



## قائمة بمعايير اختيار

"القيادات الأكاديمية والإدارية"

إن تطوير وتحديث الجامعات والمعاهد العليا يتطلب وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات تعرف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الإستراتيجية في العمل . لذلك تفرض طبيعة المناصب القيادية بالجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية منها حقيقة علمية مؤداها ، أن عملية اختيار العناصر المناسبة لهذه المناصب الإدارية ، لابد وأن تجري بدرجة كافية من العناية والحرص على أساس خبرتها بالإدارة ومدى استعدادها لطبيعة الدور الذي تتولى مسؤولياته لأن القيادات بنوعيها الأكاديمية والإدارية بالكليات والمعاهد العليا هم محور الفعالية الإدارية بها ، وأن أي كلية لن تستطيع تحقيق الأهداف المتوازنة منها ما لم يكن على رأسها قيادة لديها مهارات و كفايات تمكنتها من ذلك.

### **أولاً: اختيار القيادات الأكاديمية بالمعهد**

#### **(1) عميد المعهد**

يعين عميد المعهد طبقاً لنص المادة (43) من القانون 49 لسنة 1972 والمادة (90) من اللائحة الداخلية للمعهد والمادة (2) من اللائحة المحدثة.

- يتم اختيار عميد المعهد وفقاً للمعايير التالية:-

1- معايير اختيار عميد المعهد:

أ- الحصول على درجة الأستاذية.

ب- توافر مجموعة من الخبرات السابقة ، علمية وأكاديمية وإدارية ، مثل:

- إدارة أحد أقسام المعهد.
- إدارة مركز بحثي.
- التدريس والإشراف والمشاركة في أنشطة خدمات المجتمع.

ج- اجتياز مجموعة دورات تدريبية لاكتساب مهارات القيادة الأكاديمية والجودة الشاملة وتطبيقاتها في السياق الأكاديمي ..... الخ.

د- وجود مجموعة من المؤلفات والترجم والبحوث المنشورة في دوريات دولية.

هـ- المشاركة في المؤتمرات وعضوية الجمعيات العلمية.

و- الحصول على جوائز علمية.

ز- توافر لديه مجموعة من المهارات، مثل:

- المهنـات الذاتـية: مثل المـبادـة والإـبتـكار ، وضـبطـ النفس ، والـحـكمـة ، والـثـقـةـ فيـ النـفـسـ.
- المـهـارـاتـ الفـنـيـةـ: المـعـرـفـةـ المـتـخـصـصـةـ فـيـ مـجـالـ النـشـاطـ الأـكـادـيـمـيـ وـالـإـدـارـيـ.
- المـهـارـاتـ الإـنـسـانـيـةـ: التـعـاملـ معـ الـمـرـءـوـسـينـ وـخـلـقـ مـنـاخـ صـحـيـ يـحـقـ الرـضاـ الـوظـيفـيـ.
- المـهـارـاتـ الإـدـارـيـةـ: الرـؤـيـةـ الشـمـولـيـةـ لـمـخـتـلـفـ نـشـاطـاتـ الـعـلـمـ الـجـامـعـيـ ، وـفـهـمـ عـلـاقـاتـ الـأـعـضـاءـ بـعـضـهـمـ بـعـضـ دـاـخـلـ الـمـعـهـدـ.
- المـهـارـاتـ الـمـهـنـيـةـ وـالـقـافـيـةـ: التـخـطـيطـ الإـسـترـاتـيـجيـ ، إـلـخـ.....
- المـهـارـاتـ الإـدـارـيـةـ: صـنـعـ الـقـرـارـ الإـدـارـيـ بـمـفـهـومـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ وـكـيـفـيـةـ تـطـبـيقـهـاـ فـيـ تـحـسـينـ الـعـلـمـ الإـدـارـيـ ، صـيـاغـةـ رـؤـيـةـ وـرـسـالـةـ طـموـحـهـ لـالـمـعـهـدـ.
- سـ.ـ الـسـمـعـةـ الـطـبـيـةـ

## 2- إجراءات عملية الإختيار:

- أ- أن يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة لمنصب عميد المعهد ويوضح في الإعلان المتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة وتوصيفها الوظيفي.
- ب- أن يشكل فريق الإختيار أحد المرشحين لشغل عميد المعهد من الآتي:
  - رئيس مجلس إدارة الجهة المالكة.
  - رئيس مجلس الإدارة.
  - عضو مجلس الإدارة.
- ج- أن يتم تلقي الترشحات الواردة إلى اللجنة العلمية بشأن منصب عميد. ويقوم أعضاؤها بالتشاور فيما بينهم للتعرف على مدى ملائمة المرشحين لمنصب العميد.
- د- أن يقوم أعضاء اللجنة بعد مقابلات شخصية مع الأشخاص المرشحين لمنصب العميد للتعرف على مدى ملائمتهم لشغل المنصب.
- ر- بناء على دراسة أعضاء اللجنة الترشحات الواردة إليهم وما توصلوا إليه من نتائج من خلال المقابلات الشخصية مع المرشحين تقدم اللجنة مجموعة من الإقتراحات المكتوبة والسرية للتشاور بشأنها وأخذها في الاعتبار عند اختيار العميد المناسب من بين المرشحين.

### 3- عملية الإختيار:

- يتم إنتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظيفة من تتوافر فيهم الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة.

#### (2) وكيل الكلية / المعهد

يعين وكيل الكلية / المعهد طبقاً لنص المادة رقم (47) من القانون 49 لسنة 1972 والتي تنص في الفقرة الأخيرة منها على " ويكون تعين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو بقرار من الجامعة بناء على ترشيح العميد ، وذلك لمدة ثلاثة سنوات قابلة التجديد مرة واحدة".

##### 1- معايير اختيار وكيل المعهد:

تم إجراءات عملية اختيار وكيل المعهد (شئون التعليم والطلاب / الدراسات العليا والبحوث / خدمة المجتمع والبيئة ) ، بناء على الخطوات التالية:  
 أن يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة لمنصب وكيل المعهد بين جميع العاملين بالمعهد ، ويوضح في الإعلان المتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة وتوصيفها الوظيفي ، علي رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومن حق أحدهم التقدم لشغل وظيفة وكيل طالما تطبق عليه الشروط.

##### 2- إجراءات عملية الإختيار:

- أ- أن يشكل فريقاً لإختيار أحد المرشحين لشغل وظيفة وكيل المعهد من الآتي:
  - رئيس مجلس الإدارة.
  - نائب مجلس الإدارة.
  - عميد المعهد.

- اثنان من أعضاء هيئة التدريس بالكلية / المعهد.

- أربعة طلاب من مرحلة الدراسات العليا ( إذا كان المرشح وكيل المعهد لشئون الدراسات العليا).

- أربعة طلاب من مرحلة الليسانس والبكالوريوس ( إذا كان المرشح وكيل المعهد لشئون التعليم والطلاب).

- أربعة أشخاص من المجتمع المحلي وكبار رجال مجتمع الأعمال والصناعة يتم اختيارهم من قبل عميد الكلية (إذا كان المرشح وكيل الكلية لشئون المجتمع والبيئة) وأربعة طلاب من كل مرحلة.

بـ- أن يتم تلقي الترشحات الواردة إلى اللجنة العلمية بشأن منصب الوكيل ، ويقوم أعضاؤها بالتشاور فيما بينهم للتعرف على مدى ملائمة المرشحين لمنصب الوكيل.

ج- ان يقوم أعضاء اللجنة بعدد مقابلات شخصية مع الأشخاص المرشحين لمنصب الوكيل للتعرف على مدى ملائمة لشغل المنصب.

-3 عملية الاختيار:

بناء على دراسة أعضاء اللجنة للترشيحات الواردة إليهم وما توصلوا إليه من نتائج من خلال المقابلات الشخصية مع المرشحين تقدم اللجنة مجموعة من الإقتراحات المكتوبة والسرية إلى مجلس إدارة المعهد للتشاور بشأنها وأخذها في الاعتبار عند اختيار الوكيل المناسب من بين المرشحين.

### (3) رئيس القسم

١- معايير اختيار رئيس القسم الأكاديمي، وفقاً لما يلي:

- أن يتم ترشيح ثلاثة من كل قسم مرتيبين من وجهة نظر أعضاء القسم.

- ان يختار العميد أحد المرشحين لشغل منصب رئيس القسم بناء على:

## ٥. اراء اعضاء مجلس القسم.

## ○ السيرة الذاتية للشخص المرشح.

السمعة الطيبة

## ٥) علاقه بالرؤساء والزملاء والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب

(4) الأستاذ المساعدون

ليشترط فيمن يعين أستاذًا مساعدا طبقاً لنص المادة رقم (69) من القانون 49 لسنة 1972 ما يلي :

أن يكون قد شغل وظيفة مدرس مدة خمس سنوات على الأقل في إحدى الجامعات الخاضعة لـالاتفاقية، وأن يكون قد تخرج من كلية التربية أو كلية العلوم أو كلية الآداب أو كلية الحقوق أو كلية العلوم الطبيعية أو كلية التربية الفنية أو كلية التربية البدنية أو كلية التربية الخاصة أو كلية التربية المعاصرة.

لهذا القانون او ان يكون قد مضت علي حصوله علي المؤهل المنصوص عليه في المادة 66 من هذا القانون

من هذا الفاون مدة خمس سنوات على الأقل بشرط أن يكون قد مضي ثلات عشر عام على حصوله على دعوة الكالفنية ألا تلتزم بأى شرط آخر.

مع مراعاة حكم المادة 66 يجوز استثناء تعيين أستاذة من خارج الجامعة إذا توافرت فيهم الشروط الآتية:

- أن تكون قد مضت عشر سنوات على الأقل على حصولهم على المؤهل المنصوص عليه في المادة (٦٦) من هذا القانون:

أن تكون قد مضت ثمانية عشرة سنة على الأقل على حصولهم على درجة البكالوريوس

أن يكونوا قد قاموا خلال السنوات الخمس ، السادة ، بتقديم التفسير ، أو اللisan ، أو ما يعادلها.

• إجراء بحوث مبتكرة ونشرها أو إجراء أعمال إنسانية ممتازة في تخصص هذه الوظيفة.

## (5) أعضاء هيئة التدريس

أعضاء هيئة التدريس طبقاً لنص المادة (64) من القانون 49 لسنة 1972 هـ:

- (1) الأساتذة
- (2) الأساتذة المساعدون
- (3) المدرسوون

يعين أعضاء هيئة التدريس طبقاً لنص القانون رقم (65) من القانون 49 لسنة 1972 بقرار من رئيس الجامعة بناءً على طلب مجلس الجامعة بعدأخذ رأي مجلس الكلية ومجلس القسم المختص ويشترط فيمن يعين عضواً في هيئة التدريس طبقاً لنص المادة (66) من القانون 49 لسنة 1972 ما يأتي:

### 1- معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالمعهد:

1- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من إحدى الجامعات المصرية في مادة تؤهله لشغل الوظيفة أو أن يكون حاصلاً من جامعة أخرى أو هيئة علمية أو معهد علمي معترف به في مصر أو في الخارج على درجة يعتبرها المجلس الأعلى للجامعات معادلة لذلك مع مراعاة أحكام القوانين واللوائح المعمول بها.

2- أن يكون محمود السيرة حسن السمعة.

3- يشترط فيمن يعين مدرساً طبقاً لنص المادة رقم (67) من القانون 49 لسنة 1972 أن تكون قد مضت ست سنوات على الأقل على حصوله على درجة البكالوريوس أو الليسانس أو ما يعادلها ويشترط أن يكون ملتزماً في عمله ومسلكه - منذ تعيينه معيداً أو مدرساً مساعدًا - بواجباته ومحسناً أداؤها.

4- إذا كان من خريجي الجامعة / المعهد فيشترط توافر الكفاءة المتطلبة للتدريس بالإضافة إلى هذه الضوابط:

- لا يزيد السن على أربعين عاماً في تاريخ الإعلان.
- لا يقل التقدير في الدرجة الجامعية الأولى عن جيد جداً.

### 2- عملية الإختيار:

وتجرى المفاوضة بين المتقدمين من خارج الجامعة للتعيين في وظيفة مدرس طبقاً لما يلي:

- يفضل الأعلى تقديرًا في درجة الدكتوراه.
- عند التساوي يفضل الأصغر سناً.
- عند التساوي يفضل الأحدث في الحصول على درجة الدكتوراه.
- عند التساوي يفضل من له أبحاث علمية منشورة في مجال التخصص.

## (6) معاوني أعضاء هيئة التدريس (المعيدون والمدرسوون المساعدون)

طبقاً لنص المادة (133) من القانون 49 لسنة 1972 يعين المعيدون والمدرسوون المساعدون بقرار من رئيس الجامعة بناءً على طلب مجلس الكلية بعدأخذ رأي مجلس القسم المختص ويكون التعيين من تاريخ صدور القرار وطبقاً لنص المادة (135).

## أولاً: المدرسون المساعدون

### 1- معايير اختيار معاوني أعضاء هيئة التدريس بالمعهد:

يتم تعيين المدرسين المساعدين طبقاً لنص المادة (139) من القانون 49 لسنة 1972 مع مراعاة حكم المادة (135) فيشترط فيمن يعين مدرساً مساعداً أن يكون:

- حاصلاً على درجة الماجستير . ومؤهل للقيد للحصول على درجة الدكتوراه.
- ملتزماً في عمله ومسلاكه منذ تعيينه معيضاً وحسن الأداء.

تعين المدرسون المساعدون من خارج المعهد:

طبقاً لنص الفقرة الأخيرة من المادة (139) من القانون 49 لسنة 1972 يشترط فيمن يعين مدرساً مساعداً من خارج المعهد أن يكون حاصلاً على:

- تزكيه من المشرف على رسالة الماجستير في حالة حصوله على الماجستير أو من عميد المعهد بعدأخذ رأي مجالس الأقسام المتخصصة.
- يشترط ألا يزيد سن المتقدم عن خمسة وثلاثين عاماً في تاريخ الإعلان وألا يقل التقدير العام في الدرجة العلمية الأولى عن جيد.

### 2- عملية الإختيار:

وتتم المفاضلة بين المتقدمين على النحو التالي:

- 1) يفضل الأعلى تقديرًا في الحصول على درجة الماجستير.
- 2) عند التساوي يفضل الأعلى تقديرًا في الدرجة العلمية الأولى.
- 3) عند التساوي يفضل الأصغر سنًا.

## ثانياً: المعيدين

### 1- معايير اختيار المعيدين بالمعهد:

يشترط فيمن يعين معيضاً أو مدرساً مساعداً أن يكون محمود السيرة وحسن السمعة.

ويكون تعيين المعيدين إما بالتكليف أو عن طريق الإعلان.

### ■ تعيين المعيدين بالتكليف:

يحكم تعيين المعيدين بالتكليف المادة (137) من القانون 49 لسنة 1972 مع مراعاة حكم المادتين (133) ، (135) من هذا القانون فيجوز أن يعين المعيدين عن طريق التكليف من بين خريجي الكلية في السنتين الأخيرتين الحاصلين على تقدير جيد جداً على الأقل في كل من التقدير العام في الدرجة الجامعية الأولى وفي تقدير مادة التخصص.

وتعطي الأفضلية لمن هو أعلى في مجموع الدرجات مع مراعاة ضوابط المفاضلة المقررة في المادة (136) من هذا القانون والتي سيرد ذكرها في التعيين بالإعلان.

### ■ تعيين المعيدين عن طريق الإعلان:

طبقاً لنص المادة (136) من القانون 49 لسنة 1972 ومع مراعاة حكم المادة (135) ، يشترط فيمن يعين معيضاً ما يأتي:

- أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً على الأقل في التقدير العام في الدرجة الجامعية الأولى.
- أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً على الأقل في مادة التخصص.
- يشترط ألا يزيد سن المتقدم عن ثلاثين عاماً في تاريخ الإعلان.

## 2- عملية الإختيار:

وتنتمي المفاضلة بين المتقدمين للإعلان على النحو التالي:  
 1) يفضل الأعلى في التقدير العام.

2) عند التساوي في التقدير العام يفضل الأعلى في مجموع الدرجات . فتنتمي المفاضلة على أساس النسبة المئوية الأعلى لمجموع درجات كل خريج وفقا لنظامه القانوني وتحسب النسبة المئوية كالتالي:

- الخريجون في ظل النظام قبل التراكمي تحسب على أساس مجموع درجات السنة النهائية فقط.

- عند التساوي يفضل الأعلى تقديرًا في مادة التخصص.

- عند التساوي يفضل الحاصل على درجة علمية أعلى بنفس القواعد السابقة.

- عند التساوي يفضل الأحدث تخرجا والأصغر سنا.

### ثانياً : معايير اختيار القيادات الإدارية بالكلية / المعهد

#### 1- متطلبات شغل الوظيفة الإدارية كالتالي:

أ- خبرة في مجال العمل الإداري لا تقل عن عشر سنوات.

ب-إجاده التعامل مع الحاسوب الآلي.

ج- الحصول على مؤهل جامعي.

د- حسن السمعة.

هـ- الحصول على تقدير امتياز في آخر أربع تقارير لتقدير الأداء.

و- عدم توقيع أي جزاءات عليه في السنوات الخمس الأخيرة.

ز- مشاركته في تطوير العمل الإداري بالمعهد خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ي- شهادات بالفاءة من ثلاثة قيادات ممن تعامل مهم.

#### 2- إجراءات عملية الإختيار، وتتمثل في:

الإعلان عن الوظيفة الشاغرة إما من داخل الكلية أو المعهد أو من خارجهما ، من خلال وسائل الإعلام المتاحة والموقع الإلكتروني للكلية أو المعهد ، ويحدد في الإعلان المتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة.

#### 3- عملية الإختيار:

يتم انتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظيفة ، ومن توافر فيهم الكفاءات والمهارات الفنية الالزمة لشغل الوظيفة الشاغرة بعده أساليب:

أ- مدى إلمام المتقدمين لشغل الوظائف بما تعلموه في الماضي.

ب- السمات الشخصية والتطلعات والاستعدادات والقدرات النفسية والبدنية والحركية.

ج- يتم قياس القدرات المهنية والثقافية المرتبطة بـ:

- استخدام التقنيات.

التعامل مع جمهور الكلية / المعهد من الداخل ( طلاب وعاملين وأعضاء هيئة تدريس ) وجمهور الكلية/المعهد من الخارج.

مفهوم الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في تحسين العمل الإداري.

مفهوم القرار الإداري وكيفية صنعه.

مفهوم ومبادئ الاتصال الإداري الفعال.

د- المقابلات الشخصية ، بهدف الحصول على معلومات واقعية ودقيقة وقصيرة عن طالبي الوظيفة لتكوين صورة كاملة عنه والحكم على أهليته لشغل الوظيفة .  
وتنم المقابلة من خلال لجنة مكونة من ثلاثة أشخاص على الأقل يتوافر لديهم درجة كبيرة من المهارة والخبرة في التخصص ، علي النحو التالي:

- وجود فردين أو أكثر من طالبي شغل الوظيفة ويتم الحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة ، وتنم تقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض .
- وجود متقدم واحد أو أكثر لشغل الوظيفة ، ويتم تقييم إجابات كل مرشح من كل فرد في اللجنة علي حدي ، ثم تجمع التقديرات وتؤخذ المتوسط .

ثالثا : أساليب استقطاب الكفاءات (المواهب) الأكademie والإدارية بالمعهد وتنميتهن

1- الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس وجميع العاملين (إداريين ، فنيين ) بالكلية ، عن طريق:

- الكشف عن نوعية الكوادر العلمية والإدارية التي يحتاجها المعهد .
  - الكشف عن خبرات المرشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي .
  - تقييم متطلبات العمل والسمات المميزة لشاغلي الوظائف .
  - تحديد اتجاهات المرشحين نحو المعهد والعمل فيه .
  - وضع خطة لتوظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئات التدريس والإداريين المرشحين .
- 2- اكتشاف الكفاءات أو المواهب من الكوادر العلمية والقيادة الأكademie والإدارية ، عن طريق:

فحص رصيد المعهد من المواهب بالإعتماد علي الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف المتميزين والموهوبين ، مما يستلزم:

- معرفة عدد الأفراد الذين لديهم القدرة علي شغل مناصب قيادية (أكاديميين و إداريين ) علي المدى البعيد ، ومعرفة القدرات والصفات التي تؤهلهم لشغل الوظائف مستقبلا .
- العمل علي تطوير التعاقب الوظيفي للكفاءات ، فقد يكون ولاء وانتفاء أعضاء هيئة التدريس والإداريين للعمل وليس للمعهد ، بمعنى أنهم يبحثون عن وضع مهني أفضل .

3- وضع خطة لحفظ الكفاءات من الأكاديميين والإداريين الموجدين بالمعهد عن طريق:

- تشجيع التقييم الذاتي وعملية التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد .
- تطبيق نظم متنوعة لتقويم الأداء تساعده في تحديد نقاط التميز ونقاط الضعف .
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين (أقل من 40 سنة) علي الترقى للوظائف الأعلي ، مع الاهتمام بتحقيق مستوى عال من الرضا عن العمل للفئات العمرية من سن (40 - 59 سنة) ، وتوفير الإحساس بالأمان الوظيفي لمن هم (60 سنة فأكثر) .
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لحفظ على أعضاء هيئة التدريس والإداريين من ذوي التخصصات النادرة ، حيث يقوم المعهد بتحليل أسباب تركهم للعمل بها لإزالتها .

- توفير معلومات كافية عن أعضاء هيئة التدريس والإداريين الراغبين في السفر أو ترك الوظيفة والتعرف على آرائهم ، ثم فحص تلك المعلومات وتحليلها لمعرفة مواطن الضعف في المعهد ، ومحاولة التغلب عليها.
  - التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالمعهد عن طريق التقييم المستمر للأداء وتحديد القدرات الكامنة فيهم والعمل على إطلاقها وتوظيفها.
  - التأكد من وجود الموهبة لدى عضو هيئة التدريس ، والإداريين ، ثم وضع خطط لتنميتها في مراكز متخصصة.
  - معرفة القيادات لأصحاب الكفاءات والمواهب الأكademie والإدارية بإدارة المواهب حتى يمكن الاستفادة منهم ، والإستعانة بهم ، واستقطابهم ، والإحتفاظ بهم.
- 4- وضع سياسات الحوافز تشمل حواجز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الإنتماء لدى الكفاءات المتميزة وإلتزامهم بالبقاء في المعهد ، عن طريق :**
- تقديم التقدير المادي المناسب ، من خلال الرواتب والمكافآت المختلفة.
  - المعاملة العادلة للجميع أكاديميين وإداريين من حيث توزيع أعباء العمل ، والترقيات.
  - رصد الخبرات المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ونشرها بين المعاهد والكليات والجامعات المختلفة كنماذج يحتذى بها.
  - تكريم عناصر من الكفاءات المتميزة علي مستوى كل قسم أكاديمي وإداري دوريا.

- 5- وضع سياسة لتنمية الكفاءات المتميزة الأكademie والإدارية ، وذلك عن طريق:**
- معرفة مجموعة المهارات المتوفرة لدى كل فرد.
  - تحليـل الوظيفة التي يشغـلونـها.
  - تحـديد فـجـواتـ الأـداءـ بـمـقـارـنـةـ الأـداءـ الفـعـلـيـ بـالـأـداءـ المـتـوقـعـ مـسـتقـبـلاـ.
  - تحـديدـ نـوعـيـةـ الـمـهـارـاتـ التـيـ يـحـاجـ لـيـهاـ الـفـردـ لـتـمـيـتهاـ.
  - اقتـراحـ البرـنـامـجـ التـدـريـيـ المـنـاسـبـ.
  - تـدـريـبـ الـفـردـ قـبـلـ تـشـغـيلـهـ لـلـوـظـيفـةـ المـرـشـحـ لـهـ وـأـثـانـهـ.
  - الإـسـتـفـادـةـ مـنـ النـظـامـ الـحـالـيـ لـتـمـيـةـ قـدـرـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ وـتـفـعـيلـهـ.
  - الإـهـتـمـامـ بـتـمـيـةـ قـدـرـاتـ وـمـهـارـاتـ إـدـارـيـينـ دـورـيـاـ مـنـ خـلـالـ بـرـامـجـ مـتـمـيـزةـ يـقـومـ بـوـضـعـهاـ أـسـانـدـةـ مـتـخـصـصـينـ.

- 6- لجعل المعهد مكاناً جاذباً للعمل:**
- يريده أعضاء هيئات التدريس والإداريين ويرغبون في العمل به ويسعون للبقاء به والإنتماء إليه ، وجذب المتميزين منهم للعمل فيه ، يستلزم:
- أن يحظى المعهد بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي.
  - توفير بيئة عمل مشجعة تتواافق فيها كل التجهيزات والإمكانات التكنولوجية التي تشبع حاجات أعضاء هيئات التدريس والإداريين وتحقق طموحاتهم.
  - توفير التقدير المناسب من أجر ومكافآت بالإضافة إلى التقدير المعنوي.

- وجود قيادات ( مدير إدارة - رئيس قسم - وكيل معهد - عميد معهد ) تساعد أعضاء هيئة التدريس علي التدريس الجيد ، وتساعد الإداريين علي العمل الجيد.
- إعطائهم المزيد من الحرية والإستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.

#### 7- تطوير الأداء الإداري للمعهد ، عن طريق:

ممارسة قيادات المعهد ( عميد / وكيل / رئيس قسم ) أساليب الإدارة الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يشعرهم بالتقدير وبأنهم أفراد منتجون للمعرفة يستجاب لآرائهم ، من خلال:

- تقديم الدعم الشخصي عن طريق التدخل عندما يشعر عضو هيئة التدريس أو الإداري بوجود بعض المشاكل الشخصية ومساعدته على حلها.
- إعداد برامج فعالة لتنمية القدرات والمهارات.
- منح الثقة الكافية لهم ليؤدوا وظيفتهم على أكمل وجه.
- بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس بجميع الأقسام الأكademie والإداريين بإدارات المعهد بحيث يتم تحديد المواهب والطاقة الكامنة لدى كل منهم والعمل على الاستغلال الأمثل لمواهبيهم للتغلب على ترك البعض منهم لوظائفهم بغض النظر العمل في جهات أخرى أو للسفر مما يحفزهم على البقاء في المعهد.

#### 8- العمل على تحسين صورة المعهد أمام المجتمع، من خلال:

تقديم خدمات عالية الجودة للطلاب والمجتمع والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين وكذلك التعامل مع الطلاب بطريقة أخلاقية وعادلة مما يجعله يحتل مكانة متميزة على مستوى مصر والعالم العربي والأفريقي عن طريق:

- وجود رؤية ورسالة واضحة وموثقة ومعلنة.
- وجود مجموعة من القيم الجامعية الإيجابية التي تثث على التعاون والتفااني في العمل ، والإعتزاز بالعمل.... الخ ، يلتزم بها الجميع.
- الإهتمام بالبحث العلمي على كافة المستويات الأكademie والإدارية وربطه بالمشكلات الداخلية ( الطلاب / أعضاء هيئة التدريس / ..... ) وكذلك قضايا المجتمع.
- تحسين مخرجات المعهد من المعلميين ليصبحوا منتجاً مرغوباً في أسواق العمل.

9- العمل على جذب واستقطاب المتميزين ، أساتذة الجامعات الأخرى ( في حالة وجود عجز ) ، وكذلك الإداريين من خلال تقديم عروض مغرية وتحديد الخدمات التي يمكن أن يقدمها المعهد لهم ، والتي تبرز أنها أفضل مكان لعملهم ، عن طريق:

- توفير عمل ممتع ومجزي ( أجر مناسب ).
- توفير بيئة عمل جيدة.
- توفير فرص للتعلم والترقى الوظيفي.
- تهيئة الظروف الملائمة والدعم والتشجيع بما يتوافق مع طموحاتهم ومواهبيهم.
- توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لهم.
- توفير مستقبل جيد للفرد المتميز.

- وجود نظام لتقدير الأداء التدريسي والبحثي لعضو هيئة التدريس.
- وجود نظام لتقدير الأداء لجميع الإداريين.
- مكافأة الأداء المتميز ومعاقبة الأداء المتدني.
- تنمية الإحساس بالذات وقيمة الفرد داخل المجتمع الجامعي والمجتمع الأكبر.
- توظيف الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون قدرة وطاقة على الإبداع.
- الاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب.
- إتاحة الفرصة لاختيار القيادات الأكademie والقيادات الإدارية.
- حصر متطلبات المعهد من العناصر البشرية وأخذها في الاعتبار عند الاختيار.

#### ❖ متطلبات تنفيذ التصور المقترن ، تمثل في:

- الاعتماد في نظام تعين القيادات الأكademie والإدارية على الكفاءة والجدران.
- أن يكون هناك توصيات واضحة لوظائف القيادات الأكademie والإدارية ، يتم تحديثها من آن لآخر طبقاً لما هو متوقع من تلك القيادات وما تم التوصل إليه من نتائج.
- أن يكون من ضمن برامج تنمية القدرات برامج خاصة بإعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لشغل المناصب القيادية الأكademie ، التي يراعي فيها ما يلي:
  - يتحقق بها من ينوي ترشيح نفسه لشغل هذه المناصب.
  - أن يكون احتياز هذه البرامج شرط أساسى للمترشح.
  - أن تصمم البرامج وفقاً للإحتياجات التدريبية لهذه القيادات وفي ضوء توصيف وظائف لهم.
  - أن يكون المدربون أساتذة إدارة تربية وأساتذة إدارة أعمال وقيادات جامعية علياً.
- أن يكون هناك منح لدول متقدمة تخصص لتدريب أعضاء هيئة التدريس على القيادة الجامعية و بحيث تكون وسيلة لإعدادهم لشغل المناصب القيادية.
- وضع أهداف إستراتيجية لاختيار واستقطاب القيادات الأكademie والإدارية وتنميتهما.