



# تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء الخبرة الاستراالية

إعداد

د / محمد عيد عتريس      د / سهام أحمد علوان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ / أماني إبراهيم محمد أحمد طنطاوي

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

## تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء الخبرة الاستراية

إعداد

د / سهام أحمد علوان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د / محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ / أماني إبراهيم محمد أحمد طنطاوي

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

### المقدمة:

إن للجامعة دوراً هاماً في النهوض بالمجتمع من خلال إسهامها في تحديث الإنتاجية وتوليد الأفكار الجديدة للاستثمار بما يزيد من القدرة بعيدة المدى على تحقيق أهدافها ، وفي ضوء ذلك تتبنى الجامعات أفضل الممارسات المطبقة في الجامعات العالمية المرموقة ، بحيث يكون التطوير شمولياً في كل تفاصيل العملية التعليمية ، والعملية البحثية وخدمة المجتمع بما يضمن خلق بيئة محفزة للإبداع والتميز البحثي ، وتعتبر التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ميسر لإكساب القيادات الجامعية القدرات العالمية لزيادة الفعالية القيادية في البيئات متعددة الثقافات.

فقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وهذا يتطلب ضرورة توافر إدارة سليمة داخل المنظمة لقيادة مواردها البشرية بفعالية، وتعد هذه القيادة هي المحرك الرئيس، والتي تعني بالقوي البشرية فتعمل على توفيرها وتأهيلها وإعدادها وجعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup>، وتسهم مؤسسات التعليم العالي كالكليات والجامعات مساهمة كبيرة في إعداد وتنمية قياداتها في العديد من المجالات المختلفة ، تلبية لمبادرات التنمية المستدامة، فاصبح التخطيط الاستراتيجي للاستدامة داخل تلك المؤسسات بمثابة مصدر رئيس للابتكار والإبداع، وصقل أفرادها بقدرات ومهارات جديدة متميزة ، بحيث يصبح الطلاب والباحثون وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية

وجميع الأفراد العاملين بها، قادرين على تحقيق أهداف الاستدامة وتطوير مبادراتها<sup>(٢)</sup>، وكذلك تعزيز قرارات وسلوكيات الاستدامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ لتحقيق التعاون والتكامل بين تلك الموارد البشرية، وأيضاً دعم وتحفيز دمج الاستدامة في عملية الإدارة الاستراتيجية الشاملة داخل المنظمة من أجل تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستدامة<sup>(٣)</sup>.

فمن خلال تنمية وتطوير السلوكيات القيادية والممارسات التشغيلية (التفزيونية) التي تتخلل المنظمة بأكملها، بتقديم برامج وآليات تدريبية جديدة تنمي القيادات الجامعية، بالإضافة لجميع الأفراد العاملين بالجامعة، من أجل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة الجامعية، بالإضافة لقيمها وأهدافها واستراتيجيتها<sup>(٤)</sup>، مما يسهم في بناء جيل جديد من القيادات الجامعية المستقبلية، تتصف بكونها قيادات مبدعة، وتنافسية، وتشاركية، لديها القدرة على وضع وابتكار رؤية مستقبلية جديدة تتجه نحو الجودة والتميز<sup>(٥)</sup>.

وهذا ما دعمته رابطة قادة الجامعات من أجل مستقبل مستدام The association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)، من خلال التدريب، والتطوير المستمر لأفرادها، واستحداث نماذج وأدوات جديدة تمكنهم من مواجهة التحديات المستقبلية، ونشر التوعية الجامعية، وتبادل معارفها المولدة، وتوفير قيمة علمية وبحثية جديدة تسهم في حل مشكلات المجتمع ومؤسساته المختلفة<sup>(٦)</sup>.

و تعتبر الجامعات الاسترالية رائدة في مجال تثقيف المجتمع حول قضايا الاستدامة من خلال تنمية وتدريب الأفراد المعنيين بذلك مثل الطلاب، والموظفين، وأولياء الأمور، والخريجين، وأصحاب العمل، والمجتمعات المحلية، بالإضافة إلى أن الجامعات في استراليا تخضع لمتطلبات هيئات التنظيم والتقييم العامة مثل وكالة جودة ومعايير التعليم العالي الأسترالي Standards Agency (Tertiary Education Quality and TEQSA) حيث تقوم بعملية اعتماد شاملة من خلال فحص محتوى الدورة التدريبية، وأساليب التقييم ومؤشرات الموظفين والأكاديميين والقيادات وغيرهم<sup>(٧)</sup>، وتشير نتائج التقارير مدى التزام وحرص الجامعات نحو تطوير مفهوم الاستدامة وإدماجه في التعليم العالي من خلال وضع السياسات والخطط الاستراتيجية من قبل الحكومة الاسترالية بجعل الجامعات رائدة في ممارسات الاستدامة، ومبادرات التنمية التي تجري على المستويين الدولي والوطني في الجامعة<sup>(٨)</sup>.

وعلى الصعيد المحلى تسير مصر بخطى بطيئة فى اتجاه التنمية المهنية المستدامة لقياداتها الأكاديمية ، والجامعية فأنشأت مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي يمثل خطوة هامة فى إحداث عملية تطوير التعليم الجامعى بمصر، لذا قامت وزارة التعليم العالى بتنفيذ مشروع تطوير التعليم العالى<sup>(٩)</sup> (HEEP) ؛ لمعالجة العديد من المشكلات التى تواجه الجامعات المصرية، ويتضمن المشروع ستة مشروعات؛ ويهدف إلى خلق مناخ إيجابى ، لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالى من خلال الإصلاح التشريعى ، وإعادة الهيكلة المؤسسية ، وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة.

### مشكلة الدراسة:

يستلزم تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية فى تشخيص واقع التعليم المصري؛ حيث أن التعليم الجامعى يعاني من مجموعة من المشكلات تعوق تحقيق ذلك، ومن أبرز تلك المشكلات ما يلى:

- ١- ضعف ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد ومهارات وقدرات وممارسات الذكاء الاستراتيجى، سواء فى جانب الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف المستقبلى، الإبداع الاستراتيجى، التحفيز والدافعية، التفكير النظمى، الشراكة وإدارة الأزمات<sup>(١٠)</sup>.
- ٢- غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، إضافة إلى تجذر النزعات التقليدية، والأنية، وشيوع مناخ فكرى عام مناوئ للتخطيط ، والتفكير المستقبلى بعيد المدى<sup>(١١)</sup>.
- ٣- النقص الواضح الذى تعانيه بعض الكليات فى إعداد أعضاء هيئة التدريس لبعض التخصصات باعتبارهم قادة المستقبل، وسفر العديد منهم للعمل بالخارج<sup>(١٢)</sup>.
- ٤- عزوف كثير من ذوى الكفاءات عن تولى مسئولية الإدارة الجامعية، وتدخل بعض الأجهزة السيادية فى الاختيار، وغياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية<sup>(١٣)</sup>.
- ٥- ضعف مهنية بعض القيادات الجامعية ؛ بسبب تقادم النظم المالية والإدارية، إضافة إلى ضعف الأدوار الإبداعية والابتكارية للقيادات الجامعية المصرية<sup>(١٤)</sup>.
- ٦- وجود العديد من العقبات التى تحول دون التطبيق الفعال لبرامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات فيما يتعلق بتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم<sup>(١٥)</sup>.

٧- قصور دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات ، فقد تحولت تلك الدورات إلى أحد الإجراءات الشكلية البحتة المرتبطة بالترقية أو التعيين في الوظيفة<sup>(١٦)</sup>.

٨- القصور في تخطيط ، وتنفيذ ، وتقييم البرامج التدريبية بصفة مستمرة ؛ لتحقيق التنمية المهنية بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ؛ لكي تلائم التطورات الجديدة والمعاصرة<sup>(١٧)</sup>.

٩- اقتصار الدورات التدريبية على المعيد ، والمدرس المساعد ، بالإضافة لاقتصارها على التدريس دون بقية وظائف المجتمع ، مما أدى إلى إغفال دور القيادات الجامعية ودورها في خدمة المجتمع<sup>(١٨)</sup>.

١٠- ضعف تهيئة بعض القيادات الجامعية للمناخ الإداري المشجع على الإبداع والتجديد والابتكار<sup>(١٩)</sup>.

١١- ضعف الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية كرؤساء مجالس الأقسام ، مما يضعف الأداء الإداري لهم ، ويؤثر سلباً في عملية الإدارة الاستراتيجية داخل أقسامهم<sup>(٢٠)</sup>.  
ومما سبق يتضح أن مواجهة هذه المشكلات تحتاج إلى قيادة جامعية من نوع متميز يتمتع بمهارات عالية تساعده على هذه المواجهة ، ومن ثم تبرز أهمية التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية.

وفي ضوء هذا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

✳ كيف يمكن تفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء

خبرة استراليا؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١- ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ؟

٢- ما الملامح المميزة لخبرة أستراليا في مجال التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية؟

٣- ما الجهود المصرية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ؟

٤- ما التصور المقترح الذي يُمكن أن يُسهم في تفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء خبرة استراليا؟

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة الحالية في :

وضع تصور مقترح يُمكن أن يُسهم في تفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء خبرة استراليا.

ويمكن تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على الأطر النظرية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية .
- ٢- تحليل خبرة أستراليا في مجال التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية.
- ٣- رصد وتحليل الجهود المصرية في التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية .
- ٤- وضع تصور مقترح يمكن أن يسهم في تفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر على ضوء خبرة استراليا.

**أهمية الدراسة:**

- ١- تتبع أهمية الدراسة في المجال الذى يبحث فيه وهو التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية والذي تُسهم مخرجاته في إعداد قادة وزعماء المستقبل.
- ٢- تُعد التنمية المهنية المستدامة من الإستراتيجيات المطلوبة لخروج النظم التعليمية من أزمتها.
- ٣- قد تفيد هذه الدراسة تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية للدولة، واستغلالها من خلال أفراد قادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها خاصة بالجامعات.

**حدود الدراسة:**

- ١- **حدود موضوعية:** فيما يتعلق بالتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية حيث مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، ومجالاتها، وأساليبها، وبرامجها، وآلياتها.
- ٢- **حدود بشرية:** قيادات جامعية ( كرئيس الجامعة ونوابه، العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام).
- ٣- **فيما يتعلق بدول الخبرات ، فإن الدراسة تقتصر على خبرة أستراليا:** حيث تعد استراليا من الدول المميزة، والتي أخذت في النمو، والتطور، والتقدم فى مجال التعليم الجامعى، والتدريب والتطوير، وتعد نموذجاً يحتذى به فى النهوض بالقيادات الجامعية .

## مصطلحات الدراسة :

### أولاً: التنمية Development :

- تعرف لغوياً "أنها المرور من وضع بسيط ومؤقت إلى وضع أشد تعقيداً وأكثر استقراراً"<sup>(٢١)</sup>.
- وتعرف على أنها "القدرة على تحسين الأداء ، وتطوير المهارات ؛ لزيادة الكفاءة والفعالية على مر الزمن ؛ لتحقيق النمو والتقدم"<sup>(٢٢)</sup> .

### ثانياً: التنمية المهنية Professional Development :

- عرفها كارتر جود : هي مجموعة من الجهود المنظمة ؛ لتزويد الأفراد بالمهارات المعرفية ، والميدانية ، وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم ؛ لتحسين مستوى أدائهم نحو العمل<sup>(٢٣)</sup>.
- وعرفت أيضاً بأنها: عملية تحسين وزيادة قدرات الأفراد من خلال إتاحة فرص التعليم ، والتدريب في مكان العمل ، أو من خلال منظمة خارجية ، أو من خلال مشاهدة الآخرين أثناء أداء مهامهم اليومية، ويساعد التطوير المهني في بناء معارف ، ومهارات جديدة للأفراد، والحفاظ عليها من أجل تحسين جودة المنظمة<sup>(٢٤)</sup>.

### ثالثاً: التنمية المهنية المستدامة Sustainable Professional Development :

- تعرف التنمية المهنية المستدامة : بأنها عملية مستمرة، مخطط لها بصورة منظمة، قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء الفرد، من خلال إكسابه المهارات اللازمة، وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه، لتحسين مستوى التعلم ، والتعليم؛ استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع<sup>(٢٥)</sup>.
- وفي ضوء ذلك يمكن تعريف التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية إجرائياً : هي عملية مستمرة، ومخططة ، ومنظمة ، وهادفة ؛ لتزويد القيادات الجامعية بالخبرات والمهارات المعرفية والسلوكية أكاديمياً وإدارياً وتقنياً ، من خلال تقديم برامج ودورات تعتمد على أساليب متطورة حديثة ، من أجل إحداث تغيير في أدوارهم يناسب التطورات التكنولوجية والمعرفية والتقنية الحديثة ، والذي بدوره ينعكس بالإيجاب فى تحقيق التقدم والرقى والابتكار والتميز بالجامعة.

**الدراسات السابقة:**

وتم عرض الدراسات من الأقدم للأحدث.

**أ) الدراسات العربية:****١- التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية (٢٠١٠) (٢٦):**

هدفت الدراسة: وضع تصور مقترح يسهم فى تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفى، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس الجامعة استراتيجياتها، وسياساتها، وإجراءاتها، وجود قصور فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وخاصة فيما يتعلق بتنمية الجانب الإدارى للقيادات الجامعية.

**٢- تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (٢٠١١) (٢٧):**

هدفت الدراسة: تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، واستخدمت الدراسة: أسلوب تحليل النظم، بالإضافة لدراسة ميدانية على خمس جامعات هي (كفر الشيخ، عين شمس، حلوان، أسيوط وسوهاج)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تباين ردود أفعال المشاركين تجاه عناصر العملية التدريسية باختلاف الكلية (نظرية - عملية)، كما توجد فروق معنوية في تعلم المشاركين باختلاف الأساليب التدريسية المطبقة لصالح كل من: أسلوب تمثيل الأدوار، وأسلوب العصف الذهني.

**٣- ممارسات القيادات الجامعية فى بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة**

**منها فى مصر (٢٠١٣) (٢٨):**

هدفت هذه الدراسة إلى: تطوير ممارسات القيادات الجامعية المصرية فى ضوء الاستفادة من تجربة بعض جامعات الدول المتقدمة فى تطبيق الممارسات القيادية الحديثة (الولايات المتحدة الأمريكية و أستراليا)، واستخدمت هذه الدراسة: المنهج المقارن بمدخله الوصفى التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلى: تتفق مصر مع الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا فى أن كلاً منهم يؤكد على أهمية القيادات الجامعية، وممارساتها المتبعة فى دعم أداء الجامعة و تطويرها، الجامعات المصرية مازالت تسير فى



طريقها القديم ، فقياداتها الجامعية تتبع نفس الممارسات الجامدة البالية التي لم يعد لها مكان في هذا العالم المتغير وتطوراته المتلاحقة.

#### **٤- أهم الخبرات العالمية والإقليمية فى مجال التنمية المهنية لقيادات التعليم العالى (٢٠١٦) (٢٩):**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مبررات الأخذ بالتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالى ، وتحليل أهم الخبرات العالمية والإقليمية لقيادات التعليم العالى فى مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالى، واستخدمت هذه الدراسة : المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلى : تميز الخبرات فى إنشاء مراكز متخصصة للتنمية المهنية والعلمية والقيادات الأكاديمية، ورفع مستوى المهارة فى الأداء التدريسي، وإعداد برامج ودورات لتطوير مهارات قيادات التعليم العالى بالتعاون مع جامعات محلية وعالمية وبيوت خبرة متميز .

#### **٥- تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبو صلى الله عليه وسلم (٢٠١٧) (٣٠):**

هدفت هذه الدراسة إلى: تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وممارساته وتطبيقاته لدى النبو صل الله عليه وسلم ، واستخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفى، وتوصلت هذه الدراسة إلى : وضع مجموعة إجراءات مقترحة لتنمية مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر ، كما قدمت مشروع برنامج تدريبي فى هذا الإطار .

#### **٦- دور برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى تحقيق جودة التعليم العالى (٢٠١٧) (٣١):**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور برامج التنمية المهنية، التي يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى تنمية القدرات المختلفة لعضو هيئة التدريس، واستخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن تحسين جودة العملية المؤسسية في مجالات التدريس، والبحث العلمى، والإدارة تتأثر بالممارسات السلوكية لعضو هيئة التدريس ، ومن خلال تطوير برامج تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس يمكن تنمية وتطوير تلك الممارسات لتحسين العملية التعليمية.

## الدراسات الأجنبية:

## ١- نظرية إجرائية للاستراتيجيات الفعالة في تنمية القدرات القيادية العالمية : رؤى مختلفة من البرازيل والهند ونيجيريا (٢٠٠٩) (٣٢) :

هدفت الدراسة إلى: معرفة استراتيجيات تنمية القيادة العالمية الفعالة من منظور العاملين في القطاعات العامة غير الربحية في البرازيل والهند ونيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى: أن الكفايات الضرورية للقائد العالمي الفعال هي القدرة على الاستماع، والصدق والمرونة والتكيف والعدالة والاتصال الثقافي وتكوين شبكات عمل واكتساب احترام وثقة الآخرين ومهارات التسوية والتفاوض والعمل كفريق وفهم الثقافات الأخرى والحساسية الثقافية، كما أن الاستراتيجيات اللازمة لتنمية القيادة العالمية تتمثل في اكتساب معرفة عالمية من خلال التعلم الرسمي، والتعلم غير الرسمي، واكتساب خبرة ثقافية مثل: السفر، والتربية الدولية، والمشاركة في الروابط المهنية.

## ٢- إعادة النظر في تطوير القيادة : من وجهة نظر المشاركين (٢٠١٠) (٣٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى : معالجة مشكلات برامج تنمية المهارات القيادية ، وتقديم اقتراحات حول كيفية التغلب عليها، واعتمدت الدراسة على باستخدام طريقة دراسة الحالة ، بالإضافة لدراسة استكشافية، وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن تفاعل المشاركين مع برامج تطوير القيادة يختلف باختلاف العوامل الفردية والسياقية، ويقل مصممو البرامج من تقدير مدى قيام المشاركين في البرنامج بإنشاء فهم محدد للسياق لتعلم القيادة أثناء تفاعلهم مع البرنامج، وأن سياقها الشخصي والتنظيمي يشكل هذا التفاعل، ويمكن للمنظور الاجتماعي البنائي أن يوفر الأساس النظري لبرامج تنمية المهارات القيادية بحيث تصبح أكثر فاعلية.

## ٣- العلاقة بين القيادة والتنمية المستدامة لإطلاق البعد الاجتماعي والبشري والثقافي (٢٠١٢) (٣٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح دور القيادة في دعم التنمية المستدامة، واستخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى: أن العلاقة بين القيادة والتنمية المستدامة تستند على التأثير التفاعلي والمتبادل بين الموارد البشرية لتحقيق الأهداف البشرية والمادية، وأن القيادة هي فن التوجيه والتأثير على السلوك البشري؛ لتوجيه مجموعة من الناس نحو هدف

محدد بطريقة تضمن الطاعة والثقة والاحترام والتعاون، وأن العنصر البشري "المدرّب والمؤهل والكفاء" هو أهم عناصر الإنتاج .

#### ٤- التحول إلى قادة أفضل من خلال معالجة النظام التعليمي (٢٠١٣)<sup>(٣٥)</sup>:

هدفت الدراسة إلى: تحليل نصوص أحد عشر إعلاناً ومواريث، وشراكات تم تطويرها لمؤشرات التعليم العالي، والتي تمثل رغبة قادة الجامعات في المساعدة من أجل تحسين فعالية التعليم من أجل التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة التعاون مع الجامعات الأخرى؛ بالإضافة لتعزيز استدامة التعليم بجعلها جزءاً لا يتجزأ من الإطار المؤسسي؛ وأيضاً دعم حاضنات الأعمال بدعم التجارب المختلفة في الحرم الجامعي، وتنمية القيادات الأكاديمية لكي تصبح الجامعات رائدة في مجال الاستدامة .

#### ٥- التنمية المهنية لقادة الجامعات الصينية (٢٠١٤)<sup>(٣٦)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى : التعاون الإداري طويل الأمد بين وزارة التعليم الصينية وجامعة ميشيغان (UM) ، لتوفير التدريب لقادة المؤسسات الصينية ذات التصنيف العالي أثناء قيامهم ببناء جامعات أبحاث ذات مستوى عالمي، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة ميتشيغان استفادت بشكل كبير من تعاونها مع وزارة التعليم الصينية، وزيادة التركيز على التطوير المهني للقيادات الجامعية بتقديم برامج التطوير المهني عالية الجودة.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية في مجال الاهتمام بالتنمية المهنية مثل دراسة (نجوى يوسف الدين وهيثم الطوخي ونايف نافع ، ٢٠١٦م) في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي في ضوء خبرات عالمية وعربية ، بينما تركز الدراسة الحالية على تفعيل التنمية المهنية المستدامة لكافة القيادات الجامعية داخل الجامعة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجههم ، والاستفادة من بعض الخبرات الأجنبية في استحداث برامج .
- تختلف الدراسة الحالية في أنها وضعت تصوراً مقترحاً للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ، واستحداث برامج ونماذج جديدة، بينما ركزت بعض الدراسات على

التنمية الإدارية للقيادات الجامعية ، تقويم فعالية برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، وتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وممارساته وتطبيقاته .

### منهج وخطوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف وتحليل ظاهرة، أو مشكلة محددة، والقيام بالإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف وتحليل تلك الظاهرة اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق، وتقنيها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها<sup>(٣٧)</sup>.

### وقد سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى :** الإطار التنظيري للتنمية المهنية المستدامة من حيث مفهومها ، وأهدافها، وأهميتها، ومجالاتها ، وأساليبها، وبرامجها، وآلياتها.
- **الخطوة الثانية :** تحليل خبرة أستراليا فى مجال التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية.
- **الخطوة الثالثة:** بعض الجهود المصرية فى التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية.
- **الخطوة الرابعة:** تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر، فى ضوء خبرة أستراليا.

### الخطوة الأولى: التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية – إطار تنظيري:

#### أولاً: التنمية المستدامة :

وتناولت الدراسة هذا المحور على النحو التالي:

#### أ) مفهوم التنمية المستدامة:

التعريف اللغوي للتنمية عبارة عن أنها : مشتقة من الفعل ينمى نما نمياً ونماءً أى زاد وكثر، ونميته أى رفعته على وجه الإصلاح<sup>(٣٨)</sup>، والتعريف اللغوي للاستدامة عبارة عن الإستمرارية والتواصلية ، والدعم طويل الأجل أو المستديم<sup>(٣٩)</sup>، أما بالنسبة لمصطلح التنمية المستدامة Sustainable Development يرجع المصطلح الأول من الفرنسية بمعنى Sustainir أو من اللاتينية بمعنى Sustinere بمعنى يدعم أو يتحمل أو يديم ، وتطلق

على التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون تأثير على قدرة أجيال المستقبل بالإيفاء باحتياجاتهم<sup>(٤٠)</sup>، فالاستدامة عبارة عن قدرة نظام معين على إحداث تحسن مستمر يتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية<sup>(٤١)</sup>، وعبر آخر ضمناً على أنها عبارة عن التركيز ، فالتطوير على الجوانب المهمة بشرط بأن يستمر لفترة طويلة ، وأنه سوف يحقق أهدافه بدون المساس بالآخرين سواء في الوقت الحالى أو مستقبلاً<sup>(٤٢)</sup>،

ويتضح مما سبق أن مفهوم التنمية المستدامة يتضمن بداخله العديد من المفاهيم كالمواصلة والمستقبل والتنوع وجودة الحياة والمساواة والعدالة والمرونة ، وبالتالي فهو مفهوم شامل ومتداخل ومتكامل بشكل كبير لكافة مناحى الحياة المادية والبشرية ، حيث يعمل على استغلالها بكفاءة عالية.

### ب) مبادئ وأهداف التنمية المستدامة:

تقوم التنمية المستدامة على عدة مبادئ، منها مايلي<sup>(٤٣)</sup>:

- إنصاف فى التوزيع ، بمعنى تقاسم الفرص الإنمائية بين الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة ، فلكل فرد الحق أن تتاح له فرصة عادلة ؛ لتوظيف قدراته الكامنة الممكنة أفضل توظيف ممكن ومن حق كل جيل ذلك أيضاً.
- علاقة متوازية بين الحاجات الإنسانية والبيئية الطبيعية ، فالتعاون بين الناس والبيئة يجعل من الضروري ألا يكون هناك تحيز لفئة على حساب فئة أخرى ، والبيئة لا يمكن حمايتها بطريقة يمكن بها أن تترك الإنسانية فى حالة فقر .
- نظام للقيم والأخلاقيات كأساس لاهتمامات المجتمع.
- تعليم مستمر يقوم على تحول جذري فى نظم المجتمع ، ومؤسساته ، وأخلاقياته.
- تأسيس تحالفات جديدة بين الدولة والمجتمع المدني من أجل تطوير المواطنين ، وتحريهم عن طريق المبادئ الديمقراطية مع الاعتراف بالتعقيدات فى كل واقع إنساني.
- إعطاء أولوية للقضايا الجوهرية أو الأساسية، وللمنهج كوسيلة من أجل التوصل إلي واقع ملموس عن طريق تطوير الحوار بين قطاعات المجتمع، والمداخل الواقعية للنظم المختلفة.

ويتضح مما سبق أن التنمية المستدامة تتضمن بداخلها عدة مبادئ بما يتعلق بخطط تنفيذها فمراعاة البيئة المحيطة يساهم فى معرفة نقاط القوة والضعف، وتحديد ماهية الإمكانيات اللازمة لتنمية تلك البيئة، والمحافظة على حياة المجتمعات، ومن خلال مشاركة المؤسسات

المجتمعية في كافة السياسات والقرارات التي من شأنها تحقيق استراتيجيات، ومبادرات التنمية المستدامة، وكذلك تنفيذ رؤي التخطيط الاستراتيجي طويلة الأمد، وتحسين هياكل الإنتاج وتطويرها مع مراعاة عدالة التوزيع بين أفراد المجتمع، وتقاسم الفرص الإنمائية بين الأجيال الحالية والقادمة لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجاتهم في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق منظومة قيمية أخلاقية لإيجاد نظام تعليمي مستمر ومتطور .

أما أهداف التنمية المستدامة: فقد وافقت الجمعية العامة للأمم المتحدة في سبتمبر ٢٠١٥ م على "خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠"، وفي ١ يناير ٢٠١٦ م أصبحت أهداف التنمية المستدامة السابعة عشر the 17 Sustainable Development Goals من خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ حيز التنفيذ رسمياً، حيث تغطي تلك الأهداف الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي : النمو الاقتصادي، والإدماج الاجتماعي ، وحماية البيئة، وتمثلت تلك الأهداف في سبعة عشر هدفاً، تعرض على النحو التالي<sup>(٤٤)</sup>:

- القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
- القضاء على الجوع ، وتحقيق الأمن الغذائي ، وتحسين التغذية ، وتعزيز الزراعة المستدامة.
- ضمان حياة صحية ، وتعزيز الرفاهية للجميع في جميع الأعمار.
- ضمان التعليم الجيد الشامل والمنصف ، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- تحقيق المساواة بين الجنسين ، وتمكين جميع النساء والفتيات.
- ضمان التوافر والإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي للجميع.
- ضمان الوصول إلى الطاقة الحديثة والموثوقة والمستدامة والحديثة للجميع.
- تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والشامل ، وتوفير العمالة الكاملة والمنتجة، والعمل اللائق للجميع.
- بناء بنية أساسية مرنة ، وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام وتعزيز الابتكار.
- الحد من عدم المساواة داخل وبين البلدان.
- جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة ومرنة ومستدامة.
- ضمان أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة.
- اتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ وآثاره.

- حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية ، واستخدامها على نحو مستدام من أجل التنمية المستدامة.
  - حماية واستعادة وتشجيع الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية ، وإدارة الغابات على نحو مستدام ، ومكافحة التصحر ، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
  - تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة للتنمية المستدامة ، وإتاحة الوصول إلى العدالة للجميع ، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة الشاملة للجميع على جميع المستويات.
  - تعزيز وسائل التنفيذ ، وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.
- ومن أجل تنفيذ تلك الأهداف تم إنشاء مركز البحوث والتنمية المستدامة العالمي the World Sustainable Development Research and Transfer Centre (WSD-RTC)، وهو مركز أبحاث يساعد في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة حيث يعتمد على أصحاب المصلحة المتعددين ، ويجمع أفضل المعارف والتقنيات المتاحة بشأن التنمية المستدامة، وشعارهم "نحو عالم أكثر استدامة وصحة"، وهذا يعني أنه يركز على الأمور المتعلقة بالتنمية المستدامة ككل، وتتضح فلسفة المركز في أن التنفيذ الشامل لمقاييس الاستدامة لا تتطلب اتخاذ قرارات سياسية فحسب، بل يتطلب أيضًا البحث الملموس، وبناء القدرات ونقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين التعاون ، وتبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسات<sup>(٤٥)</sup>.
- ويلاحظ مما سبق مدى الاهتمام الخاص بالتنمية المستدامة للتعليم الجامعي ضمن أهداف التنمية المستدامة على المستوى الدولي، وضرورة توفير البرامج التدريبية ، والمنح ، والشراكات، والمشاريع المتخصصة، والبحوث البيئية ، وتحقيق تعاون حقيقي بين الجامعة والمؤسسات المختلفة ؛ لتحقيق التنمية المستدامة.

### ج) خصائص ومؤشرات التنمية المستدامة :

حدد مؤتمر الأمم المتحدة خصائص التنمية المستدامة فيما يلي<sup>(٤٦)</sup>:

- تنمية طويلة الأجل تعتمد على تقدير الإمكانيات المتوفرة ، وتخطيطها لأطول فترة مستقبلية.
- تراعى حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية الموجودة.
- تراعى احتياجات البشر لتحسين نوعية حياتهم.
- تدعو إلى عدم استنزاف الموارد الطبيعية أو تلوثها ، والحفاظ على المحيط الحيوي للبيئة.

▪ تنسيق سياسات استخدام الموارد مع توجيه الاستثمارات والبدائل التكنولوجية؛ لتحقيق تنمية متكاملة.

وتتمحور مؤشرات التنمية المستدامة حول توصيات أجندة القرن الحادى والعشرين التى حددتها الأمم المتحدة وهى<sup>(٤٧)</sup>:

▪ **المؤشرات الاجتماعية** : وتعنى توفير الظروف للدول والبشر حتى يتمكنوا من تحقيق: المساواة الاجتماعية، وتحقيق عدالة توزيع الثروة، ومكافحة الفقر، وتوفير الرعاية الصحية المناسبة لجميع الأفراد فى المجتمع؛ ويأتى التعليم، والذى يعد من أهم مقومات الإنسان؛ لأنه السبيل الأهم لتحقيق التنمية المستدامة لأى مجتمع معاصر، وذلك من خلال إعادة توجيه التعليم نحو سبل التنمية ومجالاتها وزيادة فرص التدريب؛ السكن والسكان حيث يؤثر النمو السكانى على تحقيق التنمية المستدامة، وتؤدى إلى إفشال خطط التخطيط الاقتصادى والعمرانى للدول.

▪ **المؤشرات الاقتصادية** : وتشمل قضايا البنية الاقتصادية وأنماط الإنتاج والاستهلاك فى الدول، ومنها: البنية الاقتصادية حيث تقييم أداء الدول الاقتصادى من خلال معدل نصيب الفرد من الناتج المحلى، والميزان التجارى للدول، ومدى نصيب الفقراء من الدخل القومى، ثانياً: أنماط الإنتاج والاستهلاك، حيث تولت الدول أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة مما استنزف الموارد بشكل غير مدروس وملحوظ.

▪ **المؤشرات المؤسسية** : تتمثل فى عنصرين هما: **الأول**: الإطار المؤسسي : ويشمل إنشاء أطر مؤسسية مناسبة لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة من خلال وضع استراتيجية وطنية لكل دولة، إضافة التوقيع على الاتفاقيات العالمية فى مجال التنمية المستدامة؛ **الثاني**: قدرة مؤسسات الدول على تحقيق التنمية المستدامة : من خلال الإمكانيات البشرية والعلمية والاقتصادية والسياسية.

▪ **ويضاف إلى ما سبق : المؤشرات المعرفية** : يركز "مؤشر المعرفة" على رؤية استراتيجية تضع الإنسان فى القلب من المشروع التنموى؛ لأنه محرك التنمية وهدفها النهائى الوقت ذاته، ويعتبر تمكين البشر أعظم ثروة يمكن أن تمتلكها الأمم، وأهم سلاح تستطيع أن تواجه به التحلف، حيث يأتى ذلك ضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يتم تبنى مؤشر



المعرفة من خلال قدرة الدولة على توليد المعرفة ونشرها وتوليدها، وهو متوسط ثلاثة عوامل هي (التعليم، والإبداع، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)<sup>(٤٨)</sup>.  
مما سبق، يتضح أن التنمية المستدامة تشمل العديد من الخصائص من بينها : أنها مخططة هادفة وشاملة ومستمرة ، ترنو نحو تحقيق الرفاهية والاستثمارات فى العنصر البشرى، ومن هنا ترى الدراسة أن التنمية المستدامة فى الأساس ، هى عملية إنسانية بشرية يعتبر الإنسان هو العنصر الفاعل ، والمؤشر الحقيقى لها ، فهو المؤثر والمتأثر بها ، وبالنسبة للجامعة فهى هدف تسعى لتحقيقه حتى تصل للاستدامة والازدهار والتقدم ، مما يحتم ضرورة توافر قيادة جامعية تساعد على إدارة وقيادة مؤسساتها لتصل للتنمية المستدامة الحقيقية.

### ثانياً: القيادة الجامعية المستدامة :

وتناولت الدراسة هذا المحور على النحو التالي:

#### أ) مفهوم القيادة الجامعية المستدامة وأهميتها:

تعد القيادة الجامعية هى المؤهل الأساسى لتعزيز التنمية المستدامة القابلة للتحقق منها علمياً ، فالقيادة فى مجال التنمية المستدامة تتطلب قادة ذوى قدرات استثنائية متميزة ، فهم الذين يستطيعون قراءة الحاضر ، ومن ثم الشعور بالمشكلات المعقدة وإمكانية التنبؤ بالتحديات والعقبات التى ستواجههم مستقبلاً ، وإشراك الأفراد أو المجموعات فى التغيير التنظيمي الديناميكي التكيفي للمؤسسة الجامعية ، وحثهم باستخدام ذكائهم وقدراتهم العقلية العليا لاستغلال اتجاهاتهم وميولهم للتفاعل على نحو متلائم لإيجاد حلول لتلك المشكلات ، لذلك تعد القيادة الجامعية مترجماً أساسياً حول مدى استدامة "ارتباط" المؤسسة الجامعية بالمحيط الذى توجد فيه، وأوجب ذلك وجود نوعية خاصة من القيادة الجامعية ، وذلك بتوفير أساليب متميزة لتنميتهم وتدريبهم؛ حتى تتحقق التنمية المهنية المستدامة لديهم ولمؤسساتهم الجامعية<sup>(٤٩)</sup>.

وقد أصبحت تنمية القيادات تنمية جماعية أكثر من كونها فردية؛ لكى تناسب الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة؛ لذا يمكن أن يطلق على النوع الجديد من نماذج القيادة "القيادة المستدامة" والتي تتميز بثلاث عمليات أساسية: التعلم من خلال مجموعات العمل، الوعى بالافتراضات والدوافع الشخصية، وتفعيل إدارة الأزمات للتغلب على الضغوط التى

تواجههم، وتنمية وتطوير الكفايات الذاتية<sup>(٥١)</sup>، ويحتم تطبيق القيادة المستدامة على قادة المنظمات المختلفة أن يتصرفوا بشكل أكثر شمولية من الناحية البيئية والاجتماعية، ويكمن هدفها الرئيسي في ضمان أن تلك المنظمات تتطلق من وضعها الراهن باتجاه تحقيق مستقبل ناجح يتضمن التركيز على النجاح طويل الأمد الذي يذهب لما هو أبعد من النجاح المالى فقط<sup>(٥١)</sup>.

ومن هنا يتضح أن القيادة الجامعية المستدامة تساهم في إحداث تغييرات بحكم منصبها القيادي والإدارى لطاقت العمل في جامعتها من أعضاء هيئة تدريسية وإداريين وغيرهم وهذا التغيير بغرض الاستثمار فى رأس المال البشرى بالجامعة لتحقيق نقلة نوعية تواكب المستجدات والتحديات، ومواجهة التنافسية القادمة سعياً نحو تحقيق الريادة لجامعاتها.

**وتتشكل أهمية القيادة الجامعية** لما لها من دور كبير في مساعدة المنظمات على التغلب على الأزمات، والتركيز على المنافع طويلة الأمد بدلاً من المكاسب قصيرة الأمد - فعملية القيادة بحاجة إلى أن تكون أكثر تنظيمياً، ومركزة استراتيجياً، وموجهة نحو المستقبل من أجل التكيف مع التغيرات المستمرة، والتصدي للتحديات الحالية<sup>(٥٢)</sup>، وعندما تتصف القيادة الجامعية بالاستدامة فإن هذا يساعد في تحسين فعالية النهج الجامعي في مجال التنمية المستدامة، والتحكم في تنفيذ البرامج التي تم تطويرها على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية<sup>(٥٣)</sup>، والتي تتمثل في وضع سياسات بشأن التنمية المستدامة تندرج تحت العمليات الإدارية، ومن ثم تحديد محاور العمل، وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة على المدى الطويل<sup>(٥٤)</sup>.

### **(ب) سمات وأبعاد القيادة الجامعية المستدامة :**

وتتميز القيادة الجامعية المستدامة بقدرتها على تحويل طريقة تفكير كل فرد من أفراد المؤسسة للقيام بأدوارهم بشكل فعال من خلال تحويل الوعي الذاتى لديهم، من أجل تحقيق التنمية المستمرة، والمستدامة للوصول لمستويات عليا فى امتلاكهم المعارف، والإمكانات، والقدرات لتمكينهم من تحقيق أهداف الجامعة وأهداف المجتمع، وبالتالي يمكن القول بأن هناك قيادة مستدامة، وقيادة غير مستدامة، ويتضح من خلال ذلك السمات التى تميز القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة، موضحة بالجدول كالتالى<sup>(٥٥)</sup>:

جدول (١)

الفرق بين القيادة غير المستدامة والقيادة المستدامة

م	الأبعاد والمجالات	القيادة غير المستدامة	القيادة المستدامة
١	فلسفة ورؤية الأعمال	إن الرؤية غير واضحة	إن الرؤية واضحة وموجهة نحو الاستدامة
٢	الأهداف	التوجه نحو التقدم السريع	موجهة نحو التقدم على المدى الطويل
٣	المسئولية	المديرون هم المسؤولون عن أنفسهم وجزئياً عن مجموعة العمل	المسئولية عن الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع
٤	الثقافة التنظيمية	ضعيفة ومجزأة	قوية وموجهة نحو التنمية المستدامة للمنظمة
٥	الجهود المبذولة	جهود فردية	الجهود المشتركة القائمة على المساعدة المتبادلة
٦	الثقة	ضعف الثقة لوجود رقابة صارمة	درجة عالية من الثقة وحسن النية
٧	الأنشطة	تظهر من خلال مجموع المساهمات الفردية للأفراد داخل المؤسسة.	تظهر نتيجة تضافر الجهود المشتركة لأعضاء الفريق ككل ( دعم العمل الجماعي ).
٨	التغييرات	تتم من خلال استبدال القديم بإنشاء الجديد أي تبحث عن الإنشاءات الجديدة والتكنولوجية الجديدة ، والموظفين الجدد.	تتم التغييرات داخل المؤسسة ككل لما هو غير مترابط يجعلها مناسبة للفترة القادمة فتكون حديثة ومصممة ومدمجة .
٩	التعاون	يوجد تعاون إلى حد ما بين أفراد المؤسسة ولكنه غير قوى.	منتظم وقوى . (أي أنه سمة أساسية بين أعضاء المؤسسة)
١٠	فريق العمل	يتم العمل من خلال ما يسمى مجموعة العمل (أي تقسيم العمل على كل فرد داخل المجموعة).	العمل بروح الفريق الواحد أي دعم مبدأ العمل الجماعي والتعاوني سواء داخل كل مجموعة أو بين مجموعة وأخرى.
١١	جودة العمل	يتحقق عن طريق القوانين (أي ثقافة فرض السيطرة والهيمنة للقائد).	يتحقق عن طريق الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة والعمل من خلال مجموعة قواعد وأهداف لصالح المنظمة والفرد.
١٢	مفهوم الاستدامة	غير واضح وغير محدد.	واضح ومحدد استناداً إلى مبادئ الاستدامة.
١٣	الولاء التنظيمي	ضعف الولاء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة بل يبقى الموظفون في المؤسسة فقط للحصول على الراتب.	الموظفون موالون للمنظمة ، حيث يتم الوفاء باحتياجاتهم والإحساس بالرضا الوظيفي وضمان الاستمرار في عملهم.
١٤	تطوير الموظفين	يتم اختيار الأفراد لتدريبهم بشكل عشوائي.	الجميع مدربين وفق برامج وخطط تدريبية علمية.
١٥	التنمية المهنية	التطوير المهني هو مسؤولية الفرد داخل المؤسسة دون تدخل منها.	تتم من خلال تقديم برامج من قبل المنظمة حيث الاعتناء بها وإجرائها بانتظام ، كما تشجع التنمية الذاتية للفرد.
١٦	الابتكار/ الإبداع	تعد عملية مقيدة حيث يتم اختيار المرسل إليهم من الأموال والموارد بشكل عشوائي.	عملية نظامية وعملية منتظمة وخالقة بسبب تخصيص الأموال اللازمة لذلك وتحديدها وفقاً لاحتياجات المنظمة والأفراد.
١٧	العلاقات الإنسانية	حيادية.	تعاونية مشتركة.

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أن : خصائص القيادة الجامعية المستدامة تتلخص في امتلاكها رؤية واضحة لما تسعى إليه من تحقيق الأهداف على المدى الطويل ، جعلها موجهة نحو الاستدامة بشكل يجعل القائد الجامعي مسؤولاً مسؤولة كاملة عن كل فرد وجماعة ومنظمة داخل الجامعة ، وتحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي بالانتماء الحقيقي للجامعة ، والحث على الابتكار والإبداع بتوفير برامج التدريب والتطوير المهني والتقني والمعرفي، وتشجيعهم على التنمية الذاتية. وربطهم بأهداف المجتمع ومشكلاته، وإيجاد حلول مبتكرة وقوية، موجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة أما أبعاد القيادة الجامعية : فتعد القيادة الجامعية عملية متعددة الأبعاد، حيث تتضمن الأبعاد التالية<sup>(٥٦)</sup>:

- **الهدف الرئيسي:** حيث تهدف أنشطة التنمية المهنية المستدامة إلى تنمية قدرات كل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات باستمرار ، مع مراعاة أن يتم تطويرها كلما تطورت الاحتياجات ، هذا بالإضافة إلى التغلب على المشكلات في الجامعة تبعاً لخصوصيتها.
- **نمط الإدارة الجامعية:** حيث يتم تصميم الأنشطة لا مركزياً وفقاً لآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ، مع التركيز على أنه يتم تفعيل مراكز لتنمية القدرات داخل الجامعة، مع التأكد أن هذه الأنشطة تتم فعلياً داخلها.
- **المضمون :** تتضمن أنشطة التنمية المهنية المستدامة مضامين متماسكة ، ومتعددة الأبعاد تتكامل وتتجانس بين النظرية والتطبيق ، بحيث توجه كل منهما الآخر.
- **الإمكانات والتوقيت :** تخطط أنشطة التنمية المستدامة بانتظام وباستمرار ، مع الاعتماد على عنصر الخبرات من داخل الجامعة ، وتتم تلك الأنشطة من خلال استراتيجيات داعمة لها داخل الجامعة.
- **المستهدفون:** تستهدف أنشطة التنمية المهنية المستدامة كافة أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك القيادات الجامعية بالمؤسسة الجامعية من أجل تحقيق الممارسات والأداء باعتبارها متكاملة مع بعضها البعض.

### ج) ممارسات القيادة الجامعية المستدامة:

بالاعتماد على كل من نظرية القيادة وممارسة الاستدامة من قبل القادة ، فإن القيادة المستدامة التي نلاحظها في الممارسة موجهة نحو إحداث تغيير عميق ، سواء في النظم السياسية والاقتصادية ، ومن ثم فإن القيادة الجامعية المستدامة تسعى ضمناً حول خلق

- التغيير<sup>(٥٧)</sup>، ويتحقق ذلك من خلال عدة مبادئ توجيهية للقيادة الجامعية المستدامة تدمج من أجل تحقيق ممارسات القيادة المستدامة وتتمثل فيما يلي<sup>(٥٨)</sup>:
- **الهدف من أجل التنمية المستدامة** : حيث الاهتمام بالمرجات التعليمية وتزويدها بكل ما هو جديد ، حيث تؤثر المؤسسة على كل من المجتمع والبيئة.
  - **شرح وجهة نظرك وفلسفتك الخاصة** : كن منفتح الذهن بما يعكس ذاتك ، وقدراتك للآخرين، وادرس القضايا من وجهات نظر مختلفة ، واعتنق مبدأ التغيير كعقيدة.
  - **الكاريزما واليقظة** :الحضور الشخصي المستمر لموظفيك ومتابعة كيفية سير العمل ، وربطه بالمجتمع خارج مؤسستك.
  - **التشاور ومشاركة الحوار** : بدء الحوار مع العالم داخل وخارج مؤسستك من أجل التحفيز ؛ للتصدى للمخاوف الاجتماعية والبيئية .
  - **التطلع للمستقبل معاً** : كل شخص يؤثر ، ويسهم في ممارسات الأعمال ، وتحقيق الأهداف المنشودة من إشراك الأفراد في عملية صنع القرار باستخدام الإمكانيات التي يقدمها شركاؤك لمؤسستك.
  - **كن شجاعا** : امنح المجال لشركائك لتطوير أنفسهم ، اطلب المساعدة إذا كان الوضع يتطلب ذلك.
  - **قدوة حسنة وتعزيز السلوك الجيد** : كن قدوة حسنة لشركائك وركز على تعزيز الممارسات المهنية الجيدة للاستدامة ، فالفائد الخير يعمل على حماية ، ورعاية نزاهة القيادة المستدامة.
  - **كن مبدعا ومبتكرا** : لديك رؤية مفتوحة نحو تحقيق الأهداف الكبرى ، ونحو إنشاء الفرص، وترجمتها بشكل خلاق ، وبطريقة مبتكرة ملموسة لوضع الإجراءات والرؤى المناسبة .
  - **كن صبورا** : استثمر كل طاقتك من أجل التحسين ، والتطوير المستمر ،ولا تتوقع أو تصرعلى النجاح الفوري ، بل كن صبوراً ؛ لأنه سمة من سمات عملية التنمية المستدامة.
  - **حقق هدفك** : هذا هو التحدي الأكبر للجميع ، فاتخاذ قرارات واضحة ، والتصميم على تنفيذها مخاطرة كبيرة تتم من خلال الحفاظ على علاقتك بالآخرين والعمل الجماعي الفعال.

**ثالثاً: التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية:**

وتناولت الدراسة هذا المحور كالتالى:

**أ) مفهوم التنمية المهنية المستدامة للقيادة الجامعية:**

عرفت التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بأنها تلك النوعية من الآليات والأساليب الإدارية والتي تهدف إلى تقديم أفضل تقييم ، أو تقدير للقدرات ، والمهارات مع مراعاة ضرورة تنظيم تلك الكفاءات في إطار متماسك يسهل الوصول إليه لتعلم الممارسات الإدارية باستمرار، بالإضافة لاستثمار الموارد البشرية، وأيضاً تقديم المبادرات والبرامج المهنية المستقبلية للتطوير والتنمية، فمن خلال إدراجها ضمن إطار متكامل يفى بشرط "التنمية المهنية المستدامة" كأساس لتدريب وتوجيه القيادات على المساهمة الإيجابية في المجتمع بتنمية كافة الاختصاصات الإدارية والمعرفية اللازمة لهم ، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها ، ويصبح ذلك أيضاً أساساً لبدء الاعتماد المهني لهم ، بامتلاكهم الكفاءات المهنية والإدارية المطلوبة<sup>(٥٩)</sup>.

ومما سبق يتضح مدى أهمية التنمية المستدامة للقيادات الجامعية فى ظل الثورة الهائلة فى مجالات الاتصالات والمعرفة والإنجازات التقنية غير المسبوقة، ومدى إمام الإدارة الجديدة بهذه المناصب القيادية ، ولقد تعددت أساليب وبرامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ما بين برامج معرفية وأخرى مهارية وتكنولوجية وإدارية وأكاديمية حتى تواكب متطلبات التنمية المهنية المستدامة.

**ب) أساليب وآليات التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية:**

فى ضوء ما سبق يتضح أن التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمكوناتها نظام خاص له أساليبه التى تتوافق مع الاتجاهات الحديثة المعاصرة والتى تتسم بالحدثة وتلبى المتغيرات والمستجدات المعاصرة، ومن تلك الأساليب<sup>(٦٠)</sup>:

أ) **أسلوب التدريب:** يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية التي يعتمد عليها في تنمية القدرات والمهارات مهنيًا، وينقسم التدريب إلى: التدريب في مكان العمل وهو ما يتم من خلال مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والتدريب خارج بيئة العمل ويتم ذلك في مؤسسات وهيئات خارج الجامعة، فمن خلال الاعتماد على مدربين ذوي خبرة يتم تكوين وصقل مهارات معينة في المتدرب، مما يسهم في تطوير عملية التدريب، وبتشجيع

القيادات على تنمية وعيهم المهني بتحفيز رغبتهم الذاتية في الارتقاء بالقدرات العلمية والتعليمية.

(ب) أسلوب تمثيل الأدوار: يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة القيادات في تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة العملية، لذا يستخدم بصفة رئيسية في المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة.

(ج) نموذج التوجيه الإكلينيكي: أو ما يطلق عليه أسلوب الأقران والتعاون بين الزملاء حيث ينقسم إلى ثلاث مراحل: التخطيط - الملاحظة - وتقديم تغذية راجعة، ويعتمد هذا النموذج على تبادل الأدوار بين أزواج من المتدربين يقدموا مجموعة من النصائح، كما يقدموا أيضاً المشورة لبعضهم البعض باستخدام مجموعة من المعايير المحددة لتوجيه عملية الملاحظة .

(د) أسلوب التدريب عن بعد باستخدام التكنولوجيا: يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية القيادات تقنياً - حيث التزود بالمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع عصر التكنولوجيا والمعلومات - من التدريب على استخدام الإنترنت والفيديو كونفرانس في الكشف عن المعلومات ، والتواصل مع الآخرين .

(هـ) التعلم الذاتي : يعتبر من أهم أساليب التنمية المهنية المستدامة الحديثة ، حيث نجد أن القاسم المشترك بينها والمحدد الرئيس لفاعليتها هو الممارسة التأملية ، والتي تقوم على تحليل القناعات والمعتقدات الراسخة ؛ لتحقيق تغير سلوكي يقوم على عمليات التفكير العليا والتركيب والتقويم، حيث تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والتربوية والدور الذي يؤديه من أجل تحقيق رضاه الوظيفي،.

ومن هنا يتضح تعدد أساليب وآليات التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، والتي تنمي قدراتهم ومهاراتهم للقيام بالمهام والأدوار الموكلة إليهم، بالإضافة لتحسين الأداء المؤسسي، وتحسين المناخ التنظيمي، بهدف تحقيق جودة الحياة والرضا الوظيفي للقيادات الجامعية، كما تسهم أيضاً بإدخال أفكار تعليمية حديثة وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتعديل النسق القيمي للأفراد من خلال عقد حلقات النقاش وورش العمل والقراءات الموجهة التي تعزز مهارات القيادات الجامعية، والتي تحقق التنمية المهنية المستدامة استجابة لثورة تقنية المعلومات والاتصالات.

**الخطوة الثانية : خبرة استراليا في التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية :**

قامت العديد من الجامعات الاسترالية باستحداث آليات وبرامج للتنمية المهنية المستدامة كما فى:

**١- خبرة كلية ملبورن لإدارة الأعمال فى التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية**

تشتهر (كلية ملبورن لإدارة الأعمال) فى جميع أنحاء آسيا والمحيط الهادئ كمؤسسة رائدة فى مجال التعليم الإداري والتطوير التنفيذى والتنمية المهنية، حيث تقدم الكلية العديد من البرامج المتنوعة، وتوفر كلية ملبورن لإدارة الأعمال للأفراد ذوي الدوافع العالية الفرصة لتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم فى مجالات المختلفة، فهى منظمة تقوم على القيم مما يعني فهم الطريقة التي نتناول بها الأشياء، ومعرفة سلوكيات الأفراد المختلفة فى المواقف واتخاذ إجراءات عديدة تحدث فرقا كبيرا فيما تحققه من تنمية وتطوير لمهاراتهم، حيث بث العديد من تلك القيم فمنها مايلي<sup>(٦١)</sup>:

- **الخلفية الثقافية :** تجسد فلسفة كلية ملبورن لإدارة الأعمال الروح الأسترالية وثقافتها ، من خلال التواصل مع شخصية الفرد وخلفيته المعرفية ، وتقدير وجهة نظر الجميع الفريدة.
- **الترباط:** حيث التواصل مع العالم الحقيقي والمشاركة فيه ، من خلال أنشطة المجتمع المختلفة والاندماج مع بعضهم البعض ؛ لخلق إحساس قوي بالانتماء والعمل الجماعي.
- **العالمية:** الالتزام بالطراز العالمي فى تحديد أهدافها وسياستها بالسمات والصفات العالمية.
- **التركيز على المستقبل :** نحن نفكر دائماً فى الغد ، وكيف يمكن تحسين التعليم ، وتقديم خبرة تعليمية جديد متميزة.

**٢- برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية (بكلية ملبورن لإدارة الأعمال) :**

لقد تعددت البرامج التي تقدم للقيادات الجامعية فى جامعة ملبورن ، وخاصة فى كلية ملبورن لإدارة الأعمال ، فتناولت العديد من الجوانب ، وذلك على النحو التالى:



## أ) برنامج صنع القرار للقيادات :Decision Making for Leaders

تعد عملية صنع القرار واتخاذها عملية حيوية وفعالة داخل المؤسسة ، فمن خلال الجمع بين المبادئ القائمة على الأدلة والأدوات العملية في المحيط الحقيقي للجامعة ، يتمكن القادة من إصدار الأحكام الاستراتيجية في مؤسساتهم ، من خلال برنامج اتخاذ وصنع القرار للقيادات، ويعرض البرنامج كالتالي<sup>(٦٢)</sup>:

### ▪ أهداف البرنامج :

- تعزيز قدرة القائد على تقييم جودة قراره وتحليل كيفية الوصول إليه، من خلال عملية المشاركة بينه وبين أفراد مؤسسته ، حيث يسهم ذلك في تحسين عملية صنع القرار لديه بمرور الوقت.
- القدرة على اتخاذ أفضل القرارات واقرنها صواباً.
- الاستفادة من نقاط قوة كل قائد ، مع تطبيق الحكم السليم الذي سيقود الاستراتيجية والابتكار والنتائج المستدامة فيجميع أنحاء عمله.
- **مدة البرنامج:** يومين من ٢٤ : ٢٥ أكتوبر ٢٠١٨م.
- **الفئة المستهدفة من البرنامج :** يتم تقديم هذا البرنامج لفئة محدد من القيادات تتمثل في :
  - كبار صناع القرار من القيادات الجامعية ممن لديهم خبرة إدارية لا تقل عن ٣ سنوات.
  - مدراء وإداريون تنفيذيون رفيعوا المستوى ، يسعون إلى تطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- **القائمون بالتدريب في البرنامج :** نخبة كبيرة من القادة الذين لديهم خبرة لا تقل عن ١٥ عام في التعليم العالي في برامج تعليمية تنفيذية ، مما يساهم في تنمية أفكارهم المرنة لقيادة الجامعات من جميع أنحاء العالم ، والتعاون مع العديد من المنظمات الدولية الكبيرة مثل Ericsson و AstraZeneca و Toshiba و Syngenta و Adidas ، والتي تتميز باهتماماتها البحثية في المرونة والحكم الإداري والمسئولية الاجتماعية والتنمية المهنية لأفراد المؤسسات التعليمية أو الشركات.
- **عوامل نجاح / تميز البرنامج :** يعد هذا البرنامج برنامجاً قيماً متميزاً ، حيث تم تصميمه لضمان ظهور مهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع أهداف القائد التعليمية والمؤسسية.
- **كيفية سير وعمل البرنامج :** يتم توفير دليل البرنامج للدراسة مع القيام بالعديد من القراءات للقضايا التي سوف يواجهونها مستقبلاً قبل بدء البرنامج ، حيث يبدأ تسليم البرنامج في تمام

الساعة ٨:٣٠ من صباح يوم الأول من البرنامج، ويختتم في حوالي الساعة ٤:٣٠ مساءً في اليوم الأخير.

▪ **محتوى البرنامج :** يتم استكشاف المواضيع الرئيسية التالية خلال البرنامج :

- تطوير الذات وتنميتها.
- ممارسة صنع القرار واتخاذ.
- اتخاذ القرار المناسب بشأن مؤسسة من كل قائد.
- **نتائج البرنامج :** نتائج تعود على المشاركين أنفسهم :
- تنفيذ عملية صنع القرار للمنظمة.
- طرح أسئلة رئيسية لتوجيه البحث عن المعلومات الخاصة بمهارات وإمكانات كل قائد.
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للقائد.
- اختيار أفضل وأنسب القرارات مع إعطاء مبرر لسبب اختياره.
- **نتائج تعود على المؤسسة نفسها :**
- تحديد القرارات السليمة في مواجهة عدم اليقين ، والقدرة على اتخاذ أفضل قرار.
- تعريف وقياس وإدارة المخاطر التي سيواجهها القائد في المستقبل.
- تطوير الرؤى والاستراتيجيات والخطط الحالية مع استحداث رؤى جديدة في صنع القرار.
- قيادة فريق العمل من خلال اتخاذ القرار الفعال.

**وفى ضوء ما سبق،** يتضح أن برنامج صنع القرار للقيادات ركز على عملية صنع القرارات القيادية، وإصدار الأحكام الاستراتيجية الخاصة بالمحيط الحقيقي للجامعة، وركز أيضاً على تعزيز قدرة القائد على تقييم جودة قراره، وتحليل كيفية الوصول لأفضل القرارات وأنسبهم، ودعم المشاركة بينه وبين أفراد مؤسسته، والاستفادة من كل نقاط القوة المتاحة له، والتوصل لحكم سليم يساهم في عملية الابتكار والنتائج المستدامة طويلة الأجل للمنظمة، وتميز البرنامج بأنهاهم بالحكم الإدارى المرن، والمسئولية الاجتماعية ، ودعم التنمية المهنية لأفراد المؤسسات التعليمية أو أصحاب المصلحة المنتفعين.

## ب) برنامج تنمية المهارات القيادية Leadership Development Programme

فمن خلال برنامج تنمية المهارات القيادية يمكن تعزيز قدرة القيادات الجامعية على القيادة عبر فرق العمل و مشاركة المديرين/ الإداريين و القيام بالعديد من الأدوار المختلفة ، وكان البرنامج عبارة عن (٦٣):

- **أهداف برنامج :**
  - دعم المهارات اللازمة لتدبير وإدارة وتحفيز الموظفين بشكل فعال في مختلف الأقسام.
  - تحديد فرص التحسين أثناء بناء الثقة والمرونة اللازمة للقيادة في هذه "المنطقة الوسطى للقيادة".
- **مدة البرنامج :** ٥ أيام ، من ١٣ : ١٧ أغسطس ٢٠١٨م.
- **الفئة المستهدفة من البرنامج :** إذا كان المشارك من الأفراد قائداً من المستوى المتوسط إلى المستوى الأعلى - وهو رئيس قسم أو وحدة من وحدات المؤسسة - فإنه يقود ما يسميه مركز القيادة الإبداعية (CCL) Center of Creative Leadership "المنطقة الوسطى"، حيث:
- قيادات / مديرين ذوي خبرة متوسطة إلى عليا يعملون في المنطقة الوسطى من مؤسستهم ، وغالبًا مع العديد من الأقران وعبر مستويات إدارية مختلفة.
- المديرين التنفيذيين المسؤولين عن قيادة العديد من التقارير المباشرة على مستوى الإدارة أو كبار الموظفين الفنيين في الوحدات المختلفة.
- **الأسلوب التدريبي :** تقييمات شاملة قبل البدء في البرنامج ، التقييم الذاتي لكل فرد ، فرق العمل، إعطاء إرشادات كتابية.
- **مميزات البرنامج وفوائده:** تم تصميم هذا البرنامج من قبل مركز القيادة الإبداعية (CCL) ، وهو مزود عالمي للتعليم العالي من بين ١٠ مؤسسات تعليمية، وتم تصنيف هذا البرنامج من قبل فايننشال تايمز (٢٠٠٢ - ٢٠١٦)، حيث تعقد كلية ملبورن لإدارة الأعمال الشراكة الأسترالية الوحيدة مع مركز القيادة الإبداعية CCL لتقديم برامج تنمية المهارات القيادية وتطويرهم.
- **كيفية سير البرنامج:** صمم البرنامج لضمان الخروج بمهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع أهدافه التعليمية للمؤسسة، حيث يتم عمل تقييمات شاملة لما قبل البرنامج (بما في ذلك

التقييم الذاتي)، ثم عمل مقابلة مع الرئيس المشارك بالبرنامج لجمع المعلومات حوله، ومن ثم إعطاء إرشادات كتابية وملاحظات للعمل عليها، ويمكن للمشاركين إجراء محادثة مع رئيسهم للتركيز على تطويرهم كقادة داخل المؤسسة، ويبدأ تسليم البرنامج في الساعة ٨:٣٠ من صباح اليوم الأول من البرنامج ويختتم في حوالي الساعة ١:٠٠ ظهرا في اليوم الأخير.

▪ **القائمون بالتدريب في البرنامج** : نخبة من كبار المسؤولين عن تدريب القيادات بنوعها الأكاديمية والإدارية وكذلك ضمان الجودة لهذا البرنامج عبر أستراليا وآسيا ، وممن يمتلكون خبرة واسعة عبر الشركات متعددة الجنسيات في جميع أنحاء العالم ، والإلمام بكافة الأعمال الداخلية للمنظمات والصعوبات والتحديات التي تواجه القيادات من "المنطقة الوسطى" ، وكذلك خبراء في برامج تنمية المهارات القيادية التي تستهدف المرونة الفردية والتنظيمية للقادة ، وإيجاد قادة تنظيميين واثقين وقادرين باستمرار على تطوير مهاراتهم وقدراتهم والنهوض بمؤسساتهم الجامعية.

▪ **محتوى البرنامج** : وبنهاية البرنامج يتم استكشاف الموضوعات التالية :

- فهم ماهية الريادة القيادية لقيادات المنطقة الوسطى ، سواء كان رئيس قسم أو وحدة من وحدات المؤسسة.
- تفعيل الريادة التنظيمية داخل الجامعة لخلق مناخ تنظيمي جيد.
- دمج وجهات نظر متعددة من أجل الوصول لأساليب وخطط جديدة ؛ لتحقيق التنمية المهنية القيادية بشكل مستمر.

▪ **نتائج البرنامج** : بنهاية البرنامج ، سيكون المشارك قادراً على :

- تطوير أساسيات القيادة في التواصل ، والوعي الذاتي، والتأثير، وخفة الحركة في التعلم.
- بناء جسر من المستويات الإدارية العليا وتحديد وظائفها ؛ لمعرفة ما يجب القيام به.
- بناء المرونة في نفسك والآخرين لتقبل الآراء والانتقادات الموجهة إليك.
- التفكير بشكل منظم وعلمي.
- تحويل الاستراتيجية إلى عمل فعلى ؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف.

ويختتم البرنامج بعمل "جلسة تدريب هاتفي" لمدة ٤٥ دقيقة من مدرب البرنامج ، من

أجل عمل إطار لدعم محادثة مع رئيسك في العمل ، ويتم عمل "تقييم نهائي" مخصص بعد ٣

أشهر من البرنامج لقياس مدى التقدم في المهارات والسلوك القيادي والتعليم الإلكتروني المستمر والشبكات ، من خلال منصة الإنترنت التفاعلية myCCL.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن البرنامج الحالي ركز على تعزيز قدرة القيادات الجامعية على القيادة عبر فرق العمل ، ومشاركة المديرين الإداريين في تنميتهم ذاتياً أو مؤسسياً، وتطرق إلى فئة خاصة وهي قيادات المنطقة الوسطى حيث رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والفنية بالمنظمة، وتميز البرنامج بحصوله على دعم مركز القيادة الإبداعية وصُنّف من قبل فايننشال تايمز لعام ٢٠١٦ م.

### ج) برنامج قيادة النجاح الاستراتيجي Leading for Strategic Success:

صمم هذا البرنامج لتعلم كيفية الاستفادة من أسلوب أو نمط القيادة ، من أجل تحقيق الازدهار التنظيمي ، وكيف يسهم القائد في تحسين أداء المؤسسة بفعالية ، من أجل تحقيق نجاح استراتيجي وتنميته مهنيًا وإداريًا بشكل مستمر، ويعرض البرنامج كالتالي<sup>(٦٤)</sup>:

#### ▪ أهداف البرنامج:

- السعي للارتقاء بقدرات كبار القادة أو من يرغب في الترقى من القادة الحاليين في تحسين قدراته ومهاراته الإدارية ، وتحديدها بالإضافة لمهارته المعرفية.
- تقديم رؤى جديدة حول تأثير أسلوب ونمط القيادة على التعاون والنجاح الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.
- تطوير عقلية قيادية سريعة البديهة تمكنه من تحقيق نتائج استراتيجية عالية التأثير ، مما يضمن نجاح مؤسسته في مواجهة الصعوبات الحالية والمستقبلية.
- تحفيز كل قائد على تقديم أداء مميز وفعال بشكل مستمر.

#### ▪ مدة البرنامج : ٥ أيام ، من ٣١:٢٧ أغسطس ٢٠١٨ م.

▪ الفئة المستهدفة من البرنامج: يعد هذا البرنامج مثاليًا لكبار القادة / المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الأقسام أو الوحدات الإدارية ، الذين سبق لهم تطوير مهاراتهم القيادية وتنميتهم مهنيًا بشكل مستمر ، أو كبار المديرين التنفيذيين / القادة الذين يقودون عبر الحدود ، أي العمل من خلال شراكات خارجية (الوظائف والشراكات والمنظمات) ؛ لتحقيق نتائج تنظيمية كاملة والتغلب على تحديات القيادة المعقدة.

#### ▪ الأسلوب التدريبي : جلسات العصف الذهني ، جلسات التأمل الإبداعي.

- **مميزات البرنامج:** هذا البرنامج سكني أى يظل المشاركون في الحرم الجامعي ، ويشتركون في أنشطة ورش العمل بعد ساعات من بدء البرنامج ، وكذلك تغطي رسوم البرنامج الرسوم الدراسية والوجبات والإقامة خلال ورشة العمل.
- **كيفية عمل أو سير البرنامج :** سيبدأ تسليم البرنامج في الساعة ٩:٠٠ صباحاً في اليوم الأول من البرنامج ، ويختتم في تمام الساعة ٣:٣٠ مساءً في اليوم الأخير ، وتم تصميم البرنامج لضمان خروج كل قائد بمجموعة من المهارات والسلوكيات الجديدة ، والتي تتماشى مع أهدافه التعليمية المتقدمة مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، ومن خلال جلسات التأمل فيما تم تعلمه عن النجاح الاستراتيجي ومحاولة تطبيقه في ورش العمل ، يتم الوصول إلى محتوى البرنامج من خلال برامج التعلم الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت.
- **القائمون على التدريب في البرنامج:** خبراء في برامج التعليم التنفيذي لقادة النجاح الاستراتيجي، والتركيز على منهجية التغيير في القيادة على الأساليب التي تعتمد على العمليات ، وتشجيع العمل مع المجموعات لفهم ديناميكيات المنظمات بشكل أفضل وكيفية تطويرها ، وتشجيع القادة على أن يكونوا أكثر مرونة وابتكاراً في ممارساتهم ، وهذا المنهج يخلق مساحة للأفراد لفهم ردودهم تجاه بعضهم البعض بشكل أفضل ، والتعرف على وجهات نظر مختلفة ؛ لمساعدتهم على فهم الحياة التنظيمية في بيئة مضطربة بشكل متزايد.
- **محتوى البرنامج :** وخلال تقديم البرنامج يتم التوصل إلى محتواه ، وهو كما يلي :
  - العقود الآجلة : كيف نفكر الآن وفي المستقبل ، وكيفية توفير مصادر التمويل بحكمة وبفاعلية.
  - القيادة الذاتية.
  - العمل وفق فرق رائدة ودعم ثقافة التمييز.
  - كيفية مواجهة تحديات القيادة والتغلب عليها.
  - تحديد الأهداف الشخصية للقادة ، والعمل على توفير سبل لتحقيقها.
- **فوائد البرنامج :** يقوم مركز القيادة الإبداعية CCL بعمل تغذية راجعة Feed Back ، بتقديم جلسة تدريبية عقب انتهاء البرنامج ، حيث التعرف على الخبرات التي تم اكتسابها لكل فرد على حدة ، وعمل مقارنات بين مستوياتهم الحالية والسابقة ومعرفة مدى أثرها

- البرنامج على الأفراد المشاركين من القيادات الجامعية ، وضمان استمرار الوصول إلى المواد والمشاركين ، من خلال منصة التعلم الإلكترونية.
- **نتائج البرنامج:** بنهاية البرنامج يكون المشارك قادراً على:
    - القدرة على التمييز بشكل واضح بين القيادة والإدارة ، ومعرفة كيف يكون كلاهما ضرورياً لقيادة النجاح الاستراتيجي.
    - تطبيق نهج "العقود الأجلة" لاستكشاف الرؤى الاستراتيجية المفضلة، والاستراتيجية التحويلية المهنية.
    - توضيح حوافز القيادات وكيف ساهم ذلك في تشكيل خبراتهم في نهج القيادة وعلاقتها بالسلطة.
    - التعرف على كيفية تأثير القيادة الشخصية على الثقافة التنظيمية، وأداء الفريق والنجاح الاستراتيجي.
    - التأثير بشكل أكثر فاعلية من خلال فهم أعمق للعلاقة التي تربط بين القيادة والاستراتيجية، والتغيير، ومدى تأثير كل منهم على الأخرى.
- وفى ضوء ما سبق،** يلاحظ أن البرنامج الحالي تميز بكونه ركز على تحسين الأداء المؤسسي بفعالية من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالإضافة إلى كونه ركز على تنمية كل قائد مهنيًا وإدارياً بشكل مستمر، وحل كافة المشكلات التي تواجههم خاصة مشكلات التقنية، وتطوير عقلية قيادية سريعة البديهة تحقق نتائج استراتيجية بكفاءة مرتفعة، وتميز بأسلوب تدريبي جديد كجلسات العصف الذهني والتأمل فيما تم عمله، ثم محاولة تحليل ذلك في ورشة العمل؛ لتحديد مستويات القيادة الحالية واستخدام الحوافز من أجل رفع مستوى أدائهم.

### **د) برنامج التفكير المنمذج للقيادات Program Design Thinking for Managers:**

لكي تكون أكثر ابتكاراً وتركيزاً على المستخدم / العميل في عملك، من خلال برنامج التفكير المنمذج للقيادات، وهي آلية تستخدم مجموعة من الأدوات بهدف تنمية مهارات التفكير العليا، وقياس استجابات المنفعين من البرنامج، وزيادة قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم وفق استراتيجية المؤسسة، ويعرض البرنامج كالتالي<sup>(٦٥)</sup>:

- **أهداف البرنامج:**
  - يوفر المهارات المؤثرة لخلق ابتكارات تركز على الإنسان بثقة وفعاليتها جيدة مثمرة.
  - إن ما يتم مكافأته تقليدياً باسم " الإدارة الجيدة " غالباً لا يؤدي إلى الابتكار في الفرق ، يُعد "التفكير المنمذج" طريقة مفيدة يمكن من خلالها للمديرين العمل على الإبداع وتمكين فرقهم.
- **مدة البرنامج :** يومين ، من ١٣ : ١٤ سبتمبر ٢٠١٨ م.
- **الأسلوب التدريبي :** العصف الذهني ، وأساليب دعم سلوكيات الثقة الإبداعية.
- **الفئة المستهدفة من البرنامج :** يتم تقديم هذا البرنامج لفئة محددة من القيادات تتمثل في :
  - قادة / مدراء يسعون إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال القدرة على الابتكار.
  - قادة / مدراء يحثون الأشخاص الجدد على عملية تصميم التفكير ، والقدرة على التحليل والتأمل
  - قادة / مدراء الأفراد الذين يرغبون في زيادة مهارات التفكير العليا لديهم وإمكانية تطبيقها، وتمكين فرقهم للعمل بشكل أكثر إبداعاً.
- **القائمون بالتدريب في البرنامج :** خبراء لديهم القدرة على إدارة و إنشاء الاستشارات الناجحة في الإبداع والابتكار والخبرة الواسعة في التعليم التنفيذي ، والاهتمام بتحقيق نتائج قيمة لعملائه من خلال ضمان تحدي تدخلات التعلم وتطوير الأفراد والمنظمات ليكونوا على مستوى مرتفع من الأداء ، ويؤمن بتحسين نهج تعاوني علمي ومنهجي لإشراك أصحاب المصلحة المنتفعين وصانعي القرارات في خلق حلول تعليمية تتناسب مع احتياجات المنظمة ومخاطرها وتطلعاتها.
- **عوامل نجاح / تميز البرنامج :** يعد هذا البرنامج برنامجاً قيماً متميزاً ، حيث تم تصميمه لضمان ظهور مهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع أهداف القائد التعليمية والمؤسسية.
- **كيفية سير وعمل البرنامج :** يبدأ تسليم البرنامج في الساعة ٨:٣٠ من صباح اليوم الأول من البرنامج ، ويختتم في حوالي الساعة ٥:٠٠ مساءً في اليوم الأخير ، رغبةً في الوصول لموارد البرنامج والشبكات من خلال منصة التعلم عبر الإنترنت.
- **محتوى البرنامج :** يتم استكشاف المواضيع الرئيسية التالية خلال البرنامج :
  - تحفيز الإبداع والابتكار.



- الحث على استخدام أسلوب العصف الذهني ، ودعم سلوكيات الثقة الإبداعية.
  - اتباع أساليب التفكير المختلفة في التصميم والتخطيط المؤسسي.
  - دعم ربط النظرية بالتطبيق في العمل.
  - التخطيط لكيفية تطبيق تصميم التفكير في العمل مع فرق العمل الخاصة بك.
  - **نتائج البرنامج :** بنهاية البرنامج يتمكن القادة المشاركون من :
    - توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار.
    - التأثير على تنمية العقلية والسلوكيات اللازمة للثقة الإبداعية.
    - تعزيز قدرات الفريق لرؤية الاستجابة للعالم من خلال عيون المستخدمين والعملاء.
    - تكوين فرق رئيسية لتعلم وتطبيق منهجية تصميم التفكير ، من أجل حل مشاكل المستخدمين والعملاء بطرق جديدة ومبتكرة.
  - **في نهاية البرنامج :** يتم عمل برنامج تعليمي تكميلي بعد الانتهاء من البرنامج ، واتباع آلية التعلم المستمر ، من خلال الوصول إلى مواد البرنامج ومحتوياته من خلال منصة التعلم عبر الإنترنت.
- ومن خلال العرض السابق لخبرة استراليا، يتضح لدينا مدى اهتمام الجامعات الاسترالية بالتنمية القيادية بالمؤسسة الجامعية، باستحداث آليات جديدة للتنمية المهنية المستدامة لهؤلاء القادة، كما اهتمت أيضاً بتنمية الأفراد العاملين بالجامعة، من أجل تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وزيادة فعاليتهم ورفع قدراتهم وامكاناتهم إدارياً ومهنياً ومعرفياً، والعمل كوحدة متكاملة تسعى للتقدم والتميز

### **الخطوة الثالثة : الجهود المصرية فى التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية :**

لقد بذلت الحكومة المصرية العديد من الجهود والتي تسعى لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، بالإضافة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، ومن أهم تلك الجهود مايلي:

#### **أ) إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى:**

ومن هنا تم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى، لتكون وحدة مستقلة، لها كيان مستقل من النواحي الفنية والمالية والإدارية لإدارة ومتابعة تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للتعليم العالى، والممولة من المنح أو القروض التي تقرها الدولة أو مصادر التمويل

الحكومية أو أي مصادر تمويل أخرى ، والتي تكفل تحقيق أهداف التنمية وتطوير التعليم العالي في مصر. حيث صدر القرار الوزاري رقم ٣٠٠ بتاريخ ٢٠٠٣/٠٣/١٣ بإنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ثم تلا ذلك صدور القرار الوزاري رقم ٧٧٥ بتاريخ ٢٠٠٦/٥/٢٨ بتعديل النظام القانوني للإدارة لوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي وإدارتها، وصدر القرار الوزاري رقم ٣٩٤٧ بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/٣١ باستمرار العمل بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لتنفيذ المشروعات في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي اعتمادا على الاعتمادات المتاحة في خطة الدولة أو ما يخصص في إطار التعاون الدولي وأية موارد أخرى تقرها الدولة<sup>(٦٦)</sup>.

وأثمرت الجهود السابقة بتنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي Higher Education Enhancement Project (HEEP) لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة ، ومواجهة التغيرات المتسارعة في جميع جوانب الحياة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، ويشتمل مشروع HEEP على ستة مشروعات رئيسية هي<sup>(٦٧)</sup> :

- مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي & Information Communication Technology Project ( ICIP).
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات Faculty & Leadership Development Project (FLDP).
- مشروع تطوير كليات التربية (FOEP) Faculty of Education Project.
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية Egyptian Technical College Project (ETCP).
- مشروع تطوير الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP).
- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن وزارة التعليم العالي بمصر بذلت العديد من الجهود؛ لتنمية القيادات الجامعية، بالإضافة لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجعل الجامعة "حرم مستدام" تحقق أهداف المجتمع وتساهم في حل مشكلاته.

## ب) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP) :

بدأ مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات فى سبتمبر ٢٠٠٤م كنتيجة لمؤتمر تطوير التعليم العالى، والذي عقد عام ٢٠٠٠م ، وأثمر هذا المؤتمر عن إقرار البدء بالعمل فى حزمة برامج لتطوير منظومة التعليم العالى ، منها هذا المشروع (FLDP) ، واستمر العمل فى هذا المشروع منذ بدايته فى سبتمبر ٢٠٠٤م من خلال ست مراحل تنتهى فى يوليو ٢٠٠٨م، وقد استقل المشروع عن المجلس الأعلى للجامعات فى يوليو ٢٠٠٨م ، وأصبح مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وأصبح المركز وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فنى، ومالى، وإدارى بقرار مجلس الجامعة رقم (٦٨) بتاريخ ٢٤/١١/٢٠٠٩م ، وتم تغيير مسمى المركز من مركز تنمية القدرات والتدريب المستمر (CDOT) ، إلى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)، وذلك فى اجتماع مجلس إدارة المركز فى جلسته رقم (١) بتاريخ ٢٨/١٢/٢٠١٠م<sup>(٦٨)</sup>.

يسعى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات إلى نشر ثقافة التدريب ، والتطوير بالجامعات ، وتنمية القدرات بشكل مستدام بتوفير كافة الاستراتيجيات والآليات اللازمة لذلك، لذا وجه المشروع برامجه إلى الفئات التالية<sup>(٦٩)</sup>:

- **الفئة الأولى: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم :** (الأساتذة ، الأساتذة المساعدون ، المدرسون ، المدرسون المساعدون ، المعيدون ).
- **الفئة الثانية : القيادات الجامعية :** وتشمل (رؤساء الجامعات ونوابهم ، عمداء الكليات ووكلاءهم، رؤساء الأقسام العلمية لكل كلية ).
- **الفئة الثالثة : الإداريون :** وهم مديرو العموم بكل جامعة والمرشحون لتولى المناصب القيادية والإدارية.

وفى ذلك تترجم أهداف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات إلى فئتين هما<sup>(٧٠)</sup>:

- **الفئة الأولى : أهداف خاصة بأعضاء هيئة التدريس وهى :** تحسين القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من أجل زيادة تحصيل الطلاب، ودعم وتطوير أنشطة مشروع تنمية القدرات من خلال تنمية الخبرة الشخصية لهم لتحقيق استمرارية أداء هدف ورسالة المشروع.

▪ **الفئة الثانية : القيادات الجامعية بشكل عام :** تنمية وتحسين قدرات القيادات الجامعية بنوعها الأكاديمية والإدارية بما يمكنهم من إدارة عملية التغيير بنجاح، وتطوير مجال الإدارة الجامعية بشكل مستمر يواكب تطورات وتحديات العصر الحالى.

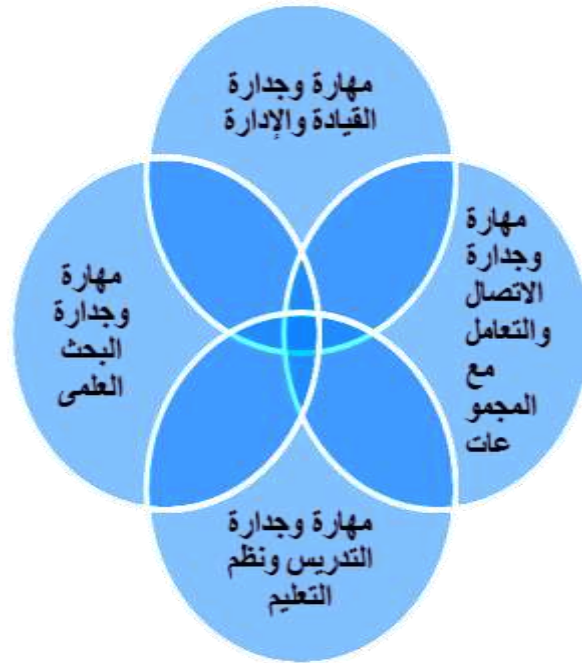
ورغبة فى الاستجابة لحاجات المجتمع المصرى ومتطلباته والتعامل بكفاءة وفعالية فى إحداث تنمية مستدامة ، استحدثت العديد من برامج إعداد وتدريب وتنمية القيادات الجامعية تنمية مهنية مستدامة ؛ ليكونوا قادة متميزين بجعل جامعاتهم رائدة ومواكبة للنهوض العلمى، والرقى الفكرى والإنتاج المعرفى، مما يسهم فى حل مشكلات المجتمع والارتقاء به حضارياً وتنموياً ، حيث تسهم القيادات الجامعية فى توفير الخدمات والاستشارات المهنية والفنية المتخصصة ، والتي تحتاجها مختلف قطاعات الجامعة ، بالإضافة إلى الإسهام فى تطوير السياسات والاستراتيجيات والبرامج التنموية بإدماج فكر التنمية المستدامة فنسيج المنظومة الجامعية بأبعادها التعليمية والبحثية والخدمية ، وإيماناً بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع ، يتم تقديم خدمات تعليمية تربوية تثقيفية بحثية ذات جودة عالية لأفراد المجتمع كافةً ، وبدعم مبدأ الشراكة والتعاون مع كافة الأطراف المعنية بتوثيق تلك الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية إقليمياً وعالمياً.

**وتتضح المهارات والقدرات والجدارات التدريبية المستهدفة للمشروع :** حيث يقدم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عدة برامج وآليات وأساليب تدريبية ، بهدف تنمية وتطوير مجموعة من المهارات والجدارات والكفايات والتي يتم التدريب عليها، والتي تتمثل فيما يلى<sup>(٧١)</sup>:

▪ **مهارة وجدارة القيادة والإدارة :** تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف ، والمهارات فى الجوانب المالية ، والقانونية فى كافة الأعمال الجامعية ، وأيضاً امتلاكهم القدرة على التخطيط الاستراتيجى الفعال فى مجال الإدارة الجامعية ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ وتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها.

▪ **مهارة وجدارة الاتصال والتعامل مع المجموعات :** تهدف إلى تنمية شبكة كبيرة من العلاقات الإنسانية فيما بينهم ودعم التواصل الفعال بينهم ، ودعم الاتجاهات الإيجابية لتنظيم المؤتمرات العلمية وتحفيزهم ، بما يسهم فى جودة الأداء المؤسسى، وزيادة وخلق مناخ تنظيمى جيد.

- **مهارة وجدارة البحث العلمي:** تسهم في إكساب المتدربين المهارات اللازمة لنشر البحث العلمي، وكيفية إدارة الفرق البحثية، وتوفير الدعم والتمويل للبحوث العلمية من خلال إدارة المشروعات التنافسية، وضرورة التزام المتدربين بأخلاقيات البحث العلمي؛ للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية من أجل رفع جودة العملية التعليمية.
- **مهارة وجدارة التدريس ونظم التعليم:** هدفها إكساب المتدربين القدرة على استخدام التكنولوجيا في العملية التدريسية من أجل زيادة قدرة الطلاب على التحصيل، ورفع مستوياتهم المعرفية، وتقديم الدعم العلمي، والأكاديمي اللازم من خلال نظام الساعات المعتمدة من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة في العملية التدريسية.



شكل (1)

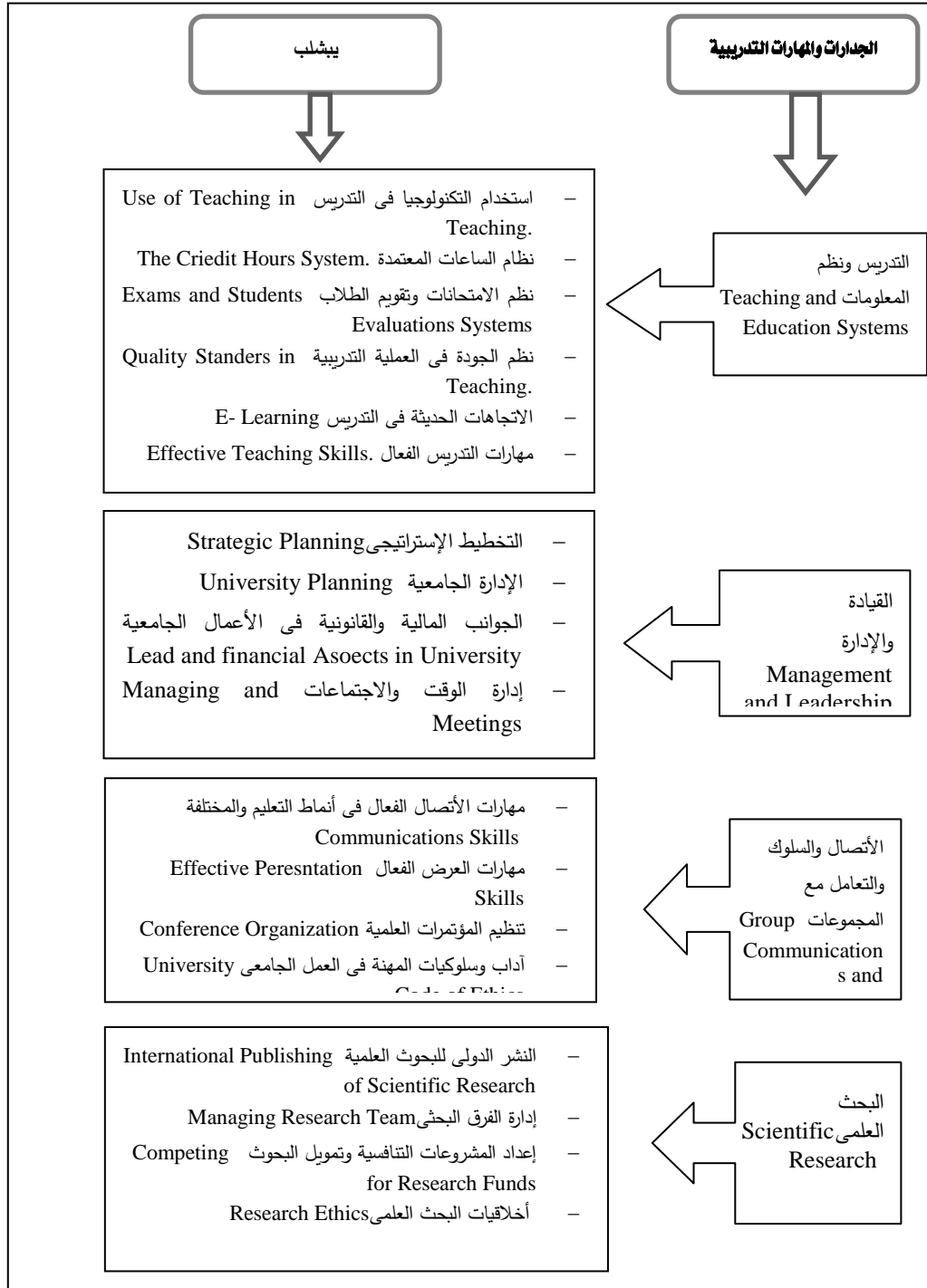
#### يوضح الجدارات والمهارات الأساسية لبرامج التنمية المهنية بالجامعة

الشكل: إعداد الباحثة.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس يهدف إلى تنمية أربع جدارات ومهارات وهي: التدريس، ونظم التعليم، والبحث العلمي، والقيادة الإدارية، ومهارات التواصل، والتعامل مع المجموعات، ويندرج تحت كل جدارة أو مهارة عدة برامج تدريبية، تقوم مراكز تنمية القدرات والمهارات بالجامعات بتقديمها وتدريبهم عليها بعدة أساليب تدريبية، وفيما يلي عرض لتلك البرامج فيما يلي:

## الشكل (٢)

## البرامج والدورات التدريبية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية



الشكل: إعداد الباحثة.

ويتضح من الشكل والجدول السابق أن المهارات والجدارات التدريبية تتنوع وتتجدد وتختلف، كل حسب الحاجة إليها بحيث تتدرج تلك البرامج تحت مجالات البحث العلمي، والتدريس الفعال، والقيادة والإدارة، والاتصال الفعال مع المجموعات، وأيضاً خدمة المجتمع المحيط بالجامعة، كما يلاحظ أن تلك البرامج تأتي ضمن توجه المؤسسة نحو ما ترنو إليه؛ لكي يتمتع أفرادها بالكفاءات المتميزة والكفايات الجديدة، وذلك ضماناً لاستمرارية التدريب والتطوير؛ لتفعيل التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية لمواجهة التحديات الآنية والمستقبلية.

### ج) استراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وتنمية القيادات الجامعية:

جاءت "استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠" محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر ، تربط الحاضر بالمستقبل ، لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر ، تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية ، وإعادة الدور الريادي الإقليمي لها تاريخياً، وتمثل خارطة الطريق ، والتي تسهم في تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة<sup>(٧٢)</sup>، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي أو العالي حتى عام ٢٠٣٠م وفقاً لاستراتيجية "رؤية مصر ٢٠٣٠م" فيما يلي<sup>(٧٣)</sup>:

- الهدف الأول بجودة العملية التعليمية ككل، ويشمل ذلك تطبيق قواعد الاعتماد ، والجودة العالمية من خلال الاعتماد المحلي لمؤسسات التعليم العالي من هيئة ضمان واعتماد الجودة، ويتمثل هذا الهدف في تكوين طالب قادر على الإبداع والابتكار ، ومواكبة سوق العمل ، وخلق فرص عمل لتحريك الاقتصاد ؛ للوصول إلى اقتصاد مبني على المعرفة والاستدامة.
- بينما يختص الهدف الثاني بزيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي ، وذلك عن طريق توفير الفصول في الريف ، والحضر ، للذكور والإناث ، ولجميع طبقات المجتمع.
- وتمثل الهدف الثالث من خلال زيادة الجودة والإتاحة تتحقق التنافسية ؛ وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تفعيل العلاقة الديناميكية بين العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل من خلال تخريج طلاب قادرين على اقتناص فرص العمل بل وخلقها ؛ حتى تتحقق التنمية الاقتصادية المستدامة المبنية على المعرفة والابتكار.

وقد شهدت مصر تطوراً ملحوظاً في البرامج المقدمة في مؤسسات التعليم العالي من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى ما ورد في برنامج الحكومة في الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١٨ من سياسات وبرامج ومشروعات تتعلق بتنمية التعليم، يعرض فيما يلي أهم البرامج التي تم اختيارها، والتي من المتوقع أن تسهم بشكل كبير في تحقيق هذه الرؤية، والأهداف والمؤشرات، والتي من بينها تفعيل التنمية المهنية المستدامة لكافة أفراد الجامعة لاسيما القيادات الجامعية<sup>(٧٤)</sup>.

وفى ضوء ما سبق، ولكي نحقق هذه الأهداف والطموحات، ونحتاج لأمر عديدة ومتطلبات متنوعة، أهمها وجود قيادات جامعية على مستوى عال من الفكر والإبداع والقيادة، وهذا يستوجب تنمية مهنية مستدامة لتلك القيادات.

#### د) جوانب قصور ومشكلات تواجه التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية :

إن الواقع المعاش في الجامعات المصرية يشير إلى أنها تعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها وقدرتها على المنافسة في مجتمع المعرفة، الأمر الذي أدى إلى حدوث قصور في برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، مما انعكس ذلك سلباً على تطوير وتنمية القيادات الجامعية مهنيًا وتقنيًا وإداريًا ومعرفيًا للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية، ومنها مايلي<sup>(٧٥)</sup>:

- البطء الشديد في استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية بها، وشيوع البيروقراطية، وتدرج المستويات الإدارية ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية المناسبة في عملية التطوير والتنمية المستدامة.
- الميل الواضح إلى التتميط في النظم، واللوائح، والمناهج، والأساليب بين المؤسسات التعليمية من نفس المستوى بدعوى تكافؤ الفرص التعليمية، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز، والتنافس، والتطوير المبدع، باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها لتحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة.
- تباعد وحدات الجامعة الواحدة، وافتقاد التكامل بينهما، فضلاً عن معوقات تزواج التخصصات، مما أضعف شبكة الاتصالات على المستوى الإداري والمؤسسي بين قيادات الجامعة الواحدة.
- ندرة تكوين فرق بحثية مشتركة على مستوى الجامعة للتغلب على التحديات التي تواجهها، وفق فريق عمل موحد من قادتها، يسعى للتغلب على التحديات المستقبلية والحالية.



### وأيضاً من جوانب القصور في برامج تنمية القدرات مايلي<sup>(٧٦)</sup>:

- نقص الاعتماد على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريبية مما ينعكس على جودة التدريب.
  - اعتماد الدورات التدريبية كشرط للترقية واستكمال الأوراق ، مما أدى إلى نقص كفاءة ومهارات المشاركين بها من القيادات الجامعية ، انعكس ذلك على تلبية الاحتياجات التدريبية لهم.
  - عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين أثناء انعقاد الدورات التدريبية ، وغياب مشاركة إدارة الكليات في إعداد تلك الدورات ، وتحليل الاحتياجات التدريبية لأفرادها كل حسب احتياجاته.
  - عدم التمييز بين الفئات التدريبية (القيادات الجامعية – أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) وفصلهم كل حسب وظيفته، حيث تختلف كل فئة عن غيرها في الخلفية الثقافية والعلمية ، مما يسهم باختلاف البرنامج التدريبي.
- يتضح لنا من العرض السابق أن عملية تنمية وتدريب القيادات الجامعية مازالت تعاني من كثير من أوجه القصور، على الرغم من أن عملية تنمية القيادات وتدريبها باستمرار يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، بالإضافة لتطوير أداء القيادات الجامعية بزيادة معارفهم وخبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم مما يسهم في تحقيق التميز والتنافسية للجامعات المصرية.

### الخطوة الرابعة: تصور مقترح لتنفيذ التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء الخبرة الاستراتيجية:

#### أ) أهداف التصور المقترح: يهدف هذا التصور المقترح إلى ما يلي:

- ١- تفعيل وتطوير التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر، من خلال:
    - تفعيل واستحداث آليات وأساليب للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر.
    - اقتراح مجموعة من البرامج التدريبية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر.
  - ٢- وضع مجموعة من المقترحات ؛ لنجاح تطبيق البرامج للقيادات الجامعية في مصر.
- أ) منطلقات التصور المقترح: يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرر الحاجة إلى وضع تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر، وذلك في النقاط التالية:
- ١- إعطاء مزيد من الاهتمام بتوعية القيادات الجامعية بفرص التنمية المهنية المستدامة التي تتيحها مشروعات تطوير التعليم العالي المنفذة في الجامعة.

٢- استحداث مشروعات جديدة تتناول مجالات التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، فلا يكون مجال التنمية المهنية مقتصرًا على مجال التدريس فقط، بل يتم دمج مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع في مشروعات مستقلة، وتكون مخصصاتها المالية وكافة أنشطتها وبرامجها .

٣- توسيع دائرة المستفيدين من المشروعات الخاصة بالبحث العلمي من السادة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ؛ لتشمل قادة الوحدات والمراكز الإدارية داخل الجامعة.

٤- تنمية قيادات جامعية ذات مستوى عالمي يتناسب مع ما يرنو إليه العالم الحالي، واستخدام خبراء ذوي كفاءات متميزة في مجال تنمية وتدريب القيادات الجامعية.

### ب) مكونات التصور المقترح:

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، و الدراسة النظرية وخبرة أستراليا ودراسة الواقع، وتأسيساً على المنطلقات سالفة الذكر، تم التوصل إلى تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر، كما يلي، حيث يتكون التصور المقترح من المحاور التالية:

### المحور الأول: تفعيل واستحداث أساليب وآليات للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر:

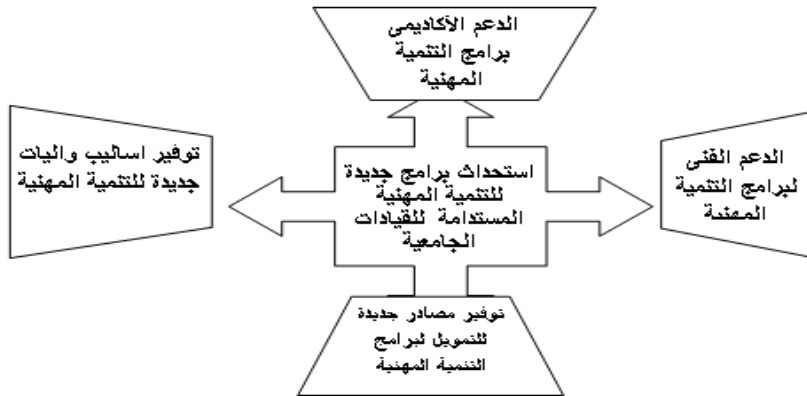
ويتم ذلك من خلال عدة إجراءات:

- عقد مزيد من ورش العمل التثقيفية، والتي تحت على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة، داخل الجامعات والكليات والأقسام، ويتم فيها الاستعانة بخبرات بعض الجامعات أو المؤسسات الأخرى للاستفادة من خبراتهم.
- استحداث برامج التبادل الدولي في المتدربين والمتدربين ونقل الخبرات بين قادة الجامعات المختلفة.
- تدعيم الندوات والمحاضرات في البرامج التدريبية ببعض الآليات والأساليب التكنولوجية البصرية والسمعية ، والتي تحد من عيوب المحاضرات.
- استخدام التكنولوجيا الافتراضية في العملية التدريبية وعمل بث مباشر لقناة خاصة بالجامعة تبث دورات تدريبية للقيادات ، نظراً لضيق الوقت بالنسبة لهم.
- استغلال المنصات التكنولوجية للجامعة في العملية التدريبية وقياس أثر التدريب، أسوة ببرامج التوفيل والإليتس.

- إنشاء ملتقى علمي على موقع الجامعة يكون متاحاً لأعضاء هيئة التدريس ، ومختلف قادة الجامعة لعقد المناظرات وتبادل الخبرات والتجارب الشخصية فيما بينهم.
- تطبيق (برامج المنتدى) ، حيث يتم من خلال استضافة وفود القيادات من جميع أنحاء العالم ، ويتم تبادل الخبرات فيما بينهم ، من خلال الزيارات والفيديو كونفرانس والاتصالات بالبريد الإلكتروني.
- تطبيق استراتيجية تحسين فكر المجموعات: من خلال تقسيم فريق العمل الواحد إلى عدة مجموعات صغيرة ، فرعية حيث يتم التعاون فيما بينهم، ويتم تحديد احتياجاتهم التدريبية وفق خطة عمل الجامعة، ومن ثم صقل إمكانات ومهارات القيادات الجامعية.
- تنفيذ أسلوب فرق العمل الملهمه والمحفزة: من خلال تكوين مجموعات صغيرة لأداء الأعمال، حيث يترأس تلك المجموعات قيادات جامعية ذوو خبرة متميزة في قيادة الآخرين والتأثير عليهم بفعالية، وعرض تجربته وكيفية نجاحها وتغلبه على المعوقات.

## المحور الثاني: استحداث برامج جديدة للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر:

يعد تكامل برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية أمر مهم وضروري ، من خلال اتجاهين رئيسيين هما الدعم الأكاديمي والدعم الفني، ولا تقتصر برامج التنمية المهنية على الدورات التدريبية فحسب، بل ضرورة توفير أساليب وآليات جديدة مستحدثة للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، بالإضافة لتوفير مصادر لتمويل تلك البرامج بفاعلية وحكمة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (٢)

يوضح تصور لتكامل برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

الشكل : إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق ، أنه يستلزم لإحداث تنمية مهنية مستدامة للقيادات الجامعية توفير عدة عناصر تتكامل وتتفاعل فيما بينها، حيث ضرورة توفير المديرين ذوي الخبرة المعدين بشكل جيد ومتميز، بالإضافة لتوفير مادة تدريبية متميزة تنمى وتصل قدرات القيادات الجامعية ، بما يتناسب مع التحديات المحلية والعالمية الجديدة التي يواجهونها، كما يستلزم أيضاً توفير مصادر جديدة لتمويل تلك البرامج بجانب الدعم المالي الذي يتم الحصول عليه من الجامعة، لتيسير الأعمال وإعداد بيئة تدريبية جيدة مبتكرة تناسب تلك النوعية من البرامج المستحدثة.

#### ▪ برنامج "القادة الجدد" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية:

هذا البرنامج يعد برنامجاً عملياً تطبيقياً ، كونه يدعم الممارسات الفعلية للقيادات الجامعية، بالإضافة لكونه يدعم مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع بهدف حل مشكلاته، ويصمم البرنامج على النحو التالي:

#### جدول (٣)

#### برنامج "القادة الجدد" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

مدة البرنامج	الاسلوب التدريبي	المحتوى التدريبي	الفئة المستهدفة من البرنامج	هدف البرنامج
شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استراتيجيات إدارة الوقت.</li> <li>▪ استراتيجيات التفويض والتمكين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراسة الاختلافات بين القيادة والإدارة والفرق بينهما.</li> <li>▪ أنماط القيادة، وأنماط الشخصية، وأساليب المفاضلة بين الرؤوسين.</li> <li>▪ التفويض وحل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> <li>▪ مبادئ إدارة الوقت وتخصيص الموارد.</li> <li>▪ خصائص الفريق ذو الأداء المرتفع.</li> <li>▪ مراحل تطوير الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القيادات الجامعية في مواقع إشرافية أو قيادة أولية.</li> <li>▪ رؤساء الأقسام الإدارية الجديدة</li> <li>▪ مهارات متنوعة جديدة أثناء استلام مهامهم الوظيفية الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات المتعلقة بأليات القيادة الإبداعية والقيادة الحازمة ودعم إدارة الأداء الفعال وإدارة الذات وإدارة الفريق وإدارة التنوع.</li> </ul>

▪ برنامج "اتخاذ وصنع القرار" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية: يتعرض القائد الجامعي للعديد من المواقف اليومية أثناء القيام بمهامه، لذلك يجب تنمية وتطوير قدرة القيادات الجامعية في اتخاذ وصنع القرار، باعتبارها عملية إدارية هامة ذات تأثير فعال في القرار الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، الأمر الذي يحتم تسليح هؤلاء القادة بمهارات وقدرات متميزة في صنع القرار واتخاذها، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٤)

برنامج "صنع القرار للقيادات" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

هدف البرنامج	الفئة المستهدفة من البرنامج	المحتوى التدريبي	الأسلوب التدريبي	مدة البرنامج
تعزيز قدرة القائد على تقييم جودة قراره وتحليل كفيته الوصول إليه من خلال عملية المشاركة بينه وبين أفراد مؤسسته حيث يسهم ذلك في تحسين عملية صنع القرار لديه بمرور الوقت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>كبار صناع القرار من القيادات الجامعية.</li> <li>مدراء وإداريون تنفيذيون رفيعو المستوى يسعون إلى تطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الذات وتنميتها.</li> <li>ممارسة صنع القرار واتخاذها.</li> <li>اتخاذ قرار المناسب بشأن مؤسسة كل قائد.</li> <li>تحديد القرارات السليمة في مواجهة عدم اليقين والقدرة على اتخاذ أفضل قرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نموذج التوجيه الإكلينيكي.</li> <li>جلسات العصف الذهني.</li> <li>أسلوب المحاكاة.</li> </ul>	يومين
تعزيز قدرة القائد على تقييم جودة قراره وتحليل كفيته الوصول إليه من خلال عملية المشاركة بينه وبين أفراد مؤسسته حيث يسهم ذلك في تحسين عملية صنع القرار لديه بمرور الوقت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>كبار صناع القرار من القيادات الجامعية.</li> <li>مدراء وإداريون تنفيذيون رفيعو المستوى يسعون إلى تطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الذات وتنميتها.</li> <li>ممارسة صنع القرار واتخاذها.</li> <li>اتخاذ قرار المناسب بشأن مؤسسة كل قائد.</li> <li>تحديد القرارات السليمة في مواجهة عدم اليقين والقدرة على اتخاذ أفضل قرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نموذج التوجيه الإكلينيكي.</li> <li>جلسات العصف الذهني.</li> <li>أسلوب المحاكاة.</li> </ul>	يومين

▪ برنامج "تنمية المهارات القيادية" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية: في ظل تحديات العالمية والمحلية المعاصرة، يجب تنمية القيادات الجامعية إدارياً ومهنياً وتقنياً، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

## جدول (٥)

## برنامج "تنمية المهارات القيادية" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

هدف البرنامج	الفئة المستهدفة من البرنامج	المحتوى التدريبي	الأسلوب التدريبي	مدة البرنامج
إكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات المتعلقة بأليات لدعم المهارات اللازمة لتسيير وإدارة وتحفيز الموظفين بشكل فعال في مختلف الأقسام.	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادات الجامعية الوسطى.</li> <li>رئيس قسم أو وحدة من وحدات المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فهم ماهية الريادة القيادية.</li> <li>تفعيل الريادة التنظيمية داخل الجامعة لخلق مناخ تنظيمي جيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييم الذاتي</li> <li>فرق العمل</li> <li>الملاحظة العملية.</li> </ul>	أربعة أيام

- برنامج "قيادة النجاح الاستراتيجي" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية: يسهم القائد في تحسين أداء المؤسسة بفعالية من أجل تحقيق نجاح استراتيجي ، وتنميته مهنيًا وإداريًا بشكل مستمر ، ويعرض البرنامج كالتالي:

## جدول (٦)

## برنامج "قيادة النجاح الاستراتيجي" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

هدف البرنامج	الفئة المستهدفة من البرنامج	المحتوى التدريبي	الأسلوب التدريبي	مدة البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>إكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات المتعلقة بتقدير رؤى جديدة حول كيفية تأثير أسلوب ونمط القيادة على التعاون والنجاح الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.</li> <li>تطوير عقلية قيادية سريعة البديهة تمكنه من تحقيق نتائج استراتيجية عالية التأثير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كبار القادة / المسؤولين التنفيذيين رؤساء الأقسام أو الوحدات الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كيفية العمل وفق فرق رائدة ودعم ثقافة التميز.</li> <li>كيفية مواجهة تحديات القيادة والتغلب عليها.</li> <li>تحديد الأهداف الشخصية للقيادة والعمل على توفير سبل لتحقيقها.</li> <li>التعرف على كيفية تأثير القيادة الشخصية على الثقافة التنظيمية وأداء الفريق والنجاح الاستراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلسات العصف الذهني.</li> <li>جلسات التأمل الإبداعي.</li> <li>ورش العمل الجماعية.</li> </ul>	ثلاثة أيام

- برنامج "تنمية القادة الجدد" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية: لتحسين أداء القيادات الجامعية ، فإن برنامج تطوير القادة الجدد يتكفل بذلك لما يقدمه من أساليب وتقنيات جديدة تنمي مهارات القيادات بشكل فعال ، سواء تنمية مهنية أو معرفية أو تقنية بشكل مستمر ، لذلك صمم البرنامج التالي:

### جدول (٧)

#### برنامج "تنمية القادة الجدد" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

مدة البرنامج	الأسلوب التدريبي	المحتوى التدريبي	الفئة المستهدفة من البرنامج	هدف البرنامج
أربعة أيام	<ul style="list-style-type: none"> <li>استحداث استبانات التطوير الشخصي الذاتي.</li> <li>أسلوب المناقشة والحوار مع الزملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة وتأثيرك على الآخرين وتباين قوة العلاقة بينك وبينهم مما يساهم في تكوين علاقات انسانية جيدة.</li> <li>امتلاك القادة القدرة على العمل وفق المنظورات التنظيمية ووضع خطط استراتيجية تمكنهم من استغلال كل ما تمتلكه المنظمة من مكونات مادية وبشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشمل البرنامج المدراء المتوسطون الجدد أو على مستوى المبتدئين أو قادة فرق عمل أو مشرفين أو أولئك الذين يتحولون إلى دور قيادي، والمديرين الذين بحاجة إلى تنمية مهاراتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يوفر المهارات المؤثرة لخلق ابتكارات تركز على الإنسان بثقة وفعاليتها جيدة مثمرة.</li> <li>وزيادة حل المشكلات التي تواجههم استناداً إلى نموذج تصميم الأفكار الفريد الخاص بكل مؤسسة</li> </ul>

▪ برنامج "التفكير المنمذج للقيادات" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية: توجد ضرورة حتمية في تنمية مهارات القيادات الجامعية على المستوى الاستراتيجي المؤسسي، بحيث يكون قائد التغيير قادراً على مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجهه بهدف جعل الجامعة ذات ريادة عالمية تتسم بالإبداع والابتكار، ويلبى برنامج التفكير المنمذج للقيادات ذلك، يتضح كالتالي:

### جدول (٨)

#### برنامج "التفكير المنمذج للقيادات" المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية

مدة البرنامج	الاسلوب التدريبي	المحتوى التدريبي	الفئة المستهدفة من البرنامج	هدف البرنامج
ثلاثة أيام	<ul style="list-style-type: none"> <li>العصف الذهني.</li> <li>أساليب دعم سلوكيات الثقة الإبداعية.</li> <li>أسلوب المناقشة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحفيز الإبداع والابتكار.</li> <li>اتباع أساليب التفكير المختلفة في التصميم والتخطيط المؤسسي.</li> <li>دعم ربط النظرية بالتطبيق في العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيادات جامعية تعسى إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال القدرة على الابتكار.</li> <li>قيادات جامعية يحثون الأشخاص الجدد على عملية تصميم التفكير والقدرة على التحليل والتأمل والنقد.</li> <li>قيادات جامعية يرغبون في تعلم تصميم التفكير لتطبيقهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات لتعزيز الوعي الذاتي والثقة والخبرة</li> <li>إكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات مثل إدارة النزاع بين الأفراد وبناء الأداء الفعال وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.</li> </ul>

**أ) مقترحات و آليات لنجاح تنفيذ التصور المقترح:****١- مقترحات لنجاح برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية في مصر:**

في ظل ما تفرضه المتغيرات المجتمعية محلياً وعالمياً من تحديات تواجه التعليم الجامعي ، وفي ظل ضرورة الارتقاء بمستوى القيادات الجامعية ، والسعي نحو تحقيق التنمية المهنية المستدامة وتلبية متطلباتها، وذلك من خلال :

- **تصميم وتخطيط البرامج:** عند تصميم وتخطيط البرامج التدريبية ينبغي مراعاة ما يلي:
  - أن تكون أهداف البرنامج موضوعية ، وواقعية ، وقابلة للتطبيق.
  - استخدام المعايير العلمية، مع مراعاة المرونة في تصميم البرامج.
  - التركيز على الجوانب التطبيقية في تصميم البرامج التدريبية .
  - مناسبة محتويات برامج مع الاحتياجات التدريبية الفعلية الأكاديمية والإدارية للقيادات الجامعية.
- **المتدربين:** ينبغي مراعاة ما يلي:
  - استخدام المدربين لأساليب جديدة أثناء تناول المحتوى التدريبي.
  - صقل المهارة والخبرة لدى المدربين، وتوحيد الأهداف التدريبية لهم.
  - إسناد البرنامج التدريبي للمدربين وفق تخصصاتهم، والتي تناسب تخصصات المشاركين بالبرنامج.
- **المشاركون بالبرنامج:** ينبغي مراعاة ما يلي:
  - إمداد القيادات الجامعية بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل لاستثمار المهارات القيادية ، ومتابعة العمل ، وتطويره ، والسماح بتطبيق النظريات الإدارية الحديثة.
  - أن تكون البرامج مستمرة، حيث تبدأ من بداية الحياة الوظيفية للقائد ، وتستمر معه لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير في وظيفته القيادية.
  - تنمية الوعي الإداري لقيادات الجامعة بأهمية العمل الجماعي ، وقيمه ، وأثره المنعكس.
  - تنوع البرامج التدريبية حسب المستويات الوظيفية والعلمية للمشاركين بالبرنامج.
- **الموارد والإمكانات:** ينبغي مراعاة ما يلي:
  - كفاية الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ البرنامج. الاستثمار الجيد للموارد المالية المخصصة للبرامج.



- مناسبة الأماكن المخصصة لتنفيذ البرامج من حيث المساحة ؛ لاستيعاب عدد المشاركين .

■ **التوقيت الزمني للبرنامج:** ينبغي مراعاة ما يلي:

- مناسبة الوقت المحدد للبرنامج. - كفاية المدة المحددة للبرنامج.
- مناسبة وقت البرامج مع طبيعة الفصل الدراسي.
- مناسبة وقت البرامج مع طبيعة نظام الساعات المعتمدة التي يلتزم بها عضو هيئة التدريس.

■ **وسائل تقويم البرنامج:** ينبغي مراعاة ما يلي:

- وجود نظام ثابت ، ومصدر المتابعة ، وتقويم لهذه البرامج في تحقيقها لأهدافها في تحسين أداء القيادات الجامعية بتنميتهم بشكل مستمر ومتواصل ؛ لزيادة فعالية الأداء المؤسسي.
- مناسبة الوسائل المستخدمة مع أهداف البرامج ؛ لتحسين قدرات ومهارات القيادات الجامعية.
- الاستفادة من نتائج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الإعداد والتصميم للبرامج التالية لمشروع تنمية قدرات القيادات الجامعية.

**ب) صعوبات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:**

في ظل الوضع الراهن للقيادات الجامعية ، تعددت المشكلات التي تواجههم وتعوق تقدمهم في مجال العمل الخاص بهم ، وتتعدد المصادر لتلك المشكلات ، ومنها ما يلي:

**١- مشكلات تتعلق بالإدارة الجامعية وتتمثل في:**

- البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات عند التعامل مع القيادات الجامعية ، وكثرة التعقيدات.
- ندرة قيام الإدارة بعمل خريطة تدريبية لتوجيه القيادات الجامعية إلى مجالات التدريب المهمة، والتي تعمل على إحداث التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية.

- ضعف اهتمام الإدارة بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية.
- محدودية وجود كوادر فنية متخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة ، وضعف اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم ، والتنفيذ الجيد للخطط الموضوعة لتدريب القيادات الجامعية.

## ٢- مشكلات تتعلق بالقيادات الجامعية وتتمثل في:

- عزوف بعض القيادات الجامعية عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية .
- ضعف مهارات التجديد والابتكار لدى البعض ، وعدم استخدامهم للأجهزة الحديثة والتقنيات الجديدة.
- غياب تفرغ بعض القيادات الجامعية ؛ نظراً للقيام بالدراسة وانشغالهم في الأعمال الإدارية الخاصة.

## ويمكن التغلب على تلك المشكلات من خلال الآتي:

- ١- الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للقيادات الجامعية، وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينهم وبين الخبراء بالخارج ، عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.
- ٢- تخفيف أعباء القيادات الجامعية من الأعمال الإدارية والروتينية ؛ لضمان تفرغه للتنمية الذاتية.
- ٣- إيمان القيادات الجامعية بمبدأ العلاقات الإنسانية وضرورة دعمها بينه وبين موظفيه وزملائه وطلابه، ونشر ثقافة التوجيه والإرشاد، والحث على بذل مزيد من الجهد والوقت في تقويم العمل المؤسسي.
- ٤- وضع ضوابط الاختيار وانتقاء القيادات الجامعية ، بالإضافة إلى التميز في تولى المناصب القيادية العليا الأولي لتشمل الخلفية المعرفية، والشخصية، والقدرة الإبداعية، وإجادة اللغة الأجنبية والعربية.
- ٥- إجادة القيادات الجامعية الإدارية للمهارات العلمية الجديدة ، كاستخدام بعض البرامج الإلكترونية الجديدة في عملية التخطيط والإدارة، والتدريب عليها، ونشر ثقافة القيادة الإلكترونية.

- ٦- الاهتمام بالقيادات الجامعيين المتفوقين والنابعين ومعاونتهم ؛ لتحقيق المزيد من الإبداع والتقدم العلمي.
- ٧- منح القيادات الناشئة المستقبلية فرصة المشاركة في اقتراح خطة العمل والإدارة داخل الجامعة.
- ٨- تدريب القيادات الجامعية على استخدام الأجهزة الحديثة التي تساعدهم في الاطلاع ، والحصول على المعلومات ، وتوفير الوقت والجهد لهم للارتقاء بالعملية التعليمية.
- ٩- تشجيع القيادات الجامعية على حضور حلقات النقاش ، والندوات ، والمؤتمرات ، والدورات التدريبية ؛ للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين.
- ١٠- متابعة القائد الجامعي عن طريق كتابة تقارير تقدم كل فصل دراسي، بحيث يوضح هذا التقرير ما تم إنجازه في العمل ، وكذلك يوضح المشكلات التي واجهته .
- ١١- دعم القيادات الجامعية لثقافة روح العمل الجامعي ، وإعطاء فرصة لجميع العاملين.
- ١٢- تشجيع القيادات الجامعية على القيام بوضع خطط واضحة المعالم لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة ، وتحديد الأولويات والخطط الزمنية اللازمة.
- ١٣- سعى القيادات الجامعية للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية وتجاربهم في مجالات التطوير المختلفة.

## مراجـع الـدراسـة

- (١) دينا كمال محمود: "دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، المجلد (٥١)، الجزء (٤)، جامعة حلوان، القاهرة، مصر ، فبراير ٢٠١٨م، ص ٣٠٤.
- (2) Harris, Z. & et. al.: Higher Education Strategic Planning for Sustainable Development: A Global Perspective. In : Leal Filho, W. & et al. (eds.), Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education, World Sustainability Series, Springer, Cham, 2017, P. 155.
- (3) Timothy Galpin, J., Whittington, L. & Bell, G. : "Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability", Corporate Governance, Vol. 15, Issue. 1, 2015, P.1.
- (4) Atkinson, P.E.: "Creating culture change", Operations Management, Vol. 38, No. 5, 2012, P. 33.
- (٥) صلاح الدين محمد توفيق، وشيرين عيد مرسي: "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح"، المجلد (٢٨)، العدد (١٠٩)، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مصر، يناير ٢٠١٧م، ص ٥٢.
- (6) Yáñez, S. & et al. : "The Sustainability Report as an Essential Tool for the Holistic and Strategic Vision of Higher Education Institutions", Journal of Cleaner Production, Vol. 207, 2019, P. 58.
- (7) Norton, A. : Mapping Australian Higher Education, Melbourne : Grattan Institute, 2016, P. 15.
- (8) Gamage, P. & Sciulli, N. : "Research and Evaluation : Sustainability Reporting by Australian Universities", Australian Journal of Public Administration, Vol. 76, No. 2, June 2017, P. 188.
- (٩) وزارة التعليم العالي : وحدة إدارة المشروعات ، "وحدة مشروع تطوير التعليم العالي" ، متاح في <http://www.heep.edu.eg> (٢١-٧-٢٠١٨).
- (١٠) محمد عيد عتريس : "تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم" ، مجلة كلية التربية - جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١١) ، الجزء الأول ، جامعة بنها ، مصر ، يوليو ٢٠١٧م ، ص ٨.

- (١١) حمد أحمد عوض البربري: "سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، العدد (٨٩)، الجزء الثاني، مجلة كلية التربية - جامعة الزقازيق، مصر، أكتوبر ٢٠١٥م، ص ١٣٢.
- (١٢) رحاب السيد السيد علام: "برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٤٢)، مصر، أغسطس ٢٠١٣م، ص ٢٠٩.
- (١٣) عادل رجب إبراهيم إبراهيم وعبدالهادي مبروك النجار: "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي في يناير ٢٠٠٧م، الجزء الأول، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بعين شمس، مصر، يناير ٢٠٠٧م، ص ٤٥٤.
- (١٤) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: "إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد (٢٦)، العدد (١٠١)، الجزء الأول، مصر، يناير ٢٠١٥م، ص ٧٨.
- (١٥) رحاب السيد السيد علام: مرجع سابق، ص ٢٠٨.
- (١٦) أميرة رمضان عبدالهادي، وآخرون: "تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة"، مجلة التربية، المجلد (١٥)، العدد (٣٥)، جامعة كفر الشيخ، مصر، فبراير ٢٠١٢م، ص ٢٠٦.
- (١٧) زكريا سعد حجازي: "مدى امكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (٢)، كلية إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، ٢٠٠٩م، ص ١٤٩.
- (١٨) أحمد محمود الزنفلي: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، سلسلة التربية والمستقبل العربي، المجلد (٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٣٨٠.

- (١٩) سعيد محمود مرسى : "مقترح لخطه تطوير كلية التربية جامعة الزقازيق" ، دراسات تربوية ونفسية - مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد (٨٧) ، الجزء الثاني ، مصر ، أبريل ٢٠١٥م ، ص ص ٣٨٨ - ٣٩٤ .
- (٢٠) وسامة مطاوع مصطفى ونوال حلمى مرسى: " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" ، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس ، المجلد (١٧) ، العدد (٥٠) ، جامعة عين شمس ، مصر ، نوفمبر ٢٠١٤م ، ص ٢٩٠ .
- (٢١) مدحت القرشي : "التنمية الاقتصادية : نظريات وسياسات وموضوعات" ، دائرة وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م ، ص ١٢٤ .
- (22) Jounaa, C. : "A Historical Perspective of Florid's Human Resource Management Development Program", Ph.D., College of Education, University of Central Florida, 1997, P.9.
- (23) Carter, V.G. : "Dictionary of Education", Ed. 3, New Grow Hill Book, 1973, P.415.
- (24) Professional Development : Business Dictionary.com.Web Finance, Inc., Available at : <http://www.businessdictionary.com/definition/professional-development.html>, on (15/1/2019) at 8.40 am.
- (٢٥) عبدالسلام مرجى: أساسيات في الثقافة المهنية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦م، ص ١٢٦ .
- (٢٦) إيمان وصفى كامل : "التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة الزقازيق ، مصر ، ٢٠١٠م .
- (٢٧) أحمد ياسر عباس فهيم : "تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد (١)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر ، ٢٠١١م .
- (٢٨) منى عبدالمنعم محمد : "ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، مصر ، ٢٠١٣م .

(٢٩) نجوى يوسف جمال الدين وهيثم الطوخي ونايف نافع الحربي : "أهم الخبرات العالمية والإقليمية فى مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالى" ، مجلة العلوم التربوية ، العدد (٣) ، الجزء الثالث ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، القاهرة ، مصر ، يوليو ٢٠١٦م.

(٣٠) محمد عيد عتريس : "تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبى صلى الله عليه وسلم" ، مجلة كلية التربية - جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١١) ، الجزء الأول ، جامعة بنها ، مصر ، يوليو ٢٠١٧م.

(٣١) هبة محمد محمد : "دور برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى تحقيق جودة التعليم العالى" ، مجلة كلية التربية بجامعة طنطا ، المجلد (٦٥) ، العدد (١) ، القاهرة ، مصر ، يناير ٢٠١٧م.

(32) Jane, K.L. : "A Grounded Theory Study of Effective Global Leadership Development Strategies : Perspective from Brazil, India, and Nigeria", A Dissertation, University of Minnesota : U.S.A, (June) 2009.

(33) Hotho, S. & Dowling, M. : "Revisiting Leadership Development: the Participant Perspective", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 31, Issue.7, 2010.

(34) Slimane, M. : "International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management : Role and Relationship between Leadership and Sustainable Development to Release Social, Human, and Cultural Dimension", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 41, 2012.

(35) Lozano, R., et al. : "Declarations for Sustainability in Higher Education: Becoming Better Leaders, Through Addressing the University System", Journal of Cleaner Production, Vol. 48, 2013.

(36) Ewing, C.C. : "Professional Development for Chinese University Leaders : Collaboration, Not Competition" : In Springer - Verlag Berlin Heidelberg, 2014.

(٣٧) بشير صالح الرشيدى: "مناهج البحث التربوى، رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥٩.

- (38) United Nation Environment Programme (UNEP) : "Mainstreaming Environment and Sustainability in Africa Universities Partnership(MESA)", available at :<http://web.unep.org/training/mainstreaming-environment-and-sustainability-africa-mesa-universities-partnership>., on (21/٧/2018).
- (39) United Nation Environment Programme (UNEP). : "Global Universities Partnership on Environment for Sustainability (G.U.P.E.S)",available at :  
<http://web.unep.org/training/engage/global-universities-partnership-environment-sustainability>.,on (21/٧/2018).
- (٤٠) حميد مجيد البياتي: المعجم الجامع لعلوم البيئة والموارد الطبيعية ، الوراق ، عمان ، ٢٠٠٨م ، ص ٥١١ .
- (41) Fullan, M.: 8 Forces for Leaders of Change, National Staff Development Council, Vol. 26, No. 4, 2005 a, P. 54.
- (42) Mccam, J.T. & Holt, R.A. : Sustainable Leadership : A Manufacturing Employee perspective, SAM. Advanced Management Journal, Vol. 76, Issue.4, 2011,P. 3.
- (٤٣) عبد الرؤف محمد بدوي : ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة فى المجتمع المصري ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (١٧) ، العدد (٦١) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، يناير ٢٠١٠ ، مصر، ص ص ١٨-١٩ .
- (44) United Nations: "The 2030 Agenda for Sustainable Development ", New York: UN, 2015, Available at :  
[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The%202030%20agenda%20for%20sustainable%20development&publication\\_year=2015](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The%202030%20agenda%20for%20sustainable%20development&publication_year=2015), on (15/6/2018) at 4 am.
- (45) Leal- Filho, W. : "The World Sustainable Development Research and Transfer Centre (WSD-RTC)". In : Leal Filho W. (eds) Handbook of Sustainability Science and Research. World Sustainability Series. Springer, Cham, 2018, P. 985, 986.
- (٤٦) جميلة الجوزى: أهمية المحاسبية البيئية فاستدامة التنمية ، مؤتمر الملتقى العلمحول سلوك المؤسسة الاقتصادية فى ظل رهانات التنمية المستدامة على المستوى المحلى فى الفترة من ٢٠-٢١ نوفمبر ٢٠١٢ م ، الجزائر ، ٢٠١٢م ، ص ٧٣



(٤٧) تريز الجميل : "مؤشرات التنمية المستدامة فى المنطقة العربية وربطها بأهداف التنمية المستدامة العالمية"، ورشة إحصاءات البيئة والطاقة فى الفترة من ٨ - ١٢ سبتمبر ٢٠١٣ ، برنامج الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا (الإسكوا) ، الأردن ، ٢٠١٣ م ، ص ٢ .

(٤٨) ناجية قموح وسوهام بارى : "الوضع المعرفى الجزائر وفقاً لمؤشرات المعرفة وإمكانية تحقيق التنمية المستدامة" ، مجلة أعلم السعودية ، العدد (٢٠) ، السعودية ، ٢٠١٧ م ، ص ٢٢٨ .

(49) Metcalf, L. and Benn , S. : “ Leadership for Sustainability : An Evolution of Leadership Ability”, Journal of Business Ethics , Vol. 112, Issue.3, February 2013, P.369.

(50) Hayward, S. : “Connecting Leadership Development to Bottom Line Benefits”, Strategic HR Review, 2011, Vol. 10, No. 1, P. 30.

(51) Hargreaves, A.: "Sustainable Leadership and Development in Education :Creating the Future , Conserving the past", European Journal of Education, 2007, Vol.42, No.2, P.223.

(52) Thai, N., Op.Cit., Available at <https://jjourneys.wordpress.com/2016/07/21/from-traditional-leadership-perspectives-to-the-concept-of-sustainable-leadership/>.

(53) Popescu, M. and Beleaua , I. C. : ”Improving Management of Sustainable Development Universities“، Series V: Economic Sciences , Vol. 7, Issue .56, No.1, 2014, P. 100.

(54) Ibid, P.101.

(55) Šimanskienė, L.,&Župerkienė, E. : "Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations", Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 2, No.1, 2014, Pp. 88, 89.

(56) Thomas, G. : “Professional Development in Higher Education : Theory and Practice”, Open University Press, London, 2010, P.14.

(57) Courtice, P. &Visser, W. : ”Sustainability Leadership Linking Theory and Practice”, Report Entitled in : A Journey of a Thousand Miles: The State of Sustainability Leadership, Institute for Sustainability Leadership, University of Cambridge, 2011, P. 4.

- (58) Kanters, N.: "Sustainable Leadership Research on the Development of a Guideline for Sustainable Leadership", Master Thesis, Graduation Variants: Critical Organization and Intervention Studies & Education, University of Humanistic Studies, Utrecht, 2013, P.53.
- (59) Laasch, O. and Moosmayer, D.C.: "Responsible Management Competences: Building a Portfolio for Professional Competence", Article in Academy of Management Annual Meeting Proceedings : on January 2016, Researchgate, 2017, P.4. DOI: 10.5465/AMBPP.2016.14172abstract.
- (٦٠) سميحة على محمد مخلوف: "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم"، مجلة رابطة التربية الحديثة ، المجلد (٣) ، العدد (٧) ، القاهرة، مصر، يوليو ٢٠١٠م ، ص ٥٢ - ٥٤.
- (61) The University of Melbourne, Melbourne Business School: Welcome to the University of Melbourne, Available at : <https://mbs.edu/about-us/employment>, on 22/7/2018 at 3.27 am.
- (62) The University of Melbourne, Melbourne Business School : Leadership Development Programs : Decision Making for Leaders, Available at : <https://mbs.edu/exeducation/leadership/decision-making-for-leaders> , on (22/7/2018 ) at 2.11 am Sunday.
- (63) The University of Melbourne, Melbourne Business School : Leadership Development Programs : Leadership Development Programme, Available at : <https://mbs.edu/exeducation/leadership/leadership-development-program>, on 22/7/2018 at 2.5 am Sunday.
- (64) The University of Melbourne, Melbourne Business School : Leadership Development Programs : Leading for Strategic Success, Available at : <https://mbs.edu/exeducation/leadership/leading-for-strategic-success>, on 22/7/2018 at 1.59 am Sunday .
- (65) The University of Melbourne, Melbourne Business School : Innovation and Strategic Program : Program Design Thinking for Managers, Available at : <https://mbs.edu/education-development/exeducation/open-enrolment-programs/strategy/design-thinking-for-managers> , on( 22/7/2018) at 3.15 am.

- (٦٦) وزارة التعليم العالي : نبذة تاريخية ، وحدة إدارة المشروعات التعليم العالي ، متاح في : [http://heep.edu.eg/?page\\_id=243](http://heep.edu.eg/?page_id=243) , on (2/11/2018) at 3.19 pm.
- (٦٧) وزارة التعليم العالي : وحدة إدارة المشروعات ، "وحدة مشروع تطوير التعليم العالي" ، متاح في : <http://www.heep.edu.eg> : on (2/11/2018) at 5.34 pm.
- (٦٨) جامعة حلوان : "عن المركز" ، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، متاح في : <http://www.helwan.edu.eg/FLDC/?p=56> : on (1/11/2018) at 7.54 am.
- (٦٩) جامعة القاهرة: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، دليل البرامج التدريبية ، متاح في : [http://www.fldc.cu.edu.eg/report\\_high\\_res.pdf](http://www.fldc.cu.edu.eg/report_high_res.pdf), on (31/10/2018) at 4.30 am.
- (٧٠) هبة محمد محمد : "مرجع سابق" ، ص ١٦٥.
- (٧١) جامعة الزقازيق : مصفوفة الجدارات والبرامج التدريبية ، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات جامعة الزقازيق ، متاح في : <http://www.fldc.zu.edu.eg> : on (28/10/2018) at 11.30 pm.
- (٧٢) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر "٢٠٣٠" ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٦م ، ص ٩.
- (٧٣) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : "استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠" ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤م ، ص ١٦٠.
- (٧٤) المرجع السابق ، ص ١٦٥.
- (٧٥) رضا إبراهيم المليجي ويحيى إسماعيل يوسف : مرجع سابق ، ص ٤٠٠.
- (٧٦) عاطف كامل عطا الله : "تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية : دراسة تطبيقية على مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس" ، مجلة الإدارة التربوية ، المجلد (٤٨) ، العدد (٢) ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مصر ، أكتوبر ٢٠١٠ م ، ص ٦٨.