤسسة المتنوعة في تأدية العمل^(٨٧)"، ويتضح هذا التخصص بشكل كبير في الجامعات الأمريكية؛ حيث تسعى من خلال هذا التخصص إلى تركيز عمل استقطاب أعضاء هيئة التدريس على جهة متخصصة قادرة على اتمام عملية الاستقطاب على أفضل صورة.

القسم السادس : نتائج البحث ومقترحاته:

يتناول هذا المحور النتائج المرتبطة بموضوع البحث الراهن، باستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية والمصرية، وكذلك المقترحات الخاصة بتفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وعلى هذا يدور القسم الراهن حول محورين رئيسيين؛ يشمل المحور الأول نتائج البحث، ويتناول المحور الثاني مقترحات للتطوير في ضوء تلك النتائج وفي ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي.

أولاً: نتائج البحث:

١. توصل البحث في سياق دراسته لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة والجامعات الأمريكية والمصرية إلى عدة نتائج، لعل من أهمها ما يلي:
٢. يعتبر استقطاب أعضاء هيئة التدريس من العمليات المهمة في نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس.
٣. يتم استقطاب أعضاء هيئة التدريس وفق تخطيط مُسبق من الجامعة.
٤. يعتبر استقطاب أعضاء هيئة التدريس العملية التي تركز عليها عملية اختيارهم بعد ذلك .
٥. يركز استقطاب أعضاء هيئة التدريس على إنتقاء الأشخاص المتميزين للعمل بالجامعة.

(٨٧) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

٦. يُعتبر نجاح استقطاب أعضاء هيئة التدريس أساس نجاح الجامعة وتحقيق تميزها؛ إذا ان تلك العملية تعتمد على إجتذاب أعضاء هيئة تدريس مشهود لهم بالكفاءة والتميز يستطيعون تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها المختلفة.

٧. يهدف استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى الموائمة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس مع المعايير والمتطلبات والشروط التي وضعتها الجامعة للفرد الذي ستختاره.

٨. يهدف استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى بعض النواحي التنظيمية بالجامعة؛ إذا تُحدد الأعداد المتقدمة لشغل الوظيفة، ونوعية المتقدمين وفق المعايير التي وضعتها.

٩. الهدف الرئيسي لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس هو ضمان تزويد الجامعة بالعدد المناسب من ذوى الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم.

١٠. يعمل استقطاب أعضاء هيئة التدريس على تقادى الجامعة لاختيار الشخص الخطأ فى الوظائف الشاغرة الأمر الذى قد يكلف الجامعة الكثير من المشكلات.

١١. يفيد استقطاب أعضاء هيئة التدريس فى تحسين عملية الاختيار؛ بحيث توفر قاعدة مناسبة ومستكفية للمتطلبات المطلوبة لشاغلى الوظائف الشاغرة يمكن الاختيار منها.

هناك العديد من طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس التى يمكن من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لاجتذاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، ولعل من أهمها:

أ. الاستقطاب الداخلى.

ب. الاستقطاب الكترونى.

ج. الاستقطاب من خلال الصحف أو المجلات العلمية المتخصصة .

د. الاستقطاب عبر شبكات التوظيف المهنى.

هـ. الاستقطاب عبر المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.

يُعتبر الاستقطاب الالكترونى أهم طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس بصورة عامة؛ حيث من خلاله تضمن الجامعة وصول الإعلانات ووظائفها الشاغرة لأكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس حول العالم.

للاستقطاب الداخلى أهمية كبيرة كونه يضمن اختيار أعضاء هيئة التدريس معروفين وموثوق فيهم عملياً من داخل الجامعة.

هناك العديد من أساليب استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ولعل من أهمها :

- أ. وضع ميزات إجتماعية لشاغلي وظيفة عضو هيئة التدريس بالجامعة، كالحصول على تأمين صحي على نفقة الجامعة، والتعامل بالمثل دون فوارق إجتماعية.
- ب. المرتبات المغرية.
- ج. إيضاح ميزات شغل الوظيفة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بحيث تشتمل تلك الأعلانات على عوامل جذب الأفراد المحتملين.
- د. سمعة الجامعة.
- هـ. قدرة الجامعة على تحقيق الأمن الوظيفي.

ثانياً: مقترحات تفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

هناك العديد من المقترحات لتفعيل استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء الإطار النظري الذي يمثل الجانب المعيارى، وفي ضوء خبرة الجامعات الأمريكية، وكذلك في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، ويمكن تناول تلك المقترحات على النحو التالي:

١. تفعيل دور الجمعيات العلمية المتخصصة والتي يمكن من خلالها عرض الوظائف الشاغرة بكل جامعة ومن ثم التعرف على أعضاء هيئة التدريس متميزين يكونوا مرشحين للعمل بالجامعات نظراً لتمييزهم، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على الراى العلمى من قبل تلك الجمعيات لاتمام عملية الاستقطاب.
٢. تفعيل دور لجان الترقى في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ بحيث يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس من قبل تلك اللجان ومن ثم يصبح لهم أولوية في الاستقطاب والاختيار بالجامعات التى ستعلن عن وظائف شاغرة لديها .
٣. إنشاء شبكة توظيف مهني على مستوى الجامعات المصرية تتولى مسئولية استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من الخارج، وتعمل على دعم وتبادلهم بين الجامعات.
٤. إنشاء مكتب استقطاب أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة، ويتشكل هذا المكتب من أعضاء هيئة تدريس متميزين في مجال التكنولوجيا، ويكون لهذا المكتب دور رئيسى في اجتذاب أفضل أعضاء هيئة تدريس، والغعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة.
٥. تفعيل القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م والذي اكد على جواز التعاقد مع العلماء المتميزين فى بحوثهم وخبراتهم فى المواد التى يعهد إليهم تدريسها، والذي قد يسهم فى استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين.

٦. دعم الاستقطاب الإلكتروني بشكل واضح من خلال موقع الجامعة والعمل على رفع الوظائف الشاغرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الموقع، ليشمل إعلان الوظيفة الشاغرة على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بتلك الوظيفة.
٧. دعم الاستقطاب من خلال المؤتمرات والندوات العلمية؛ بحيث تقوم كل جامعة بعرض وظائفهم الشاغرة بالمؤتمرات والندوات المتخصصة لضمان وصول إعلان وظائفها الشاغرة لأكبر قدر من المتخصصين لاجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس على مستوى الدولة؛ بحيث غن مثل تلك المؤتمرات والندوات يحضرها أكبر عدد من المتخصصين، ومن ثم تكون هناك فرصة مواتية لاستقطاب واجتذاب أفضل أعضاء هيئة التدريس.
٨. دعم الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية وتنميتهم مهنيًا لضمان جودة الاستقطاب الداخلي في حال العمل به كأحد أهم طرق استقطاب أعضاء هيئة التدريس.
٩. الاهتمام بالاستقطاب على المستوى التشريعي؛ بحيث يتم تضمين تلك العملية - كإحدى العمليات الرئيسة في عمليات نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - في قانون تنظيم الجامعات ولوائح الجامعات والكليات المختلفة.
١٠. زيادة دور الهيئة القومية للجودة والاعتماد في استقطاب أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك عن طريق إعطائها الدور الرئيس لتجويد تلك العملية والتقريب مابين الجامعات، ووضع مجموعة من المعايير والآليات ذات الجودة المرتفعة التي يسير عليها استقطاب أعضاء هيئة التدريس.
١١. تفعيل دور وحدات الجودة بالجامعات المصرية للاسهام بشكل فعال في استقطاب أعضاء هيئة التدريس؛ عن طريق التعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومن ثم التعرف على كيفية استقطابهم، وبناءً على توافر تلك الاحتياجات تقوم وحدات الجودة بوضع قائمة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس تسترشد بها الجامعات عند استقطابها أعضاء هيئة التدريس.
١٢. دعم أعضاء هيئة التدريس بالعديد من الميزات الاجتماعية لضمان استبقائهم داخل جامعاتهم وتحقيق الأمن الوظيفي لهم ومن ثم اشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، والذي يسهم في استقطابهم الداخلي.