

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

أمل أحمد حسن محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة المنيا

داليا طه محمود يوسف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة المنيا

مستخلص

يتسم عالم اليوم بالديناميكية الشديد، مع درجة من الغموض آخذة في التزايد، في ظل مدى واسع من التحديات المعقدة والمتراصة، الأمر الذي نتج عنه فكر إداري جديد يحل ما تتعرض له المنظمات من تحديات وتهديدات ناشئة من منظور عالم الفوكا VUCA، والتي تعني التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity. وفي هذه البيئة المضطربة وغير المستقرة، بدأت بعض الأدبيات الإدارية تشكك في الفكر الكلاسيكي معربة عن قصوره في تجاوز ملامح هذا السياق. ولم تكن مؤسسات التعليم العالي وقادتها، بمنأى عن تحديات هذا السياق وتداعياته؛ فضلاً عما يعانيه القطاع ذاته من أوجه قصور، ومتطلبات متجددة، وأولويات متنافسة، وقضايا معقدة،... الخ؛ مما يستدعي جدارات وقدرات قيادية متنوعة وفريدة؛ تستلزم إعداد وتنمية متواصلة للقيادات الأكاديمية. وفي ضوء ذلك هدفت الدراسة بشكل رئيس لبناء تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحديدًا تم توظيفه في تناول عدة محاور؛ تضمن المحور الأول تحليل طبيعة VUCA وأبعادها، والنظريات المفسرة للظواهر خلالها، ونماذجها؛ قدم المحور الثاني عرض تحليلي لمحركات ومحفزات التغيير بالتعليم العالي عالمياً، بينما تناول المحور الثالث؛ ماهية الجدارات القيادية في سياق VUCA، وشمل المحور الرابع تحليل وثائقي لجدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها، وقد اختتمت الدراسة بالمحور الخامس؛ الذي قدم مجموعة من الجدارات التي تم استخلاصها وفق خمسة أبعاد هي السمات الشخصية، القدرات العقلية، القدرات العاطفية والانفعالية، المهارات الاجتماعية والثقافية، والمهارات الإدارية. كما تم بناء تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA، وقد تم تحكيمة من قبل (١٦) خبيراً.

الكلمات المفتاحية: عالم الفوكا، جدارات القيادات الأكاديمية، تنمية القيادات الأكاديمية، نظرية الفوضى، نظرية النظم التكيفية المعقدة، جامعة المنيا.

A Proposal Framework to Enhance the Competencies of Academic Leaders at Minia University Considering the VUCA World

Abstract

The world nowadays is characterized by extreme dynamism, with an increasing degree of ambiguity, and a wide range of complex interconnected challenges, which resulted in a new management thought that analyzes the emerging challenges and threats facing organizations considering the VUCA world, which stands for Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. In this turbulent and unstable environment, some management literature has begun doubting the classic thought, expressing its shortcomings in overcoming the features of this context.

Higher education institutions and their leaders are not free from the challenges of this context and its reflections; in addition to what the sector itself is suffering from in terms of shortcomings, renewed requirements, competing priorities, complex issues, etc.; which calls for diverse and unique leadership competencies and capabilities; and continuous professional development of academic leaders.

Accordingly, the study aims to build a proposal framework to enhance the competencies of academic leaders at Minia University considering the VUCA world. The descriptive method was used, specifically, it was employed in addressing several aspects; the first aspect analyzed the nature of VUCA dimensions, the theories explaining the phenomena within it, and models; the second aspect provided an analytical presentation of the change drivers and stimuli in higher education, while the third one addressed the nature of leadership competencies in the context of VUCA, and the fourth included a documentary analysis of the competencies of academic leaders at Minia University and their development. The study concluded with the fifth aspect, which presented a set of competencies extracted according to five dimensions: personal traits, mental abilities, emotional and affective abilities, social and cultural skills, and administrative skills. It also developed a proposed framework to enhance the competencies of academic leaders at Minia University considering the VUCA world, which was judged by (16) experts.

Keywords: VUCA world, academic leadership competencies, development of academic leaders, chaos theory, complex adaptive systems theory, Minia University.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

أمل أحمد حسن محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة المنيا

داليا طه محمود يوسف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة المنيا

مقدمة:

الثبات والاستقرار غايات يتردد صداها داخل النفس البشرية، نتيجة الميل الفطري لتحقيقها في مختلف جوانب الحياة، إلا أن ذلك يظل أملاً بعيد المنال، بل ويتناقض مع ملامح التدفق المستمر والحركة الدائمة والديناميكية المتأصلة في كل شئ حولنا، إذ يعد التغيير أحد السنن الكونية، وسمة من السمات المتجذرة في حياة البشر منذ بدء الخليقة. إلا أنه مع مطلع القرن الحادي والعشرين، شهد العالم سلسلة من التغيرات والتطورات المتنوعة غير المسبوقة؛ والتي مازالت تزداد وطأة عقداً بعد عقد، نظراً لاختلاف طبيعة التغيير الحالي والمغاير جذرياً لما كان عليه في الماضي في ظل بيئة تعج بتغيرات متلاحقة وغير متوقعة.

هذا لا يعني أن التحولات والتغيرات غير المتوقعة والحادة لم تحدث في الماضي، ولكن الاختلاف يكمن في سرعة وحجم ونطاق التغيير والتعقيد الحالي، الذي يعد مختلفاً جوهرياً عما شهده التاريخ البشري سابقاً (Stein, 2021, 2). ففي عالم اليوم الديناميكي المترابط، كل شيء في حالة مستمرة من الحركة؛ مع درجة من الغموض آخذة في التزايد، مما يؤدي لظهور مدى واسع من التحديات الطبيعية والاجتماعية والسياسية والمالية المعقدة والمترابطة، بالتزامن مع تصاعد أشكال مختلفة وواسعة النطاق من الابتكارات التكنولوجية المتوالية، والتي بدورها سرعان ما ستغير محيطنا العام؛ والطريقة التي نعيش وتواصل بها والبيئة التي نعمل خلالها (Srinivasan & Prabu, 2020, 744).

ليست المنظمات والمؤسسات المعاصرة بمعزل عن تلك المحركات الرئيسة لهذا السياق الديناميكي الحالي، وما نتج عنه من تداعيات وتحديات وكذلك فرص متنوعة على الصعيدين العالمي والمحلي على السواء. ومن الجدير بالذكر أن تعرض المؤسسات لفرص ومخاطر ليس أمراً جديداً على الفكر الإداري، حيث تناولت الأدبيات الإدارية؛ إدارة التغيير،

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

والدراسات المستقبلية، والتخطيط الاستراتيجي، لاسيما تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات المصاحبة؛ وذلك من خلال مداخل إدارية تسعى لفهم ملامح التغيير وأفضل السبل للتعامل والتأقلم معها، وتطوير المعطيات لتناسب مع متطلباتها. إلا أن طبيعة التغيير الحالي وحجمه وسرعته ونطاقه أصبحت أكبر بكثير؛ فلم تعد التغييرات بسيطة أو متوقعة كما كانت بالسابق، ولم تعد تدريجية وبطيئة يسهل التنبؤ بها، بل أصبحت ذات طبيعة مفاجئة وعاصفة إلى حد كبير؛ الأمر الذي نتج عنه فكر إداري جديد يتعامل مع المنظمات ويحلل ما تتعرض له من تحديات وتهديدات ناشئة من منظور أو عدسة أو عالم فوكا VUCA.

يعد عالم الفوكا "VUCA" أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة المتداولة في المجال الأكاديمي وأدبيات إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة؛ وقد تم تناوله لوصف ملامح العصر الحالي؛ "فقد أصبح عالم اليوم غير مؤكد ومضطرب بشكل مكثف، مما جعل وسائل الإعلام ورجال الأعمال وعلماء الإدارة، يطلقون على هذه البيئة الديناميكية اختصار VUCA، والتي تعني التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity" (Dhillon & Nguyen, 2020, 4). وقد اكتسب مصطلح VUCA اهتمامًا كبيرًا في دراسات الإدارة والقيادة، رغم أن نشأته كانت من خلال الكلية الحربية للجيش الأمريكي لوصف حقبة ما بعد الحرب الباردة، ثم تم استخدامه في سياقات ومجالات وقطاعات مختلفة.

فقد تم تداول المصطلح عند مناقشة عدة مجالات ذات صلة بالتغيرات الجيوسياسية، والمنظمات، والأعمال التجارية، والقيادة وكذلك في سياقات الحياة المختلفة بشكل عام (Keinänen & Havia, 2022, 152). ويشير التقلب لطبيعة التغيير السريع وغير المتوقع، في حين ينطوي عدم اليقين على ضعف القدرة على التنبؤ رغم معرفة الأسباب الكامنة والنتائج المحتملة. وينشأ التعقيد من ارتباك القضايا وضخامة حجم المعلومات، بينما يعكس الغموض ضبابية الواقع وعدم وضوح العلاقات السببية (Tobin, 2023, 947).

ومن ثم اكتسب المصطلح شعبية كبيرة في الأدبيات الإدارية؛ وشاع استخدامه في عدة مجالات؛ لكونه يعبر عن ملامح العالم حالياً ويعكس بالفعل إيقاع القرن الحادي والعشرين، ويجسد التحدي الذي يتعين على المؤسسات المعاصرة مواجهته.

كذلك تم استخدام مصطلح عالم الفوكا VUCA مقترناً بعدة مفردات مماثلة تجسد السياق الغامض والبيئة الديناميكية الحالية، ومنها على سبيل المثال؛ الاضطراب turbulence، المخاطر risks، الفوضى chaos، انعدام الأمن insecurity، المفارقة paradoxical، العواقب غير المقصودة unintended consequences، المشكلات الشريرة wicked والمعقدة complicated والمثيرة للجدل controversial، وكذلك مصطلح البجعة السوداء black-swan (Zamani & Ait Soudane, 2022, 484). ولعل تلك السمات تؤكد الطبيعة المتعددة الأوجه للتحديات التي نواجهها، والتي يتردد صداها عبر مجموعة من المترادفات والأوصاف واللامح، مما يعكس التفاعل المعقد للعوامل التي تشكل واقعا غير المؤكد والمتطور بسرعة. وربما يجسد فيروس (كوفيد ١٩) مثال حي لجميع أبعاد VUCA مجتمعة؛ نظراً لما شهده العالم من أحداث غير مسبوق، أو ما يشار إليه بتأثير الدومينو؛ وكيف أدى وقوع حدث واحد، لسلسلة معقدة ومتوالية من العواقب المترابطة التي أثرت على جوانب المجتمع المختلفة، وما صاحبها من قرارات واستراتيجيات وسياسات غير اعتيادية كان لها تداعيات كثيرة على الحكومات وقطاعات المجتمع المختلفة والمؤسسات وكذلك الأفراد... الخ، منذ ظهور الفيروس وحتى الوقت الحالي، ليس على القطاع الصحي فحسب، بل على كثير من القطاعات والأنشطة المجتمعية.

وفيما يتعلق بالأدبيات الإدارية، يشير عالم الفوكا VUCA لبيئة الأعمال التي تتغير باستمرار بطرق متضاربة ودرامية ولا هوادة فيها مما ينتج تحديات شديدة للمنظمات وقادتها (Deaton, 2018, 1). وعالم الفوكا هو عالم لا نتوقف فيه عن توقع الكوارث حيث تندفع الأحداث بوتيرة متسارعة، ومن ثم تتضائل فرص الأفراد والمؤسسات في التطور والاستمرار والبقاء (محمد علي نصر الدين، ٢٠٢٣، ٨). فالتغيرات المتقلبة Volatile متكررة الحدوث وسريعة وتسبب عدم الاستقرار؛ بينما يفتقر القادة للمعرفة الكاملة بالتغيرات

تصور مقترح لتعزيز جداريات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ذات الطبيعة غير المؤكدة Uncertain؛ أما التغيرات المعقدة Complex فهي مربكة بسبب الترابط بين مكوناتها؛ في حين تتسم التغيرات الغامضة Ambiguous بالحدائث والافتقار للأسبقية (Bennett & Lemoine, 2014, 311). وعليه تمثل VUCA مزيج من المكونات أو العناصر التي تعبر عن طبيعة التغير المعاصر والأحداث الآنية الديناميكية؛ حيث حالات من التقلب المستمر والتغير السريع، مع عدم يقين وصعوبة بالتنبؤ بمجريات الأمور، مصحوبة بمزيد من التعقيد المحمل بالعديد من القضايا المتداخلة والمتغيرات المترابطة التي قد تسبب الفوضى غالباً، فضلاً عن غموض وضبابية العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها نتيجة المرور بتحديات غير مسبوق.

وفي صدارة التحديات التي قد تواجه القيادات في هذا السياق؛ أن يتم تشخيص جوانب VUCA بشكل غير سليم نتيجة الإدراك الخاطئ للإشارات البيئية، إذ قد يتبنى القادة حلولاً خاطئة تؤثر بشدة على أدائهم وأداء مؤسساتهم (Vecchiato, 2015, 273). وبذلك يمثل كل حرف من اختصار VUCA نوعاً من التغير البيئي الذي يجب على القادة تحديده بشكل سليم والتعامل معه بوعي ودقة، وإلا ستكون هناك مخاطرة في تنفيذ استراتيجيات غير ملائمة لمواجهة التحديات المطروحة، ومن ثم عواقب وخيمة سواء على القادة أنفسهم أو على منظماتهم.

وفي هذا العالم بكل ما يحمل من تحديات، يجب أن يكون رد الفعل سريعاً ودقيقاً؛ فالبقاء والنصر سيكونان للأسرع وليس للأفضل فقط؛ إذ أن هناك مؤسسات كثيرة كانت أفضل من غيرها ولكنها تراجعت إلى الوراء خطوات، وتورت عن الأنظار بسبب بطئها في مواكبة الأحداث وعدم قدرتها على فهم متغيرات بيئة الفوكا المحيطة بها (محمد علي نصرالدين، ٢٠٢٣، ٩). وتذخر الأدبيات الإدارية بأمثلة لمنظمات عريقة كانت لها سمعة مرموقة عالمياً، على سبيل المثال؛ Nokia و Blackberry و Kodak، ولكنها فشلت في قراءة التغيرات في بيئاتها بشكل صحيح، وبالتالي لم تكيف عملياتها بدقة، وعانت من عواقب غير محمودة (Bushe & Marshak, 2016, 37). ولعل تلك النماذج تجسد تداعيات

التغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي تتعرض لها المنظمات حالياً، الأمر الذي يدفعها جاهدة للتكيف مع السياق الحالي وعدم التخلف عن الركب، والذي بدوره يختلف عبر المنظمات؛ فنجد قلة تقوم بصنع المستقبل، وأخرى تسارع للحاق، وثالثة لازالت متأخرة، ومنها من لا يدرك ماذا يحدث ولماذا وكيف يمكن تجاوز ذلك بنجاح.

وفي هذا السياق البيئي غير المسبوق يواجه قادة المؤسسات المعاصرة ضغطاً هائلاً؛ بسبب شدة وحجم التغير والاضطراب، كما شكك هذا السياق في جدوى نماذج القيادة التقليدية المألوفة. "إذ أعتاد القادة التعامل بسهولة مع الأنشطة الروتينية داخل مؤسساتهم وخارجها، لاسيما عندما تكون البيئة ثابتة وبسيطة وواضحة ومستقرة؛ ولكن بمجرد مواجهة حالات عدم اليقين والمخاطر والمجهول والغموض، تحتاج المنظمات لقيادة فعالة للاستجابة بكفاءة مع بيئة VUCA" (Zamani & Ait Soudane, 2022, 489). ومن ثم علينا أن ندرك أن فلسفة الإدارة التقليدية في افتراضها أن بيئات العمل المختلفة مستقرة *stable*، ومتوقعة *predictable*، ومحددة *well-defined* وروتينية، قد انتهت ولا رجعة لها، وأصبح هناك فلسفات أخرى تحكم العمل الإداري في مواجهة عالم الفوكا VUCA (محمد فتحي حسن، ٢٠٢٤، ٧).

فلم تعد الأساليب التقليدية كافية لمواجهة الديناميكية البيئية؛ إذ تخلق ظروف VUCA تحديات تتطلب قدرة القادة على التكيف والمرونة، وإجراء تقييم نقدي لقدراتهم على التدخل والتأثير على النتائج المستهدفة؛ والاعتماد بشكل متزايد على الأساليب المستندة للبيانات للتنقل في البيئات المعقدة واتخاذ قرارات مستنيرة؛ فضلاً عن الاعتراف بالمتزايد بأهمية القيادة الواعية؛ التي تتضمن إدراك أبعاد مختلفة للواقع داخل المنظمة وخارجها، وفهم الاحتياجات المتنوعة والمتطورة لأصحاب المصلحة والاستجابة الفعالة لها (Schulte & Imhof, 2022, 54). وقد نتج عن هذا السياق مخاوف بشأن تولي الأدوار القيادية وربما السعي لتجنبها؛ مما يشير لحاجة المؤسسات لتعزيز البيئات التي يمكن أن تظهر فيها المواهب القيادية المتنوعة وتزدهر، وتتكيف مع المشهد المتطور باستمرار لعالم VUCA (Tobin, 2023, 956).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

وفي ظل هذه البيئة المضطربة وغير المستقرة، بدأت بعض الأدبيات الإدارية تشكك في الفكر الإداري الكلاسيكي معربة عن قصوره في تجاوز هذا السياق الديناميكي، وأن الإدارة التقليدية لم تعد ذات جدوى لمواجهة تلك التغيرات المتوالية والسريعة؛ الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً لرصدها ومحاولة التكيف الفعال والمرن معها. ولم تكن مؤسسات التعليم العالي وقادتها، أوفر حظاً من القطاعات الأخرى، ولم تكن بمنأى عن سياق VUCA وتحدياته وتداعياته؛ فضلاً عما يعانيه القطاع ذاته من أوجه قصور عديدة، ومتطلبات متجددة، وأولويات متنافسة، وقضايا معقدة،... الخ. ورغم تفاوت تلك التحديات كماً وكيفاً بين جامعات الدول المتقدمة ونظيراتها بالدول النامية، بل وعبر مؤسسات التعليم العالي داخل نفس القطر؛ إلا أن جميع مؤسسات التعليم العالي وقادتها عالمياً يتأثر بشدة بطبيعة البيئة المضطربة والمعقدة وسريعة التغير والمترابطة بشكل غير مسبوق.

وبالفعل تم استعارة اختصار VUCA في سياق التعليم العالي تحت مصطلح جامعة فوكا "University VUCA"؛ بوصفها منظور يمكن من خلاله تحليل السياق الجامعي عبر التغيرات الديناميكية واللايقين، والبيئة المتغيرة والانفتاح والتحرر من "المعتاد" لصالح "الجديد" أو "المجهول"؛ مما يستلزم إضفاء قدر أكبر من المرونة والقدرة على التكيف، والحفاظ على التوازن المؤسسي من أجل الديمومة والازدهار في إطار سياق متسارع التطور (Korsakova, 2020, 98). كذلك تم تناول ملامح التقلب واللايقين والتعقيد والغموض الأكاديمي التي أضحت بارزة حالياً في مشهد التعليم العالي عالمياً (Latha & Christopher, 2020, 744).

ولعل أحدث مثال حي يمكن الاستشهاد به لتجسيد سياق VUCA وتداعياته على مستوى قطاع التعليم العالي وقياداته؛ ما طالعنا به وسائل الإعلام في غضون بضعة أيام فقط عقب "عملية طوفان الأقصى في ٥ أكتوبر ٢٠٢٣"، من مثول رؤساء أرقى وأبرز الجامعات العالمية وتحديداً؛ قيادات جامعة هارفارد وبنسلفانيا ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا؛ للمسألة خلال عدة ساعات أمام لجنة التعليم بالكونجرس الأمريكي؛ نتيجة للتوترات والمظاهرات

والاحتجاجات التي شهدتها ساحات الحرم الجامعي على خلفية هذه الأحداث؛ وذلك للرد على مجموعة من القضايا المتداخلة والمراوغة والشائكة، وتلقيهن انتقادات شديدة إزاء الاخفاق في تحقيق التوازن بين حماية حرية التعبير والحفاظ على سلامة الطلاب، والعنصرية والإسلاموفوبيا والعداء للسامية؛ واعتُبرت ردودهن تأكيداً للفشلين في إدارة مؤسساتهن؛ وسط إدانات واسعة من المانحين وإنهاء بعض المؤثرين منهم دعمهم المالي لجامعة بنسلفانيا تحديداً. ربما يوضح هذا المشهد أحد الجوانب التي تواجه القيادات الأكاديمية وسط مزيج من الأبعاد المتشابكة والقضايا المترابطة والأوضاع غير المستقرة في خضم عالم شديد العولمة؛ يؤثر فيه مزيج من القضايا الجيوسياسية والديمقراطية والاقتصادية والأيدولوجية... الخ داخل الدولة وخارجها، على الجامعة وقياداتها وسياساتها ومصادر تمويلها.

انطلاقاً مما سبق، تتطلب الإدارة والقيادة الجامعية خلال السياقات والبيئات المضطربة وغير المستقرة أساليب علمية ومداخل إدارية ملائمة، لاسيما أن السياق الحالي الذي يعيشه العالم له تأثير بالغ الأهمية على جميع المنظمات والقطاعات، ولا مفر من تداعياته التي ربما ستستمر أعواماً وعقوداً مقبلة، وربما تزيد خلالها وتيرة هذه الملامح؛ فضلاً عن كون الإدارة علم حي متجدد، يتطور باستمرار ليتماشى مع متغيرات العصر ومستجداته، من خلال ما يطرحه منظرو الإدارة ومفكريها من نماذج وأطر فكرية جديدة ذات صلة بالبيئة الحالية وأبعادها الجديدة، وما تستلزم من جدارات وقدرات قيادية متنوعة وفريدة؛ تستدعي إعداد وتنمية متواصلة للتعامل الذكي مع السياق الحالي، وتمكن القيادات من تبني رؤى جديدة واستراتيجيات ملائمة لمواجهة بيئة مليئة بالتحديات.

تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها:

جاء الاهتمام بدراسة VUCA وكذلك الإحساس بأهمية تعزيز جدارات القيادات الأكاديمية؛ نتيجة المعيشة الواقعية للمنظومة الجامعية كأعضاء هيئة تدريس بجامعة المنيا، وما يمكن تلمسه من تحديات وتحولات ومتطلبات حالية متصاعدة تمر بها مؤسسات التعليم العالي، رغم أن الثبات والاستقرار النسبي كان سمة غالبية على القطاع حتى عدة سنوات مضت. وغني عن البيان أن منظومة التعليم العالي في مصر تجاهد منذ عقود للتغلب على

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

إرث ثقيل من المشكلات المزمنة والمتراكمة، وإذ تجد نفسها مع بداية القرن الحادي والعشرين تصطدم بمجموعة متنوعة وكبيرة من المستجدات العالمية والمجتمعية والتربوية... الخ، منها على سبيل المثال لا الحصر؛ الأوبئة العالمية سريعة الانتشار، الرقمنة والذكاء الاصطناعي والثورات الصناعية المتلاحقة، الاستدامة البيئية، التنافسية والتدويل، اقتصاد المعرفة والابتكار، تصنيف الجامعات، الحوكمة، الجودة والاعتماد.. الخ. وهكذا قائمة لا تنتهي ولن تتوقف من التطلعات والتوقعات المنتظر القيام بها على أكمل وجه في عالم سريع الديناميكية. وتجسد القيادات الأكاديمية العليا خلال هذا السياق أهمية جوهرية ليس لتيسير المنظومة الجامعية وتحقيق وظائفها فحسب، بل لدورها المؤثر في جميع مكونات تلك المنظومة أيضاً، إذا ما أدركت هذه البيئة المعقدة والديناميكية، واتخذت التدابير الملائمة للتعامل مع أبعادها وتحدياتها بفاعلية؛ والتي تتطلب بدورها جدارات غير تقليدية ربما لا تتوفر لديهم حالياً بالمستوى المأمول.

وقد أفضى هذا الانطباع الأولي لمزيد من الإطلاع على مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة التي ذخرت الأدبيات التربوية والإدارية بها؛ في محاولة لرصد زوايا مختلفة ذات صلة بالقيادات الأكاديمية في مصر وما تواجهه من تحديات ومعوقات قد تنعكس على ممارساتهم وأدائهم، وبما يؤكد الحاجة لمزيد من جهود تنمية الجدارات التي تمكنهم من القيادة بفعالية. ولعل من أبرزها ما يلي:

١. ما أكدته الدراسات من وجود فجوة كبيرة في أداء الإدارة الجامعية وقياداتها، مقارنة بالتطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وقصور القدرة على مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والتكيف معها، وتلبية احتياجات المجتمع المصري، ومتطلبات العصر والتمكن من استشراف المستقبل والتكيف مع التحديات القادمة؛ ومنها: "فجوة الأداء الإداري الحالي على مستوى الجامعات المصرية مقابل الفكر والنماذج الإدارية الجديدة القادرة على الاسهام في تحقيق مهام الجامعة المستجدة والمتسارعة التغير، والاستجابة للحاجات البيئية والمجتمعية المتوقعة" (فؤاد أحمد حلمي، ٢٠١٩، ٢٣٢). وقلة اطلاع

القيادات على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها" (محمد صبري الأنصاري ورجب أحمد عطا، ٢٠٢١، ٣٣٤).

٢. وجود بعض ملامح المقاومة لدى القيادات إزاء مبادرات الحداثة والتطوير والتجديد، مع تفضيل استخدام الأساليب التقليدية والتمسك بها؛ مما يؤثر سلبيًا في قدرتهم على الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية المتجددة؛ ومنها "ضعف قدرة القيادات الجامعية على مواكبة التغيرات التي تلحق بالبيئة المحيطة وعزوف بعض القيادات عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واعتمادهم على الأساليب التقليدية في إدارة الجامعات ومقامتهم للتجديد والتغيير" (شيرين محمد وسيم، ٢٠٢٠، ١٢٧). وكذلك "سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة والقيادة الجامعية مع جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملاءمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة ومقاومة التغيير والتطوير" (دعاء محمد دسوقي، ٢٠٢١، ٨٠٧).

٣. قصور بعض جدارات الإدارة والقيادة الجامعية، وتكليف القيادات بمسؤوليات لا يتمتعون بالخبرة الكافية لتحملها، على الأقل بالنسبة للأساتذة المنوط بهم تولي مسؤوليات إدارية حديثاً، وانخفاض مدى الاستعداد والجاهزية للقيام بذلك؛ ومنها "انخفاض المواصفات الوظيفية من مهارات واستعدادات وخصائص وقدرات، إلى جانب قلة الخبرة بالعمل الجامعي لاسيما أن من يشغل منصباً قيادياً يجد نفسه أمام مسؤوليات لا عهد له ببعضها" (نبيل سعد خليل وأخران، ٢٠٢٠، ٥).

وعلى صعيد آخر، أشارت عدة دراسات لحاجة القيادات الأكاديمية الملحة لامتلاك القدرة على التكيف مع التحديات المتلاحقة وتحديث أساليب القيادة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي، وضرورة تبني منهجيات إدارية ومداخل حديثة تمكّنهم من القيادة بطرق مبتكرة وعلمية وديناميكية تتناسب مع طبيعة التحديات الحالية. وفي هذا الصدد أكدت تلك الدراسات على ما يلي:

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

١. على القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، ومن ثم فهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد اهتمامًا أكبر؛ بحيث تكون قادرة على التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات، في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد (أسماء أبو بكر صديق، ٢٠٢٠، ٦٤٢).
 ٢. تواجه الإدارة الجامعية العديد من المشكلات، الأمر الذي قد يتطلب التخلي عن بعض الطرق التقليدية في مواجهة المشكلات وإعادة التفكير فيها بطرق مختلفة، ومن ثم فالإدارة الجامعية بحاجة لمنهجية إدارية حديثة، تساعد على حل المشكلات المعقدة بطريقة مبدعة وب عقلية علمية متفتحة، وابتكار أساليب جديدة تُستخدم في مختلف أنشطتها اليومية، ليصبح منهجية عمل جديدة تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة مبتكرة تتواءم مع التغيرات الجديدة والمتلاحقة (هالة أمين مغاوري، ٢٠٢٠، ١٥٧).
 ٣. يتطلب الدور المهم الذي تضطلع به القيادات الجامعية، وجود قيادات ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والإبداع التنظيمي (عادل حلمي اللمسي، ٢٠٢١، ٣٠٥).
 ٤. أهمية توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي، منها توفر رؤية استراتيجية واضحة وتعزيز التأهيل القيادي، وتأسيس مراكز تأهيل القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم (خليل محمد مطهر الخطيب، ٢٠٢٤، ٣٢).
- يتسق ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة مع التوجهات القومية ممثلة في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٦ - ٢٠٣٠)؛ مؤكدة أهمية رفع كفاءة إدارة المؤسسات الجامعية وتطوير وبناء

قدرات قياداتها في إطار المسارات الرئيسية لتطوير التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦، ١٧). ومن الأهمية بمكان التأكيد على أهمية دور القيادات الجامعية، انطلاقاً من توليها قطاع له بالغ الأثر في التنمية المجتمعية الشاملة؛ ومن ثم تعد بمثابة دعامة رئيسة تعضد توجه الدولة عبر مسيرة التنمية الشاملة، وتساند رؤيتها المستقبلية في تحقيق الأولويات والطموحات الوطنية والتنمية المستدامة.

وعلى صعيد جامعة المنيا، ورد بالخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة (٢٠٢٠ / ٢٠٢١ - ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) مجموعة من نقاط الضعف المتعلقة بالقيادات الجامعية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ الافتقار لوجود خطط وبرامج تدريبية ملزمة للقيادات الأكاديمية، وضعف المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ التدريب، وافتقار الصف الثاني من الإداريين للمهارات والكفاءات التي يتسم بها الصف الأول (جامعة المنيا، ٢٠٢٠، ب، ٦٤ - ٦٥). ومن جانب آخر تواجه جامعة المنيا تحديات متنوعة تتطلب من قياداتها أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، ويتطلب ذلك وعياً بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي أظهرتها نتائج تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة (جامعة المنيا، ٢٠٢٠، ب، ٢٤ - ٢٥). كما تعتبر الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة أن التدريب أحد استراتيجيات عبور الفجوة، وأساساً في إعداد القيادات الأكاديمية، مع تأكيد التدريب المستمر الذي يعزز ثقافة الإدارة الإلكترونية والجودة والعمل الجماعي (جامعة المنيا، ٢٠٢٠، ب، ١٠٣). ومن ثم تتمثل أهمية تنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في قدرتها على مواجهة تحديات الفوكا بفعالية؛ حيث توضح الخطة الاستراتيجية أن هناك جهوداً جادة لتحسين قدرات القيادات، ولكن هناك حاجة ملحة لتعزيز البرامج التدريبية والموارد المتاحة وتطوير معايير اختيار القيادات لضمان قدرتها على التصدي للتحديات الراهنة والمستقبلية بفعالية. ولعل ذلك يتطلب استراتيجيات تنموية غير تقليدية تتماشى مع المتغيرات السريعة والمستجدة، وضمان توفير كافة الموارد والدعم اللازم لتعزيز قدرات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

وفي هذا الصدد، لا يمكن التقليل من شأن الإنجازات التي تتم على مستوى قطاع التعليم العالي وعلى مستوى جامعة المنيا خلال العقود الأخيرة، والجهود والمبادرات المتواصلة التي تتبناها القيادات الأكاديمية بالجامعة رغم التحديات التي يواجهونها على صعيد القطاع ذاته أو من خارجه؛ بيد أن الدراسة تسعى لتنمية وتعزيز قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية؛ انطلاقاً من كونها عملية مستدامة ومتجددة، فضلاً عن رصد معظم الدراسات السابقة للجدارات التقليدية ونادراً ما تم تناول الجدارات التي تتطلبها السياقات الديناميكية والمضطربة وسريعة التغير، وقلما يتم التطرق لطرق وأساليب تنمية الجدارات وتعزيزها لدى القيادات الأكاديمية.

تأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة بحثية واضحة في المعالجة الأكاديمية لمصطلح VUCA على مستوى الأدبيات التربوية والإدارية العربية، رغم أن كثير من الأدبيات المنشورة حديثاً دائماً ما تنطلق من طبيعة العالم الديناميكي سريع التغير، ولكن دون التطرق لمعالجة ملامح هذا السياق على نحو صريح، فضلاً عن عدم تناول هذا المصطلح وملامحه وتداعياته سواء بقطاع التعليم العالي أو فيما يتعلق بإدارة مؤسساته في حدود علم الباحثين. وبالإضافة لما سبق، ورغم الاهتمام الملموس بالقيادات الأكاديمية؛ سواء على مستوى الدراسات الأكاديمية، أو على الصعيد الرسمي، إلا أن هناك تناول محدود لجانب تنمية الجدارات التي يتطلبها هذا السياق الجديد، والتي تبدو نادرة بالمقارنة باهتمام أبحاث الإدارة التربوية المكثف بالسمات القيادية، أو الأنماط، أو النظريات، أو الممارسات.

انطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية لرصد أبرز الجدارات التي يجب أن تتوفر لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في سياق معاصر يتسم بمزيج من جوانب التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، وتقديم تصور مقترح لأساليب تنميتها وتعزيزها؛ أملاً في رفع مستوى قدراتهم على أداء مهامهم ومسئولياتهم بنجاح في ظل التحديات البيئية المحيطة، وكذلك القدرة على اقتناص الفرص خلال هذا الايقاع متزايد السرعة. لذا تطرح الدراسة الحالية السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA؟

وينفرد من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

١. ماهية VUCA وأبعادها ونظرياتها ونماذجها بالأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ما طبيعة VUCA وملاحظتها بقطاع التعليم العالي عالمياً؟
٣. ما الجدارات المطلوبة لنجاح القيادات الأكاديمية في سياق VUCA وما طرق تنميتها؟
٤. ما الواقع النظري للتعليم العالي المصري من منظور VUCA، وما واقع جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها من منظور وثائقي؟
٥. ما التصور المقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في سياق

؟VUCA**أهداف الدراسة:**

تبلورت أهداف الدراسة الحالية فيما يأتي:

١. توضيح ماهية VUCA وأبعادها ونظرياتها ونماذجها بالأدبيات الإدارية المعاصرة.
٢. الوقوف على طبيعة VUCA وملاحظتها بقطاع التعليم العالي عالمياً.
٣. استخلاص الجدارات المطلوبة لنجاح القيادات الأكاديمية في سياق VUCA وطرق تنميتها.
٤. رصد وثائقي للواقع النظري للتعليم العالي المصري من منظور VUCA، وتحديد واقع جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها.
٥. تقديم تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في سياق VUCA.

أهمية الدراسة:

تسوغ أهمية الدراسة مجموعة من الحجج التي تبرز أهمية متغيراتها على المستوى النظري، مع الإشارة للقيمة المستفادة من نتائجها على الصعيد التطبيقي. ومن ثم تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال المبررات النظرية الآتية:

١. الحداثة النسبية لمصطلح VUCA؛ حيث حظي باهتمام الباحثين الأجانب خلال السنوات الأخيرة نتيجة البيئة الديناميكية المعاصرة، وانصب معظم التركيز على قطاعات متنوعة تربوية وغير تربوية، إلا أنه من الملاحظ وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت المصطلح بشكل عام لاسيما بالقطاع التربوي، ومن ثم تعد الدراسة الحالية محاولة علمية

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

متواضعة وإضافة لرصيد أدبيات الإدارة التربوية، أملاً في فتح آفاق جديدة لمواصلة البحث حول المصطلح في علاقته بمتغيرات تربوية وإدارية أخرى.

٢. أهمية قطاع التعليم العالي؛ إذ أنه من القطاعات الحيوية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وتحدياته وتطلعاته وأماله، لذا من الأهمية بمكان رصد طبيعة البيئة المحيطة به وتحليل ملامحها ومستجداتها وطرح حلول إدارية ملائمة تضمن التكيف مع المتغيرات السريعة والأحداث غير المتوقعة والتحديات والفرص المتزامنة، للمحافظة على توازن تلك المنظومة واستدامتها وتحسين أدائها رغم السياق غير المسبوق الذي تعمل خلاله.

٣. مواكبة الفكر الإداري المتجدد لاسيما القيادة التربوية ك مجال أكاديمي وبحثي متطور بالتزامن مع التطورات والتغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، ولذا تساهم الدراسة الحالية في تناول آفاق فكرية جديدة في هذا المجال، وما ينطوي عليه سياق VUCA من رؤى أو نماذج أو أطر نظرية جديدة ذات صلة بالقيادة من منظور إداري غير مطروق من قبل.

بينما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

٤. رصد الجدارات الجديدة للتعامل الفعال مع سياق VUCA؛ مما سيكون له أثر في تحديث المعايير المعتمدة لتقييم المرشحين للمناصب القيادية بجامعة المنيا أثناء عملية الاختيار، وكذلك تطوير الأدوات والمقاييس الملائمة لتحديد درجة امتلاك الجدارات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية، وجاهزيتهم للقيادة الجامعية في ظل ملامح البيئة المتغيرة.

٥. تمثل الدراسة الحالية نقطة انطلاق لمعالجة الفجوات المتعلقة بالبرامج التدريبية التقليدية المستخدمة في تأهيل القيادات بجامعة المنيا ومراجعة أهدافها ومحتواها، والمساهمة في تحديث تقنيات ومداخل تنمية جدارات القيادات الأكاديمية وفق منهجيات احترافية حديثة تلائم طبيعة الجدارات الجديدة المطلوبة.

٦. يعد تحديد الجدارات المطلوبة في سياق VUCA، مرتكزاً جوهرياً لتوجيه انتباه القيادات الأكاديمية الحالية بجامعة المنيا لإعادة النظر في جوانب قوتهم ومجالات التحسين اللازمة

للأدوارهم والتزاماتهم، والتي تتطلب بدورها مزيد من الاهتمام بصقل المهارات والجدارات ذاتياً، والحرص على وجود دافع دائم للتحسين المستدام على المستوى الشخصي.

٧. قد تساعد الدراسة الأساتذة بجامعة المنيا الذين لديهم تطلعات ذات صلة بالإدارة الجامعية، على تخطيط مساراتهم المهنية بشكل أكثر فعالية؛ من خلال كشف الجدارات المطلوبة للأدوار المستقبلية والسعي الدائم لتنميتها وتطويرها مبكراً؛ مما يزيد من فرص تقلدهم لوظائف الإدارة الجامعية العليا عن جدارة.

٨. من المأمول أن يسهم التصور المقترح في تعزيز قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا على التكيف والمرونة في ظل ما تواجهه من مستجدات متسارعة في كافة المجالات، وما تجلبه المتغيرات الحالية من تحديات لأدوارهم المهنية وما تتطلبه من تطوير وإعادة نظر في ممارساتهم استناداً لتغير المشهد العام للتعليم الجامعي عالمياً ومحلياً.

حدود الدراسة:

استناداً لعنوان الدراسة الحالية وأهدافها، تم الالتزام بإجرائها في نطاق مجموعة من الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية وبالحرص على عدم تجاوزها.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة عند تناول VUCA على توضيح ماهية أبعادها الأربعة، ونظريتي الفوضى والنظم التكيفية المعقدة لتفسير الظواهر المتعلقة بهذا المصطلح، وطبيعة محركاتها ومحفزاتها في سياق التعليم العالي، والجدارات القيادية الملائمة لهذا السياق وتحديد السمات الشخصية والقدرات العقلية والقدرات العاطفية والانفعالية والمهارات الاجتماعية والسلوكية والمهارات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن منظورات التطوير وتقنيات التنمية وتحديد المبادرات الذاتية وبرامج التنمية على مستوى المؤسسة.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على فئة القيادات الأكاديمية العليا بجامعة المنيا ممثلين في؛ رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات؛ إذ أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة كل في نطاق مركزه القيادي، فضلاً عن أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة وجدارات قياداتها العليا.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على جامعة المنيا نظراً لأنها مقر عمل الباحثين، فضلاً عن كونها إحدى الجامعات المصرية الحكومية التي تسعى للقيام بدور ريادي وقيادي في استثمار التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي السريع لتحقيق رسالتها المجتمعية ومواجهة التحديات التي تواجه محافظة المنيا وصعيد مصر.

الحد الزمني: استغرق تحكيم التصور المقترح (١٥) يوماً؛ خلال الفترة (٢ - ١٦) أغسطس ٢٠٢٤.

أداة الدراسة:

للتأكد من صحة التصور المقترح وجدواه، تم إعداد استمارة لتحكيمة تضمنت عدة معايير للحكم على مدى ارتباط محاوره بمتغيرات الدراسة، واتساق محاوره وتنظيمها منطقياً، ودرجة شمولية بنيته، ومدى واقعية إجراءاته وقابليتها للتنفيذ. وقد تم عرض الاستمارة ومرفق معها نسخة من ملخص نتائج الدراسة والتصور المقترح في صورته الأولية، على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية، بكليات التربية بالجامعات المصرية بكل من جامعة القاهرة وعين شمس وحلوان والإسكندرية والزقازيق والمنصورة وطنطا وبنى سويف وأسيوط وسوهاج، وقد تم مراعاة أن يكون لهم خبرة سابقة أو حالية في تولي مناصب قيادية داخل جامعاتهم. وقد بلغ عددهم (١٦) محكماً، وتجاوزت نسبة الاتفاق بينهم ٩٠٪ على جميع معايير التقييم وصلاحيّة التصور المقترح. كما تم الاستفادة من توجيهاتهم وملاحظاتهم التي تمت بالجزء المخصص للمقترحات في حالة وجود محاور تتطلب مزيد من التحسين، في إخراج التصور المقترح في صورته النهائية.

منهج الدراسة وخطواتها:

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأسئلتها وأهدافها؛ تم استخدام المنهج الوصفي كونه من أفضل المناهج لوصف الظواهر أو المتغيرات وتحليلها، وتوفير فهم شامل لخلفيتها النظرية؛ وتحديدًا تم توظيف المنهج الوصفي في عرض مايلي:

- المحور الأول؛ وتناول وصف وتحليل طبيعة VUCA وأبعادها، والنظريات المفسرة للظواهر خلالها، ونماذجها كما تناولتها الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- المحور الثاني؛ قدم عرض وصفي تحليلي لمحركات ومحفزات التغيير بالتعليم العالي عالمياً من منظور VUCA، وفي ضوء نظريتي الفوضى والنظم التكيفية المعقدة.
- المحور الثالث؛ تناول ماهية الجدارات القيادية في سياق VUCA، وأطرها ونماذجها، ومنظورات تطويرها، والتقنيات المستخدمة لتنميتها.
- المحور الرابع؛ شمل تحليل وثائقي للتعليم العالي بمصر، ولجامعة المنيا، ولجدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها.
- المحور الخامس؛ قدم تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA.

مصطلحات الدراسة:

تعرض مصطلحات الدراسة المفردات الرئيسية التي وردت في عنوانها بهدف تحديد دلالاتها المقصودة بالدراسة الحالية، ولذلك سيتم تقديم التعريف الإجرائي لكل من؛ عالم VUCA، جدارات القيادات الأكاديمية، التصور المقترح.

عالم الفوكا VUCA World: يشير لخصائص وملامح البيئة المعقدة والمضطربة وغير المستقرة التي تواجه قطاع التعليم العالي وقياداته، متضمنة سياق ديناميكي سريع التغيير مكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في؛ التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity؛ مما يتطلب قدرة كبيرة على المرونة والتكيف من أجل الصمود في مشهد تعليمي وبيئي غير مسبوق.

جدارات القيادات الأكاديمية: يقصد بها مزيج من السمات الشخصية والمعارف والمهارات والقدرات العقلية والعاطفية والخبرات المكتسبة، التي تتشكل لدى القيادات الأكاديمية وتتطور ديناميكياً بمرور الوقت من خلال التنمية والممارسة والخبرة، والتي تمكنهم من الأداء بكفاءة

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

وفاعلية في البيئات غير المعتادة والمعقدة وغير المستقرة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي حالياً.

التصور المقترح: يعني بالدراسة الحالية بنية مترابطة من المكونات تجسد الصورة المأمولة لتطوير جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وتعزيز قدرتهم للتغلب على تحديات VUCA.

المحور الأول: طبيعة VUCA وأبعادها ونظرياتها ونماذجها

تلعب الأطر المفاهيمية والنماذج النظرية دوراً جوهرياً في بناء رؤية فكرية وبحثية عميقة، لاسيما عندما يتم معالجة VUCA باعتباره مصطلح ناشئ وجديد، مما يسهم في فهم طبيعة المفهوم وجوهره وملامحه وأبعاده؛ وعليه يمثل التشخيص الدقيق لهذا السياق نقطة انطلاق لاستكشاف واقع القيادة الجديد وملامح البيئة المحيطة؛ والذي سيساهم بدوره في توفير نهج منظم لفهم هذه التحديات، وتحديد الجدارات الملائمة للاستجابة لها بشكل فعال. وانطلاقاً من ذلك يتناول المحور الأول ثلاثة محاور فرعية ذات الصلة بمصطلح VUCA، وتتمثل تحديداً في طبيعة VUCA وأبعادها، والنظريات المفسرة للظواهر بعالم VUCA، ونماذجها كما تناولتها الأدبيات الإدارية المعاصرة.

أولاً: طبيعة VUCA وأبعادها.

في مشهد دائم التطور لبيئة معقدة سريعة التغير والتقلب، ظهر اختصار VUCA لوصف التحديات المتعددة الأوجه التي تعصف بالمنظمات المعاصرة وصناع القرار، ويستدعي فهم هذا السياق التعمق في أبعاده، واستكشاف التحديات الفريدة التي يجسدها كل عنصر من عناصره الأربعة. لذلك سيتضمن التحليل التالي تقسيم المفهوم لأجزائه أو أبعاده، وفحص كيفية ارتباطها، وكيف تشكل معاً الخصائص الديناميكية للأحداث والظواهر والتغيرات المعاصرة.

تعد الكلية الحربية الأمريكية أول من أطلق مصطلح VUCA؛ لوصف البيئة الجيوسياسية في أعقاب نهاية الحرب الباردة في بداية التسعينيات من القرن العشرين، ثم اكتسب المصطلح شهرة كبيرة خلال التسعينيات حينما تم تطبيقه بقطاع الأعمال؛ حيث تتصارع الشركات خلال بيئة تنافسية معقدة ومعلومة بشكل متزايد. وقد كان للاستعانة بهذا

المصطلح دور فعال في فهم ومواجهة التحديات الناشئة عن التحولات الجيوسياسية، وديناميكيات السوق، والتقدم التكنولوجي... الخ. ومع مرور الوقت، تطورت المعالجة الأكاديمية للمصطلح ليتم دراسته في إطار مبادرات التغيير التنظيمي وجهود تطوير القيادة (Menaria, 2024, 1). كما تطورت الدراسات التي تناولت VUCA بشكل كبير بعد جائحة كوفيد-19؛ نتيجة ما أسفر عنه الوباء من تبني الشركات لنماذج جديدة أكثر تكيفاً ومرونة مع رغبات وتطلعات المستهلكين المتغيرة، وحاجة القيادات للتنقل عبر هذه التحولات الدراماتيكية في مشهد الأعمال سريع التغيير، بغية تعزيز الأداء التنظيمي، وتوفير رؤية قابلة للتنفيذ للتغلب على تعقيدات تلك البيئة (MenChowdhury, 2024, 68).

ويتضمن اختصار VUCA أربعة عناصر رئيسية: التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض، والتي تمثل مجتمعة تحديات لفهم المواقف أو الأحداث المختلفة والتفاعل معها والاستعداد لها. وتساهم هذه العناصر إجمالاً في تجسيد الطبيعة المعقدة والمضطربة المتزامنة لملامح VUCA، مما يتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات سريعة وقدرة عالية على التكيف للنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية (Atheya, 2021, 37). وانطلاقاً من حداثة المصطلح وندرة تناوله في الأدبيات العربية؛ تم عرض مفصل لطبيعة كل بعد من أبعاده وملامحه المميزة، والعلاقات المتبادلة بين مكوناته؛ مما يوفر فهماً شاملاً وعميقاً لهذا المفهوم وطبيعته متعددة الأوجه.

أ- جانب التقلب Volatility:

يشير العنصر الأول في سياق VUCA إلى "التقلب" Volatility ويرمز له بالحرف "V"؛ وتعني لغوياً التغيير السريع أو المتذبذب أو غير المتوقع؛ مما يشير لسرعة التغيير أو الطابع السريع وغير المتوقع للأحداث والظواهر البيئية، حيث تحدث التقلبات والتغيرات بسرعة شديدة وفي اتجاهات غير متوقعة.

ترادف كلمة التقلب عدم الاستقرار عندما تظهر أحداث مزعجة وغير متوقعة تهدد الروتين الثابت والراسخ للمنظمات، ومع سرعة وحجم التغيير ينشأ الاضطراب الذي يمثل تهديداً للمؤسسة (Horney et al., 2010, 32). كما يمكن تعريف الوضع المتقلب بأنه

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

موقف غير مستقر أو لا يمكن التنبؤ به؛ رغم أنه لا ينطوي بالضرورة على بنية معقدة أو نقص حاد في المعرفة، أو حتى شك حول النتائج التي قد تنجم عن أحداثه الرئيسية (Bennett & Lemoine, 2014, 3).

وفي سياق التقلب وطبيعة وحجم وسرعة التغيير الذي يحدث داخل البيئة الداخلية والخارجية؛ تواجه المؤسسات بشكل متزايد مواقف غير مستقرة وغير معروفة المدى الزمني، وغالبًا ما تكون هناك معلومات وفهم لكيفية التعامل مع تلك الأحداث؛ ورغم ذلك تظل المؤسسات تواجه تحدي التكيف السريع للظروف شديدة التغيير (Bader et al., 2019, 129). فرغم أن الموقف أو سياق الأحداث يكون واضحاً على نحو جيد، إلا أنه من الصعب تحديد إتجاه التغيير ونطاقه ونتائجه نظراً لتقلبه كالأعصار؛ إذ يمكن تحديد أسبابه والعوامل المساهمة في استمرار تطوره، إلا أنه يصعب التنبؤ على وجه اليقين بمدى قوته في النهاية أو أين سيكتسب أكبر قوة؛ وهكذا تكون الخصائص الأساسية للواقع المتقلب حيث التغييرات المستمرة ذات التقلبات المفاجئة والنتائج غير المتوقعة (Krawczynska-Zauchna, 2019, 223). ورغم أن التقلب ليس مفهوماً جديداً أو حديثاً، إلا أن الفارق يكمن حالياً في كون محفزات التقلب واسعة النطاق وبعيدة المدى؛ مما انعكس على زيادة الترابط والاعتماد المتبادل وكذلك تواتر الاضطرابات.

وعلى نحو أكثر تحديداً يتسم التغيير في البيئة التنظيمية حالياً بالسرعة والضخامة، فضلاً عن أنه متعددة الأوجه نتيجة التقلب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ... الخ (Brodie, 2019, 26). ويوضح شكل (1) الفرق بين البيئات عالية التقلب ومنخفضة التقلب.



شكل (1) الفرق بين البيئات عالية التقلب ومنخفضة التقلب (Jeroen, 2019).

وعلى صعيد المؤسسات، يمثل التقلب التنظيمي حالة من عدم الاستقرار الديناميكي التي نتجت عن تحولات جذرية وسريعة ودائمة، نتيجة لما تتصف به البيئة المحيطة من غياب الاستقرار وعدم الثبات ومعدل مرتفع من التغير؛ تغذية أحداث مفاجئة ومتنوعة من قطاعات عدة كالاقتصاد والسياسة وتغيرات اجتماعية وبيئية متنوعة. وتسبب هذه التغيرات المفاجئة تحديات للمؤسسات التي اعتادت العمل في حالة من الاستقرار النسبي، وألفت الالتزام بمجموعة من الخطط والإجراءات والهياكل الثابتة لفترة طويلة نسبياً؛ ومن ثم تواجه المؤسسات في ظل هذا السياق الجديد مجموعة من التحديات؛ تستلزم اليقظة المستمرة لتحديد التغيرات ومتابعة مساراتها، والتعامل معها بأسلوب مختلف عما ألفوه في عالم مستقر نسبياً عندما كان مسار الأحداث واضحاً بقدر كاف.

ومن أبرز ملامح هذا السياق المتقلب: (Chadha & Sharma, 2018, 5)

١. تواتر وسرعة التغير أكثر مما كان عليه في الماضي، مما يجعل من الصعب إدارة الوتيرة المتزايدة والمتصاعدة المصاحبة له.
٢. حدوث التغيرات فجأة وعلى نطاق واسع بحيث تستلزم من القادة التصرف في كثير من الأحيان على أساس الطوارئ واتخاذ قرارات عاجلة وفورية.
٣. عدم جاهزية القادة وضعف الاستعداد للتعامل مع التغيرات، والشعور بالقلق والتوتر والارتباك من سرعتها؛ مما ينعكس سلباً على فعالية الأداء.
٤. تتطلب من القيادات التعامل مع التغير على نحو استباقي، وليس بأسلوب رد الفعل.
٥. تواجه الهياكل التنظيمية والقيادة عدة صعوبات في تنفيذ العمليات الإدارية؛ بسبب التواتر المستمر للتغيرات البيئية.

وفي الأحوال التي تتسم بالتقلبات والتغيرات السريعة والمستمرة، قد يسهل على القادة فهم السياق، ولديهم معلومات كافية حول ديناميكيات التغير، ولكنها مفاجئة وغير متوقعة، وبذلك تتحدى سرعة حدوث التغير وتكراره، سرعة استجابة وتركيز القائد، مما يؤدي بدوره لزيادة التعرض للمخاطر أو الاخفاق في اتخاذ القرار (Gilman, 2017, 7). لذلك أوصت بعض الدراسات بحاجة كلا من المنظمات والقادة لاعتماد ممارسات رشيقة لاستشعار المد والجزر المتغير واغتنام الفرص

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

لمواجهة التقلبات، مؤكداً وجود فرص الفوز والنجاح خلالها، ولكن يظل التحدي الأكبر في تحديد طبيعة الأحداث بوضوح والتعرف على التهديدات المصاحبة والفرص المتاحة أثناء هذا السياق (Cousins, 2018, 3; Ramakrishnan, 2021, 91).

إيجازاً لما سبق، تشير التقلبات التنظيمية لغياب الاستقرار البيئي في ظل تغيرات شديدة السرعة ومفاجئة وغير منتظمة تحدث على نحو متواتر في البيئة الخارجية للمؤسسات، ينشأ عنها تداعيات غير متوقعة وسياق غير مستقر وغير معروف المدى، مما ينجم عنه آثار إيجابية وكذلك سلبية، ولكن في معظم الحالات يكون لها تأثيرات سلبية؛ مما يجعل من الصعب على القادة اتخاذ القرار الصحيح في ظل هذا السياق المتقلب أو ربما الاستجابة ببطء. لذلك يكمن التحدي في ظل سرعة التغير والسياق غير المستقر في امتلاك عقلية مرنة ومتكيفة مع التقلبات والبيئات المضطربة وقبولها، كما يستلزم ذلك متابعة التغيرات والتطورات بعناية وتبني ردود فعل رشيفة واتخاذ قرارات سريعة ورشيطة ومدروسة مستندة لرؤية استباقية وبصيرة من متخذ القرار؛ لتوجيه المؤسسة بكاملها ليس بسرعة فحسب، بل وفي الاتجاه الصحيح أيضاً وذلك بمجرد اكتشاف أي إشارات أو علامات مهما كانت ضعيفة توحى بالتغيرات قبل وقوعها.

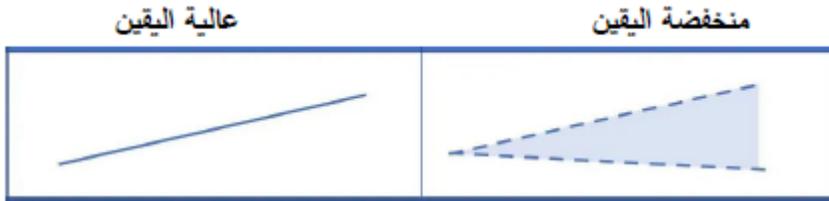
ب- جانب عدم اليقين Uncertainty:

يمثل عدم اليقين أو الريبة Uncertainty الجانب الثاني من مكونات VUCA، ويرمز له بالحرف "U"؛ وتعني لغويًا حالة التردد بين الأمور أو بين القرارات بحيث يصعب ترجيح أحدهما على الآخر، أو الشعور بالحيرة وتراجع القدرة على إصدار الحكم بسبب نقص المعلومات، مما يجعل القرار يتصف بقدر كبير من الشك والريبة وينخفض اليقين بالنتائج المترتبة عليه.

وفي سياق VUCA يشير بُعد عدم اليقين لوصف موقف يتميز بنقص المعرفة ليس فيما يتعلق بالسبب والنتيجة، ولكن بما إذا كان حدثاً ما مهماً بما يكفي لتشكيل تداعيات ذات معنى أو مغزى، أو القصور في تقييم حجم أهميته في إحداث تغيير جوهري في مجريات الأمور، كما تشير حالة عدم اليقين أيضاً لصعوبة اتخاذ القرار بسبب عدم القدرة على التنبؤ بالقضايا

والأحداث (Ramakrishnan, 2021, 91). مما يعني انخفاض مستويات القدرة على التنبؤ أثناء صنع القرار على صعيد المنظمات والأفراد، نظراً لصعوبة توقع العواقب المحتملة الحالية والمستقبلية.

ويشكل عدم اليقين صعوبة في تفسير الأحداث والمواقف التي تواجه المنظمة في وقت ما؛ وقد يكون كل من سبب الحدث وعواقبه قابلين للتنبؤ، ولكن من الصعب التنبؤ بكيفية تأثيره على مستقبل المنظمة أو ما إذا كان مهماً بما يكفي ليتطلب استجابة فورية أو نهج استباقي (Krawczynska-Zauchka, 2019, 224). ويمثل شكل (٢) الفرق بين البيئات عالية اليقين ومنخفضة اليقين.



شكل (٢) الفرق بين البيئات عالية اليقين ومنخفضة اليقين (Jeroen, 2019).

ورغم أن جانب التقلب في VUCA يرتبط إلى حد ما بجانب عدم اليقين، حيث تختلط الأمور أثناء الأوضاع المتقلبة ويترتب عليها حالة من الارتباك؛ إلا أن ذلك لا يعني أن المفهومين مترادفان؛ فهناك اختلاف جوهري بينهما. إذ أن "عدم اليقين لا يعني التقلب؛ فحالة التقلب تشير لوضع يحتمل فيه التغيير الذي قد يأتي بسرعة وبدرجات متفاوتة؛ بينما الوضع غير المؤكد ليس شديد التقلب، إنه ببساطة يشير للافتقار للمعرفة الكافية لتبني أفضل استجابة والتخطيط استناداً لها" (Bennett & Lemoine, 2014, 4). فضلاً عن تغيير البيانات بشكل مستمر كنتيجة طبيعية لزيادة التقلبات، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل عدم اليقين (Gandhi, 2017, 2). وعليه يختلف بُعد عدم اليقين عن بُعد التقلب؛ حيث يأتي الوضع المتقلب بعلامات مختلفة أبرزها السرعة، وهذا ما يميز التقلب حيث وتيرة التغيير الدائم وصعوبة تحديد إتجاه التغيير ومساره؛ بينما يتميز الموقف غير المؤكد بنقص المعلومات وقصورها لفهم ديناميكيات التغيير وأثاره.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ولا تقتصر حالة عدم اليقين على قطاع مجتمعي معين، بل تشمل جميع المؤسسات والأعمال والقطاعات، وتعد نتاج مجموعة من التغيرات والسياقات الديناميكية المتفاعلة. وقد تم وصف طبيعة سياق عدم اليقين كما يلي: (Chadha & Sharma, 2018, 5).

1. لا يحتوي إشارات كافية حول طبيعة الأحداث.
 2. توجد صعوبة في فهم ما يقع من أحداث.
 3. غالبًا ما يضطر القادة لاتخاذ القرار والعمل بناءً على معلومات غير كاملة أو غير كافية.
- كما قد يكون لعدم اليقين التنظيمي مظاهر مختلفة؛ فربما يواجه قادة المنظمات حالة من عدم اليقين رغم إدراك التغيير الذي يحدث ولكن لا يمكنهم تحديد مستوى تأثيره على منظماتهم (Johansen & Euchner, 2013, 10)، بينما في مواقف أخرى يجعل عدم اليقين القادة غير قادرين على التنبؤ بالأحداث ويفتقرون للوضوح تماماً بشأن ما يحدث في البيئة الخارجية، وقد يؤدي هذا الوضع بدوره لفقدان ثقة القائد في السيطرة على الأحداث، ومن ثم التراجع عن العمل، والتباطؤ، والتردد (Horney & O'Shea, 2015, 17). ومع ذلك، تتفوق بعض المنظمات في بيئات عدم اليقين والاضطراب، مما يدل على المرونة أثناء الفوضى، في حين قد تعاني منظمات أخرى، خاصة عندما تواجه ظروف لا يمكن التنبؤ بها أو لا يمكن السيطرة عليها.

ولمواجهة هذه الآثار السلبية، تعد المعلومات أمراً بالغ الأهمية للحد من عدم اليقين؛ وعليه يجب على المنظمات تجاوز مصادر المعلومات التقليدية لجمع بيانات جديدة والنظر إليها من وجهات نظر مختلفة (Çiçekliođlu, 2020, 235). كما يعد التسامح مع عدم اليقين أحد الآليات المجدية للتعامل مع معطيات السياق غير المؤكد، والذي يمثل قدرة الشخص على تحمل عدم اليقين والقلق بشأن مستقبل غير مضمون ولا يمكن التنبؤ به، وكذلك الاستعداد لقبول عدم اليقين كقاعدة للحياة، ومن ثم الاستعداد لتحويل الواقع المحيط بشكل خلاق ليقين ذاتي (Titova, 2020, 2).

في ضوء ما سبق، يشير عدم اليقين التنظيمي لنقص المعلومات التي تميز مواقف أو أحداث معينة، سواء من حيث الأسباب أو الآثار التي قد تنجم عن تبني قرار ما من عدة خيارات ممكنة، مما يؤدي لقصور الوعي بالأوضاع الحالية وضعف القدرة على توقع النتائج. ورغم أن القيادات أعتادت فيما مضى اتخاذ القرارات في ظل معلومات كاملة غير منقوصة وبدرجة كبيرة من الثقة، حيث كانت النتائج متوقعة مسبقاً، وغالباً ما يكون متخذ القرار على يقين من نتيجة كل بديل من البدائل المطروحة؛ إلا أن سياق VUCA جعل هذا المشهد غير واقعي؛ لاسيما بسبب كثافة محفزات التغيير وتعددتها خلال فترات زمنية قصيرة، مما يعرض القيادات للشعور بالارتباك وعدم اليقين بشأن العواقب المستقبلية.

وعليه يستدعي الخروج من هذا المأزق، الحاجة لزيادة معلومات القائد وتنوع مصادرها؛ لتقليل عدم اليقين ولزيادة الفهم بسياق الأحداث؛ وطبقاً لذلك يعد النهج متعدد المستويات ذا جدوى؛ حيث يسعى القادة للحصول على بيانات جديدة من خلال الاندماج عبر شراكات متعددة مع أصحاب المصلحة الذين يوفرهم وجهات نظر جديدة ومتنوعة وذات صلة، مما يساعد في تعزيز الأداء التنظيمي والحد من عدم اليقين بشأن الأحداث المستقبلية، كما يستدعي هذا السياق التعاون والتواصل الفعال مع الآخرين لتوفير المعلومات الصحيحة والمتجددة والموثوقة التي تعد دعامة أساسية لمتخذ القرار للتعامل مع التحديات المتوالية؛ وبما يجعل المواقف غير المؤكد أكثر يقيناً وأكثر قابلية للإدارة. فضلاً عن مبادرات التنمية الذاتية لتعزيز القدرة على المرونة وتحمل عدم اليقين والسياقات غير المؤكدة.

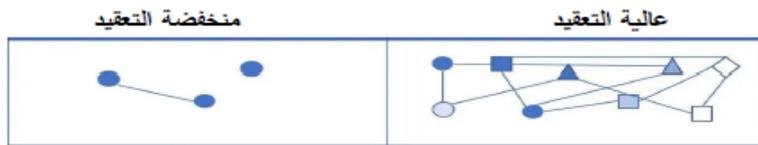
ج- جانب التعقيد Complexity:

يرمز الحرف "C" في VUCA للتعقيد Complexity، ويشير للترابط والتشابك الملحوظ بين المجالات والقطاعات المختلفة؛ سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو مناخية أو ثقافية أو اجتماعية... الخ، فضلاً عن التعقيد الناتج عن البيئة التنظيمية داخلياً. ولعل هذا البعد يصف بوضوح عالم اليوم الذي تنمو وتتطور وتتشابك فيه القضايا والأحداث مولدة تأثيرات متفاوتة على جميع الأصعدة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

يمثل التعقيد أحد سمات الطبيعة، ويشير لعدد العوامل التي نحتاج أخذها في الاعتبار وتنوع العلاقات الناشئة بينها؛ فكلما زاد عدد العناصر وزاد مداها؛ كلما زاد ترابطها وزاد تعقيد البيئة. وفي سياق التعقيد الشديد، يصبح من الصعب تحليل الموقف وتفسيره والتوصل لاستنتاجات عقلانية بدقة (Zu, 2022, 230). وبذلك يشكل التعقيد مجموعة كبيرة أو غير معروفة العدد من المكونات المنخرطة في تفاعلات متعددة وفي مستويات متنوعة، والتي قد تكون لانهائية (Zamani & Ait Soudane, 2022, 488). من ثم يوصف التعقيد بأنه موقف به العديد من الأجزاء أو المتغيرات المترابطة التي تشكل شبكة معقدة من المعلومات أو الإجراءات التي غالبًا ما تكون متعددة الأشكال، وعادة ما يكون من الصعب التعامل معها بسبب ضخامة وتشابك حجم العلاقات بينها.

ورغم أن المواقف المعقدة تتميز بتوافر المعلومات المتعلقة بطبيعتها أو يمكن توقعها؛ إلا أن الحجم الهائل للمعلومات والعناصر المتداخلة يمكن أن تكون ضخمة؛ ومن ثم يصاحب هذا السياق كثير من الفوضى والقضايا المربكة (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017, 17). ويبين شكل (٣) الفرق بين البيئات عالية التعقيد ومنخفضة التعقيد؛ حيث يتميز الوضع المعقد بالعديد من الأجزاء المترابطة أو المكونات الديناميكية؛ ورغم أنه لا يوجد تغير غير متوقع أو غير مستقر ضمنيًا في هذا الموقف كما يحدث في حالات التقلب، وكذلك لا يوجد نقص في المعلومات الأساسية كما هو الحال في بُعد عدم اليقين؛ بل على العكس هناك قدر كبير من المعلومات الدقيقة والتفصيلية، لكن التحدي يكمن آنذاك في الحاجة لقدر كبير من الجهد لانتقاء المعلومات المهمة فقط وذات الصلة واستيعابها وفهمها بالكامل ومعالجتها واستخلاص معاني ذات مغزى.



شكل (٣) الفرق بين البيئات عالية التعقيد ومنخفضة التعقيد (Jeroen, 2019).

وتجدر الإشارة للاختلاف الجوهرى بين طبيعة المشاكل المعقدة، بالمقارنة بالمشاكل البسيطة القابلة للحل بالطرق التحليلية الشائعة، مثل جمع البيانات وتحليلها عن طريق تحديدها

بشكل أكثر دقة أو بتقسيمها إلى أجزاء أصغر يمكن حلها بمعزل عن بعضها، ثم دمج تلك الحلول الجزئية في حل شامل؛ نظراً لعدم وجود روابط جوهرية بين الأجزاء، بينما تنطوي المشاكل المعقدة على مجموعات متعددة الأوجه والمكونات والمستويات مكونة معاً نظاماً ديناميكياً شديد الترابط (Eskola et al., 2022, 2).

وفي هذا السياق تصبح الصورة الكبيرة للموقف أو الحدث غير واضحة أو لا يمكن ملاحظتها بشكل صحيح؛ وحينئذ إذا ركزت المنظمة على جزء معين فقط؛ فلن تكون قادرة على اتخاذ القرار الصحيح؛ لذا يجب أن تكون قادرة على ربط كل الأجزاء لإنشاء شبكة من الإجراءات المتماسكة (Setiawati, 2021, 3126). وقياساً على ذلك، تتحد الأنماط البسيطة في بيئات العمل المعقدة، وتترابط بطرق متعددة مما يؤدي للاضطرابات والتشابك والحمل الزائد للمعلومات (Cousins, 2018, 7).

وبرغم أن التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة قد تغيرت عن ذي قبل، إلا أن أنماط التفكير وطرق العمل وأساليب الإدارة لم تتطور بنفس الوتيرة أو القدر، ولا يزال هناك ميل لحل المشكلات المعقدة بنفس التفكير والأنماط والأدوات والطرق المستخدمة لحل المشكلات البسيطة (Eskola et al., 2022, 2). لذلك يعد التعقيد أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات حالياً، كما أن له القدرة على التأثير على عناصر VUCA الأخرى بجعلها أسوأ؛ فالتعقيد على عكس عناصر VUCA الأخرى، يمثل تحدياً للقيادة المعاصرة وفقاً لمنظور عديد من المؤلفين والمدارس الفكرية الإدارية التي تناولت إدارة الفوضى والبيئات المعقدة.

إذ يواجه القادة حالياً بيئة مليئة بالتعقيد والفرص مدفوعة بتطور مستمر للتكنولوجيا ورقمنة الحكومات والمنظمات والأنظمة والهياكل (Brodie, 2019, 2). كذلك أدت سهولة الوصول للبيانات الضخمة وانتشارها لارتفاع مستوى التعقيد، والذي سيستمر في الزيادة بوتيرة متسارعة (Codreanu, 2016, 32). لذلك يتطلب الموقف المعقد استجابة مميزة وفريدة من نوعها ومختلفة تماماً عن تلك التي تتطلبها مكونات VUCA الأخرى؛ وهذا يسلط الضوء على خطر عدم الفهم الصحيح وتحديد طبيعة التحديات بشكل دقيق؛ فعلى سبيل المثال،

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

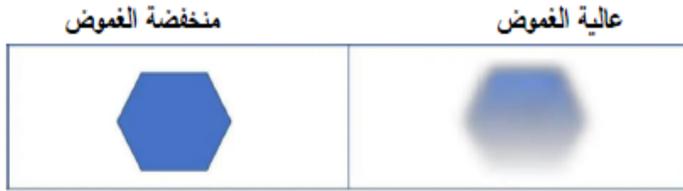
يعد إنشاء شبكات معلومات جديدة آلية فعالة خلال أوقات عدم اليقين، بينما يعد نفس الإجراء مخاطرة في المواقف المعقدة نتيجة الحمل الزائد للمعلومات، مما قد يتسبب في تجمد مؤسسي وعدم اتخاذ أي قرارات على الإطلاق (Bennett & Lemoine, 2014, 5).

استناداً لما سبق، يشير التعقيد لترابط وتشابك مجموعة من الأبعاد أو العناصر في مستويات تنظيمية مختلفة سواء داخلياً أو خارجياً؛ حينها تجد المنظمات نفسها محاصرة بمجموعة من القوى والعوامل والمتغيرات المتنوعة والمتشابكة، مما يجعل من الصعوبة الحصول على نظرة عامة لكيفية ارتباط تلك المكونات؛ إذ تتجاوز الارتباطات الناشئة سمة الخطية المألوفة في المشكلات البسيطة، وتتسم التفاعلات بين مختلف المتغيرات بالترابط الشديد أو الشبكية. يجعل هذا السياق، الموقف صعباً ومرهقاً للمعالجة وربما يكون محبطاً للقيادات ولصناع القرار الذين يواجهون مجموعة متنوعة من الاعتبارات تقع في كثير من الأحيان خارج نطاق سيطرتهم، لذا فهم في حاجة لبذل كثير من الجهد لفهم التدفقات المعلوماتية المستمرة بالبيئة الإيكولوجية لـ VUCA التي قد يصاحبها سلسلة من الأزمات المترابطة. وكذلك يتعين عليهم حين تتعدد القوى والمتغيرات وتشابك، ضرورة الاعتماد على التفكير المنظومي والذكاء السياقي لفهم العناصر الأساسية وترابطها وتجاوز التفاصيل غير الضرورية، وأن يصبح التفكير خارج الصندوق والقدرة على الخروج بأفكار خلاقة النهج الفعال لإدارة التعقيد.

د- جانب الغموض Ambiguity:

يرمز الحرف "A" في VUCA "للغموض Ambiguity"؛ وهي حالة تشير لضبابية الواقع واختلاط معاني الأمور، نتيجة مواجهة أحداث أو مشكلات مبهمة غير واضحة وغير مسبوقة، حيث يكتنف هذا السياق خلل واضح في فهم مجريات الأحداث، ومواقف محاطة بسلسلة من التفسيرات أو وجهات النظر المختلفة المحتملة، أو وجود عدد متنوع من التفسيرات المقبولة ظاهرياً؛ مما يضع صناع القرار في كثير من الأحيان في حالة من الضبابية.

يدل الغموض على الالتباس وعدم وضوح الواقع، وإساءة قراءة الأحداث نتيجة غياب علاقة السبب والنتيجة؛ مما ينشأ عنه حالة من الشك وعدم الثقة والتردد، وكذلك تفسير الوقائع بأكثر من طريقة؛ لذلك يصبح حل المشكلات عملية شديدة الصعوبة، كما ينتج عن ذلك قصور في عملية اتخاذ القرار (Abd Latif & Shaukhi, 2020, 107). ويشير الغموض أيضاً لعدم وضوح معنى حدث ما، وصعوبة الإجابة عما يتعلق به من أسئلة، مثل ماذا وأين وكيف ولماذا ومن وراء ما يحدث، والتي يصعب التأكد منها أو الرد عليها. وفي هذا البعد هناك عجز واضح في فهم السياق الحالي نتيجة مواجهة موقف مجهول أو موقف غير مسبوق؛ من ثم يعاني متخذ القرار من غياب العلاقات السببية الواضحة، ويكافح لتفسير القرائن وتنظيم الإجراءات، بالتزامن مع مواجهة ضغوط لاتخاذ القرارات وحسن التصرف السريع في نفس الوقت (Giones et al., 2019, 219).



شكل (٤) الفرق بين البيئات عالية الغموض ومنخفضة الغموض (Jeroen, 2019). ويجسد شكل (٤) الفرق بين البيئات عالية الغموض ومنخفضة الغموض؛ حيث يمثل الغموض ضبابية شديدة للواقع، وعلاقات سببية غير واضحة عند التعرض لوضع غير مسبوق أو مجهول (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017, 17). كما يتجلى الغموض في عدم الوضوح وصعوبة فهم الوضع على نحو دقيق وضبابية العلاقات، وتضارب النتائج المثالية والفعلية، ووجود مساحة كبيرة لسوء التفسير؛ لذا يصبح الاعتماد على الخبرات السابقة أمر غير مجدي. وتعد الاضطرابات التكنولوجية، وزيادة المنافسة العالمية، والتغيرات الديموغرافية، وقيم العمل الجديدة من أبرز العوامل المساهمة في زيادة الغموض التنظيمي (Bader et al., 2019, 132). من ثم يشير الغموض في سياق VUCA لنقص الفهم بما يحدث، وسوء الحكم على المواقف والأحداث وتشويشها، وكذلك

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

عدم وضوح المعنى العام للمواقف، رغم توفر كم مناسب من المعلومات حولها؛ إلا أنه لا تزال الإجابات غير شاملة أو كافية للتفسير، ويرجع ذلك للافتقار لوجود خبرات ماضية مسبقة يمكن الاستناد إليها في طرح تنبؤات أو توقعات مقبولة.

ويمكن حصر ملامح سياق بُد الغموض فيما يلي: (Chadha & Sharma, 2018, 6)

1. يواجه القادة أحداث وسياقات غير مسبوقة وغير مألوفة من قبل.
2. توجد صعوبة كبيرة في فهم الأحداث ومعناها.
3. هناك مخاطرة عالية نتيجة سوء تفسير الأحداث والاستجابات غير الفعالة وغير الملائمة.

4. تتطلب من القادة تبني أساليب غير تقليدية لحل المشكلات في ظل ضغوط تنظيمية عالية. وقد يبدو ظاهرياً أن الغموض وعدم اليقين مترادفان، إلا أن هناك اختلافات طفيفة تجعلهما متميزان. "فهناك فرق دقيق بين "عدم اليقين" و"الغموض"؛ حيث يشير عدم اليقين لتلك الحالة التي تكون خلالها المعلومات الجوهرية أو الرئيسة مفقودة، بينما يحدث الغموض عندما يكون هناك غياب تام للقدرة على استخلاص رسالة ذات مغزى صادرة عن مجموعة من المعلومات" (Sinha & Sinha, 2020, 18). كما أن العجز عن الفهم في حالة الغموض يختلف عن بُد "عدم اليقين" بسياق VUCA في حد ذاته، والذي قد يتميز بتوفر معلومات جيدة عن أسباب حدث ما ويمكن التنبؤ بما قد يحدث إذا تم جمع معلومات كافية؛ بينما يدور الموقف الغامض عادةً حول واقعة أو حدث جديد تمامًا، ومن ثم يعد أكثر صعوبة بسبب الحداثة، حيث يفتقر الحدث الجديد لسوابق تاريخية قد تساهم في تحديد النتائج والأسباب أو مسارات العمل (Bennett & Lemoine, 2014, 6). وبذلك يتميز عدم اليقين بنقص المعلومات ذات الصلة بالقضايا والأحداث، بينما تكون المعلومات ذات الصلة متاحة في حالة الغموض ولكن المعنى العام لا يزال غير معروف أو غير قابل للتفسير.

وبالتدقيق في مكونات VUCA الأخرى يمكن أن نلاحظ اختلاف عنصر الغموض عن عنصري التقلب والتعقيد أيضاً؛ "فيصاحب الغموض مواقف يوجد فيها شك حول علاقات

السبب والنتيجة، لذا فهي ليست متقلبة حيث لا يوجد تغير سريع وغير متوقع وغير مستقر، كذلك ليست معقدة؛ نظراً لعدم وجود عدد هائل من الأجزاء المتحركة والديناميكية" (Bennett & Lemoine, 2014, 7). ورغم الاختلاف بين عنصر الغموض والمكونات الأخرى لمصطلح VUCA، إلا أننا لا يمكن تجاهل العلاقة الوثيقة بينهم، لاسيما المكون الأخير والذي يعد أكثرهم تحدياً للمنظمات والمؤسسات المعاصرة.

وعلى الصعيد التنظيمي، يتسم الواقع الحالي بالضبابية المقترنة بمعاني مختلطة ومتنوعة مما يؤدي لقصور المعرفة أو الطول الملموسة بسبب الغموض. وهناك منظوران لتفسير هذا السياق، يعتقد المنظور الأول أن الغموض ينشأ من أبعاد VUCA الثلاثة الأخرى ويعد نتيجة منطقية لها، لاسيما عندما تحدث جميعها بشكل متزامن، وبذلك تؤثر على قدرة المنظمات على قراءة الإشارات المنذرة، ويصبح الغموض حينئذ أمراً لا مفر منه (Gandhi, 2017, 3)، بينما يفترض المنظور الآخر أن المواقف الغامضة جديدة وغير عادية وفريدة من نوعها؛ حيث يكون سبب وتأثير الموقف غير معروف لأنه يفنق للأسبوعية، مما يجعل التكهن بطبيعته صعباً (Cousins, 2018, 14).

وفي إطار جانب الغموض بسياق VUCA تواجه البيئة التنظيمية تحدي اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة، حيث لا يمكن تحديد جميع الملابس المحيطة بمواقف معينة، لأنها مختلفة عن تلك التي واجهتهم في الماضي (Minciu et al., 2020, 240). لذا تحتاج المنظمات لاستخدام أساليب غير تقليدية لتقييم المخاطر من أجل البقاء والاستمرار في ظل هذا السياق، كما يجب أن تتمتع بالمرونة التي تمكنها من تفهم وتقدير أسوأ سيناريو قد تواجهه بالفعل، وكذلك تصميم وتطوير الأدوات للمساعدة في التخطيط لهذا السيناريو، حتى تكون جاهزة للتفاعل في حالة وقوع حدث شديد الخطورة (Zu, 2022, 243).

استناداً لما سبق، يعد الغموض أحد السمات المعاصرة الآخذة في الاتساع، حيث نواجه من حين لآخر مشكلات جديدة تميل لأن تكون فريدة من نوعها وغير مسبوقه في كل مرة تظهر فيها، ومن ثم تتجسد ملامح الغموض في مواجه مواقف جديدة مختلفة عن سابقتها كل يوم، وصعوبة استخدام الخبرات السابقة كمتنبئات بالنتائج المستقبلية، أو التعامل معها استناداً

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

لأفضل الممارسات والتجارب السابقة. لذا يستدعي هذا السياق الحفاظ على الهدوء والتركيز واليقظة في خضم التحديات، واكتشاف الإشارات الضعيفة التي تنبئ بأي تغيرات بالبيئة الخارجية، وتفسيرها بطرق إبداعية وغير التقليدية، واعتماد مسار عمل ملائم وأكثر مرونة، من خلال طرح عدد من السيناريوهات المستقبلية البديلة والمبتكرة والفريدة وأخذها في الاعتبار.

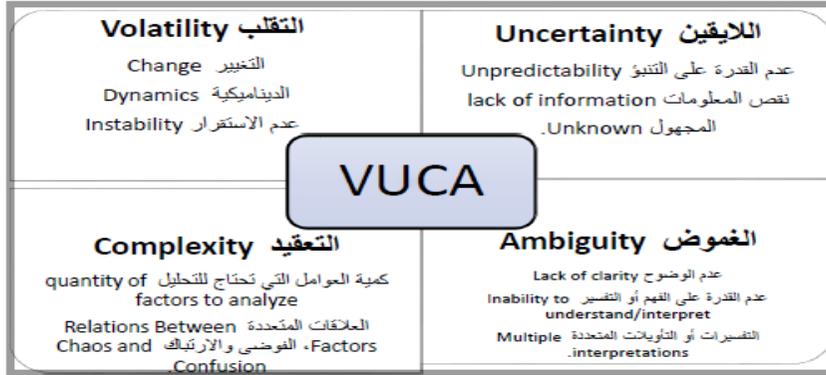
العلاقات المتبادلة بين مكونات VUCA:

تشكل VUCA مزيج من المعضلات والتحديات التي يواجهها عالم اليوم، والتي سيكون لها تداعيات وآثار واضحة على حاضرنا ومستقبلنا. ولعل أسلوب مواجهتها وطريقة رسم المسار المستقبلي للتعامل معها مرهون بتمييز كل مكون من مكوناتها، وبالفهم الكامل والدقيق لكل جانب، وكذلك إدراك العلاقات والروابط المتبادلة بين مكوناتها المختلفة.

وفي هذا السياق، قام تاسكان وآخران بإجراء مراجعة لمجموعة كبيرة من الأدبيات لإنشاء خريطة مفاهيمية لعالم VUCA، وتوضيح خصوصية كل مكون والمعنى الدقيق له، وتقديم صورة للمفردات الأكثر شيوعاً المرتبطة بكل مكون من مكوناته، ومدى التداخل بين تلك المكونات. وفي شكل (٥) وضحت هذه الدراسة أبرز الملامح التي تميز كل مكون عن المكونات الأخرى، وتبين ما يلي: (Taskan et al., 2022, 212).

1. ترتبط التقلبات Volatility بشكل أساسي بثلاث مفردات هي التغيير Change، والديناميكية Dynamics، وعدم الاستقرار Instability.
2. جاء عدم اليقين Uncertainty مرتبطاً بالطبيعة غير المتوقعة للأحداث، وعدم القدرة على التنبؤ Unpredictability، ونقص المعلومات lack of information، والمجهول Unknown.
3. ارتبط التعقيد Complexity بكمية العوامل التي تحتاج للتحليل quantity of Relations Between factors to analyze، والعلاقات المتعددة فيما بينها Chaos and Confusion Factors، والفوضى والارتباك.

٤. تزامن الغموض Ambiguity مع مفردات؛ مثل عدم الوضوح Lack of clarity، وعدم القدرة على الفهم أو التفسير Inability to understand/interpret، والتفسيرات أو التأويلات المتعددة Multiple interpretations.



شكل (٥) الملامح المميزة لكل بعد من أبعاد VUCA (Taskan et al., 2022, 213). رغم ذلك توصلت الدراسة سألغة الذكر لوجود تداخلات بين مكونات VUCA، وأن كل مكون لم يأتي منفرداً أو مستقلاً، وإنما عادة ما يحدث تزامن ما بين مكونين أو أكثر. على سبيل المثال، يمكن أن يكون سوق المنتجات الجديدة منقلباً وغامضاً، أو قد يكون التوسع في منطقة جديدة خلال فترة التغيير الشديد معقد وغير مؤكد. كما أظهرت النتائج أن عدم اليقين كان مرتبطاً ببنية كل من التقلب والتعقيد والغموض؛ فضلاً عن تناول بنية الغموض بالتزامن مع إشارات لكل من عدم اليقين أو التقلب أو التعقيد. وبالتالي، فإن الفروق بين البيئات المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة لا يفصلها خط واضح (Taskan et al., 2022, 212).

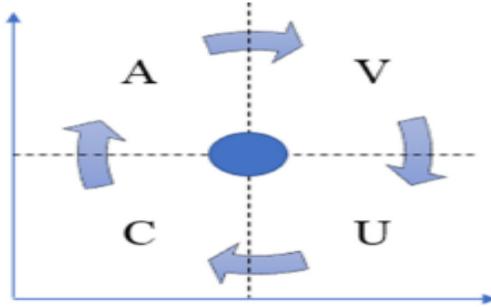
وينفق ما سبق إلى حد ما مع رأي جيونيز وآخرين؛ الذين أكدوا أنه رغم تمايز أبعاد VUCA، إلا أنها يمكن أن تتداخل بالفعل؛ وقد يكون أحد الأبعاد أيضاً نتيجة أو شرطاً مسبقاً لبعد آخر، كما يمكن أن يكون هناك تأثير تراكمي بين الأبعاد المختلفة. فبينما يصف التعقيد مدى ترابط العناصر والذي بدوره يزيد من عدم اليقين الذي يقترب من اللانهاية؛ يعد التقلب معجلاً ومسرعاً للسياق الديناميكي مما يضيف بعداً إضافياً من التحدي بالتزامن مع بُعدي التعقيد وعدم اليقين. وعندما تجتمع هذه العناصر الثلاثة، يصبح الغموض المطلق شديداً

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

(Giones et al., 2019, 219). ومن ثم يشمل مصطلح VUCA العديد من الملامح التي تبدو مختلفة أو متميزة، ولكن عندما تجتمع جميع المكونات معاً، يكون التأثير الناتج عميقاً جداً (Çiçekliođlu, 2020, 237).

أي أنه غالباً ما يكون هناك العديد من الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المساهمة في مشكلة ما والتي يصعب فهمها، وفي حالة التعقيد تزيد صعوبة اتخاذ القرار لاسيما بالتزامن مع الاضطراب الناشئ نتيجة مكوني التقلب وعدم اليقين ببيئة VUCA، لذا يؤدي هذا السياق لمزيد من الارتباك الذي يمكن أن يسبب الغموض الذي يمثل المكون الرابع والأخير في اختصار VUCA (Lawrence, 2013, 5).

يوضح الشكل (٦) العلاقة بين الأبعاد الأربعة لعالم VUCA، مكونة تسلسلاً متبادلاً بين مكوناته؛ حيث لا يظهر أي بعد دون الأبعاد الأخرى. وكلما كان الموقف غير مألوف والإجراءات يصعب التنبؤ بنتائجها، كلما زاد عدم الفهم، ومن ناحية أخرى كلما زاد الإدراك والوعي الذاتي للموقف بالإضافة لقدرة القادة على التفكير المستقبلي، كلما أصبحت البيئة أكثر وضوحاً وفهماً (Nowacka & Rzemieniak, 2022, 4).



الشكل (٦) العلاقات المتبادلة بين المكونات الأربعة لـ VUCA

ولعل جائحة (كوفيد ١٩) هي أحد أبرز التحديات المعاصرة التي جسدت VUCA بجميع أبعادها؛ فقد مثلت تحدٍ غير مسبوق على جميع المستويات الفردية والمؤسسية وكافة الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية؛ وأجبرت القيادات في جميع المستويات على التعامل مع مستوى عالٍ من القضايا غير المعروفة وغير المتوقعة والمعقدة والغامضة، والتي لم

تكن مسبوقه ولم تمر بهم من قبل، رغم أن كثير منهم على دراية وتمكن مسبق من منهجية إدارة الأزمات، رغم ذلك لم يتعرضوا لمثل هذا السياق كتجربة سابقة من قبل؛ فضلاً عن مجموعة التداعيات السلبية التي طالت كثير من القطاعات في ذلك الوقت، بل ومازلت تبعاتها ذات تأثير قوي حتى الآن.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من المخاطر المعاصرة مترابطة، ويمكن لأزمة كبيرة واحدة أن تؤدي لسلسلة من الأزمات ذات الصلة، أو ما يعرف بتأثير الدومينو **Domino Effect**، فلم يقتصر تأثير **COVID-19** على سبيل المثال على وفاة أكثر من مليوني شخص فحسب، بل ما ترتب عليه من آثار اقتصادية وصحية طويلة المدى ستستمر في إحداث عواقب وخيمة على عدة أصعدة (Zu, 2022, 238). كذلك كان لهذا الوباء تداعيات كبيرة وتسبب في أزمات عبر جميع أطياف السياسات العامة (الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية والتعليم والسياسة الاجتماعية وسياسة التوظيف وسياسة الهجرة)، كما خلق سلسلة من الأزمات المترابطة غير المسبوقه التي جسدت بالفعل خصائص المشاكل الشريرة وعدم اليقين والتعقيد والترابط المتبادل وعدم القدرة على التنبؤ (Zamani & Ait Soudane, 2022, 488).

وتلعب القيادة المسؤولة والأخلاقية دوراً حاسماً تجاه تحديات عالم **VUCA**، والتي أبرزتها أحداث مثل جائحة كوفيد-19 وتغير المناخ، وما ترتب عليها من مسؤوليات اجتماعية وبيئية، إذ تستلزم أساليب موجهة نحو تحقيق الأهداف وتوقع الأزمات والتعامل معها بفعالية، فضلاً عما يتطلبه هذا السياق من قدرة على إدارة أصحاب المصلحة، ورأس المال الاجتماعي، والتعاون متعدد القطاعات (Sharma et al., 2022, ix).

استناداً لما سبق؛ رغم وجود تمايز على المستوى النظري بين مكونات **VUCA**، ووجود حدود وفواصل بين أبعاده، إلا أن الواقع يشير للطبيعة المتداخلة والعلاقات المتبادلة بين مكوناته، لاسيما اللابقيين كسمة مصاحبة لباقي المكونات، وهذا لا ينفي إمكانية ظهور أحد العناصر على حده، كأن يكون لدينا موقف متقلب ولكنه ليس معقداً أو غامضاً؛ أو يكون معقداً ولكنه غير متقلب أو غامض، وكلما تزامنت الأحداث بظهور مزيد من هذه العناصر أو بالأربع عناصر مجتمعة، أصبح الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسات وقياداتها. ولعل ذلك يؤكد أهمية تمييز متخذو

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

القرار لبنيات VUCA الأربعة، والفهم العميق لها، وضرورة تحديد قدر التداخل وتقييم الروابط التي تواجههم، وفك رموز الديناميكيات البيئية لتجاوز تلك التحديات مستفيدين من الفرص المصاحبة لها، ومتجنبين التهديدات المترامنة معها أيضاً.

ثانياً: النظريات المفسرة للظواهر بعالم VUCA.

تسهم النظريات العلمية والاجتماعية في تفسير ظواهر عالمنا المختلفة، والعلاقة بينها ومسبباتها. واستناداً لطبيعة الدراسة الحالية والتي تستدعي زيادة فهم عالم VUCA وملامح البيئة الناشئة عنها، تمهيداً لدراسة كيف يمكن للقادة الاستعداد بشكل مناسب لهذا السياق، تم رصد أبرز نظريتين ذات صلة به؛ كمرجعية فكرية للدراسة الحالية ولتوجيهها الوجهة العلمية الصحيحة ولتحقيق التماسك والترابط الفكري، والاهتداء بهما لمزيد من فهم الظاهرة موضع الدراسة وتداعياتها على المنظمات المعاصرة، وهما؛ نظرية الفوضى، ونظرية النظم التكيفية المعقدة.

أ- نظرية الفوضى.

تعد نظرية الفوضى أو الشواش (Chaos Theory) إحدى النظريات المهمة التي انتشرت حديثاً ولاقت اهتماماً واسعاً؛ لتفسيرها كثير من الأمور التي لم تستطع النظريات العلمية الأخرى تفسيرها، أو التي لم تستطع دفع الحجج التي تبرر حدوثها أو تزيل الغموض عنها، بينما مكنت نظرية الفوضى العلماء من إيجاد الصلة بين الأمور المتباينة، وتوقع الروابط بينها.

تمثل نظرية الفوضى إحدى مكونات الرياضيات الديناميكية التي تُوصف بأنها رياضيات الألفية الثالثة التي تناسب ظاهرة التعقيد التي يتسم بها عالم اليوم وتنبئ باستمرارها وعمق تعقيدها؛ من حيث التعقيد في التركيب والشكل والوظائف والسلوكيات، ومن حيث المواقف اللايقينية والأحداث العشوائية واللاخطية التي يلمسها الإنسان المعاصر، والتي تتضح في كثير من الظواهر والأحداث التي تتسع فيها الهوة بين مساراتها وما يتبعها من أثر، رغم ضالة الفروق بين مسبباتها والمثيرات التي تحدثها (وفاء عبدالفتاح محمود، ٢٠١٥، ٣٢٤).

فقد عجز العلم عن تفسير بعض الظواهر الطبيعية التي تعد غير متوقعة وغير منسجمة ومفاجئة وذات طابع إنقلابي، كما وقفت تلك الظواهر حجر عثرة أمام تحقيق أهدافه وهي الوصف والتفسير والتنبؤ والتحكم ... لذا شرعت كوكبة من العلماء من مختلف التخصصات في الفيزياء والرياضيات والبيولوجي لدراسة الاضطراب وفوضاه، للإمساك بالخيوط التي تجمع ظواهر الفوضى كلها، وخرجوا بهذه النظرية التي أطلقوا عليها نظرية الفوضى Chaos Theory. وترى النظرية أن بعض الأمور التي قد نراها مختلطة وغير مترابطة، قد تكون منظمة وتسير وفق نسق محدد بعكس ما تبدو عليه... وتحاول النظرية الوصول للنظام الخفي غير الظاهر فيما يبدو عشوائياً من ظواهر وأحداث وسلوكيات، ووضع قواعد لدراسته والاستفادة من تطبيقاته (يوسف سيد محمود، ٢٠١٧، ٤٣).

وتصف نظرية الفوضى سلوك الأنظمة بأنه معقد وغير منتظم، ولكنه ليس عشوائياً نظراً لوجود ترتيب خفي في الفوضى، التي تتسم باللاخطية والديناميكية ويصعب التنبؤ بها، ومن ثم قد تسبب مشاكل خبيثة للقيادات التنظيمية (Raisio & Lundström, 2015, 1). ووفقاً لهذه النظرية تواجه المؤسسات ديناميكيات غير خطية، حيث يمكن أن تؤدي المدخلات التنظيمية، لمخرجات غير ملائمة أو غير متوقعة؛ مما يشير لقصور الأساليب والعمليات والإجراءات ربما لعدم فعاليتها أو لتقادمها. كما توضح كيف يمكن لأحداث بسيطة أن تسبب أزمات أو كوارث تنظيمية عبر انتقالها وتشابكها مع أحداث أخرى؛ مما يضاعف من حجمها، محدثة سلسلة متتابعة من الأحداث الأخرى التي تعد مختلفة تماماً عن الحدث الأول.

ويمكن الاستعانة بنظرية الفوضى لفهم سياق VUCA بالمؤسسات والمنظمات المعاصرة، وتأطير الدعامات التأسيسية لبناء الحجج المتعلقة بالاضطراب والتعقيد التي تتعرض له تلك المؤسسات حالياً، وكذلك إمكانية تحقيق النظام والاستقرار خلال الاضطرابات أو أثناء مواجهتها (Raisio & Lundström, 2015, 7). إذ ترتبط النظرية بالمنظمات لأنها في حد ذاتها أنظمة ديناميكية مروراً بحالات من الاستقرار وعدم الاستقرار.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ففي حالة عدم الاستقرار، تتعرض النظم الديناميكية أثناء العمليات والتفاعلات لعدد كبير من المدخلات غير المعلومة التي تأتي من البيئة المحيطة، ومن ثم ترتبط قدرتها على إصلاح نفسها باستجابتها للتقلبات الموجودة في البيئة لتتمكن من النمو عن طريق تطوير نفسها ذاتياً أو إعادة البناء، وكذلك إيجاد علاقات جديدة أكثر تعقيداً كي تساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة. بينما في النظم الديناميكية البعيدة عن التوازن تتراكم التغيرات البسيطة بإطراد مما يؤدي لوضع متفجر، وتصبح حالة النظام النهائية مختلفة كثيراً عن حالته الأولى، ومن الممكن أن يصل التغير لمستوى الانهيار التام للنظام (وفاء عبدالفتاح محمود، ٢٠١٥، ٣٤٩). ويمكن إيجاز ملامح نظرية الفوضى على المستوى التنظيمي في ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي: (Rimita, 2019, 26).

١. يعزو عدم الاستقرار الذي تسببه VUCA للمنظمات لأسباب عديدة؛ ومن أبرزها القصور في البنية التحتية، وعدم الاستقرار السياسي، والتغيرات المالية والاقتصادية... الخ.
٢. يمكن أن يكون للتغيرات البيئية الصغيرة آثار كارثية على المنظمة وهو ما يطلق عليه "تأثير الفراشة butterfly effect"؛ كالتغيرات التكنولوجية والكوارث البيئية، والمنافسين الجدد الأكثر مرونة، وفقدان الموظفين الموهوبين، والفساد الإداري، والتغيرات التنظيمية.
٣. الترتيب موجود في الظاهرة العشوائية؛ رغم تعرض المنظمات للفوضى، إلا أن القدرة على التنبؤ وكذلك السيطرة على النظام ممكنان، إذا استطاعت المنظمات زيادة فهمها للبيئات المضطربة، وتبنت الاستراتيجيات والإجراءات الملائمة لمواجهة تلك التحديات. تعد نظرية الفوضى أو الشواش ميداناً واسعاً وخصباً نظراً لارتباطها بعلم عديدة، كما تكمن أهميتها في تأثيرها على الطريقة التي نتصور بها الأحداث والظواهر والتي قد تبدو ظاهرياً بسيطة، رغم أنها في جوهرها تشكل نسق متكامل له قوانينه وعلاقاته المتشعبة التي تربط عناصره ببعضها خلال تفاعلها الدائم والمستمر، وما ينتج عنه من علاقات وأنظمة

ناشئة جديدة تغير باستمرار ملامح النظام الأصلي إجمالاً. ولذلك يجب أن تكون المنظمات المعاصرة مستعدة على الدوام لتحديد هذه السلوكيات الناشئة والاستجابة لها، سواء كانت فرصاً للابتكار أو تهديداً لاستقرارها واستدامتها.

ب- نظرية النظم التكيفية المعقدة.

ازدهرت نظرية التعقيد أو نظرية النظم التكيفية المعقدة حديثاً كطريقة معاصرة لرؤية العالم والظواهر والأنظمة من زوايا مختلفة، وفهم أفضل لقواها المحركة وتنظيمها الذاتي وتطورها، لاسيما ما تحمله النظرية من إمكانات للتطبيق على مدى واسع ومتنوع من الظواهر التي تتسم بعدم اليقين واللاخطية في العلوم الطبيعية والاجتماعية على السواء.

تستخدم نظرية التعقيد **Complex Theory** في مجالات علمية عديدة، وتهتم عموماً بدراسة جميع الأنظمة التي تعد أساس كل حادثة، والتي تمثل مجموعة فرعية تتعايش مع بيئتها وينبثق عنها بنيات جديدة، من خلال عمليات التنظيم الذاتي التي تحدث خلال الديناميكيات والتفاعلات وردود الفعل لمجموعة من المكونات غير المتجانسة، التي تُعرف بالأنظمة المعقدة ... كما يتم تناول نظرية التعقيد بشكل متكرر في الأدبيات الإدارية المعاصرة نظراً لامتلاكها القدرة على توفير نظرة ثاقبة لديناميكيات التغيير التنظيمي بوصفها نظرية واعدة متداخلة التخصصات، تفسر ظهور حالات ناشئة جديدة متطورة للنظام داخل بيئته نتيجة تفاعل عناصره (Turner & Baker, 2019, 9). وبذلك توفر النظرية فهماً جيداً لكيفية نمو الأنظمة وتطورها وتفاعلها وتكيفها مع بيئتها، وكيف تؤدي العلاقات بين عناصر هذه الأنظمة لسلوك جماعي، كما تعد من النظريات المفيدة لدراسة التغيير التنظيمي وفهمه داخل المؤسسات المعاصرة (Sammut-Bonnici, 2014, 1).

ووفق تلك النظرية، يرتبط التعقيد بالكل الجديد الناشئ عن النظام الأصلي، والذي يعد سمة جوهرية تميز نظرية التعقيد عن النظرية العامة للنظم؛ نظراً لأن الأخيرة تتبع مبدأ شمولية النظام، أي أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، بينما تعمل نظرية التعقيد وفق مبدأ أن الكل يختلف عن مجموع أجزائه وتفاعلاتها. ومن ثم تختلف نظرية التعقيد في كيفية إدراكها لمبدأ شمولية النظام **System Holism**، نتيجة خاصية الظهور/النشوء **Emergence**،

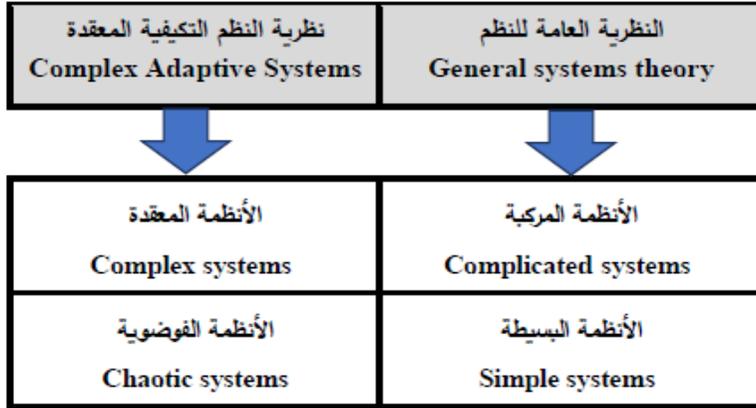
وعليه لا يمكن اختزال الكل إلى الأجزاء الأصلية، فالكل يعتبر كياناً أو وحدة بنائية جديدة (Turner & Baker, 2019, 10).

كما تنظر نظرية النظم التكيفية المعقدة (CAS) Complex adaptive systems theory، للمؤسسة كنظام يتغير باستمرار مثل الكائن الحي؛ حيث ترتبط أجزائها المختلفة ببعضها. ويأتي هذا النهج نتيجة لتغير البيئة التي تعيش فيها المؤسسات، فدائمًا ما تواجه الغموض وعدم التأكد والتعقيد الذي يتطلب أعلى قدرات التكيف التي لا توفرها النظرة التقليدية للمؤسسة... فالنظام يتغير باستمرار ويحدث هذا بطريقة ذاتية التنظيم؛ كما أن التفاعل الداخلي على المستوى الجزئي يجعل النظام يتكيف تلقائيًا مع الوضع المتغير والبيئة (مركز المعلومات ودعم القرار، ٢٠٢٠، ١٣٣). بذلك تُستخدم نظرية النظم التكيفية المعقدة لفهم وتحليل الأنظمة المعقدة التي تتكون من عدد كبير من العوامل أو المكونات المتفاعلة، وتشير لوجود ترتيب خفي لسلوك تلك الأنظمة وتطورها، كما لو أنها كائنات حية تتكيف باستمرار داخل بيئتها، وكيف تعمل عدة عناصر متباينة أو مستقلة للنظام مع بعضها لتشكيل النظام وبنيته النهائية، وكيف يتغير كل مكون نتيجة للتأثيرات الصغيرة والتفاعلات العديدة مع مرور الوقت.

وهنا يجدر توضيح جانب الاختلاف والفروق بين أنواع الأنظمة وفقاً لمحك التعقيد، فرغم أنه يمكن بسهولة التمييز بين بعضها بشكل واضح وصريح، إلا أن هناك خطأً نتيجة الخلط بين بعضها الآخر أو الإشارة إليها كمترادفات، وإزالة هذا الالتباس سيتم التمييز بين أربعة مسميات مختلفة؛ وهي الأنظمة البسيطة والمركبة والمعقدة والفوضوية.

الأنظمة المعقدة Complex systems هي أنظمة شديدة التعقيد مكونة من عدد كبير جداً من الوحدات الفرعية المتفاعلة بشكل متبادل، والتي تؤدي تفاعلاتها المستمرة لسلوك ثري وجماعي يغذي سلوك العناصر الفردية. بينما تحتوي الأنظمة الفوضوية Chaotic systems على عدد قليل جداً من الوحدات الفرعية المتفاعلة، لكنها تتفاعل بطريقة تنتج ديناميكيات معقدة للغاية. وفي المقابل تحتوي الأنظمة البسيطة Simple systems على عناصر قليلة العدد تتصرف وفقاً لقوانين بسيطة جداً، أما الأنظمة المركبة Complicated systems فتشمل

أجزاء كثيرة جدًا، لكنها تلعب أدوارًا وظيفية محددة وتسترشد بقواعد عمل بسيطة للغاية (Rickle et al., 2007, 933). ولمزيد من التوضيح يقدم إطار أو مصفوفة Cynefin الاختلافات بين الأنظمة أو الحالات الأربعة السابقة كما في شكل (٧) التالي (Turner & Baker, 2019, 16).



شكل (٧) مصفوفة Cynefin للتمييز بين الأنظمة البسيطة والمركبة والمعقدة والفوضوية. ترتبط حالات الفوضى Chaotic بعدم وجود علاقة واضحة بين السبب والنتيجة، بينما تتميز الحالات المعقدة Complex بوجود علاقات سبب ونتيجة واضحة فقط في الماضي ولكنها لا تتكرر في المستقبل، ومن ثم تعد كلاهما نظم غير خطية وغير اختزالية، وترتبط كلتا هاتان الحالتان (الأنظمة الفوضوية والأنظمة المعقدة) بنظرية النظم التكيفية المعقدة Complex Adaptive Systems التي تشغل النصف الأيسر من الشكل السابق. بينما تحتل النظم البسيطة والمركبة النصف الأيمن من الشكل، وتتسم بالخطية والاختزالية، فتتميز الحالات المركبة Complicated بوضوح علاقات السبب والنتيجة وارتباطها بتفكير النظم، وبالمثل لا توجد صعوبة في فهم الحالات البسيطة وعلاقات السبب والنتيجة التي يمكن التنبؤ بها والاعتماد على أفضل الممارسات للتعامل معها، ومن ثم تعد النظرية العامة للنظم منهجية مجدية للتعامل مع الحالتين الأخيرتين (Turner & Baker, 2019, 16).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ورغم أن نظرية النظم ظلت لفترة طويلة منهجية مفيدة في العلوم الاجتماعية، إلا أنها تعرضت للهجوم في السنوات الأخيرة بسبب عدم قدرتها على تفسير الأنظمة المعقدة وغير الخطية؛ إذ أن العلوم استخدمت فيما سبق إطارًا اختزاليًا لفهم وتفسير بعض الأنظمة أو الأحداث، حيث يتم اختزال الكيان إلى أجزائه الأصغر؛ ومن خلال فهم طريقة عملها، يمكن فهم الكل بشكل أكثر شمولاً. وعلى الرغم من أن هذا الإطار الاختزالي قد خدم العلم جيدًا في الماضي كما حدث أثناء الثورة الصناعية الأولى، إلا أنه أصبح غير كافٍ اليوم بسبب تعقد العالم الحديث؛ حيث يتوسع علم التعقيد ليس لفهم الأجزاء التي تساهم في الكل فحسب، ولكن لفهم كيفية تفاعل كل جزء مع جميع الأجزاء الأخرى أيضاً وظهورها في كيان جديد، وبالتالي الحصول على فهم أكثر شمولاً وتكاملاً للنظام ككل (Turner & Baker, 2019, 2).

ووفقاً لذلك اعتادت القيادات والمنظمات التعامل مع المشكلات المركبة complicated التي تتطلب الاهتمام بالتفاصيل بغية إنجاز المهام والأهداف التنظيمية، سواء كانوا يديرون قسمًا أو نظامًا أو مؤسسة؛ من خلال تقسيم المشكلة إلى مكوناتها أو أجزائها، ويشارك الخبراء في حل كل جزء ضمن التسلسل الهرمي للإدارة؛ إلا أن هذا النهج أضحى غير ملائم عند معالجة المشكلات المعقدة التي يؤثر أي إجراء في جزء من المشكلة على سلوك جزء آخر، وتتطور المؤسسة لشبكة معقدة من التفاعلات والأنشطة التي تتغير وتتكيف وفقًا للموقف المطروح، وتنتقل من وضع تشغيلي معقد أثناء التعامل مع الأمور اليومية لوضع أكثر تعقيدًا، يتطور ويتكيف مع أنظمتها الداخلية (مثل الأقسام المختلفة)، وبيئاته الخارجية (كالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية... الخ) (Sammut-Bonnici, 2014, 1). كذلك لم تعد المؤسسات المعاصرة تواجه مشكلات بسيطة كما كانت بالماضي، فهناك العديد من التحديات التي فرضتها المعطيات والتغيرات على البيئة المحيطة، وتكمن خطورة هذه التحديات في تعرض المنظمات لمزيد من التعقيد والمشكلات ذات الطابع الفريد. ومن أبرز تداعيات نظرية النظم التكيفية المعقدة على المنظمات والمؤسسات المعاصرة: (مركز المعلومات ودعم القرار، ٢٠٢٠، ١٣٤).

- اعتبار المؤسسة كائن حي له نظام حيوي يتكيف مع التغيرات، يجعل الأفراد يتعلمون باستمرار ويتم تكيف عملياتهم على أساس البيئة المتغيرة، للعثور على طريقة أفضل للقيام بالأشياء.
- تشجيع القادة على ترسيخ العمل الجماعي، إيماناً بأن المنظمة ليست أجزاء منفصلة، وخلق أفكار جديدة وفعالة تحسن من الإنتاج.
- ارتباط جميع فرق العمل ببعضها، فلا ينغلق كل فريق على مهمته، فكل فريق جزء من المؤسسة وترتبط أعماله بالفرق الأخرى.

استناداً لما سبق تسهم نظرية التعقيد أو نظرية النظم التكيفية المعقدة في فهم كيفية ظهور الاستقرار النسبي والنظام خلال المواقف المعقدة والفوضوية وعدم اليقين واللاخطية، وفقاً لقدرة المؤسسات من موظفين و وحدات وأصحاب مصلحة على التنظيم الذاتي والتكيف لتطوير عمليات وإجراءات وأساليب جديدة. ومن ثم قد نفيذ النظرية في فهم ديناميكيات التغيير التنظيمي الناجح لعدد من المجالات والسياقات المتنوعة ومنها قطاع التعليم العالي وقيادته، وتحقيق فهم أفضل لمعالجة التعقيد المرتبط بالتكنولوجيا والعولمة والتغير الثقافي وكثير من التحديات المعاصرة.

تأسيساً على ما تم عرضه من نظريات مفسرة لطبيعة الظواهر بعالم VUCA، وتحديدًا نظريتي الفوضى أو الشواش (Chaos Theory)، والنظم التكيفية المعقدة Complex Adaptive Systems Theory، يتضح مدى التكامل بينهما في إدراك الأحداث والظواهر البيئية المضطربة من جانب، وكيفية الاستجابة التكيفية لها من جانب آخر. حيث تمثل نظرية الفوضى سياق VUCA الحالي وما يحمله من ظواهر وأحداث غير متوقعة وغير منسجمة ومفاجئة، وكيف يمكن لأحداث بسيطة "كتأثير الفراشة" أن تسبب تداعيات كبيرة، ومن هذا المنطلق تجسد نظرية الفوضى البيئة الأيكولوجية المضطربة المحيطة بالمؤسسات المعاصرة، كما تشير أيضاً لمدى الفوضى الداخلية الناشئة عنها نتيجة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات من قبل عدة محفزات خارجية، رغم ذلك هناك إمكانية لتحقيق النظام والاستقرار خلال الاضطرابات أو أثناء مواجهتها، والذي يجسد بدوره جوهر نظرية النظم

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

التكيفية المعقدة؛ من خلال النقاط الإشارات البيئية وتوقع الأحداث والظواهر، مما يجعل المؤسسة تتغير باستمرار وتتطور ذاتياً أو تسعى لإعادة البناء والتكيف تلقائياً مع الوضع المتغير بالبيئة، أو عبر علاقات جديدة أكثر تعقيداً لتساعدها في استغلال الفرص المطروحة وتحجيم الخطر والتهديدات المرتقبة، من خلال استشراف الممكنات المتنوعة الناشئة عن التغيرات الصغيرة في شروط البداية بالبيئة الخارجية، وكذلك السعي المتواصل للعثور على أفضل السبل لتوفير سلوك ثري وجماعي نتيجة خاصية الظهور/النشوء Emergence عبر تفاعل أصحاب المصلحة المتعددين والوحدات الفرعية للمؤسسة معاً في توليفات عديدة ولانهائية للوصول لأفضل أداء.

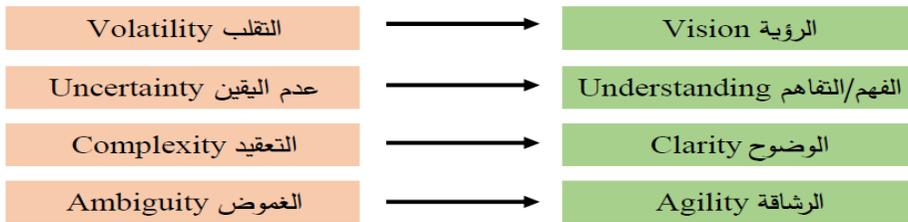
ثالثاً: أطر ونماذج VUCA.

بمراجعة الأدبيات ذات الصلة ببيئة VUCA، تم رصد مجموعة متنوعة من الرؤى التي تم طرحها تحت مسميات مختلفة سواء تحت مسمى نموذج أو إطار أو ترياق؛ من قبل بعض الباحثين أو الممارسين الذين بذلوا جهداً واضحاً للتعامل مع ظاهرة VUCA ومكوناتها رغم الحدائث النسبية للمصطلح؛ حيث إن تصور تلك البيئة وتعريفها وشرح جوانبها لن يكون كافياً لنجاح المنظمات في مواجهتها، ولكنها في حاجة للاستعداد لها والتغلب على تحدياتها أو التكيف معها استناداً لبعض أطر العمل التي يمكن للقادة والمؤسسات الاعتماد عليها كتصورات ذهنية أو فكرية أو نظرية. يتناول العنصر الحالي بعض النماذج التي توفرت بالأدبيات؛ وهي نموذج VUCA Prime، وكذلك إطار VUCA farmwork، ونموذج الرشاقة AGILE، ونموذج LIVED، ونموذج الآفاق الثلاثة 'Three Horizons Model'، وأخيراً نموذج VACINE .

أ- نموذج فوكا برايم VUCA Prime Model:

قام يوهانسن Johansen (٢٠٠٧) زميل معهد المستقبل The Institute for the Future بوادي السيليكون، ومؤلف كتاب "القادة يصنعون المستقبل: عشر مهارات قيادية جديدة لعالم غير مؤكد"، ببناء إطار القيادة الفعالة في بيئة VUCA، وأطلق عليه مسمى

VUCA Prime؛ حيث يبحث القادة على التركيز في بناء الرؤية والتفاهم والوضوح والرشاقة كمسارات مقترحة للتغلب على التأثيرات المخيفة لهذه البيئة، فضلاً على أنها جداريات مطلوبة لاغتنام الفرص المحتملة خلالها (Johansen, 2007). وقد تم صياغة الإطار كمرآة عكسية لهذه البيئة وبنفس اختصار حروفها الأربعة وبذات الترتيب لتشمل؛ الرؤية Vision، والفهم/التفاهم Understanding، والوضوح Clarity، والرشاقة Agility، وتمثل سلسلة متصلة من المهارات أو الجداريات التي يمكن للقادة تطويرها وتنميتها لفهم عالم VUCA وامتلاك القدرة على التعامل معه، كما يتضح في شكل (٨).



شكل (٨) يوضح نموذج VUCA Prime Model

ووفقاً لهذا النموذج، يتطلب تحقيق الاستقرار المطلوب في عالم متقلب امتلاك رؤية واضحة معتمدة على استشراف المستقبل. وفي عالم يتسم بعدم اليقين تستطيع المؤسسات الرشيقة مواجهته بالفهم والاستيعاب والاستشعار والتأمل وبناء علاقات قوية داخلياً وخارجياً وتطوير مهارات الموظفين والتركيز على العمل الجماعي. ويقابل التعقيد الوضوح من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سليم وسريع، مع تطوير وتشجيع التفكير النقدي والإبداعي والبحث والدراسة لفهم الاضطراب والتعقيد وضبط جميع التفاصيل المرتبطة به بسرعة، ثم اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً واستنارة. وللتخلص من الغموض يتم التعامل بمرونة خلال الاختيار بين عدة سيناريوهات معدة مسبقاً، ثم التبديل كل مرة إذا اتضح أن الاختيار لم يكن الأمثل (نوف بنت ناصر القحطاني، ٢٠٢١، ٢٥).

١. الرؤية في مواجهة التقلبات:

في VUCA Prime، تم طرح الرؤية كألية للتغلب على أول جوانب VUCA وهو التقلب Vision against volatility؛ حيث إن للرؤية أهمية كبيرة خلال الأوقات المضطربة؛ فالقادة الذين لديهم رؤية واضحة، يمكنهم التعامل مع الأحداث المفاجئة والمنافسة الجديدة بطريقة أكثر كفاءة (Chadha & Sharma, 2018, 6). كذلك تُلهم الرؤية باستمرار صانعي التغيير وتوجههم. وتعد القدرة على التفكير للأمام، السمة التي تميز القادة عن الأفراد العاديين، وكلما كانت الرؤية واضحة زادت حيوية المنظمة (Anubha, 2021, 15). وفي ظل التقلبات يعد امتلاك إحساس واضح بالرؤية أمر بالغ الأهمية؛ إذ يحتاج العاملون معرفة الوجهة الذي يجب أن يتجهوا إليها، والهدف الذي تسعى جهودهم لتحقيقه، كما تدعم تركيزهم على الأولويات بين عدد لا يحصى من الأنشطة والمتطلبات والفرص التي قد تنشأ، ومن ثم توجيه طاقتهم في الاتجاه الصحيح بشأن ما يجب فعله والقيام به (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017, 18). لذلك تحتاج المنظمات لتجاوز التقلبات بتبني رؤية واضحة خاصة بها تضعها نصب أعينها، بحيث ترسم صورة للمستقبل الذي تريده، ولتمثل هوية تميزها عن غيرها، وكبوصلة توجه مهمتها وقيمها ومسارها واستراتيجيتها، وكأساس قوي لمواجهة التغيرات السريعة والديناميكية، ولإضفاء المعنى وإثارة الدافع لمنتسبيها مما يعزز فعاليتها ويضمن استدامتها.

٢. الفهم/التفاهم في مواجهة عدم اليقين:

يتم مواجهة عدم اليقين في نموذج VUCA Prime، بالفهم/التفاهم Understanding against uncertainty، وتعني قدرة القائد على التوقف والنظر والاستماع لما وراء مجالات خبرته الوظيفية لفهم حالة عدم اليقين، كما يحتاج لفهم سبب المشكلة ومشاركة ذلك مع أتباعه (Çiçekliođlu, 2020, 236). ويتطلب ذلك بناء فرق عمل عبر مستويات مختلفة بالمنظمة، وتوجيه أعضاء الفرق نحو فهم مشترك لكيفية التغلب على التحديات ومواصلة النجاح (Lawrence, 2013, 6). من ثم يتطلب الفهم/التفاهم في

VUCA Prime التواصل الفعال، الذي يعد ضرورياً للتأكد من أن الكل لديه نفس مستوى الفهم للقضايا والأمور، وأن القادة على وعي بما يفكر فيه التابعون وكيف يشعرون. ويقتضي ذلك بناء الثقة خلال الفترات الأكثر هدوءاً واستقراراً؛ لينتني تعبئة العاملين عند حدوث الأزمات بسهولة لاسيما أن القرارات حينئذ تُتخذ بسرعة (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017, 18). كما يستلزم ذلك أن يعبر القائد عن رؤية جذابة ومحفزة لأتباعه، ويتحمل المخاطر، ويلتمس التغذية الراجعة منهم، فضلاً عن التأثير المثالي ومدى تجسيد القائد للسلوك الأخلاقي، لينال احترام التابعين وثقتهم (Anubha, 2021, 26).

في ظل المستويات العالية من عدم اليقين، يتعين على القادة وفق نموذج VUCA Prime أن يمتلكوا القدرة على بناء الثقة والالتزام والشفافية، وهذا يتطلب منهم المحافظة على التفاهم المتبادل والعلاقات الفعالة والحرص على التواصل متعدد الاتجاهات مع أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً، بما يمكنهم من إدراك القضايا والتحديات غير المعلنة التي يثيرها عدم اليقين، والاستفادة من المعرفة الجماعية وأفكار الآخرين ووجهات النظر البديلة، للاستعداد لمعالجة القضايا الصعبة، وتعظيم القدرة على تجاوز عدم اليقين.

٣. الوضوح في مواجهة التعقيد:

للتعامل مع جانب التعقيد، يقترح إطار VUCA Prime الوضوح Clarity against complexity. والوضوح عملية تداولية لفهم الفوضى التي تأتي بسرعة مصحوبة بالتعقيد. وهنا يحتاج القادة لتحديد العناصر الأساسية للموقف من أجل اتخاذ قرارات أكثر استنارة (Chadha & Sharma, 2018, 6). ومن الضروري استيضاح التعقيد بوعي وبشكل صحيح، ولن يكون ذلك ممكناً إلا من خلال بذل القادة للجهد والوقت لمحاولة فهم الفوضى والارتباك داخل المنظمات (Çiçekliođlu, 2020, 236). ورغم أن التعقيد يجلب تحديات هائلة للمؤسسات، إلا أن المشكلة الحقيقية تكمن في تعقد البيئة الداخلية للمؤسسات في حد ذاتها؛ حيث المغالاة في الآليات التنظيمية المرهقة والبيروقراطية؛ كالهياكل والإجراءات والقواعد والأدوار التي تضعها المؤسسات في محاولة

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

للتعامل مع التعقيد المتزايد للبيئة المحيطة، مما يعرضها لفتح التعقيد التنظيمي الذي يحد من قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية (Codreanu, 2016, 31). من ثم يعبر التعقيد عن وجود كم هائل من العلاقات والمتغيرات والمؤثرات الخارجية بطريقة يصعب تفسير الترابط بينها، رغم توفر الكثير من المعلومات وقدر كبير من البيانات الدقيقة والتفصيلية، لكن التحدي يكمن أنذاك في الحاجة لمزيد من الجهد لانتقاء المعلومات الجوهرية وذات الصلة واستيعابها وفهمها بالكامل ومعالجتها واستخلاص أكثرها أهمية، وهو ما يعبر عنه نموذج VUCA Prime بالوضوح؛ ومن جانب آخر يضيف التعقيد التنظيمي الداخلي مزيد من الصعوبة؛ مما يلقي الضوء على أهمية الهياكل التنظيمية الشبكية لإدارة فعالة لهذا السياق.

٤. الرشاقة في مواجهة الغموض:

وفق نموذج VUCA Prime، تعد خفة الحركة أو الرشاقة الآلية الملائمة للتعامل مع الغموض *Agility against ambiguity*، الذي يمثل العنصر الأخير في VUCA، وذلك بامتلاك القدرة على التحرك بسرعة ورشاقة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الحلول أثناء الظروف المتغيرة، من خلال فحص التهديدات بشكل منهجي وإعداد مجموعة من الاستجابات المحتملة، لتكون المؤسسة مستعدة لتكييف أحد هذه الاستجابات كنهج يلائم الواقع الفعلي للأحداث (Chadha & Sharma, 2018, 6). وترتبط الرشاقة ارتباطاً وثيقاً بسرعة التعلم، حيث يتم صياغة الحلول بسرعة ورفض بعضها وإعادة تطويرها إذا لزم الأمر في سلسلة من التعلم المستمر، والتواصل المفتوح، والحلول والأفكار المبتكرة (Çiçekliođlu, 2020, 236).

وفي سياق الغموض كأحد عناصر VUCA، يجب أن يتحلى القادة بالرشاقة، وغالبًا ما تكون الخطط طويلة المدى غير ملائمة، في حين تعد التكتيكات المرنة مطلوبة للتكيف السريع مع الظروف الخارجية المتغيرة، دون تغيير المسار الاستراتيجي الرئيس. كما يستلزم ذلك تصميم خطط طوارئ متعددة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة (Zu, 2022, 234). لذلك يؤكد النموذج الحالي على ضرورة امتلاك الرشاقة والمرونة الكافية للتغلب

على الغموض؛ وتعزيز القدرة على التكيف والتحرك بخفة نحو التغيير المطلوب، بالتزامن مع تشجيع الأفكار الجديدة والتميز، وتسهيل الضوء على الابتكارات والمبادرات، فضلاً عن ضرورة مرونة خطط العمل في ظل المخاطرة المحسوبة للقرارات.

إجمالاً لما جاء بنموذج VUCA Prime، الذي تضمن الرؤية، الفهم، الوضوح، والرشاقة أو القدرة على التكيف؛ يمثل كل مكون أهمية واضحة للتعامل مع عالم VUCA، ولا يستبعد أحدهم الآخر، بل تعد جميعاً عوامل مترابطة تساعد القادة ليصبحوا أقوى عند التعامل مع هذه البيئة، متمكنين من التكيف مع المواقف غير المتوقعة ومن السعي نحو التميز. ومن جانب آخر، يمكن النظر للعناصر الثلاثة الأولى من هذا النموذج والمتمثلة في (الرؤية، والفهم، والوضوح) على أنها متطلبات أساسية مسبقة للتعامل مع بيئة VUCA، بينما تمثل الرشاقة التنظيمية الترجمة الإجرائية أو النتيجة الملموسة لتنفيذ ما سبقها من عناصر على أرض الواقع.

ب- إطار VUCA Farmwork:

قدم كل من بينيت وليموين (Bennett & Lemoine) مقترحهما الخاص للتعامل مع عالم VUCA، مطلقين عليه إطار فوكا VUCA Farmwork، متضمناً ماهية كل جانب من جوانبه، وأمثلة لكل منها بمجال الأعمال، فضلاً عن مقترحات لمعالجة كل بُعد بشكل فعال. تضمن الإطار أربعة مسارات مميزة خاصة بكل مكون من مكونات VUCA؛ وهي على الترتيب الرشاقة Agility، المعلومات Information، إعادة الهيكلة Restructuring، والتجريب Experimentation: (Bennett & Lemoine, 2014, 3).

١. الرشاقة مسار التعامل مع التقلبات:

أوصى المؤلفان بتبني المؤسسات للرشاقة أو خفة الحركة Agility كمفتاح للتعامل مع التقلبات Volatility عندما يكون التغيير غير مستقر نسبيًا ومتكرر وأحياناً لا يمكن التنبؤ به؛ حيث اقترحا أن أفضل طريقة للاستعداد لهذا الجانب هي تخصيص الموارد أو تخزين كمية احتياطية مناسبة منها للتمكن من خفة الحركة باعتبارها الوصفة النهائية للنجاح على المدى الطويل. وقد دعما وجه نظرهما بمثال واقعي لشركة Southwest التي توقعت بشكل

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

صحيح التقلبات في أسعار الوقود وتصرفت בזكاء للحفاظ على خفة الحركة، ومن ثم كانت شركة الطيران الأكثر ربحاً خلال بداية القرن الحادي والعشرين.

٢. المعلومات مسار التعامل مع عدم اليقين:

نظراً لأن عدم اليقين Uncertainty ناتج عن نقص المعلومات، لذا اقترح المؤلفان أن يتم معالجة هذا الجانب ببساطة من خلال الحصول على المعلومات Information ومعالجتها. ويستلزم الاستثمار هنا طرقاً لجمع المعلومات وتفسيرها ومشاركتها من خلال تخصيص المزيد من الموارد للأنشطة التي تتجاوز الشبكات التقليدية، والسعي للحصول على البيانات وجمع المعلومات من مصادر وشركاء جدد، والنظر إليها بشكل مختلف، وهذا يتطلب إنشاء شبكات للمعلومات بالاعتماد على العديد من المصادر المختلفة داخل وخارج المؤسسة.

٣. إعادة الهيكلة مسار التعامل مع التعقيد:

يتضمن التعقيد Complexity العديد من الأجزاء المترابطة التي تشكل شبكة معقدة من المعلومات والإجراءات. لذا أوصا المؤلفان بإعادة هيكلة العمليات Restructuring الداخلية للمنظمة لتناسب مع التعقيد الخارجي بوصفها الطريقة الأكثر فعالية وكفاءة، ومن خلال هذا الإجراء يجب على المنظمات محاولة تبسيط عملياتها لمواجهة التعقيدات البيئية؛ بمعنى أن المنظمات الفعالة في التعامل مع التعقيد هي تلك التي تحرص على التكيف مع التغير بتعديل المستويات والهياكل الإدارية بشكل جوهري يلائم متطلبات البيئة، في حين أن المؤسسات التي تحافظ على هياكلها وعملياتها السابقة ستكون أقل فاعلية.

٤. التجريب مسار التعامل مع الغموض:

ينظر النموذج للتجريب Experimentation كألية للتعامل مع الغموض Ambiguity، وذلك خلال السياقات التي تتسم بعدم وجود خبرة سابقة تمكن من طرح تنبؤات أو توقعات مناسبة؛ ومن ثم يُمكن للقادة الفعالين الاستفادة من التجريب الذكي من خلال تحديد الاستراتيجيات المفيدة وغير المفيدة في المواقف الجديدة التي لا تتطابق مع

قواعد العمل والخبرات السابقة للمؤسسة. وذلك باقتراح البدائل وتجربة ما لم يسبق فعله من قبل، في محاولة لاختبار العديد من الاستراتيجيات الجديدة المختلفة وتحليل كل منها بعناية لتحديد الأنسب للبيئة ببعض الثقة، وعلى النقيض يعد التقييد بخطة واحدة في السياق الغامض أمراً محفوفاً بالمخاطر (Bennett & Lemoine, 2014, 3).

وقد أشار مؤلفا إطار VUCA farmwork، أن كل مكون من مكونات VUCA في حاجة لاستجابة مختلفة عن المكونات الأخرى، كما حددا استجابة فريدة لكل مكون مؤكدين؛ أن كل بُعد من أبعاد VUCA متميز وفريد من نوعه، ومن ثم يتطلب مساراً مختلفاً للتعامل، وهذا يسلط الضوء على خطر عدم الفهم الصحيح وتحديد طبيعة كل تحدٍ أو مكون من المكونات، أو الاعتقاد بأن الحل الفعال لجانب ما، يمكن أن يجدي نفعاً مع الجوانب الثلاثة الأخرى؛ فعلى سبيل المثال يعد تخزين الموارد مناسب للمواقف المتقلبة، إلا أنه يمكن أن يكون إهداراً في الحالات الغامضة، أو في البيئة المعقدة. وبالمثل، فإن إنشاء شبكات معلومات جديدة قد يكون إجراء فعال خلال حالات عدم اليقين، لكنه أقل قيمة خلال التعقيد نتيجة التحميل الزائد للمعلومات، كما أنه إجراء غير مفيد عندما يكون الموقف غامضاً، نظراً لعدم القدرة على تحديد المعلومات الأكثر فائدة لجمعها.

ج- نموذج الرشاقة AGILE:

يوفر نموذج الرشاقة (خفة الحركة) AGILE خمسة إجراءات للتعامل مع VUCA، على النحو التالي: (Horney & O'Shea, 2015, 22)

1. توقع التغيير Anticipate Change: من خلال تفسير التأثير المحتمل للاضطراب واتجاهاته بالتزامن مع الآثار المترتبة على المؤسسة.
2. توليد الثقة Generate Confidence: خلق ثقافة من الثقة والمشاركة مع جميع أصحاب المصلحة وخاصة المنتسبين للمنظمة في فرق فعالة ومتعاونة.
3. بدء العمل Initiate Action: توفير الموارد والأنظمة لضمان القيام بإجراءات استباقية ومتسقة بجميع مستويات المنظمة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٤. تحرير التفكير **Liberate Thinking**: بتوفير المناخ والظروف الملائمة لطرح الحلول

المبتكرة الجديدة من خلال التمكين والتشجيع والتحفيز.

٥. تقييم النتائج **Evaluate Results**: بالمحافظة على تركيز قوي ونظام للتغذية المرتدة

والتعلم المستمر لتحسين إجراءات وديناميكيات العمل.

يعتقد مؤلفا النموذج أن المنظمات الرشيفة تستطيع التكيف بسرعة وباستمرار مع الظروف

المتغيرة بطريقة "مركزة وسريعة ومرنة" بسبب مواءمة الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا؛

التي تدعم قدرة المنظمة على التحول بسرعة وإبداع اعتمادًا على التغيير البيئي دون إحداث

تغيير كبير في هيكلها التنظيمي (Rimita, 2019, 52). ويعد النموذج بمثابة خارطة طريق

لتحقيق أداء متميز وللتغلب على اضطرابات التغيير، من خلال تطوير القدرة على فهم قوى

التغيير المختلفة والاستجابة لها بكفاءة وسرعة، مع التركيز على أهمية الاستقرار والسرعة

والمرونة والديناميكية من أجل خفة الحركة التنظيمية الحقيقية.

د- نموذج LIVED:

يوفر نموذج LIVED إطارًا لتقييم القيادة في عالم VUCA، ويتضمن ما يلي:

(Chadha & Sharma, 2018, 7)

١. التعلم **Learning**: من خلال استعداد القائد وقدرته على التكيف مع البيئات والتحديات

الجديدة بالاعتماد على التعلم والتغذية المرتدة من التجارب السابقة.

٢. الفكر **Intellect**: عبر التفكير العميق والتعامل بفعالية مع المعلومات المعقدة والغامضة،

ورؤية القضايا في سياق أوسع واتخاذ قرارات سليمة بناءً على هذا التحليل.

٣. القيم **Values**: بالتصرف بطريقة أصيلة ومتسقة، معززاً الثقة ومظهراً للنزاهة والشجاعة

واحترام الآخرين.

٤. العواطف **Emotions**: بإدارتها بشكل فعال وبناء علاقات إيجابية للتأثير في الآخرين

وإلهامهم.

٥. القيادة Drive: تحديد الأهداف الصعبة، واتخاذ نهج عملي وإظهار المثابرة للتغلب على العقبات، والتصرف بشكل حاسم لتحقيق النتائج.

من الجدير بالذكر أن النموذجين السابقين قد تم صياغتهما بنفس الأسلوب المتبع عند اختصار الحروف الأربعة لـ VUCA؛ حيث يتألف نموذج AGILE من الحروف الأولى التي تشكل إجراءاته الخمسة (Anticipate Change, Generate Confidence, Initiate) وبالمثل نموذج LIVED (Action, Liberate Thinking, Evaluate Results)، والذي يمثل مجموعة من المهارات أو الجدارات التي يمكن للقادة تطويرها وتنميتها لفهم عالم VUCA وامتلاك القدرة على التعامل خلاله.

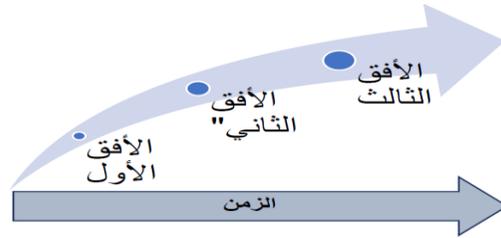
هـ- نموذج الآفاق الثلاثة 'Three Horizons Model':

يعد "نموذج الآفاق الثلاثة" أحد النماذج التي تم طرحها لتساعد المؤسسات في وضع استراتيجياتها في عالم VUCA، ويحاول النموذج وضع عملية التفكير التنظيمي في منظورها الصحيح، لتوفير طريقة للخروج من المتاهة التي تتعرض لها المؤسسة في هذه البيئة، ويتألف النموذج مما يلي: (Sinha & Sinha, 2020, 20)

- "الأفق الأول" First horizon ؛ تبدأ المؤسسات خلاله بالاعتراف بأن العالم حولها لم يعد كما كان من قبل، وأن "عملها كالمعتاد" لم يعد ملائماً، وهذا هو المنعطف الذي تبدأ فيه المنظمات بتجربة طرق عمل جديدة.
- "الأفق الثاني" Second horizon ؛ يبدأ فيه القادة الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم، بالتخلي عن أساليب العمل التقليدية التي كانت تعد الأفضل لمؤسساتهم في وقت سابق، ولكنها لم تعد كذلك حالياً، ويعد الأفق الثاني المنعطف الذي يتم فيه توجيه القادة لاتخاذ قرارات صعبة بشأن التخلي عن طرق العمل المجربة والمختبرة منذ زمن، واستبدالها بأنماط وأساليب عصرية.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- "الأفق الثالث" Third horizon ؛ يتم فيه ترجمة الأفكار المبتكرة ومفاهيم إعادة هندسة العمليات التي تم دراستها مسبقاً لواقع فعلي وتنفيذها بشكل جدي، والتخلي عن آليات العمل التقليدية تماماً.



شكل (٩) يوضح نموذج الآفاق الثلاثة (Sinha & Sinha, 2020, 20).

من الجدير بالملاحظة أن نموذج الآفاق الثلاثة يتسم إلى حد ما بالعمومية مقارنةً بالنماذج الأخرى التي تم طرحها لمواجهة VUCA، إذ أنه أقرب للنموذج الخطي التقليدي الشائع في أدبيات التغيير والتطوير التنظيمي؛ حيث تمر خلاله المؤسسة بمجموعة من الخطوات أو الاستراتيجيات طويلة المدى لاسيما عندما يكون التغيير ثابت وواضح ومستقر نسبياً، وهو ما يختلف بشكل كبير عن السياق اللاخطي وملامحه ذات الطبيعة الديناميكية الشديدة التي تتطلب القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة والتكيف لتحقيق أفضل مواءمة مع السياق الأيكولوجي المتغير لعالم فوكا.

و. نموذج VACINE:

في تصميم مماثل للنماذج السابقة، اقترح رائد الأعمال البلجيكي بيتر هينسن Peter Hinssen اختصار VACINE، للإشارة لحاجة المنظمات لكل من (السرعة Velocity، الرشاقة Agility، الإبداع Creativity، الابتكار Innovation، الشبكات Networks، والتجريب Experimentation) للسيطرة على عالم VUCA (Codreanu, 2016,) (38). وبرغم أن المؤسسات حالياً أعتادت العمل في ظروف غير مستقرة ومتغيرة باستمرار، إلا أن القليل منها قادر على البقاء والاستدامة في صدارة المنافسة. ويمثل نموذج VACINE لبيتر

هينسن الذي يعد أحد أكثر قادة الفكر رواجاً في مجال الابتكار والقيادة، إطاراً ملائماً للمؤسسات الساعية نحو تعزيز الإبداع، والسماح بتدفق الابتكار بشكل أسرع من خلال شبكة الموظفين والشركاء والعملاء (Dajani, 2020). بيد أن النموذج قد تعرض للنقد، نتيجة أن بعض عناصره متداخله إلى حد كبير؛ مثل عناصره الثلاثة: الإبداع والابتكار والتجريب (Codreanu, 2016, 38). كما يمكن ملاحظة نفس التداخل بين عنصري السرعة Velocity والرشاقة Agility بنفس النموذج.

ختاماً لما تم عرضه خلال هذا العنصر من منظورات فكرية متنوعة تم طرحها كمسارات للتغلب على تأثيرات VUCA، نلاحظ وجود اهتمام متنامي بتناول تلك القضية من زوايا مختلفة وفقاً لنظرة الباحثين والكتاب والأكاديميين، وقد قاد ذلك لتنوع النماذج المطروحة، والتي يمكن من خلالها استنباط بعض الملامح المميزة الجديرة بالذكر والتي تتمثل فيما يلي:

١. استلهمت معظم النماذج مسمياتها بنفس كيفية اختصار مكونات VUCA، وذلك في كل من نموذج VUCA Prime، ونموذج الرشاقة AGILE، ونموذج LIVED، ونموذج VACINE.

٢. عرضت بعض النماذج آليات التعامل مع VUCA بطريقة إجمالية؛ مقترحة مجموعة من الإجراءات العامة أو الخطوط العريضة للتعامل مع عالم VUCA بشكل شمولي دون التطرق لمكوناته أو بتخصيص آلية محددة أو مسار معين يختص بمعالجة كل مكون على حدا، ومن تلك النماذج؛ نموذج الرشاقة AGILE، ونموذج LIVED، ونموذج الأفق الثلاثة 'Three Horizons Model'، ونموذج VACINE؛ بينما خصص كل من نموذج VUCA Prime، وكذلك إطار VUCA farmwork إجراءات محددة لكل جانب من جوانب VUCA، بل وأكدوا على ضرورة التشخيص الصحيح لكل مكون وتبني الاستجابة الملائمة؛ لأن رد الفعل المناسب لعنصر ما لن يجدي نفعاً كحل لعنصر آخر.

٣. هناك أوجه تشابه وقواسم مشتركة بين العناصر المقترحة بالنماذج، لاسيما المضمون الذي جاء بشكل صريح ومباشر ببعضها، بينما يمكن الاستدلال عليه ضمناً في البعض

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

الأخر، ومنها على سبيل المثال؛ أهمية التواصل، بناء الثقة، التجريب والابتكار، الشبكات، توفير الموارد، التغذية المرتدة، التعلم، وإعادة الهندسة أو الهيكلة. بينما كان أبرزها نموذج الرشاقة Agility أو خفة الحركة التي ظهرت بنموذج مستقل (AGILE)، كما تم اقتراحها بطريقة ملفته للانتباه كمسار ملائم لمواجهة الغموض Ambiguity في نموذج VUCA Prime، وللتغلب على التقلبات بإطار VUCA، وكذلك ظهرت الرشاقة في ثنايا النماذج الأخرى على نحو غير مباشر.

المحور الثاني: التعليم العالي في عالم VUCA.

تعمل مؤسسات التعليم العالي ضمن بيئات ديناميكية تتأثر بعوامل خارجية مختلفة؛ فهناك عديد من محفزات ومحركات وقوى التغيير، مما يجعلها تتوسع في وظائفها بما يتجاوز أدوارها التقليدية المعهودة، ويعد فهم محركات التغيير وقواه الخارجية أمراً ضرورياً للتكيف والديمومة في بيئة دائمة التطور. من ثم يشمل العنصر الحالي محورين فرعيين؛ يلقي الأول الضوء على بعض المحركات الرئيسة التي تؤثر على مؤسسات التعليم العالي عالمياً وما تطرحه من تحديات جديدة متنوعة وسريعة وديناميكية ومعقدة؛ بينما يتناول المحور الفرعي الثاني عرض موجز للتعليم العالي في ضوء نظرية الفوضى ونظرية النظم التكيفية المعقدة.

أولاً: قوى التغيير بالتعليم العالي عالمياً.

تعتبر محفزات التغيير المحيطة بمؤسسات التعليم العالي من خلال إطار VUCA، عن مدى التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض المحيط ببيئته، والتفاعل المعقد للقوى الديناميكية التي تشكل المشهد التعليمي، والتحديات الناشئة التي تواجهه؛ الأمر الذي يتيح فهم وإدراك أعمق لطبيعة التغيير متعدد الأوجه وآثاره على التحديات التي تتعرض لها القيادات الجامعية خلال تدفق مستمر للعديد من القضايا المترابطة.

فتتميز بيئة التعليم الحديث بمجموعة من الملامح كالتعقيد، والديناميكية، وعدم اليقين؛ فتتأثر بعوامل متعددة مما يجعلها معقدة، ويمكن أن تشمل هذه العوامل التقدم التكنولوجي، وتغير السياسات، والظروف الاجتماعية والاقتصادية، والتنوع الثقافي. كذلك تنتم

بالديناميكية والتقلب إذ يتغير المشهد التعليمي باستمرار نتيجة التقنيات الجديدة والنظريات التعليمية المتطورة والاحتياجات المجتمعية المتغيرة. فضلاً عن عدم اليقين بشأن نتائج القرارات الإدارية والمشاريع والأنشطة التعليمية بسبب تعقيد وديناميكية البيئة التعليمية (Mullakhmetov et al., 2019, 21).

ويعد مصطلح VUCA أحد المصطلحات المرتبطة بشكل وثيق بالتحديات التي تفرضها البيئة سريعة التغير، وخاصة المدفوعة بالتقدم التكنولوجي؛ من ثم أصبح المصطلح ذا أهمية متزايدة مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، فضلاً عما أحدثته جائحة كوفيد-19 من تسريع الاتجاهات الحالية وتكثيف وتيرة التغيير. ومن معالم التغير غير المسبوق الذي تزامن مع بداية العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، تنوع الأجيال؛ حيث يؤثر الجيل Y (مواليد الفترة بين 1980 و 1995)، والجيل Z (1996 - 2010)، في تشكيل نماذج جديدة في مختلف جوانب الحياة، وتبني أفكار جديدة، وأنماط مختلفة من الاستهلاك وصنع القرار والقيادة... الخ (Mamula & Milovanović, 2021, 60). ومن الجدير بالملاحظة أن محفزات التغيير لها تداعياتها المتنوعة أيضاً على مستوى قطاع التعليم العالي؛ إذ أن سرعة التغير المتزامن مع الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، والتغيرات الاقتصادية وتقلباتها، وكذلك التوترات السياسية، والانتشار واسع النطاق للأوبئة عالمياً، فضلاً عن التغيرات الديمغرافية... الخ؛ لها جميعاً صداها وتداعياتها على هذا القطاع أيضاً. وقد أشارت الأدبيات لمجموعة رئيسة من محفزات التغيير التي تؤثر بشدة على مشهد التعليم العالي على المستوى العالمي؛ مما ينجم عنه حالة من التغيير المستمر والاضطراب الذي لم يعهده القطاع من قبل.

ففي إطار السياق المعقد الذي تعمل خلاله مؤسسات التعليم العالي، هناك مجموعة من العلاقة المتشابكة بينها وبين الأنظمة المجتمعية المحيطة كالاقتصاد والمؤسسات الاجتماعية والثقافة والبيئة الطبيعية... الخ؛ مما يسלט الضوء على الترابط والاعتماد المتبادل بينها وبين مختلف جوانب المجتمع الأخرى (Barnett, 2019, 55). وفي محاولة لتحليل مشهد التعليم العالي عالمياً، قام ستبورت وآخرون ببناء مصفوفة تقاطعت فيها التغيرات الاقتصادية

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

والبيئية والسياسية والثقافية، مع إطار VUCA وأبعاده الأربعة. وقد أسفر التحليل عن ملامح الاضطراب وعدم الاستقرار بالقطاع، والتأثير المتباين لأبعاد VUCA على ديمومة التعليم العالي؛ حيث تم تقييم الأبعاد الثلاثة المتمثلة في عدم اليقين والتعقيد والغموض بأنها ذات تأثير متساوٍ تقريباً على الوضع الحالي، ولها الأولوية في تجسيد الطبيعة الديناميكية وغير المتوقعة للبيئة التي تعمل خلالها مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من الاعتراف ببعد التقلب كأحد قوى VUCA، المؤثرة على القطاع إلا أنه يعد أقل تأثيراً مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى (Stewart et al., 2016, 244). مما يؤكد الطبيعة الديناميكية المترابطة والمتشابكة للجامعات مع محيطها ونظم المجتمع الأخرى الموازية، والتي تلعب دوراً واضحاً في طبيعة التعقيد والاضطراب والتقلب الذي تواجهه تلك المؤسسات نتيجة ارتباطها الوثيق ببيئتها الخارجية الأوسع.

إذ تدفع العولمة والتقدم التكنولوجي مؤسسات التعليم العالي للتكيف لتظل قادرة على المنافسة، كما تنعكس الاضطرابات والأزمات المالية على انخفاض ميزانية تمويل التعليم، فضلاً عن التغييرات المصاحبة للحكومة الهيكلية المتأثرة باتجاهات الإدارة العامة الجديدة، بالتزامن مع التغييرات المؤسسية ووجود جهات فاعلة متعددة على مستوى القطاع. كذلك يعد التدويل وقضايا المناخ والاستدامة البيئية، وجائحة كوفيد-19، وقضايا المساواة بين الجنسين من محركات التغيير المهمة أيضاً (McSharry, 2022, 312). ويتسق ذلك مع ما تم طرحه من مؤثرات أو محركات رئيسة للتغيير تؤثر حالياً على مؤسسات التعليم العالي؛ كالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات، ومجتمع المعرفة، والدولة التعاقدية حيث سعي الحكومات لتحقيق الكفاءة والتميز في ظل تنامي المساءلة المؤسسية... الخ؛ مما يعرض دور الجامعات ووظائفها وقادتها اليوم لتحديات غير معهودة وغير المسبوقة نتيجة مجموعة من الضغوط المتواصلة لتبني المزيد من التغيير (McCaffery, 2019, 7).

كما أدى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات لتساعد المنافسة عالمياً من أجل تعزيز المكانة والسمعة وزيادة التمويل وجذب الطلاب؛ عبر استجابات متنوعة ومتباينة

لاستراتيجيات الإصلاح. "فنتيجة للضغوط الناشئة عن التصنيفات، تسعى الجامعات بنشاط لاتباع استراتيجيات تعزز حضورها وسمعتها الدولية وإظهار مدى كونها مؤسسات عالمية، بالتزامن مع سعيها لتحسين وضعها المالي أيضاً. وفي هذا المشهد التنافسي، يتم استخدام مقولة مشهورة عن أسطورة يونانية قديمة وهي "سيف ديموقليس A Sword of Damocles" كتعبير مجازي وكرمز لوصف التصنيفات بأنها مصدر للتهديد الدائم أو الخطر المستمر. وفي ظل هذا السياق تواجه الجامعات بيئة معقدة؛ حيث يعد التدويل والتميز البحثي من الاستراتيجيات الرئيسة للنجاح، مما يؤثر على توجهات وأولويات الجامعات وسياسات تخصيص الموارد المؤسسية (Guzmán-Valenzuela, 2019, 140).

كما تزداد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي نتيجة للتنوع الديمغرافي وتباين الأجيال، وما يتعلق بذلك من خصائص وتطلعات واحتياجات وتفضيلات مختلفة؛ ليس على مستوى طلاب الجامعة فحسب، بل على مستوى بيئة العمل متعددة الأجيال، والتي تعد بيئة العمل الجامعية أحد القطاعات التي تواجه نفس التحدي كقطاعات الأخرى، التي تستلزم حالياً التعاون والعمل الفريقي. "إذ يشهد المجتمع تنوع ديمغرافي فريد يشمل؛ جيل طفرة المواليد "Baby Boomer" أو جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية، والجيل X (١٩٦٥-١٩٧٩)، والجيل Y أو جيل الألفية (١٩٨٠-١٩٩٥)، والجيل Z (١٩٩٥-٢٠١٠)، وجيل ألفا (٢٠١٠-حتى الآن)" (Pott, 2023, 7- 8). وقد تزامنت نشأة كل جيل مع مجموعة مختلفة من السياقات المجتمعية، والتغيرات الاقتصادية والسياسية، والتحولت الثقافية، والتطورات التكنولوجية، من ثم شكلت تلك التحولات تبايناً واضحاً في سماتهم العامة ومهاراتهم وقيمهم ووجهات نظرهم؛ الأمر الذي أفرز تحديات إضافية لمؤسسات التعليم العالي.

وعلى الرغم من الحاجة الملحة لتكيف مؤسسات التعليم العالي مع محركات التغيير، إلا أنه قد تم وصفها في كثير من الأحيان بأنها مقاومة للتغيير بسبب هياكلها الهرمية، كما يواجه القادة الأكاديميون على وجه الخصوص، تحدي تحقيق التوازن بين المحافظة على التقاليد ودعم مبادرات الابتكار. واستجابة لهذه التحديات، هناك حاجة متزايدة لقادة يمكنهم التغلب

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

على حالة عدم اليقين وإدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي (Barnes & Gearin, 2022, 53). ويلفت هذا السياق الانتباه لتراجع مكانة ومركز الجامعة بالمجتمع تدريجياً والتي حظيت به عبر تاريخها، بسبب تعثر جهود التكيف بشكل فعال مع موجات التغيير المتعاقبة وقصورها في مواكبة الظروف المتطورة.

ويضاف لما سبق أزمة الهوية الجامعية، لأول مرة في تاريخها والذي استند على كونها مؤسسة فكرية في المقام الأول؛ في ظل الضغوط والتحديات المتعلقة بمساهمة الجامعات في دعم الاقتصاد الوطني اليوم (7, 2019, McCaffery). كما يستخدم الخطاب التعليمي النيوليبرالي قيماً تبدو إيجابية مثل "ريادة الأعمال" و"توسيع الوصول للتعليم العالي" و"خدمة الطلاب كعملاء"، بوصفها قيم تعزز الوصول الديمقراطي والاندماج والعدالة الاجتماعية والفرص المتساوية؛ في حين ينتقد البعض هذه القيم نتيجة تزايد عدم المساواة واقعياً. بالإضافة للشكوك المتزايدة حول قيمة التعليم العالي في حد ذاته؛ فمع حدوث تغيرات جوهرية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، هناك تراجع للاعتقاد السائد بدور ومساهمة التعليم العالي في تحقيق النجاح الوظيفي أو الحراك الاجتماعي. وهذا يتحدى السرد التقليدي بأن الشهادة الجامعية تؤدي تلقائياً لفرص عمل أفضل ودخل أعلى، من ثم تثير الطبيعة المتطورة للمجتمع والمتغيرة للاقتصاد العديد من التساؤلات حول قيمة وأهمية التعليم العالي حالياً (Sahin, 2019, 205).

كما تطرح قضية تراجع ثقة المجتمعات في التعليم العالي، وتهوي الثقة داخل المجتمع الأكاديمي ذاته مزيد من التهديد لهذا القطاع. "تعد الثقة بمثابة دعامة أساسية للجامعات، إذ أنها توجه السياسات والعمليات والممارسات، وتجسد التزامها بالمصلحة والصالح العام. إلا أن التحولات نحو الرأسمالية الأكاديمية academic capitalism، المدفوعة بالنزعة الفردية ودوافع الربح، تعمل على تقويض الثقة والمصداقية في الجامعات... كما تعمل النزاعات الاستهلاكية، التي تتمثل في ارتفاع رسوم الدراسة، على إعادة تشكيل الأوساط الأكاديمية، مما يقلل من سلطة الأكاديميين، ويغير طبيعة التعليم وإنتاج المعرفة" (Gibbs)

187, 2021, & Maassen). وفي نفس السياق تم الإشارة لتآكل النسيج الاجتماعي المعقد القائم على الثقة تدريجياً على المستوى الداخلي لمؤسسات التعليم العالي بسبب السياسات الليبرالية الجديدة (Jameson, 2021, 58).

وفي كتاب بعنوان "الاضطرابات الكبرى The great upheaval: ماضي التعليم العالي وحاضره ومستقبله غير المؤكد"، يتوقع المؤلفان حدوث تحولات كبيرة في مشهد التعليم العالي، مع التركيز على القوة المتزايدة للمستهلكين في تشكيل ملامح القطاع وتطور مستقبله؛ إذ تم إلقاء الضوء على مجموعة رئيسة من التحولات والتحديات والتغيرات المختلفة التي تواجه التعليم العالي، مما يشير لفترة من الاضطرابات وعدم اليقين، ومن أبرزها انخفاض السيطرة المؤسسية على التعليم العالي مع زيادة قوة مستهلكيه، وظهور موفري خدمات تعليمية جدد على ساحة المنافسة، وتساؤل أهمية الدرجات أو الشهادات الجامعية (Levine & Van Pelt, 2021, 215- 226).

واتساقاً مع ما سبق؛ سنكتسب النماذج التعليمية المستقبلية وشهادات الاعتماد الصغيرة micro-credentials؛ كالشارات الرقمية digital badges، والشهادات الصغيرة nanodegrees، وخيارات المناهج المرنة قوة جذب للطلاب بالمقارنة بالشهادات الجامعية التقليدية لتلبية احتياجات التوظيف المتطورة (Schmieder-Ramirez, 2023, 59- 62). وعلى الرغم من الاستخدام المتزايد للأساليب التفاعلية بالتعلم الرقمي، لا تزال هناك مخاوف حول النزاهة الأكاديمية، والتي تحتاج بدورها لاهتمام مستمر وحلول تكنولوجية مبتكرة (Sultan et al., 2023, 414 - 415). ومن ثم يتوقع الخبراء أن تخضع أنظمة التعليم المستقبلية لتحولات عميقة، وتتبنى أساليب التدريس والتعلم المبتكرة التي أصبحت أكثر سهولة بفضل التكنولوجيا والاتصالات... وكذلك، تواجه الآن مهمة التكيف مع الطلب المتزايد على التعلم مدى الحياة، من خلال إحداث تغييرات جذرية استجابة لقوى العولمة والتكنولوجيا؛ مما يتطلب إعادة تقييم الأساليب التقليدية واعتماد استراتيجيات مبتكرة لتلبية الاحتياجات المتطورة للمتعلمين في عالم سريع التغير (Mense et al., 2018, 47).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

وعلى صعيد آخر تطرح الأدبيات قضية لا تمس التكيف المؤسسي لقطاع التعليم العالي لملامح VUCA فحسب؛ بل تطالبه بإعداد الطلاب وتزويدهم بمهارات متنوعة لإعدادهم لوظائف مستقبلية غير موجودة حالياً، وتهيئتهم للولوج ببيئة تتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض؛ مؤكدة أهمية الاستعداد للاضطرابات والتحديات وتعزيز القدرة على العمل في بيئة سريعة التغير؛ نتيجة الاستخدام المكثف للتقنيات الجديدة الناشئة كالذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وسلسلة الكتل، والتكنولوجيا الحيوية في آفاق العمل المستقبلي (Mamula & Milovanović, 2021, 60). ومن أبرز ما تم الإشارة إليه أهمية اليقظة الذهنية لتطوير المرونة ومواجهة المواقف الصعبة لدى طلاب الجامعات وتنمية الوعي الذهني والتنظيم الذاتي وتطوير التنظيم العاطفي، مما يعزز المرونة والنجاح في عالم VUCA (Ng & Kong, 2022, 276). ونظراً لهذه الديناميكيات، هناك حاجة متزايدة لمهارات عليا ومتقدمة من أجل التوافق بشكل أفضل مع متطلبات سوق العمل، إذ أنه من المتوقع أن يزداد الطلب على المهارات الناعمة كالذكاء الاجتماعي والعاطفي والقيادة والمبادرة والتواصل... الخ، بالتزامن مع أهمية القدرات المعرفية العليا والإبداع وحل المشكلات بشكل كبير.

وتجدر الإشارة على نحو موجز لمثالين عبرا عن وجود توجهات لتضمين VUCA بالمناهج الدراسية لتنمية قدرات الطلاب على التعامل مع هذا السياق مستقبلاً. " إذ تم دراسة كيفية تضمين أبعاد VUCA في تصميم البيئة التعليمية، من خلال رصد وتقييم تصورات أعضاء هيئة التدريس في خمس دول أوروبية، والذين أعربوا عن إمكانية تصميم أنشطة تعليمية متنوعة قائمة على عدم اليقين تسهم في تنمية استعداد الطلاب لتلك التحديات" (Keinänen & Välvirta, 2022, 151). كما يعكس تبني أساليب التعلم التجريبي (university of Singapore introduced experiential) UNIS-X (learning pedagogy) بجامعة سنغافورة، الاستجابة الاستباقية لتلبية حاجة الطلاب لتطوير المهارات اللازمة للنجاح في بيئة VUCA. ويهدف هذا النهج، لدمج التعلم

القائم على المشاريع، والمتعدد التخصصات، والتعاون مع الشركاء الخارجيين، والتوجيه النشط، لتزويد الطلاب بالجدارات اللازمة للنجاح في البيئات المهنية الديناميكية وغير المؤكدة، وقد أسفرت تلك الدراسة عن نتائج واعدة لهذا النهج وفعاليته (Seow et al., 2019, 62). وتجسد تلك المبادرات استجابات تكيفية للمشهد المهني المضطرب وغير المؤكد للطبيعة الديناميكية لسوق العمل اليوم، مؤكدة ضرورة تزويد الطلاب بالمهارات المتنوعة التكيفية والعقلية والناعمة الحاسمة للنجاح في تلك البيئة غير المستقرة. رغم ذلك، لا تزال تلك المبادرات محدودة جداً، وربما لن يتم تبنيها وتوسيع نطاقها بوتيرة تلائم تعقيدات وتحديات مشهد سوق العمل الحالي والمستقبلي، نتيجة الجمود المؤسسي والفكر الجامعي التقليدي الراسخ.

تعقيباً لما سبق؛ يتضح الترابط الوثيق بين محركات أو محفزات تغيير مؤسسات التعليم العالي وما يشهده من ملامح التقلب والتعقيد وعدم اليقين والغموض، والتي قد يكون بعضها أكثر وضوحاً بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن كل الأبعاد مازالت متجسدة ولكن بدرجات متفاوتة. ومن الجدير بالذكر أن التقدم التكنولوجي والعولمة هما القوي الأكثر ديناميكية التي تؤثر على مؤسسات التعليم العالي بسبب وتيرة التغيير السريعة، بالمقارنة بتأثير الضغوط الاقتصادية والتحوليات الديموغرافية والتغيرات السياسية.

ثانياً: التعليم العالي في ضوء النظريات المفسرة للظواهر بعالم VUCA.

في محاولة لفهم سياق التعليم العالي الحالي استناداً لنظرية الفوضى ونظرية النظم التكيفية المعقدة، سيتناول العنصر الحالي بشكل موجز بعض الأدبيات التي تطرقت لملاح VUCA لاسيما التعقيد المتأصل في تلك المنظومة التعليمية، بغية فهم بعض ملامح الديناميكية بهذا القطاع ومن ثم تعزيز المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة التغيير المستمر واتخاذ استجابات استباقية ملائمة.

أصبح مفهوم VUCA بأبعاده الأربعة ذا أهمية متزايدة في عالم اليوم، إذ تطرح الزيادة السريعة في معدل التغيير تحديات جديدة عبر مختلف المجالات؛ بما في ذلك التعليم العالي، حيث ننتقل من عالم ثابت SPOD - world ويمكن التنبؤ به وعادي وواضح (S-

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

الذي (Steady; P-Predictable; O-ordinary; D-Definite) لعالم VUCA الذي يستلزم استكشاف أفكار وأساليب جديدة للبقاء والصمود. ولعل تحديد السمات المحددة لهذا الواقع الجديد أمر بالغ الأهمية لتطوير الأنظمة التنظيمية الحديثة وخاصة الجامعات (Korsakova, 2020, 94).

وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي، تطرح نظرية النظم التكيفية المعقدة أهمية الجامعة المتكيفة *Adaptive university*، القادرة على التنقل في بيئات معقدة وديناميكية؛ من خلال التحول نحو مناهج إدارة التغيير الاستباقية والتشاركية التي تعطي الأولوية للتعليم المستمر والابتكار والتكيف مع التحديات والفرص الناشئة. مما يتطلب قيامها بتحديث نفسها باستمرار وإعادة النظر في محركات التغيير المختلفة، وتعزيز ثقافة التكيف المستمر والابتكار والتعاون والمناقشات المفتوحة للتحديات المتنوعة، وتبني أساليب القيادة التشاركية، وتعزيز التفكير التعاوني للحلول الإبداعية، وتوظيف استراتيجيات التغيير الجماعي (Muluneh & Gedifew, 2018, 1249). وهذا بخلاف النهج التقليدي الذي يرى الجامعات كيانات شبيهة بالآلة يمكن التحكم فيها من خلال هياكل الإدارة الهرمية الذي ربما كانت ناجحة في الماضي، إلا إنها لم تعد فعالة في بيئة اليوم المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة. ومن ثم تفترض نظرية التعقيد أن الجامعات يجب أن تتجه للتنظيم الذاتي خلال التفاعلات بين الجهات الفاعلة المختلفة، مما يؤدي لخصائص ناشئة لا يمكن اختزالها في خصائص أجزائها الفردية، والتي تصبح غالبًا أكبر من مجموع أجزائها (Eskola et al., 2022, 2).

ويسلط ما سبق الضوء على التحول في منظور التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، مع وجود اعتراف متزايد بالنظريات التنظيمية البديلة التي تنظر لها باعتبارها كيانات ناشئة؛ حيث يكون التغيير مستمرًا عبر رحلة متواصلة ومتكررة من التطوير نابذة من التفاعلات الداخلية، الأمر الذي يتطلب تبني أساليب أكثر لامركزية وتشاركية تعترف بالتعقيد والديناميكية المعاصرة، ويؤكد هذا التحول في المنظور أهمية المرونة والقدرة على

التكيف والاستجابة للسياقات المختلفة في إدارة التغيير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي (Doyle & Brady, 2018, 305).

ومن وجهة نظر مغايرة، يقترح برودنيك وجريسكيفيتش نهجاً استباقياً يطلق عليه "الاضطراب الإيجابي Positive Turbulence"؛ للتغلب على التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي؛ إذ أنهما ينتقدا استجابة القيادات الجامعية الحالية للقوى الخارجية بوصفها نوع من التكيف السلبي للضغوط والتحديات الخارجية، وفي المقابل يدعوهم لتبني الاضطراب الإيجابي كاستراتيجية مقصودة ومدمرة تسعى لتعزيز التغيير الإيجابي والابتكار داخل القطاع بالتركيز على القيم الأساسية للتعلم والنمو الشخصي للطلاب (Brodnick & Gryskiewicz, 2018, 27). واستجابة لذلك، هناك حاجة متزايدة لتنمية الشخصية والعقلية القادرة على التكيف مع هذه البيئة الديناميكية، والتي تشمل التميز، والتفكير اللاخطي، والمرونة المعرفية Cognitive flexibility التي تعد ضرورية للتكيف والتفكير والتواصل في سياق VUCA، مما يتطلب من الأفراد مراجعة المواقف والأفكار السابقة استجابةً للأهداف المتغيرة والمحفزات الخارجية؛ والتي بدورها تتيح اتخاذ قرارات سريعة، وتعديل البرامج والعمليات، واختيار قنوات الاتصال المناسبة في مواجهة عدم اليقين والتعقيد (Korsakova, 2020, 94).

ومما لا شك فيه أن سمات العالم الجديد لها آثار عميقة على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. وعلى هذا النحو، يمر القطاع بتحولات ملحوظة داخل مؤسساته في محاولات جاهدة للحاق بالتغيرات البيئية المحيطة. ومن ثم يمكن النظر لقطاع التعليم العالي استناداً لنظريتي الفوضى والنظم التكيفية المعقدة، من منظور يستلزم تعزيز بيئة ينشأ فيها التطوير الذاتي والابتكار والتكيف بشكل طبيعي من داخل القطاع ذاته على نحو استباقي، وليس كاستجابات أو كرد فعل للتحديات المحيطة. ومن خلال المبادرات الاستباقية والالتزام بالتحسين المستمر، يمكن لمؤسسات التعليم العالي التغلب بشكل فعال على حالات عدم اليقين، واغتنام الفرص، ووضع نفسها كمؤسسات ديناميكية ومرنة في مشهد دائم التطور.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ورغم ذلك تواجه الجهود المبذولة على مستوى القطاع مجموعة متنوعة من التحديات التي تعبر عن مدى صعوبة تنفيذ التغييرات التكيفية في مؤسسات التعليم العالي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ إرث الفشل المرتبط بالتغييرات السابقة، وعدم مشاركة الأتباع في القرارات، وضعف استعداد القادة والتزامهم ... الخ (Muluneh & Gedifew, 2018, 1261). مما يؤكد دور قيادة التغيير في التغلب على التحديات المؤسسية متعدد الأوجه وتحقيق النمو والنجاح المستدام، بتوفير ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة؛ تلعب خلالها القيادة دورًا حاسمًا في وضع رؤية واضحة، وتعزيز التعاون، وتمكين أصحاب المصلحة المتعددين. من ثم تطرح النظريات التي تم تناولها، نمط القيادة التكيفية القائمة على المرونة والمسؤولية المشتركة والتمكين للتغلب على ملامح التعقيد في سياق التعليم العالي وتوجيه مؤسساته نحو النجاح في ظل عدم اليقين والاضطراب.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل الملامح الأساسية لنمط القيادة التكيفية بالتعليم العالي فيما يلي:

(Barnes & Gearin, 2022, 56)

- (أ) لا تتحدد فعالية القيادة بالألقاب أو المناصب الرسمية؛ حيث يمكن أن تنشأ القيادة من أي شخص داخل المنظمة يُظهر القدرة على التكيف والتحفيز ودعم ثقافة التغيير.
- (ب) قبول المهام المحفوفة بالمخاطر من أجل إحداث تغيير إيجابي، إذ أن التغيير الهادف غالبًا ما يتطلب الاستعداد لمواجهة المواقف الصعبة وغير المؤكدة.
- (ج) إعطاء الأولوية لبناء العلاقات وتعزيز التعاون والتأثير على الآخرين وتمكينهم بدلاً من الاعتماد فقط على السلطة الرسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- (د) التركيز على الأتباع وفهم ومعالجة اهتماماتهم وإعطاء الأولوية لاحتياجاتهم.

ويتسق ذلك مع الديناميكيات المعقدة للقيادة داخل مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الطبيعة السائلة والناشئة *fluid, emergent nature of informal distributed leadership* لكل من أنماط القيادة الرسمية وغير الرسمية، التي تتشكل خلال عوامل سياقية مختلفة مثل ديناميكيات القوى الاجتماعية والثقافية والتأثير والسلطة، وكيف يمكن للقيادة الموزعة

غير الرسمية أن تنشأ وتتطور ضمن هذه السياقات، على نحو أقرب يشبه سرب من الطير يغير اتجاهه بسبب عوامل متعددة بدلاً من الاعتماد على مصادر السلطة العليا المهيمنة فقط في بيانات التعليم العالي، حيث قد يلتزم الأفراد ظاهرياً بالهيكل الإدارية بينما يتأثرون بشكل غير رسمي بزملائهم لقيادة المبادرات الجماعية (Jameson, 2021, 57).

يسلط ذلك الضوء على أهمية إدراك وتقدير قوة القيادة الأكاديمية غير الرسمية أثناء المواقف المتغيرة، وتسخيرها لتعزيز النجاح والفعالية المؤسسية، بوصفها شكل جماعي "غير مرئي" للقيادة، ينتشر على نطاق واسع بين أعضاء هيئة التدريس مدفوعاً بأهداف مشتركة (Jameson, 2019, 295). لاسيما أنها تتميز بالقدرة السلبية negative capability، التي تعد سمة أساسية للقيادة الأكاديمية الموزعة "غير المرئية" الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي (Jameson, 2019, 288). ورغم أن مسمى القدرة السلبية يحمل مضمون غير مرحب به، إلا أن تلك القدرة في جوهرها، تنطوي على الانفتاح على وجهات نظر متعددة، واحتضان التعقيد، والسماح بإمكانية التفسيرات أو النتائج المتعددة، والقدرة على العمل في ظروف عدم اليقين تحت مبدأ "الحفاظ على البقاء" أو ما يطلق عليه الفضاء السلبى، رغم السياق المتسم بالقلق والشك ونقص المعلومات.

استناداً لما سبق، توفر نظرية الفوضى ونظرية الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS) أطراً قيمة لفهم ديناميكيات التعليم العالي في بيئة مضطربة سريعة التغير. فرغم أن المعالجة السابقة لهذه القضية لم تتناول إلا أمثلة محدودة داخل هذا القطاع، إلا أنه يمكن الاستدلال على نظرية الفوضى عبر ملامح التغيير المحيطة بمؤسسات التعليم العالي سواء كانت دقيقة أو عميقة، والتي تزيد بدورها من مستوى اضطراب النظام بسبب العوامل والمحفزات الخارجية كتجسيد واضح لمبدأ الحساسية للظروف الأولية بالنظرية. ومن ناحية أخرى، تنظر نظرية الأنظمة التكيفية المعقدة لمؤسسات القطاع انطلاقاً من كونها كيانات معقدة بطبيعتها تتميز بعدد لا يحصى من التفاعلات البشرية والهيكل التنظيمية والوظائف والأولويات المتنوعة؛ وكأنظمة تكيفية أو ذاتية التنظيم على نحو يدفع المنظومة للأمام في شكل تطوير برامج تعليمية جديدة أو أساليب تدريس مبتكرة، أو تكوين بنى تنظيمية أو تعاونية داعمة للتغيير الإيجابي والابتكار... الخ.

المحور الثالث: الجدارات القيادية في بيئة VUCA: الأطر، المنظورات، والتقنيات.

أضحت القيادة الفعالة في بيئة VUCA أكثر أهمية من أي وقت مضى، وفي صميم القيادة الفعالة تكمن مجموعة من السمات والمهارات والقدرات المعروفة بالجدارات؛ التي تعمل بمثابة لبنات أساسية للقادة للتغلب على التحديات المعاصرة بالبيئات الديناميكية وغير المتوقعة. كما توفر أطر الجدارات القيادية منظور شمولي لفهم تلك الجدارات وترباطها، كذلك تطرح الأدبيات الإدارية وجهات نظر ورؤى وتقنيات تنموية متنوعة تمثل مصادر قيمة لتنمية القيادة التكيفية المرنة القادرة على الصمود في خضم ملامح التغيير المستمر والمتسارع. وانطلاقاً من ذلك تناول المحور الثالث من الدراسة الحالية أربعة محاور فرعية ذات صلة بالجدارات القيادية في سياق VUCA وهي؛ ماهية الجدارات، وأطرها ونماذجها، ومنظورات تطويرها، والتقنيات المستخدمة لتنميتها.

أولاً: ماهية الجدارات القيادية.

تشكل القيادة أحد الركائز المؤثرة في أداء المؤسسات المعاصرة، بما تملكه قياداتها من مهارات وقدرات تمكنها من القيام بالواجبات والمسؤوليات والمهام المنوطة بهم على نحو فعال و متميز في ظل تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات. ونظراً لأهمية الجدارات وتأثيراتها على الأداء القيادي والمؤسسي، فقد شغلت اهتمام عدد من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة بشكل عام، كما تناولتها بعض البحوث والدراسات للوقوف على ماهيتها في سياق VUCA على نحو خاص.

يقصد بالجدارات Competencies عموماً؛ "مجموعة الموصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان" (عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، ٢٠٢٠، ١١٥). وكذلك تعني مجموعة المهارات والقدرات والمعارف والخصائص والاتجاهات والدوافع المميزة، التي ليس من السهل محاكاتها أو تقليدها، والتي تأتي في صور مختلفة، فبعضها ظاهر وواضح كالمهارات والمعارف،

والآخر ضمنى كالذواضع والأنماط الذهنية، وكلها تنعكس على سلوك الفرد وأدائه وإنجازة (فاطمة الربابعة، ٢٠٢٠، ٧١٨). كما توصف بأنها مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من التفوق في وظيفة معينة، وتتألف من عدد كبير من الأبعاد التي تتراوح بين الأساسية والأولية والسلوكية والإدارية والقيادية (Hameed & Sharma, 2020, 2380). وعلى نحو أكثر تفصيلاً تتكون الجدارات مما يلي: (Shkarupeta et al., 2021, 362)

- الدواضع Motives؛ وتمثل ما يفكر به الفرد ويوجه سلوكه ويحرك قراراته.
 - الصفات Qualities؛ كضبط النفس، والتسامح مع الإجهاد والقدرة على التحمل... الخ.
 - التوجه الشخصي والقيم Personal Orientation and Values؛ وتتضمن قيم الفرد وصورته الذاتية عن نفسه كالثقة بالنفس.
 - حجم المعارف والحقائق التي يمتلكها الفرد وتنوعها.
 - المهارات المعرفية والسلوكية Cognitive and Behavioral Skills؛ وتشمل القدرة على أداء عمليات عقلية؛ كالقدرة على التفكير الاستنتاجي والاستقرائي، أو مهارات سلوكية كالاستماع الفعال... الخ.
- وعليه يشير مصطلح الجدارات لمجموعة مكونات تميز شخص ما أثناء أداء وظائف محددة، وتتشكل من صفاته الشخصية وقدراته العقلية، وبما يمتلكه من معارف ومهارات تمنحه الأهلية والاستحقاق للقيام بمهام معينة. ومن ثم يعد مصطلح الجدارات أكثر شمولاً من المهارات أو السمات لأنه يتضمن جميع العناصر الأخرى ذات الصلة بعمل الفرد. لذا تعد الجدارات من المصطلحات الشائعة التداول في الأدبيات الإدارية لاسيما المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ حيث تعد شرط مسبق في الشخص المنوط بمهمة محددة أو المرشح لوظيفة ما، ومن ثم تعد مطلب رئيس لتحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى الوظيفة وكذلك المؤسسة.

وفيما يتعلق بالقيادة، تعرف الجدارات بأنها مجموع ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظّمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (عزة الحسيني، ٢٠١٥، ٢٢). كما يقصد بها المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية والمفاهيم الذاتية والصفات والدوافع المطلوبة لقيادة المنظمات بنجاح وفعالية (Ngayo Fotso, 2021, 570). ومن ثم تمثل الجدارات القيادية ملامح عميقة ومتأصلة تكونت خلال فترات زمنية طويلة، تجمع بين المعارف والمهارات والقدرات، والخبرات التي اكتسبها القائد خلال مراحل حياته المختلفة، ويدعم هذا المزيج المركب من المكونات الشخصية الضمنية والظاهرة، قدرة القائد على أداء مهامه بكفاءة وتمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

وفي سياق قيادة مؤسسات التعليم العالي في بيئة VUCA، يمكن تعريف جدارات القيادات الأكاديمية بأنها مزيج من السمات الشخصية والمعارف والمهارات والقدرات العقلية والخبرات المكتسبة، التي تتشكل لدى القيادات الرسمية أو غير الرسمية وتتطور ديناميكياً بمرور الوقت من خلال التعلم والممارسة والخبرة، والتي تمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية في البيئات غير المعتادة والمعقدة وغير المستقرة التي يواجهها القادة حالياً.

ثانياً: بعض أطر الجدارات القيادية في بيئة VUCA.

من خلال ما تم عرضه بالعنصر السابق، يمكن الاستدلال على الطبيعة متعددة الأوجه لمفهوم الجدارات، والتي لا تقتصر على مجال معين أو جانب محدد؛ ولكنها تعني القدرة على دمج وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات عبر المواقف والتحديات المختلفة والمتطلبات المتغيرة للبيئة. لذا تمثل الجدارات القيادية أهمية واضحة في البيئات المضطربة والديناميكية، ولعل الوقوف على ماهية تلك الجدارات وتحديدتها على نحو منهجي وعلمي، يسهم في دعم أداء القيادات في تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة في مواجهة التحديات المتواصلة والتصدي لتعقد البيئة وغموضها، وما يكتنفها من عدم يقين وتقلب مستمر. وفيما يلي عرض أبرز أطر الجدارات القيادية في سياق VUCA وفقاً لما تناولته الأدبيات الإدارية.

- زخرت الأدبيات الإدارية بإشارات متنوعة لأبرز الجدارات التي تمكن من مجابهة سياق VUCA والحفاظ على ديمومة المؤسسة خلاله؛ سواء جاءت في صورة سمات أو مهارات أو قدرات أو ممارسات متوقعة؛ ومنها ما يلي:
١. البصيرة، المرونة، والتفكير المعقد والتكيفي (Hameed & Sharma, 2020,) (2381).
 ٢. الفضول، الازدهار في ظل عدم اليقين، الحس الفكاهي، المرونة، التنظيم، الهدوء أثناء الضغوط وتحمل مستويات التوتر العالية، الذكاء، سرعة التعلم، والمجازفة (Rimita,) (2019, 128).
 ٣. العقلية الفضولية والابداعية، التفكير المعقد، القدرة على التعامل مع عدم اليقين، الوعي الذاتي، القدرة على بناء الثقة، وتشجيع الابتكار (Dhillon & Nguyen, 2020,) (45).
 ٤. الانفتاح الفكري، المرح، الرشاقة، القدرة على بناء شراكات (Ramakrishnan,) (2021, 89).
 ٥. الأصالة، التماسك، الانفتاح، والمرونة (Krawczynska-Zauch, 2019,) (228).
 ٦. الذكاء السياقي والإستراتيجي، سرعة التعلم والقدرة على التكيف، الرؤية، القدرة على سرد القصص الملهمة، الذكاء العاطفي والاجتماعي، الأصالة، رأس المال النفسي، التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري، العقلية العالمية والذكاء الثقافي، القدرة على القيادة الجماعية (Salicru, 2017, 2).
 ٧. الوعي الظرفي، المثابرة والاصرار، الذكاء الاجتماعي، الوعي المنظومي، الحدس، القدرة على التعلم بسرعة، الفضول، القدرة على التكيف، التسامح مع عدم اليقين، لعب دور المراقب، والتعاطف المعرفي (Nowacka & Rzemieniak, 2022, 9).
 ٨. الانفتاح، الاستعداد لتقبل الأخطاء، الشغف، التواضع، الفضول، والتوجه المستقبلي (Joshi et al., 2018, 42).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٩. مهارات التوجيه، التفكير الجماعي، الرشاقة، التفكير التصميمي، سرد القصص الملهمة، إنشاء بنية مشتركة مع الأفراد المحيطين، تنويع الموارد واتباع نهج استباقي، الاتصال، والقدرة على التحكم (Çiçekliođlu, 2020, 240).

١٠. الجمع بين المهارات الناعمة والصلبة؛ إذ تركز المهارات الناعمة Soft Skills على القدرات الشخصية والعاطفية والمعرفية الضرورية لنجاح القيادة وتتضمن: إحساساً واضحاً بالهدف، وتعزيز الثقة، والسلوك الأخلاقي، والالتزام بالقيم، وتحديد الرؤية، والأصالة، والذكاء العاطفي، والروحانية، واعتبارات الاستدامة، واليقظة الذهنية، والتعاطف، والتحفيز، والتواصل الفعال، والاعتمادية، والإبداع، والمبادرة، والثقة بالنفس، والصمود والمثابرة والطموح. في حين تتكامل المهارات الصعبة Hard Skills مع الناعمة، لتشمل تعزيز الفهم العالمي، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط واتخاذ قرارات استراتيجية والتخصيص الفعال للموارد (Marques & Dhiman, 2017, v- vi).

من الجدير بالملاحظة وجود تنوع ملحوظ حول الجدارات التي يجب أن يمتلكها القائد للنجاح في بيئة VUCA، كما كان لبعض الجدارات ظهور واضح أكثر من غيرها وتواترها في أكثر من مرجع مثل؛ الانفتاح، القدرة على التكيف، الفضول، الأصالة، المرونة، الرشاقة، التسامح مع عدم اليقين، الابتكار، والذكاء والتفكير بأنواعه المختلفة. كذلك شمل العرض مزيج من السمات والقدرات، وكذلك بعض الممارسات وفقاً لاستراتيجيات ومداخل إدارية متنوعة؛ حيث برزت سمات القائد من خلال التعبير عن الانفتاح، الفضول، الشغف، الأصالة، الجرأة، المرونة، سرد القصص الملهمة، والمثابرة والاصرار... الخ؛ بينما تم التعبير عن بعض القدرات العقلية كالبصيرة والحدس، وسرعة التعلم، والوعي المنظومي والظرفي، والتفكير المعقد والتكيفي والابداعي والتصميمي، والذكاء السياقي والإستراتيجي والثقافي، والتوجه المستقبلي... الخ، فضلاً عن بعض القدرات العاطفية والانفعالية كتحمل المستويات عالية التوتر والتسامح مع عدم اليقين والذكاء الاجتماعي والوعي الذاتي. كذلك

تطرقنا الأدبيات لبعض المهارات القيادية الناعمة كتشجيع الابتكار، وبناء الثقة، والاتصال الفعال، وتنويع الموارد، وبناء الشراكات، والقدرة على القيادة الجماعية. ولتقديم نظرة شاملة للجدارات القيادية في سياق VUCA، ولتغطية جميع جوانبها ذات الصلة على نحو يعكس فهماً واضحاً ومعالجة عميقة لوجهات نظر متنوعة، تم الاستناد لبعض الأطر التي قدمت بناء منهجي دقيق للجدارات القيادية، والتي تسعى الدراسة من خلالها لإضافة مزيد من الثراء الفكري لتكوين تصور واضح للجدارات القيادية في بيئات تتسم بالضبابية واللايقين والتقلب والتعقيد. وقد سلط العنصر الحالي الضوء على خمسة نماذج أو أطر وهي؛ إطار SCAILES، وإطار WELSPITL، ونموذج الجدارات القيادية في القرن الحادي والعشرين لنجاو فوتسو، ونموذج مهارات القيادة العشر لقادة المستقبل ليوهانسن، ونموذج ACES للقيادة.

أ- إطار SCAILES للقيادة الفعالة خلال VUCA:

اقترح موور إطار SCAILES كما موضح في شكل (١٠)، من خلال دمج سبع جدارات أساسية ضرورية للقادة لتحقيق النجاح في بيئة VUCA، وتشكل عناصر هذا الإطار هيكلًا فكريًا تم اختصاره في حروف (SCAILES)، حيث تم تصميمه ليشمل التفكير المنظومي، والاستراتيجي، والمعقد، والتكيفي، والابتكار، والتعلم، والظهور/النشوء. ويرتكز هذا الإطار على نظرية النظم التكيفية المعقدة Complex adaptive systems theory (CAS)، من خلال معالجة القدرات الاستباقية والمبتكرة المطلوبة للقيادات والتي تركز على التعلم المستدام بشكل أساسي، كشرط مسبق للنجاح. وفيما يلي شرح مبسط لتلك الجدارات: (Moore, 2015).



شكل (١٠) إطار عمل SCALES

١. التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking: ويدور حول توقع المستقبل بناءً على ما هو متاح من معلومات، والنظر في إمكانيات واحتمالات كل نتيجة طويلة المدى، كما يربط الماضي بالحاضر، وكذلك بالمستقبل كسلسلة متصلة من التفاعلات الديناميكية. وفي إطار ذلك يحتاج القادة لرؤية الصورة الكبيرة big picture، والتفكير بشكل شمولي think holistically حول كيفية تأثير المدخلات الديناميكية على بعضها؛ وربط الصورة الكبيرة بإجراءات العمل في المستويات الإدارية المختلفة، ومراجعة الخطط والقرارات، وإعادة النظر باستمرار في مسار العمل لتحقيق النتائج المستقبلية المنشودة.

٢. التفكير المعقد Complex Thinking: يجب على القادة أن يدركوا الطبيعة الشبكية للتعقيد، وكيف أن عناصره المختلفة مترابطة، وأن جميعها تسعى جاهدة لتحقيق التوازن المناسب، ومن ثم يجب أخذ عناصر المشكلات أو القضايا أو المواقف جميعها في الاعتبار لإنشاء استراتيجيات وخطط وقرارات مستنيرة؛ نظراً لزيادة مستويات التعقيد بالمنظمات والأنظمة المعاصرة، فضلاً عن البيئة الديناميكية والمضطربة التي تخلق تحديات كبيرة للمؤسسات وقادتها.

٣. التكيف **Adaptivity**: مع استمرار تصاعد **VUCA**، يجب على القادة ومؤسساتهم استشعار البيئة بمهارة، وأن يكونوا على دراية ليس بالتغيرات التي قد تؤثر على تصرفاتهم وسلوكياتهم وخططهم واستراتيجياتهم فحسب، بل وكذلك التفاعل بفعالية وكفاءة معها؛ وهذا يتطلب التمتع بالرشاقة والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية سريعة الخطى.
٤. الابتكار **Innovation**: يولي القادة المبتكرون والمؤسسات الداعمة للابتكار أهمية كبيرة للتعلم والمعرفة والقدرة على التفكير الإبداعي لتحفيز الأفكار والمفاهيم الجديدة، كما يركز القادة على تعزيز التعلم والذكاء الجماعي وتطوير الأفكار والمفاهيم المتقدمة التي تمثل قيمة مضافة حقيقية وجوهرية في إطار ثقافة أمانة تشجع التجربة وتقبل الفشل.
٥. التعلم **Learning**: يعد التعلم أحد مهارات القرن الحادي والعشرين الأساسية، إذ لا يؤثر فقط على ما يعرفه القائد ولكن أيضاً على كيفية حدوث التفكير، حيث تعزز الروابط العصبية أثناء التعلم المزيد من الإمكانيات لتحفيز الارتباطات الجديدة. وعلى هذا المنوال، تعد المشاركة العميقة والانغماس في بيئة تعاونية، من الطرق القوية جداً لتعلم شيء جديد، لذا يعد تسريع التعلم على المستوى الفردي والجماعي ذا أهمية كبيرة، وذا تأثير جوهري في تطوير الجدارات الأخرى كالتفكير بشكل استراتيجي وإبداعي ونقدي وتحليلي والتي تمثل بدورها أساس قيادة المنظمات الفعالة.
٦. الظهور **Emergence**: يحدث الظهور عندما ينشأ اهتمام حقيقي بتوليد أفكار وحلول مبتكرة، مع تقدير واضح لقيمة تلك الأفكار بغض النظر عن مصدرها، وغالباً ما يلعب تنوع الفكر ووجهات النظر المختلفة دوراً رئيسياً في ظهور الأفكار الأكثر حداثة والمبتكرة، من خلال إمكانية طرح النماذج الأولية والتجريب. ويتمثل دور القادة في خلق البيئة المناسبة لتشجيع وتحفيز التبادل الفكري المثمر والهادف والشعور بالانفتاح والثقة، بغية إطلاق العنان للطاقات البشرية لطرح الأفكار والمفاهيم ووجهات النظر الجديدة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٧. التفكير المنظومي Systematic Thinking: يفكر القادة الناجحون من خلال أنظمة مفتوحة وتعاونية، تعزز التفاعلات والتبادلات الفكرية داخلياً وخارجياً، وتحقق التأزر لتحقيق تعلم ديناميكي وبيئات اجتماعية متماسكة ومترابطة وقادرة على التكيف بسهولة. وفقاً لما تم عرضه بإطار SCAILES، يمكن الاستدلال على تصوير هذا الهيكل للجدارات الجوهرية في خضم التحديات المتزايدة لبيئة VUCA، كما يمكن ملاحظة احتوائه على مجموعة من الجدارات القيادية التي تعد وثيقة الصلة بأبعاد VUCA الأربعة، ومن ثم لا غنى عنها للقيادة المعاصرة سواء واجهت أبعاد هذا السياق ومكوناته منفردة أو مجتمعة؛ وفي صدارتها التعلم الذي له تأثير جوهري في تنمية وتعزيز الجدارات الأخرى، والابتكار الذي يشجع الأفكار والمفاهيم الجديدة، والتفكير المنظومي، والتكيف والمرونة والرشاقة وسرعة الاستجابة التي تعد جميعها جوهرية لتجاوز التحديات ذات الصلة بكل بعد من أبعاد تلك البيئة. كذلك يمكن ملاحظة أن جدارة التفكير الاستراتيجي أكثر صلة بأبعاد (التقلب، اللايقين، الغموض)، إذ أنها تستلزم الحساسية الشديدة للتغيرات الطفيفة بالبيئة، مؤكدة أهمية اليقظة القيادية والتنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها ضمناً بالإطار، في حين نجد جدارة التفكير المعقد أقرب لبعد التعقيد في VUCA بالمقارنة بأبعاده الأخرى. كذلك قد تبدو جدارة الظهور أكثر صلة ببعدي التعقد والغموض بالمقارنة ببعدي التقلب واللايقين؛ حيث تتضمن تلك الجدارة نشأة عناصر وأنظمة مترابطة جديدة تسعى جاهدة لتحقيق التوازن المناسب في ظل البيئة المعقدة، كما يرتبط الظهور أيضاً بالحدثة والنماذج الأولية والتجريب، المقترحة بالأدبيات المختلفة لمواجهة عنصر الغموض.

ورغم أن الإطار يُمكن أن يدعم القيادات من خلال الوعي والتوقع والتفكير، والمضي قدماً في رحلة مستمرة من التعلم خلال الاضطرابات وعدم الخطية التي يتسم بها السياق البيئي الحالي؛ إلا أنه لا يعد إطاراً متكاملًا وشاملاً لجميع الجدارات التي تتطلبها البيئة الحالية؛ حيث ركز بشكل كامل على الجدارات الذهنية أو العقلية التي ظهرت بوضوح عبر محاوره السبعة، رغم أن النجاح في عالم VUCA كما تشير بعض الأدبيات الأخرى لا

يقتصر فقط على الجانب العقلي، بل يستلزم مجموعة متنوعة من الجدارات الأخرى، والتي لم يكن لها حضور واضح خلال هذا الإطار، ومنها على سبيل المثال لا الحصر مهارات التعامل مع الآخرين والذكاء العاطفي والمهارات الناعمة... الخ.

ب- إطار WELSPITL للقيادة في بيئة VUCA:

قام كل من برامجيت وموتامبارا بتصميم إطار (WELSPITL) عقب وباء كوفيد-19 بوصفه أزمة عالمية كارثية، نتيجة الحاجة لإطار شامل للقيادة يعالج متطلبات بيئة VUCA الحالية وخاصة جانب التقلب؛ من خلال نهج قيادي شامل، استناداً لفهم عميق للطبيعة المترابطة والتكاملية للعمليات والأنظمة المؤسسية. يشمل الإطار الجدارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها قادة المؤسسات، عبر ثمانية جدارات أساسية لمواجهة البيئات المتقلبة. تم اختصار الجدارات في ثمانية حروف هي (WELSPITL) كما موضح في شكل (11)، وقد تم تحليل كل منها بإيجاز فيما يلي: (Pramjeeth & Mutambara, 2022, 6- 10).



شكل (11) إطار القيادة WELSPITL لبيئة متقلبة

1. العمل مع الآخرين Working With People:

للعمل في بيئة مواتية للأفكار الجديدة، يشعر فيها العاملون بالأمان لمشاركة اقتراحاتهم ومشاعرهم دون التعرض للتمييز؛ يحتاج القادة لتوفير بيئة عمل إيجابية مريحة تفاعلية للتفكير وحرية التعبير، وتشجيع حاضنات الإبداع التي تمكن العاملين من طرح أفكار جديدة وتبادلها، وتخطيط السيناريوهات والمشاركة في بنائها. كما يحتاج القادة لبناء الثقة وتوفير المرونة وتعزيز المناقشات المفتوحة والتعاونية داخل وعبر الفرق والإدارات وبين مختلف أصحاب المصلحة، بحيث يتم تحقيق فهم شامل للمشكلة وتوضيح تأثير الاستراتيجيات

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

المرتبطة بها؛ وبحيث تتخلل المنظمة رؤية مشتركة تعزز التآزر والعلاقات التكافلية لصالح الجميع. وعلى جانب آخر يحتاج القادة لتحديد احتياجات العاملين ونقاط الضعف والقوة وتوعيتهم بالفجوات التي تحد من مساهماتهم، وتحفيزهم وإلهامهم، وتطويرهم عبر تدخلات وآليات متنوعة لمساعدتهم على بناء قدراتهم ومهاراتهم باستمرار.

٢. الذكاء العاطفي (EQ): Emotional Intelligence

خلال المواقف المضطربة أو الأزمات ونظراً لعدم استقرار الأوضاع، قد يستطيع البعض التأقلم بشكل أفضل من غيرهم، وقد يجتاح الخوف والقلق البعض الآخر؛ حيث تصبح حالة عدم اليقين مهيمنة والمستقبل مجهول. لذا يدعو هذا السياق القادة ليظهروا رباطة الجأش والثقة في السيطرة على الوضع وامتلاك خطة للمضي قدماً؛ مما ينعكس على شعور التابعين بالحماية والأمن، وبالاعتماد على قائدهم والثقة في أهليته لتجاوز المحنة. كما يحتاج القادة لحماية موظفيهم من المعلومات الخادعة والمضللة التي قد تؤثر سلباً على الأداء. كذلك يشمل الذكاء العاطفي أن يكون القادة أكثر وعياً في ألفاظهم وأفعالهم وسلوكياتهم، وأن تكون لغة جسدهم منفتحة ودودة تدعو للمشاركة، مع نبرة مريحة تعكس الهدوء والاهتمام والتعاطف، في حين يجب أن تكون شخصياتهم جذابة وواثقة ومحفزة مما ينعكس إيجابياً على التابعين. كما تنطوي تلك الجدارة على رغبة التابعين في الشعور بالتقدير، خاصة خلال الأوقات الصعبة عند بذل الكثير من الجهد على الرغم من التحديات الهائلة التي يواجهونها؛ وبالتالي، يحتاج القادة لتقدير مساهمات موظفيهم، والاحتفال بالنجاحات والتعبير عن الامتنان.

٣. القيادة Leadership:

يدعو السياق الجديد لاعتماد نهج قيادي شامل، لذا فالقيادات بحاجة لتقييم نماذجهم العقلية باستمرار والتخلي عن طرق التفكير التقليدية وتعلم طرق جديدة في قيادة العمل. وعليه يجب أن يكون القادة يقظين واستباقيين ومستجيبين للتغيرات، مع إظهار خفة الحركة والقدرة على التكيف والمرونة لوضع الاستراتيجيات والاستجابة للبيئة المتغيرة بسرعة. كما

تتطلب البيئة الحالية أن يكون القائد واسع الحيلة وأن يخوض مخاطر لم يتعرض لها من قبل، وأن يتسم بالشجاعة والواقعية، بالتزامن مع بناء ثقة التابعين وترسيخ اعتمادهم على القائد في خطط العمل والوفاء بالوعود التي قطعها، وإظهار النزاهة والمسؤولية والممارسات الأخلاقية في بيئة العمل. كما يجب أن يكون القادة صادقين وأصيلين في ردود أفعالهم وسلوكهم، ويتميزوا بالقدرة على التنبؤ وتصور المسار المستقبلي وترجمة ذلك بطريقة حقيقية وممكنة، مع القدرة على إظهار التفاؤل بالمستقبل وتسليط الضوء على الإيجابيات؛ كالأجازات المختلفة للتابعين والمؤسسة والفرص التي تم اقتناصها، مما يزود التابعين بالحافز للسعي قدماً.

٤. الرعاية الذاتية Self-Care:

تستنزف بيئات VUCA الفرد عقلياً وعاطفياً وجسدياً؛ لذا يجب على القائد والتابعين الحرص على الاعتناء بصحتهم الجسدية والعقلية والعاطفية؛ حيث يحتاج القادة لقضاء بعض الوقت مع المقربين لهم، والتواصل الاجتماعي، وممارسة الرياضة، والحصول على قسط جيد من النوم والراحة، وتناول الطعام الصحي. وبالإضافة لسلامتهم العقلية والعاطفية، يجب عليهم توفير الدعم لموظفيهم وتشجيعهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الأمر الذي يؤدي لتحسين مستويات تحمل القادة والموظفين للضغوط وبناء قدر أكبر من المرونة واستراتيجيات التكيف.

٥. حل المشكلات والاستراتيجية Problem Solving and Strategy:

للنجاح والازدهار في بيئة VUCA، يحتاج القادة للتمكن من مجموعة متنوعة من القدرات العقلية كال تفكير الإستراتيجي والنقدي والتحليلي والابتكاري... الخ؛ وفي الصدارة تتجلى ضرورة تبني رؤية شمولية واتجاه استراتيجي واضح وهدف مشترك للمنظمة؛ وتكوين صورة كاملة للموقف والتأكد من تأثيره على طبيعة الأعمال الشبكية المعقدة والمتكاملة والمتراصة التي تنشأ خلال البيئات المضطربة وغير المستقرة، فضلاً عن التأكد من وصول هذه الرؤية بوضوح لباقى الأطراف وأصحاب المصلحة. الأمر الذي يتطلب قبل القيام بذلك ضرورة المسح المستمر للبيئة ووجود نظام فعال لإدارة المعرفة يوفر المعلومات

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

في الوقت المناسب، بالتزامن مع الاستشعار والوعي والاستقصاء والتحقيق في الأسباب الجذرية للمشكلة، والتي تعد جميعها من المهارات الحيوية التي يجب أن يتمتع بها القائد وتابعيه. كما يجب أن يتمتع القادة بعقلية استباقية، وأن يقوم بالتمارين المستمر لتخطيط السيناريوهات للاستعداد بشكل أفضل للطوارئ والأزمات والتحديات غير المتوقعة.

٦. الابتكار والإبداع Innovation and Creativity:

تعد الطرق والأساليب التقليدية غير كافية في بيئة VUCA، لاسيما مع مكون الغموض، لذا من الأهمية بمكان أن يُقيم القادة استراتيجياتهم ونماذج أعمالهم بشكل مستمر لمعرفة ما إذا كانت مناسبة لتلبية متطلبات البيئة الحالية، ومن جانب آخر يجب عليهم تشجيع التفكير التخريبي disruptive thinking، والتفكير خارج الصندوق ووضع معايير وطرق جديدة للعمل، والسماح ببيئة غير مقيدة لتوليد الأفكار والعصف الذهني، مع تقدير ومكافأة الأفكار الأصلية والجديدة والمبتكرة التي تسهم في تحسين العمليات والأنظمة بكفاءة وفعالية.

٧. التكنولوجيا Technology:

هناك حاجة لأتمتة وتبسيط العمليات والأنظمة، وتعزيز وتطوير البنية التحتية الرقمية للمنظمة؛ وعليه سيحتاج العاملون لقبول هذه التطورات، وتوفير التدريب الملائم لهم. كما تظهر الحاجة لوضع أنظمة لإدارة المعلومات والمعرفة ذات الصلة والموثوقة لمساعدة القيادات على فهم الكم الهائل من المعلومات المقدمة لهم يوميًا، بطرق سهلة الاستخدام يسهل فهمها وتفسيرها واستخلاص الجوهر منها. كذلك تتطلب التكنولوجيا مراجعة نماذج الأعمال وقنوات الاتصال التي تتيح طرق سهلة وفعالة ومنخفضة التكلفة للتواصل والتفاعل مع شبكات من الفرق عبر الوحدات والإدارات والمناطق الجغرافية المختلفة.

٨. التعلم والتطوير Learning and Development:

يشكل التعلم مدى الحياة ركيزة حيوية في ثقافة المنظمات الفعالة؛ إذ يحتاج كل من القادة والأتباع إعادة بناء المهارات وتحسينها ذاتياً ومواكبة التطورات في مجالات عملهم باستمرار. كما يتعين على القادة تشجيع العاملين على تصميم خطط التعلم الذاتي والتطوير

المهني كجزء من تقييم أدائهم، كما يساعد التدريب والتطوير أثناء العمل وجلسات المحاكاة والاستكشاف في بناء المهارات المطلوبة وإعدادهم بشكل مناسب لمواجهة التحديات المستقبلية. كذلك يتم تشجيع العاملين على مشاركة ما تعلموه وإبراز مهاراتهم الجديدة مع زملائهم، مما يعزز التعلم الجماعي وتنمية مزيد من المهارات.

من خلال تأمل إطار WELSPITL للقيادة في بيئة VUCA، يمكن ملاحظة تنوع مجالات الجدارات المطروحة، إذ شمل الإطار جوانب متنوعة ذات صلة بالقيادة في بيئات غير المستقرة، ويمكن الاستدلال على ملامحها من خلال ما يلي:

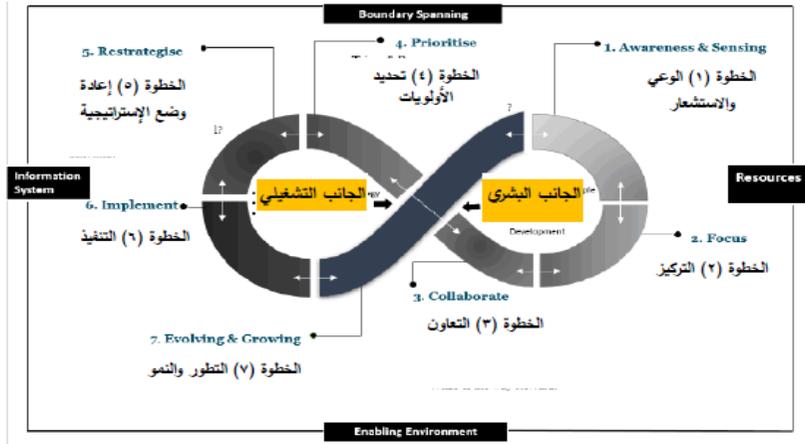
١. ظهور صريح للجانب العقلي الذهني متمثلاً في "حل المشكلات والاستراتيجية"، وما يتضمنه ضمناً من مجموعة متنوعة من القدرات العقلية والذهنية كالتفكير الإستراتيجي والنقدي والتحليلي والابتكاري، والعقلية الاستباقية، والقدرة على تخطيط السيناريوهات.

٢. أكد الإطار أهمية الجوانب الاجتماعية والإنسانية سواء في علاقة القائد مع الذات "كالرعاية الذاتية"، أو مع التابعين وأصحاب المصلحة؛ كما تضمنته عدة جدارات "كالعامل مع الآخرين، والذكاء العاطفي، والقيادة، والتعلم والتطوير".

٣. لم يغفل الإطار توضيح الجوانب ذات الصلة بمهام العمل والأداء المؤسسي العام؛ من خلال التكنولوجيا والابتكار والإبداع.

٤. تم تخصيص هذا الإطار لمواجهة تداعيات وباء كوفيد-١٩ بوصفه أحد التحديات المعاصرة الذي خلق بيئة غير مستقرة ومعقدة وسباق عالمي متقلب، رغم أن كثير من الأدبيات أكدت أن هذا الوباء كان أعمق مثال جسد جميع أبعاد VUCA مجتمعة من حيث التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، لذا من المرجح أن الجدارات الواردة في الإطار يمكن أن تخدم جميع الأبعاد وليس بعد التقلب فقط.

وبالتزامن مع مجموعة الجدارات المطروحة بإطار WELSPITL للقيادة، تم تقديم تصور لعملية القيادة في بيئة متقلبة من خلال نموذج مكون من سبع خطوات كما موضح في



شكل (١٢) خطوات قيادة البيئة المتقلبة عبر إطار WELSPITL

- الخطوة (١) الوعي والاستشعار Awareness and Sensing: وتتطلب من القائد تقييم حجم المشكلة وأسبابها، وتحديد وتقييم الموقف وفك شفرة ما يحدث، وتبنى مبادئ القيادة اليقظة والواعية.
- الخطوة (٢) التركيز Focus: إجراء تقييم شامل لتأثير الوضع على المؤسسة، والعاملين والعمليات، اعتماداً على المبادئ الأساسية للقيادة اليقظة والقيادة الاستراتيجية.
- الخطوة (٣) التعاون Collaborate: تشجيع الحوار والتفكير الجماعي للمساعدة في إلتماس اقتراحات عملية للتنفيذ.
- الخطوة (٤) تحديد الأولويات Prioritise: من خلال تصنيف المقترحات الرئيسية من حيث الأهمية، ومراجعة العمليات والموارد المطلوبة وأفضل السبل لتحقيق الهدف المنشود، واستشارة العاملين بشأن التغييرات في إجراءات العمل وتبادل الأفكار حول طرق مبتكرة لتحسين العمليات والأنظمة.

- الخطوة (٥) إعادة وضع الإستراتيجية Re-strategize: بمجرد مناقشة المجالات ذات الأولوية والموافقة عليها، يجب على القائد إنشاء خطة استراتيجية منقحة، مستندة إلى الابتكار والإبداع، مع الأخذ في الاعتبار أن الاستجابة يجب أن فورية عندما يكون الموقف عاجل، وبالنظر لما هو أكثر أهمية وإلحاحًا. ومع زيادة وضوح الموقف، تحتاج الاستراتيجيات القصيرة والطويلة الأجل لإعادة الصياغة.
 - الخطوة (٦) التنفيذ Implement: عندما تكون الخطة المنقحة جاهزة للتنفيذ، يجب أن يكون القادة متاحين ومرئيين للعاملين؛ من خلال إجراء جولات لمتابعة التنفيذ وفهم التحديات المرتبطة التي تواجههم.
 - الخطوة (٧) التطور والنمو Evolving and Growing: كمرحلة نهائية، يتم تبادل الأفكار والتفكير في تفاصيل ما تم إنجازه، والكشف عن الإيجابيات والسلبيات، ومناقشة النتيجة النهائية، ومجالات التحسين المستقبلية.
- ومن الجدير بالذكر أن الشكل السابق عبر عن الترابط بين الجدارات الثمانية المطروحة بإطار WELSPITL في علاقتها بالخطوات السبع المقترحة للقيادة؛ فكما يتبين هناك جانبان رئيسان للنموذج؛ الجانب البشري والجانب التشغيلي. يضم الجانب البشري وفقاً للإطار، خمس جدارات هي العمل مع الأشخاص، والذكاء العاطفي، والقيادة، والرعاية الذاتية، والتعلم والتطوير، والتي تعد مهيمنة ومتخللة المراحل الثلاث الأولى للنموذج ممثلة في؛ الوعي والاستشعار، التركيز، والتعاون. بينما تتوافق الخطوات الأخيرة وتحديداً من الرابعة للسابعة مع الجانب التشغيلي، وتتمثل في تحديد الأولويات، وإعادة وضع الإستراتيجية، والتنفيذ، والتطور والنمو؛ والتي بدورها تتلائم مع جدارات حل المشكلات والاستراتيجية والتكنولوجيا والابتكار والإبداع بإطار WELSPITL.
- كما يمكن الاستدلال على ديمومة تلك العملية، مع تكرار حلقات التغذية المرتدة التي يجب على القائد والعاملين مراعاتها في كل خطوة، كذلك إعادة النظر مراراً وتكراراً في كل مرحلة كلما تغيرت الظروف، مما يدل على النهج المرن والمتكيف للتفاعل مع السياق أو البيئة، وكذلك تبني مهارات أكثر مرونة في حل المشكلات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في

استخدام الموارد. أي أن الإطار لم يقتصر على طرح مجموعة من الجدارات، ولكنه أيضاً قدم تصور مقترح لترجمتها واقعياً عبر مجموعة من الإجراءات القابلة للتنفيذ.

ج- الجدارات القيادية في القرن الحادي والعشرين لنجايو فوتسو Ngayo Fotso:

انطلاقاً من الحاجة لمجموعات جديدة من الجدارات القيادية للاستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، قدم نجايو فوتسو نظرة شاملة للجدارات القيادية المطلوبة لسياق يتسم بالاضطراب والتغير المستمر واللايقين والتعقيد، وذلك لتمكين القيادات من التكيف مع الواقع الجديد؛ من خلال مراجعة متعمقة لأدبيات إدارية متنوعة عبر أربعة توجهات استقصائية مختلفة لتوفير نظرة تكاملية للجدارات المشمولة بالدراسة، وذلك بالاستناد لنظريات القيادة الكلاسيكية، ونظريات القيادة الناشئة، وتلك المطروحة بقطاعات محددة كالتعليم والرعاية الصحية... الخ، وأخيراً الجدارات القيادية السياقية.

شمل التوجه الأول نظريات القيادة الكلاسيكية، حيث تم تحديد مجموعة من الجدارات المشتقة من نظريات القيادة التقليدية؛ كنظريتي الرجل العظيم والسمات، والنظريات السلوكية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية؛ والتي أسفرت عن ثمانية جدارات تم تعديلها أو إعادة صياغتها للاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتمثلت في التوجه الإنساني، المهارات التنظيمية، القدرة على التكيف والمرونة، القيم، المهارات المعرفية، الوعي الذاتي، القدرة التحويلية، مهارات الاتصال (Ngayo Fotso, 2021, 575).

اعتمد التوجه الثاني على فحص نظريات متنوعة للقيادة الناشئة وأنماطها Emerging leadership theories، وتحديداً تم الاستناد للقيادة الإستراتيجية، القيادة التشاركية، قيادة الفريق، قيادة التعقيد، القيادة الأصيلة، القيادة العالمية، القيادة الإلكترونية، والقيادة الخادمة؛ وفي ضوء ذلك تم إضافة أربع حزم من الجدارات الجديدة للجدارات الثمانية السابقة وهي؛ القيادة التشاركية، والتعامل مع التعقيد، والمعرفة، والقيادة العالمية (Ngayo Fotso, 2021, 573-574).

تضمن التوجه الثالث بعض الأدبيات في قطاعات محددة، مثل التعليم والرعاية الصحية... الخ، شمل معظمها نفس الجدارات المشتقة من نظريات القيادة الكلاسيكية والناشئة، إلا أنها أكدت أهمية جدارة إضافية أخرى تم تضمينها وتمثلت في التركيز على العملاء Customer-centric orientation. بينما أسفر التوجه الرابع الخاص بأدبيات "الجدارات القيادية السياقية" "contextual twenty-first century leadership" "competencies" عن خمسة جدارات تتسق كل منها مع سياق معين وهي؛ جدارات القيادة الرقمية للنجاح في سياق الثورة الصناعية الرابعة، وجدارات القيادة المالية نتيجة توسع الاقتصاد المالي العالمي، وجدارات التعامل مع التحولات الديموغرافية، وجدارات الاستدامة المنبثقة عن أجندة الاستدامة، وجدارات إدارة الأزمات.

لتنشمل حزم الجدارات القيادية المقترحة إجمالاً، ثمان عشرة مجموعة يستلزمها السياق الحالي للقرن الحادي والعشرين، وفيما يلي عرض موجز لها: (Ngayo Fotso, 2021,) 580-575).

١. التوجه الإنساني Human orientation: وتشير لمدى اهتمام القادة بالآخرين، والتركيز على تنميتهم من خلال التدريب والتغذية الراجعة، بينما يتطلب السياق الجديد من القادة إيلاء مزيد من الاهتمام بالآخرين أكثر من ذي قبل من خلال إظهار التعاطف وجعل رفاهيتهم أولوية.
٢. المهارات التنظيمية Organizational skills: تشير لقدرة القادة على تحديد الأهداف والتخطيط، وتنظيم العمل وتوزيع الأدوار والهيكلة التنظيمي، والمتابعة والتوجيه؛ وتظل تلك الجوانب ذات أهمية في سياق تحديات البيئة المعاصرة ولكن عبر الوسائل الرقمية وتقنيات المعلومات الجديدة، وفي إطار العمل القائم على الفريق.
٣. القدرة على التكيف والمرونة Adaptability and flexibility: وتعني قدرة القادة على تكيف سلوكهم وأسلوب قيادتهم مع السياق، ومع التابعين الذين لديهم احتياجات ومشاعر وتجارب وخبرات مختلفة، وتم إضافة المرونة لهذه الجدارة والتي تعد أيضاً

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- مهارة أساسية للقادة ليكونوا قادرين على تغيير مسار العمل بسرعة في البيئة الحالية سريعة التغير.
٤. القيم **Values**: وتدل على المعتقدات والمبادئ الراسخة التي توجه سلوكيات القائد وقراراته وتفاعلاته على الصعيد الشخصي والمهني، كأن يكون مدفوع بالإنجاز والنتائج، أو العمل بجد ومثابرة، أو مصدر ثقة لأتباعه، والعمل من أجل الصالح العام، وتم تعديل تلك الجدارة لتشمل إظهار مزيد من القيم الأساسية، كالفضول والأصالة والتفائل والأخلاق.
٥. المهارات المعرفية **Cognitive skills**: وترتبط بقدرات القائد الفكرية والمفاهيمية، واتساقاً مع متطلبات عالم اليوم هناك حاجة لمزيد من القدرات المعرفية؛ كالبصيرة والقدرة على تحليل كمية كبيرة من المعلومات، وصياغة استراتيجيات مستدامة، فضلاً عن أهمية الإبداع والابتكار والقدرة على التفكير والعمل بعقلية رائد الأعمال.
٦. الوعي الذاتي **Self-awareness**: وفقاً لنظريات القيادة الكلاسيكية، يرتبط الوعي الذاتي بفهم القائد لاحتياجاته ورغباته وتوقعاته ودوافعه، وأن يظهر الثقة بالنفس، وأن يدرك تماماً الهدف الذي يسعى لتحقيقه. وعندما يصبح العالم أكثر تعقيداً ويتسم باللايقين، يحتاج القادة لإظهار مزيد من الثقة بالنفس، والتسامح مع الضغوط، والقدرة على التأمل الذاتي، والتحليل النقدي للذات وللسلوكيات الشخصية، والتنظيم الذاتي، والاستعداد للتغيير، والإيجابية.
٧. القدرة التحويلية **Transformational ability**: وتعني قدرة القائد على تحقيق التغيير، وإظهار الكاريزما من خلال تبني رؤية واضحة وجذابة، والقدرة على إلهام الآخرين.
٨. مهارات الاتصال **Communication skills**: تتضمن عادة التواصل الشفهي الفعال ومهارات الاستماع... الخ، وقد تم تعديلها لتشمل القدرة على التواصل من خلال التقنيات الرقمية الحديثة وعبر الشبكات الاجتماعية.

٩. القيادة التشاركية **Sharing leadership**: في ظل الأوقات المضطربة، فقدت القيادة الهرمية والصورة البطولية المنعزلة للقادة التي ظهرت في أدبيات القيادة الكلاسيكية جاذبيتها، وظهر التركيز أكثر على القيادة التشاركية القائمة على مشاركة الآخرين أو التابعين، ويعد القادة في هذا النمط منسقون وميسرون وعوامل تمكين أكثر من كونهم مديرين.
١٠. التعامل مع التعقيد **Handling complexity**: تشمل القدرة على إدارة الشبكات والأنظمة المكونة من العديد من أصحاب المصلحة وذوي التوقعات المختلفة.
١١. المعرفة **Knowledge**: تتضمن حاجة القادة لإظهار الخبرة في مجال تخصصهم، واكتساب المعرفة وتحليلها وإدارتها ومشاركتها مع الآخرين، بالإضافة لإنشاء معارف جديدة والعمل على نشرها بشكل أسرع، والانخراط في التعلم المستمر.
١٢. القيادة العالمية **Global leadership**: تتطلب امتلاك جدارة التعامل مع عالم متزايد التنوع؛ متضمناً المهام الدولية والقدرة على التكيف مع الثقافات الأخرى والأشخاص المختلفين.
١٣. التوجه المرتكز على العملاء **Customer-centric orientation**: أي وضع المستفيدين في المقام الأول، والتفاعل معهم بشكل منظم وإشراكهم في صنع القرار، والاستماع بشكل أكبر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وحل مشاكلهم وضمان رضاهم.
١٤. جدارات القيادة الرقمية **digital leadership competencies**: تتسم الثورة الصناعية الرابعة بالتحول الرقمي وبتقنيات الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والأجهزة المحمولة، والروبوتات، وإنترنت الأشياء، مما يتطلب جدارات رقمية إضافية لربط الأشخاص والتكنولوجيا والابتكار؛ كإتقان القائد لأدوات تحليل البيانات والاتصالات والتعاون الافتراضي وأتمتة المهام وتحسين العمليات، والتنقل بفعالية في البيئة الرقمية، كما تتطلب من القادة تطوير رؤية واستراتيجية رقمية لدمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أنشطة المؤسسة وعملياتها.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

١٥. الجدارات المالية financialization competencies: تشير للتركيز المتزايد على تعظيم الأرباح من خلال الاستراتيجيات المالية، لذا يطرح هذا التوجه تحديات ملحوظة أمام القادة؛ حيث يتعرضون لضغوط متزايدة لتحقيق نجاح سريع وعائدات تجارية، مما يزيد من تركيزهم على المكاسب المالية أكثر من التركيز على رفاهية الآخرين، إذ أنه من المتوقع أن نجد مزيد من سيطرة وهيمنة القيادات وتقليص استقلالية المرؤوسين؛ ومن ثم يتعارض هذا التوجه مع الجدارات القيادية الأخرى، مثل التعاون والتعاطف والقيادة التشاركية، والذكاء الجماعي، والتوجه الإنساني... الخ.

١٦. التحول الديموغرافي والجدارات القيادية demographic shift and leadership competencies: يأخذ التحول الديموغرافي في الاعتبار التزايد الملحوظ للأجيال الشابة والنساء في بيئة العمل، والتي بدورها تشكل تحديات جديدة للقيادات؛ اللذين يضطرون للتعامل مع قوى بشرية متعددة الأجيال ومتنوعة الخصائص، مما يستلزم تطبيق أساليب قيادية متعددة؛ فالأجيال الأكبر سناً أكثر ألفة بالأساليب القيادية التقليدية، بينما تفضل الأجيال الشابة فرص التعاون عبر هياكل أقل هرمية، وتتوقع من القادة الحفاظ على بيئة عمل ممتعة وضمان الرفاهية.

١٧. أجندة الاستدامة والجدارات القيادية The sustainability agenda and leadership competencies: مع الاهتمام المتزايد بحماية البيئة وندرة الموارد، والقضايا الاجتماعية والاقتصادية، يحتاج القادة لتطوير استراتيجيات عمل تأخذ في الاعتبار ليس أهداف مؤسساتهم فحسب، ولكن الاندماج الاجتماعي والتنمية الاقتصادية وحماية البيئة أيضاً. وللقيام بذلك، يجب امتلاك العديد من الجدارات القيادية ذات الصلة؛ كالقيادة التعاونية، والقيادة التحويلية، والوعي الذاتي، والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، فضلاً عن القدرة على التكيف والابتكار، والقدرة على التفكير بشكل استراتيجي حول الاستدامة، وتطوير نماذج أعمال مستدامة.

18. الأزمات والجدارات القيادية Crisis situations and leadership

competencies: في عالم اليوم سريع التغير وغير المؤكد، من المتوقع أن تكون الأزمات أكثر شيوعاً وهيمنة؛ مما يشكل حالات لا يمكن التنبؤ بها تعطل العمليات العادية للمنظمات وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية؛ لذلك يحتاج القادة لامتلاك الجدارات اللازمة للتعامل مع الأزمة بدءاً من اكتشاف الإشارات الأولى وحتى التعافي والتعلم، فضلاً عن إظهار مهارات تنظيمية قوية ومهارات اتصال فعالة ومرونة ووعي ذاتي وشفافية وذكاء عاطفي واضح، وتكييف أسلوب قيادتهم اعتماداً على الموقف.

من خلال تأمل إطار الجدارات القيادية لنجاو فوتسو Ngayo Fotso، يمكن استخلاص بعض الملامح المميزة ومنها:

- تنوع المصادر التي تم الرجوع إليها؛ مما ساهم في الاطلاع على أوجه مختلفة ومنظورات متنوعة ومنظور موسع للجدارات القيادية، الأمر الذي أعطى للإطار تكاملية وشمولية واضحة.
- استند الإطار على تراكم الفكر الإداري معبراً عن فكرة مفادها أن كل معرفة جديدة تبني على المعرفة السابقة، فرغم اعتماد الإطار على التوجهات الإدارية الحديثة، إلا أنه لم يستبعد مراجعة أدبيات القيادة التقليدية وإعادة النظر في إمكانية تكييفها وتحديثها لتلائم السياق البيئي المعاصر، وذلك بخلاف بعض الأدبيات التي تعتقد أن الجدارات القيادية الحالية أصبحت بالية، وأوصت بالبحث عن جدارات جديدة تماماً لما هو كائن.
- طرح الإطار محفزات التغيير المحيطة بالمؤسسات المعاصرة؛ كالتكنولوجيا والابتكار، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتحديات البيئية والمناخية، والأحداث العالمية المتنوعة؛ وما تتطلبه من جدارات محددة، تختلف باختلاف السياق والزمان وكذلك خصوصية القطاع المؤسسي.
- جذب الإطار الانتباه للمعضلات والمتناقضات والتحديات المتعارضة التي تواجه القيادات حالياً، وتتطلب حسن التصرف وتحقيق التوازن الملائم بينها.

د- نموذج مهارات القيادة العشر لقادة المستقبل:

تم استعراض نموذج VUCA Prime Model الذي قدمه يوهانسن (Johansen) خلال كتاب "القادة يصنعون المستقبل: عشر مهارات قيادية جديدة لعالم غير مؤكد"، عندما تم تناول أطر ونماذج VUCA، وفيه قام المؤلف أيضاً بتقديم نموذج لمهارات القيادة العشر للقادة من أجل البقاء والقيادة وصنع المستقبل، مؤكداً أهمية تنمية وتطوير تلك المهارات. وقد جاء الكتاب إثر ما شهده العالم من لايقين وتحديات واضطرابات مصاحبة لتغيرات متنوعة على عدة أصعدة، لذا انطلقت فكرة المؤلف من أن القادة قادرون على اتخاذ الإجراءات اللازمة، واكتساب مجموعة من المهارات وتنميتها وتطويرها من أجل توجيه منظماتهم لخلق مستقبل أفضل.

تشجع المهارات القيادية المقدمة في النموذج، القيادات على إبقاء مؤسساتهم في طليعة الابتكار في عالم متغير باستمرار، ومساعدتهم على النجاح في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة. تتضمن المهارات القيادية العشر التي سيحتاجها القادة الحاليين والمستقبليين ما يلي: (Johansen, 2007).

١. صانع بالفطرة **Maker instinct**: تشير للميل الطبيعي أو الرغبة القوية في الإنشاء والبناء والتصميم، والمشاركة في الأنشطة الإبداعية لإضفاء الحيوية على الأفكار، والنهج القائم على الفضول لحل المشكلات. ومن ثم تعبر عن استغلال الحافز الداخلي لدى القائد لإعادة تشكيل المنظمة وتنميتها وتطويرها.

٢. الوضوح **Clarity**: يتعلق الوضوح في جوهره بالحد من الارتباك، وتقليل التفسير الخاطئ، وتمكين الأفراد والمنظمات من التغلب على التحديات من خلال فهم أفضل لأهدافهم ووسائل تحقيقها. إنه جانب حاسم من القيادة وصنع القرار في ظروف معقدة وسريعة التغير؛ الأمر الذي يتطلب قدرة القائد - رغم الفوضى والتناقضات - على رؤية المستقبل الذي لا يستطيع الآخرون رؤيته بعد، وتوفير رؤية واضحة واستراتيجيات محددة جيداً لاتباعه، حتى في مواجهة عدم اليقين خلال الأوقات المضطربة، فضلاً عن

أهمية التواصل الفعال، والشفافية وتعزيز الثقة، لتحقيق الوضوح بشأن الوجهة التي يتجهون إليها بالتزامن مع المرونة الشديدة في كيفية إنجاز ذلك.

٣. **Dilemma flipping**: يقصد بها تحديداً القدرة على تحويل التحديات لمزايا وفرص. ففي بيئة VUCA، غالباً ما يواجه القادة وصناع القرار تحديات معقدة وقوى متناقضة تجعل عملية صنع القرار صعبة؛ لذا يتضمن قلب المعضلات إعادة صياغتها أو إمعان التفكير فيها لإيجاد حلول أو فرص إبداعية بديلة، فبدلاً من النظر للموقف باعتباره خياراً ثنائياً بين بديلين متعارضين، يسعى القادة لتحديد طرق أخرى أو منظورات جديدة متعددة تساعدهم في التغلب على تحديات (VUCA)، واتخاذ قرارات مستنيرة. فعلى سبيل المثال، قد تكون المعضلة الشائعة في مجال الأعمال غالباً، المفاضلة بين الربحية على المدى القصير والاستدامة على المدى الطويل؛ وينطوي قلب المعضلة في هذا السياق على البحث عن طرق ملائمة لتحقيق الربحية والاستدامة معاً في آن واحد، بدلاً من النظر إليهما كأهداف متعارضة.

٤. القدرة على التعلم الغامر **Immersive learning ability**: وتشير في سياق VUCA لقدرة القيادات على الانخراط والانغماس في التعلم المستمر، والتخلي عن منطقة الراحة، والاستباقية والانفتاح على التجارب والأفكار الجديدة؛ من خلال أساليب مبتكرة تتجاوز أساليب التدريب التقليدية التي تعد غير كافية لمواجهة التعقيدات والشكوك التي يواجهونها، واعتماد نهج تعليمي أكثر جاذبية وفعالية وذا قيمة في بيئات تعلم غير مألوفة، والانغماس في تجارب تعلم عميقة من خلال المحاكاة ومواقف حقيقية عملية، أو من خلال استخدام التكنولوجيا كالمواقع الافتراضي والمعزز.

٥. التعاطف الحيوي **Bio-empathy**: عزّف يوهانسن التعاطف الحيوي بأنه القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر الطبيعة؛ لفهم أنماطها واحترامها والتعلم منها. فعندما يصبح القائد متناغمًا مع الطبيعة، يمكنه التعلم من الكائنات الحية وطرق تكيفها مع المتغيرات البيئية المختلفة، كما يمكنه إدراك الصورة الأكبر وتعميق النظرة للمؤسسة

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

بوصفها نظام بيئي، وكذلك فهم تأثير عواقب القرارات والإجراءات المؤسسية على التحديات البيئية والمناخية المتزايدة.

٦. إزالة الاستقطاب البناء Constructive depolarizing: ويشير لاستراتيجية أو نهج

يسعى لتخفيف أو تقليل الاختلاف والانقسام داخل مجموعة أو منظمة أو مجتمع، بالتزامن مع تعزيز البناء المشترك والتفاعلات التعاونية؛ حيث تمثل VUCA بيئة سريعة التغير مليئة بالتحديات، يمكن أن يؤدي الاستقطاب خلالها لتفاقم التحديات نتيجة الصراعات وإعاقة اتخاذ القرارات الفعالة وخلق مزيد من المشكلات؛ مما يتطلب تهدئة وتحسين المواقف المتوترة التي يغيب عنها الاتفاق وتهمين عليها الخلافات وتضعف الاتصالات، وكذلك القدرة على التوفيق بين الثقافات المتباينة من أجل المشاركة الإيجابية البناءة. من ثم يحتاج القادة لأن يكونوا ماهرين في إيجاد أرضية مشتركة وسد الفجوات داخل منظماتهم، وتشجيع الحوار المفتوح والاستماع النشط والتعاطف والتركيز على القيم والأهداف المشتركة.

٧. الشفافية الهادئة Quiet transparency: تعني قدرة القائد على الانفتاح والصدق

والشفافية دون المبالغة في الترويج للذات؛ أي تحقيق الشفافية بطريقة خفية وغير مزعجة، دون جذب الكثير من الاهتمام أو إثارة ضجة كبيرة، كما يتضمن مشاركة المعلومات الأساسية مع التابعين بشكل مدروس دون إغراقهم بالمعلومات الزائدة. من ثم يحتاج القادة لأن يكونوا متواضعين ومنفتحين وصادقين بشأن الأمور المهمة، دون الإفراط في استعراض أنفسهم.

٨. النماذج الأولية السريعة Rapid prototyping: توصف النماذج الأولية السريعة بأنها

دورات سريعة ومتكررة من التعلم بالمحاولة والخطأ؛ يحتاج خلالها القادة لتطوير أسلوب التعلم أثناء المضي قدماً، مع الاستعداد لقبول الفشل باعتباره أمراً حاسماً للنجاح. وفي سياق VUCA يتطلب العمل السرعة وخفة الحركة والقدرة على التكيف؛ لذا تتضمن النماذج الأولية السريعة اختبار فرضيات متنوعة، وتجربة أساليب جديدة بسرعة للتحقق من جدواها، ومن ثم التمكن من الاستجابة للظروف المتغيرة، وتقليل مخاطر القيام باستثمارات

كبيرة في أفكار غير مثبتة، مما يحسن قدرة المنظمة على الابتكار والنجاح في بيئة مضطربة.

9. تنظيم الغوغاء الذكي Smart mob organizing: يعني القدرة على جمع أو حشد مجموعات كبيرة من الأفراد أو الجماعات معاً لتحقيق غرض مشترك، مع الاستخدام الذكي للوسائط المتاحة. تركز هذه المهارة على تسخير القادة لقوة الشبكات والتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي، لتنظيم وتنسيق الإجراءات الجماعية بسرعة وفعالية؛ لتسهيل التنظيم اللامركزي وتحقيق الأهداف الجماعية انطلاقاً من قصور القيادة الفردية في إحداث التغيير دون تسخير الذكاء الجماعي وموارد المجتمع الشبكي.

10. خلق المشتركات Commons creating: تعني القدرة على بناء ركائز مشتركة يمكن أن يستفيد منها جميع أصحاب المصلحة؛ وتتمثل في الجهد التعاوني والمشاركة المتبادلة لإيجاد حلول وموارد تعود بالنفع على الجميع، والتصدي معاً للتحديات التي تفرضها بيئة VUCA؛ من خلال إنشاء وإدارة الموارد أو الأصول المشتركة من أجل الصالح العام. وتؤكد هذه المهارة على أهمية تعاون القيادات بدلاً من السعي وراء المصالح الفردية أو التنافسية، كما تستلزم عقلية ونهجاً يسمح لأصحاب المصلحة معاً ببناء هذه الموارد المشتركة والحفاظ عليها بشكل فعال، كما تسلط الضوء على ضرورة التعاون والتواصل المفتوح والشفافية وتبادل الأفكار والموارد لتعزيز المرونة والابتكار في بيئة سريعة التغيير. استناداً لما تم عرضه بنموذج مهارات القيادة العشر لقادة المستقبل الذي قدمه يوهانسن (Johansen)، يمكن الاستدلال على تنوع وترابط المهارات المطروحة وفقاً لما يلي:

- استهدف النموذج القيادات وليس المدراء، من خلال امتلاك مهارة "الصانع بالفطرة" التي جاءت في مقدمة المهارات المقترحة، والتي تعد قدرة فطرية لدى القادة، كما تعد جوهرية في اكتساب المهارات الأخرى؛ وذلك استناداً لامتلاك القادة القدرة على التأثير وأنهم الأكثر استعداداً للمستقبل، ومن المتوقع أن يكون لديهم رؤى وتصورات بالآثار المستقبلية بناءً على بعض الأدلة أو الإشارات البيئية المحيطة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- يعد "الانغماس" والقدرة على التعلم المستدام، المفتاح الرئيس لتعلم المهارات الجديدة الأخرى، إذ يعد التعلم الشامل والعميق أساس النمو الشخصي والمهني للقيادات وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المختلفة، لذا يعد شرط ضروري لاكتساب المهارات الأخرى، لاسيما مهارة النماذج الأولية السريعة وما تتطلبه من دورات متكررة من التعلم بالمحاولة والخطأ.
- طرح النموذج أيضاً المتناقضات التي تواجه القيادة المعاصرة وضرورة التعامل معها بفعالية من خلال الأفكار الإبداعية عبر مهارتين، الأولى مهارة تقليب المعضلة التي تركز على التهديدات وكيفية إعادة النظر لها كفرص، ومهارة إزالة الاستقطاب البناء التي تؤكد التباين والتعارض المعاصر نتيجة التنوع البشري ثقافياً وأيدولوجياً وديمغرافياً... الخ.
- عبر النموذج عن أهمية أصحاب المصلحة المتعددين، من خلال مهارتي تنظيم الغوغاء الذكي، وخلق المشتركات؛ مؤكداً ضرورة الذكاء الجماعي وكذلك الجهد التعاوني المتبادل للتوصل لنقاط التقاء تعود بالنفع على الجميع وتدعم التصدي معاً للتحديات المشتركة.
- الحرص على تحقيق التناغم والتوازن بين مهارتي "الوضوح" و"الشفافية الهادئة"؛ حيث تنطوي مهارة الوضوح على أهمية وجود رؤية مستقبلية للقائد مع ضرورة وجود تواصل فعال لتصل بوضوح للتابعين، دون الإفراط في الترويج أو المبالغة في التعبير عن الذات، وهو ما يجسد مضمون مهارة الشفافية الهادئة.

ه- نموذج ACES للقيادة:

يحدد نموذج ACES الجدارات الأساسية للقيادة الفعالة ضمن أربعة مجالات رئيسية تتضمن التالي: (Hagemann, 2023, 67).

١. المجال التحليلي Analytical domain:

- التحليل الكمي: يمكن للقادة الذين يتقنون التحليل الكمي تفسير البيانات الرقمية، وإجراء التحليلات الإحصائية، واستخلاص رؤى مفيدة عند صنع القرار؛ من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات والنمذجة المالية لتقييم الأداء وتحديد الاتجاهات والتنبؤ بالنتائج.
- الاستدلال المنطقي: يستطيع القادة تقييم المعلومات وتحديد الأنماط واستخلاص استنتاجات منطقية؛ إذ أنهم يستخدمون المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتحليل المشكلات المعقدة، وتحديد العلاقات بين السبب والنتيجة، وتطوير استراتيجيات فعالة.
- الحسم: يظهر القادة الحازمون القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب، حتى في المواقف شديدة الضغط، ويأخذون في الاعتبار المعلومات ذات الصلة، ويدرسون البدائل بعناية، ويتخذون إجراءات حاسمة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص.

٢. المجال المفاهيمي Conceptual domain:

- التحليل النوعي: يمكن للقادة المهرة القيام بالتحليل النوعي وتفسير البيانات غير الرقمية، مثل النصوص أو الروايات، للحصول على نظرة ثاقبة للسلوك البشري والمواقف؛ من خلال جمع بيانات غنية وسياقية والكشف عن معاني أعمق.
- الإبداع: يمتلك القادة المبدعون القدرة على توليد أفكار وأساليب وحلول جديدة للمشكلات؛ عبر تشجيع الابتكار والتجريب والتفكير خارج الصندوق لدفع النمو التنظيمي والتكيف مع التغيير والبقاء في صدارة المنافسين.
- الفضول: يظهر القادة الفضوليون تعطشاً للمعرفة، ورغبة في استكشاف أفكار جديدة وفهم وجهات نظر مختلفة، والبحث عن مصادر متنوعة للمعلومات، وتبني التعلم المستمر لتوسيع آفاقهم المعرفية.

٣. المجال العاطفي Emotional domain:

- التواصل المقنع: يستطيع القادة الماهرون القيام بالتواصل المقنع للتعبير عن أفكارهم والتأثير على الآخرين وبناء الإجماع بشكل فعال؛ إذ أنهم يقومون بتكييف أسلوب

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- التواصل الخاص بهم ليتردد صدها لدى جماهير متنوعة، وينقلون الرسائل بوضوح وقناعة، ويلهمون العاملين من خلال رواية القصص المحفزة.
- الفهم التعاطفي: يظهر القادة المتعاطفون الرحمة والحساسية تجاه مشاعر وتجارب الآخرين، ويظهرون اهتمامًا حقيقيًا برفاهية أعضاء فريقهم، وتعزيز الثقة، والألفة، والسلامة النفسية.
 - المراقبة الذاتية: يمتلك القادة الوعي الذاتي والتنظيم العاطفي والمرونة في إدارة أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم؛ من خلال مراقبة ردود أفعالهم، وإدارة الضغوط بشكل فعال، وإظهار رباطة جأشهم والقدرة على التكيف في المواقف الصعبة، ليكونوا بمثابة قدوة للتابعين.

٤. المجال الروحي Spiritual domain:

- التأمل الذاتي: يتضمن ذلك قيام القادة بالتأمل الذاتي وفحص قيمهم ومعتقداتهم ونقاط قوتهم ومجالات النمو؛ والبحث عن مصادر التغذية المرتدة، والتعلم من التجارب السابقة، وتطوير وتحسين فهم أنفسهم، مما يؤدي للنمو الشخصي والتحسين المستمر.
- النزاهة: ومن خلالها يحافظ القادة على المعايير والمبادئ الأخلاقية والصدق في تصرفاتهم وقراراتهم؛ بحيث يظهرون الاتساق بين أقوالهم وأفعالهم، ويتصرفون بشفافية وإنصاف، ويكسبون ثقة الآخرين واحترامهم من خلال نزاهتهم وأصالتهم.
- التفكير التأملي: يمارس القادة التأمليون اليقظة الذهنية ووضوح الفكر والوعي باللحظة الحالية في حياتهم اليومية؛ لذا ينخرطون في ممارسات تأملية مثل التأمل، والتنفس العميق، أو تمارين اليقظة الذهنية لتنمية الهدوء الداخلي، والتركيز، والوضوح العقلي، لتعزيز فعاليتهم القيادية.

وفقاً لما تم عرضه بنموذج القيادة ACES، يمكن الاستدلال على كونه يقدم إطاراً شاملاً يشمل أربعة مجالات رئيسية: التحليلية والمفاهيمية والعاطفية والروحية؛ إذ يتناول كل منهم مهارات وصفات وجدارات محددة ضرورية للقيادة الفعالة في مواجهة التحديات متعددة

الأوجه التي تواجه القادة اليوم في عالم متزايد التعقيد وغير مؤكد. يكشف تحليل هذا النموذج عن ملاءمته للقادة خلال البيئات المضطربة وغير المستقرة.

فقد أكد المجال التحليلي على التحليل الكمي والتفكير المنطقي، للتمكن من تفسير البيانات المعقدة بسرعة واتخاذ قرارات مستنيرة وسط حالة من عدم اليقين والتقلب المستمر؛ مما يساهم في الاستجابة الرشيدة للظروف المتطورة وتخفيف المخاطر بشكل فعال. كما تضمن المجال المفاهيمي جدارات ذات صلة بالتحليل النوعي والإبداع والفضول؛ بما يعزز الابتكار واستكشاف أفكار جديدة، وتصور أفضل للاحتتمالات المستقبلية والمسارات الاستراتيجية، وتوقع الاتجاهات الناشئة، والاستجابة للمتطلبات المتغيرة في بيئات ديناميكية وغير متوقعة.

كذلك ركز المجال العاطفي على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في إطار تفاعل القائد مع تابعيه خلال البيئات المضطربة وغير المستقرة، وما يتطلبه ذلك من استراتيجيات متنوعة لإظهار التعاطف والمرونة العاطفية عند التعامل مع الآخرين، وتعزيز الثقة، وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية. في حين بين المجال الروحي المعضلات الأخلاقية التي تواجه القادة خلال التغيير السريع والتعقيد والغموض؛ ومن ثم حاجتهم للتأمل الذاتي والنزاهة؛ لأجل الحفاظ على القيم والمبادئ الأخلاقية لتوجيه منظماتهم استناداً لوضوح أخلاقي وقيمي.

تعقيب عام على أطر الجدارات القيادية في بيئة VUCA.

قدمت الأطر الخمسة التي تم عرضها، رؤى قيمة ومتنوعة للجدارات القيادية في ظل سياق بيئي مضطرب، وقد كان لكل منها نقاط قوتها وتركيزها الفريد والمميز على مجموعة محددة من الجدارات. ولعل الجمع بين وجهات نظرهم المتنوعة، يمكن أن يكون بالغ الأهمية من أجل فهم شامل وعميق للسمات والمهارات والقدرات المتنوعة التي تتطلبها القيادة الناجحة في سياق دائم التغيير والتطور. ورغم التنوع الواضح في أسلوب طرح كل إطار ومحتواه، إلا أن تحليل الأطر إجمالاً ينم أيضاً عن تقارب والتقاء فكري واضح يجسد مجموعة رئيسية من الجدارات القيادية التي تمثل قواسم مشتركة عبر الأطر، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

١. القيادة جدارة فوقية معقدة: تتجاوز القيادة في جوهرها وجهات النظر التقليدية بوصفها كفاءات أو سمات منفصلة، والنظر لها كمجموعة شاملة من الجدارات التي تمكن القيادات من التغلب على تحديات VUCA؛ والتي بدورها تتطلب تكاملاً ديناميكياً للقدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية. حيث تظهر النماذج والأطر المطروحة الطبيعة المتعددة الأوجه للجدارات القيادية بشكل عام، وفي سياق VUCA بوجه خاص؛ إذ أنها تشكل مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والصفات المطلوبة للقيادة الفعالة عبر سياقات ومواقف مختلفة، ومن الأهمية بمكان أن يعي القائد جيداً متى وأين وكيف يوظفها، فضلاً عن الطبيعة المعقدة للقيادة في ذاتها؛ بوصفها تفاعل معقد وديناميكي بين القائد والتابعين وأصحاب المصلحة والسياق الذي يشمل عوامل وتحديات مختلفة.
٢. القدرة على التكيف والتعلم المستمر: تسلط الأطر الخمسة الضوء على حاجة القادة للتخلي بالمرونة والتكيف في مواجهة التغيير المستمر؛ حيث إن التقلبات وعدم اليقين والغموض والتعقيد أضحت سمات العالم الحديث، مما يتطلب تبني مبادئ التعلم مدى الحياة وصقل مهاراتهم بشكل مستدام بغية التخلص من النماذج الذهنية والعقلية التقليدية، واكتساب معارف ومهارات جديدة بشكل متواصل، لتكييف استراتيجياتهم وفق الظروف المتطورة.
٣. الذكاء العاطفي: رغم أن التقدم التكنولوجي والعولمة مازالا يعيدان تشكيل العالم، إلا أن جوهر القيادة يظل متجذراً في العلاقات الإنسانية؛ حيث يتم تحديد الذكاء العاطفي كعنصر حاسم في تطوير جدارات VUCA. إذ تؤكد الأدبيات على أهمية الوعي الذاتي والتعاطف والتواصل الفعال في التعامل مع المواقف المعقدة وغير المؤكدة. ويبدو ذلك بوضوح في تركيز يوهانسن على الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك المجال العاطفي بنموذج ACES للقيادة، ويتردد نفس الصدى مع إشارة نجايو فوتسو "للتوجه الإنساني"، في حين يحدد مور أيضاً التواصل الفعال والثقة بين الأشخاص كركائز لإطاره المقترح.

٤. الاستبصار الاستراتيجي وصنع القرار: تعد القدرة على تجاوز حالة عدم اليقين واتخاذ القرارات السليمة في المواقف الديناميكية أمر بالغ الأهمية للقيادة الفعالة؛ وانطلاقاً من ذلك حدد إطار برامجيت وموتامبارا نهجاً "استباقياً تكيفياً" مع التركيز على تخطيط السيناريوهات والتوقع الاستراتيجي، وكذلك المجال التحليلي بنموذج ACES للقيادة، بينما سلط إطار مور الضوء أيضاً على الحاجة للتفكير النقدي وحل المشكلات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهذا التركيز على الاستبصار الاستراتيجي يزود القادة بالقدرة على مواجهة التحديات وتحديد الفرص واتخاذ قرارات مستنيرة خلال حالات الغموض وعدم اليقين.

٥. تبني القيادة الأخلاقية: مع تصاعد وتنامي التحديات الاجتماعية والبيئية، تعاضم دور القيادة الأخلاقية، لذا أكد نجاوي فوتسو على الحاجة إلى "الشجاعة الأخلاقية" و"الوعي الأخلاقي"، بينما سلط يوهانسن الضوء على أهمية النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، كذلك حدد إطار مور "السلوك الأخلاقي" كمبدأ أساسي؛ كما ورد المجال الروحي بنموذج ACES للقيادة؛ ويدعم هذا التوجه أهمية ممارسات القادة القائمة على النزاهة والشفافية والالتزام والمسؤولية لتحقيق الصالح العام.

ثالثاً: جدارات القيادات الأكاديمية في بيئة VUCA.

تعد دراسة الجدارات القيادية أمراً بالغ الأهمية لتوفير نظرة ثاقبة للصفات والمهارات والقدرات المطلوبة للقيادة الفعالة والتغلب على التحديات المعقدة والبيئة المتسارعة؛ ورغم أن بعض تلك الجدارات قد لا تختلف جوهرياً عبر القطاعات المختلفة، إلا أنه من الأهمية بمكان ضرورة تناول تلك المتعلقة بقيادات قطاع التعليم العالي على نحو يتسق مع طبيعته وأهدافه ووظائفه وقيمه وأدواره المجتمعية. ولذلك يتناول العنصر الحالي جدارات القيادات الأكاديمية في بيئة VUCA؛ بغية تعرف جوانب تشابهها مع القطاعات الأخرى، ومدى وجود جدارات قيادية فريدة بهذا القطاع لتلبية أولوياته وأهدافه الخاصة.

غنى عن البيان أن هناك مجموعة كبيرة من الأدبيات الإدارية والتربوية والدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية لقيادات التعليم العالي بشكل عام، مما أسفر عن أطر

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

متنوعة لتلك الجدارات، رغم ذلك لم تتوافر أطر شاملة لجدارات القيادات الأكاديمية في بيئة VUCA في حدود علم الباحثين، بينما توفر لهما عدد محدود من الدراسات التي أكدت أهمية بعض الجدارات في ظل السياقات المتقلبة والديناميكية والتحديات التي تواجه هذا القطاع وفق بعض المحفزات الخارجية والتحديات الداخلية.

فعلى صعيد إصلاح نظام التعليم العالي عالمياً، تلعب القيادة دوراً محورياً في تسهيل عمليات التحول ودفع التغيير بما يتماشى مع الأجندات الوطنية، وتشكيل المسار المستقبلي لهذا القطاع في ظل ملامح التعقيد والغموض المتصل بعمليات التغيير الأكاديمي والإداري. من ثم "هناك أهمية لفهم الهياكل المؤسسية والديناميكيات والتعقيدات المصاحب لقيادة التغيير، الأمر الذي يتطلب جدارات ذات صلة بالفهم العميق للعوامل السياقية والتحديات والفرص المتنوعة أمام التعليم العالي، وما يتعلق بها من جدارة اتخاذ القرارات الصعبة وإدارة المخاطر، مع التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي وعقلية النمو المستدام للتعامل بفعالية مع التغيير في ظل المتطلبات المتزايدة داخل المؤسسات بالتزامن مع الضغوط ذات الصلة بالموارد المحدودة، وكذلك مهارات التسوية وبناء التوافق وإدارة العلاقات بين الأشخاص، فضلاً عن أهمية الجدارات الإيجابية؛ كالتفاؤل والأمل والمرونة والمثابرة والوعي الذاتي، وكذلك الرؤية الاستراتيجية والقدرة على الإقناع، وتعزيز الأساليب المبتكرة، والتعاون الاستراتيجي مع المؤسسات الأخرى (McSharry, 2022, 315).

وفي ضوء اتجاهات التغيير والتعقيد المتنوعة بالتعليم العالي، تتطلب القيادة الفعالة في هذه البيئة الرؤية وخفة الحركة والالتزام بالابتكار والتحسين المستمر؛ لتحقيق النجاح في مشهد التعليم العالي المتطور (Thompson & Miller, 2018, 92). ويضاف للجدارات السابقة القدرة على التكيف مع البيئات المتطورة باستمرار، التي تعد ذات علاقة وثيقة بقيادة التعليم العالي خلال الألفية الجديدة (Barnes & Gearin, 2022, 53). إذ أنه في مشهد التعليم العالي سريع التطور، تواجه الجامعات مستويات غير مسبوقه من التغيير، تتميز بحالة مستمرة من التدفق، وتضع حالة التحول الدائمة ضغوطاً هائلة ليس للتعامل مع التغيير فحسب ولكن

قيادة الآخرين خلاله أيضاً؛ لذا يحتاج القادة لجدارة الاستكشاف التأملي للنجاحات والاختافات؛ لاستخلاص دروس قيمة لقيادة التغيير داخل بيئاتهم الجامعية. ومن الجدارات الأساسية للنجاح في هذا السياق الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، والتأمل الذاتي من خلال فحص متعمد وتأملي وواعي لممارساتهم وأدوارهم القيادية (McCaffery, 2019, 140). وقد تم التأكيد على أهمية جدارة التأمل الذاتي Self-Reflexive Capability في ظل اللابيقين المحيط بالتعليم العالي Uncertain Higher Education Landscape؛ مما يوفر للقادة القدرة على تحليل تصرفاتهم وردود أفعالهم بشكل نقدي، ومقاومة الحلول السريعة، والتغلب على الغموض والتغيير، والتمكن من التعامل مع تعقد البيئة بشكل فعال (Jameson, 2021, 55).

كما تم تناول حتمية التغيير التي تواجه مؤسسات التعليم العالي نتيجة ضغوط داخلية وخارجية مختلفة؛ الأمر الذي يتطلب من المؤسسات والقيادات الابتكار للحفاظ على المكانة المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي، وحاجتهم للتعلم المستمر والقدرة على التكيف لتحقيق النجاح في بيئة اللابيقين، واليقظة للأبعاد السياسية والإنسانية للحياة التنظيمية، والقدرة على نقل رؤية واضحة، والقدرة على تشجيع الابتكار والتعاون، والقيادة الديناميكية خلال مبادرات التغيير (Muluneh & Gedifew, 2018, 1250).

كذلك تم تأكيد مجموعة من الجدارات والمهارات للقيادة الجامعية الفعالة في القرن الحادي والعشرين وشملت؛ مهارات التواصل والتعاون والتفكير النقدي والإبداع والمبادرة، والقدرة على بناء الإجماع والالتزام، ومهارات ريادة الأعمال؛ وذلك انطلاقاً من الطبيعة الديناميكية للتعليم العالي المعاصر والطبيعة المتعددة الأوجه لمتطلبات القيادة خلاله؛ فضلاً عن الحاجة للقدرة على التكيف والابتكار والتعلم المستمر لمواجهة التحديات والفرص التي تطرحها العولمة والتقدم التكنولوجي (Kurniady et al., 2019, 109).

ورغم أن التكنولوجيا تعد حالياً أحد المحركات أو المحفزات الرئيسية لتسريع وتيرة التغيير في جميع المجالات البشرية، ومنها قطاع التعليم العالي؛ تطرح الأدبيات وجهات نظر تشير لجوانب متعددة من التغييرات المترامنة مع العولمة والتي لا تقتصر على التكنولوجيا فقط. "إذ أن التعليم العالي يعمل ضمن سوق عالمية، وغالبًا ما يفتقر لمهمة محددة بوضوح

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم فوكا VUCA

بسبب الطبيعة الديناميكية للبيئة. ويمتد النجاح في هذا السياق لما هو أبعد من مجرد اعتماد الأدوات التكنولوجية؛ فهو يتطلب نوعاً جديداً من القيادة تتميز بالقيم والهدف، كما يجب على القادة في هذه البيئة التغلب على حالة عدم اليقين من خلال خلق لحظات من الوضوح والتركيز، مع البقاء يقظين للمشاهد المتغير، فضلاً عن المرونة والقدرة على التكيف وتعزيز التعاون، للتغلب على تعقيدات مشهد التعليم العالي وتحقيق الديمومة والتقدم في عالم فوكا "VUCA (Waller et al., 2019, 78).

استناداً لما سبق؛ يمكن الاستدلال على ملامح التشابه الواضحة مع القطاعات الأخرى بشأن الجدارات التي تتطلبها قيادات التعليم العالي في عالم VUCA، والتي تتطلب بدورها تكامل مجموعة متنوعة من الجدارات المعرفية والعاطفية والاجتماعية والاستراتيجية والديناميكية؛ إذ تناولت الأدبيات التي تم عرضها بعض الجدارات ذات الصلة بالجانب العقلي أو الذهني كالتأمل الذاتي والتفكير النقدي والإبداع والابتكار؛ كما تم الإشارة للجدارات المتعلقة بالنواحي العاطفية كالتفاؤل والوعي الذاتي والذكاء العاطفي، فضلاً عن جدارات الجانب الاجتماعي مثل التسوية، وبناء التوافق، والعلاقات الشخصية، والتواصل والتعاون. بينما شملت الجدارات ذات الصلة بالجانب الاستراتيجي؛ صنع القرار، وإدارة المخاطر وريادة الأعمال والفهم العميق للسياق والرؤية الاستراتيجية، في حين أكد معظم ما تم عرضه على أهمية الجدارات ذات الصلة بالتطور والتعلم المستمر لقيادات التعليم العالي، وامتلاك عقلية النمو التي تعد حاسمة للتغلب على التغير السريع والاضطراب والديناميكية، والتي تمكن بدورها من تنمية جدارات التكيف والمرونة والصمود. كذلك تشير الطبيعة متعددة الأوجه للجدارات التي تمتد لما هو أبعد من مجالات أو جوانب محددة، للتدليل على أهمية تكاملها عبر مختلف المواقف والتحديات والمتطلبات البيئية المتطورة.

رابعاً: منظورات تنمية وتطوير جدارات القيادة.

تنطلق الدراسة الحالية من وجهة نظر ترجح الجمع بين المنظورين الأكثر جدلاً في أدبيات القيادة؛ بوصفها ذات طبيعة مكتسبة أم فطرية أو أنها مزيج منهما، إذ إن القيادة

الفعالة ليست قاصرة فقط على الصفات الفطرية، بل يمكن تنمية مهارات القيادة وتطوير جداراتها عن طريق تدخلات تنموية متنوعة. كما يعد تطوير وتنمية الجدارات القيادية مجالاً أكاديمياً متطوراً، وذلك اتساقاً مع التحولات الملحوظة داخل البيئات التنظيمية والتحديات المتلاحقة حولها باستمرار، وما يتطلبه ذلك من ضرورة التطوير المستدام للمهارات القيادية، فضلاً عن الطبيعة متعددة الأوجه التي تتسم بها الجدارات؛ لذا يشمل هذا المجال وجهات نظر ثرية لتعزيز الجدارات القيادية في ظل سياق متزايد التغيير. وفيما يلي عرض موجز لبعض تلك الرؤى بالأدبيات الإدارية المعاصرة.

تعد القيادة مهارة يمكن اكتسابها من خلال التعليم والخبرة، ولكنها ليست بالضرورة فطرية لدى الأفراد رغم الاعتراف بوجود قيود متأصلة في التعلم على أساس القدرات الفردية، ومن ثم توجد إمكانية لتعلم القيادة وتطويرها. ويشمل المنظور الشامل لتعلم القيادة عوامل مختلفة، بما في ذلك تجارب الطفولة، وتجارب الحياة، والجدارات، والسمات الشخصية، وأنواع مختلفة من التدخلات التنموية (Hagemann, 2023, 237). كما يطرح جونز من خلال دراسة قام بها، ثلاث نماذج رئيسة لتنمية القيادات تجسد المداخل الأكثر شيوعاً عبر عدة منظمات، وشملت: (Jones, 2018, 33- 34).

١. النموذج القائم على المهارات Skill-Based Model: فيه تعطي المنظمات الأولوية لتطوير مهارات محددة، وينصب التركيز على نقل المهارات العملية والأدوات والتقنيات التي يمكن للقيادة تطبيقها مباشرة أثناء القيام بأدوارهم. غالباً ما يتوافق هذا النهج مع برامج التدريب التقليدية؛ حيث يتم التركيز على تنمية مجموعة محددة مسبقاً من القدرات والمهارات.

٢. النموذج القائم على القيم Values-Based Model: يتم خلاله التركيز على تعزيز قيم واعتبارات أخلاقية محددة؛ من خلال غرس مجموعة معينة من القيم التي تتماشى مع ثقافة المنظمة ورسالتها. ويتم تشجيع القادة على تجسيد هذه القيم أثناء عملية صنع القرار والتفاعلات التنظيمية. وقد يشمل هذا النهج التدريب على القيادة الأخلاقية والنزاهة والقيم التنظيمية.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٣. النموذج القائم على المبادئ الأساسية Core Principles Model: ويعد نهجاً أكثر شمولاً وتكاملاً لتنمية الجدارات القيادية؛ بدلاً من التركيز فقط على المهارات أو القيم، فإنه يسعى لترسيخ المبادئ الأساسية التي تدعم القادة في مواجهة التحديات المعقدة والديناميكية؛ مثل القدرة على التكيف، والوعي الذاتي، والقدرة على التعامل مع المفارقات والمتناقضات. يعكس كل نموذج توجهاً مختلفاً نحو ما يُعد ضرورياً لتنمية القيادة خلال السياق التنظيمي وتوجهاته الاستراتيجية عبر منظمات متنوعة؛ ومنها يمكن الاستدلال أن النموذج الأول القائم على المهارات يستند على عملية التنمية التقليدية وفقاً لتوقعات محددة وواضحة متعلقة بما يتعين على القيادات القيام به من مهام وأدوار؛ بالرجوع لأطر الجدارات الوظيفية بالمنظمات والتي غالباً ما توجهها عمليات إدارة الموارد البشرية. ورغم جدوى هذا المنظور في تحقيق بعض الأهداف التنظيمية؛ إلا أنه لا يسهم منفرداً في تطوير الجدارات القيادية اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة.

بينما يربط النموذج الثاني القائم على القيم بين الجدارات القيادية والقيم التنظيمية، مما يخلق إطاراً يعزز سلوكيات القيادة المتسقة مع الثقافة التنظيمية وقيمها المميزة؛ كبيئة العمل الإيجابية مثل التعاون أو الشمولية أو الثقة أو الشفافية أو الابتكار... الخ. ورغم أن القيم تمثل عنصراً جوهرياً للقادة وجزء لا يتجزأ من عوامل نجاح وديمومة المؤسسة، إلا أن التركيز قد يظل منصباً على مجموعة من السلوكيات المتوقعة بدلاً من التأكيد على التحولات العميقة للقائد. في حين يشمل النموذج القائم على المبادئ الأساسية الجوانب الجوهرية للتنمية القيادية في ظل عالم مضطرب وغير مستقر؛ مثل القدرة على التكيف والمرونة والوعي الذاتي، ويرسخ للقيادة الفعالة التي تتطلب فهماً عميقاً للتعقيدات المحيطة بها، ويدرك هذا النهج أن القيادة الفعالة تتجاوز المهارات أو القيم المعزولة وتتطلب فهماً أعمق للتعقيدات التي تنطوي عليها القيادة.

وبالإضافة للتصنيف سالف الذكر، تناولت عدة أدبيات إدارية منظوري التطوير الرأسي والأفقي للقيادات التنظيمية الشائع الإشارة لهما عند معالجة تنمية القيادات وتطويرها؛ وفيها يعد المنظور الأفقي الأكثر شيوعاً على أرض الواقع، وغاياته تنصب غالباً على تطوير

المهارات والمعارف ضمن منظور ضيق ومحدود، بينما يشمل التطور الرأسي الوصول بالقائد لمستويات أعلى من الوعي الذاتي وطرق جديدة تمامًا للتفكير ولتعميق مستوى القدرات المعرفية والعاطفية لديه.

تركز معظم مبادرات تنمية القيادة في المقام الأول على التطوير الأفقي، الذي يهدف لتنمية المعارف والمهارات الحالية؛ في حين يستلزم التطور الرأسي تحولاً أعمق في الطريقة التي يفهم بها القادة معنى العالم، مما يؤدي لمنظور أوسع وفهم أعمق للواقع (Anagnostakis, 2022, 34). ومن أبرز الفوارق بين التنمية الأفقية والرأسية ما يلي: (Wee, 2020, 5).

- تشير التنمية الأفقية Horizontal Development لاكتساب مهارات أو معارف أو جدارات إضافية ضمن الإطار المعرفي أو المهاري الحالي؛ وتتطوي على توسيع قدرات القائد ضمن طريقة التفكير أو أسلوب العمل الحالي دون الخضوع بالضرورة لتغيير عميق في منظوره الشخصي. وغالبًا ما يرتبط التطور الأفقي باكتساب الخبرة، وصقل المهارات الموجودة، واكتساب جدارات جديدة تتماشى مع المستوى المعرفي أو العاطفي الحالي؛ لذا يتعلق التطوير الأفقي على نحو صريح باتساع حجم المهارات والمعارف.

- تشير التنمية العمودية Vertical Development لتحول نوعي أو تحقيق مستوى متقدم من التعقيد المعرفي للقائد، أو نظرتة للعالم، أو طريقة تفكيره؛ لذا ينطوي على مستوى أعمق من التحول في عقليته ومعتقداته وفهمه لنفسه وللعالم. غالبًا ما يستلزم التطوير العمودي الانتقال من مرحلة واحدة من التطور المعرفي أو العاطفي إلى مرحلة أكثر تقدمًا، مما يؤدي لزيادة القدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الأكثر صعوبة. وغالبًا ما يرتبط هذا النوع من التطوير بتجارب التعلم التحويلية التي تدفع القيادات للتشكيك في افتراضاتهم ومعتقداتهم وقيمهم؛ محدثة تحولاً جوهرياً في بنية تفكيرهم.

وقد أكدت عدة دراسات أهمية التنمية العمودية لاسيما في سياق VUCA؛ إذ يعد تطوير القيادة القائم على المنظور العمودي أمرًا بالغ الأهمية لفهم الذات واستيعاب الأنظمة المختلفة؛

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

حيث يتجاوز برامج التنمية التقليدية ليركز على الذكاء العاطفي والوعي الذاتي والقدرة على تبني وجهات نظر مختلفة ورؤية الصورة الأكبر. لذا يكتسب القادة الذين يخضعون للتطور الرأسي قدرات عقلية وعاطفية واجتماعية متطورة، مما يمكنهم من التعامل مع المواقف المعقدة وغير المؤكدة بشكل أكثر فعالية؛ ومن ثم يمتلكون منظوراً أوسع، ويدركون المزيد من التفاصيل الدقيقة، ويصبحوا أكثر استعداداً للاستجابة لتحديات VUCA وأبعادها المختلفة، ولإدارة الأنظمة الديناميكية المعقدة (Shavkun & Dybchinska, 2020, 75). كما أن التنمية العمودية توفر إطاراً أكثر شمولاً وديناميكية لتطوير القادة في بيئة اليوم سريعة التغيير، وذلك نتيجة الحاجة المتزايدة لنهج تنموي يساعدهم على امتلاك قدرات تفكير متنوعة ومعقدة وقابلة للتكيف من أجل التغلب على تحديات العالم المعاصر (Karthikeyan, 2021, 61).

وقد تم التأكيد على ذلك أيضاً في نطاق تنمية قيادات التعليم العالي؛ بالإشارة لتطور مشهد الجامعات على مستوى العالم في سياق معولم، يطرح تحديات جديدة أكثر تعقيداً وتنوعاً. ويثير هذا السياق المتطور تساؤلات حول ما إذا كان كبار القادة يحصلون على الدعم الكافي من برامج التنمية للتعامل مع هذه التغييرات بفعالية. مما يؤكد حاجة تلك البرامج لأن تصبح أكثر صلة بهذه التطورات بتحديث محتواها وأساليبها لمعالجة التحديات الحالية التي يواجهها كبار قادة التعليم العالي بشكل أفضل (Dopson et al., 2018, 2).

إذ أن برامج تنمية المهارات القيادية التقليدية لا تكفي لتلبية متطلبات المستقبل المتزايد التعقيد، ومن ثم يتعين تبني أساليب جديدة لإحداث تغيير تحويلي في تنمية المهارات القيادية، لذلك هناك حاجة لمزيد من التركيز على التطوير الرأسي في مواجهة تحديات VUCA، الذي يشمل النمو الشخصي والنضج من خلال الجهد الفردي والتأمل الذاتي. ومن خلال الجمع بين التطوير الأفقي والرأسي، يمكن لمؤسسات التعليم العالي تعزيز النمو الشامل لأعضاء هيئة التدريس، وتمكينهم من التنقل في تعقيدات بيئة VUCA بشكل أكثر فعالية (Latha & Christopher, 2020, 746).

فضلاً عن أهمية تنمية القدرة على التكيف والقيادة السياقية في البيئات سريعة التغير والغامضة، للتمكن من تكييف أساليب قيادتهم بناءً على الاحتياجات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والسياق البيئي المحيط، مما يجعل تنمية القدرة على التكيف، وفهم السياق، والقدرة على التعامل مع حالة عدم اليقين بشكل فعال لها الأولوية ببرامج تنميتهم وتطويرهم (Barnes & Gearin, 2022, 63). كذلك تزيد التنمية العمودية من جدارات القادة وقدراتهم ذات الصلة بالرشاقة والقدرة على التكيف والفعالية في التعامل مع التعقيد والغموض، كما تعزز الوعي البيئي واعتبارات الاستدامة في عملية صنع القرار. ورغم الاعتراف بقيمة كل من التطوير الرأسي والأفقي، إلا إن التطوير الرأسي يضيف بعداً لنمو القيادة لا يمكن تحقيقه من خلال اكتساب المعارف فقط، في عالم تعتبر فيه الاستدامة والقيادة الأخلاقية والواعية والمسؤولة من الأمور الملحة (Anagnostakis, 2022, 35).

وغني عن البيان أن تحسين الممارسات القيادية الفعالة تتطلب كلا المنظورين؛ حيث يكمل كل منهما الآخر؛ فاتباع نهج متوازن لكل من التطوير الرأسي والأفقي يحقق تطوير فعال للقيادات المؤسسية؛ إذ تضمن التنمية الأفقية تطوير المهارات والمعارف العملية والتخصصية لتنفيذ استراتيجيات العمل وأداء الأدوار المهنية بفعالية، بينما توفر التنمية الرأسية تعزيز قدراتهم العاطفية وتعميق بنيتهم العقلية بشكل عام، بما يمكنهم من التغلب على التحديات المستقبلية المعقدة، مما يدل على أهمية التكامل بين المهارات المتخصصة وكذلك العامة متعددة التخصصات للقيادة الفعالة في مواجهة البيئات غير المستقرة.

وفي سياق بيئة VUCA تحديداً يتم انتقاد مبادرات التنمية القائمة على المنظور الأفقي والمعتمدة بشكل رئيسي على التدريب، لاسيما التدريب التقليدي الهادف لتنمية مجموعة من المهارات أو الجدارات ذات الصلة بعمليات وأنشطة تنظيمية عادية ومحددة سلفاً؛ "حيث يتم بذل الكثير من الجهد وهدر كثير من الوقت في التدريب أثناء العمل عبر محتويات تدريبيه مقدمة من جهات خارجية كمجتمعات مهنية أو مؤسسات أكاديمية... الخ، رغم أنها ليست كافية لتحدي ملامح VUCA التي تتطلب مزيد من فرص التطوير الرأسي التي تتيح للقائد الانتقال والارتقاء عبر مراحل ومستويات تنموية أو نظم ذهنية أعلى" (Carvan, 2015, 5).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدة نماذج لتنمية القيادة الرأسيًا، مستمدة من مجالات أكاديمية متنوعة وتتكامل خلالها تخصصات أكاديمية مختلفة؛ كسلوك التنظيمي، وعلم النفس، ودراسات القيادة، والتنمية البشرية، وإدارة الأعمال، ونظريات تعليم الكبار... الخ. ويقدم كل من تلك التخصصات منظوره الخاص لتنمية القيادة عمودياً، بما يلبي الاهتمامات والأهداف المهنية المتنوعة. وتقدم النماذج النظرية للتطوير الرأسي للقيادة وجهات نظر فريدة حول كيفية تقدم القادة عبر مراحل متزايدة التعقيد (Jones et al., 2020; Shavkun & Dybchinska, 2020; Coopersmith, 2022).

ويتسق ذلك مع تنمية قيادات التعليم العالي، حيث يتم التأكيد على رعاية أعضاء هيئة التدريس وتحسين مهاراتهم القيادية وتطويرها مبكراً خلال مسيرتهم المهنية عبر نهج شمولي يتضمن الاستفادة من مجالات متنوعة منها إدارة الأعمال والموارد البشرية والقيادة وعلم النفس... الخ، مع رفض الافتراض الخاطئ بأن العلماء الجيدين يمتلكون صفات قيادية بالفطرة، ومن ثم لا حاجة لتعرضهم لتدخلات تنموية بشأن تنمية المهارات القيادية؛ ولذلك هناك حاجة ملحة للتدريب والتطوير المستمر على القيادة في ظل نقص تلك البرامج (McSharry, 2022, 316-315). ولعل قضية الأدوار الهجينة بالأوساط الأكاديمية، تدافع بقوة عن برامج تنمية القيادات التي تمكن أفراد المجتمع الأكاديمي من الانتقال بسلاسة عبر الأدوار المزدوجة، مثل البحث/ والعمل الأكاديمي research/ academic، والقيادة/ الإدارة leadership/ management؛ من خلال زيادة الوعي الذاتي لتحقيق توازن أفضل في أدوارهم ومسؤولياتهم، فضلاً عن إيلاء مزيد من الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي succession planning processes باعتباره أمراً بالغ الأهمية (Dopson et al., 2018, 7).

ويوضح شكل (١٣) أحد النماذج النظرية الذي يتضمن ست مستويات متدرجة تصور التنمية العمودية للقيادة متجهة للأكثر تعقيداً؛ بدءاً من التطوير الذاتي للقائد، ثم التركيز على دوره في العمل، ثم التطوير الشخصي العام، فمواصلة القائد مع القيم التنظيمية، تتبعها التنمية

الجماعية، وأخيراً تطور القائد وفق التطوير الإنساني (Kjellström et al., 2020,) (449).



شكل (١٣) مستويات تنمية المهارات القيادية من البسيط للأكثر تعقيداً

ويتوافق منظور التنمية العمودية مع نظرية التعلم التحويلي (TL) Transformative Learning في تأكيد كلاهما على التغييرات العميقة التي يمر بها الأفراد في تفكيرهم وأفعالهم؛ والتي يمكن تطبيقها أثناء تطوير القيادة، حيث تدعم القادة في إعادة تفسير العالم واتخاذ إجراءات أكثر تكيفاً بوصف القيادات ذاتها أنظمة تكيفية معقدة؛ مما يشير لأهميتها في تعزيز التنمية الرأسية والقيادة التكيفية (Anagnostakis, 2022,) (25- 30).

واتساقاً مع منظور التنمية العمودية السابق، تؤكد القيادة الفعالة داخل مؤسسات التعليم العالي على أربعة جوانب متكاملة تشكل إطاراً شاملاً للقيادة، لتمكين القادة من التغلب على التعقيدات وتحقيق وظائف التعليم العالي بفاعلية؛ تبدأ بمعرفة البيئة Know the environment؛ لفهم المشهد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي... الخ والوعي الشامل بالسياق الذي تعمل فيه المؤسسة، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة وتخطيط استراتيجي يتماشى مع الحقائق الخارجية. ثانياً "معرفة الجامعة Know the

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

university"، للحصول على فهم عميق لرسالتها وقيمها ونقاط قوتها وضعفها وأهدافها الإستراتيجية؛ بغية تسهيل عمليات الموازنة التنظيمية الفعالة وتنمية رؤية مشتركة مع أصحاب المصلحة. ثالثاً "معرفة القسم" Know the department، وفهم الديناميكيات والتحديات والفرص الفريدة مما يتيح فهم دقيق للتدخلات المستهدفة وتخصيص الموارد لتعزيز التميز بالأقسام. أخيراً، وربما الأكثر أهمية، يجب على القادة أن "يعرفوا أنفسهم Know yourself"، وأن ينخرطوا في التأمل الذاتي للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم وقيمهم وأسلوبهم القيادي؛ إذ يشكل هذا الوعي الذاتي حجر الأساس للقيادة الحقيقية، مما يمكن القادة من تعزيز نموهم الشخصي والمهني (1, 2019, McCaffery).

وعلى الرغم من تأييد كثير من الدراسات لمنظور التنمية العمودية للقيادات بوصفها المدخل الأمثل لمواجهة التحديات التنظيمية والبيئية الآنية، إلا أن هذا المنظور يواجه عدة عقبات؛ كعامل الوقت إذ تتطلب وقتاً أطول من النهج التقليدي القائم على المهارات، فضلاً عن ضرورة المشاركة العميقة طويلة الأمد أو الممتدة لفترة زمنية طويلة، وكذلك الحاجة للتفكير العميق ليس على المستوى الذاتي فحسب، بل مع الآخرين، وكذلك التغلب على منطقة الراحة comfort zone الخاصة بالقائد كشرط أساسي لنجاح مبادرات التنمية العمودية (15, 2020, Jones et al.). وقد تم الإشارة لنفس القضية على مستوى البيئة الجامعية بالتأكيد على أهمية الإدارة الذاتية في خضم المسؤوليات التي لا تعد ولا تحصى لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، والدعوة لتجنب متلازمة الانشغال "busy" manager syndrome، وتبني نهج هادف لتعزيز الوعي الذاتي من خلال التفكير والتقييم عبر رحلة التطوير الذاتي، لبناء القدرة على الصمود في مواجهة التوتر والشدائد على المستوى الشخصي وبالتالي قادة فعالين في البيئة الجامعية (, 2019, McCaffery). (443)

استناداً لما سبق، يشكل كلا من المنظور الأفقي والرأسي معاً إطاراً متكاملًا لتنمية الجدارات القيادية في سياق بيئة العمل الديناميكية؛ إذ يعد دمجها أمر بالغ الأهمية، حيث

يوفر المنظور الأفقي فرص التنمية التي تكفل الاطلاع على الاتجاهات والتقنيات وأفضل الممارسات في إطار العمل، وكذلك فهمًا واسعًا لعمليات المنظمة وتوجهاتها. ومن ناحية أخرى، تركز فرص التطوير الرأسي على تعزيز نضج القادة وتطوير وجهات نظرهم العميقة، واستعدادهم للمسؤوليات والتحديات الأكبر؛ من خلال تعظيم نقاط القوة لديهم، ومعالجة المشكلات الخفية، مما يمكنهم من التعامل مع القضايا المعقدة والمتراصة. وفي حقيقة الأمر لن تؤدي مبادرات التنمية على المستويين الأفقي والرأسي ثمارها إلا من خلال قيادات تؤمن بأهمية التنمية المهنية المستدامة، وبضرورة المبادرات الذاتية ومواصلة فرص التطوير المهني على المستوى الشخصي، وتحمل مسؤولية رحلة التعلم الخاصة بهم؛ لتحقيق النجاح والإنجاز على المدى الطويل في حياتهم المهنية.

خامساً: تقنيات تنمية جدارات القيادات.

تعطي كثير من المؤسسات حالياً أولوية كبيرة لتنمية مواردها البشرية بشكل عام، وتخصص جزءاً كبيراً من مواردها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وجداراتهم الوظيفية. ويعكس الاهتمام بتطوير القيادات المؤسسية بشكل خاص الاعتراف بالدور المحوري الذي تتعهد به في قيادة المؤسسات وتعزيز مشاركة المنتسبين لها وأدائهم، فضلاً عن مسؤولياتها إزاء تجاوز التحديات البيئية واقتناص الفرص المستقبلية بفعالية. ومن خلال الاستثمار في مبادرات تنمية الجدارات القيادية، تهدف المؤسسات لتنمية القادة الذين يمكنهم إلهام وتحفيز وتوجيه المنتسبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتمكن من الحفاظ على ديمومة المؤسسة وازدهارها.

وتهدف تلك المبادرات المصممة بشكل منهجي لتعزيز معارف القادة ومهاراتهم وقدراتهم من خلال أشكالاً مختلفة من التدريب أو ورش العمل بشأن الجوانب القيادية والإدارية والإشرافية، ويركز التدريب على تطوير القدرة الجماعية لأعضاء المنظمة للمشاركة بفعالية في الأدوار والعمليات القيادية، بما في ذلك مناصب السلطة الرسمية وغير الرسمية؛ لتوفير فهم شامل لممارسات القيادة الفعالة. ويمكن تصنيف أساليب تقديم برامج القيادة لثلاثة أنواع رئيسية:

(Lacerenza et al., 2017, 1690-1691).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

١. التدريب القائم على المعلومات information-based؛ من خلال المحاضرات والعروض التقديمية والمواد النصية.
٢. التدريب القائم على العرض التوضيحي demonstration-based؛ من خلال الوسائط الصوتية أو المرئية أو المحاكاة.
٣. التدريب القائم على الممارسة practice-based؛ مثل لعب الأدوار والمحاكاة والممارسة الموجهة، مما يساهم في التفاعل النشط مع المحتوى وتنفيذه ضمن سياق واقعي.

تعد الأساليب القائمة على الممارسة الأكثر فاعلية للتأثير على نتائج التدريب، لأنها تمكن المتدربين من تطوير فهم عميق للمحتوى والمشاركة النشطة في عملية التعلم. على الرغم من أن الأساليب القائمة على المعلومات والعرض التوضيحي يمكن أن تكون فعالة أيضاً، إلا أن الأساليب القائمة على الممارسة مناسبة بشكل خاص للتدريب على القيادة، نظراً للتركيز على مهارات التعامل والتفاعل مع الآخرين. وتشير الأبحاث أن برامج التدريب التي تتضمن طرق تقديم متعددة، بما في ذلك المعلومات والعروض التوضيحية والممارسة، هي الأكثر فعالية؛ إذ أنها تظهر تأثيرات أفضل على نتائج التدريب مقارنة بتلك التي تستخدم طريقة واحدة أو طريقتين فقط (Lacerenza et al., 2017, 1691).

يمكن الاستدلال من خلال الأساليب الثلاثة السابقة على الطبيعة التقليدية المألوفة لتنفيذ التدريب بغية التطوير المهني عبر تجارب منظمة مصممة لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد أو القيادات في سياق مهني محدد لدعم نموهم الوظيفي، وتحسين ممارساتهم، والارتقاء بأداء مؤسساتهم. ومن الواضح أن تلك الأساليب تخدم أغراضاً مهنية وتنظيمية محددة، ويمكن أن تؤدي ثمارها في ضوء تلك الغايات إذا ما تم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه بشكل دقيق واحترافي. إلا أنها مازالت تقع في نطاق التنمية الأفقية، ولا تسعى كما تهدف التنمية الرأسية لتنمية القدرة على المرونة والتكيف مع التحديات المستقبلية والسياقات غير المستقرة.

وتتسق وجهه النظر السابقة، مع ما ورد بشأن التمييز بين مصطلحي تدريب القيادة Leadership training، وتنمية القيادة أو تطويرها Leadership development، اللذان يشيران لمفهومين مختلفين، ويخدمان أغراضًا مختلفة ويستهدفان أفرادًا على مستويات تنظيمية مختلفة أيضاً. فيركز تدريب القيادة على تعزيز معارف ومهارات واتجاهات محددة متعلقة بالوظيفة؛ ويتضمن عادةً مبادرات تعليمية منهجية مصممة لتدريب القيادات على السياسات أو التقنيات أو المهارات الجديدة الضرورية للقيام بأدوارهم. وغالبًا ما يُستخدم لمعالجة مشكلات أداء محددة أو تحسين النتائج، ويتميز بالسهولة النسبية في التصميم والتنفيذ (Day et al., 2021, 42).

بينما تهدف عملية تنمية القيادة وتطويرها لتعزيز قدرات القادة على مواجهة التحديات المعقدة التي تفتقر لحلول واضحة، أو ما يطلق عليها التحديات التكيفية. وعلى عكس التدريب، الذي يركز على جوانب وظيفية محددة، يركز التطوير على النمو الشامل والتكيف مع المواقف غير المألوفة. لذا تتنوع مبادرات التطوير بشكل كبير، وقد تشمل التقييم والتعليقات والتدريب والتعلم التجريبي؛ وغالبًا ما تستمر لفترة أطول بكثير من البرامج التدريبية التقليدية ويتم تقديمها عادةً للقيادات العليا أو القيادات رفيعة المستوى (Day et al., 2021, 43).

ومن منظور التطوير الشامل لجدارات القيادة، يجب أن تتضمن تلك العملية التنمية عبر الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية؛ بحيث تشمل أنشطة التعلم المعرفي كل من التفكير والملاحظة والتعلم والمشاركة، بينما تشتمل أنشطة التعلم العاطفي على الوعي الذهني والترسيخ وتجربة التعاطف وبناء الثقة؛ في حين تتضمن أنشطة التعلم السلوكية على تلقي الملاحظات، والتمرين، وإظهار الاحترام، والتعبير بوضوح عن النتائج، وتدوين اليوميات، وإظهار الإجراءات، والتوجيه المباشر، والتنفيذ (Hagemann, 2023, 239). في حين أشار القادة الجدد بمؤسسات التعليم العالي لأهمية الإرشاد القيادي Leadership mentoring في تعزيز قدرتهم على التكيف مع البيئات المتطورة باستمرار (Barnes & Gearin, 2022, 53). وكذلك التعلم الشخصي كأمر بالغ الأهمية بالنسبة لقادة الجيل الجديد، الذين يدركون أن التحسين الذاتي المستمر هو التزام مدى الحياة لمواكبة التغيرات السريعة واحتضان المستجدات، والتكيف والاستعداد للنجاح في عالم VUCA (Mamula & Milovanović, 2021, 64).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

وإدراكًا للتحديات التي تفرضها بيئة VUCA، تهدف مبادرات مشروع (Processing) (Complexity with Emotional, Sensorial and Spiritual capacities ProCESS الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج إيراسموس Erasmus program لمعالجة هذه التحديات وخاصة بالتعليم العالي؛ من خلال التدريب على إدارة التعقيد، لتعزيز أداء المؤسسات وتزويد قادة المستقبل بمزيج من المهارات الصعبة والمهارات الناعمة ممثلة في SES (الحسية/العاطفية/الروحية)؛ لتعزيز القدرة على الإحساس والشعور والفهم بالتحديات والتعقيدات المحيطة. وفي جوهره، يمثل هذا المشروع نهجًا استباقيًا لتحقيق النجاح في عالم VUCA، مع التركيز على تنمية المهارات الشاملة من أجل التنقل بشكل أفضل بين التعقيدات والشكوك في البيئة الأكاديمية المعاصرة (Eskola et al., 2022, 1).

وعلى صعيد آخر، وضع جارافان وآخرون تصنيف متعدد الأوجه للتنمية القيادية مستند لبعدين رئيسيين، أحدهما هيكلية والآخر ذا صلة بطبيعة عملية التنمية ذاتها. ومن خلال البعد الهيكلي structural dimension تحدث عملية التنمية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعات؛ وفي هذا البعد تعتبر التنمية على المستوى الفردي مستقلة هيكلًا، في حين تعتبر التنمية التي تنطوي على الجماعات (مثل الفرق والمنظمات والمجتمعات) غير مستقلة interdependent. أما البعد القائم على العملية process dimension فيفرق بين كيفية حدوث عملية التنمية، سواء كانت عملية مخططة ومستمرة ورسمية، أو عملية ناشئة وعرضية أي غير مخطط لها على المستوى التنظيمي (Garavan et al., 2015, 365).

ويتم تمثيل هذا التصنيف بمصفوفة ثنائية الأبعاد؛ تظهر الأبعاد "الهيكلية" على المحور الأفقي (الفردية، والجماعية)، بالتقاطع مع أبعاد "العملية" على المحور الرأسي (المخطط وغير المخطط). مما ينتج عنه أربعة خلايا مختلفة هي: استقلالي، حوارية، اكتسابية، وشبكية، كما موضح بالجدول (1) (Garavan et al., 2015, 365).

جدول (١) يوضح التنمية القيادية وفق بعدي الهيكل والعملية

		البُعد الهيكلي structural dimension	
		المستوى الفردي/ مستقل هيكلياً Structurally independent	مستوى الجماعات / غير مستقل هيكلياً interdependent structurally
بُعد العملية process dimension	عملية ناشئة emergent development	استقلالي Autonomous :Independent/Emergent	حواري Dialogic :Interdependent/Emergent
	عملية مخطط Planned development	اكتسابي Acquisitive :Independent/Planned	شبكي Networked :Interdependent/Planned

تصف المصفوفة ثنائية الأبعاد التنمية بناءً على أساليب مختلفة للنمو الفردي والتنظيمي للقيادات سواء كان ذلك مخططاً أو عرضياً، وفيما يلي توضيح موجز لملامح كل خلية: (Turner et al., 2018, 548-51)

١. الاستقلالي Autonomous: تنتج (خلية استقلالي) نتيجة تقاطع المستوى الفردي المستقل مع العملية الناشئة أو العرضية؛ وتمثل فرص التنمية الذاتية غير المخططة رسمياً؛ حيث يأخذ القادة زمام المبادرة من أجل تطوير أنفسهم، وغالباً ما يتم ذلك بدون برنامج تدريب رسمي. تهدف التنمية الفردية والشخصية في هذا المسار لتطوير مجموعة من الجدارات تشمل؛ إدارة التغيير والمهارات التنموية والسمات الشخصية الفردية والقدرات التأملية. تؤكد التقنيات في إطار هذا الجانب على التعلم الموجه ذاتياً لتعزيز الجوانب المختلفة لتنمية المهارات القيادية، وتتضمن إشراك القيادات في الممارسة الواقعية، وتعزيز عقلية تعلم كيفية التعلم. وتتضمن تقنيات إدارة التغيير توفير تجارب صعبة، والتمرين الذهني، والتشكيك في الأنماط الراسخة، بينما تشمل تقنيات المهارات التنموية تعزيز مهارات الاتصال، وطرح الافتراضات، وتعزيز مهارات التطوير الذاتي، والتأمل الذاتي. كما تتضمن تقنيات تطوير سمات الشخصية الفردية

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

تطوير هوية القائد، وتنمية سمات مثل التحفيز الذاتي، والتنظيم الذاتي، والوعي الذاتي، في حين يتم تنمية المهارات التأملية من خلال التفكير النقدي، والتأمل الفردي.

٢. الحوارية Dialogic: تنتج (خلية حوارية) نتيجة تقاطع مستوى الجماعات مع بُعد العملية الناشئة أو العرضية؛ وتتطوي على المشاركة الجماعية، من خلال عمليات تفاعلية وتعاونية يخرط فيها الجميع في الحوار أو العمل، ويتطور نموهم المهني عبر الخبرات المشتركة وصنع المعنى. في المسار الحوارية يتم تطوير مجموعة من الجدارات الأساسية للقيادة الفعالة والنجاح التنظيمي؛ كجدارة التدريب/التوجيه، وإدارة التغيير، وحل النزاعات، والثقافة/التنوع/الهوية، خدمة العملاء، والتفكير الأخلاقي، والتعلم التنظيمي، والممارسات التأملية، والمهارات الاجتماعية، والعمل الجماعي وبناء الفريق. وتضم تقنيات تعزيز التعلم التنظيمي: بناء ثقافة التعلم، وآليات التغذية الراجعة متعددة المصادر، وممارسات القيادة التشاركية، بينما تتضمن تقنيات تنمية المهارات الاجتماعية؛ شبكات التغذية الراجعة، وألعاب الارتجال، وسرد القصص، وأساليب الابتكار الاجتماعي، في حين تشمل تقنيات تطوير الثقافة/التنوع/الهوية، التدريب على التنوع، واستكشاف القضايا المشتركة بين الثقافات، وإنشاء شبكات متنوعة، كما يمكن تطوير خدمة العملاء من خلال جلسات تعليمية غامرة، والخبرات أثناء العمل، وآليات ردود الفعل.

٣. الاكتسابية Acquisitive: تنتج (خلية اكتسابية) نتيجة التقاء المستوى الفردي مع عملية التنمية المخططة؛ ومن ثم يجسد هذا المسار الخطط الرسمية لتنمية القيادات؛ وتتضمن تطوير معارف ومهارات وسلوكيات جديدة على المستوى الشخصي أو المهني، لذا يتضمن هذا البعد عمليات التنمية الرسمية مثل برامج التطوير المهني ومبادرات التنمية المخططة. ينصب التركيز عبر هذا المسار على مجموعة واسعة من الجدارات، بما في ذلك إدارة التغيير، وحل النزاعات، والتركيز على المجتمع، والتفكير النقدي، وصنع القرار، والذكاء العاطفي، ومهارات تنظيم المشروعات، والابتكار، والصفات القيادية،

والتواصل، ووظائف الإدارة، والتنمية الأخلاقية، والأداء الفعال، والفتنة، وحل المشكلات، والممارسات التأملية، والتفكير الاستراتيجي، وبناء الجدارة بالثقة. على سبيل المثال، تشمل تقنيات التفكير النقدي؛ التعلم القائم على الخبرة، والتعلم التجريبي، والنمذجة، وتخطيط السيناريو، والمحاكاة، والتعلم التحويلي. بينما تشمل تقنيات الذكاء العاطفي؛ التأمل الذاتي، المناقشة والتدبر، الأنشطة التجريبية، التغذية المرتدة ٣٦٠ درجة. بينما تتضمن التنمية الأخلاقية، الترابط، والتشكيك في الأنماط الراسخة.

٤. الشبكي Networked: تنتج (خلية شبكي) نتيجة تقاطع مستوى الجماعات مع بُعد عملية التنمية المخططة؛ ويركز على تطوير الفرق أو المؤسسة ككل؛ حيث يمثل نهج مخطط يتضمن إجراءات هادفة، ومخرجات متوقعة بغية إحراز تنمية جماعية ذات هدف واضح للقادة والتابعين معاً. ففي مسار التطوير الشبكي، ينصب التركيز على التعاون والتنوع والقدرة على التكيف في تعزيز التطوير التنظيمي الفعال والعمل الجماعي داخل المنظمات وفيما بينها، بالتأكيد على الجدارات المتعلقة بالثقافة/التنوع/الهوية، والتوجه العالمي، والتواصل، والعمل الجماعي/ بناء الفريق. وعليه تشمل تقنيات التواصل؛ بناء شبكات متنوعة، وشبكات ردود الفعل من الأقران، وبناء الشراكات والتحالفات، وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة. بينما يمكن تطوير التوجه العالمي من خلال أنشطة مثل فهم الشؤون الدولية وقواعد السلوك، والمشاركة في تخطيط السيناريوهات، والتكيف مع البيئات المعقدة والعلائقية. في حين تشمل تقنيات تطوير الثقافة/التنوع/الهوية، مواءمة التنوع والقيادة مع أهداف العمل، وإجراء تحليل المساواة بين الجنسين، وتعزيز الهوية وإدارة التنوع (Turner et al., 2018, 551).

توفر المصنوفة سالفة الذكر إطاراً لمسارات متعددة الأبعاد لتنمية وتطوير القيادات بالتأكيد على منظوري التنمية الأفقية والرأسية، موضحة أن عمليات التنمية تتم في مستويات مختلفة عبر النمو الشخصي للقائد، والجماعي لجميع المتفاعلين، سواء تم ذلك عبر برامج تدريبية مخططة أو تمت عملية التعلم بشكل عرضي غير مقصود. كما تتسق وجهة النظر

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

القائمة على عمليات التعلم الجماعي ومتعددة المستويات مع متطلبات التعامل مع التحديات والمعضلات الناشئة التي تؤكدتها أدبيات VUCA؛ حيث تمتد عقلية القائد في ظل هذا السياق إلى ما هو أبعد من السمات الفردية للقائد لتشمل الجوانب التعاونية والفكر الجماعي؛ مؤكدة أهمية تعزيز القادة للتعاون، وخلق ثقافة التواصل المفتوح، والانخراط في صنع المعنى الجماعي وتشجيع وجهات النظر المتنوعة، والاستفادة من الذكاء الجماعي لمواجهة التحديات المعقدة.

وبالتزامن مع الأهمية المتنامية للتعلم والذكاء الجماعي في مواجهة التحديات المعقدة، وفي إيجاد حلول مبتكرة، ودعم قدرة التكيف عبر البيئات المتغيرة بشكل أكثر فعالية؛ تؤكد المصنوفة أيضاً على حتمية التعلم والتطوير الشخصي الذاتي، الذي يتعاطم دوره في تحقيق التنمية على المستوى الرأسي للقائد؛ إذ يتحمل من خلالها المسؤولية الشخصية لاكتساب المعرفة وصل المهارات والخبرات الجديدة لتعزيز نموه المهني والشخصي؛ كما يعد نهج استباقي لتنمية جدارات أكثر تطوراً وعمقاً، وهو ما تم تأكيده في الخلية الأولى بالمصنوفة السابقة.

حيث يُنظر للقيادة القائمة على التعلم بأنها الأكثر فعالية في ظل مستويات عدم اليقين؛ مع التركيز على "عقلية تعلم كل شيء" "learn-it-all" mindset ، بدلاً من "أعرف كل شيء" "know-it-all". وفي هذا السياق، تأتي أقصى فرص التعلم من المهام الإدارية الصعبة التي تساهم بشكل جوهري في تطوير القائد (Jain & Kondayya, 2023, 84). كما يمكن التأمل الذاتي القادة من فهم مواقفهم وسلوكياتهم بشكل أفضل، مما يسمح لهم بدراسة متأنية للتدخلات المقترحة ضمن الديناميكيات المعقدة للمنظمات والمجتمعات. ومن ثم يعد المنظور الشخصي والسياق البيئي أمراً بالغ الأهمية لمعالجة التعقيد (Forbes, 2023, 238). ولعل ذلك يجسد بوضوح الفرق بين القائد التقليدي الذي يعتقد أنه يعرف كل شيء ولديه جميع الحلول، وليس لديه أي رغبة لتلقي وجهات نظر جديدة أو بديلة؛ مقابل صورة القائد المنشود الذي يعطي الأولوية للتعلم الذاتي والتطوير المستمر، ويسعى باستمرار

لتعميق معارفه وصقل مهاراته وتنمية جداراته؛ من خلال عقلية منفتحة على الأفكار والتعليقات ووجهات النظر المتنوعة، وفرص التنمية المختلفة.

ومن هذا المنطلق يُنظر للقيادة الذاتية الفعالة كشرط مسبق للقيادة المؤسسية الفعالة؛ وهي عملية تمكن القادة من التعرف على نقاط القوة لديهم والاستفادة منها مع معالجة نقاط الضعف؛ في ظل تزايد التعقيد والغموض في بيئات العمل (Krampitz et al., 2021, 22). أي أن القادة الذين يمنحون الأولوية للنمو الشخصي والوعي الذاتي هم المجهزون بشكل أفضل لقيادة الآخرين وإحداث تغيير إيجابي في مؤسساتهم (Reiß, 2022, 29). بل إن طبيعة التنمية الرأسية لم تعد قاصرة على المستوى الفردي والقيادات، بل يجب أن تصبح متجذرة في الثقافة المؤسسية vertical cultural development التي تؤثر على المنظمة بأكملها، مما يستلزم دمج هذه المبادئ بمكان العمل لتعزيز النمو والتحول المستمر (Karthikeyan, 2021, 65).

واستناداً لمصفوفة تنمية القيادة وفق بعدي الهيكل والعملية المشار لها عالياً؛ قدم تيرنر وآخرون نظرة شاملة لمختلف التقنيات أو التدخلات التنموية المتاحة لتطوير الجدارات القيادية، التي تجاوزت (٥٠٠) تقنية تم تصنيفها وفقاً لخلايا تلك المصفوفة؛ حيث تم ربط كل جدارة قيادية على حدة بمجموعة التقنيات الملائمة لتطويرها وفق المسار أو المسارات التي تتناسب مع طبيعتها، مما وفر مورداً قيماً للباحثين والممارسين المهتمين بتنمية الجدارات القيادية. كما أشاروا أنه من المفترض في كثير من الأحيان أن تحدث تنمية المهارات القيادية بشكل طبيعي ضمن السياقات التنظيمية، إلا أنه يجب تعلم مهارات محددة وممارستها لضمان تحقيق نتائج متسقة، مؤكداً أهمية اختيار التقنيات التي تتناسب مع طبيعة كل جدارة، وكذلك يمكن تعلم مهارات القيادة مع مرور الوقت من خلال مجموعة متنوعة من الخبرات، بما في ذلك التعرض للمشكلات الصعبة، والتوجيه، والتدريب، وحل المشكلات بشكل عملي، والتعلم بالممارسة، وأهمية دمج مشاكل العالم الحقيقي في تدخلات تنمية المهارات القيادية لتعزيز التعلم وتطوير قادة فعالين للمستقبل (Turner et al., 2018, 542).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

استناداً لما سبق، تشمل التقنيات في هذا السياق مجموعة متنوعة تضم مداخل تنموية أو سلسلة من الأنشطة سواء كانت مُعدة بعناية على المستوى الشخصي أو التنظيمي لاكتساب وتحسين مجموعة شاملة من المهارات القيادية، أو عرضية وغير مقصودة، رغم ذلك تحقق تقدم ملحوظ في صقل مهارات القيادة وزيادة كفاءة الممارسات القيادية الشاملة إذا ما أدركت القيادات أهميتها وتم الاستفادة الجادة منها. وتكمن أهمية تنوع التقنيات في توفير أساليب ومسارات مختلفة كضرورة لتلبية الاحتياجات الفردية للقيادات، وتعزيز التنمية الشاملة، وتعزيز التعلم النشط لدى القادة عبر رحلة من التنمية المستدامة تتضمن فرص متنوعة للاستكشاف والنمو بشكل أعمق. ويضمن هذا التكامل السلس مشاركة القادة في التعلم والتطوير على المدى الطويل، مما يساهم في نموهم المستمر ونجاحهم كقادة في ظل سياق VUCA.

المحور الرابع: تحليل وثائقي للتعليم العالي بمصر وجدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها.

تعد الجدارات من الموضوعات الحديثة التي تهتم بها المنظمات المعاصرة ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، وكيفية الاستفادة القصوى من تلك الموارد، وكيف يمكن اختيارها وتأهيلها وتدريبها وتقويمها. وتنطلق أهمية جدارات القيادة الجامعية من أهمية المؤسسة الجامعية ذاتها ودورها تجاه المجتمع. ولأجل تقديم تحليل وثائقي لجدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها؛ تم تناول العناصر الفرعية التالية بالعرض وتشمل؛ أولاً التعليم العالي المصري من منظور فوكا VUCA، ثانياً نبذة مختصرة عن جامعة المنيا، ثالثاً الجدارات من واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة، رابعاً الواقع النظري لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، خامساً المبررات الداعمة لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية من واقع الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا.

أولاً: التعليم العالي المصري من منظور VUCA

في سياق التعليم العالي بمصر، يمثل مصطلح VUCA الطبيعة الديناميكية للسياق العام الذي تعمل خلاله مؤسسات القطاع، إذ يتأثر التعليم العالي بشكل كبير بالأولويات والتحديات

القومية وكذلك بالتغيرات العالمية، ولعل التحليل العميق لكيفية تأثير تلك التغيرات على مشهد التعليم العالي أمر بالغ الأهمية، إلا أن الخوض في جميع تلك الأبعاد والقضايا، ليس من السهل أن يتم تناوله خلال العنصر الحالي، وفي إطار ذلك سيتم عرض موجز لبعض القضايا والتحديات ذات الأولوية من واقع الخطاب الرسمي، وكذلك تلك التي شغلت اهتمام الأكاديميين بقطاع التعليم العالي محلياً خلال السنوات القلائل الأخيرة.

أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ٧ / ٣ / ٢٠٢٣، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، والتي تقوم رؤيتها على أساس النظر في الخطة الشاملة "مصر ٢٠٣٠"، بهدف تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة، وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة ومجالات النمو الاقتصادي المتنوعة؛ بهدف تعظيم دور مؤسسات الوزارة المتنوعة في تحقيق الدور الفاعل لدعم التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية والبيئية، من خلال تحديد أهداف التنمية المستدامة ومفاهيم الجيل الرابع من الجامعات والأنشطة الاقتصادية بمصر، وبالتالي تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٣).

كما أثرت التغيرات التكنولوجية السريعة على المنظومة الجامعية في مصر وعلى كيفية تقديم التعليم والوصول إليه، وإتاحة الموارد الرقمية والتقنيات التعليمية والاستثمار في التكنولوجيا ودمجها في المناهج الدراسية، والتكيف مع الأساليب التربوية الجديدة في ظل عمليات الرقمنة. ومع التطور السريع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء... الخ، تصاعد مستوى اللابيين والغموض بالتعليم العالي ومستقبل خريجه في ظل الثورة الصناعية الرابعة. ومن الدراسات التي تناولت الطبيعة المتطورة للتكنولوجيا بقطاع التعليم العالي ما يلي؛ الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي ومستقبل العمل في مصر (نجلاء رزق، أيمن إسماعيل، ٢٠٢١، ٨)، التحول الرقمي في التعليم الجامعي المصري باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي (محمد عباس عبدالرحيم، وعلاء أحمد حسانين، ٢٠٢٢، ٢١٥)، والتعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

الصناعية الرابعة (حاتم فرغلي ضاحي، ٢٠٢٢، ١٩٧٣)، تطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي (هاشم فتح الله عبدالرحمن، ٢٠٢١، ٤٩٨٨). كذلك يرتبط التطور المتنامي للتكنولوجيا مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، والأنشطة الاقتصادية الناشئة والمصاحبة لتطور هذا القطاع والطلب على مهارات محددة، وعلى أهمية البرامج الأكاديمية ذات الصلة؛ الأمر الذي يمثل تحدياً لمؤسسات التعليم المصري، ومن ثم أهمية إجراء مراجعات منتظمة لطبيعة البرامج الدراسية، ومواءمة المناهج مع احتياجات سوق العمل المتطور في سياق معدل البطالة المتصاعد لخريجي الجامعات. ومن الدراسات التي تناولت تلك القضايا على سبيل المثال؛ إعادة صياغة مستقبل العمل والوظائف نتيجة الثورة الصناعية الرابعة (فضيلة حماني، ٢٠٢٣، ٣٩٣)، والتعليم الريادي مدخل لمواجهة مشكلات التعليم الجامعي (محمد الطاهر محمد، ٢٠٢٣، ٢٧)، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال لطلاب الجامعة كمدخل لحل مشكلة بطالة خريجي الجامعات المصرية (أيسم سعد محمدي، ٢٠٢٢، ٣٣٣).

ومن أبرز القضايا المطروحة عالمياً ومحلياً؛ المخاوف المتزايدة بشأن الاستدامة البيئية وتغير المناخ، والطلب المتزايد على الممارسات المسؤولة والواعية بيئياً والتعليم الذي يركز على الاستدامة، ودمجها بالمناهج الدراسية، والأنشطة الداعمة لها داخل الحرم الجامعي، ومن خلال المبادرات البحثية. ومن الدراسات المصرية الداعمة لتلك التوجهات ما يلي؛ التخطيط الاستراتيجي للجامعات في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" (سمير عبدالحميد القطب وآخرون، ٢٠١٩، ٤٨٩)، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية من خلال مدخل الجامعة الخضراء (أسماء الهادي إبراهيم، ٢٠٢١، ٥٤٩)، وتعزيز ثقافة الاستدامة البيئية لدى الشباب الجامعي في ضوء التغيرات المناخية (أسامة أحمد حسن، ٢٠٢٢، ٨٣)، ودور برامج كليات التربية في مواجهة تحديات تغير المناخ (آمال ربيع كامل، ٢٠٢٢، ٧٩)، وجامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ (أماني محمد شريف، ٢٠٢١، ٢).

وفي سياق تأثير الأوبئة سريعة الانتشار والأزمات الصحية وما تمثله من تحديات تم تناول؛ دور التحول الرقمي في مواجهة جائحة كورونا (آمال ضيف بسبوني، ٢٠٢٢، ٢٣٦)، وإدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة "كوفيد-١٩" (عنتر محمد عبد العال، ٢٠٢٠، ٢). كما عبرت التحولات الديموغرافية عن ملامح التأثير في الأدوار الجامعية المستجدة، والدعوة للتكيف من خلال تقديم البرامج التي تلبي احتياجات مجموعات متنوعة من المستفيدين على المستوى الوطني والإقليمي، مثل ثقافة التربية الترويجية لدى طلاب الجامعة في ظل تداعيات العصر الرقمي (صفاء طلعت منصور، ٢٠٢٣، ٤٢٨)، وجامعات الجيل الثالث مدخل لتحسين جودة الحياة لدى الكبار (أحمد حسين عبد المعطي ورائدا رفعت محفوظ، ٢٠١٩، ٢٦٦). فضلاً عما جاء من وصف سياق اللاجئين في مصر من قبل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛ حيث أشارت أن مصر تستضيف أكثر من ٦٠٠ ألف لاجئ وطالب لجوء مسجلين من ٦٢ جنسية مختلفة. ومع نهاية أكتوبر ٢٠٢٣، أصبحت الجنسية السودانية هي الأكثر عدداً يليها الجنسية السورية، تليها أعداداً أقل من جنوب السودان وإريتريا وإثيوبيا، واليمن، والصومال، والعراق (مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ٢٠٢٤).

كذلك تزامنت الأزمات الاقتصادية والتقلبات ذات الصلة، بتنامي الضغوط على مؤسسات التعليم العالي في مصر للبحث عن مصادر تمويل بديلة للتغلب على حالات الترددي الاقتصادي؛ ومنها قضية التمويل المستدام للتعليم الجامعي (السيد علي جمعة، ٢٠٢٠، ٥٧)، وتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء (أميمة حلمي مصطفى، ٢٠٢١، ٧١). وكذلك الاهتمام الكبير باستراتيجيات التمويل ليس لكونه اتجاهًا استراتيجيًا لتعزيز القوى الناعمة الوطنية فحسب، ولكن بوصفه أحد الاستراتيجيات الأساسية في تعزيز التنافسية بين الجامعات عالمياً واستقطاب مزيد من الطلاب، ومن ثم تعزيز الاستدامة المالية للجامعات ودعم مبادرات التعليم العابر للحدود. ومن الدراسات التي تناولت التمويل بالتعليم العالي المصري؛ الجيل الثالث للتعليم العابر للحدود (حنان محمود عبد الرحيم، ٢٠١٩، ٢٤٠)، وتدويل مؤسسات التعليم العالي في مصر (إسلام خلف مهدي، ٢٠٢٣، ٩١٥).

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

ومن أهم المحركات والمحفزات الحالية التي تعزز التدويل على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛ التصنيفات والجودة والتميز والسمعة المؤسسية، ومن أبرز ما جاء بهذا الصدد؛ الخطاب الرسمي ممثلاً في الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)؛ التي أشارت لضرورة بذل مزيد من الجهد لتطوير الجامعات المصرية، ورفع قدراتها على المنافسة الدولية؛ لتحل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٦٩). كما أكدت عدة دراسات هذا التوجه ومنها؛ التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (فيصل الراوي رفاعي وآخران، ٢٠٢٢، ١٤٥٠)، والقدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات (ناجي عبد الوهاب هلال، ٢٠١٩، ٤٥)، وإدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (أحمد محمود شحاتة، ٢٠٢١، ٧)، وإدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية (نهلة عبد القادر هاشم وآخران، ٢٠٢٣، ١٧). فضلاً عن قضايا جوهرية ذات صلة باقتصاد المعرفة والقدرات التنافسية للجامعات مثل؛ الأدوار المتجددة للجامعات المصرية في ضوء نموذج مثلث المعرفة (جمعة سعيد تهامي، ٢٠٢٠، ١٧٤)، والارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة (فايزة رضا سيد وآخران، ٢٠٢٢، ١١٧).

كما تناولت عديد من الدراسات طرح صيغ جامعية جديدة في محاولة للاستجابة للتحديات المستمرة وللتكيف مع المتطلبات المتجددة والوفاء بالأدوار المستقبلية المتوقعة؛ بتبني الجامعة الريادية *Entrepreneurial university* (إيمان جمعة عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٧٣٧)، وصيغ الجامعة الريادية وجامعة الشركات وجامعة الأبحاث، والجامعة الذكية والجامعة المستدامة لتلبية احتياجات الطلاب ومتطلبات التقدم التقني والعلمي بشكل أكثر فعالية، وكاستجابة للتحديات المجتمعية الراهنة (علي عبدالرؤوف نصار ومحمد عبدالمجيد خليل، ٢٠٢٣، ١٤٢)، وتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعة باستخدام حدائق التكنولوجيا (وليد محمد عبد الحليم وسمر عبدالله عبد اللطيف، ٢٠٢٢، ٦٦).

استناداً لما سبق، في خضم الطبيعة الديناميكية المحيطة بالتعليم العالي، يمكن تسليط الضوء على الجوانب الأربعة لمنظور VUCA؛ وكيف أن أبعاده ربما تكون ذات صلة بمحفزات معينة أكثر من غيرها، كما أن قوى التغيير لا تعمل بمعزل عن بعض، وهناك قدر كبير من التعقيد والترابط والتشابك فيما بينها:

١. تم الإشارة سابقاً لطبيعة التقلب المتمثل في سرعة وحجم التغيير واتجاهاته غير المتوقعة، ويمكن الاستدلال على هذا الجانب في نطاق بيئة التعليم العالي بمصر من خلال؛ التقلبات والأحداث المفاجئة التي تحدث على صعيد السياسة الدولية والتوترات العسكرية وما ينتج عنها من تغير سريع في التكوين الثقافي أو العرقي للمجتمع الطلابي نتيجة الهجرة، فضلاً عن الأزمات الاقتصادية وتقلباتها السريعة؛ التي تنتج حالة من الاضطراب المجتمعي؛ وما ينتج عنها من تغيرات سريعة في مخصصات التمويل والموارد بقطاع التعليم العالي، وضغوط توفير بدائل التمويل الذاتي.
٢. بينما تلوح ملامح عدم اليقين وقصور القدرة على التنبؤ وعدم الوضوح بشأن مستقبل التعليم العالي بمصر إجمالاً ومستقبل منتسبيه تحديداً؛ بفعل موفري الخدمات التعليمية الجدد بالاعتماد على التطورات التكنولوجية المتسارعة التي توفر تعليم أفضل وأكثر مرونة لشرائح ديمغرافية نشأت في كنف بيئة ثرية بالتكنولوجيا المتقدمة؛ كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والرقمنة... الخ، لاسيما أنها تتميز بنطاق سريع من التغيير، ربما لن تستطيع مؤسسات التعليم العالي بوضعها الحالي للحاق بالمستجدات التكنولوجية التي تتقدم بشكل شديد السرعة. ومما يزيد من مستوى اللايقين، طبيعة المهارات والجدارات الوظيفية التي يجب أن تحققها مؤسسات التعليم العالي في خريجها في ظل تحول جذري بسوق العمل حالياً ومستقبلاً بفعل الذكاء الاصطناعي والروبوتات.

٣. ومن جانب آخر تعمل مؤسسات التعليم العالي بمصر ضمن أنظمة معقدة على المستوى الخارجي في علاقتها مع المؤسسات الأخرى ومع أصحاب مصلحة متعددين، وعلى المستوى الداخلي يظهر التعقيد في اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، فضلاً

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

عن الوظائف والمهام والعمليات والقوى البشرية المتنوعة، في شبكة من التفاعلات العميقة بين العناصر المختلفة لتلك المنظومة.

٤. في حين أصبح الغموض أو ملامح التناقض واضحة بشكل كبير؛ متمثلة في وجود أهداف وتطلعات عديدة متضاربة وأولويات متنافسة؛ منها على سبيل المثال لا الحصر؛ السعي للتمويل الذاتي من خلال البرامج التعليمية الخاصة وتلبية رغبات الطلاب كمستهلكين دون التضحية بجودة التعليم أو المساس بمستواه. كذلك الحفاظ على العدالة والمساواة في تقديم الخدمات التعليمية وتوسيع فرص الوصول للتعليم في ظل توجهات الليبرالية الجديدة والمتزامنة مع معالم التنافسية على مستوى القطاع لاسيما مع تصاعد الأقبال على الجامعات الخاصة والجامعات الأهلية بالمقارنة بالتعليم المقدم عبر الجامعات الحكومية. فضلاً عن الاستراتيجيات الداعمة للتنافسية مقابل الاستراتيجيات المساندة للتعاون والشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وكذلك التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والاستراتيجية، والسعي لمواكبة التوجهات والتطلعات العالمية مقابل التغلب على التحديات القومية وتلبية الاحتياجات المجتمعية المتطورة، مع تحقيق التوازن بين الكم والكيف... الخ. وكذلك يظهر الغموض بالأوساط الأكاديمية، إذ يوجد تناقض وعدم اتفاق حول القيم الجوهرية الموجهة لهذا الصرح بين المؤيدين للجامعة كمعقل للفكر والثقافة وأحد المؤسسات القومية الخدمية، وبين توجهات الليبرالية الجديدة الحالية للجامعة على غرار المؤسسات الاستثمارية كمنتجة وريادية ودعم دورها الوثيق بالاقتصاد والابتكار ومجتمع المعرفة.

يتضح مما سبق مدى ترابط وتشابك البيئة المحيطة بالتعليم العالي بمصر، وكيف تؤثر بعضها في الآخر وتشكل الواقع الديناميكي الحالي للتعليم العالي؛ حيث يواجه تحديات غير مسبقة ستشكل مساره لسنوات قادمة؛ فقد أدى التقدم التكنولوجي، والتحول الديموغرافي، والضغوط الاقتصادية، والتوقعات المجتمعية لخلق مشهد تعليمي معقد؛ تتعامل خلاله مؤسسات التعليم العالي مع وتيرة سريعة من التغيير في عالم تحكمه العولمة، كما أدت جائحة كوفيد-19 لتسريع الاتجاهات

الحالية، مما فرض إعادة تقييم النماذج التقليدية للتعليم والإدارة. وغني عن البيان أن ما تم تناوله من قضايا وتحديات تتسم بالعالمية ويتأثر بها سياق التعليم العالي في غالبية دول العالم، إلا أن الوضع العام أكثر صعوبة في مصر نتيجة تزامن التطورات العالمية مع التحديات القومية، مما يجعل ملامح VUCA أقوى تأثيراً بالمقارنة بالدول الأخرى. وختاماً يمكن القول إن التعليم العالي بمصر يمر بمنعطف تاريخي شديد التأثير على مستقبله؛ وفي هذا المنعطف الحرج، لا يجب على مؤسساته أن تتكيف فحسب لتلبية الاحتياجات المتطورة للبيئة والطلاب وأصحاب العمل والمجتمع... الخ، بل أن تتسم بالاستباقية واليقظة والابتكار والتحسين المستمر لأجل بقائها وديمومتها.

ثانياً: نبذة عن جامعة المنيا.

جامعة المنيا هي إحدى الجامعات المصرية الحكومية العريقة بصعيد مصر، والتي أنشأت لتكون منارة للعلوم والثقافة والفنون لأبناء الصعيد. استقلت جامعة المنيا عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم (٩٣) عام ١٩٧٦م، وتضم الجامعة حالياً (٢٠) كلية ومعهداً فنياً، منها أربعة كليات خارج الحرم الجامعي وهي: الآداب، طب الأسنان، الهندسة، الطب البيطري، وعدد (١٦) كلية داخل الحرم الجامعي هي: التربية، الزراعة، العلوم، دار العلوم، الطب، الفنون الجميلة، السياحة والفنادق، التربية الرياضية بنين وبنات، الأسنان، التمريض، الصيدلة، التربية النوعية، الحاسبات والمعلومات، رياض الأطفال، كلية التربية الفنية، كلية الحقوق، بالإضافة للمعهد الفني للتمريض (جامعة المنيا، ٢٠٢٠، ج٢، ١٩).

تتمثل رؤية جامعة المنيا في أن تكون لها مكانتها العلمية المتميزة محلياً ودولياً، حيث تقدم تعليمًا عالي الجودة، وتمد باحثيها بأفضل الفرص لإنتاج بحث علمي يُمكن من التنافس دولياً، كما تسعى لتنمية الريف المصري والمناطق العشوائية وتعمير الظهير الصحراوي، وجذب رجال الأعمال والصناعة ليتخذوا من الجامعة شريكاً يمكنهم من تحقيق المنافسة محلياً وعربياً ودولياً. كما نصت رسالة الجامعة على تقديم تعليم فعال يواكب متطلبات العصر، وذلك لإعداد أجيال متميزة قادرة على المنافسة في أسواق العمل محلياً وعربياً وعالمياً في مجالات محددة،

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

كما تلتزم بالتفوق في البحث العلمي والتكنولوجيا، وتنفيذ المشاريع البحثية التي تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه محافظة المنيا وصعيد مصر (جامعة المنيا، ٢٠٢٤ ب).

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل، فقد اتجهت جامعة المنيا نحو وضع خطة استراتيجية خلال ٢٠٠٩-٢٠١٠ / ٢٠١٤-٢٠١٥، تلتها خطة استراتيجية خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٦ / ٢٠١٩-٢٠٢٠ امتداداً للخطة السابقة وتجسيدا لإيجابياتها، ولكي تحقق الجامعة رؤيتها ورسالتها (جامعة المنيا، ٢٠١٥، ٦). كما جاءت الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة المنيا ٢٠٢٠-٢٠٢١ / ٢٠٢٤-٢٠٢٥ لتواكب المستجدات والمتغيرات وأبرز القضايا التي تمر بها في الوقت الحالي، ورسم السياسات التي تواجه تحديات الواقع وتستشرف المستقبل وتحدد أدواته وأفضل السبل لتحقيقها.

تشكل الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠ / ٢٠٢١ - ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) ضرورة قصوى لكي تقوم بدورها الريادي والقيادي في استثمار التطور السريع الاجتماعي والاقتصادي، والتكنولوجي؛ لتحقيق رسالتها المجتمعية؛ حيث تمنح الفرصة للتفكير في الانجازات التي حققتها الجامعة، ومراجعة ما يجب القيام به لتصميم الاستراتيجيات التي توجه الجامعة نحو الاتجاه الصحيح، وتمكنها من الحفاظ على مكانتها، وإجراء التحول اللازم لمواجهة التغيرات والأزمات العالمية (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ ب، ٣). وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخطة تتسق مع رؤية مصر ٢٠٣٠، ومع استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خدمة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، واستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥ - ٢٠٣٠). ولعل ذلك يؤكد دور جامعة المنيا كمؤسسة تربوية، بالإسهام الفاعل على المستوى الوطني في مبادرات وجهود التطوير والتنمية، ورصد مشكلات المجتمع ومحاولة إيجاد الحلول العلمية لها، مع توجيه جهودها نحو المشكلات والقضايا الأنية والمستقبلية.

وتنص الغاية السادسة من الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة المنيا بأن تكون "جامعة ذات مكانة دولية"؛ وذلك من خلال الاستمرار في دعم القدرة المؤسسية للجامعة اللازمة

لتحقيق ذلك، وتحديد المعايير العالمية ودعم الفعالية التعليمية والبحثية للجامعة للتمكن من استيفاء متطلبات التدويل ومعايير التصنيف الدولي للجامعات (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ ب، ٩٥). كذلك تم تصنيف جامعة المنيا ضمن أفضل الجامعات في تصنيف التايمز العالمي للجامعات الناشئة لعام ٢٠٢٤، والتي يقل عمرها عن ٥٠ عاماً، وذلك من بين إجمالي ١١٧١ جامعة على مستوى العالم، حيث ظهرت الجامعة ضمن شريحة (٣٥١ - ٤٠٠) أفضل جامعة ناشئة عالمياً. وقد تُمنَّ رئيس الجامعة الدكتور عصام فرحات، ما حققته الجامعة من إنجازات، مؤكداً أن التصنيفات الدولية للجامعات تعد من أهم أوليات الجامعة؛ لأهميتها ودورها كأحد المؤشرات الأساسية للارتقاء بالبحث العلمي، ومخرجاته المطلوبة لتطوير الجامعات، الذي ينعكس على احتياجات التنمية والنهوض بالمجتمع في مختلف القطاعات، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، لافتاً إلى حرص الجامعة في تطبيق خططها الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير منظومة البحث العلمي، وتحفيز الباحثين على النشر العلمي الدولي، بما يُحقق الريادة لجامعة المنيا، والوصول بها إلى مكانة مرموقة محلياً وعالمياً (جامعة المنيا، ٢٠٢٤ أ).

وعلى الصعيد الوطني، حصلت جامعة المنيا على المركز الثالث بجائزة مصر للتميز الحكومي لأفضل موقع إلكتروني متميز في تقديم الخدمات الحكومية؛ حيث شهدت الجامعة تحولاً إلكترونياً لجميع خدماتها من خلال بناء نموذج مؤسسي يطبق مفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي، ويحتوي على جهاز إداري كفاء؛ بما ساهم بشكل كبير في تعزيز ريادتها التنافسية لبوابتها الإلكترونية لتكون من أفضل البوابات الإلكترونية (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ ب). كذلك حصلت أثنى عشرة كلية بالجامعة على الاعتماد وهي: كلية الصيدلة ورياض الأطفال والزراعة، والتربية وطب الأسنان والسياحة والفنادق، كلية التمريض والتربية الرياضية والتربية النوعية، وكلية الألسن، فضلاً عن انتهاء صلاحية أول كليتين تم اعتمادهما بالجامعة وهما كلية الهندسة وكلية العلوم، وذلك من إجمالي (٢٠) كلية بالجامعة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٢٤). هذا بالإضافة لجهود باقي كليات الجامعة

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

للحصول على الاعتماد المؤسسي أو البرامجي، أو في سعي الأخرى لتجديد صلاحية اعتماد الكليات التي قاربت على الانتهاء، بالتعاون مع مركز ضمان الجودة بالجامعة. استناداً لما سبق، يتبين الأهداف الطموحة لجامعة المنيا في التغلب على التحديات القومية والعالمية التي تواجهها؛ من خلال توجيه جهود التخطيط الاستراتيجي لضمان الاستجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية السريعة مما يعزز مكانة الجامعة قومياً وإقليمياً وعالمياً؛ مما يلقي الضوء على أهمية الدور الحاسم التي تضطلع به قيادات الجامعة في تحقيق ذلك؛ إذ تلعب رؤية هؤلاء القادة وممارساتهم الإستراتيجية وأساليبهم القيادة دوراً أساسياً في تمكين الجامعة من تحقيق رسالتها المجتمعية والوفاء بالتزاماتها الوطنية.

ثالثاً: الجدارات من واقع اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا.

تم تناول جدارات القيادة الأكاديمية أو ما يتعلق بتلك الفئة من شروط أو معايير بالوثائق الرسمية كقانون تنظيم الجامعات، والقوانين والقرارات الوزارية المنظمة لاختيار القيادات الجامعية، انطلاقاً من كون جامعة المنيا أحد الجامعات الحكومية التي يسرى عليها هذا القانون وتعديلاته اللاحقة، إذ يعد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية مرجعية تشريعية لتنظيم شؤون العمل بالجامعات المصرية كافة، مشتملاً كافة القواعد القانونية التي تحدد لكل عنصر من عناصر المنظومة الجامعية حدوده ومسئوليته، وحقوقه وواجباته.

فقد حددت مواد قانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، الشروط الإدارية اللازمة لتولي المناصب القيادية بالجامعة؛ وتحديداً المادة (٢٥) لتولي رئيس الجامعة، والمادة (٢٩) لتولي نواب رئيس الجامعة، والمادة (٤٣) لتولي عميد الكلية أو المعهد (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦). ويتضح من خلال استعراض نصوص القانون أنه لا توجد شروط لشغل الوظائف القيادية الجامعية سوى مضي خمس سنوات في درجة الأستاذية لمنصب رئيس الجامعة ونوابه فقط، أما بالنسبة لعميد الكلية أو المعهد فلا يشترط مضي مدة في الأستاذية، بل يمكن أن يكون أستاذاً مساعداً في حالة عدم وجود أساتذة، وكذلك الحال بالنسبة لوكلاء الكلية أو المعهد. وقد أسفر ذلك

عن قيام عدة دراسات بتوجيه بعض الانتقادات لغياب معايير محددة لتقلد تلك المناصب، وعليه تمت عدة جهود لصياغة مجموعة من الشروط أو المعايير الإضافية بالتزامن مع الالتزام بنص قانون تنظيم الجامعات.

ففي إطار اختيار القيادات الجامعية، شهدت مؤسسات التعليم العالي ومنها جامعة المنيا، مجموعة من التقلبات والتغيرات خلال المرحلة الانتقالية التي أعقبت ثورة يناير ٢٠١١، اعتماداً على عدة آليات؛ كأسلوب الاختيار، ثم التعيين بالانتخاب، ثم التعيين مرة أخرى. وفي سياق عمليات الاختيار، تعود أهمية تحديد مجموعة من الجدارات للقيادات الأكاديمية في ضمان الاختيار الصحيح عندما تتطابق مواصفات المرشح مع تلك الجدارات المطلوبة لتولي المنصب.

وقد استقرت آلية تقلد المناصب القيادية على عملية الاختيار طبقاً لما جاء في المادة الثالثة من قرار (٢١٨٥) لسنة ٢٠١٤ بتاريخ ٢٠١٤/٧/٦ بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٤، ١٧). واقتصرت شروط الترشيح على مجموعة من الشروط الإدارية دون أي إشارة لمعايير واضحة للجدارات والمهارات الوظيفية ذات الصلة بتلك المناصب، أو وجود معايير دقيقة تستعين بها اللجنة المختصة للمفاضلة بين المرشحين.

ولتلافي هذا القصور تم إدراج استمارة بمجموعة من المعايير الاسترشادية للمفاضلة عند اختيار القيادات الجامعية، تتضمن مجموعة محددة من البنود ومرفق نقاط أو درجات لتقييمها يبلغ مجموعها النهائي (١٠٠) درجة، وذلك وفقاً لقرار (١٣٦٥) لسنة ٢٠٢٢ بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح ومعايير المفاضلة. وتنص المادة التاسعة من هذا القرار تحديداً على العمل باستمارة معايير المفاضلة المرفقة بالقرار عند تقييم المرشحين لشغل وظيفتي رئيس الجامعة وعميد الكلية أو المعهد. وتتضمن المعايير المطلوبة في المتقدم ما يلي: (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٢، ٨-١١)

١. القدرات القيادية (٢٠ درجة)، وتتضمن الكاريزما وحضور الشخصية والقدرة على خدمة الآخرين، والقدرة على حل المشكلات، والرؤية، والقدرة على التغيير، والتركيز

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- على النتائج، والمسؤولية المجتمعية، والتوازن النفسي، والقُدوة، والعمل بروح الفريق، والمرونة، والتفويض والتمكين.
٢. القدرات الإدارية (١٦ درجة)، وتشمل تولي مواقع إدارية وأكاديمية متنوعة ولسنوات طويلة، والقدرة على إحداث تطوير مؤسسي في إطار رئاسته للكلية أو الجامعة حال سبق تقلده أحد هذه المناصب أو مناصب إدارية أخرى، والإدارة العامة، وإدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.
٣. آليات تطوير التعليم (٢٤ درجة)، وتتضمن المشاركة في ابتكار الآليات اللازمة لربط الجامعة بالصناعة وقضايا المجتمع المختلفة، وتطوير وتحسين التعليم والتعلم وعلاقته باستراتيجية التعليم، واكساب الطلاب المهارات المهنية المستهدفة، واستحداث برامج بينية أو جديدة في الدراسات العليا، وتشجيع الدرجات المهنية لتناسب سوق العمل، وتوفير البيئة اللازمة لإجراء أبحاث علمية وتطبيقية، وتقوية الشراكة مع قطاع الصناعة، ووضع آليات لتدويل المؤسسة.
٤. مهارات الاتصال (٨ درجات)، وتشمل إجاده للغة، ومهارات العرض الفعال.
٥. القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية (٨ درجات)، وتضم التجديد في مصادر الدخل، وإدارة الموارد البشرية.
٦. القدرات البحثية (٨ درجات)، وتشمل معامل هرش H-Index، ومشاريع بحثية، وبراءات الاختراع.
٧. القدرات العامة (٨ درجات)، وتتضمن التطوير الذاتي المستمر (أبحاث جديدة، فعاليات علمية قام بتنظيمها)، المظهر العام، الأنشطة الاجتماعية.
٨. مدى ارتباط الخطة المقدمة من واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة (٨ درجات).

ومن الجدير بالملاحظة احتواء معايير المفاضلة الواردة عليه على عديد من جدارات عالم الفوكا VUCA التي أكدت عليها الأدبيات الحديثة للقيادة، ومن أبرز الجدارات التي

تضمنتها معايير المفاضلة؛ القدرة على حل المشكلات، والرؤية، والقدرة على التغيير، والتركيز على النتائج، والمسؤولية المجتمعية، والتوازن النفسي، والقدرة، والعمل بروح الفريق، والمرونة؛ وتحديد الأولويات، والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن مهارات الاتصال، والقدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية، والتطوير الذاتي المستمر. مما يدل على وعي قيادات وزارة التعليم العالي بالتحديات الداخلية والخارجية، والمستجدات الإدارية والمتطلبات الحديثة وما يترتب عليها من إعادة نظر في الجدارات التي يجب أن تمتلكها القيادات الأكاديمية بالجامعات، ولعلها خطوة محمودة في طريق اختيار القيادات وفقاً للجدارة والأهلية.

رغم ذلك غاب عن قائمة معايير المفاضلة الواردة أعلاه كثير من الجدارات التي توصي الأدبيات بتضمينها في القيادات المعاصرة ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ الانفتاح، الذكاء السياقي، والتفكير المنظومي والتكيفي والنقدي، الاستشراف وتخطيط السيناريوهات، القدرة على التفكير خارج الصندوق، التعلم السريع، الإبداع، التأمل الذاتي، الرشاقة والاستجابة السريعة للتغيرات، الثقة بالنفس، الصمود في المواقف الغامضة، التنظيم العاطفي، الذكاء الاجتماعي، والقدرة على بناء شبكات قوية وبناء تحالفات... الخ. ومن الملفت للانتباه أيضاً اعتماد التقييم على آراء اللجنة المعنية بتلقي أوراق المرشحين وتنظيم إجراءات وشروط الترشيح والمفاضلة بين المتقدمين، ولعل الاستناد للاستشارة الاستراتيجية ومجموعة البنود المحددة النقاط، يجعل عملية المفاضلة أكثر شفافية، ولكنها أقل موضوعية بالمقارنة بالاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات والمقاييس والاختبارات لتقييم الجدارات الوظيفية لكل مرشح.

رابعاً: الواقع النظري لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا.

للتحقق من سبل تنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا تم الرجوع لعدد من المصادر، منها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد استناداً لحرص جامعة المنيا على اعتماد كلياتها المختلفة، وكذلك الإصدارات الرسمية للجامعة المنيا لاسيما المتعلقة بالقيادات، وذلك من خلال التركيز على بعدين رئيسيين؛ ما ورد من جدارات كمتطلبات أو ما تم الإشارة إليه من ممارسات تدل على امتلاك

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

جدارات معينة، وجهود ومبادرات تنمية أو تطوير جدارات القيادات على مستوى القطاع أو بجامعة المنيا تحديداً. وفي ضوء ذلك تم رصد بعض الجهود الداعمة لتنمية وتعزيز قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا ومنها ما يلي:

حزم البرامج التدريبية المقدمة من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة المنيا لاسيما "القيادة والإدارة" كأحد الجدارات التدريبية التي تستهدف القيادات الأكاديمية تحديداً، وتغطي الموضوعات التدريبية التي تتدرج تحتها؛ التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الجامعية، الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات (مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠١٣، ٣). رغم ذلك أشارت عدة دراسات لتراجع دور مراكز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، لاسيما حزمة البرامج التي تستهدف القيادات الأكاديمية، من خلال طرح عدد من المبررات التي أفضت لقصور البرامج المقدمة، وانخفاض دافعيتهم، كعدم ربطها بالحاجات التدريبية الفعلية للقيادات، وتقادمها وعدم تحديثها وفقاً للتحديات المستجدة؛ والتركيز بشكل رئيس على الممارسات المألوفة دون التركيز على المهارات والقدرات المتخصصة والجديدة؛ مما يحد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات الديناميكية الحالية والمستقبلية؛ وهذا ما أكدته عدة دراسات (محمد عيد عتريس، ٢٠١٧، ٩؛ عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، ٢٠٢٠، ١٥٤؛ محمود مصطفى أحمد، ٢٠٢٠، ٤١٢).

كذلك في إطار سعي الكليات لضمان جودة العملية التعليمية والتطوير المستمر والتأهل للاعتماد في ضوء متطلبات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، تحرص كليات جامعة المنيا على استيفاء المعيار الثاني "القيادة والحوكمة" الذي ينص على "للمؤسسة قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية، وتلتزم المؤسسة بالنزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية". ويتم التحقق من استيفاء هذا المعيار من خلال مجموعة من المؤشرات منها على سبيل المثال لا الحصر؛ القيادات الأكاديمية والإدارية مختارة وفقاً لمعايير موضوعية وملموسة وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة، ويتم تنمية قدرات القيادات الحالية والمحلية والعمل على تكوين كوادر جديدة من

القيادات، وإدارة المؤسسة آليات فعالة للتعامل مع المشكلات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٣٢).

ومن النماذج التي يمكن الإشارة إليها في هذا السياق، الاهتمام بالقيادات الأكاديمية كأحد الفئات المستهدفة المشمولة بالتنمية المهنية بخطة العمل السنوية لوحدة التنمية المهنية والاستدامة البيئية، بكلية التربية جامعة المنيا، بعقد ورشة عمل عن القيادة المستدامة؛ بهدف تنمية مهارات الإدارة والقيادة الجامعية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات. وكذلك ورشة عمل عن بناء السيناريوهات المستقبلية في البحوث التربوية (وحدة توكيد الجودة والاعتماد، ٢٠٢٤، ٤، ٦).

وتتسق تلك الجهود مع التوجهات القومية ممثلة في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٦ - ٢٠٣٠)؛ مؤكدة أهمية رفع كفاءة إدارة المؤسسات الجامعية وتطوير وبناء قدرات قياداتها في إطار المسارات الرئيسية لتطوير التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦، ١٧). ومن الأهمية بمكان، أن القيادات الجامعية يعول عليها أيضاً بشكل كبير لإنجاز رؤية مصر ٢٠٣٠، انطلاقاً من توليها قطاع له بالغ الأثر في تحقيق تلك الرؤية؛ إذ أنه في صدارة القطاعات المعنية ليس بالتنمية البشرية فحسب، بل بالتنمية المجتمعية الشاملة؛ ومن ثم يعد بمثابة دعامة رئيسة تعضد توجه الدولة عبر مسيرة التنمية الشاملة، وتساند رؤيتها المستقبلية في تحقيق الأولويات والطموحات الوطنية والتنمية المستدامة، وتتعهد بمسئوليات والتزامات قومية جمة.

خامساً: أهمية تنمية جدارات القيادات الأكاديمية من واقع الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا.

هناك مجموعة من المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والجديدة التي تواجه جامعة المنيا، والتي يجب على الجامعة التكيف معها باستيعابها أو مواجهتها وإلا أعاقت وحالت بين تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بالشكل المأمول، لاسيما ما ورد بالخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠ / ٢٠٢١ - ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) من تحديات تواجه الجامعة ومنسبها وقياداتها، وما أفضى عنه تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ب، ٢٤-٢٥). مما يسלט الضوء على الدور الحاسم لجدارات القادة وقدرتهم على

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

الوعي بنقاط الضعف والعوائق المقابلة لها وكيفية التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة للجامعة وكلياتها التي يمكنهم تعزيزها، والفرص المتاحة لحسن استثمارها، والتحديات التي قد تعيق مسيرة العمل وتحد من قدرة الجامعة على تحقيق تطلعاتها.

فمن خلال تحليل البيئة الداخلية الخاصة بالخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، وتحديد ما ورد بالمحور الثاني الخاص بالإدارة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي تم الإشارة لأحد نقاط القوة ذات الصلة بجدارة القيادات وهي تحديداً "توافر الفكر الاستراتيجي على مستوى قيادات الجامعة". كذلك تم الإشارة "لاتباع نمط القيادة الديمقراطي إلى حد ما" ببعد القيادة والحوكمة كأحد نقاط القوة المتعلقة بالقيادات وممارساتها (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ب، ٦٢، ٦٤). فضلا عن وعي القائمين على بناء الخطط الاستراتيجية بالفرص المتاحة للجامعة لاسيما أزمة كوفيد ١٩؛ بوصفها فرصة للخروج من الأنماط التقليدية للتعليم وتبني أنماط جديدة بالاستفادة من إمكانات تكنولوجيا التعليم في توفير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والمهني (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ب، ٦٢، ٨٣).

بينما ورد بالخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة مجموعة من نقاط الضعف والمتعلقة تحديداً بالقيادات الجامعية ممثلة فيما يلي: (جامعة المنيا، ٢٠٢٠ب، ٦٤ - ٦٥)

١. عدم وجود مشاركة من أعضاء هيئة التدريس في تقييم أداء القيادات طبقاً لمعايير أكاديمية.
٢. ضعف التواصل بين الجهات المجتمعية والجامعة في بعض الأحيان.
٣. ضعف ثقافة الحوار والعمل التعاوني.
٤. الافتقار لوجود خطط وبرامج تدريبية ملزمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
٥. ضعف المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ التدريب.
٦. ضعف تنفيذ خطط توفير وتنمية الموارد المالية الذاتية في معظم الكليات والمتنوعة عن إستراتيجية الجامعة.
٧. عدم وجود آلية لاستمرارية بعض مشروعات التطوير بالجامعة.
٨. افتقار الصف الثاني من الإداريين للمهارات والكفاءة التي يتسم بها الصف الأول.

وتتفق ملامح القصور الواردة عليه مع ما جاء باستراتيجية تطوير التعليم العالي بمصر، وما أشار إليه تحليل الوضع الراهن للمؤسسات الجامعية بمصر؛ التي أكدت وجود كثير من نقاط الضعف في البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي؛ ومن ثم على الأداء الإداري للقيادات الجامعية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧٨). ومن الجدير بالذكر أن الاستراتيجية تشمل اثني عشر مساراً، وواحد وخمسين مشروعاً ومبادرة، ومنها مسار دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات الجامعية وتنمية مهارات الموارد البشرية. وعلى صعيد جامعة المنيا، تم تقديم مجموعة من استراتيجيات عبور الفجوة؛ ومنها "استراتيجيات الإدارة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي"، والتي شملت بعض الاستراتيجيات الفرعية ومنها ما يلي: (جامعة المنيا، ٢٠٢٠، ب، ١٠٣).

١. النظر للتدريب على أنه حجر الزاوية في إعداد القيادات الإدارية والأكاديمية، ويتولى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات المسؤولة كاملة بالتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٢. بناء برنامج للتدريب المستمر لغرس ثقافة الإدارة الالكترونية، والجودة في الأداء، والعمل كفريق، والمساءلة والحوكمة.

٣. الاتفاق على آلية واضحة المعايير معلنه لاختيار العاملين الجدد والقيادات بالجامعة على أن تتسم بأعلى درجات الشفافية.

استناداً لما سبق، في حين أن المبادرات والجهود خلال السنوات الأخيرة تعد ذات قيمة واضحة بشأن اختيار القيادات الأكاديمية وفقاً لجداراتهم، وهناك مساعي متنوعة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، إلا أنها مازالت محدودة، وتفتقر لمعظم الجدارات التي تتطلبها مواجهة التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض الذي يتسم به السياق الحالي لعالم الفوكا VUCA؛ فضلاً عن أن تلك الجدارات تستحق مزيد من الدراسة والبحث بغية تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا على التصدي للتحديات الأنوية والمستقبلية، بالاستناد لتدخلات تنموية غير تقليدية تتسق مع طبيعة الجدارات المؤهلة للنجاح والازدهار في سياقات مضطربة وغير مستقرة.

المحور الخامس ملخص نتائج الدراسة والتصور المقترح:
أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري:

أ- طبيعة VUCA وأبعادها ونظرياتها ونماذجها بالأدبيات الإدارية المعاصرة:

١. يشير اختصار عالم الفوكا VUCA world للتحديات المعاصرة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة، وتحديدًا يتألف من أربعة عناصر رئيسية: التقلب (Volatility)، عدم اليقين (Uncertainty)، التعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity). وقد أُطلق المصطلح لأول مرة من قِبل الكلية الحربية الأمريكية في التسعينيات، بينما ازدادت أهميته في ظل التحولات السريعة والتداعيات المصاحبة لجائحة كوفيد-١٩.
٢. يرتبط التقلب (Volatility) بالتغير والديناميكية؛ والتعرض لمواقف غير مستقرة وسريعة، مما ينطوي على صعوبة في توقع اتجاه الأحداث المستقبلية.
٣. يتسم عدم اليقين (Uncertainty) بعدم القدرة على التنبؤ ونقص المعلومات، ويتميز بغياب المعرفة حول أهمية الأحداث وتأثيراتها المحتملة.
٤. يرتبط التعقيد (Complexity) بكمية العوامل أو العناصر والعلاقات المتبادلة بينها، ويشير للتداخل والتشابك بين عناصر متعددة، مما يتطلب فهم الترابط بين الأجزاء المختلفة للتعامل بفعالية معها.
٥. يتسم الغموض (Ambiguity) بعدم القدرة على فهم الأحداث الحالية، ووجود تأويلات متعددة، حيث يكون من الصعب تفسيرها بسبب حداثتها وعدم المرور بخبرة مسبقة مشابهة لها.
٦. هناك ترابط واضح وعلاقات معقدة بين مكونات VUCA الأربعة، وتأثيراتها المتبادلة على بيئة العمل وقيادة المؤسسات، كما يمكن أن تتزامن مع بعضهما البعض؛ إذ قد تؤدي أزمة واحدة لسلسلة من الأزمات المترابطة، مما يضاعف من ملامح فوكا الأربعة.

٧. نظرية الفوضى (Chaos Theory) هي إطار نظري يعالج سلوك الأنظمة غير الخطية، ويُعدُّ مهمًا في فهم كيفية ظهور الأنماط غير المتوقعة من الظواهر، وتساعد مبادئ تلك النظرية في فهم الطبيعة غير الخطية للتغيرات والاضطرابات في عالم VUCA، والتعامل معها بطرق تزيد من القدرة على التكيف والبقاء في مواجهة التحديات.
٨. تساعد نظرية النظم التكيفية المعقدة (Complex Adaptive Systems Theory) في فهم وتحليل الأنظمة المعقدة التي تتسم بالعديد من التفاعلات والتغيرات غير المتوقعة، وتسعى لفهم كيفية ظهور الأنظمة وتنظيمها ذاتياً وتفاعلها المستمر مع بيئاتها. وفق النظرية يمكن اعتبار المؤسسة كائن حي يتكيف باستمرار مع التغيرات البيئية المتنوعة، ومن ثم قدرة القيادات والموارد البشرية على التعلم والتكيف المستمر مع الظروف المتغيرة.
٩. يُعدُّ التكامل بين نظرية الفوضى ونظرية النظم التكيفية المعقدة مهمًا لفهم كيفية ظهور النظام والاستقرار النسبي خلال عالم VUCA؛ إذ توفر نظرية الفوضى سياقًا لفهم الفوضى المحيطة بالمؤسسات، بينما توضح نظرية النظم التكيفية المعقدة كيف يمكن للمؤسسات الصمود والتكيف ذاتياً داخل هذا السياق.
١٠. هناك اهتمام متنامي بتناول عالم الفوكا VUCA من زوايا مختلفة وفقاً لنظرة الباحثين والكتاب والأكاديميين، وقد أسفر ذلك عن تنوع النماذج المطروحة للتغلب على تأثيراته، ومن أبرزها؛ نموذج VUCA Prime، وإطار VUCA farmwork، ونموذج الرشاقة AGILE، ونموذج LIVED، ونموذج الآفاق الثلاثة 'Three Horizons Model'، وأخيراً نموذج VACINE.
١١. عرضت بعض النماذج آليات التعامل مع VUCA بطريقة إجمالية؛ مقترحة مجموعة من الإجراءات العامة أو الخطوط العريضة للتعامل مع هذا العالم بشكل شمولي دون التطرق لمكوناته أو بتخصيص آلية محددة أو مسار معين يختص بمعالجة كل مكون على حدة، ومن تلك النماذج؛ نموذج الرشاقة AGILE، ونموذج LIVED، ونموذج الآفاق الثلاثة 'Three Horizons Model'، ونموذج VACINE؛ بينما خصص كل من نموذج VUCA Prime، وكذلك إطار VUCA farmwork إجراءات محددة لكل جانب من

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

جوانب VUCA، بل وأكدنا على ضرورة التشخيص الصحيح لكل مكون وتبني الاستجابة الملائمة؛ لأن رد الفعل المناسب لعنصر ما لن يجدي نفعاً كحل لعنصر آخر.

١٢. هناك أوجه تشابه وقواسم مشتركة بين العناصر المقترحة بالنماذج، لاسيما المضمون الذي جاء بشكل صريح ومباشر ببعضها، بينما يمكن الاستدلال عليه ضمناً في البعض الآخر، ومنها على سبيل المثال؛ أهمية التواصل، بناء الثقة، التجريب والابتكار، الشبكات، توفير الموارد، التغذية المرتدة، التعلم، وإعادة الهندسة أو الهيكلة. بينما كان أبرزها الرشاقة Agility أو خفة الحركة أو القدرة على التكيف.

ب- التعليم العالي في عالم VUCA.

١٣. على صعيد مؤسسات التعليم العالي يشير عالم VUCA لخصائص وملامح البيئة المعقدة والمضطربة وغير المستقرة التي تواجه قطاع التعليم العالي وقياداته، متضمنة سياق ديناميكي سريع التغير مكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في؛ التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity؛ مما يتطلب قدرة كبيرة على المرونة والتكيف من أجل الصمود في مشهد تعليمي وبيئي غير مسبوق.

١٤. تتسم القوى المحركة للتغيير في التعليم العالي بالديناميكية والتعقيد، إذ يعمل القطاع ضمن بيئة معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل؛ مثل التقدم التكنولوجي السريع والتغيرات العالمية ذات الصلة بالثورة الصناعية الرابعة والخامسة، وجائحة كوفيد-١٩؛ وضغوط العولمة والتدويل والمنافسة لتحسين المكانة والسمعة الدولية والترتيب في التصنيفات العالمية.

١٥. ظهور بعض المبادرات التعليمية التي تتضمن أبعاد VUCA بالتعليم العالي ببعض الدول الأوروبية؛ وكذلك التعلم التجريبي بجامعة سنغافورة، كاستجابة استباقية لتلبية حاجة الطلاب لتطوير المهارات اللازمة للنجاح في بيئة VUCA، ولكنها ما زالت جهود محدودة جداً بالمقارنة بالتوقعات المأمولة من مؤسسات التعليم العالي.

١٦. تركز نظرية الفوضى في سياق التعليم العالي، على الحساسية للظروف الأولية حيث يمكن للتغيرات الصغيرة في سياسة التعليم أو في سوق العمل أن تؤدي لتغيرات كبيرة وغير متوقعة، كما تؤكد على التغيرات غير الخطية بالتعليم العالي التي لا تحدث دائماً تدريجياً بل في شكل قفزات كبيرة وغير متوقعة، مثل التحولات المفاجئة في طلبات السوق أو التغيرات الكبيرة في التمويل.

١٧. تنطوي نظرية النظم التكيفية المعقدة في سياق مؤسسات التعليم العالي على أهمية تطوير قدراتها على التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال التنظيم الذاتي والتفكير التعاوني والإبداعي لتطوير حلول جديدة وتحسين الاستجابة للتحديات؛ من خلال الاضطراب الإيجابي (Positive Turbulence) الذي يعني استخدام الفوضى والاضطرابات كفرص للتغيير والابتكار.

١٨. تعد القيادة التكيفية (Adaptive Leadership) ضرورية للتعامل مع بيئة VUCA، إذ يجب على قيادات التعليم العالي أن يظهروا القدرة على التكيف مع التغيرات وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق التغيير الإيجابي، وتعزيز التعاون وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.

ج- الجدارات القيادية في بيئة VUCA: الأطر، المنظورات، والتقنيات.

١٩. الجدارات القيادية هي مجموعة من المواصفات التي تجعل الفرد قادراً على القيادة بفعالية في سياقات مختلفة؛ وتتألف من مزيج من المعرفة، المهارات، القدرات، والخبرات، مما يمكن القائد من تحقيق الأداء المتميز والتفوق في دوره القيادي. وتشمل الجدارات عدة عناصر رئيسية هي؛ الدوافع والسمات، التوجه الشخصي والقيم، حجم المعارف والحقائق، والمهارات المعرفية والسلوكية.

٢٠. يقصد بجدارات القيادات الأكاديمية في الدراسة الحالية، بأنها مزيج من السمات الشخصية والمعارف والمهارات والقدرات العقلية والعاطفية والخبرات المكتسبة، التي تتشكل لدى القيادات الأكاديمية وتتطور ديناميكياً بمرور الوقت من خلال التنمية والممارسة والخبرة،

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم VUCA

- والتي تمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية في البيئات غير المعتادة والمعقدة وغير المستقرة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي حالياً.
٢١. تتعامل مؤسسات التعليم العالي مع تحديات معقدة ومتغيرة، لذا تعد الجدارات القيادية ضرورية وحاسمة في نجاح القيادات الأكاديمية في عالم VUCA، حيث يتطلب ذلك مزيج من القدرات والمهارات الشخصية والعقلية والانفعالية والاجتماعية والتقنية للتعامل بفعالية مع التحديات والفرص.
٢٢. القيادة جدارة فوقية معقدة تتجاوز في جوهرها وجهات النظر التقليدية بوصفها كفاءات أو سمات أو مهارات منفصلة، بل بالنظر لها كمجموعة شاملة من الجدارات التي تمكن القيادات من التغلب على تحديات VUCA؛ والتي بدورها تتطلب تكاملاً ديناميكياً للقدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية.
٢٣. في بيئة VUCA، تواجه الجامعات مستويات غير مسبقة من التغيرات والضغوط المختلفة، مما يستدعي مجموعة من الجدارات الخاصة، منها على سبيل المثال لا الحصر؛ القدرة على التكيف مع التغيير، التفكير الاستراتيجي والابتكار، الذكاء العاطفي والوعي الذاتي، التواصل الفعال وبناء التوافق، القدرة على اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر، التفاؤل والمثابرة، التأمل الذاتي والتعلم المستمر.
٢٤. القيادة ليست خصائص فطرية فقط بل يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال التجربة والتعلم والتدخلات التنموية، لذا من الممكن تنمية مهارات القيادة وتطوير جداراتها عبر تدخلات متنوعة ومنها؛ النموذج القائم على المهارات (Skill-Based Model)، النموذج القائم على القيم (Values-Based Model)، النموذج القائم على المبادئ الأساسية (Core Principles Model).
٢٥. طرحت الأدبيات منظورين لتنمية الجدارات القيادية؛ الأول التنمية الأفقية (Horizontal Development) ويركز على اكتساب مهارات أو معارف إضافية ضمن الإطار المعرفي أو المهاري الحالي للقائد. بينما يشير المنظور الثاني للتنمية الرأسية (Vertical

(Development) وتتطوي على تحول نوعي في التفكير وتغيير عميق في الطريقة التي يفهم بها القادة العالم، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية ويزيد من القدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ قرارات أكثر صعوبة.

٢٦. توفر التنمية الرأسية للقيادات إطاراً أكثر شمولاً في بيئات VUCA، حيث تعزز قدرات القادة على التعامل مع التعقيدات والمرونة والوعي البيئي؛ رغم ذلك تحتاج برامج تنمية القيادة في التعليم العالي لتبني نهج متكامل يتضمن المنظورين الرأسي والأفقي معاً؛ لتلبية متطلبات التغييرات المتسارعة في المشهد الأكاديمي.

٢٧. وفقاً لمصفوفة جارافان هناك أربعة مسارات متنوعة ومتكاملة لتنمية الجدارات القيادية وتتضمن؛ المسار الاستقلالي عبر التنمية الذاتية غير المخططة رسمياً؛ والحواري نتيجة التنمية الناتجة عن المشاركة والتفاعل الجماعي الحر؛ والمسار الاكتسابي عبر برامج مخططة رسمياً، والمسار الشبكي من خلال التعاون الجماعي في بيئات تنموية مخططة.

ثانياً: ملخص نتائج التحليل الوثائقي.

د- التعليم العالي بمصر من منظور VUCA:

١. تم رصد جانب التقلبات بالتعليم العالي المصري من خلال؛ الأزمات السياسية والاقتصادية والأحداث الدولية والتوترات العسكرية التي تؤدي لتغيرات سريعة في التركيبة الثقافية والعرقية للمجتمع الطلابي، مما يؤثر على استقرار التعليم العالي، وكذلك الأزمات الاقتصادية التي تزيد من ضغوط التمويل وتفرض الحاجة لإيجاد مصادر بديلة، فضلاً عن التحولات التكنولوجية والتقدم السريع في التقنيات والذكاء الاصطناعي الذي يخلق حالة من الاضطراب، مما يجعل من الصعب على مؤسسات التعليم العالي مواكبة تلك التغيرات السريعة بنفس وتيرة التطور المصاحب لها.
٢. تم الإشارة لعدم اليقين بالتعليم العالي المصري نتيجة الحاجة لمواءمة المناهج مع المهارات المطلوبة في سوق العمل سريع التغير، مصحوباً بمستقبل غير واضح في ظل التحولات السريعة في طبيعة الوظائف، مما يجعل من الصعب تحديد المهارات المطلوبة والجاهزية لمستقبل غير مؤكد.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٣. من أبرز ملامح التعقيد بالتعليم العالي المصري، تشابك الأنظمة الداخلية والخارجية لمؤسساته التي تعمل في بيئة معقدة تتضمن علاقات متعددة مع أصحاب مصلحة متنوعين، إضافة للتشريعات واللوائح الداخلية، فضلاً عن المستجدات والتحويلات بالبيئة الخارجية، مما يتطلب إدارة فعالة للتفاعلات العميقة بين مختلف العناصر.
٤. تم رصد جانب الغموض بالتعليم العالي المصري من خلال؛ تضارب الأهداف، وتحديات تحقيق التوازن بين التمويل الذاتي وجودة التعليم، ومواجهة التناقضات بين الرغبة في تقديم تعليم متميز والحفاظ على الاستدامة المالية. فضلاً عن التناقضات الأكاديمية حول دور الجامعات كمؤسسات خدمية وثقافية مقابل التوجهات الحالية نحو كونها مؤسسات استثمارية وريادية.

هـ- جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تميمتها.

٥. تسعى جامعة المنيا لتحقيق مكانة علمية متميزة محلياً ودولياً، من خلال تقديم تعليم عالي الجودة، وتعزيز البحث العلمي، ودعم التنمية المجتمعية. تتماشى خطط الجامعة الاستراتيجية مع رؤية مصر ٢٠٣٠، واستراتيجيات وزارة التعليم العالي، مما يعزز دورها كمؤسسة تربية في التطوير والتنمية الوطنية.
٦. تواجه جامعة المنيا تحديات متنوعة تتطلب من قياداتها القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة؛ ويتطلب ذلك وعياً بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي أظهرتها نتائج تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
٧. في إطار اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير والجدارات التي حددتها القوانين والقرارات الوزارية ذات الصلة؛ وفي صدارتها قانون تنظيم الجامعات (رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢) كأساس قانوني لاختيار القيادات الأكاديمية؛ فضلاً عن حدوث تطور في معايير الاختيار وفقاً لآليات متباينة استناداً لتداعيات سياسية في أعقاب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١.

٨. كان أول ظهور لجدارات القيادات الأكاديمية بصور قرار (١٣٦٥) لسنة ٢٠٢٢، حيث يتم المفاضلة بين المرشحين لتولي المناصب القيادية الأكاديمية العليا بالجامعات المصرية، وكذلك بجامعة المنيا حالياً اعتماداً على معايير جديدة، وتشمل استمارة التقييم المعايير التالية: القدرات القيادية (٢٠ درجة)، القدرات الإدارية (١٦ درجة)، آليات تطوير التعليم (٢٤ درجة)، مهارات الاتصال (٨ درجات)، القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية (٨ درجات)، القدرات البحثية (٨ درجات)، القدرات العامة (٨ درجات)، ومدى ارتباط الخطة المقدمة من المرشح وإمكانية تطبيقها (٨ درجات).
٩. تضمنت معايير المفاضلة بين المرشحين لتقلد وظائف القيادات الأكاديمية العليا العديد من الجدارات الحديثة مثل القدرة على حل المشكلات، والرؤية، والقدرة على التغيير، والمرونة،... الخ، وهذه الجدارات تتماشى مع التحديات المعاصرة المتعلقة بعالم VUCA. في حين بعض الجدارات الأساسية لم يتم تضمينها مثل الذكاء السياقي، التفكير المنطقي، الإبداع، والتفكير خارج الصندوق.
١٠. لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، تم رصد مجموعة من المبادرات والجهود التي تسعى لتعزيز قدرات القيادات الأكاديمية من خلال برامج تدريبية أو ممارسات تنظيمية؛ منها البرامج التدريبية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وامثال معظم كليات الجامعة بنص المعيار الثاني من معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد "القيادة والحوكمة"، بضرورة اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على معايير موضوعية، وتنمية قدراتهم وتقييم أدائهم وفقاً لمعايير شفافة تحقق تكافؤ الفرص.
١١. أظهرت الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة المنيا، أهمية جدارات القيادات الأكاديمية العليا في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه الجامعة، مما يتطلب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، كما يتطلب ذلك وعياً بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي أظهرتها نتائج تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. كما تعد الخطة الاستراتيجية التدريب أساساً في إعداد القيادات الأكاديمية، مع

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

التأكيد على التدريب المستمر وتعزيز البرامج التدريبية والموارد المتاحة وتطوير معايير اختيار القيادات لضمان قدرتها على التصدي للتحديات الراهنة والمستقبلية بفعالية.

ثالثاً: تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم VUCA.

انطلاقاً مما تنسم به البيئة الداخلية والخارجية للتعليم العالي عموماً ولجامعة المنيا على نحو خاص من تغيرات سريعة وديناميكية، فضلاً عن الأنظمة والقضايا المترابطة والمتعددة الأبعاد والمتصاعدة التعقيد، واللايقين، والغموض، وما لكل ذلك من تداعيات متنوعة على أهداف التعليم العالي وسياساته واستراتيجياته وعملياته... الخ؛ بالتزامن مع أهمية تمكن جامعة المنيا من مسايرة تلك التغيرات البيئية المحيطة ومواجهة كل من تحديات بيئة VUCA وفرصها بشكل أكثر فعالية؛ يهدف التصور المقترح بشكل رئيس لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا للتعامل الناجح مع هذا السياق، وما تجلبه المتغيرات الحالية من تحديات لأدوارهم المهنية، وما تتطلبه من تطوير وإعادة نظر في ممارساتهم؛ استناداً لتغير المشهد العام للتعليم الجامعي عالمياً ومحلياً.

أ- قائمة بجدارات القيادات الأكاديمية في ضوء عالم الفوكا VUCA.

استناداً لما تم تناوله خلال محاور الدراسة الحالية، تم استخلاص أهم الجدارات التي يمكن أن تدعم القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا خلال عالم الفوكا VUCA. وقد تم تصنيفها وفقاً لخمسة أبعاد هي: السمات الشخصية، القدرات العقلية، القدرات العاطفية والانفعالية، المهارات الاجتماعية والسلوكية، والمهارات الإدارية، وفيما يلي عرض ذلك:

❖ السمات الشخصية:

١. الفضول ورغبة القائد القوية في فهم واستكشاف أفكار وتجارب جديدة.
٢. المثابرة والالتزام بمواصلة العمل الجامعي رغم العقبات والعثرات.
٣. الشغف والحماس تجاه تحقيق أهداف التعليم العالي رغم التحديات والمعوقات.
٤. الرغبة في تحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق الأهداف رغم الشكوك والتحديات المحتملة.

٥. امتلاك القائد روح الدعابة والحس الفكاهي لتقليل التوتر الناشئ عن تحديات VUCA.

❖ القدرات العقلية:

٦. بصيرة القائد الأكاديمي وفهمه العميق للمشكلات والقدرة على توقع الاتجاه العام لسير الأمور عندما تكون المعلومات غير كافية أو واضحة.
٧. التفكير الاستراتيجي باتباع نهج استباقي وتوقع المشكلات والفرص المحتملة بدلاً من الاستجابة للأحداث برد الفعل.
٨. الاتساق الفكري والترابط المنطقي للقائد مما يدعم اتساق الاستراتيجيات والأهداف والإجراءات التنظيمية.
٩. القدرة على الربط بين المعلومات المتناثرة لتكوين صورة شاملة لمجموعة من الأحداث المتفرقة.
١٠. قدرة القائد الأكاديمي على التفكير المنظومي وفهم وإدارة المشكلات والأنظمة متعددة الأوجه.
١١. القدرة على التفكير التكيفي بالاستجابة الفعالة للمعلومات الجديدة والظروف المتغيرة والعوائق غير المتوقعة.
١٢. القدرة على التفكير النقدي بتحليل الأفكار والممارسات الحالية والتشكيك في مدى فعاليتها.
١٣. اليقظة بالمتغيرات والاتجاهات المحلية والوطنية والدولية في قطاع التعليم العالي والقدرة على رؤية الفرص التي لا يدركها الآخرون.
١٤. قدرة القائد الأكاديمي على الاستشراف وتخطيط السيناريوهات لتحديد الآثار المستقبلية للقرارات التنظيمية.
١٥. الانفتاح وتحدي الوضع الراهن بالاستجابة للتحديات بأفكار ووجهات نظر وتجارب جديدة.
١٦. قدرة القائد الأكاديمي على التفكير خارج الصندوق، وتصوّر حلول غير تقليدية للمشكلات القديمة والمستجدة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

١٧. الذكاء السياقي بفهم وتفسير العوامل الظرفية وإدراك عناصرها وديناميكيته والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتخفيف منها.
١٨. التعلم السريع وقدرة القائد الأكاديمي على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات الجديدة بسرعة.
١٩. أصالة القائد الأكاديمي وقدرته على الابداع وإنتاج أفكار وحلول جديدة وفريدة من نوعها وتنفيذ استراتيجيات غير تقليدية.
٢٠. قدرة القائد الأكاديمي على التأمل الذاتي بفحص قيمه ومعتقداته لتطوير وتحسين الذات.
٢١. القدرة على تكوين رؤية ملهمة وتصور واضح عما يريد إنجازه في المستقبل على المستوى الشخصي والمؤسسي.
٢٢. رشاقة القائد الأكاديمي عقليًا وقدرته على الاستجابة للتغيرات، واتخاذ قرارات رشيدة وسريعة.

❖ القدرات العاطفية والانفعالية:

٢٣. ثقة القائد الأكاديمي بالنفس والإيمان الراسخ بقدراته الشخصية.
٢٤. صمود القائد الأكاديمي في المواقف الغامضة وغير المتوقعة وبقائه هادئًا.
٢٥. المرونة وقدرة القائد الأكاديمي على التكيف مع المتطلبات الجديدة أو المتغيرة.
٢٦. قدرة القائد الأكاديمي على التعاطف المعرفي وفهم أفكار الآخرين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.
٢٧. القدرة على توقع تأثير التغييرات التنظيمية على مختلف أصحاب المصلحة ومعالجة مخاوفهم بشكل استباقي.
٢٨. قدرة القائد الأكاديمي على الوعي الذاتي بنقاط قوته وضعفه والسعي للتطوير الذاتي المستمر.
٢٩. القدرة على التنظيم العاطفي والمرونة في إدارة أفكاره ومشاعره وسلوكياته من خلال مراقبة ردود أفعاله.
٣٠. القدرة على الحفاظ على الاستقرار العاطفي والمرونة في مواجهة التوتر والشدائد.

٣١. القدرة على تحمل المستويات العالية من التوتر والعمل بفعالية رغم التعرض لضغط كبير.

٣٢. قدرة القائد الأكاديمي على الحفاظ على رأس ماله النفسي والنظرة الإيجابية والتفاوض خلال الشدائد والأزمات.

٣٣. قدرة القائد الأكاديمي على التحمل والحفاظ على التركيز لفترة طويلة.

٣٤. القدرة على تأمل الدروس والمعاني من التجارب غير الناجحة، والتعافي بسرعة.

٣٥. قدرة القائد الأكاديمي على الثبات في تحقيق رؤيته وأهدافه رغم التثبيط والنقد من قبل الآخرين.

٣٦. الحفاظ على توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية رغم ضغوط العمل.

❖ المهارات الاجتماعية والسلوكية:

٣٧. الذكاء الاجتماعي بفهم التفاعلات الاجتماعية والاستجابة بشكل مناسب لاحتياجات ومشاعر الآخرين في المواقف المختلفة.

٣٨. القدرة على الاستفادة من الذكاء الجماعي وتسخير المعرفة والمهارات ووجهات النظر المتنوعة لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة.

٣٩. القدرة على بناء شبكات قوية وبناء تحالفات فعالة، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة.

٤٠. مهارة تكييف النمط القيادي ليناسب احتياجات التابعين أو المواقف الطارئة المختلفة.

٤١. القدرة على تعزيز الثقة والمصادقية لدى أصحاب المصلحة والتصرف بشفافية.

٤٢. القدرة على التواصل الفعال لكي تكون رسائله واضحة ومنطقية وسهلة الفهم.

٤٣. قدرة القائد على سرد القصص الملهمة لتحفيز الآخرين بطريقة مقنعة وذات صدى عاطفي.

٤٤. القدرة على الدفع بالحجج القوية والأدلة الواضحة للتأثير على الآخرين أثناء ترجمة الرؤية لإجراءات واقعية.

٤٥. مهارة التفاعل بفعالية عبر الثقافات المختلفة وخلق بيئات شاملة تقدر وتحترم وجهات النظر المتنوعة وتأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية الدقيقة.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٤٦. محافظة القائد على المعايير والمبادئ الأخلاقية وإظهار الاتساق بين أقواله وأفعاله.

❖ المهارات الإدارية والتنظيمية:

٤٧. امتلاك القائد الأكاديمي مستوى عالٍ من الحرفية المهنية بالمهام المطلوبة والإلمام المتعمق بالمجالات المنوط به إدارتها.

٤٨. قدرة القائد الأكاديمي على تنظيم وترتيب المهام والموارد والجدول الزمنية بشكل منهجي لتحقيق الأهداف بكفاءة.

٤٩. الحسم وقدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب في أجواء الغموض وعدم اليقين.

٥٠. قدرة القائد الأكاديمي على موازنة الأهداف المؤسسية مع الاتجاهات الجديدة الناشئة.

٥١. القدرة على تنويع مصادر جمع المعلومات، وتجنب الاعتماد على جهة واحدة أو مصدر محدد لمواجهة التحديات واغتنام الفرص.

٥٢. كفاءة القائد الأكاديمي في إدارة الميزانيات في ظل عدم اليقين المالي ومراقبة النفقات والتكلفة والعائد.

٥٣. القدرة على تحقيق الامتثال التنظيمي للمبادئ والقواعد المتفق عليها من أجل الحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة.

٥٤. امتلاك المهارات الرقمية واستخدام أدوات تحليل البيانات والنمذجة لتقييم الأداء وتحديد الاتجاهات والتنبؤ بالنتائج.

٥٥. التوجه الريادي وامتلاك عقلية تحتضن الابتكار والمجازفة والاستباقية بفتح آفاق جديدة للعمل لم يتم خوضها من قبل.

٥٦. القدرة على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، بتقديم خدمات عالية الجودة، والالتزام بتقييم الأداء المؤسسي والتحسين المستمر.

٥٧. مهارة القيادة الجماعية وتوجيه الآخرين لتحقيق صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبلهم ومستقبل المؤسسة التعليمية.

٥٨. قدرة القائد الأكاديمي على توفير بيئة داعمة للعمل الفريقي والتعاوني والقدرة على الإدارة الفعالة للصراعات.

ب- أهداف التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح بشكل رئيس لتنمية وتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا للتعامل الناجح مع سياق VUCA، ومنه تنبثق بعض الأهداف الفرعية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. تقليص الفجوات والثغرات بين الجدارات الحالية والمأمولة، من خلال استهداف أوجه القصور لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا ذات الصلة بالقدرة على التعامل مع البيئات سريعة التغير والمضطربة والديناميكية، بوصفها جدارات تتطلبها السياقات الحالية وكذلك التغيرات المستقبلية المتوقعة.
٢. تنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وتعزيز قدرتهم على استيعاب الأحداث والمتغيرات المعقدة وغير المألوفة، والتشخيص السليم لطبيعتها، والقدرة على القيادة بنجاح في ظل هذا السياق وفق نهج استباقي.
٣. طرح مجموعة من التقنيات والإجراءات التنموية التي قد يكون لها أثر إيجابي في تحسين مستوى تكيف القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، ومن ثم تحسين الأداء والممارسات الحالية والجاهزية للتغيرات المستقبلية بفعالية.
٤. تحقيق التوازن النفسي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها نتيجة تعقد المهام القيادية والإدارية بفعل التغيرات والسياقات غير المألوفة.
٥. تحديد بعض المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإجراءات المقترحة؛ مما يمكن من تلبية تلك الاحتياجات ومن ثم زيادة احتمالية نجاح مساعي تنفيذ المقترحات على أرض الواقع.
٦. تحديد بعض المعوقات المحتملة التي قد تعترض إجراءات تنمية وتطوير جدارات القيادات الأكاديمية؛ مما يساهم في توقع تأثير كل تحد والاستعداد بشكل استباقي لمعالجته بفعالية.

ج- منطلقات التصور المقترح.

يستند التصور المقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في سياق VUCA، إلى عدة اعتبارات تمثل نقاط انطلاق أو محددات موجهة يمكن أن تسهم بشكل أعمق في تأكيد أهميته، والتي سيتم عرضها فيما يلي:

١. رؤية مصر ٢٠٣٠ وسعيها لتحسين جودة حياة المجتمع المصري بأبعادها المختلفة، وفيها يعد التعليم أساس التنمية البشرية وأحد الركائز الأساسية التي تسهم في بناء الفرد والمجتمع وبلوره ملامحه في الحاضر والمستقبل، كما تعد مخرجاته شرط ضروري لكل تنمية توصف بالشمولية والاستدامة.

٢. الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وما تشمله من أهداف لاسيما تلك المتعلقة بدعم وتنمية الموارد البشرية، وتطوير قدرات القيادات العليا والمتوسطة، وإعادة هيكلة مراكز تطوير وتنمية قدرات القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من المقومات البشرية التي تملكها المؤسسات الأكاديمية؛ بما يدعم توجه الدولة نحو اقتصاد مبني على المعرفة يحقق للمجتمع المصري ما يصبو إليه من تقدم وازدهار.

٣. المكانة التي تحتلها جامعة المنيا وأهمية دورها القومي؛ كونها تشكل حاضنة للمواهب والكفاءات البشرية التي تُساهم بشكل فعال في رقي صعيد مصر، وكذلك دورها في تجاوز العديد من التحديات التي تواجهه؛ ومن ثم أضحت مطالبه أكثر من ذي قبل بإعادة النظر في كافة أدوارها ووظائفها وتصحيح مسارها وجعله أكثر تفاعلاً وحيوية وفقاً لحاجات العصر في ظل التحديات الداخلية والخارجية المحيطة، بل وباتت قدرتها مرهونة باستشراف مستقبله ودراسة توجهاته والاستعداد الملائم له.

٤. الديناميكية الراسخة التي تجتاح جميع القطاعات بشكل عام وتؤثر على التعليم العالي بالتبعية؛ بسبب التطورات المستمرة المدفوعة بفعل العولمة والرقمنة والتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والسياسية... الخ؛ بوتيرة متسارعة وامتزامة ومتداخلة على نحو

يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات المعاصرة وقادتها؛ الذين أصبحوا يتعاملون مع تغيرات غير مسبوقه وغير مألوفة ومعقدة بوصفها ملامح وسمات أساسية للألفية الثالثة، مما يستلزم ضرورة التفاعل مع تلك المستجدات والسعي الدؤوب نحو التطوير والتحديث بما يتناسب مع تغيرات العصر السريعة والمتلاحقة.

٥. **تطور الفكر الإداري المعاصر**، بشكل دائم وتأثره بالتطورات المتنوعة التي حدثت في الآونة الأخيرة؛ ومسايرة تلك التغيرات عبر طرح اتجاهات ومداخل وأفكار ونماذج فكرية ورؤى جديدة تجسد تطور موازي أو مقابل في الفكر الإداري؛ بغية توظيفها للتغلب على التحديات التي تنشأ في المنظمات المعاصرة في ظل مجموعة متنوعة من التحولات والتغيرات المستمرة وغير المتوقعة.

٦. **الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الأكاديمية**، عبر مجموعة متنوعة ومتشعبة من الأدوار القيادية في تحقيق نجاح جامعة المنيا وتطوير أدائها، وتحويل رؤيتها ورسالتها لنتائج ملموسة على أرض الواقع، من خلال توفير بيئة إيجابية داعمة تفضي لنتائج مؤسسية مثمرة؛ وعبر استجابات واعية لحاجات كل من الجامعة والمجتمع المحيط، لاسيما إذا امتلكت القدرة على التعامل المستنير مع العناصر الديناميكية المتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية.

٧. **الحاجة الماسة لتطوير الجدارات القيادية الحالية واكتساب جدارات جديدة**، تتناسب مع ملامح السياق الحالي ومتطلباته؛ بغية سد الثغرات القيادية المتمثلة في تقادم مهارات القيادة الراسخة التي اعتادت ودأبت عليها المؤسسات في مواجهة القضايا والتحديات المتنوعة، وقصور القادة في الاستجابة بشكل استباقي للوضع الجديد الذي يتسم بالتقلب والغموض والتعقيد وعدم اليقين وما يصاحبه من تحديات متشابكة الجوانب والأبعاد، والتي تتطلب بدورها نهجاً مغايراً للنهج المعهود في السياق التقليدي السابق، ومن ثم تستلزم متطلبات النجاح الحالية حاجة القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا لتطوير الجدارات الحالية واكتساب جدارات جديدة، للتمكن من إداء قيادي وإداري فعال في ظل الإيقاع السريع غير المسبوق.

د- مرتكزات التصور المقترح.

تمثل المرتكزات حجر الأساس أو اللبنة الأساسية التي يتم الاستناد إليها في تقديم الإجراءات والتدخلات المطروحة بالتصور المقترح؛ بما يساهم في تأكيد فعاليته ومصداقية تأثيره في تحقيق الأهداف المتوقعة من تنفيذه؛ وفيما يلي أبرز المرتكزات التي اعتمد عليها التصور المقترح الحالي:

1. قناعة القائد الأكاديمي بالتعلم مدى الحياة لتصبح جزء أصيل من نسيجه الشخصي؛ انطلاقاً من كونها عملية متواصلة وليست مؤقتة أو عارضة، مع أخذ زمام المبادرة وإظهار الشغف والفضول الدائم بكل جديد ومؤثر على الحياة المهنية والأكاديمية والإدارية، والسعي للنشط للتحسين والتطوير الذاتي والبحث بشكل استباقي عن فرص التعلم والمعرفة الجديدة لدعم التنمية المهنية المستدامة؛ بما يعزز قدرته على التكيف والمرونة والنجاح في بيئات ديناميكية وسريعة.
2. التنوع الواضح في الجدارات القيادية المطلوبة للنجاح في بيئة VUCA، مما يستلزم طرح روافد ومسارات متنوعة لتنمية أكثر فعالية، وتزويد القيادات بمجموعة واسعة من فرص التطوير والتنمية، وتوفير قنوات متعددة يمكن الاعتماد على مزيج منها، والتي يمكن أن تلهمهم بأفكار وأساليب ومداخل تنموية مبتكرة جديدة.
3. تباين الجدارات القيادية المطلوبة عبر مستويات الإدارة الجامعية المختلفة؛ فضلاً عن التفاوت في امتلاك الجدارات من قائد أكاديمي لآخر؛ مما ينفي مقولة "نهج واحد يناسب الجميع"، ومن ثم يستدعي توفر روافد تنموية أكثر تنوعاً وجاذبية وفعالية في تلبية الاحتياجات المتنوعة للقيادات الجامعية؛ وبما يضمن التركيز على الجدارات الأكثر أهمية وذات المغزى وذات الصلة الوثيقة بالأدوار الحالية لكل منهم وبأهدافهم المهنية وبمجالات اهتماماتهم.
4. التركيز على الجوانب العملية والخبرات التطبيقية ذات الصلة الوثيقة بممارسات القيادات الأكاديمية؛ من خلال تنمية جدارات ملموسة يمكن توظيفها عبر مواقف واقعية

وسياقات حقيقية، وتطبيقها عبر المهام والأدوار القيادية الحالية والمستقبلية، مما يجعلهم أكثر ثقة في قدراتهم وأكثر جاهزية لمواجهة التهديدات المختلفة، وأكثر قدرة على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة بالبيئة المحيطة.

٥. ضرورة التنمية المتوازنة للأدوار المتنوعة التي يتولها القادة الأكاديميون، كعلماء وأساتذة جامعيين وما يتعلق بها من مهام ومسؤوليات مهنية، وكرجال إدارة يتعهدون بإدارة أقسام أو مؤسسات جامعية كاملة وفق قوانين ولوائح تنظيمية ومبادرات واستراتيجيات وأجندات مستقبلية، فضلاً عن دور القيادة بالمفهوم الصحيح لها.

هـ- المستفيدون من التصور المقترح.

يمثل التصور المقترح قيمة ملموسة لمجموعة متنوعة من المستفيدين؛ إذا من المأمول أن يسهم في إحداث تأثير إيجابي، ويعود بالنفع على كل مما يلي:

١. القيادات الأكاديمية الحالية بجامعة المنيا بوصفها الفئة المستهدفة من الدراسة الحالية؛ من خلال إلقاء الضوء على الجدارات التي تحتاج تنمية وتطوير، وبما يؤثر إيجاباً على أدائهم الإداري والقيادي.

٢. قيادات الصف الثاني، بتوجيه الانتباه لطبيعة الجدارات التي يجب السعي لتنميتها وتعزيزها خلال مسيرتهم الأكاديمية؛ بغية تعظيم فرص توليهم مسؤوليات إدارية في المستقبل.

٣. القائمون على اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، بإبراز الجدارات الجديدة المطلوبة للتعامل بفعالية مع سياق VUCA؛ مما ييسر إجراءات تحديث المعايير والأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم المرشحين لتلك المناصب.

٤. الجهات المنوط بها تصميم البرامج التنموية للقيادات الأكاديمية بقطاع التعليم العالي وبجامعة المنيا، من خلال تقديم مجموعة غير تقليدية من التقنيات والمداخل المستخدمة لتطوير الجدارات، ومن ثم رفع مستوى فاعلية تلك البرامج.

و- إجراءات التصور المقترح.

لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في سياق VUCA، يتبنى التصور المقترح منظور مزدوج قائم على الاستفادة من مبادرات التنمية الشخصية المستقلة من قبل

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

القيادات الأكاديمية من جانب، بالإضافة للإجراءات المؤسسية لتعزيز التنمية المستدامة من جانب آخر؛ إذ يعد تنوع مسارات التطوير المهني وتبني مجموعة متنوعة من سبل التنمية الرسمية وغير الرسمية أمرًا ضروريًا لدعم التنمية المستدامة الفعالة والتنمية الرأسية للقيادات الجامعية. وفيما يلي توضيح ذلك.

❖ التنمية المهنية الذاتية:

يمثل الاهتمام والرغبة الشخصية وتحمل المسؤولية نحو التعلم المستمر، مفتاح النجاح في تحقيق التنمية المهنية المستدامة بوجه عام، وكذلك في تنمية الجدارات التي تتطلبها بيئة العمل الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تعزيز القدرة على التكيف في البيئات المتغيرة وغير المستقرة. وتستند ملامح هذا الجانب إلى مبادرات القائد الذاتية ورغبته في تطوير نفسه، والتزامه بعملية التعلم باستثمار الوقت والجهد في اكتساب المعرفة وتحسين الذات، وإظهار اهتمام بالمجالات التي يرغب في تعلمها وبالمتعة خلال ذلك؛ عن طريق الاستفادة من كل فرص التعلم المتاحة لتعميق معارفه وتعزيز قدراته وتحقيق النمو الشخصي المستدام، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١. تقييم القادة الأكاديميون بجامعة المنيا بشكل شخصي وموضوعي لجوانب القوة والضعف لديهم؛ لتحديد الثغرات والفجوات وجوانب القصور في المعارف والمهارات والقدرات استناداً للجدارات القيادية المطلوبة داخل العمل الجامعي لاسيما المتعلقة بالمستوى الإداري المنوط به القائد، وذلك بمقارنة مجموعة الجدارات الحالية التي يمتلكها مقابل الجدارات المطلوبة فعلاً لأداء أدواره ومهامه ومسئوليته وفقاً للمتغيرات والمستجدات البيئية المتطورة، مع أهمية رصد فعالية مبادرات التنمية الذاتية ومراقبة التقدم بمرور الوقت وتعديل أهدافهم وأولوياتهم التنموية لتلبية الاحتياجات والظروف المتغيرة؛ مما يعزز من جدارات التعامل مع المواقف والأحداث غير المتوقعة خلال البيئات المضطربة.

٢. استخدام القادة الأكاديميون بجامعة المنيا لفتوات وأساليب متنوعة للحصول على آراء وتقييمات المحيطين بهم من خلال (التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة -360 Degree Feedback) عبر مصادر متنوعة، لاكتساب رؤى قيمة تعزز نقاط القوة لديهم من

جانب، وتلقت الانتباه للجوانب التي تحتاج مزيد من التحسين والتطوير من جانب آخر، وأهمية تبني القائد فكر متفتح، والاستعداد للاستماع وتقبل النقد البناء والملاحظات الإيجابية كفرصة للتعلم والتطوير، بما يدعم تنمية جدارات البقاء مرناً وقابلاً للتكيف في عالم سريع التغير.

٣. انخرط القادة الأكاديميون بجامعة المنيا في أنشطة التعلم الموجه ذاتياً وإعطاء الأولوية لها كقيمة أساسية في تنمية جدارات التعامل مع السياق المهني وما يتصل به من تحديات وتغيرات متنوعة، وذلك بتحديد الجدارات المطلوبة بشدة للتعامل بشكل أكثر فعالية مع هذه التحديات والبحث الدائم عن فرص تطوير المعارف والمهارات الشخصية والقيادية؛ من خلال حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات وقراءة الكتب والمقالات والأوراق البحثية ذات الصلة بالمجالات التي تحتاج مزيد من التحسين والتطوير.

٤. تبني القادة الأكاديميون بجامعة المنيا للفكر التأملي والاستقصاء النقدي كعمليات مستمرة لاكتشاف رؤى أعمق للذات وتحدي الأنماط الذهنية الراسخة؛ ومن ثم التخلي عن الممارسات التي عفا عليها الزمن، وتبني سبل أفضل للنمو والتطوير من خلال تقييم ممارساتهم المهنية والقيادية، والتفكير بانتظام في التحديات التي تعترضهم أو تواجه القطاع المهني أو المستوى الإداري الذي يشغله، بغية تحديد الدروس المستفادة من الممارسات الإيجابية من جانب، والتوصل للجوانب التي تحتاج تعديل أو تصحيح للبقاء على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المهنية والمؤسسية من جانب آخر. ومن المتوقع أن يساهم هذا الإجراء في تطوير الجوانب العقلية والمهارية والوجدانية لدى القائد كالوعي الذاتي، والتفكير خارج الصندوق وتعزيز المرونة الفكرية والبصيرة، والذكاء العاطفي... الخ.

٥. مواصلة القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا لعمليات التدريب الذهني التي تشكل تقنية تنمية قيمة لتطوير وتحسين الجدارات القيادية؛ بتوظيف التصور الذهني بشكل افتراضي على مواجهة التحديات المتنوعة ومواجهة القضايا والأحداث غير المتوقعة في البيئة المعقدة والديناميكية والتغلب عليها، وبالمثل يمكن الاستفادة من ذات التقنية في

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

تصور سيناريوهات النجاح والإنجازات وتصور أنفسهم وهم يحققون أهدافهم، بما يدعم الثقة والتحفيز الذاتي للقيادة الفعالة.

٦. تنمية القادة الأكاديميون بجامعة المنيا ذاتياً لقدراتهم المتعلقة بالمرونة وسرعة التأقلم والتكيف مع الأحداث والتحديات؛ من خلال التعلم من الأخطاء وتقبل الاخفاقات باعتبارها فرصاً قيمة للتعلم؛ وبالتأمل فيما أسفرت عنه التجارب من دروس مستفادة، وتحليل كيفية حدوث الأخطاء ولماذا حدثت، والآثار التي تترتب عليها، وكيف يمكن تجنب آثارها السلبية وتحسين أو تطوير الأداء والممارسات المهنية مستقبلاً، بما يعزز ممارسات القيادة التكيفية التي تنسم بالمرونة والاستجابة والقدرة على التنقل في البيئات المعقدة وغير المؤكدة، فضلاً عن تطوير رشاقة الاستجابة للأولويات والتوقعات والمتطلبات المتغيرة.

٧. حرص القادة الأكاديميون بجامعة المنيا على الانخراط في شبكات مهنية متنوعة لاسيما مع أصحاب المصلحة المتنوعين، والحفاظ على تواصل فعال ومثمر؛ كضرورة للقيادة الفعالة في عالم شديد الترابط، نظراً لما توفره تلك الشبكات من رؤى قيمة وتبادل أفضل للممارسات والخبرات فيما يتعلق بالتحديات المشتركة، ومن ثم تشجيع التعاون متعدد الوظائف وتبادل المعرفة لتعزيز التعلم المستمر؛ وبما يضمن الوصول لحلول فعالة ترضي جميع الأطراف.

٨. تواصل القادة الأكاديميون بجامعة المنيا الدائم مع أقرانهم من قادة التعليم العالي ممن يشغلون وظائف وأدوار مماثلة عبر جلسات تفاعلية توفر فرص التنمية والتطوير الأكثر ثراءً؛ من خلال سرد تجاربهم وخبراتهم وتبادل الأفكار فيما يتعلق بالتحديات المشتركة والمبادرات الناجحة، وكذلك تقديم رؤى ونصائح قيمة بناءً على تجاربهم وممارساتهم الخاصة، والتي ربما تتشابه مع ما يتعرض له أقرانهم من تحديات؛ فضلاً عن البقاء على اطلاع دائم بالتغيرات والمستجدات المتعلقة بالقطاع، مما يسهل قدرتهم على التعامل مع أبعاد VUCA المختلفة، واعتماد نهج استباقي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٩. محاكاة القادة الأكاديميون بجامعة المنيا لنموذج قيادي ناجح، واتخاذة قدوة وتجسيداً إيجابياً وملهماً لصورة القائد التي يجب التطلع إليها؛ وذلك بتبني القيم والمبادئ والمواقف والصفات المرغوبة التي يمكن محاكاتها في حياتهم المهنية، والتمائل مع ممارساته القيادية وأسلوبه في التغلب على التحديات والاستفادة من الفرص، وكيفية التفاعل مع ملامح بيئات العمل المعاصرة، وغيرها من الجداريات الأخرى المرغوبة.

١٠. توظيف القادة الأكاديميون بجامعة المنيا للمصادر والأدوات المتاحة عبر الإنترنت، مثل الموارد الرقمية والمنصات التعليمية والمدونات والبودكاست والندوات... الخ، للبقاء على اطلاع دائم بأبرز الاتجاهات الإدارية وأفضل الممارسات المهنية لاسيما ذات الصلة بتنمية جداريات معالجة البيانات واستخلاصها، والقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز الأعمال والمهام المعتادة، وكذلك تسخير قوة تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة أثناء الأحداث والمشكلات المستجدة.

١١. تحدي الذات وتجاوز منطقة الراحة الخاصة؛ من خلال استفادة القادة الأكاديميون بجامعة المنيا من فرص التعلم أثناء القيام بالمهام القيادية والإدارية المتنوعة وتجربة أساليب جديدة من خلال تحدي ممارسات القيادة التقليدية وتبني أساليب أكثر تقدمية، والاستفادة من وجهات نظر العاملين أو التابعين وخلفياتهم وخبراتهم المتنوعة، وتمكينهم وتعزيز استقلاليتهم، والاستفادة من الذكاء الجماعي، ودعم الإبداع والابتكار والشفافية والتواصل المفتوح ... الخ؛ بما يساهم في إيجاد أفكار جديدة متميزة والتمكن من النجاح على المدى الطويل.

❖ الإجراءات المؤسسية لتعزيز التنمية المهنية المستدامة:

تشغل برامج التطوير المهني والتنمية المهنية المستدامة اهتمام مؤسسات التعليم الجامعي عموماً وجامعة المنيا بوجه خاص من خلال مجموعة مخططة من البرامج الهادفة لتحسين ممارسات كل المنتسبين للجامعة، انطلاقاً من أهمية ما يملكه المورد البشري من معارف ومهارات وخبرات، تتسق مع متطلبات المهام والمسئوليات الحالية والمستقبلية، وبما يمكن من تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع والمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف والغايات المؤسسية، ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح عدة مداخل واستراتيجيات تدريبية غير تقليدية يمكن

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- الاستفادة منها وتوظيفها عند تصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة الهادفة لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية الجامعية بجامعة المنيا للتعامل الفعال مع أبعاد VUCA، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي يمكن تنفيذها على المستوى المؤسسي، من خلال ما يلي:
1. توظيف التدريب التطبيقي كتقنية منظمة للتدريب على حل مشكلات العالم الحقيقي؛ بحيث يتم تشكيل فرق تدريبية صغيرة من القادة الأكاديميين بجامعة المنيا لمواجهة التحديات المعقدة ذات الصلة بسياقهم المهني؛ عبر عملية منهجية قائمة على تكامل المعرفة النظرية والمهارات العملية لمعالجة قضايا واقعية تمس أدوارهم ووظائفهم ومؤسساتهم أو قطاع التعليم العالي عموماً؛ ومن خلال ذلك يكتسب القائد مهارات عملية قيمة تعزز تطوره المهني وتدعم قدراته على القيادة بثقة في مشهد تعليمي سريع التغير.
 2. الاستفادة من دراسات الحالة والمحاكاة وتحليل بعض النماذج الواقعية التي تجسد الطبيعة المترابطة والديناميكية وغير الخطية للبيئة الديناميكية الحالية، ومناقشة آثار التغيرات الناشئة على أحد جوانب منظومة التعليم بجامعة المنيا وعلاقتها بعيدة المدى على المنظومة بأكملها، مما يساهم في تعميق فهم القادة الأكاديميين لملامح التعقيد ببيئاتهم الجامعية داخلياً وخارجياً، وتعزيز القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والقيادة والإدارة بشكل فعال ضمن أنظمة معقدة.
 3. الاستعانة بتقنية "زيادة مستويات التعقيد" لتنمية مهارة القادة الأكاديميين بجامعة المنيا وثقتهم وجدارتهم بشكل منهجي في التعامل مع المواقف المعقدة عبر جولات متدرجة التعقيد؛ وذلك بالبدء بممارسة مهارات أساسية كلبينات أولية للتعلم، يتبعها تدريجياً مهام وأنشطة أكثر تعقيداً وأكثر تقدماً، بإضافة متغيرات جديدة أو افتراض سيناريوهات أكثر تحدياً أو بتطبيق مهاراتهم في سياقات جديدة وغير مألوفة، بما يحقق تعزيز وتطوير مهارات التفكير العليا لديهم، ودعم مهارة التفاعل مع البيئات المهنية المعقدة والديناميكية، والجاهزية لمواجهة التحديات المستجدة التي قد يواجهونها أثناء القيام بأدوارهم بثقة وكفاءة.

٤. استخدام تقنيات تدريبية كتنخطيط السيناريوهات، ومحاكاة صنع القرار، وتحليل المخاطر، والتشاور مع أصحاب المصلحة، والنظر من خلال وجهات نظر وزوايا متعددة، بغية تدريب القادة على عمليات اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد البيئي وظروف عدم اليقين، والاستعداد لتصحيح المسار عند ظهور معلومات جديدة؛ مما يعزز المرونة والقدرة على التكيف والاستباقية.
٥. ممارسة التدريب القائم على لعب الأدوار لتنمية جدارات القادة ذات الصلة بالقدرة على بناء الثقة والتوافق في ظل العلاقات المترابطة والمتشابكة، والتعاون بفعالية مع أصحاب المصلحة سواء من داخل جامعة المنيا أو خارجها، والاستفادة من الذكاء الجماعي من أعضاء هيئة التدريس وطلاب وأعضاء المجتمع المحلي والقطاعات الأخرى... الخ؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال فهم عميق للترابط بين مؤسساتهم وممارساتهم والأنظمة والكيانات المحيطة، مما يساهم في تنمية المهارات العقلية اللازمة للتغلب على تعقيدات بيئاتهم المهنية والالتزام بتحقيق نجاح مشترك للجميع.
٦. الاستفادة من أنشطة التعلم التجريبي وورش العمل القائمة على الارتجال، لتدريب القادة الأكاديميين بجامعة المنيا على اتخاذ القرارات تحت ضغط سرعة الاستجابة للتحديات والفرص الناشئة، بهدف تعزيز مهارات القيادة الرشيقة وتنمية المرونة والقدرة على التكيف كمهارات أساسية للتعامل مع البيئات الديناميكية سريعة التطور والتقلب، والنظر لهذا السياق باعتباره فرصة للنمو والابتكار وليس تهديداً.
٧. توظيف مجموعة من الأدوات والمنهجيات ذات الصلة بتعزيز جدارات القادة الأكاديميين بجامعة المنيا للتفكير المنظومي وتطبيق مبادئه على مشاكل وتحديات واقعية في سياق بيئاتهم المهنية، كالمخططات السببية، ومخططات التأثير؛ لتصور العلاقات السببية وردود الفعل وفهم بنية وديناميكيات الأنظمة والترابط بين الأجزاء المختلفة للسياقات الآنية، والاستفادة منها في تحديد الأسباب الجذرية، وتصميم التدخلات المنهجية، وقيادة التغيير المستدام داخل مؤسساتهم الجامعية.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٨. استخدام دراسة الحالة ولعب الأدوار، والمناقشة الجماعية بالتطبيق على أمثلة واقعية ذات صلة بالمبادئ الأخلاقية والقيم المهنية، والمعضلات الأخلاقية وتحديات المسؤولية الاجتماعية والبيئية التي تواجه جامعة المنيا وقياداتها؛ بهدف فهم الأبعاد الأخلاقية لتصرفاتهم وقراراتهم المهنية، وتوقع العواقب المحتملة لممارساتهم وقراراتهم؛ ومن ثم تعزيز قدرتهم على تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة المتعددين، وحماية المصالح طويلة المدى لمنظماتهم والمجتمع ككل.
٩. استخدام أسلوب حل المشكلات ودراسات الحالة والمشاريع العملية خلال ورش العمل؛ لتعزيز قدرة القادة الأكاديميين بجامعة المنيا على دمج المعرفة الجديدة مع الخبرات الحالية والسابقة، بوصفها تقنية تجسد الطبيعة الديناميكية للتنمية والتطوير المهني، ودعم قدرتهم على البناء على تجاربهم السابقة، وتعميق خبراتهم، وتطبيق معارفهم بشكل فعال في تحقيق النتائج المرجوة عبر سياقات متنوعة ومستجدة وغير مألوفة.
١٠. الاستفادة من الحلقات النقاشية الجماعية في تحدي الطرق التقليدية في التفكير والممارسة، والتشكيك في الأنماط الراسخة كالممارسات والمنهجيات والإجراءات التنظيمية التقليدية؛ عن طريق حث القادة الأكاديميين بجامعة المنيا على التفكير النقدي في الممارسات والمعايير والافتراضات والمعتقدات الحالية، ومناقشة سبب وجودها والهدف منها وجدواها والعواقب المحتملة إذا كانت افتراضاتهم غير صحيحة، ثم البحث عن آفاق جديدة من التغيير الإيجابي عبر وجهات نظر بديلة من التفكير الابداعي والعصف الذهني؛ لطرح أفكار جديدة، وتجربة أساليب مختلفة، والبحث عن حلول مبتكرة للمشاكل والتحديات القائمة.
١١. استخدام تخطيط السيناريو لتنمية جدارات القادة الأكاديميين بجامعة المنيا للتفكير الاستراتيجي والاستشراف وتوقع ومعالجة التحديات والفرص والتغيرات المستقبلية المحتملة، من خلال إجراء مسح بيئي لفهم المشهد المتطور للتعليم العالي والبيئة المحيطة، وبناء مجموعة متنوعة من السيناريوهات أو المستقبلات البديلة لجامعة المنيا

وكلياتها، استناداً للتوقعات التي تم تحديدها، وكيفية تأثير كل سيناريو على أدوارهم وبيئاتهم المهنية.

١٢. الاستعانة بتقنية "جلسة التعلم الغامر ذو المشكلة الواحدة"، بالتطبيق على واحدة فقط من التحديات المشتركة التي تواجه القادة الأكاديميين بجامعة المنيا؛ بهدف التعمق في فهم أسبابها الجذرية وديناميكيته وحلولها المحتملة، والعمل على معالجتها بشكل مركز ومكثف وعميق وتطبيق معارفهم ومهاراتهم، والتعاون معاً لتطوير حلول مبتكرة، بحيث ينغمس القادة في بيئة تدريبية ديناميكية تفاعلية، متضمنة مزيج من الاستراتيجيات كالمحاكاة، ودراسات الحالة، ولعب الأدوار، وتجارب ميدانية؛ مما يوفر خبرة تدريبية جذابة وذات صلة بتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المهنية الواقعية بثقة وفعالية.

١٣. تضمين تقنية "النمذجة" في تنمية جدارات القادة الأكاديميين بجامعة المنيا المتعلقة بدعم القرار وعمليات الإدارة المتنوعة، والمخاطر وإدارتها، والنمذجة المالية، بإنشاء تمثيلات مبسطة أو محاكاة لظواهر أو عمليات أو أنظمة العالم الحقيقي، مما يساهم في تعزيز فهم الظواهر المعقدة، ودعم مهارات التفكير النقدي، والتغلب على عدم اليقين والتعقيد في ممارساتهم المهنية.

١٤. دمج التقنيات القائمة على التكنولوجيا كالواقع الافتراضي والواقع المعزز في برامج تنمية وتطوير جدارات القادة الأكاديميين بجامعة المنيا لتوفير تجارب تعليمية فردية؛ لاسيما تلبية الاحتياجات الفردية لتطوير جدارات كل قائد على حدا وفق مجالات اهتمامه ومهامه ومسئوليته والتحديات المحددة التي تواجهه؛ مما يسمح بتجربة تعليمية مخصصة وموجهة ذاتياً، تعزز فعالية القيادة ونجاحها في مواجهة التحديات والمواقف الضبابية الملامح في ظل السياق الديناميكي للتعليم العالي.

١٥. تقديم وحدات تدريبية قصيرة ومركزة من خلال استراتيجية التعلم المصغر تستهدف اكتساب وتطبيق المعرفة ذات الصلة بأدوار القادة الأكاديميين بجامعة المنيا ومسؤولياتهم المتجددة وتعزيز قدرتهم على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، واكتساب جدارات محددة ضرورية للتغلب على ملامح عالم VUCA؛ وتوفير محتوى يتماشى مع احتياجات

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

التطوير المهني لهم لاسيما إذا تضمن عناصر تفاعلية وعملية تشجع المشاركة النشطة وتطبيق التعلم في سياقات العالم الحقيقي.

١٦. الاستفادة من دراسات الحالة كأداة قيمة لتطوير وتحسين جدارات القادة الأكاديميين بجامعة المنيا في عالم VUCA من خلال تعزيز التفكير النقدي وحل المشكلات، وصنع القرار في ظل عدم اليقين، وتعزيز القدرة على الموازنة بين الأولويات المتنافسة والمتعارضة، وتوقع النتائج والعواقب المحتملة عند معالجة التحديات المعقدة المطروحة، وشحذ قدرتهم على اقتراح حلول فعالة وتقييم مسارات العمل البديلة.

ز - متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

يتوقف نجاح التصور المقترح على توافر بعض المتطلبات أو الشروط المسبقة اللازمة لضمان تحقيق أهدافه بالشكل المأمول، وتعكس الظروف الواجب تهيئتها لتنمية وتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا للتعامل الناجح مع سياق VUCA. وتتمثل مجموعة المتطلبات التي تشكل جانباً داعماً لتنفيذه، في التالي:

١. استحداث مركز قومي أو إدارة مركزية تتبع المجلس الأعلى للجامعات مباشرة، تهدف لتنمية وتطوير جدارات القيادات الأكاديمية الجامعية العليا، من خلال سلسلة من الأنشطة والعمليات بدءاً من تحديد الاحتياجات التنموية حتى تقييم أثرها على الأداء الفردي والمؤسسي؛ وذلك استبدالاً لمصفوفة البرامج التي توفرها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية للقيادات الأكاديمية تحديداً؛ نظراً لخصوصية تلك الفئة وما تنسم به من مستوى علمي ومعرفي متخصص وعميق، ومكانة مرموقة ومراكز وظيفية رفيعة، فضلاً عن طبيعة المهام والأدوار المتعددة والمعقدة المنوط بهم القيام بها، لذا قد يكون لهذا المتطلب دور بارز في تعزيز جداراتهم من خلال مداخل تنموية غير تقليدية تتسق مع المشهد المتطور باستمرار للتعليم العالي، وبما يمكن القيادات الجامعية من التغلب على التحديات بثقة واقتدار.

٢. تعديل مهام ووظائف مركز التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة المنيا، بحيث يتم توسيع مسؤولياته وتعظيم الاستفادة من كوادره والمنتسبين إليه؛ بحيث لا يقتصر عمله على بناء الخطط الاستراتيجية الجامعية وتقديم الدعم الفني للكليات بهذا الشأن، بل يمتد دوره كداعم للقيادات الأكاديمية بشأن تشخيص المستجدات والتحولات التي يستلزمها المستقبل القريب والبعيد، أو تلك المتوقعة والمحتملة بالبيئة الداخلية والخارجية، والتعمق في دراسة الأبعاد والمتغيرات الحالية والمستقبلية والتنبؤ بها والاستعداد لمعالجتها، وما يتعلق بذلك من استشراف وبناء سيناريوهات وتخطيط استراتيجيات بديلة؛ بما يمكن القيادات الأكاديمية من استخدام أساليب متقدمة من التفكير والتحليل العلمي المنظم للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية والناشئة، ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة.

٣. إعادة النظر في برامج تنمية قدرات القيادات الأكاديمية الحالية بمركز تنمية القدرات بجامعة المنيا؛ بإحلال بعض البرامج المتقدمة أو التي يغلب عليها الطابع النظري، بحزمة من البرامج المصممة لتلبية الاحتياجات والتحديات الناشئة والمتجددة التي يواجهها القادة الأكاديميون على أرض الواقع؛ بغية تنمية القدرة على التفكير خارج الصندوق وتصور حلول جديدة للمشكلات القائمة والمستجدة، ومزيد من العمق عند التعامل مع المشكلات غير المتوقعة، فضلاً عن تمكّنهم من اقتناص الفرص المصاحبة للتغيير في البيئة الخارجية والبحث النشط عن فرص جديدة، وإدراك الوقت المناسب للاستفادة من تلك الفرص.

٤. يعد قانون تنظيم الجامعات مرجعية تشريعية وتنظيمية رئيسة بشأن معايير اختيار وتولى المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي، مع وجود اهتمام متنامي واضح خلال السنوات القليلة الماضية بتلك المعايير؛ بإضافة مزيد من المواصفات التي تتلاءم مع طبيعة المستجدات في إطار البيئة الداخلية والخارجية؛ رغم ذلك هناك حاجة للمراجعة المستمرة للقانون وتحديث معايير اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وفقاً لسياق VUCA، والمرتقب زيادة حدة معالمه في المستقبل؛ مما يستوجب توافر قيادات تتمتع بمجموعة من المهارات الناعمة كالانفتاح والاستباقية والمبادرة والشغف

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

والفضول كدافع طبيعي للاستكشاف والتعلم والنمو عبر عملية مستمرة لاكتشاف الذات والتنمية والتطوير.

٥. بناء مصفوفة بالجدارات التي يتطلبها تولى المناصب القيادية العليا بمؤسسات التعليم العالي عموماً؛ بوصفها إطاراً مرجعياً لمقارنة مستوى الأداء الحالي بالمستوى المعياري المطلوب؛ من خلال تحليل وظيفي دقيق للتوقعات ذات الشأن بأدوارهم ومسئولياتهم ومهامهم الوظيفية، على أن يتم تحديثها دورياً بما يعكس المتغيرات المستجدة، مع ضرورة تصميم أدوات تقييم تتسم بالدقة والموضوعية والتنوع للحكم على مدى امتلاك المرشحين لتلك الجدارات.

٦. تلعب التكنولوجيا والأدوات الرقمية دوراً حاسماً في تصميم وبناء البرامج التدريبية الفعالة، ومن ثم تعد أحد المتطلبات الرئيسة لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا للتعامل الناجح مع سياق VUCA؛ وكأحد المصادر الثرية لتنمية الجدارات ذاتياً أو كوسيلة قيمة لدعم عمليات التنمية المخططة سواء كانت فردية أو جماعية، وذلك من خلال توفير مجموعة متنوعة من الموارد والمصادر الرقمية، والاندماج في منصات التعلم الجمعي ومجتمعات الممارسة المهنية الافتراضية، والاستفادة من تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز؛ لتقديم تجارب تنموية تحاكي سيناريوهات وبيئات العالم الحقيقي.

٧. تضمين حزمة البرامج التنموية التي تستهدف القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا برنامجاً تدريبياً تحت مسمى قيادة وإدارة الذات والتغلب على الضغوط المهنية؛ بغية تنمية مهاراتهم وقدراتهم بشأن تخطيط الأهداف الشخصية، وتنظيم ومراقبة أفكارهم وعواطفهم وسلوكياتهم وأفعالهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية وتعظيم إمكاناتهم المهنية.

٨. توفير ثقافة تنظيمية قوية ومواتية داخل كليات جامعة المنيا ومناخ مؤسسي داعم، يقدر التعلم مدى الحياة ويعطي أولوية للتنمية المهنية المستدامة، وللفضول والابداع والرغبة في التحسين المستمر، والشعور بالمسؤولية والالتزام بالتطوير المهني الذاتي.
٩. العناية التامة والاختيار المتأنى للأشخاص المنوط بهم تنمية جدارات القيادات الأكاديمية الجامعية لاسيما إجراءات التنمية المخططة سواء كانت بشكل فردي أو جماعي؛ خلال رحلة تنمية وتعزيز جداراتهم للتعامل مع سياق VUCA، ويمثل هذا المتطلب مكوناً حاسماً لضمان نجاح التصور المقترح؛ إذا أن توفر فريق متكامل معتمد دولياً ومتنوع التخصصات ذو خبرة قوية واحترافية فائقة في تصميم حزمة برامج مخططة ومنفذة بعناية؛ بغية إحداث قيمة مضافة حقيقية للقيادات الأكاديمية بتعزيز مهاراتهم ونموهم الشخصي والمهني، وتمثل مواصفات أفراد الفريق فيما يلي:
- (١) امتلاك خبرة واسعة حول طبيعة الدور القيادي في سياق VUCA، وما يستلزمه من جدارات غير تقليدية؛ لتصميم وتنفيذ البرامج المطلوبة بالمستوى الذي يتلاءم مع مهامهم وأدوارهم وبما يوفر أطراً وفرصاً تنموية ذات معنى تتسق مع سياقات العالم الحقيقي.
- (٢) لديهم خلفية عميقة لوظائف الجامعات وأنشطتها وعملياتها وتحدياتها ومشكلاتها، في علاقتها بالمتغيرات الخارجية والظروف المحيطة؛ لضمان مواءمة البرامج التنموية مع خصوصية المنظومة الجامعية.
- (٣) التمتع باحترافية عالية في تنمية جدارات التعامل مع VUCA؛ كالمرونة، واليقظة الذهنية، والذكاء العاطفي... الخ من خلال أساليب وتقنيات وأدوات تنموية مبتكرة وغير تقليدية.
- (٤) امتلاك سجل حافل من النجاح في دعم التنمية الذاتية للقيادات الأكاديمية، أو مع قيادات بمستويات إدارية أو قطاعات مماثلة.
- (٥) تنوع مجالات تخصص الفريق ليتسق مع طبيعة جدارات القيادات الأكاديمية المتنوعة المطلوب تنميتها كالعقلية والوجدانية والاستشرافية والرقمية... الخ.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم VUCA

٦) حرفة فائقة فيما يتعلق بالتدريب والتوجيه الشخصي؛ وفي تخصيص أو تفريد البرنامج التنموي لمعالجة بعض جوانب القصور المحددة لدى بعض القادة دون غيرهم.

ح- معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

على الرغم من أهمية تنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا لتحقيق النجاح في عالم VUCA، إلا أن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يواجه بعض العقبات التي قد تحول دون الوصول لما هو مستهدف؛ لذا يمثل رصد تلك المعوقات بشكل استباقي خطوة مهمة للتغلب عليها وتفادي آثارها بشكل فعال. وفيما يلي بعض العقبات المحتملة وكيفية معالجتها:

١. قناعة بعض القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بأنهم قادة مثاليون وأنهم أبعد ما يكونوا عن جوانب القصور أو الضعف؛ ومن ثم رفض مبدأ التنمية أو التطوير المستدام معتقدين أن كل تلك الجهود ما هي إلا مضيعة للوقت والجهد. ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال التأكيد على المسؤولية المهنية والأخلاقية للقادة والوعي بالذات والصدق التام مع النفس؛ لتبني عقلية التعلم المستمر والنمو المستدام كالمفتاح لتحقيق الإمكانيات الكاملة والكامنة بداخلهم وتحقيق التقدم على المستويين الشخصي والمؤسسي.

٢. التقليل من شأن التغيرات البيئية المحيطة، والاستخفاف بتداعيات VUCA على الأقل على مستوى قطاع التعليم الجامعي، والاعتقاد خطأً أن البيئات سريعة التغير وغير المستقرة والمضطربة وأن طالت بعض القطاعات فلن تمس المؤسسات الجامعية التي تتسم بالرسوخ منذ عقود؛ وأن الأساليب المجربة سابقاً كفيلة بتحقيق النجاح والتغلب على العقبات والتحديات الناشئة والمستجدة؛ وللتغلب على هذا المعوق يجب تغيير الثقافة التنظيمية المبنية على التمسك بالأساليب والنماذج والأنماط التقليدية، من خلال انفتاح مؤسسي دائم على المستجدات والتحولات المعاصرة في بيئة تموج بتغيرات مستمرة، قد ينتج عنها سيناريوهات متباينة بقدر وعي واستجابة المؤسسات الجامعية وقياداتها لتلك المستجدات، ليس فقط بمسايرة الأوضاع الحالية ولكن عبر استشراف مستقبل التعليم

- العالي ومستقبل منتسبيه وأصحاب المصلحة المتنوعين؛ وقد يكون لعرض نماذج المؤسسات والقطاعات التي نجحت أو تلك التي أخفقت في تجاوز تلك التحولات دور بالغ الأثر في إدراك واستيعاب تأثير تلك المتغيرات على المؤسسات الجامعية.
٣. إهمال الجوانب التطبيقية وغلبة الطابع النظري على كثير من برامج التنمية والتطوير المهني، وعدم اتساق الأهداف المعلنة مع الخبرات التعليمية والتنمية المقدمة، والتي قد لا تخدم عادة بشكل واضح مهام القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا ومسئولياتهم وأدوارهم المهنية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال العناية التامة بجميع المتطلبات المشار إليها بالتصور المقترح الحالي؛ مما يساهم في تصميم برامج تنموية تقدم قيمة مضافة وذات جدوى ويمكن تطبيقها على نحو إجرائي في الأنشطة والمهام المهنية في سياقات حقيقية.
٤. شكلية برامج التنمية والتطوير وارتباطها ذهنياً بشروط ومتطلبات تولى الوظائف القيادية فحسب، وتصميمها في قوالب نمطية موحدة تناسب الجميع، دون دراسة وتخطيط فعلي دقيق للاحتياجات الواقعية للقيادات الأكاديمية بجامعة المنيا، وللتغلب على هذا المعوق يجب أن تتم تلك العملية كمنظومة متكاملة تنطلق من تقييم أداء القيادات ومؤسساتهم، ومضاهاة الجدارات الفعلية بالمأمولة وتقدير موثوق للحاجات التنموية الفردية؛ استناداً للمستجدات والتغيرات المهنية والمؤسسية والبيئية المحيطة.
٥. القيود الزمنية التي تفرضها طبيعة عمل القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وحجم مسؤولياتهم تجاه مؤسسات تعليمية كبيرة من حيث العمليات والموارد البشرية والطلاب... الخ، مع وجود العديد من الأولويات المتنافسة أمامهم؛ مما يشكل تحد يواجههم عند الانخراط في فعاليات تنمية جداراتهم؛ فضلاً عن كون كثير من تلك الجدارات تحتاج فترة زمنية طويلة وجهود متعدد لتتضح بالمستوى المأمول؛ ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاكتشاف المبكر للمواهب القيادية وحثهم على التنمية الذاتية وتوفير خيارات تطويرية متنوعة ومرنة لهم.

قائمة المراجع العربية

- ١ أحمد حسين عبدالمعطي ورائدا رفعت محفوظ (٢٠١٩). جامعات الجيل الثالث مدخل لتحسين جودة الحياة لدى الكبار من المسنين: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج.٣٥، ع.٣، ٢٥٦ - ٣٠٦.
- ٢ أحمد محمود شحاتة (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز: EFQM، دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الاسكندرية.
- ٣ أسامة أحمد حسن (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لتعزيز ثقافة الاستدامة البيئية لدى الشباب الجامعي في ضوء التغيرات المناخية، مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مصر. مج ١٠، ع.٣، ٨١ - ١٣٠.
- ٤ إسلام خلف مهدي (٢٠٢٣). إجراءات مقترحة لتدويل مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء الخبرة الفنلندية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع.١٤، ٩١٥ - ٩٤٦.
- ٥ أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج.٨٠، ٦٣٥ - ٧٤٨.
- ٦ أسماء الهادي إبراهيم (٢٠٢١). الجامعة الخضراء: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: رؤية استشرافية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج.١٦، ع.٢، ٥٤٩ - ٦٠٢.
- ٧ آمال ربيع كامل (٢٠٢٢). دور برامج كليات التربية في مواجهة تحديات تغير المناخ: رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون: التربية العلمية وتغير المناخ، الجمعية المصرية للتربية العلمية، جامعة عين شمس، ٧٩ - ٩٢.
- ٨ آمال ضيف بسيوني (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في مواجهة جائحة كورونا: الأبعاد - التحديات - رؤية مستقبلية وتجارب ناجحة، مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص، ٢٣٦ - ٣١٠.
- ٩ أماني محمد شريف (٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج.٣٧، ع.١٢، ١ - ٧٠.
- ١٠ أميمة حلمي مصطفى (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين

- شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع. ٢٢، ٧١ - ١٦٥.
- ١ أيسم سعد محمدي (٢٠٢٢). تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة كمدخل لحل مشكلة بطالة خريجي الجامعات المصرية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ع. ٣٢، ٣٣١ - ٣٤٦.
- ٢ إيمان جمعة عبدالوهاب (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة إستشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج. ١٨، ع. ١، ٧٣٥ - ٨٧٥.
- ٣ جامعة المنيا (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥ - ٢٠١٦ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة المنيا.
- ٤ جامعة المنيا (٢٠٢٠). جامعة المنيا تفوز بالمركز الثالث لأفضل موقع إلكتروني متميز في تقديم الخدمات الحكومية بجائزة مصر للتميز الحكومي، <https://www.minia.edu.eg/Minia/award.aspx>
- ٥ جامعة المنيا (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ / ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥، مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة المنيا.
- ٦ جامعة المنيا (٢٠٢٠). دليل الطالب الجامعي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١)، قطاع شئون التعليم والطلاب.
- ٧ جامعة المنيا (٢٠٢٤). جامعة المنيا ضمن أفضل الجامعات في تصنيف التايمز العالمي للجامعات الناشئة لعام ٢٠٢٤، https://www.minia.edu.eg/Minia/desofnew.aspx?new_id=7388
27
- ٨ جامعة المنيا (٢٠٢٤). الرؤية والرسالة والقيم، <https://www.minia.edu.eg/Minia/vision.aspx>
- ٩ جمعة سعيد تهامي (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية للأدوار المتجددة للجامعات المصرية في ضوء نموذج مثلث المعرفة، المجلة العربية للقياس والتقويم، الجمعية العربية للقياس والتقويم، مصر، مج. ١، ع. ٢، ١٧٢ - ٢٠٤.
- ١٠ حاتم فرغلي ضاحي (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج. ٩٥، ١٩٧٣ - ٢١٠٧.
- ١ حنان محمود عبدالرحيم (٢٠١٩). دراسة مقارنة لمراكز التعليم - الجيل الثالث للتعليم العابر للحدود في هونج كونج وسنغافورة وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية في

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٣، ع ٢، ٢٣٤ - ٣٢٨.
- ٢ دعاء محمد دسوقي (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج.٨٩، ٨٩٠ - ٨٠١.
- ٣ رئاسة الجمهورية (٢٠١٤). قرار رقم ٢١٨٥ لسنة ٢٠١٤ بتاريخ ٢٠١٤/٧/٦ بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها واجراءات وشروط الترشيح، الوقائع المصرية، ع.١٦٦، جمهورية مصر العربية.
- ٤ رئاسة الجمهورية (٢٠٢٢). قرار رقم ١٣٦٥ لسنة ٢٠٢٢ بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها واجراءات وشروط الترشيح ومعايير المفاضلة، الوقائع المصرية، ع.٩٦، ب، جمهورية مصر العربية.
- ٥ سمير عبد الحميد القطب، ياسر مصطفى الجندي، وهبة إبراهيم الشحات (٢٠١٩). التخطيط الإستراتيجي للجامعات في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠": رؤية مستقبلية لجامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج.١٩، ع.٤، ٤٨٧ - ٥١٠.
- ٦ السيد علي جمعة (٢٠٢٠). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع.٣١، ٥٧ - ٩٥.
- ٧ شيرين محمد وسيم (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج.١٤، ع.٧، ١٢٣ - ٢٠٣.
- ٨ صفاء طلعت منصور (٢٠٢٣). متطلبات تنمية ثقافة التربية الترويحية لدى طلاب الجامعة في ظل تداعيات العصر الرقمي: رؤية مستقبلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع.١٩٧، ج.١، ٤٢٧ - ٥٠٠.
- ٩ عادل حلمي للمسي (٢٠٢١). الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج.٤٥، ع.٤، ٣٠٣ - ٣٨٤.
- ١٠ عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج.٢٥، ١٠٥ - ٢٠٦.
- ١ عزة أحمد الحسيني (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر

- العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س. ٢، ع. ٥، ١٥ - ٦٤.
- ٢ علي عبدالرؤوف نصار ومحمد عبدالمجيد خليل (٢٠٢٣). الكفايات المهنية اللازمة لإعداد عضو هيئة التدريس على ضوء الصيغ الجامعية الجديدة: رؤية مستقبلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع. ١٩٩، ج. ٢، ١٣٥ - ٢٠٧.
- ٣ عنتر محمد عبدالعال (٢٠٢٠). إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة "كوفيد- ١٩"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج. ٧٨، ١ - ٩.
- ٤ فاطمة الربابعة (٢٠٢٠). إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج. ١٦، ع. ٤، ٧١١ - ٧٣٨.
<https://search.mandumah.com/Record/1092020>
- ٥ فايزة رضا سيد ومحمد ضياء الدين زاهر وأحمد محمد عبدالعزيز (٢٠٢٢). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية نقدية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع. ٢٤٣، ١١٧ - ١٥٤.
- ٦ فؤاد أحمد حلمي (٢٠١٩). فجوة الإدارة الجديدة في إدارة المؤسسات الجامعية، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٦- ٢٧ يناير، دار الضيافة، جامعة عين شمس، ٢٣٢ - ٢٤٦.
- ٧ فيصل الراوي رفاعي، محمد أحمد رشوان، ومحمد الأصمعي محروس (٢٠٢٢). متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: رؤية مستقبلية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع. ١١، ١٤٤٩ - ١٤٩٠.
- ٨ محمد الطاهر محمد (٢٠٢٣). التعليم الريادي مدخل لمواجهة بعض مشكلات التعليم الجامعي في مصر: رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- ٩ محمد صبري الأنصاري ومحمد رجب عطاء (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج. ٨٩، ٣١٩ - ٤٩٠.
- ١٠ محمد عباس عبدالرحيم، وعلاء أحمد حسنين (٢٠٢٢). سيناريوهات مقترحة للتحول الرقمي في التعليم الجامعي المصري باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. ١٦، ج. ١٢، ٢١٥ - ٣٥٧.

تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

- ١ محمد علي نصر الدين (٢٠٢٣). فوكا: القيادة الناجحة في بيئة الغموض، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة.
- ٢ محمد عيد عتريس (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلي الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج.٢٨، ع.١١١، ١-١١٣.
- ٣ محمد فتحي حسن (٢٠٢٤). الإدارة الحكيمة والمنهجية الرشيقة في عالم مضطرب "عالم الفوكا"، دليل نجاة للتكيف والنجاح، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا. <https://democraticac.de/?p=94355>
- ٤ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٠). المنظمة كائن حي، مجلة مقتطفات تنموية، مجلس الوزراء، القاهرة، ١ (٩)، ١٣٢ - ١٣٦.
- ٥ مركز تطوير الأداء الجامعي (٢٠١٣). برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية.
- ٦ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (٢٠٢٤). سياق اللاجئين في مصر، UNHCR. تم الدخول في ١٠ فبراير ٢٠٢٤ <https://www.unhcr.org/eq/ar/about-us/refugee-context-in-egypt>
- ٧ ناجي عبدالوهاب هلال (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج.١٩، ع.٤، ٤٣ - ١٤٤.
- ٨ نبيل سعد خليل، عبد الباسط محمد دياب، ياسر رفعت عبد الرحمن حامد (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٢، ع.٢، ١-٨٠.
- ٩ نجلاء رزق، أيمن إسماعيل (٢٠٢١). الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي ومستقبل العمل في مصر، مكتب منظمة العمل الدولية، القاهرة.
- ١٠ نهلة عبدالقادر هاشم، محمد سعيد عبدالمطلب، ومحمد ناصر الكلش (٢٠٢٣). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س.١٠، ع.٣٨، ١٣ - ٧٠.
- ١ نواف بنت ناصر القحطاني (٢٠٢١). الرشاقة المؤسسية في مواجهة عالم فوكا، صدى أريد،

منصة أريد الدولية، ع.١٦، يناير، ٢٥. <https://sada.arid.my/16.pdf>

٢ هاشم فتح الله عبدالرحمن (٢٠٢١). رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة "IR.4th": الذكاء الاصطناعي "AI"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج.٩١، ٤٩٨٧ - ٥٠١٠.

٣ هالة أمين مغاوري (٢٠٢٠). استخدام الإدارة الجامعية للتفكير التصميمي في تحقيق الجامعات الذكية بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع.٢١، ج.٨، ١٥٦ - ١٨٢.

٤ الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٣). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠. جمهورية مصر العربية، تم الدخول يناير ٢٠٢٤،

<https://www.sis.gov.eg/Story/258044/>

٥ الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل كليات ومعاهد التعليم العالي. الإصدار الثالث- يوليو ٢٠١٥، جمهورية مصر العربية.

٦ الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٢٤). كليات جامعة المنيا المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. تاريخ (٢٠٢٤/٧/٢٢)،

https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education

٧ وحدة توكيد الجودة والاعتماد (٢٠٢٤). خطة العمل السنوية لوحدة التنمية المهنية والاستدامة البيئية، وحدة توكيد الجودة والاعتماد، كلية التربية جامعة المنيا.

٨ وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، جمهورية مصر العربية.

٩ وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية.

١٠ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٦). الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.

١ وفاء عبدالفتاح محمود (٢٠١٥). نظرية الفوضى وعلاقتها بالتخطيط التربوي ومداخله، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ع.٨٩، ٣١٢ - ٤٠٤.

٢ وليد محمد عبدالحليم وسمر عبدالله عبداللطيف (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج.١٩، ع.١١٢، ٦٦ - ١٦٣.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Abd Latif, S. & Shaukhi, M. A. (2020). Learning Agility among Educational Leaders: a VUCA-Ready Leadership Competency? Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan,, 33(1), 105- 116.
2. Anagnostakis, A. (2022). Fostering Conscious Leadership: Exploring Leaders' Experience of Vertical Development in the Context of an Executive Leadership Program [University of the Sunshine Coast, Queensland]. Retrieved from <https://doi.org/10.25907/00707>
3. Anubha, W. (2021). Linking Business Strategy through HR in VUCA Times, Amity Management Review, Amity Business School, AUR (ISSN: 2230-7230), 10 (1), 15- 26.
4. Atheya, D. R. (2021). Changing Business Paradigm in Covid-19: Redefining Human Resource Roles in VUCA World. International Journal of Multidisciplinary Educational Research, 10 (6), 36–41. <http://ijmer.in.doi./2021/10.06.84>
5. Bader, B.; Schuster, T.; Bader, A.K. & Shaffer, M. (2019). The dark side of expatriation: dysfunctional relationships, expatriate crises, prejudice and a VUCA world, Journal of Global Mobility, 7 (2), Emerald Publishing Limited, 126–136.
6. Barnes, E., & Gearin, C. (2022). Leadership Development in Higher Education: A Review of Current Trends and Future Directions. Journal of Leadership Education, 21(1), 53-67. doi:10.12806/V21/I1/R4
7. Barnett, R. (2019). Re-valuing the University: An Ecological Approach. In P. Gibbs, J. Jameson, & A. Elwick (Eds.), Values of the University in a Time of Uncertainty (pp. 47-60). Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15970-2>
8. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 57, 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001
9. Brodie, V. K. (2019). Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world, Doctoral Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048>
10. Brodnick, R., & Gryskiewicz, S. (2018). Using positive turbulence for planning and change. Planning for Higher Education, 46(4), 27-40.
11. Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. Organization Development Journal, 34(1), 37-65.

Retrieved from https://www.isodc.org/OD_journal/

12. Carvan, M.T. (2015). Leadership Education for the Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Now: A Challenge to the Field, *Journal of Leadership Education*, Special 2015, DOI: 10.12806/V14/I4/C2. 3- 10.
13. Chadha, A. & Sharma, R. (2018). VUCA Challenge: Transforming Business Models in the Current Era. In A. Chadha et al. (eds.), *Emerging Perspectives in Management, Entrepreneurship and Innovation*, Chandigarh University, White Falcon Publishing, 3- 8.
14. Chowdhury, M. (2024). Navigating the VUCA Terrain: Unveiling HR Strategies for Modern Organizational Agility. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 67-82. <https://doi.org/10.33215/wbm33665>
15. Çiçekliođlu, H. (2020). VUCA Concept and Leadership. In G. Mert (ed.), *Management & Strategy*, Karadeniz Kitap, Istanbul. 229 - 244.
16. Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment: Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31-38. Retrieved from <http://www.jodrm.eu/>
17. Coopersmith, K. (2022). Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a VUCA World. *The Journal of Values-Based Leadership*, 15(1), 1- 27, <https://doi.org/10.22543/0733.151.1380>
18. Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–18. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca -environments-7117.html>
19. Dajani, L. (2020). Surviving the Future, American University of Beirut , <https://www.aub.edu.lb/osb/executiveeducation/news/Pages/Survivingthefuture.aspx>
20. Day, D., Bastardo, N., Bisbey, T., Reyes, D., & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training & development initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54.
21. Deaton, A. V. (2018). *VUCA tools for a VUCA world: Developing leaders and teams for sustainable results*. Lexington, KY: Da Vinci.
22. Dhillon, R. & Nguyen, Q. C. (2020). Strategies to Respond to a VUCA World: A Review of Existing Knowledge, Department of Business Administration, Lund University, Sweden. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9040634/file/9040636.pdf>.
23. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2018). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*. Advance online publication. 1- 17. <https://doi.org/10.1111/hequ.12194>

24. Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: Implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305-320.
25. Eskola, A., Goubier, V., Kakko, A., Lapusan, C., & Trenvoux, A. (2022). Processing Complexity with Sensorial, Emotional and Spiritual Capacities. Paper presented at the Higher Education Institutions Conference, June 2022, Ciprian Lapusan's Lab.
26. Forbes, A. (2023). Adaptive Leadership, A Global Skill Set for Addressing World Challenges. In S. K. Dhiman et al. (Eds.), *Handbook of Global Leadership and Followership* (233- 253). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21544-5_54
27. Gandhi, L. (2017). Human Resource Challenges in VUCA and SMAC Business Environment, *ASBM Journal of Management*, 10(1), 1-5.
28. Gibbs, P., & Maassen, P. (2021). Introduction: Trust and Higher Education. In P. Gibbs & P. Maassen (Eds.), *Trusting in Higher Education: A Multifaceted Discussion of Trust in and for Higher Education in Norway and the United Kingdom*. Higher Education. 1-14. *Higher Education Dynamics*, 57. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87037-9_1
29. Gilman, D. (2017). *Outsmarting VUCA: Achieving success in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous world*. Charleston, SC: Advantage.
30. Giones, F.; Brem, A. & Berger, A. (2019). Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry, *Business Horizons*, 62, 215-225. 10.1016/j.bushor.2018.11.003.
31. Guzmán-Valenzuela, C. (2019). Values and the International Collaborative Research in Higher Education: Negotiating Epistemic Power Between the Global South and the Global North. In P. Gibbs, J. Jameson, & A. Elwick (Eds.), *Values of the University in a Time of Uncertainty* (pp. 137- 153). Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15970-2>
32. Hagemann, M. (2023). A Leadership Paradigm Shift to 'Eclectic Leadership': The Development of Principles for a Holistic and Effective Leadership Framework. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41578-5>
33. Hameed, S. & Sharma, V. (2020). A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (9s), 2379-2393.
34. Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, fast, and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world*. Oceanside, CA: Indie

35. Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38. Retrieved from <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
36. Jain, A., & Kondayya, A. (2023). Leader development: How “leaders in the making” manage uncertainties. *Management Review*, 35(1), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.001>
37. Jameson, J. (2021). Trust in the Informal Leadership of UK Higher Education in an Era of Global Uncertainty. In P. Gibbs & P. Maassen (Eds.), *Trusting in Higher Education: A Multifaceted Discussion of Trust in and for Higher Education in Norway and the United Kingdom*. Higher Education. 51-68. Higher Education Dynamics, 57. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87037-9_1
38. Jeroen, K. (2019). What Does VUCA Really Mean, <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=41e55a217d62>
39. Johansen, B. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. Berrett-Koehler Publishers.
40. Jones, H. E., Chesley, J. A., & Egan, T. (2020). Helping Leaders Grow Up: Vertical Leadership Development in Practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-19. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol13/iss1/8>
41. Jones, H.E. (2018). "Developing effective leadership: exploring the state of vertical development in practice" Master Thesis, <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/998>
42. Joshi, M.; Kumar, A. & Abidi, S. (2018). ‘Leader-manager’ or ‘manager-leader’ in a VUCA world? *Indian Management*, FEBRUARY 2018, 38- 44. <https://www.researchgate.net/publication/323258884>
43. Karthikeyan, C. (2021). *Leadership development*. Walnut Publication. USA, ISBN: 978-93-91145-75-0
44. Keinänen, M. & Väilivirta, M.H. (2022). Embedding Uncertainty in the Learning Process—An Evaluation Case-Study of VUCA Model in Education, pp. 151-164. In C. Hong & W. W. K. Ma (eds.), *Applied Degree Education and the Future of Learning*, Lecture Notes in Educational Technology, Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9812-5_8
45. Kjellström, S., Stalne, K., & Törblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434–460
46. Korsakova, T. V. (2020). Higher Education in VUCA-World: New Metaphor of University. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), 93-100. ISSN 2411-958X (Print), ISSN 2411-4138 (Online).

47. Krampitz, J., Seubert, C., Furtner, M., & Glaser, J. (2021). Self-leadership: A meta-analytic review of intervention effects on leaders' capacities. *Journal of Leadership Studies*, 15(3). 21- 39. <https://doi.org/10.1002/jls.21782>
48. Krawczynska-Zaucha, T. (2019). A New Paradigm of Management and Leadership in the VUCA World, Organization and Management Series No. 141, Silesian University of Technology publishing house. 221- 230. <Http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.141.16>
49. Kurniady, D. A., Nurlatifah, S., & Komariah, A. (2019). Analysis of 21st-Century Leadership in Higher Education Management. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 109- 115. The 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). Indonesia University of Education, Bandung, Indonesia. Retrieved from <https://doi.org/10.2991/assehr.k.191228.001>
50. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
51. Latha, S., & Christopher, P. B. (2020). VUCA in Engineering Education: Enhancement of Faculty Competency For Capacity Building. *Procedia Computer Science*, 172, 741–747. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.106>
52. Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment, UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School Executive Development, LLC, Rizzo Center, <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
53. Levine, A. & Van Pelt, s. (2021). The Great Upheaval: Higher Education's Past, Present, and Uncertain Future. Johns Hopkins University Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED614741>
54. Mamula, N. T., & Milovanović, M. (2021). Innovative approach to personalized teaching and learning in the VUCA world. 60- 65 In 12th International Conference on eLearning (eLearning-2021), 23 - 24 September 2021, Belgrade, Serbia.
55. Marques, J., & Dhiman, S. (Eds.). (2017). *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* [DOI 10.1007/978-3-319-31036-7]. Springer International Publishing.
56. McCaffery, P. (2019). *The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges* (Third edition). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351249744>
57. McSharry, T. (2022). A Systematic Literature Review on Change and Leadership in Higher Education. In *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance*, 310-319. Lisbon, Portugal: ISCTE.

 DOI: 10.34190/ecmlg.18.1.893Top of Form

58. Menaria, N. (2024). Comparative Analysis of VUCA and BANI Frameworks. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(2), 1-4, March-April. E-ISSN: 2582-2160, <https://www.ijfmr.com/papers/2024/2/15715.pdf>
59. Mense, E. G., Lemoine, P. A., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2018). The development of global higher education in a world of transformation. *Journal of Education and Development*, 2(3), 47 - 60. DOI: [10.20849/jed.v2i3.529](https://doi.org/10.20849/jed.v2i3.529)
60. Minciu, M.; Berar, F.A. & Dobrea, R.C. (2020). New decision systems in the VUCA world, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15 (2), 236-254, DOI: 10.2478/mmcks-2020-0015.
61. Moore, D.L. (2015). Leadership in the 21st Century Environment — A Proposed Framework, *CHIPS Magazine*, 67 (36), The official U.S. Navy Department, <https://www.doncio.navy.mil/chips/ArticleDetails.aspx?ID=6397>
62. Mullakhmetov, K. S., Aminova, R. M., & Filimonchuk, I. I. (2019). Administrative innovations as necessary condition of competitiveness in schools. *Journal of Educational and Social Research*, 9(4), 21- 26. <https://doi.org/10.36941/jesr-2019-0003>
63. Muluneh, G., & Gedifew, M. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation, *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1249-1270. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0379>
64. Ng, B. & Kong, L. (2022). Graduate Resilience in Future Workplace: Mindfulness-Based Research on Personality Traits, Trait Affect and Resilience. In B. Ng (Ed.), *Higher Education and Job Employability*, (Knowledge Studies in Higher Education 10). Springer Nature Switzerland AG. 255- 283. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05716-8_1
65. Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566–587.
66. Nowacka, A. & Rzemieniak, M. (2022). The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry. *Energies*, 15 (185), 1- 17. <https://doi.org/10.3390/en15010185>
67. Pott, R. (2023). Future Generations and New Challenges: Leadership in Times of the VUCA World. *The Defence Horizontal Journal*. , January 2023, 1- 15. <https://tdhj.org/blog/post/future-generations-challenges-leadership-vuca/>
68. Pramjeeth, S. & Mutambara, E. (2022). A conceptual leadership framework and process for leading in a volatile environment. *Academy of Strategic Management Journal*,
-

- 21(S1), 1-15. <https://www.abacademies.org/articles/a-conceptual-leadership-framework-and-process-for-leading-in-a-volatile-environment-13807.html>
69. Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 16-22. Retrieved from www.iosrjournals.org
70. Raisio, H., & Lundström, N. (2015). Real leaders embracing the paradigm of complexity. *Emergence: Complexity & Organization*, 17(3), 1-7. doi:10.emerg/10.17357.583ff4f75416d52b11d1a684687091a9
71. Ramakrishnan, R. (2021). Leading in a VUCA World. *Ushus - Journal of Business Management* 20(1), 89-111. DOI: 10.12725/ujbm.54.5
72. Reiß, H. (2022). Onboarding for managers. Onboarding for managers, How to get off to the best possible start in a new leadership role. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38884-3>
73. Rimita, K. (2019). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Business Environment, Doctoral dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
74. Salicru, S. (2017). Ten Leadership Capabilities for a VUCA World and Beyond, In S. Salicru , *Leadership Results: How to Create Adaptive Leaders and High-Performing Organisations for an Uncertain World*, Wiley.
75. Sammut-Bonnici, T. (2014). complexity theory, In (ed.) C.L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, Ltd.
76. Schmieder-Ramirez, J. (2023). A New Model for University/Industry/Government Alliances Utilizing Innovation, Distribution of Resources and Connectivity; An Integrative Approach. In S. K. Dhiman et al. (Eds.), *Handbook of Global Leadership and Followership*. 57- 89. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21544-5_54
77. Schulte, V., & Imhof, P. (2022). Ethical Cornerstones of People-Oriented Leadership. In V. Schulte, C. Steinebach, & K. N. Veth (Eds.), *Mindful Leadership in Practice: Tradition Leads to the Future*. 43- 57. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97311-7_4
78. Seow, P., Pan, G., & Koh, G. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 17(1), 62-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
79. Setiawati, L. (2021). The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation

- Employees in Jabodetabek), International Journal of Social Science And Human Research, 4 (11), 3123-3131. DOI: 10.47191/ijsshr/v4-i11-08
80. Sharma, T., Ray, R. S., & Mitra, N. (Eds.). (2022). Responsible Leadership for Sustainability in Uncertain Times: Social, Economic and Environmental Challenges for Sustainable Organizations. Singapore: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-4723-0>
81. Shavkun, I. and Dybchinska, Ya. (2020), "Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation", Management and entrepreneurship: trends of development, 1 (11), 67-80. DOI:<https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>
82. Shkarupeta, E.; Savon, D.; Borisova, L.; Safronov, A. (2021). Strategies for Developing Competencies for the VUCA World, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 181, Proceedings of the 3rd International Conference Spatial Development of Territories. 362- 366.
83. Sinha, D. & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls, Journal of Technology Management for Growing Economies, 11 (1), 17–21. ISSN No.: 2456-3226 (Online)
84. Srinivasan, L., & Prabu Christopher, B. (2020). VUCA in Engineering Education: Enhancement of Faculty Competency for Capacity Building. Procedia Computer Science, 172, 741–747.
85. Stein, S. (2021). Reimagining global citizenship education for a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world. Globalization, Societies and Education. 1- 13. <https://doi.org/10.1080/14767724.2021.1904212>
86. Stewart, B., Khare, A., & Schatz, R. (2016). Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity in Higher Education. In O. Mack et al. (Eds.), Managing in a VUCA World, 241- 250. Springer International Publishing Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-319-16889-0_16
87. Sultan, P., Khan, M., Lee, S. H., & Oo, A. M. T. (2023). Will a Paradigm Shift Emerge in Higher Education Institutions After Covid-19? In P. Sultan (Ed.), Innovation, Leadership and Governance in Higher Education: Perspectives on the Covid-19 Recovery Strategies. 413-422, Singapore: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-7299-7>
88. Taskan, B., Junça-Silva, A. and Caetano, A. (2022), "Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review", International Journal of Organizational Analysis, 30 (7), 196-217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
89. Titova, O. (2020). Are Novice Managers Ready for Business Interaction in A VUCA Environment? Integrative Journal of Conference Proceedings, Int J Conf Proc. 2(2), 1- 3.
90. Tobin, D. W. (2023). Recognizing and Illuminating the Leadership/Followership

Balance in the VUCA Environment. In S. K. Dhiman et al. (Eds.), Handbook of Global Leadership and Followership (36- 967). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21544-5_54

91. Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., & Johnson, K. R. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557. DOI: 10.1108/EJTD-03-2018-0022.
92. Turner, J.R. & Baker, R.M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences, *Systems*, 7 (4), 1-22. doi:10.3390/systems7010004
93. Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking, and Policy*, 17, 257–273. doi:10.1108/FS-05-2014-0032
94. Waller, R. E., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2019). Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73- 83. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>
95. Wee, B. (2020). The Criticality of Vertical Development in NLP Coaching in an Intensely V.U.C.A. World, *Journal of Experiential Psychotherapy*, 23 (4), 3- 21.
96. Zamani, H. & Ait Soudane, J. (2022). Strategic Leadership and VUCA environment, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5 (1), 479 – 505.
97. Zu, L. (2022). Strategies for Managing Sustainability Risk in a VUCA World, In L. Zu (ed.) *Responsible and Sustainable Business*, 227 - 257, Springer Nature Switzerland , https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1_15