

متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية Requirements for Qualifying University Leaders and Preparing Future Leaders in Arab Higher Education Institutions

خليل محمد مطهر الخطيب

الملخص:

فرضت المتغيرات المعاصرة جملة من التحديات على مؤسسات التعليم العالي، في ظل قصور واضح في الأداء المؤسسي، مما يستلزم ضرورة تأهيل القيادات الجامعية، وإعداد قادة المستقبل لمواكبة التطورات المتسارعة في ظل عصر التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، فالإدارة الجامعية لم تعد إدارة الحاضر بقدر ما هي إدارة المستقبل. تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، واعتمدت على المنهج الوصفي، باستخدام أسلوب تحليل المضمون، وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها:

- هناك حاجة ماسة لتحقيق الاستدامة في برامج تنمية قدرات القيادات الجامعية في ظل التحولات المعاصرة.
 - تمتلك مؤسسات التعليم العالي في أمريكا وأوروبا وأستراليا وماليزيا وعدد من البلدان المتقدمة مراكز خاصة لتدريب القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم - قبل التعيين وأثناء الخدمة- وإعداد الصف الثاني من القيادات من وقت مبكر، فيما تندر مثل هذه المراكز والمؤسسات في المنطقة العربية، باستثناء الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (ARELEN) التابعة لاتحاد الجامعات العربية بالأردن، ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في معظم الجامعات المصرية (FLDP)، ومركز القيادة الأكاديمية التابع لوزارة التعليم العالي في السعودية (ALC)، ومعهد القيادة في التعليم العالي بجامعة الشارقة بالإمارات، وبرنامج إدارة مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، وبعض البرامج التي تقدمها مراكز التطوير الجامعي في عدد محدود من الجامعات العربية.
 - خلصت الدراسة الى تحديد جملة من المتطلبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، أبرزها: توفر رؤية استراتيجية واضحة وتعزيز دور الحكومات تجاه المؤسسات الجامعية والتأهيل القيادي، تأسيس مراكز تأهيل القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم، تبني القيادة التحولية والأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، حسن اختيار القيادات الجامعية، وتنمية البعد الأخلاقي في القيادة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير برامج التأهيل، وتحسين جودة الإدارة الجامعية، وتوفير التمويل الكافي وزيادة الإنفاق على التعليم العالي والتدريب والتطوير، وتعزيز الشراكة والمسؤولية الاجتماعية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات ذات العلاقة.
- الكلمات المفتاحية: تأهيل - القيادة الجامعية - قادة المستقبل - التعليم العالي.

Abstract:

Contemporary has imposed several challenges on the higher scientific teams, considering the shortcomings in national performance, which requires the necessity of qualifying university leaders, and thus the future, to keep pace with the clear superiority considering the

* أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد جامعة صنعاء - اليمن.

* البريد الإلكتروني: Drkhalilalkhateeb78@gmail.com

era of digital transformation and the industrial revolution. University administration is no longer the administration of progress if it is the administration of the future.

The concept of the current study is to determine the requirements for qualifying university leaders and the future begins with Arab higher education institutions. It relied on descriptive application, using the content analysis method. After analyzing the data, the study concluded with several results, the most prominent of which are:

- There is an urgent need to achieve sustainability in university leadership capacity development programs considering contemporary transformations.
- Higher education institutions in America, Europe, Australia, Malaysia, and several developed countries have special centers for training university leaders and developing their capabilities - before appointment and during service - and preparing the second generation of leaders from an early stage, while such centers and institutions are rare in the Arab region, except for the Arab-European Network. University Leadership (ARELEN) of the Association of Arab Universities in Jordan, the Centers for Development of Faculty and Leadership Capabilities in most Egyptian universities (FLDP), and the Academic Leadership Center of the Ministry of Higher Education in Saudi Arabia (ALC), The Institute for Leadership in Higher Education at the University of Sharjah in the Emirates, the Higher Education Institutions Management Program at the University of Science and Technology in Yemen, and some programs offered by university development centers in a limited number of Arab universities.
- The study concluded by identifying several requirements necessary to qualify university leaders and prepare future leaders in Arab higher education institutions, the most prominent of which are: providing a clear strategic vision and strengthening the role of governments towards university institutions and leadership training, establishing centers for qualifying university leaders, and developing their capabilities, adopting transformational leadership, and undertaking planning. strategic, good selection of university leaders, developing the ethical dimension of leadership, identifying training needs, providing rehabilitation programs, improving the quality of university administration, providing adequate funding, and increasing spending on higher education, training, and development, and enhancing partnership and social responsibility. Considering the results, the study presented several recommendations. Related.

key words: Qualification - university leadership - future leaders - higher education.

مقدمة الدراسة:

يؤدي التعليم دوراً هاماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال اسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، ولذا تسعى الجامعات بشكل عام إلى تنفيذ وظائفها الاساسية، والتي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أن مؤسسات التعليم العالي اليوم تواجه العديد من التحديات، والتي من أهمها: التوسع المعرفي والمتغيرات المتسارعة في كافة المجالات ذات العلاقة بالتعليم العالي، الأمر الذي يحتم على تلك المؤسسات تطوير أنظمتها لتواكب هذه التحديات، ونجاح ذلك يتطلب وجود قيادات مؤهلة في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة تكون قادرة على التفكير والتنظيم وإدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع بما يمكنها من مواجهة تلك التحديات والتكيف مع كافة المتغيرات بما يضمن تحقيق التطوير المطلوب في تلك المؤسسات.

إن مؤسسات التعليم العالي تعمل في ساحة دولية، وزادت حدة التنافسية بينها بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، وتجدد احتياجات التنمية والمجتمع، وتتطلب أنظمة إدارية سليمة من أجل الاستجابة بفعالية للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتنموية في الآونة الأخيرة، والتي ألفت بظلالها على مختلف المؤسسات بما فيها الجامعات، وكذلك للطلب المتزايد باستمرار على توفير التعليم العالي، والحاجة إلى الحفاظ على جودة التدريس والبحث وتحسينها، إلا أن قدرة الجامعات على تحقيق التوازن في وظائفها المختلفة، والقيام بمسؤولياتها المنوطة بها، تظل مرتبطة بحسن اختيار القيادات الجامعية وتدريبها، وبمدى كفاءة تلك القيادات، وقدرتهم على تسيير شؤون الجامعة وفقاً للأطر القانونية، وبما ينسجم مع التحولات المعاصرة.

كما يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغيير المستمر، والتطور السريع في جميع نواحي الحياة، ولن ينهض بمجتمع الغد سوى إنسان الغد، والمجتمع الراغب في مسايرة هذا العصر، لا بد من أن ينهض بالتعليم والتدريب باعتباره وسيلة من وسائل التقدم والرقي، وتأتي القيادات الجامعية في مقدمة القيادات التي ينبغي الاهتمام بها، وحسن اختيارها وتدريبها، قبل وأثناء الخدمة، وأن يتصف التدريب بالاستمرارية، بغية الوصول بالتعليم العالي والجامعي إلى مستوى متقدم من الجودة والتميز.

إن الإدارة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص ما عادت إدارة الماضي ولا إدارة الحاضر إنما هي بالقدر الأكبر إدارة المستقبل، التي لا تتعامل مع التحديات بردود الفعل وإنما بالسبق لاستشراف المستقبلات البديلة وإيجاد الحلول الناجعة لمشكلات الحاضر، ومشكلات المستقبل المتوقعة، وتكوين أطر فكرية جديدة تتماشى مع روح العصر وتستطيع من خلالها أن تتعامل مع الواقع المتغير وتتهيئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلي.

وتعد قيادة المؤسسات الجامعية نوعاً من أنواع القيادة التربوية والتعليمية، حيث تعنى بإدارة التعليم الجامعي، في مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، والقيادة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من القيادة العامة في أي بلد. " ولقد زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالقيادة الجامعية من خلال زيادة الاهتمام بتوسيع أهداف الجامعات، كالقدرة على قيادة الكليات والأقسام، وإعداد الطلبة ليس من أجل المهنة فحسب، وإنما للمهنة وللمجتمع وللحياة في مجتمع متغير Singleton، 2012، (9). كما أن "معظم العلماء والباحثين اليوم في مجال التعليم، يؤمنون بأنه إذا ما أريد للتغيير أن يحدث في التعليم، فإن البداية يجب أن تكون من قيادة وإدارة التعليم (Behbahani، 2011، (9).

وتحتل القيادة الجامعية مكانة رفيعة في أوساط المجتمع ككل، باعتبارها تتولى قيادة الجامعات والتي تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية على الإطلاق، "فهي تقوم بدور رئيسي وبصورة مباشرة في توليد المعرفة الجديدة، وتعمل على تعليم وتشكيل الشباب كي يصبحوا قادة ورجال أعمال وعلماء ومهنيين في

جميع حقول المعرفة، لذا فإن وجود نظام تعليم عال جيد الأداء، يعد ضرورياً لأي بلد يرغب في أن يصبح منافساً في العالم اليوم" (جاراميلو، ٢٠١٢، ١٠).

وقد أجريت بعض الدراسات في كل من كندا وأمريكا والمملكة المتحدة وأستراليا، لكشف العلاقة بين القيادة الجامعية وبعض المتغيرات ومنها جودة التدريس، وكشفت نتائجها عن الأثر الكبير للقيادة الجامعية الفعالة، لتحسين جودة التدريس الجامعي (Ramsden، 2007، et al.، 142). وكشفت دراسة في ماليزيا عن وجود علاقة بين فعالية وأسلوب القيادة في الأقسام والكليات، وبين الرضا الوظيفي للأساتذة المحاضرين في الجامعات البحثية بماليزيا. (Zaidat، 2011، et al.، 1082). وتؤكد نتائج دراسة أخرى على أن هناك أثراً قوياً وإيجابياً بشكل عام لبرنامج التنمية القيادية في الجامعة (Lacey & Whitehead، 2009، 929).

وبصورة عامة فإنه ينبغي على القادة في الجامعات أن يطوروا من المهارات القيادية، كي تتمكن جامعاتهم وكلياتهم من البقاء والتطور باستمرار، وهذه المهارات تشمل مهارات القيادة، ومهارات الاتصال، ومهارات الإقناع وغيرها. (Shahmandi، 2011، 49). ويعود سبب الاهتمام بتدريب القيادات الجامعية، كما يعتقد البعض "أنه وخلال العقدين أو الثلاثة العقود الأخيرة حدثت تغيرات كبيرة في الأوساط الأكاديمية، وأظهرت النماذج القديمة لقيادة التعليم العالي عدم قدرتها على نقل القيادة الأكاديمية إلى مستوى أفضل" (Andrew، 2012)، (38).

وحيث أن القيادة تعد المحور الأساسي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص، شرعت كثير من البلدان في تأسيس مؤسسات لإعداد وتدريب القيادات، ففي مجال الإدارة العامة أنشأت جمهورية مصر العربية ما يسمى بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والمعهد القومي للتنمية الإدارية، وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ومركز إعداد القادة لإدارة الأعمال، ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، وغيرها. وكلها تهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة. وقامت معظم الدول العربية بحذو مصر في تأسيس بعض المعاهد والمراكز الحكومية لتدريب القيادات الإدارية، حيث أنشئ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ومعاهد الإدارة العامة في كل من السعودية وعمان ولبنان وسوريا، والمجمع العربي للإدارة في الأردن، ومعهد التنمية الإدارية بالإمارات، والمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري بالعراق، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، والمدرسة الوطنية للإدارة في كل من لبنان وتونس والجزائر. وكلها تهدف إلى تنفيذ برامج تدريبية لشاغلي الوظائف القيادية العليا.

وفي مجال القيادة الجامعية سارعت كثير من البلدان في تأسيس مراكز ومعاهد وأكاديميات متخصصة لإعداد وتدريب القيادات الجامعية، وتنمية قدراتهم، قبل التعيين وبعده، وخاصة في ظل تزايد التحديات وتسارع المتغيرات في مختلف المجالات بما فيها مجال التعليم العالي، وفي ظل ما يعرف بالتحول الرقمي، وهناك تجارب مميزة في مجال الإعداد القيادي في المؤسسات الجامعية، أبرزها: تجارب وخبرات كل من: أمريكا وبريطانيا وأستراليا وماليزيا ومصر والسعودية والإمارات واليمن، وغيرها، والشبكة

العربية الأوروبية للقيادة الجامعية، تسهم جميعها في تطوير القيادات والمؤسسات الجامعية، في المجالات الأكاديمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، كما تهتم بقضايا القيادة والإدارة والتسيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز وحل المشكلات وصناعة القرارات وغيرها، ولمزيد من تسليط الضوء حول هذا الموضوع، جاءت الحاجة لهذه الدراسة، وتهدف الى تحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور واضح لدى كثير من الجامعات العربية تجاه موضوع إعداد وتأهيل القيادات الجامعية بشقيها (الأكاديمية والإدارية)، على الرغم من الحاجة الماسة لذلك، خاصة في ظل تزايد التحديات والمتغيرات العالمية وتزايد تأثيراتها على مختلف جوانب الحياة بما فيها التعليم العالي، والذي يعول عليه في تطوير المجتمعات والشعوب، وهذا لن يتحقق ما لم تكن المؤسسات الجامعية على قدر عال من الكفاءة والفاعلية، مما يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية بصورة عامة وبالقيادات بوجه خاص، باعتبارها حجر الزاوية في تطوير منظومة التعليم العالي برتمه.

وباستقراء أدبيات الدراسة تبين أن هناك جملة من المتطلبات التي تتشابه فيما بينها، حيث أن عملية تأهيل القيادات الجامعية الراهنة والمستقبلية تحتاج جملة من المتطلبات التي تتشابه فيما بينها، منها ما تتحمل مسؤوليته الحكومات، ومنها ما يعود لوزارات التعليم، ومنها ما يتعلق بالقيادات الجامعية ذاتها، وفي ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

كيف يمكن تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية؟

وينبثق من السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتين:

١. ما أبرز الجهود العربية والعالمية المبذولة في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية؟
٢. ما متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية؟

أهداف الدراسة:

تحددت أهداف الدراسة في الآتي:

١. التعرف على أبرز الجهود العربية والعالمية المبذولة في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية.
٢. تحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في كونها تسهم في تحليل عدد من الدراسات والخبرات المعاصرة في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية العربية والأجنبية، وإثراء المكتبة اليمنية والعربية بدراسة تحليلية حديثة عن موضوع الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في تقديم رؤى وتوصيات قد تلهم صناع القرار وراسمي السياسات والقيادات الجامعية العربية في تأهيل القيادات الجامعية العربية - الحالية والمستقبلية - في ضوء بعض الخبرات المعاصرة.

مصطلحات الدراسة:

▪ القيادة:

تعد الكلمة الإنجليزية (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود، وتتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه يحرك أو يقود.. وتطلق كلمة (Archein) على الحاكم الأول في أثينا القديمة، حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان يقود الدولة. (فرحات، ٢٠٠٣، ٣٢٩). وتعني القيادة إدارة الشخص لنفسه (إدارة الذات) أولاً، ثم إدارته لمن حوله ثانياً Clawson، 2006، (10) ويعرفها آخر بأنها مجموعة من الصفات التي تجعل القائد مترعماً لغيره، مؤثراً فيهم، متميزاً عنهم، يجعلهم مطيعين له، والقائد هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على التأثير وإحداث تغيير ما (المختار، ٢٠٠٩، ١١).

▪ القيادة الجامعية:

يعرفها البعض بأنها "مسؤولية قومية واجتماعية وإدارية، وهي دور قيادي ودور إنساني، له ما يستلزمه من مؤهلات أكاديمية وعلمية، فضلاً عن الأطر والمؤهلات الشخصية والمهارات والخبرات الإدارية" (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨، ١٨٠). وتتمثل القيادة الجامعية في هذه الدراسة بكل أستاذ جامعي صدر بحقه قرار تعيين لقيادة وإدارة (جامعة، أو كلية، أو قسم علمي، أو مركز، أو معهد)، في إحدى الجامعات العربية.

▪ التعليم العالي:

يعرف التعليم العالي بأنه "نوع من أنواع التعليم الذي يتم في كليات الجامعة، تلك الكليات التي تمثل قمة السلم التعليمي في أية دولة من الدول، والتي عن طريقها يجري إعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية" (العزام، 2018، 125).

ويعرف التعليم العالي بأنه "كل دراسة أكاديمية في مؤسسة تعليم عال معترف بها لا تقل مدتها عن سنتين دراسيتين كاملتين أو أربعة فصول دراسية متتالية بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها" (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع الحصيف والدقيق لعدد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وانقسمت مرحلة الدراسة إلى مرحلتين الأولى: مرحلة

جمع المادة العلمية، سواء المطبوع منها أو المنشور على الانترنت، والمرحلة الثانية: هي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب تحليل المضمون، من أجل استخلاص النتائج اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، ثم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة في الأدبيات النظرية كالبحوث والتقارير والمقالات العلمية الموثقة، المنشورة والإلكترونية (العربية والأجنبية)، وتم إجراء التحليل على جميع عناصره، باعتبارها مجتمع الدراسة وعينتها، وبعد تحليل البيانات والمعلومات بأسلوب تحليل المضمون، تم استخلاص النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن ثم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بتلك النتائج. خلفية نظرية.

■ مفهوم القيادة الجامعية:

من الباحثين من ينظر الى القيادة الجامعية "كنظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات. أما مدخلات هذا النظام فهي الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية، والتكنولوجيا، والأنظمة والقوانين والتشريعات والأهداف والفلسفة والمناهج والبرامج والخطط التعليمية. أما العمليات: فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل: القيادة والرقابة والتخطيط والتوظيف والتقييم والمتابعة. وأما المخرجات فتتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة كإنتاج المعرفة وإعداد القوى البشرية وإنتاج البحوث والتعليم" (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦، ٤٢).

وتعرف القيادة الجامعية كسلوك بانها "تلك الممارسات التي يقوم بها قائد المؤسسة الجامعية، من خلال التمكن من مهارات معينة، وعن طريق عمل إنساني جماعي للوصول الى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة" (سالم، ٢٠٠٧، ٥٠٧). ومنهم من ينظر إلى القيادة الجامعية كأسلوب وطريقة عمل، فهي "الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لايدلوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم" (العسيلي، ٢٠٠٢، ٦٧). ومما تقدم يتبين أن القيادات الجامعية هم المسؤولون عن تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات، وهم حلقة الوصل بين القيادة العليا وكل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، ولهم التأثير الفاعل في المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها.

■ أهمية القيادة الجامعية:

تكمن أهمية القيادة الجامعية في كونها تحظى باهتمام كبير من قبل الدول والمنظمات والمؤسسات المعنية بالتعليم العالي، وعقدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية، ومنها - على سبيل المثال - المؤتمر العالمي حول التعليم والإدارة، والذي عقد في ولاية ناشفيل بأمريكا سنة ٢٠١١، وفي كوالالمبور بماليزيا، عقدت الندوة العلمية للتعليم العالي ٢٠١١، كما عقد في باريس مؤتمر الإدارة المؤسسية في التعليم العالي ٢٠١١، جميعها تتعلق بالإدارة والقيادة في مؤسسات التعليم العالي، ومعالجة التحديات التي

تواجه القيادة الجامعية، والتمويل المؤسسي ومستقبل التعليم العالي (مرصد التعليم العالي، ٢٠١١، ٥٤-٦٥). وعقدت منظمة اليونسكو (UNESCO)، أكثر من مؤتمر، ومن أبرز التوصيات التي ينبغي على الحكومات القيام بها، "توفير إدارة جامعية علمية حديثة، ليست لتسيير الأمور فحسب، ولكن للتطوير والتوجه نحو المستقبل" (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦، ١٤٥).

ولقد زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالقيادة الجامعية من خلال زيادة الاهتمام بتوسيع أهداف الجامعات، كالقدرة على قيادة الكليات والأقسام، وإعداد الطلبة ليس من أجل المهنة فحسب، وإنما للمهنة وللمجتمع وللحياة في مجتمع متغير (Singleton)، 2012، (9). كما ينظر إلى أهمية القيادة الجامعية من خلال أهمية المؤسسة الجامعية للمجتمع الذي توجد فيه، باعتبارها كما يصفها أحد الباحثين بأنها "جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب القيادية في المجتمع، واعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها في المنظومة التعليمية، وفي السياق المجتمعي العام" (الصاوي، ٢٠٠٦، ١٧٥).

وفي هذا الشأن يؤكد أحد المفكرين على " أن مسؤولية القيادات الجامعية وكل أعضاء هيئة التدريس أن يكونوا نماذج في القيادة لطلابهم، لأن الطلاب يشكلون ويستمدون مفاهيم ومعاني القيادة من خلال المعاملات اليومية لقيادات الجامعة ومع أساتذتهم" (McCoy.2005). ونظرا لأهمية التميز في أداء القيادة الجامعية، تمنح جامعة نيفادا (Nevada) الأمريكية، جائزة سنوية لأفضل قائد جامعي يعمل في نطاقها (Wolverton)، 2005، (229).

■ خصائص وسمات القيادات الجامعية:

تتسم القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة الجامعية ممثلة بكلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية المساندة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات، وقد تعددت الآراء والاجتهادات في وضع تعريف للقائد ولكنها في الغالب كانت تتفق في تحديد عناصر المفهوم بإشارتها كما ورد في (محبوب، ٢٠٠٣، ٢٣) إلى الآتي:

- | | |
|--|---|
| ١- القدرة على التأثير في سلوك الأفراد | ٥- القدرة على حث المرؤوسين لإنجاز مهامهم بثقة |
| ٢- القدرة على التأثير في الجماعات والمنظمات | ٦- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة |
| ٣- القدرة على تحديد الأهداف ورسم سبل تحقيقها | ٧- القدرة على التعامل مع الأزمات بعقلانية |
| ٤- القدرة على تهيئة قيادات واعدة | ٨- القدرة على فهم البيئة وطبيعة حركية متغيراتها |

إن هذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية، والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري والأكاديمي للجامعة يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلبة وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات الأكاديمية. (ابو نبعة، ٢٠٠٤، ١٥٤).

■ الوظائف الأكاديمية والإدارية للقيادة الجامعية:

بما أن القيادة الجامعية جزء من القيادة العامة، فإن وظائف القيادة الجامعية لا تختلف عن وظائف القيادة بشكل عام، والتي تتمثل معظمها في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم، كما أن وظائف القيادة الجامعية تتجسد من خلال وظائف الجامعة نفسها، والتي تتمثل في ثلاث وظائف رئيسية وهي (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع).

ويشارك في هذه الوظائف كل العاملين بالجامعات ابتداء من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية، والقوى العاملة الأخرى، وكل طرف من هذه الأطراف يسهم في تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها، وقد تختلف نسبة الإسهام من طرف إلى آخر، ولكنها مترابطة ومتكاملة فيما بينها، ولا يمكن لها أن تنجح إلا بتضافر كل الجهود، كلٌ فيما يخصه، تحت قيادة واحدة تسمى القيادة الجامعية.

ويصف أحد الباحثين وظائف الجامعة بأنها اجتماعية "فجامعة المجتمع تعيش من أجله، وتعمل على تقدمه، وتفتح أبوابها لأبناء المجتمع من غير طلابها؛ ليجدوا في رحابها العلم والثقافة والمعالجة العلمية لمشكلاتهم وقضاياهم المهنية والاجتماعية" (دميان، ٢٠١١، ٣). ويكون الجامعة مؤسسة اجتماعية، فمن ضمن وظائفها "الإسهام الفاعل على المستوى الوطني في أي دور من أدوار التطوير سواء كان ذلك الدور دينياً أم سياسياً أم إنتاجياً أم إعلامياً، ومعرفة مشكلات المجتمع، ومحاولة إيجاد الحلول العلمية لها، وتوجيه جزء من أبحاثها نحو تلك المشكلات والقضايا المجتمعية والوطنية، وتقديم الاستشارات العلمية والفنية" (بصفر واخرون، ٢٠١١، ٦٥).

وتتمثل الوظائف الأكاديمية في امتلاك رؤية واضحة وتحديد الاتجاهات المطلوبة، وبيان ذلك للأقسام، وحشد جهودها، وعدم التناقض في توجيهات العميد للأقسام العلمية، وحفزها نحو الإنجاز، وتقديم القدوة الحسنة، ومكافأة المميزين على إنجازاتهم، والموضوعية عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بوجهات نظر الأقسام في الموضوعات الأكاديمية، وأخذها بجدية وتقدير، والاهتمام باعتماد اللجان الاستشارية واللقاءات المباشرة والحوار في إنضاج القرارات (محبوب، ٢٠٠٣، ٩١)، وإضافة إلى ما تقدم فإن وظيفتي التدريس والبحث العلمي من أبرز الوظائف الأكاديمية المنوطة بالقيادة الجامعية، بوصفهم القدوة لزملائهم من أعضاء هيئة التدريس، والطلبة والباحثين، إلا أن القدرة الأكاديمية لا تكفي للقيادة الجامعية، إذ لا بد أن تتوفر القدرة القيادية والإدارية للقيادة الجامعية أيضاً.

أما الوظائف الإدارية فتعد بمنزلة الإسناد الملازم للوظائف الأكاديمية، " إذ لا يمكن أن تفتقر عنها، وتشمل الوظائف الإدارية في الغالب، إدارة الشؤون المالية، والإشراف على حسن استخدام وإدارة المباني الجامعية من قاعات ومختبرات وأقسام داخلية وصيانتها، إلى جانب توفير الرواتب والأجور والمخصصات والحوافز وتأمين صرفها في التوقيات المعتمدة، بالإضافة إلى مهام التسجيل والتي تبدأ من

قبول الطلبة ومتابعة اجتيازهم للسنوات الدراسية حتى تخرجهم، فضلاً عن خدمات المكتبة والإنترنت (محبوب، ٢٠٠٣، ٩٢).

وتُعد الوظائف الإدارية والقيادية في المقدمة على المسؤوليات أو الأدوار المرتبطة بالتدريس والبحث، وهذا تحدٍ كبير أمام القادة الأكاديميين (Ismail and 96، 2008، Rasdi)، فإذا كان من الضروري بالنسبة للعميد - كقائد جامعي - أن يندمج بشدة في النسيج الأكاديمي للكلية وأن يكون زميلاً أكاديمياً ومدرساً وباحثاً وعضواً بالقسم الأكاديمي، فمن المهم أن يهتم أيضاً بالأدوار الإدارية، وألا ينعزل عن صنع القرارات المركزية داخل الجامعات، وعليه أن يكون جزءاً من العملية المركزية الإدارية والقوة المحركة لصنع القرار (شاتوك، ٢٠٠٨، ١٤١ - ١٤٢). وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن وظائف القيادة الجامعية تنقسم نوعين: منها ما يتعلق بالجوانب الأكاديمية، كالتدريس والبحث العلمي، ومنها ما يتعلق بالجوانب الإدارية، كإدارة الشؤون القانونية، وإدارة الموارد المالية والمادية والبشرية، وبما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتوجيه والتقييم، وهي وظائف القيادة العامة لأية مؤسسة، ولا يمكن التركيز على جانب دون آخر، إذ لا بد من أن تتمتع القيادة الجامعية بمزيج من المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في إدارة الجامعات وقيادتها نحو التميز والإبداع، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار وانتقاء تلك القيادات، كي تضطلع بدورها، وتؤدي وظائفها على الوجه الأكمل.

المبحث الأول: التعرف على أبرز الجهود العربية والعالمية المبذولة في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية.

تمتلك مؤسسات التعليم العالي في عدد من البلدان المتقدمة مراكز خاصة لتدريب القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم - قبل التعيين وأثناء الخدمة- وإعداد الصف الثاني من القيادات من وقت مبكر، فيما تندر مثل هذه المراكز والمؤسسات في المنطقة العربية، باستثناء عدد محدود من المراكز، في كل من مصر والسعودية والإمارات واليمن وغيرها.

يستعرض الباحث في هذا الجزء أبرز الخبرات العربية والأجنبية في مجال تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل في التعليم العالي كالاتي:

- أولاً: الخبرات العربية:

وتشمل: الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (ARELEN) التابعة لاتحاد الجامعات العربية بالأردن، ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في معظم الجامعات المصرية (FLDP)، ومركز القيادة الأكاديمية التابع لوزارة التعليم العالي في السعودية (ALC)، ومعهد القيادة في التعليم العالي بجامعة الشارقة بالإمارات، وبرنامج إدارة مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، وبعض البرامج التي تقدمها مراكز التطوير الجامعي في عدد محدود من بعض الجامعات العربية.

جدول: (١)

الخبرات العربية في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية

م	الدولة	اسم المؤسسة	سنة النشأة	الموقع
١.	الأردن	الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (ARELEN)	٢٠١٤	اتحاد جامعة الدول العربية
٢.	مصر	مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة (FLDC)	2004	جامعة القاهرة
		مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة (FLDC)	2003	جامعة الاسكندرية
		معهد إعداد القادة		وزارة التعليم العالي
٣.	السعودية	مركز القيادة الأكاديمية (ALC)	2009	جامعة الملك فهد
٤.	الإمارات	معهد القيادة في التعليم العالي		جامعة الشارقة
٥.	اليمن	عمادة التطوير وضمان الجودة	٢٠١٦	جامعة العلوم والتكنولوجيا

وفيما يلي شرحا موجزا عنها كالآتي:

١- الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (ARELEN) : Arab European Leadership Network

تأسس اتحاد جامعة الدول العربية " سنة ١٩٦٤ بقرار من جامعة الدول العربية، ويعدّ من أقدم مؤسسات العمل العربي المشترك، ويفوق عدد أعضائه سنة ٢٠٢٢ حوالي ٤٥٠ جامعة عربيّة، مقابل ٢٧ جامعة في سنة التأسيس (سلامة، ٢٠٢٢، ١١٥).

أما الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (ARELEN) : Arab European Leadership Network فتأسست عام ٢٠١٤، ضمن مشروع تيمبوس " القيادة في إدارة التعليم العالي"، بمبادرة من اتحاد الجامعات العربية وبالتعاون مع اتحاد الجامعات الأوروبية ومركز تدريب القيادات الجامعية البريطانية وجامعة كارديف متروبوليتان.

تهدف الشبكة إلى بصورة عامة إلى إعداد وتدريب نماذج مؤهلة ومتخصصة من الجيل الثاني في القيادة الجامعية من الجامعات العربية أعضاء الإتحاد، تكون قادره على استخدام الاساليب الحديثة والمتطورة في ادارة الجامعات بكفاءة واقتدار ومقرها اتحاد الجامعات العربية.

تقدم الشبكة عددا من البرامج، حيث تساعد الجامعات والأكاديميين على أن يكونوا قادرين بشكل أفضل على الاستجابة للمطالب المفروضة عليهم من قبل المجتمع والأجيال الحالية والمستقبلية من الطلاب، وبرامج التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

كما تدعم الشبكة ARELEN الجامعات في عملية التحول الخاصة بها من خلال توفير منصة لتبادل أفضل الممارسات والخبرات بين الجامعات في المنطقة العربية. في الوقت نفسه، ستعمل ARELEN كجسر بين المنطقة العربية وأوروبا لزيادة التعاون الدولي وللجامعات في المنطقتين للتعلم المتبادل من بعضها البعض.

وحيث أن التحول الرقمي في التعليم العالي يعد من اهتمامات الشبكة، فقد نظم المعهد العربي لإعداد القيادات بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ورشة عمل بمقر الأكاديمية بالإسكندرية بعنوان "دور مؤسسات التعليم العالي في إكساب المهارات المرجوة للعصر الرقمي" بالتعاون مع الشبكة العربية الأوروبية لتدريب القيادات الجامعية (ARELEN)، ونظمت الشبكة اجتماعاً لمجلس إدارتها بالتنسيق مع المكتب الإقليمي لليونسكو، ووزراء التعليم العالي العرب وبعض القيادات الجامعية العربية خلال فعاليات المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية المنعقد في تونس للفترة: ١٨-٢٠ مارس ٢٠٢٢، جامعة سوسة - جامعة المنستير، وتم التأكيد على ضرورة تأهيل القيادات الجامعية بصورة مستمرة.

٢- الخبرات المصرية في مجال تنمية القدرات القيادية الجامعية:

وضعت وزارة التعليم العالي إستراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي بمصر فبراير (٢٠٠٠) لتحسين جودة نظام التعليم العالي ورفع وكفاءته، من خلال: الإصلاح التشريعي، إعادة الهيكلة المؤسسية، خلق آليات مستقلة لضمان الجودة، واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء، والتي ترجمت إلى عدد (٢٥) مشروعاً قومياً في مجال التعليم العالي، ومنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي انبثق منه إنشاء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في معظم الجامعات الحكومية، وذلك حتى عام (٢٠١٧) تنفذ على ثلاث مراحل: خطة قصيرة الأجل من (٢٠٠٠) إلى (٢٠٠٢)، وخطة متوسطة الأجل من (٢٠٠٠) إلى (٢٠٠٧)، وخطة طويلة الأجل من (٢٠٠٠) إلى (٢٠١٧)، تدير ذلك وحدة متخصصة تسمى وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي.

وبعد إعلان المشروع ونفذت الجامعات المصرية إلى إنشاء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات الحكومية، وبلغ عددها (١٨) مركزاً في كل من الجامعات التالية: (القاهرة- الإسكندرية - عين شمس - أسيوط - طنطا - بنها - المنصورة - الزقازيق - حلوان - المنيا - المنوفية - قناة السويس - جنوب الوادي - الفيوم - كفر الشيخ - بور سعيد - دمنهور - دمياط) (الخطيب، ٢٠١٥، ١٣٠).

- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة (FLDC):

وفي عام ٢٠٠٤م تم تأسيس مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة (FLDC)، وفي عام (٢٠٠٦) صدر قرار رئيس الجامعة رقم (٢٧١٦) لسنة (٢٠٠٦) بالموافقة على تشكيل مجلس إدارة المركز برئاسة رئيس الجامعة وعضوية السادة نواب رئيس الجامعة وعدد من العمداء ومديري المراكز ذات الصلة وبعض أعضاء اللجنة الإدارية للمركز.

كما يسعى المركز بجامعة القاهرة إلى تحقيق عدد من الأهداف أبرزها تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة الجامعيين بجامعة القاهرة والجامعات المحلية والإقليمية، والحصول على الاعتماد الدولي للمركز وأنشطته، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في

الجدارات التالية (جدارات التدريس - جدارات البحث العلمي وأخلاقيات المهنة - جدارة الإدارة والقيادة - جدارة المهارات الشخصية).

يقدم المركز بجامعة القاهرة مجموعة من البرامج التي تم تصنيفها إلى أربع جدارات أساسية وهي: (التدريس والبحث العلمي والقيادة والمهارات الشخصية)، وهناك مجموعة من البرامج والموضوعات التي تتعلق بجدارة الإدارة والقيادة الجامعية أبرزها كما ورد في موقع الجامعة fldc.cu.edu.eg/markaz.html، ما يأتي:

- تدريب المدربين.
- الإدارة والقيادة الجامعية.
- البرامج القيادية للأكاديميين.
- التخطيط الاستراتيجي.
- البرامج القيادية للإداريين.
- الجوانب المالية بالجامعات.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- الإدارة الفعالة للاجتماعات.
- الجوانب القانونية بالجامعات.
- إدارة الأزمات.

ومن البرامج التي يقدمها المركز ما يسمى ببرنامج الإدارة والقيادة الجامعية، ويهدف إلى تنمية مهارات الإدارة العصرية لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات، بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمل بشكل أكبر كفاءة وفعالية. ويستهدف البرنامج كلاً من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الجامعات ونوابهم)، وكذلك القيادات الإدارية الأخرى: (مديري الإدارات ومديري العموم وأمناء الكليات وأمناء العموم ومساعديهم، ومديري ووكلاء الكليات التكنولوجية والمعاهد العليا). ويستغرق البرنامج (١٥)، ساعة تدريبية يمكن تنفيذها على مدى يومين أو ثلاثة أيام، ويحتوي على عدد من الموضوعات، أهمها: طبيعة الإدارة الجامعية وخصائصها، والوظائف الأساسية للإدارة الجامعية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومشكلات الإدارة الجامعية (التشخيص والحلول)، والجوانب السلوكية وبناء فرق العمل، والقيادة الجامعية، وإدارة التغيير في الجامعات (الخطيب، ٢٠١٥، ١٣٣).

وبذلك فإن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة يعد أول مركز تم تأسيسه لتدريب القيادات الجامعية إلى جانب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، ويسعى المركز للتميز في التدريب والتنمية البشرية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، ليس ذلك على المستوى المحلي وإنما على المستوى الإقليمي.

- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الإسكندرية (FLDC):

وافق مجلس جامعة الإسكندرية في جلسته رقم (١٣) بتاريخ ٢٩/٧/٢٠٠٣ على إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الإسكندرية كمركز مميز لتدريب الموارد البشرية وتطوير قدراتها في التدريس والقيادة داخل الجامعة.

ويتمثل الهدف العام من المركز في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف كما ورد في موقع الجامعة، <http://www.fldc.alexu.edu.eg/aboutus.html> منها:

- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي.

- تنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح.

- تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.

- تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر لأنشطة المركز بما يحقق استمراريته في أداء رسالته.

- تدعيم مراكز التدريب بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

- بناء مواد تدريبية مهارية أساسية يمكن الاستفادة منها من خلال المركز والآخرين.

أما من حيث البرامج التدريبية في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الإسكندرية، يمكن توزيعها على أربع مجموعات أساسية، وهي كما وردت في (الخطيب، ٢٠١٥، ١٣٨) نقلا عن موقع الجامعة <http://www.fldc.alexu.edu.eg/programs.html>:

١- **برامج القيادة والإدارة:** وتتضمن بعض الموضوعات أهمها التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الجامعية، والجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات.

٢- **برامج التدريس ونظم التعليم:** وتركز على استخدام التكنولوجيا في التدريس، ونظم الساعات المعتمدة، ونظم الامتحانات وتقييم الطلاب، ومعايير الجودة في العملية التعليمية.

٣- **برامج البحث العلمي:** وتشمل النشر الدولي للبحوث العلمية، وإدارة الفريق البحثي، وإعداد المشروعات التنافسية لتمويل البحوث، وأخلاقيات البحث العلمي.

٤- **برامج الاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات:** وتتضمن مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة، ومهارات العرض الفعال، وتنظيم المؤتمرات العلمية، وآداب وسلوك المهنة في العمل الجامعي.

وبصورة عامة فإن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الإسكندرية يهدف إلى نشر ثقافة التدريب والتعلم مدى الحياة، وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية والإدارية من خلال تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها والإشراف عليها وتقييمها، كما يهدف إلى ربط المركز بغيره من مراكز التدريب بالجامعات المصرية الأخرى.

كما لا تتوقف التجربة المصرية عند هذين المركزين، فهناك مراكز مماثلة في مختلف الجامعات الحكومية تقوم بمهام تنمية القدرات القيادية في الجامعات المصرية، ولها سمعة جيدة، إذ تستضيف عدد

من القيادات الجامعية العربية وتقدم لهم البرامج التدريبية المطلوبة في إطار اتفاقيات التعاون المشترك بين الجامعات المصرية والجامعات العربية وغيرها.

- معهد اعداد القادة بخلوان - وزارة التعليم العالي:

تأسس المعهد سنة ١٩١٩، وأصبح تحت إشراف وزارة التعليم العالي عام ١٩٩٠، وتم تعديل المسمى إلى معهد إعداد القادة، حيث يقدم دورات تثقيفية لشباب الجامعات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأعضاء البعثات والمهمات العلمية بشكل منتظم على مدار العام الدراسي وبشكل مكثف خلال الإجازة الصيفية، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لرؤيته ورسالته وبرامجه وأنشطته، كما ورد في موقع

المعهد: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Helwan.leaders.aspx>

تتمثل رؤية المعهد في الآتي: "نطمح أن يكون المعهد ممثلاً لوزارة التعليم العالي في تقديم برامج وخدمات معنية بأعداد وتطوير قادة الغد لمصر والعالم من خلال برامجه وأنشطته المتنوعة". وأما رسالة المعهد، فنصها: " إتاحة الفرص ومجالات المشاركة الحقيقية ووضع وتنفيذ الشركات مع الجهات ذات الاختصاص لإعداد وتأهيل القيادات الجامعية والمساهمة في بناء شخصية الإنسان بصفة عامة والطلاب على وجه الخصوص من خلال اكتشاف المواهب وصقلها، وتأسيس وبناء منظومة من البرامج الاستثنائية للقيادة والأنشطة التنموية والتثقيفية والتوعوية لمواكبة التطور العالمي، ورفع كفاءه أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم التعليمية والتربوية والثقافية، والاهتمام بالجهاز الإداري من مسؤولي رعاية الشباب حتي ينعكس ذلك بإيجابية على كل من الطالب والبيئة المحيطة به، وكذلك المشاركة في تنمية البيئة المحلية والقومية من خلال برامج متميزة تستهدف شتى محاور التنمية".

أما من حيث البرامج، فيعتمد المعهد على برامج مختلفة تحقق الأهداف الخاصة به وتنقسم برامج المعهد إلى ثلاثة برامج أساسية، يتكون كل منها من برنامج أساسي (Basic program) ، وبرنامج متقدم (Advanced program)، حيث تستطيع الفئات المستهدفة الحصول على البرنامج الأساسي سواء بمعهد إعداد القادة أو عن طريق أحد نماذج المحاكاة للمعهد.

أولاً: برنامج اعداد القادة العام:

ويهدف هذا البرنامج إلى إكساب المهارات القيادية العامة للطلاب من مختلف الجامعات والمعاهد الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية وذلك لبناء قاعدة من الكفاءات التي تتمتع بالولاء والانتماء، متخذة سلاح العلم والمهارة والقيادة لتتقدم وتحمل المسؤولية المنوطة بها لتنمية المجتمع، عن طريق إكسابهم كافة النواحي العلمية والعملية الخاصة بتكوين القائد ورفع كفاءتهم القيادية وصقل مهاراتهم، من خلال تزويدهم بالمعارف الحديثة في بناء الدولة والإدارة والقيادة والتخطيط الفعال.

ثانياً: برنامج اعداد القادة التخصصي:

ويهدف هذا البرنامج إلي إكساب المهارات القيادية في مجالات متخصصة لكل من (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - الهيئة المعاونة - الإداريين - أخصائي رعاية الشباب)، حيث يشمل الإعداد

والتأهيل في مجالات متخصصة سواء في مجالات ريادة الأعمال - تكنولوجيا الجيل الخامس - الذكاء الاصطناعي - إنترنت الأشياء - نماذج محاكاة البنوك، أو في المجالات الإدارية المتخصصة، مثل تأهيل شباب الهيئة المعاونة وأخصائيين رعاية الشباب ومديري العموم لممارسة عملهم بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: برنامج اعداد القادة العرب والأفارقة:

ويهدف البرنامج إلى تجميع الشباب العربي والإفريقي من مختلف الدول تحت مظلة واحدة هدفها إعداد قائد عربي وإفريقي، وذلك استكمالاً لدور مصر في المشاركة الفعالة مع الدول العربية والإفريقية الأخرى بالاستثمار في أهم وأعلى ما تملك؛ ألا وهم الشباب ويهدف البرنامج إلى إتاحة الفرصة إلى أكثر من ٣٠٠ طالب وطالبة من العرب والأفارقة عبر دورتين كل دورة بسعة ١٥٠ طالب وطالبة. أنشطة المعهد:

ومن أنشطة المعهد إعداد قادة المستقبل، إذ يقوم المعهد برسائلته الأساسية وهي تدريب المنتسبين للمجتمع الجامعي على المهارات القيادية، وتنمية روح الولاء والانتماء كجزء أصيل في شخصية القائد، وعليه يقدم المعهد العديد من البرامج التي تتفق مع رسالته والتي تتنوع بين برامج ترفيهية وبرامج تثقيفية مع حضور المنتديات، وحضور الافتتاحات الجديدة، حيث يتم ربط الطالب بالمجتمع وتعريفه بالإنجازات التي تتوافق مع الخطة العامة لجمهورية مصر العربية، وإجراء زيارات ميدانية للأماكن الخاصة بصنع واتخاذ القرار (مجلس الوزراء - مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار - مجلس النواب - وغيرها)، وتنظيم معسكرات خارجية للوفود بالتنسيق مع الهيئات والجهات ذات الاختصاص لمدن الجمهورية المختلفة.

الخبرات السعودية في مجال تنمية القدرات القيادية الجامعية:

تُعد المملكة العربية السعودية من الدول العربية التي تولي قطاع التعليم العالي اهتماماً بالغاً، سواء من حيث الاهتمام بزيادة انشاء المؤسسات الجامعية على مستوى المملكة، أو من حيث تطبيق معايير الجودة في تلك المؤسسات، اضافة الى توفير التمويل اللازم لتشغيلها، كما ويأتي اهتمامها بتدريب القيادة الجامعية في مصاف أولوياتها، سواء من خلال ابتعاث القيادات الجامعية إلى أشهر الجامعات الأجنبية ومراكز التدريب العالمية، أم من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات السعودية نفسها، كما قامت وزارة التعليم العالي بتأسيس مركز القيادة الأكاديمية للقيام بمهمة إعداد القيادة الجامعية السعودية وتدريبها.

- مركز القيادة الأكاديمية (ALC):

تأسس مركز القيادة الأكاديمية (ALC) ACADEMIC LEADERSHIP CENTER عام (٢٠٠٩)، في جامعة الملك فهد، وتشرف عليه وزارة التعليم العالي لتعزيز دور القيادة والقياديين في مجال التعليم العالي، ويهدف المركز بصورة عامة إلى نشر ثقافة التدريب والتأهيل المستمر، وإعداد البرامج التدريبية في مجال الإدارة والقيادة الأكاديمية، والمساهمة في تطوير مهارات القادة لاتخاذ القرار وفقاً

للتغيرات والتحولات السريعة، خاصة في ظل المنافسة العالمية في مجال التعليم العالي، والبحث عن الجودة والتميز والريادة.

تتمثل الأهداف الرئيسية للمركز في خدمة مؤسسات التعليم العالي والأفراد من حيث (الخطيب، ٢٠١٥، ١٤١):

١. الإسهام في تطوير ونشر ثقافة القيادة التي تعزز روح الابتكار والنجاح والتميز.
 ٢. تطوير سلوك القيادة الفعالة وممارستها من خلال الخدمات والبرامج المتعلقة بالقيادة والإدارة في مجال التعليم العالي.
 ٣. المساعدة في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات والتقييم التشخيصي لوضع القيادة والإدارة.
 ٤. تسهيل عملية تطوير القيادة والتخطيط المتواصل في مؤسسات التعليم العالي.
 ٥. الاستجابة للتطورات والتغيرات التي تشهدها تحديات القيادة واحتياجات الجهات المستفيدة.
- ويعتمد مركز القيادة الأكاديمية لتنفيذ برامجها التدريبية على عدد من الأساليب، مثل الدورات والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات؛ يخصص المستوى الأول للمشاركين الجدد ويغطي الموضوعات الأساسية في القيادة والإدارة، كأساسيات الإدارة وكيفية إدارة الوقت، أما المستوى الثاني فيهتم بالمشاركين الذين لديهم المعلومات الأساسية في القيادة والإدارة، حيث يناقش موضوعات تتسم بالصعوبة، مثل: التخطيط الإستراتيجي، واستيفاء أعضاء هيئة التدريس، ويخصص المستوى الثالث للمشاركين الذين قضوا فترة طويلة في تعلم فنون القيادة الأكاديمية والإدارة، ويناقش هذا المستوى موضوعات متخصصة لفئة معينة من الإداريين، كأن يتم مثلاً جمع عمداء البحث العلمي ومناقشة مشكلات وعقبات البحث العلمي وكيفية النهوض به، ويقدم مركز القيادة الأكاديمية أنواعاً متعددة ومختلفة من ورش العمل للإسهام في سد احتياجات القيادة الأكاديمية في الجامعات والكليات السعودية، أهم هذه الورش ما يأتي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢):

١. ورشة عمل مديري الجامعات:

تُعد هذه الورشة أهم ورشة عمل يقوم بها المركز، يحضرها مديرو الجامعات السعودية، وتعد في النصف الأول من السنة الأكاديمية، وتناقش موضوعات صعبة وحساسة لمديري الجامعات، مثل: التعليم العالي، والتوظيف، والبحث العلمي.

٢. ورشة عمل وكلاء الجامعات:

تعد هذه الورشة سنوياً في الفصل الأكاديمي الثاني، وتناقش موضوعات تتعلق بتحسين جودة البرامج الأكاديمية وتقوية البحوث العلمية في الجامعة، كما تقدم هذه الورشة السبل لاكتشاف مواطن القوة في الجامعة واستغلالها واكتشاف مكامن الخلل والعمل على إصلاحها.

٣. ورش عمل العمداء ورؤساء الأقسام:

يقوم المركز بعمل العديد من ورش العمل للعمداء ورؤساء الأقسام من الرجال والنساء خلال السنة الأكاديمية، تعقد هذه الورش في مدن سعودية مختلفة، وكل مجموعة لها موضوع عام مختلف عن غيرها ولها كذلك مستوى مختلف، وهناك العديد من الموضوعات التي تناقشها هذه الورش، مثل: العمل الجماعي، وإدارة النزاعات، والتعامل مع الضغوط، وإدارة الوقت، وعمل الميزانيات، والتوظيف، واستبقاء أعضاء هيئة التدريس.

٤. التدريب والدورات الدراسية التطويرية:

تنظيم دورات دراسية وتهيئة فرص أكاديمية صيفية متنوعة، مثل: الدورات الدراسية الطويلة والقصيرة، وذلك باستخدام وسائل متنوعة، يتم تقديمها شخصياً أو إلكترونياً عن طريق الكمبيوتر. وبعد عرض الخبرات العربية (المصرية والسعودية) ممثلة في مركزي تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة والإسكندرية في مصر، ومركز القيادة الأكاديمية في السعودية، يمكن استخلاص نقاط الالتقاء والتشابه، ومنها:

- تتفق أهداف المراكز الثلاثة في مصر والسعودية من حيث أهدافها، حيث تركز على نشر ثقافة التدريب والتأهيل المستمر، وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية والإدارية، من خلال تصميم برامج تدريبية في مجال الإدارة والقيادة الجامعية، كما تهدف تلك المراكز إلى البحث عن الجودة والتميز والريادة، والحصول على حق الاعتماد الدولي بها.
- تتمحور برامج التدريب في مركزي جامعتي القاهرة والإسكندرية حول أربع جدارات أساسية، وهي: جدارات التدريس، جدارات البحث العلمي وأخلاقيات المهنة، جدارات الإدارة والقيادة، جدارات المهارات الشخصية، وتتضمن كل جدارة عدداً من الموضوعات، ويقدم مركز القيادة الأكاديمية بالسعودية مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل أبرزها حول القيادة الأكاديمية، وتركز موضوعاتها على بناء الفريق التنفيذي، وتطوير مستوى القيادة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، وتطوير التميز في مجال البحث.

الخبرات الإماراتية في مجال تنمية القدرات القيادية الجامعية:

- معهد القيادة في التعليم العالي بجامعة الشارقة:

حرصت جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة على تأسيس معهد القيادة في التعليم العالي، ولديه وظيفة شاملة، بما في ذلك التدريب على التطوير المهني، وتعزيز البحث العملي، والاستشارات الموجهة نحو علم أصول التدريس، كما يسعى المعهد إلى تحقيق أهدافه من خلال الإجراءات التالية، كما وردت في موقع الجامعة [:https://ilhe.sharjah.ac.ae/en/Pages/default.aspx](https://ilhe.sharjah.ac.ae/en/Pages/default.aspx)

١. تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على كامل أطياف فنون وعلوم التربية.
٢. توفير دعم الخبراء للابتكار في تطوير الدورات التدريبية وتقديمها والتقييمات في سياق التعليم العالي.
٣. دعم تنمية المهارات القيادية في التعليم العالي وطنياً وإقليمياً ودولياً.
٤. تعزيز المعرفة والممارسات التعليمية من خلال توفير فرص تمويل للعمل/ البحث في الفصول الدراسية والأنشطة العلمية.
٥. تطوير آليات لبرامج أكاديمية مستدامة تهدف إلى دعم أجندة الجامعة التحويلية.
٦. العمل من أجل أن تصبح مركزاً للتميز في قيادة وسياسات وأبحاث التعليم العالي في الدولة وإقليمياً وعالمياً.

وفي مجال إعداد قادة المستقبل، يسهم المعهد بفعالية في هذا الجانب، ليس على مستوى إعداد قادة المستقبل في مجال التعليم العالي، وإنما إعداد قادة مستقبلين في مختلف المجالات، ويرعى مبادرة بعنوان: مبادرة قيادة المستقبل الإماراتية (EFLI)، وهي عبارة عن برنامج تدريبي مخصص لمدة ستة أشهر للطلاب الإماراتيين لتزويدهم بالمهارات والمعرفة الأساسية لبناء أساس لتحفيز وتمكين وتحويل أنفسهم والآخرين من خلال إحداث فرق في العالم، ويهدف إلى تطوير وشحن الخصائص والسلوكيات المهنية الحيوية لزيادة القدرة القيادية، وتسريع التطوير المهني.

ويهدف البرنامج، كما ورد في موقع المعهد إلى ما يلي: <https://ilhe.sharjah.ac.ae/en/Pages/EFLI.aspx>

- دعم سياسة التوطين لدولة الإمارات العربية المتحدة وتعزيز المسؤوليات الاجتماعية لجامعة الشارقة.

- بناء قدرات ومعرفة وخصائص مهنية للطلاب ذوي الإمكانيات العالية وصقل مهاراتهم في مكان العمل.

- تعزيز تطوير المعارف والمهارات اللازمة للنمو بين الأفراد ليصبحوا قادة المستقبل.

- تزويد الطلاب بالأدوات اللازمة لبناء مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع مكان العمل من خلال ورش العمل والإرشاد والزيارات الميدانية.

- تطوير معرفة الطلاب لنمو الأعمال والازدهار الوظيفي في المستقبل.

الخبرات اليمينية في مجال تنمية القدرات القيادية الجامعية:

- برنامج الماجستير في إدارة مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم والتكنولوجيا:

إن الكثير من القيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية بوجه عام واليمن بوجه خاص لم تعطى الفرصة الكافية للتأهيل اللازم لإعدادها للمناصب التي تشغلها، كما أن معظم قيادات مؤسسات التعليم العالي تتباين في مؤهلاتها العلمية وفلسفتها الإدارية مما يخلق وجهات نظر متعددة، واختلافات متباينة في فهم واقع الممارسات الأكاديمية والإدارية والمهنية بما يؤدي إلى تباين

في أداء المؤسسات الجامعية، ويعوقها عن ممارسة أدوارها المختلفة، من هنا تبين أهمية العمل على تأهيل القيادات الجامعية لتمكينها من تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا جاءت فكرة تصميم برنامج الماجستير في إدارة مؤسسات التعليم العالي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ٢).

تتمثل رؤية البرنامج في أن يحقق الريادة المحلية والتميز الإقليمي في تأهيل قيادات أكاديمية وإدارية متخصصة وكفؤة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. أما عن رسالة البرنامج فيسعى البرنامج في إدارة مؤسسات التعليم العالي إلى تقديم خدمة تعليمية وبحثية متميزة في إدارة مؤسسات التعليم العالي وفقا للمعايير المحلية والإقليمية والدولية، بما يلبي متطلبات التنمية واحتياجات مؤسسات التعليم العالي، من خلال توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة وكادر متميز ومنهج متطور، وفق معايير الجودة الشاملة. (جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ٥).

يتكون البرنامج من ٣٦ ساعة، ويستغرق ثلاث سنوات، ويمنح المشارك شهادة ماجستير تنفيذي في إدارة مؤسسات التعليم العالي، يشرف على البرنامج قسم العلوم الإدارية، بكلية العلوم الإدارية بالجامعة، بالتنسيق مع عمادة التطوير وضمان الجودة - وحدة التدريب والدعم الفني (جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ٢).

يهدف البرنامج إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

١. تأهيل قيادات أكاديمية وإدارية لقيادة مؤسسات التعليم العالي.
 ٢. الإسهام في رفع القدرات المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي.
 ٣. تزويد مؤسسات التعليم العالي بكوادر كفؤة تسهم في تطوير التعليم العالي في اليمن (جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ٥).
- يتضمن البرنامج حاليا ثمانية مقررات، وهي:
١. الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
 ٢. إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
 ٣. العلاقات العامة والاعلام في مؤسسات التعليم العالي.
 ٤. التخطيط والتحليل المالي في مؤسسات التعليم العالي.
 ٥. السلوك التنظيمي.
 ٦. التشريعات اليمنية لمؤسسات التعليم العالي.
 ٧. مهارات القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
 ٨. حلقة بحث في قضايا معاصرة في التعليم العالي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ١٠).

يلتحق في البرنامج كل من ترشحه الجامعة، أو الراغبين بالالتحاق من تلقاء أنفسهم من القيادات الأكاديمية والإدارية، والدراسة بنظام التعليم والتدريب الحضوري (الوجاهي)، باستخدام التقنية الحديثة، ولعب الأدوار، والمحاكاة، وحلقات النقاش، والعرض، والمحاضرات، ويخضع المشاركون لاختبارات

وتكاليف وأنشطة وسمنارات متنوعة، يمنحون بموجبها شهادة مشاركة عن كل مقرر، ثم شهادة البرنامج (ماجستير تنفيذي)، عند الانتهاء من كافة مقرراته.

كما تسهم مراكز التطوير في بعض الجامعات اليمنية، ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ومركز تقنية المعلومات في التعليم العالي، في توفير عدد من برامج التنمية المهنية للأساتذة وللقيادات، في مجالات القيادة والإدارة، وبعض القضايا ذات العلاقة بالتعليم العالي.

- ثانياً: الخبرات الأجنبية وتشمل: أمريكا وأوروبا وأستراليا وماليزيا.

تتزرع الأدبيات بالخبرات الحديثة المتعلقة بتطوير أداء القيادات الجامعية في مختلف المجالات، حيث تم تأسيس بعض الأكاديميات والمؤسسات والمعاهد المسؤولة عن تدريب القيادات الجامعية في عدد من الدول الأجنبية، كما في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وأستراليا، وماليزيا، وتم اختيار هذه الدول لاهتمامها بتدريب القيادة بصورة عامة، والقيادة الجامعية بصورة خاصة، وأنشأت لهذا الغرض مؤسسات متخصصة تسعى إلى مساعدة القيادات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، يمكن عرضها في الجدول:

جدول: (٢)

بعض الخبرات الأجنبية في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية

م	الدولة	اسم المؤسسة	سنة النشأة	الموقع
٦.	الولايات المتحدة الأمريكية	معهد القيادة الأكاديمية (IAL)	1978	جامعة فلوريدا
		أكاديمية القيادة	1981	جامعة ماريلاند
		الأكاديمية الوطنية للقيادة الأكاديمية (NAAL)	1988	جامعة سيراكيز
		أكاديمية القيادة الأكاديمية (AAL)	2005	مدينة اتلانتا
		أكاديمية القيادة لرؤساء الأقسام	2005	واشنطن
٧.	بريطانيا	معهد القيادة الأكاديمية الأمريكية (AALI)	2008	واشنطن
		مؤسسة القيادة للتعليم العالي (LFHE)	2004	مدينة هولبورن
٨.	أستراليا	معهد مارتين لقيادة وإدارة التعليم العالي	2007	جامعة ملبورن
٩.	ماليزيا	أكاديمية القيادة في التعليم العالي (AKEPT)	2008	وزارة التعليم العالي

المصدر: (الخطيب، ٢٠١٥)

الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول اهتماماً بإنشاء المؤسسات المعنية بتدريب القيادات الإدارية على كافة الأصعدة والمستويات، ويعد المجلس الأمريكي للتعليم (ACE) American Council on Education، ومقره العاصمة واشنطن أكبر جهة مانحة لمؤسسات التعليم العالي بنوعها الحكومية والخاصة، ويهتم بإعلام القيادات الجامعية والمعنيين بأحدث المستجدات حول أهم القضايا في السياسة العامة التي تؤثر في التعليم العالي، والتواصل مع واضعي السياسات الاتحادية وغيرها، وكذا توفير العديد من فرص التعلم من خلال الانخراط مع كبار القادة والخبراء المشهود لهم على المستوى الوطني.

جدول: (٣)

مؤسسات إعداد وتأهيل القيادات الجامعية وأهدافها وبرامجها في أمريكا

اسم المؤسسة	الأهداف	البرامج
معهد القيادة الأكاديمية (IAL)	يهدف المعهد إلى استقطاب مشاركين من القادة الأكاديميين الجدد إلى جانب القادة القدامى ذوي الخبرة بجامعة فلوريدا. وتعزيز مهارات القيادة والإدارة الجامعية.	يقدم المعهد برامج عن التخطيط والإدارة، والكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام والعمداء ومدبرو الإدارات بالجامعة. رئيس القسم كقائد، إدارة الموارد المالية، فعالية التدريس، تقييم الرئيس، رفع الروح المعنوية، رؤية ورسالة القسم، التعامل مع العمداء.
أكاديمية القيادة بجامعة ماريلاند	تهدف الأكاديمية إلى إعداد وتأهيل القيادات من النساء للعمل في مجال الخدمة العامة سواء في القيادة العامة أو القيادة الجامعية، وتأهيلهن لشغل مواقع قيادية عليا بجامعة ماريلاند وغيرها.	تعمل الأكاديمية على توفير برامج تعليمية وتدريبية مختلفة، تتناول عدد من الموضوعات مثل القيادة النسائية، والقيادة الاتحادية، والتدريب التنفيذي، وبناء الفريق، وكذا إعادة هيكلة المؤسسات.
الأكاديمية الوطنية للقيادة الأكاديمية (NAAL)	تهدف الأكاديمية إلى إكساب القيادات مهارات التغيير المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي وأساليب القيادة الجامعية عن طريق الدورات والممارسات العملية وتوفير موارد المعلومات كالمكتبات الإلكترونية، والأدوات التقنية الحديثة.	تقدم الأكاديمية مجموعة متنوعة من البرامج، ومن أبرزها برنامج (قيادة التغيير المؤسسي - Leading Institutional Change). وبرنامج مصممة خصيصاً لاحتياجات القيادات والمؤسسات والمهنيين والأفراد في جميع قطاعات التعليم العالي الأمريكي.
أكاديمية القيادة لرؤساء الأقسام	تهدف الأكاديمية إلى تنظيم حلقات عمل ودورات تدريبية للقادة الجامعيين كرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، وذلك في العاصمة الأمريكية واشنطن وبقية الولايات.	تهتم الأكاديمية بتقديم برامج لرؤساء الأقسام مثل برنامج التقدم إلى الرئاسة ويتضمن البحث عن فرص رئاسية ناجحة، وبرنامج الزمالة الذي يساعد قادة المستقبل في التعليم العالي على مواجهة التحديات، وبرنامج القيادة النسائية الوطنية وهو مخصص لكبار القيادات النسائية (عادة من عمداء وأعلى)، وغير ذلك.
أكاديمية القيادة الأكاديمية (AAL)	تهدف الأكاديمية إلى تقديم خدمات متنوعة لمؤسسات التعليم العالي الجديدة في المجال الطبي (معاهد عليا وكليات وجامعات ومراكز بحثية وغيرها)، التي تريد تطوير برامجها، من خلال المساعدة فيما يتعلق بدراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير المناهج والبرامج والمقررات الدراسية، والتطبيق الأولي للاعتماد، وتقييم النتائج.	تقدم الأكاديمية برامج خاصة في المجالين الأكاديمي والإداري، وخاصة في كليات الطب والصيدلة، إضافة إلى الخدمات الاستشارية في بعض المجالات مثل: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال الفعال، وإدارة التغيير، وتوجيه الفريق، وتطوير المناهج والبرامج والمقررات، وإدخال برامج تطويرية أكاديمية وإدارية جديدة، وتحسين المنح الدراسية وفرص الابتعاث.
معهد القيادة الأكاديمية الأمريكية (AALI)	يهدف المعهد إلى تقديم المساعدة لقادة التعليم العالي والحفاظ على التنوع في القيادة الأكاديمية، ولاء المواقع الشاغرة المقبلة، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وخلق فرص جديدة للتقدم الوظيفي. وتقديم المساعدة في معالجة القضايا التي تواجه إدارة التعليم العالي، بالتشاور مع مجالس الأمناء والقيادات الأكاديمية والباحثون والمسؤولون في التعليم العالي.	يقدم المعهد مجموعة متنوعة من البرامج والأنشطة التدريبية، ويهتم أكثر بتنفيذ برامج تدريبية خاصة تتعلق بمرحلة الانتقال من موقع قيادي إلى موقع قيادي آخر، مثل انتقال رئيس القسم إلى العمادة، أو انتقال العميد إلى رئيس جامعة، بمعنى المساعدة خلال فترات انتقال القيادة، والترشح لموقع قيادي أعلى في الجامعات والكليات الأمريكية.

بريطانيا:

سعت بريطانيا إلى تطوير وتنمية الأساليب القيادية والإدارية في الجامعات البريطانية من خلال الدراسات والبحوث وإنشاء المجالس والمعاهد والمراكز لتطوير القيادة والإدارة بها منذ عام ١٩٨٠، حيث تم إنشاء المجلس القومي للتعليم الإداري والتنمية عام ١٩٨٧. (Barbara، 2007، 611)، ويأتي اهتمام الحكومة البريطانية بتدريب القيادة كاستجابة حتمية لمطالب الرأي العام البريطاني، فهناك الكثير من الضغوط التي تطالب بتحسين مهارات القيادة. وقد أدركت الحكومة البريطانية أن حركة إصلاح وتحديث الخدمات العامة، تعتمد بصفة أساسية على القيادة الفعالة والواعية. ولذلك، أنفقت الحكومة البريطانية في الفترة ما بين عامي (١٩٩٩ - ٢٠٠٤) ما يزيد عن (٣٠٠) مليون جنيه إسترليني في إنشاء مراكز وكليات ومؤسسات ومجالس لتعليم القيادة (أدير، ٢٠٠٨، ٦٩).

ومن المؤسسات التدريبية البريطانية الرائدة على المستويين الأوروبي والعالمي - على سبيل المثال لا الحصر - كلية اشريدج (Ashridge)، ومركز دراسات القيادة (Center for Leadership Studies) في جامعة كامبردج. أما أكاديمية أكسفورد للقيادة (Oxford Leadership Academy)، فتعد من أهم المؤسسات الأكاديمية البريطانية لتعليم القيادة لأكثر من تسعين دولة في العالم، وتقدم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات القيادة الفعالة للأفراد والمؤسسات والمجتمعات والحكومات، وقد بادرت الحكومة البريطانية إلى تأسيس عدد من المؤسسات المعنية بتدريب القيادة الجامعية، ومن أبرز تلك المؤسسات ما يسمى بمؤسسة القيادة للتعليم العالي.

استراليا:

تأسس معهد مارتين لقيادة وإدارة التعليم العالي Martin Institute for Higher Education Leadership and Management عام ٢٠٠٧ في مدرسة الدراسات العليا للتعليم، بجامعة ملبورن Melbourne، ولديه العديد من الشراكات مع عدد من المؤسسات المماثلة خارج استراليا، ويعتمد معهد مارتين على أحدث الأفكار حول القيادة، لمساعدة المؤسسات التعليمية على تعزيز صلاتها بالمؤسسات المحلية والدولية ذات السمعة الطيبة، ويقدم مجموعة متنوعة من البرامج مثل برنامج قيادة الجامعة، والذي يهدف إلى تطوير القيادات الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي، وإدارة الشؤون المالية، والتعرف إلى مواصفات جامعة التميز في القرن الحادي والعشرين، وفهم استراتيجيات التمكين المؤسسي، وترجمة التجارب الناجحة والاستفادة منها.

ويستهدف المعهد مجموعة من الفئات أهمها: الأكاديميين والمدراء في مؤسسات التعليم العالي والتعليم المهني، والذين يرغبون في الحصول على مناصب قيادية، أو الذين تم تحديدهم من قبل كي يصبحوا قادة في المستقبل. بالإضافة إلى المهتمين باستراتيجيات وتوجهات السياسة العامة في قطاع التعليم العالي.

ماليزيا:

تعد ماليزيا من أبرز الدول التي اهتمت بالتعليم، ووضعت له الاستراتيجيات التطويرية المناسبة، مما كان لذلك الاهتمام أثراً بالغاً في التنمية الشاملة في ماليزيا، وأصبح نظام التعليم الماليزي من أفضل الأنظمة التعليمية ليس على المستوى الآسيوي فحسب، ولكن على المستوى العالمي. وفي مجال القيادة الجامعية فقد سارعت وزارة التعليم العالي الماليزي إلى تأسيس أكاديمية القيادة في التعليم العالي Higher Education Leadership Academy (AKEPT).

تم إنشاء أكاديمية القيادة (AKEPT) عام ٢٠٠٨ تحت رعاية وزارة التعليم العالي وفق استراتيجية وطنية، وتتمثل رؤية الأكاديمية في الحصول على الاعتراف العالمي بها في مجال قيادة التعليم العالي

والتدريس والتعلم والبحث والابتكار، وتتكون الأكاديمية من ثلاثة مراكز أساسية وهي مركز تدريب القيادة، ومركز بحوث القيادة والابتكار، ومركز التميز في التعلم والتدريس.

جدول: (٤)

مؤسسات إعداد وتأهيل القيادات الجامعية وأهدافها وبرامجها في بريطانيا وأستراليا وماليزيا

اسم المؤسسة	الأهداف	البرامج
مؤسسة القيادة للتعليم العالي (LFHE) (بريطانيا)	تهدف المؤسسة إلى تقديم الدعم والمشورة في مجال القيادة والإدارة والحوكمة، وتطوير وتحسين المهارات الإدارية للقيادات الجامعية الحالية والمستقبلية للتعليم العالي في بريطانيا من خلال عدد من البرامج التدريبية، كما تهدف إلى تطوير الشراكة مع عدد من المنظمات والمؤسسات الداخلية والخارجية ذات الصلة بالقيادة في التعليم العالي.	تقدم المؤسسة نوعين من البرامج التدريبية برامج محلية (National Modules)، وبرامج عالمية (International Modules)، كما تم تقديم برامج أخرى كالأداء الإداري الفعال وإدارة التغيير لمؤسسات التعليم العالي، والذكاء العاطفي، والقيادة المؤسسية وإدارة الموارد المالية والبشرية ومهارات التسويق للأكاديميين والباحثين، والفرق البحثية والقيادة المستقبلية لكل من العمداء ورؤساء الأقسام الحاليين والجدد على حد سواء.
معهد ماريتين لقيادة وإدارة التعليم العالي (استراليا)	يهدف المعهد إلى تزويد مؤسسات التعليم العالي بالقدرة القيادية، وإشباع حاجات القيادات الجامعية، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة في مجالات الإدارة الأكاديمية، وكيفية استخدام الحاسبات الآلية في الأغراض الإدارية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لإجراء المشاريع البحثية المختلفة.	يقدم المعهد برامج تدريبية عن القيادة الجامعية والإدارة الإستراتيجية وتحليل سياسات التعليم العالي المحلية والإقليمية والدولية وإدارة الشؤون المالية، ومعرفة مواصفات جامعة التميز واستراتيجيات التمكين المؤسسي واستكشاف القدرات القيادية، وكيفية بناء فرق عمل فعالة وترجمة التجارب الناجحة والاستفادة منها
أكاديمية القيادة في التعليم العالي (AKEPT) (ماليزيا)	تهدف الأكاديمية إلى تعزيز القيادة في مؤسسات التعليم العالي، ونشر ثقافة التدريب والتأهيل، والبحث في القضايا التي تواجه القادة، وتقديم المساندة والاستشارات بشأن التخطيط، وتشجيع التعاون الدولي وتبادل الخبرات في مجال القيادة الجامعية إضافة إلى تنمية المهارات القيادية والسعي نحو حصول الأكاديمية على الاعتراف العالمي في مجال التدريب القيادي.	تقدم الأكاديمية مجموعة من البرامج التي تركز على تنمية المهارات القيادية على جميع المستويات في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا. ومن أهم تلك البرامج (قيادة الجامعات نحو العالمية والتميز، والقيادة نحو جامعة المستقبل، والتدريب القيادي للأكاديميين الإداريين، وتطوير القيادة الذاتية أو الشخصية، وبناء القدرات القيادية) وغيرها.

وفي ضوء ما تقدم يتبين اهتمام كثير من البلدان المتقدمة بإعداد وتدريب القيادات الجامعية قبل التعيين وأثناء الخدمة، وتحرص على تأسيس مؤسسات متخصصة لهذا الغرض، وتوفر الإمكانيات اللازمة، وتضع الخطط وتحدد الأهداف والبرامج والأنشطة، وتجعل من التدريب المؤسسي في مجال القيادة الجامعية سمة بارزة من سمات التميز في التعليم العالي.

كما توفر برامج قيادة الجامعات نحو العالمية، والقيادة نحو جامعة المستقبل، والتدريب القيادي للأكاديميين الإداريين، وتطوير القيادة الذاتية أو الشخصية، وبناء القدرات القيادية، وبرامج تدريبية حول أربع جدارات أساسية وهي (جدارات التدريس، جدارات البحث العلمي وأخلاقيات المهنة، جدارات الإدارة والقيادة، جدارات المهارات الشخصية)، ومن موضوعاتها ما يتعلق بالقيادة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي، والبرامج القيادية للأكاديميين والإداريين، وتدريب المدربين واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإدارة الفعالة للاجتماعات وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، وبرامج التدريس ونظم التعليم باستخدام التكنولوجيا ونظم الامتحانات وتقويم الطلاب، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتحول الرقمي، والتعليم الإلكتروني، وبرامج البحث العلمي وتشمل النشر الدولي، وإدارة الفريق، وأخلاقيات البحث العلمي.

وبرامج الاتصال وتضمن مهارات الاتصال والعرض الفعال، وتنظيم المؤتمرات العلمية، وآداب المهنة في العمل الجامعي.

المبحث الثاني: تحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية.

لتحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، تم استقراء الأدبيات وبعض الخبرات العربية والأجنبية في مجال إعداد وتأهيل القيادات الجامعية، في كل من اتحاد الجامعات العربية بالأردن، ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمصر، ومركز القيادة الأكاديمية بالسعودية، ومعهد القيادة في التعليم العالي بجامعة الشارقة بالإمارات، وبرنامج الماجستير في إدارة مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، كما تم استعراض بعض المراكز في بعض الدول الأجنبية، مثل: أمريكا وبريطانيا وأستراليا وماليزيا، وخلص الباحث على استخلاص أهم المتطلبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، والتي ترتبط فيما بينها، يمكن استعراض أهمها وبإيجاز كالآتي:

أولاً: توفر رؤية استراتيجية واضحة وتعزيز دور الحكومات تجاه المؤسسات الجامعية والتأهيل القيادي: تتمثل متطلبات تعزيز دور الحكومات تجاه المؤسسات الجامعية في بناء منظومة وطنية متكاملة للتعليم العالي والبحث العلمي وتعزيز قدراتها المؤسسية في مختلف جوانبها: القانونية، والإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية، والمعلوماتية، وتأمين التمويل، وتنمية الوعي، ورعاية العلماء والباحثين، ورفع مكانتهم، وتحسين أوضاعهم، وتوفير التأمين الصحي المناسب، وحسن اختيار القيادات، وتوفير برامج التدريب والتأهيل بصورة مستمرة، والاستثمار في العنصر البشري لمواجهة التحديات المعاصرة. ولا بد من أن تكون توجهات القيادات العليا متحيزة وبقوة ومؤكدة على أهمية بناء استراتيجيات التطوير، والتي يمكن أن تنتقل بجودة أداء المؤسسات التعليمية على وجه العموم وهيئات التدريس على وجه الخصوص، ولذلك يعتبر الالتزام القيادي Leadership Commitment من العوامل الجوهرية المؤثرة على إنجاح استراتيجيات التطوير. (خير، ٢٠٠٨، ٢٨٨).

ثانياً: تأسيس مراكز تأهيل القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم:

ينبغي العمل على تأسيس مراكز القيادة الأكاديمية في المؤسسات الجامعية، وتتلخص الغاية منها في تنمية الوعي بأهمية تدريب القيادات، وتوفير البرامج التدريبية، وإجراء الدراسات المتخصصة، ونشر الأبحاث والمقالات والخبرات والممارسات التطبيقية في مجال القيادة والإدارة الجامعية، إضافة إلى إعداد قادة الجامعات قبل التعيين وبعده، وتقديم تغذية راجعة للقيادات حول موضوعات مدروسة، وتنظيم

مؤتمرات وندوات وحلقات وورش عمل حول القيادة الجامعية ومشكلات التعليم الجامعي، وتقديم المعالجات المقترحة بشأنها.

ولذلك وضعت بعض الدول الأوروبية متطلبات للقيادة الجامعية مثل الشهادات التخصصية في الإدارة والقيادة الجامعية، واجتياز (٢٤٠) ساعة في التدريب الإداري. Nehls، Christian، &، 2011، (43) وذلك لأن قادة الكليات لم يتم إعدادهم للعمل الإداري مسبقاً، فهم بالأصل تم إعدادهم عبر برامج للتدريس والبحث، وليس للدور الإداري. (Strathe، Wilson، &، 2006، (7). كما أن التطوير والتدريب مهمة صعبة، ولكنه شيء لا يمكن تجاهله اليوم، إذا ما أراد القادة إصلاح وازدهار وتطوير مؤسسات التعليم العالي. Blackmore، Blackwell، &، 2006، (385). ولم يعد التدريب شيئاً نفعله مرة واحدة لمدى الحياة، بل هو شيء يجب أن نفعله باستمرار على مدى الحياة. (دميان، ٢٠١١، ٤٢).

ثالثاً: تبني القيادة التحويلية والأخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

من المهم أن يكون قادة المؤسسات التعليمية قادة تحويليين؛ لأن هذا النوع من القادة هم القادرون على قيادة مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة بالتأثير على سلوكيات منتسبي المؤسسة التعليمية، وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق فتح المجال امامهم للمشاركة في صنع القرار، من خلال اللجان والمجالس العلمية، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات، والتعامل مع التحديات التي تواجهها مؤسساتهم التعليمية، وأما التخطيط الاستراتيجي فيشكل أحد أهم ادوات القيادة العصرية، التي تتطلع لإحداث نقلة نوعية في مؤسساتها. وعليه، فإن قادة المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة الى تيسير عمل منتسبي مؤسساتهم عبر إعداد خطط استراتيجية تتضمن وضوح الرؤية، يشكل فيها تعلم الطلبة محور العمل، وتتضمن تحديد الاولويات وفق مصادر التمويل المتاحة، بما يمكن المؤسسات التعليمية من استثمار مصادرها ومواردها وكوادرها خير استثمار، وبما يسهم في احداث قفزات نوعية الى الامام (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٠).

رابعاً: حسن اختيار القيادات الجامعية:

ينبغي إعادة النظر في طريقة اختيار القيادات الجامعية بحيث تكون على أساسين ومقومين وهما: (الكفاءة الأكاديمية والكفاءة الإدارية)، وذلك تحقيقاً للأهداف العامة للجامعة، وإذا كانت الكفاءة الأكاديمية يتعرف عليها من خلال المؤهلات والترقيات العلمية، فإن الكفاءة الإدارية يمكن التعرف عليها من خلال طرق ووسائل شتى من بينها نشاط العضو المتمثل في الأعمال المؤهلة للإدارة مثل قيادة الاتحادات الطلابية، والتنظيمات الجامعية واللجان المختلفة، والمشاركة في قيادة منظمات المجتمع المدني، وطريقة إدارة الحوار وحل النزاعات وتقديم أفكار إبداعية والقدرة على تنفيذها، حتى تنهض الجامعات من خلال قيادات كفؤة تعمل على تطوير التعليم الجامعي، وتسهم بفاعلية في مواجهة التحديات

- ليست الآنية فحسب - بل والمستقبلية أيضاً، والتي تبدو أكثر تعقيداً من خلال معطيات الزمان ومتغيرات العصر.

خامساً: تنمية الثقافة المؤسسية والبعد الإنساني والأخلاقي في القيادة والإدارة:

ويقصد بالثقافة المؤسسية هنا "الاعتقادات والتوقعات والعادات التي ترسخت لسنوات عديدة دون مراجعة لدى الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة، وهي التي توجه عمل المؤسسة التعليمية، وطريقة تفكير منتسبيها وسلوكهم. (حيدر، ٢٠١٥، ١٦٤).

ويورد (حسان والعجمي، ٢٠٠٧) مجموعة من الأخلاقيات اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات، حيث يشير إلى ضرورة أن يتبنى القائد الأكاديمي في الجامعة ما يسمى بنظام (الباب المفتوح)، بمعنى أن يفتح الأبواب أمام الآخرين للمناقشة والحوار معظم الوقت، وأن يكون محباً لزملائه من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين والفنيين والطلبة، عطوفاً عليهم فلا يتكبر ولا يتعالى بل يتواضع لكي ينفذ إلى قلوبهم، ويراعي قدرات واستعدادات ونفسيات الآخرين. وأن يخلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون، محتفظاً لنفسه بالعمل الذي لا يستطيع غيره القيام به. ويدفع الآخرين لعمل كل شيء يمكنهم القيام به، واثقاً من مساعديه، وينسجم مع الجميع ولا ينغزل في برجه. طموح وله آمال ولكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق، بل مبدع خلاق، وذا فكر نير ومجد ومجتهد. قادر على تحليل وفهم نفسيات أفرادهم، ويستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة، وأن يتفقد زملائه ومرؤوسيه ويتحسس مشاكلهم ويعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم، وأن يقبل النصيحة والنقد والمراجعة والمناقشة بصدر رحب ودون ضجر أو ضيق أو ملل. (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٢٥٤-٢٥٨).

وفيما يتعلق بتنمية القدرات الأخلاقية فإن الفضائل والقدرات الأخلاقية ليست فطرية، وإنما يمكن اكتسابها وتعلمها من خلال الممارسة، فالناس يمكن أن يتعلموا من خلال أسرهم ومجتمعاتهم لكي يكونوا بشراً ملائمين أخلاقياً. وتعتمد الأخلاق المستندة إلى الفضيلة في جوهرها على كون المرء إنساناً خيراً وجديراً بالثقة، ويرى أرسطو أن الفضائل تسمح للأفراد بأن يحيوا حياة طيبة في المجتمعات. (بيترج، ٢٠٠٦، ٣٣٧).

وفي ضوء ما تقدم؛ ينبغي أن تكون الجامعة في المقدمة من حيث وجوب سيادة علاقات إنسانية إيجابية، لأن أكاديميها هم من ينظرون لهذا الأمر، ويدعون إليه في مؤلفاتهم ومحاضراتهم، والأولى أن يطبقوه في الميدان قبل غيرهم، والجامعة هي الأولى في امتلاك مجتمع يقوده قادة أخلاقيون، يعيرون البعد الأخلاقي في القيادة جل اهتمامهم، ويسعون إلى تكوين وتشكيل مجتمع جامعي تسوده العلاقات الإنسانية السليمة، كما أن القادة الأكاديميين على وجه الخصوص، يجب أن تتسم خواصهم بالتواضع والمحبة واحترام الآخرين، وبالتالي فإن إشاعة مثل هذه الأجواء بل وغلبتها يجب أن تكون الصفة الأكثر وضوحاً في الجامعة.

سادساً: تحديد احتياجات تطوير وتأهيل القيادات الجامعية:

يفرض التطوير المهني على القيادات الجامعية والمديرين في مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة، في ظل المتغيرات المتسارعة، وتشمل هذه التحديات الافتقار إلى الثقافة التنظيمية الملائمة لفهم الأدوار والمسؤوليات الإدارية، ونقص المهارات العامة المتعلقة بالمناصب القيادية والإدارية، مما يتطلب تنمية الوعي بأهمية فهم الأدوار والمسؤوليات أولاً، ومن ثم اكتساب المهارات والقدرات اللازمة للقيام بتلك المسؤوليات بكفاءة واقتدار، وهذا يستلزم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير برامج خاصة لتنمية المهارات والقدرات وفقاً لتلك الاحتياجات، سواء كانت للقادة المبتدئين أو للقادة القدامى، كل بحسب الاحتياجات التي تتطلبها وظيفته أو موقعه القيادي في الجامعة.

وفي هذا الشأن هدفت دراسة (Koetaan & Vyver، 2023)، بعنوان: أداة تحليل احتياجات التطوير المهني للإدارة الأكاديمية للمبتدئين والمتوسطين، إلى تطوير أداة تحليل احتياجات التطوير المهني كأداة موثوقة وصالحة لتحديد احتياجات التطوير المهني للقيادات الجامعية والمديرين الأكاديميين المبتدئين والمتوسطين، وتم إجراء تحليل للفجوات، بمشاركة ١٥٦ مديراً أكاديمياً من المستوى المبتدئ والمتوسط في إحدى الجامعات في جنوب إفريقيا، وأوصت الدراسة بضرورة مواجهة تحديات العمل القيادي في مؤسسات التعليم العالي من خلال برامج تنمية القدرات، وبرامج التنمية المهنية المستمرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

سابعاً: توفير تنمية مهنية ثرية وتكوين مجتمعات التعليم:

أصبح تشكيل مجتمعات تعلم على مستوى المؤسسة التعليمية، وعلى مستوى الكليات والأقسام العلمية، وأشاركها في عملية صنع القرار؛ عملية ذات أولوية قصوى في نموذج التعلم. وهذا يساعد في الاعتماد على القيادة الجماعية، والتخلص من القيادة الفردية؛ إذ إن المؤسسة التعليمية لن تكون ناجحة إلا بطاقمها الإداري والتدريسي ككل، وليس برئيسها فقط، أو بطاقمها الأكاديمي وحده. وهذا يدعونا للمطالبة بتشجيع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على الحوار التأملي حول الممارسات المهنية، وتشجيع الاكتشاف والمبادرة والمشاركة، والعمل الجماعي، بل وتدريبهم على هذه المهارات؛ كونهم لم يدرّبوا عليها من قبل (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤١).

ثامناً: حوكمة المؤسسات الجامعية:

يقصد بالحوكمة سياسات وإجراءات ومعايير الإدارة الرشيدة لمختلف الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، وتتعلق باتخاذ القرارات المناسبة وتوزيع المسؤوليات وتخويل السلطات اللازمة لإدارة الأنشطة على أساس قواعد ونظم معتمدة مع مراعاة أصحاب المصالح بنزاهة وشفافية تطلعاً للجودة والتميز في الأداء، وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للجامعات، والاسهام في تنمية المجتمع (مجلس حوكمة الجامعات العربية، ٢٠١٦).

كما إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات يعد أمراً ملحاً، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة، وهذا من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي، والإداري في الجامعات الى مستويات أفضل، وتحتاج حوكمة الجامعات الى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه؛ لأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج الى تعديل التشريعات القانونية، بل الى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في اصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد يكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

يتطلب تبني نظام الحوكمة في الجامعات وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلاً عن المشاركة الواسعة الاصحاب المصالح بالقرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكنهم من التعامل مع الادارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد من وجود رقابة داخلية مشكلة من مجالس الحوكمة تقدم تقاريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية نظام الرقابة الداخلي للجامعة وكفاءته، ولمساعدة الجامعات على تحقيق ذلك؛ فقد حرص اتحاد الجامعات العربية على إعداد استراتيجية لأربع سنوات، يشرف عليها مجلس حوكمة الجامعات العربية للأعوام (٢٠١٦ - ٢٠٢٠)، وتضمنت الأهداف الاستراتيجية الآتية:

الأول: أن تتبنى الجامعات العربية مبادئ الحوكمة وتنتشرها وتطبقها.

الثاني: بناء تحالفات بين الجامعات العربية لوضع إطار عام مشترك لممارسة الحوكمة.

الثالث: تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة.

وتضمنت الأهداف الاستراتيجية عدداً من الأهداف الفرعية والمبادرات والمؤشرات، ومنها:

١- تبادل الخبرات الادارية والعلمية في مجال تطوير التعليم الجامعي، وشمل تطوير برامج لتبادل

اعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وندوات وورش عمل مشتركة.

٢- تطوير وتأهيل اعضاء الهيئة التدريسية أكاديمياً وبحثياً، ومن المبادرات في هذا المجال عقد

دورات تدريبية مشتركة.

٣- تطوير مهارات القيادة لدى الكادرين الأكاديمي والإداري، ويشمل: عقد ورشات عمل خاص

بتطوير المهارات القيادية.

تاسعاً: تحسين جودة الإدارة الجامعية وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي:

تتلخص مؤشرات الجودة في بعض المحاور أبرزها: جودة الإدارة الجامعية، وجودة التشريعات

واللوائح، وجودة الأستاذ الجامعي، وجودة الطالب، والموارد المالية والبشرية والمادية، والمناهج والانفاق

والتمويل، والبحوث العلمية، والمكتبات، والأنشطة الجامعية، ونظم وتقنية المعلومات، والخدمات المساندة

(الحنيطي، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من نجاح بعض البلدان العربية في تأسيس مجالس وهيئات الجودة والاعتماد، تظل هناك الكثير من التحديات التي تواجهها تلك المجالس نظرا لارتباطها بالجانب الحكومي بسبب المركزية واعتمادها على التمويل الحكومي، كما تعاني من نقص التجهيزات وأدوات العمل، وقلة الخبرات في بعض البلدان العربية، بالإضافة الى تدخل الجهات السياسية في التعيينات وفي إدارة أعمالها وتسيير شؤونها مما يضعف من مكانتها واستقلاليتها، مما يتطلب تحرير المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات من التسلط والتدخل السياسي والسيطرة المالية.

عاشراً: زيادة الانفاق على التعليم العالي والبحث العلمي واستدامة تمويله:

يعد تأمين التمويل وضمان استدامته من أبرز العناصر اللازمة للمؤسسات الجامعية، وفي سبيل ذلك ينبغي العمل على رفع حصة التعليم العالي والبحث العلمي من الناتج القومي ومن الموازنة العامة للحكومات والمؤسسات الرسمية. وإطلاق صندوق وطني للبحث العلمي وربط الموازنة بالأداء والانتاج العلمي، وإلزام الجامعات بزيادة الانفاق على البحث العلمي والاستثمار في المعرفة، بأن تخصص كل مؤسسة تعليم عالي (حصراً) من ميزانيتها السنوية ما يتلاءم مع أغراض البحث والنشر والتدريب والمؤتمرات العلمية، ولأغراض الايفاد للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه وما بعد الدكتوراه والزيارات العلمية الداخلية والخارجية وغيرها، إضافة إلى تأسيس جوائز البحث العلمي وتكريم المؤسسات المنتجة والباحثين المميزين، وتسويق المشروعات البحثية للحصول على جوائز دولية، وتحفيز الباحثين مادياً ومعنوياً، وتحرير القيود المفروضة على تمويل التعليم العالي والبحث العلمي من قبل وزارات المالية والجهات الرسمية ذات العلاقة.

ومن خلال البيانات المتعلقة بنفقات البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي لسنة ٢٠٢٠، نتأكد من أنّ المناطق التي تراهن أكثر على البحث العلمي والتطوير هي على التوالي أمريكا الشمالية ٣.٣٪ في الصدارة ثم شرق اسيا وجنوب شرقها ٢.٣٪ وأوروبا ٢.٠٪. فيما تبلغ نسبة الانفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي ١.١٪ في اسيا الوسطى وغرب اسيا، في المقابل لا يتعدى المعدل العربي نسبة ٠.٦٪ كما هو الشأن في جنوب اسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبية. أما معدل دول إفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى فهو لا يفوق نسبة ٠.٣٪ (اللكسو، ٢٠٢٢، ٣).

إحدى عشر: تعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية في التعليم العالي:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية بأنها: الترجمة الفعلية للوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع من أجل تكيف الافراد مع المتغيرات السريعة في عالم العلم والتقنية مع ضمان الاحتياجات الاجتماعية التي تشتمل على الأبعاد التالية، وهي البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي (أحاندو، ٢٠١٦، ٥١).

وفي العالم العربي تتسم العلاقة بين الجامعة والمجتمع بالضعف بسبب نظرة الأكاديميين إلى أنفسهم نظرة خاصة لا تحتمل تقييمهم من قبل المجتمع، وخاصة في ظل غياب الآليات والوسائط الرصينة القادرة على المشاركة في عملية تقييم الأداء الجامعي، وشيوع الأمية على نسبة كبيرة من شرائح المجتمع وبالتالي عجز المجتمع عن تقييم الجامعات، وتجاهل أهمية المستفيد من التعليم الجامعي من قبل القائمين عليه، وبحسب بعض الدراسات فإن القادة الأكاديميين يعتقدون أن التقييم هي وظيفة القيادة أو الإدارة العليا، وليس للمجتمع أو حتى العاملين في الجامعة من دون القياديين، ولا يحق لهم التدخل في عملية التقييم.

تشير الاستراتيجية العربية للبحث العلمي والتكنولوجي والابتكار (٢٠١٧) إلى أن هناك عددا من الأطراف التي يمكن أن تسهم في تطوير منظومة البحث والتكنولوجيا والابتكار، وتتمثل في الكتل الثلاث: الجامعات، ومؤسسات البحث والتطوير، ومؤسسات الإنتاج والخدمات، مما يستلزم أهمية تطوير الشراكة بينها داخل الدول والعمل على تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ونظيرتها العربية والدولية. ومن بين الآليات المقترحة (جامعة الدول العربية، ٢٠١٧) ما يلي:

- إنشاء مراكز البحوث التعاونية بين الكتل الثلاثة: الجامعات، ومؤسسات البحث والتطوير، ومؤسسات الإنتاج والخدمات.

- وضع حاضنات التقانة وحاضنات الأعمال: التي تساعد الخريجين والمستثمرين على إحداث الشراكات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية بمساعدة الامكانيات التكنولوجية والادارية التي توفرها الحاضنة لهم لمدة سنتين قبل أن ينطلقوا في السوق وتقام الحاضنات عادة بالتعاون بين الكتل الثلاث.

- إنشاء مراكز تقديم الخدمات العلمية والتكنولوجية: تقدم هذه المراكز خدمات تقنية مثل المعلومات والمعايير والقياسات والتحليل وغيرها.

- إقامة شبكات ارتباط فعالة ومفيدة مع العلماء المهاجرين.

ولتفعيل الشراكات بين الكتل الثلاث فإنها تحتاج إلى بيئة مواتية للتعاون وإلى آليات قانونية وتنظيمية وإدارية وسياسية، بالإضافة إلى الاهتمام بالنشر العلمي جودة وكما وتعزيز الثقافة العلمية. وفي مجال النشر العلمي تدعو الاستراتيجية الباحثين للنشر في المجالات العلمية العالمية المتخصصة وفي المجالات العربية بعد رفع مستواها لتصبح موزاية للمجلات الدولية المحكمة.

كما يحظى موضوع الشراكة بين الجامعات والقطاعات الحكومية والأهلية، باهتمام بالغ في مختلف أنحاء العالم، لارتباط الشراكة بعملية التنمية الشاملة، لكن ذلك الاهتمام يختلف من دولة لأخرى، حسب مستوى التطور الاقتصادي في كل بلد، وفي هذا الجانب يشير المفكر العربي (حيدر، ٢٠١٥)، إلى جملة من المتطلبات اللازمة لنجاح الشراكة، منها:

- الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية في مجال الشراكة، ومنها تجربة ماليزيا، حيث شجعت الحكومة الماليزية الجامعات على تأسيس مكاتب نقل التكنولوجيا (Technology Transfer Office - TTO)، لإدارة تسويق مخرجات أبحاثها، وتوفير الدعم لهم من خلال عملية التسويق، ولعبت هذه المكاتب دورا محوريا في تقديم البحوث الجامعية الى السوق، ويعود نجاح التجربة الماليزية لعاملين أساسيين؛ أولهما: القيادة التي حرصت على البدء من حيث انتهى الآخرون، والثاني: الأخذ بالإدارة الجيدة، التي حددت بوضوح المتطلبات السابقة للتنمية.
- إن تنفيذ البرامج البحثية في غياب التخطيط والادارة الاستراتيجية، يعد اهدار للوقت والامكانات، ويحول دون تحقيق عائد علمي ومادي يوازي الانفاق على تلك البحوث، كظاهرة منتشرة في معظم الدول النامية، بسبب عدم قناعة اصحاب القرار بأهمية البحث العلمي ودوره المحوري في النهضة الصناعية والاقتصادية لأي بلد بوجه عام، مما يؤدي الى اهمال البحث العلمي عند تحديد اولويات الدولة، لكن تجارب الدول التي نجحت في تحقيق نهضة اقتصادية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، مثل الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا، تؤكد بما لا يدع مجالا للشك، أنها أعدت ادارة سليمة للبحث العلمي، وهو ما انعكس إيجاباً على الصناعة والاقتصاد.
- أن تحرص الحكومات على رسم سياسات وطنية للبحث والتطوير، واستراتيجية بحثية تلبى متطلبات التنمية، واتخاذ قرارات جريئة تجعل البحث العلمي مؤثرا وفاعلا في مختلف جوانب الحياة، وذلك بتبني طريقة علمية حديثة لإدارة البحث العلمي، وتوفير البنى التنظيمية المطلوبة لتوطينه، مثل دعم وتعزيز وانشاء جامعات بحثية، ومراكز بحوث مؤسسية متخصصة، تساعد على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمستقبل، ووضع الخيارات المناسبة، وتأسيس مكاتب شراكة بحثية مع القطاع الخاص، في مؤسسات التعليم العالي، واعداد الكوادر الوطنية المؤهلة لإدارة تلك المكاتب لتولى مهمة تعزيز الشراكة المطلوبة، وتوفير البيئة البحثية الداعمة في الجامعات، وتأسيس جماعات تعلم بحثية، وتأسيس ثقافة من شأنها اجتذاب المؤسسات الصناعية والإنتاجية والتكنولوجية، وتوفير المرافق والبرامج، وايصال البحوث التطبيقية الى قطاعات الحكومة والمؤسسات الانتاجية للاستفادة منها، وتشجيع القطاع الخاص للمساهمة في دعم البحث العلمي، وزيادة الاستثمار فيه، وتأسيس مكاتب تعنى بالابتكار والابداع، وتتواصل مع اطراف المجتمع المعنية لتحويل الافكار والابتكارات والابداعات الى منتجات، وربط البحث العلمي باحتياجات التنمية والمجتمع.

خاتمة:

يتبين اهتمام كثير من البلدان المتقدمة بإعداد وتدريب القيادات الجامعية قبل التعيين وأثناء الخدمة، وتحرص على تأسيس مؤسسات متخصصة لهذا الغرض، وتوفر الإمكانيات اللازمة، وتضع الخطط وتحدد الأهداف والبرامج والأنشطة، وتجعل من التدريب المؤسسي في مجال القيادة الجامعية سمة

بارزة من سمات التميز في التعليم العالي، كما توفر برامج قيادة الجامعات نحو العالمية، والقيادة نحو جامعة المستقبل، والتدريب القيادي للأكاديميين الإداريين، وتطوير القيادة الذاتية أو الشخصية، وبناء القدرات القيادية، وبرامج تدريبية حول أربع جدارات أساسية وهي (جدارات التدريس، جدارات البحث العلمي وأخلاقيات المهنة، جدارات الإدارة والقيادة، جدارات المهارات الشخصية)، ومن موضوعاتها ما يتعلق بالقيادة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي، والبرامج القيادية للأكاديميين والإداريين، وتدريب المدربين واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإدارة الفعالة للاجتماعات وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، وبرامج التدريس ونظم التعليم باستخدام التكنولوجيا ونظم الامتحانات وتقويم الطلاب، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتحول الرقمي، والتعليم الإلكتروني، وبرامج البحث العلمي وتشمل النشر الدولي، وإدارة الفريق، وأخلاقيات البحث العلمي. وبرامج الاتصال وتضمن مهارات الاتصال والعرض الفعال، وتنظيم المؤتمرات العلمية، وآداب المهنة في العمل الجامعي، واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي وغيره.

وفي المنطقة العربية بادرت بعض الجامعات في تأسيس مراكز القيادة الجامعية وتنمية القدرات، كما في مصر والسعودية والإمارات واليمن، ولا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من المراكز في مؤسسات التعليم العالي بحيث تتضمن كل جامعة مركز على الأقل، في إطار رؤية استراتيجية واضحة وداعمة من قبل قادة التعليم العالي على المستوى الوطني لكل دولة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن الاستفادة من التوصيات الآتية:

- ١- تأسيس مراكز القيادة الجامعية وتنمية القدرات في الجامعات العربية لتطوير مهارات الأكاديميين والإداريين وإعداد قادة المستقبل للمؤسسات الجامعية وتوفير برامج التنمية المهنية المختلفة.
- ٢- جعل التدريب القيادي شرطاً من شروط التعيين في المواقع القيادية الجامعية.
- ٣- إشراك القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة في الأنشطة العلمية والتدريبية، وتأهيل فريق من الخبراء الوطنيين المتخصصين في مجال التدريب والتأهيل القيادي في الجامعات.
- ٤- تبادل الدراسات والخبرات الإدارية والعلمية في مجال تطوير القيادة بين المؤسسات الجامعية الوطنية والعربية والإقليمية والدولية.
- ٥- تفعيل الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية بشكل أفضل، وسرعة إنضمام بقية الجامعات العربية إليها، ودعمها وزيادة تمويلها بالتنسيق مع الشركاء الأوروبيين للشبكة.
- ٦- الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة الانفاق عليه وتأسيس الجمعيات والجوائز العلمية والكراسي البحثية

- ٧- تشكيل مجلس حوكمة للجامعات العربية، وإعداد دليل استرشادي لحوكمة الجامعات العربية، وبناء قائمة معايير (مؤشرات) للحوكمة وتحكيمها، وتشجيع الجامعات العربية على انشاء مجالس للحوكمة فيها، ومن مؤشرات، تشكيل مجالس للحوكمة في كل جامعة.
- ٨- تعزيز الشراكة والمسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الجامعية والقطاعين الحكومي والخاص والمنظمات وحمائتها من المخاطر في الظروف الطبيعية وأثناء الأزمات والأوبئة.
- ٩- إعداد دراسات تهدف إلى تنمية الفكر الإداري وتنفيذ المشروعات البحثية العربية في مجال القيادة الجامعية وتأسيس مجلة علمية متخصصة واستحداث ورعاية برامج زمالة وجائزة أفضل القيادات الجامعية في الجامعات العربية وإقامة مؤتمر سنوي في هذا المجال.

المقترحات:

- إجراء دراسة عن تحديات تأهيل القيادات الجامعية العربية في ظل الأزمات المعاصرة.
- إجراء دراسة عن متطلبات تأهيل القيادات الجامعية العربية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

المراجع:

- ١- أبو نبعه، عبد العزيز، (٢٠٠٤). دراسات في تحديث الإدارة الجامعية. الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- أحاندو، سيسي. (٢٠١٦). متطلبات جودة المسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي لخدمة المجتمع. مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي بالاعواط، ع (٤٢): ٤٦ - ٦٤.
- ٣- أدير، جون. (٢٠٠٨). الأساسيات السبعة لإعداد القادة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة خالد العامري، ج.م.ع.
- ٤- الألكسو (٢٠٢٢)، واقع البحث العلمي في الدول العربية مقارنة مع بقية مناطق ودول العالم، النشرة الإحصائية الثامنة ديسمبر لسنة ٢٠٢٢، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الالكسو، تونس.
- ٥- بصفر، حسان بن عمر، طارق عبد الرؤوف عامر، ربيع عبد الرؤوف. (٢٠١١). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي. مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة.
- ٦- بيترج، نورث هاوس، (٢٠٠٦). القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة: محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، جده، السعودية.
- ٧- جاراميلو، أدريانا. (٢٠١٢). الجامعات تحت المجهر - مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من اجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. البنك الدولي.
- ٨- جامعة الدول العربية. (٢٠١٧). الاستراتيجية العربية للبحث العلمي والتكنولوجي والابتكار، الأمانة العامة، مارس ٢٠١٧، تونس.
- ٩- جامعة العلوم والتكنولوجيا. (٢٠١٦). وثيقة وصف برنامج الماجستير في إدارة مؤسسات التعليم العالي، إدارة ضمان الجودة والإعتماد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- ١٠- حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن.

- ١١- الحيطي، عبد الرحيم. (٢٠٢٠). الدليل العملي لجودة برامج التعليم عن بعد، مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
- ١٢- حيدر، عبد اللطيف حسين. (٢٠١٥). إعادة هيكلة التعليم العالي - من تعليم عال إلى تعلم عال. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ١٣- الخطيب، احمد، ومعاينه، عادل سالم. (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات. نماذج حديثة. جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- ١٤- الخطيب، خليل محمد. (٢٠١٥). التخطيط لإنشاء أكاديمية القيادة الجامعية في الجمهورية اليمنية، دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، مصر.
- ١٥- خير، محمد خير حسن، (٢٠٠٨). تعزيز قدرات هيئة التدريس بالتعليم العالي بالسودان - جامعة أم درمان نموذجاً. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، المنعقد في الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة في ابريل ٢٠٠٨م. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٧٩-٣٠٨.
- ١٦- دميان، جورج جوج. (٢٠١١). متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني على ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج. م. ع، ع ٧٦، ج ٢، ص ص: ٢- ٨٣.
- ١٧- سالم، أحمد عبد العظيم. (٢٠٠٧). دور العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة الجامعية. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر: (أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي)، مصر، مج ٢، ص ص: ٥٠٢- ٥٤٦.
- ١٨- سلامة، عمر عزت. (٢٠٢٢). كلمة افتتاحية، المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، في دورته الخامسة والخمسين، للفترة: ١٨-٢٠ مارس ٢٠٢٢، جامعة سوسة - جامعة المنستير، تونس، مجلة أريسكو، العدد الأول، مارس، ٢٠٢٣، المنظمة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، تونس.
- ١٩- شاتوك، مايكل. (٢٠٠٨). إدارة الجامعات بنجاح. ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٠- الصاوي، محمد وجيه. (٢٠٠٦). رؤية لتطوير الجامعة ووضع معايير لتقويم الأداء. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر: الجامعات العربية في القرن ٢١ - مصر، ج ١، ص ص: ١٧٤- ١٨٨.
- ٢١- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والاسدي، افنان عبد علي. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٢- العزام، ميسم فوزي مطير (2018). دور التعليم الجامعي في تعزيز الأمن الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (2) -شباط 2018، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣- العسيلي، رجا زهير خالد. (٢٠٠٢). دور الإدارة الجامعية الفلسطينية في الضفة الغربية في مواجهة صراع القيم الناتج عن الاحتلال الإسرائيلي لدى طلبتها. دكتوراه قسم التربية والمقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- ٢٤- فرحات، فاروق. (٢٠٠٣). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، ص ص: ٣٢٧- ٣٤٠.
- ٢٥- مجلس حوكمة الجامعات العربية. (٢٠١٦). الخطة الاستراتيجية لمجلس حوكمة الجامعات العربية ٢٠١٦-٢٠٢٠. متوفر في: <http://www.arabgovernance.com/>، بتاريخ، ١٢/٣/٢٠١٩. ص ٣.

٢٦- محجوب، بسمان فيصل، (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٢٧- المختار، محمد المدني. (٢٠٠٩). التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي. مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٦، ع ٥٨، ص ص. ٣٨١ - ٤٠٢.

٢٨- مرصد التعليم العالي. (٢٠١١) الراصد الدولي، نشرة شهرية يصدرها مرصد التعليم العالي، وكالة الوزارة والتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، السعودية، ع ٤، ابريل ٢٠١١.

٢٩- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٢). مركز القيادة الأكاديمية، المملكة العربية السعودية، نشرة الرواد الأكاديميين، (د. ص)، العدد ٣، أكتوبر، ٢٠١٢.

٣٠- وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٠)، تشريعات التعليم العالي، اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصدارات وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، اليمن: مطابع التوجيه.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Akmaliah, Zaidatol et al. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles – Implication for Improving Research University Management Practice. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 29 (2011). Pp. 1081- 1090.
- 2- Andrew L. Drotos. (2012). A Collective Case Study on Leadership – Understanding What Defines a Successful Community College President. Dissertation Doctor, School of Education Northcentral University. UMI, Number: 3501885.U.S.A.
- 3- Barbara, Dexter & Christopher, Prince. (2007). Evaluating the Impact of Leadership Development: A case Study, Journal of European Industrial Training, Vol.31, No.8.
- 4- Behbahani, Aliakbar.(2011). Educational Leaders and role of education on the efficiency of school's principals. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 15 (2011). Pp. 9- 11.
- 5- Blackmore, P., & Blackwell, R. (2006). Strategic leadership in academic development. Studies in Higher Education, 31(3), pp. 373-387.
- 6- Clawson, Games G. (2006). Level Three Leadership: Getting Below the Surface. 3rd edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey, U.S.A.
- 7- Higher Education Leadership Academy, Malaysia: about AKEPT (vision-mission). (2022). available at: <https://akept.mohe.gov.my/> on (8/10/2022).
- 8- Ismail, Maimunah and Rasdi, Mohd (2008). Leadership in an Academic Career: Uncovering the Experience of Women. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)). 2008, Vo. (36). Issue 3, pp: 87-103.
- 9- Lacey –Haun, L. C., &Whitead, T. D. (2009). Leading change through an international faculty development programme. Journal of Nursing Management, 17(8), pp. 917-930.

- 10- Lettmayr, Christian F., & Nehls, Hermann. (2011). Exploring leadership in vocational education and training. Working paper No. 13, European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-896-0891-6.
- 11- McCoy, Jack E. (2005). The University leadership center – Factors Affecting organizational Design, Administration, and Governance. Doctorate in Educational leadership. East Carolina University. UMI Number: 3162935. U.S.A.
- 12- Monique Koetaan & CP Van der Vyver. (2023). A professional development needs analysis instrument for junior and mid-level academic management. INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE 12(3)(2023) 492-504, <https://www.ssbfn.net/ojs/index.php/ijrbs/article/view/2440/1805>, dated:15-5-2023.
- 13- Ramsden, P. et al. (2007). University teachers' experiences of academic leadership and their approaches to teaching. Learning and Instruction, 17 (2007), pp. 140-155.
- 14- Shahmandi, Elham. (2011). Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University. International Journal of Business Administration. Vol. (2), No. 1, February 2011. Pp. 44- 53.
- 15- Singleton, Milika K. (2012). A Design, Implementation, and Evaluation of Peirce College Student Leadership Development Program. A doctorate dissertation of Education in Innovation and Leadership. Wilmington University. UMI Dissertation publishing by ProQuest. UMI No: 3493826.
- 16- Strathe, M. I., & Wilson, V. W. (2006). Academic leadership – The pathway to and from. New Directions for Higher Education, (134), pp. 5-13.
- 17- Wolverton, Mimi, et al. (2005). Preparing for Leadership – What Academic Department Chairs Need to Know. Journal of Higher Education Policy & Management, 27(2), 227-238.

المواقع الإلكترونية:

- اتحاد جامعة الدول العربية. (٢٠١٤). الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية، متوفر على الرابط: <http://aar.u.edu.jo/Lists/InternationalRelations/DispForm.aspx?ID=10> بتاريخ ١٠-٨-٢٠٢٢م.
- جامعة الإسكندرية. (٢٠٢٢). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متوفر على الرابط: <https://www.fldc.alexu.edu> بتاريخ ١٠-٨-٢٠٢٢م.

- جامعة الشارقة، معهد القيادة في التعليم العالي بجامعة الشارقة، متوفر على الرابط: <https://ilhe.sharjah.ac.ae/en/Pages/default.aspx> بتاريخ ١٥-٥-٢٠٢٣.
- جامعة الشارقة. (٢٠٢٣). مبادرة قيادة المستقبل الإماراتية (EFLI) ، معهد القيادة في التعليم العالي، جامعة الشارقة، متوفر على الرابط: <https://ilhe.sharjah.ac.ae/en/Pages/EFLI.aspx> بتاريخ ١٩-٦-٢٠٢٣.
- الشبكة العربية الأوروبية للقيادة الجامعية (٢٠١٤) إطلاق الشبكة، متوفر على الرابط: <https://arelen.net/news/24>.
- مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية متوفر على الرابط: <http://www.aaru.edu/jo/Pages/qoqc.aspx> بتاريخ ٨-١٠-٢٠٢٢م.
- معهد إعداد القادة. (٢٠٢٣). نبذة تعريفية. معهد إعداد القادة ببلوان، وزارة التعليم العالي، مصر، متوفر على الرابط: <http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Pages/Helwan.leaders.aspx> بتاريخ ١٩-٦-٢٠٢٣.