



آفاق جديدة في تعليم الكبار

مجلة علمية نصف سنوية محكمة ومتخصصة في تعليم الكبار
يصدرها مركز تعليم الكبار - جامعة عين شمس
العدد الثالث والعشرون (يناير ٢٠١٨م)

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د/ نظمي عبد الحميد

نائب رئيس جامعة عين شمس

لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

رئيس التحرير

د/ عاشور أحمد عمري

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة عين شمس

ومدير مركز تعليم الكبار جامعة عين شمس

مدير التحرير

د/ إسلام محمد السعيد

مدرس أصول التربية

كلية التربية جامعة عين شمس

(يناير ٢٠١٨م)

المستشارون والمحكمون العلميون للمجلة

أ.د/ إبراهيم محمد إبراهيم	أ.د/ طلعت عبد الحميد
أ.د/ أسامة محمود فراج	أ.د/ عادل سرايا
أ.د/ بيومي ضحاوي	أ.د/ عادل السكري
أ.د/ حسن سيد شحاتة	أ.د/ على السيد الشخبي
أ.د/ جيهان كمال محمد السيد	أ.د/ فايز مراد مينا
أ.د/ رضا عبد الستار	أ.د/ فيليب إسكاروس
أ.د/ رضا محمود حجازي	أ.د/ محب محمود كامل الرافعي
أ.د/ زينب حسن	أ.د/ محسن خضر
أ.د/ سامي محمد نصار	أ.د/ محمد رفعت حسنين
أ.د/ سعيد إسماعيل على	أ.د/ محمود كامل الناقة
أ.د/ سوزان محمد المهدي	أ.د/ مصطفى رسلان رسلان
أ.د/ سلامة صابر العطار	أ.د/ مصطفى عبد القادر زيادة
أ.د/ شاكر محمد فتحي	أ.د/ منى عبد الهادي سعودي
أ.د/ صفاء شحاتة أحمد	أ.د/ نادية جمال الدين
أ.د/ ضياء الدين زاهر	أ.د/ نادية يوسف كمال
أ.د/ عبد العزيز السنبل	أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين
أ.د/ عبد العزيز السيد الشخص	أ.د/ يحيى عطية سليمان
أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أ.د/ يحيى عبد الوهاب الصايدي
أ.د/ محمد صبري الحوت	
أ.د/ جمال الدهشان	

سكرتارية التحرير

د. نهلة جمال محمد

تصميم وإخراج

أ. محمد العوضي

• الآراء والأفكار التي تنشر بالمجلة لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر المركز.

• توجه المراسلات إلى رئيس تحرير مجلة "آفاق جديدة في تعليم الكبار" الدكتور/ عاشور أحمد عمري
(جمهورية مصر العربية - القاهرة - العباسية - جامعة عين شمس - المدينة الجامعية طلبة - مركز
تعليم الكبار) ت / فاكس

الافتتاحية



أ.د/ نظمي عبد الحميد

اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد، فيقاس تقدم الأمم بمدى حرصها على تعليم أفرادها كباراً وصغاراً، ويستهدف تعليم الكبار أو التعليم المواز إعطاء الفرص للالتحاق بالتعليم الرسمي، وتعزيز القدرات والمهارات المختلفة للفرد مما يعود بالإيجاب على المجتمع ككل؛ وهناك مجهودات تربوية تهتم بالشباب والكبار خارج منظومة بيئة التعليم التقليدية، وهو يركز على مجموعة

من الأفكار، والقيم، والممارسات التي تتناسب مع متغيرات العصر، وتطوراته.

وبرنامج تعليم الكبار ذو أهمية كبيرة للأفراد، والمجتمعات، ويعمل على مساعدة الأفراد لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة بهم، سواء كان التعامل مع الأسرة، أو بيئة العمل، أو المجتمع بكافة مكوناته. فتعليم الناس بمختلف الفئات العمرية باعتبارها القوى العاملة في المجتمع، يساهم في تنمية القدرات والمهارات؛ لمواكبة العصر، كما ينعكس ذلك على تنمية مجالات الإنتاج بكافة أشكالها.

وبين أيدينا نقدم لكم العدد (٢٣) من مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، بما يشمل من بحوث وتقارير والتي هي محاولات جادة لتحقيق أهداف تعليم الكبار.

والله ولي التوفيق،،،

أ.د/ نظمي عبد الحميد

نائب رئيس جامعة عين شمس

لشئون المجتمع والبيئة ورئيس مجلس إدارة المركز

مقدمة



يسر مركز تعليم الكبار بأن يقدم لكم العدد الثالث والعشرين من مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ويشمل عديداً من البحوث الآتية وهي:

- فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات
- تجارب بعض الدول في مجال أعمال الإطار الوطني للمؤهلات "رؤية تحليلية"
- المعايير المهنية لمعلمي تعليم الكبار في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم
- الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية تصور مقترح في ضوء بعض الخبرات العالمية
- دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة
- تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات مجتمع المعرفة
- تطوير التدريب بكلليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي
- واقع إدارة الأزمات بالجامعات" دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها"
- راجين أن تحقق هذه البحوث والأوراق الأهداف المنشودة، سائلين الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس تحرير المجلة

د. عاشور أحمد عمري

مدير مركز تعليم الكبار جامعة عين شمس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٩	فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات أ.د. نجوى جمال الدين أ.د. محمد رفعت حسنين أ. مبروك صالح السوداني
٤٣	تجارب بعض الدول في مجال إعمال الإطار الوطني للمؤهلات "رؤية تحليلية" شيماء حسين محمد أحمد د/ صفاء أحمد محمد شحاتة د/ مروة محمد سمير الموجي
٨٥	المعايير المهنية لمعلمي تعليم الكبار في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم (١) فوزية بنت عبد الرحمن محمد السميري
١٤٧	الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية تصور مقترح في ضوء بعض الخبرات العالمية أ.د/ سهير محمد حواله د / خليل محمد مطهر الخطيب أ.د/ محمد رفعت حسنين أ.د/ محمد محمد المطهر
١٨٣	دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة خالد متلع العتيبي
٢١٣	تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات مجتمع المعرفة سند بن عويد رشيد العنزي
٢٤١	تطوير التدريب بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي د/ محمد فالح راشد الفويصل الهاجري
٢٦١	واقع إدارة الأزمات بالجامعات "دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها" جيهان حسن أمين حسين

¹ ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير، إشراف أ.د/ هيا

الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية

تصور مقترح في ضوء بعض الخبرات العالمية

إعداد /

أ.د/ سهير محمد حواله
أ.د/ محمد رفعت حسنين
د / خليل محمد مطهر الخطيب
أ.د/ محمد محمد المطهر

مقدمة البحث:

تناول المؤرخون والباحثون موضوع القيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والأبحاث حولها حتى يومنا هذا، وأصبحت القيادة ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، وتعدد الحاجات والرغبات الفردية والمجتمعية، وتعدد المشاكل والتحديات، وتتابع الأزمات والصراعات، والتنافس الكبير في معظم مجالات الحياة المختلفة.

وبعد أن تلاشت أسطورة كون القائد يولد بالفطرة، ظهرت مفاهيم عديدة قامت بعملية إعداد القيادات، وكانت مرحلة الأربعينيات من القرن العشرين بداية لهذا التوجه. حيث إن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة، وإنما يصنعون من خلال البرامج والفلسفات التطويرية والتي تعد بعناية فائقة. (يونس، ٢٠٠٦، ١٥٢). وتحل الولايات المتحدة الأمريكية مركز الصدارة في مجال التدريب القيادي، وأنشأت العديد من الأكاديميات والمراكز والمعاهد لهذا الغرض، ومن تلك المؤسسات أكاديمية القيادة الأمريكية (American Leadership Academy)، ومعاهد القيادة (Leadership Institutes) في معظم الجامعات الأمريكية وغيرها.

وفي بريطانيا تعد كلية اشريدج (Ashridge)، ومركز دراسات القيادة (Center for Leadership Studies) في جامعة كامبردج، وأكاديمية

أكسفورد للقيادة (Oxford Leadership Academy) من أهم المؤسسات لتدريب القيادة وإعداد البرامج التدريبية لمختلف الوزارات والهيئات الحكومية، وتمنح شهادات علمية عليا دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. (Oxford leadership Academy, 2013) وفي فرنسا تنظم المدرسة القومية للإدارة (ENA) برامج تدريبية بعد الالتحاق بالخدمة في الحكومة المركزية، وتقوم فلسفة هذه المدرسة على أساس أن التدريب يعد أمراً ضرورياً لتأهيل العاملين وإعدادهم لشغل المناصب الوظيفية الأعلى في السلك الوظيفي الذي يعملون فيه. (الانجباري، ١٩٩٥) وفي كندا هناك العديد من المؤسسات التي تهتم بتدريب القيادة مثل معهد القيادة الكندي (Canadian Leadership Institute)، ومؤسسة القيادة الكندية النسائية (Canadian Women's Foundation leadership)، وغيرها.

وفي الوطن العربي فقد أدركت معظم الحكومات والشعوب العربية أهمية تدريب القادة، فأنشأت عددا من المؤسسات والمعاهد ومراكز التدريب، وكان أبرزها المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومقرها القاهرة. والتي "أنشئت سنة ١٩٦١ كإحدى المنظمات المتخصصة المنبثقة عن جامعة الدول العربية، لتتولى مسؤولية التنمية الإدارية في المنطقة العربية.. ومن أهم البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة: برامج إعداد وتأهيل القادة، وقيادة التغيير، واستراتيجيات المستقبل، والتفكير الإيجابي والإبداع التنظيمي، واستراتيجيات التطوير التنظيمي ومتطلبات تنفيذه". (موقع المنظمة، ٢٠١٣).

وبدورها قامت جمهورية مصر العربية بتأسيس ما يسمى بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والمعهد القومي للتنمية الإدارية، وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ومركز إعداد القادة لإدارة الأعمال، ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، وغيرها. وكلها تهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية الجهاز الإداري

للدولة. وقامت معظم الدول العربية بحذو مصر في تأسيس بعض المعاهد والمراكز الحكومية لتدريب القيادات الإدارية، حيث أنشئ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ومعاهد الإدارة العامة في كل من السعودية وعمان ولبنان وسوريا، والمجمع العربي للإدارة في الأردن، ومعهد التنمية الإدارية بالإمارات، والمركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري بالعراق، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، والمدرسة الوطنية للإدارة في كل من لبنان وتونس والجزائر. وكلها تهدف إلى تنفيذ برامج تدريبية لشاغلي الوظائف القيادية العليا.

وعلى الرغم من وجود مثل تلك المراكز أو المعاهد الخاصة بالتدريب، إلا أن الجامعات العربية تكاد تخلو من المؤسسات الرسمية المعنية بإدارة البرامج التدريبية للقيادات الجامعية في الوطن العربي (إعداداً وتنفيذاً وتقويماً)، باستثناء بعض المراكز في بعض الجامعات العربية، كمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة وبعض الجامعات المصرية الأخرى، ومركز القيادة الأكاديمية بجامعة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية، ومركز القيادة الأكاديمية بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولا توجد مؤسسة مستقلة بذاتها تتبنى التدريب القيادي على غرار الأكاديميات والمراكز والمعاهد الأجنبية.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث الحالي في غياب التدريب العربي المشترك في مجال القيادة الجامعية، وإهمال الخطط الاستراتيجية للتدريب القيادي ونقص البرامج، وضعف محتواها وأساليبها، وغياب الكوادر المدربة، وضعف التمويل الكافي، وإهمال الإعداد المسبق للقيادات الجامعية، وكل ما سبق ناتج عن غياب المؤسسات الرسمية المعنية بإعداد وتدريب القيادة الجامعية في الجامعات العربية، مما يتطلب ضرورة التفكير في إيجاد كيان مؤسسي يعنى

بإدارة التدريب القيادي بالجامعات العربية، وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم القيادة الجامعية وأهميتها ؟
٢. ما الخبرات العالمية في مجال أكاديميات القيادة الجامعية؟
٣. ما التصور المقترح لتأسيس الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية؟

أهمية البحث :

-تعرف مفهوم القيادة الجامعية وأهميتها.
-تعرف أبرز الخبرات العالمية في مجال أكاديميات القيادة الجامعية.
-تقديم تصور مقترح لتأسيس الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتأسيس الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية.

مصطلحات البحث :

أكاديمية:

يستخدم مصطلح أكاديمية للدلالة على بعض مؤسسات التعليم العالي (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٤، ٤). وتعرف بأنها جامعة أو مجمع للعلماء والخبراء، ويقصد بها أيضا بيئة أو مجتمع أكاديمي (ATLAS, 2003, 6). ويعرفها آخر بأنها مؤسسة أكاديمية ضمن بيئة الجامعة. McCoy, 2005, (32).

قيادة :

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

القيادة الجامعية:

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

منهجية البحث:

فرضت طبيعة موضوع البحث استخدام المنهج الوصفي كمنهج ملائم، حيث تم استخدامه كأساس للاستعراض المكثف للإنتاج الفكري حول موضوع البحث، سواء المطبوع أو المنشور على الانترنت، كما تضمن المنهج الدخول على عدد من أكاديميات القيادة الجامعية القائمة في بعض الدول المتقدمة. وقد انقسمت مرحلة البحث إلى مرحلتين الأولى: مرحلة جمع المادة العلمية

واستعراض ما ورد حول الموضوع، والمرحلة الثانية: هي مرحلة تحليل المعلومات من أجل الخروج بالشكل النهائي لعناصر البحث، وتقديم التصور المقترح.

إجابة السؤال الأول:

مفهوم القيادة الجامعية وأهميتها:

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

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

من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، ولهم التأثير الفاعل في المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها.

أما من حيث أهمية القيادة الجامعية فتحظى باهتمام كبير من قبل الدول والمنظمات والمؤسسات المعنية بالتعليم العالي، وعقدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية، ومنها - على سبيل المثال - المؤتمر العالمي حول التعليم والإدارة، والذي عقد في ولاية ناشفيل بأمريكا سنة ٢٠١١، وفي كوالالمبور بماليزيا، عقدت الندوة العلمية للتعليم العالي ٢٠١١، كما عقد في باريس مؤتمر الإدارة المؤسسية في التعليم العالي ٢٠١١، جميعها تتعلق بالإدارة والقيادة في مؤسسات التعليم العالي، ومعالجة التحديات التي تواجه القيادة الجامعية، والتمويل المؤسسي ومستقبل التعليم العالي (مرصد التعليم العالي، ٢٠١١، ٥٤-٦٥). وعقدت منظمة اليونسكو (UNESCO)، أكثر من مؤتمر، ومن أبرز التوصيات التي ينبغي على الحكومات القيام بها، "توفير إدارة جامعية علمية حديثة، ليست لتسيير الأمور فحسب، ولكن للتطوير والتوجه نحو المستقبل". (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦، ١٤٥).

وتحتل القيادة الجامعية مكانة رفيعة في أوساط المجتمع ككل، باعتبارها تتولى قيادة الجامعات والتي تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية على الإطلاق، "فهي تقوم بدور رئيسي وبصورة مباشرة في توليد المعرفة الجديدة، وتعمل على تعليم وتشكيل الشباب كي يصبحوا قادة رجال أعمال وعلماء ومهنيين في جميع حقول المعرفة، لذا فإن وجود نظام تعليم عال جيد الأداء، يعد ضرورياً لأي بلد يرغب في أن يصبح منافساً في العالم اليوم". (جاراميلو، ٢٠١٢، ١٠).

ولقد زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالقيادة الجامعية من خلال زيادة الاهتمام بتوسيع أهداف الجامعات، كالقدرة على قيادة الكليات والأقسام، وإعداد

الطلبة ليس من أجل المهنة فحسب، وإنما للمهنة وللمجتمع وللحياة في مجتمع متغير. (Singleton, 2012, 9). كما ينظر إلى أهمية القيادة الجامعية من خلال أهمية المؤسسة الجامعية للمجتمع الذي توجد فيه، باعتبارها كما يصفها أحد الباحثين بأنها "جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب القيادية في المجتمع، واعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها في المنظومة التعليمية، وفي السياق المجتمعي العام". (الصاوي، ٢٠٠٦، ١٧٥).

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

إجابة السؤال الثاني:

أبرز الخبرات العالمية فيما يتعلق بأكاديميات القيادة الجامعية:

يتناول البحث الحالي بعض الأكاديميات والمؤسسات والمعاهد المسؤولة عن تدريب القيادات الجامعية في عدد من الدول الأجنبية، كما في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وأستراليا، وماليزيا، وذلك من حيث أهداف تلك الأكاديميات وهياكلها التنظيمية وبرامجها ومصادر تمويلها. وتم اختيار هذه الدول لاهتمامها بتدريب القيادة بصورة عامة، والقيادة الجامعية بصورة خاصة، وأنشأت لهذا الغرض مؤسسات متخصصة تسعى إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة. وتتباين مسمياتها ما بين أكاديميات ومعاهد ومؤسسات، حيث يطلق على تلك الجهات بالأكاديميات

والمعاهد، كما في أمريكا وأستراليا وماليزيا، ويطلق عليها بالمؤسسات كما في بريطانيا، ويمكن عرضها كالتالي:

الولايات المتحدة الأمريكية

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول اهتماما بإنشاء المؤسسات المعنية بتدريب القيادات الإدارية على كافة الأصعدة والمستويات، وأصبحت الكثير من ولايات أمريكا تهتم بالبرامج التدريبية، حيث تم تأسيس معهد القيادة الأكاديمية (IAL) عام ١٩٧٨ بجامعة فلوريدا، ومنذ أن أعلن المجلس التشريعي عام ١٩٨١ عن تنفيذ قرار التدريب الإداري لولاية فلوريدا لعام ١٩٨٠ بالقانون رقم ٨٧ - ٢٣١ (VirginiaCupp A Bernathy) (2000. P. 43). بدأ الاهتمام بموجب هذا القانون بتنمية الجوانب القيادية والإدارية وتم إنشاء العديد من المراكز والمعاهد والأكاديميات المخصصة لذلك (Vicker, 1998, 78). وفي عام ١٩٨١ أنشأت أكاديمية القيادة بجامعة ماريلاند لإعداد القيادات النسائية للعمل في الوظائف القيادية داخل الجامعات وخارجها. (McCoy, 2005. 79).

ويعد المجلس الأمريكي للتعليم (ACE) American Council on Education، ومقره العاصمة واشنطن أكبر جهة مانحة لمؤسسات التعليم العالي بنوعها الحكومية والخاصة، ويهتم بإعلام القيادات الجامعية والمعنيين بأحدث المستجدات حول أهم القضايا في السياسة العامة التي تؤثر في التعليم العالي، والتواصل مع واضعي السياسات الاتحادية وغيرها، وكذا توفير العديد من فرص التعلم من خلال الانخراط مع كبار القادة والخبراء المشهود لهم على المستوى الوطني، وتعد أكاديمية (NAAL) أول أكاديمية أمريكية على المستوى القومي والعالمي، تلاها بعد ذلك العديد من الأكاديميات والمعاهد الخاصة بالقيادة الجامعية في أمريكا يمكن عرضها كما يلي:

معهد القيادة الأكاديمية (IAL) Institute for Academic Leadership

تم إنشاء معهد القيادة الأكاديمية (IAL) عام ١٩٧٨ بجامعة فلوريدا، ويهدف إلى استقطاب مشاركين من القادة الجدد في المقام الأول، إلى جانب القادة القدامى ذوي الخبرة، كما يهدف إلى تعزيز المهارات القيادية لرؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وكذلك لمدراء الوحدات الإدارية بجامعة فلوريدا. (The Florida State University).

يتكون الهيكل التنظيمي لمعهد القيادة الأكاديمية (IAL) بأمريكا من وحدتين أساسيتين الأولى: وحدة الشؤون الإدارية: وتتولى مسؤولية إنجاز جميع الأعمال الإدارية، واتخاذ الترتيبات اللازمة المتعلقة بمكان وموقع الاجتماعات والبرامج التدريبية والأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المعهد، والتواصل مع المشاركين وترتيب إجراءات السفر إلى مكان التدريب. والثانية: وحدة التدريب: وتهتم باختيار نخبة من ذوي الخبرة في تدريب القيادة الجامعية، وتحديد عدد من الموضوعات التي تبنى عليها البرامج التدريبية، وجميع المدربين والمستشارين بالمعهد ممن سبق لهم العمل كرؤساء جامعات وعمداء كليات ورؤساء أقسام علمية. (Larry, 2014)

أما من حيث البرامج التدريبية فيعقد المعهد حلقات عمل لتعزيز التخطيط والإدارة، والكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام وعمداء ومديرو الإدارات بالجامعة، ويقدم المعهد برامج تتعلق بسلطة الرئيس (القائد الجامعي)، وإجراءات توظيف وتجديد واستبقاء أعضاء هيئة التدريس، والآثار القانونية، والنمو المهني لعضو هيئة التدريس، وصنع القرار، وإحداث التغيير، ومنهج التخطيط، وإعداد الميزانية. (The Florida State University)

أما من حيث التمويل فقد بلغت تكاليف تأسيس معهد (IAL) حوالي 500,000 دولار أمريكي عام ١٩٧٨، كمنحة مالية مقدمة من مؤسسة كيلوغ

(Kellogg)، وهي من أكبر المؤسسات الخيرية الخاصة الداعمة للتعليم الأمريكي بشكل عام. ولا تعد مؤسسة كيلوغ هي المصدر الوحيد للتمويل، حيث يتلقى المعهد دعماً إضافياً من إدارة جامعة فلوريدا، والتي تقوم بتمويل البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد، ولا توجد أية كلفة على المشاركين أو الإدارات المختلفة. (The Florida State University).

أكاديمية القيادة بجامعة ماريلاند: Academy of Leadership

نشأت أكاديمية القيادة بجامعة ماريلاند الأمريكية عام ١٩٨١، ويطلق عليها أكاديمية جيمس ماكريجور للقيادة James MacGregor Burns Academy of Leadership وذلك نسبة إلى عالم الإدارة المشهور جيمس ماكريجور الذي قام بتأسيسها وأشرف على إدارتها. وتقدم أول برنامج أكاديمي في أمريكا، وتركز على التنمية القيادية للرجال والنساء على حد سواء، وتأهيل القيادات للعمل في مجال الخدمة العامة سواء كان ذلك في القيادة العامة أو القيادة الجامعية. (Troyer, M.J. 2004. 970).

تنطلق فلسفة الأكاديمية من أن القيادة يمكن تعلمها واكتساب مهاراتها وتطويرها عن طريق التعليم والتدريب والممارسات العملية. وتدار الأكاديمية بواسطة عدد من الأكاديميين ومعهم عدد من الطلبة المساعدين والموظفين العاملين في وظائف مختلفة، وتتكون الأكاديمية من معهدين وثلاثة مراكز ومكتبة القيادة وغيرها، ويترأسها مديراً وله مجلس من المستشارين، والمعهدين هما معهد القيادة الدولية ومعهد القيادة الأفريقي الأمريكي، وتضم ثلاثة مراكز وهي مركز الاستشارات والتدريب، ومركز الدراسات المتقدمة في القيادة، ومركز التعليم العالي، وكلها تعمل جنباً إلى جنب لانجاز الأهداف العامة للأكاديمية (McCoy, Jack E.2005, 85).

تقدم الأكاديمية برامج تعليمية وتدريبية مختلفة، تتعلق بالقيادة النسائية، والقيادة الاتحادية، والتدريب التنفيذي، وبناء الفريق، وكذا إعادة هيكلة المؤسسات، وتستغرق بعض تلك البرامج فصلاً كاملاً بواقع ٢٠ ساعة كل أسبوع وبعضها تستغرق عامين كاملين، بواقع أربعة فصول دراسية كما يتم تطبيق الدروس من خلال أنشطة عملية في مختلف المواقع القيادية لاكتساب الخبرات والمهارات في أماكن العمل.(McCoy, Jack E.2005, 96). أما من حيث التمويل فبالإضافة إلى التمويل الداخلي هناك مصادر خارجية تتمثل في الدعم الحكومي الفيدرالي، وكلما توسعت أنشطة الأكاديمية كلما زاد التمويل الفيدرالي الحكومي لها، ومنح مالية أخرى تقدم من المنظمات والجمعيات الخيرية، وتعد مؤسسة كيلوغ من أبرز الداعمين للأكاديمية، حيث قدمت أكثر من ١٠ \$ مليون منذ تأسيسها حتى عام ٢٠٠٤.(Harrington, n.d).

الأكاديمية الوطنية للقيادة الأكاديمية (NAAL) The National Academy for Academic Leadership

تأسست الأكاديمية الوطنية للقيادة الأكاديمية (NAAL) عام ١٩٨٨، تحت رعاية معهد التغيير في التعليم العالي، التابع لجامعة سيراكيوز Syracuse، وتم إشهار الأكاديمية باعتبارها المنظمة الأولى في أمريكا، والتي أنشأت خصيصاً لتقديم منهج متكامل عن القيادة الجامعية، لإحداث التغيير المؤسسي، بأسلوب علمي ومنهجي. وتهدف الأكاديمية إلى تقديم منهج متكامل عن القيادة الأكاديمية، وإيجاد فرص للتشاور والتخطيط الاستراتيجي للخدمات التعليمية المتنوعة، وأساليب القيادة الجامعية، ومتطلبات نجاحها، عن طريق مجموعة من الدورات والحلقات الدراسية أثناء العمل وبعده، بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى.(Syracuse University)

يتم تعيين رئيس الأكاديمية من كبار الأساتذة والقيادات الجامعية في الولايات المتحدة، ويتولى مسؤولية إدارة الأكاديمية ويهتم بتوجيه المشروعات الوطنية الخاصة بتدريب القيادات الأكاديمية، وترتيب الأولويات، وتقييم البرامج التدريبية التي تنفذها الأكاديمية على المستوى القومي، يساعده في ذلك لجنة تنفيذية وتتكون من عدد من الدوائر والوحدات واللجان المتخصصة، أبرزها لجنة الشؤون الأكاديمية، ودائرة الاستشارات والبحث الأكاديمي وغيرها. كما يساعد رئيس الأكاديمية عدد من المدراء كالمالية والمدير المساعد وبعض الخبراء الاستشاريين.(Syracuse University).

تقدم الأكاديمية مجموعة متنوعة من البرامج، ومن أبرزها برنامج (قيادة التغيير المؤسسي - Leading Institutional Change)، والذي يعد أول برنامج تدريبي تطلقه الأكاديمية. بالإضافة إلى نشر بعض المؤلفات التي تركز على تنمية الثقافة التنظيمية. كما تقدم الخدمات الاستشارية للمؤسسات والقيادات في قطاع التعليم العالي الأمريكي بشكل عام، وتتنوع مصادر التمويل لأكاديمية (NAAL)، فهي تعمل تحت رعاية وإشراف جامعة سيراكيوز، ويتم تمويلها من قبل العديد من المؤسسات المختلفة، مثل مؤسسة جون وجيمس نايت، ومؤسسة كيلوغ، ومؤسسة بارك، وجامعة سيراكيوز، إضافة إلى الدعم الحكومي الفيدرالي.(Syracuse University).

أكاديمية القيادة لرؤساء الأقسام: Leadership Academy for
Department Chairs

قام المجلس الأمريكي للتعليم (ACE) بتأسيس أكاديمية القيادة لرؤساء الأقسام وذلك عام ٢٠٠٥، ومقرها العاصمة واشنطن. وتهدف إلى تنظيم حلقات عمل للقادة الجامعيين كرؤساء الأقسام، ليس باعتبارهم قادة أقسام أو

وحدات إدارية فحسب، ولكن أيضاً باعتبارهم قادة أكاديميين يعملون من أجل خدمة المؤسسة الجامعية ومهمتها. (American Council on Education) يتكون الهيكل التنظيمي للأكاديمية من عدد من المكاتب والإدارات المتخصصة مثل مكتب الرئيس: ويضم رئيس الأكاديمية واللجنة الاستشارية. ومكتب التطوير: وهو المسؤول عن برامج التطوير وزيادة الإيرادات المالية. أما فريق القيادة التنفيذية: فيركز على البرامج والخدمات والبحوث وتتكون من كبار القادة كرؤساء الجامعات وعمداء الكليات. ويهتم فريق القيادة المؤسسية بمجموعة من البرامج والبحوث والموارد التي تساعد كبار القادة في تحسين القدرات المؤسسية، وهناك ما يسمى بمركز بحوث السياسات والإستراتيجية العامة، وفريق القيادة الناشئة، ومكتب الشؤون الحكومية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التميز، وإدارة العضوية وإدارة النشر والمطبوعات. (American Council on Education)

تهتم الأكاديمية بتقديم برامج تدريبية لرؤساء الأقسام بولاية واشنطن، منها ما يتعلق بطبيعة عمل رئيس القسم أو عميد الكلية، ومنها ما يتعلق بإدارة الميزانية والشؤون المالية، وتعزيز الرضا الوظيفي وكذلك تنمية المهارات القيادية وخطوات القيادة المستقبلية للأقسام وللعمادات. ومن أبرز برامجها التدريبية ما يسمى ببرنامج التقدم إلى الرئاسة، Advancing to the Presidency، وهو عبارة عن برنامج مصمم لكبار المسؤولين الإداريين (عادة مستوى عميد فأعلى)، والذين يسعون للرئاسة خلال سنتين. والانتقال بنجاح من نظام العمادة فأعلى إلى نظام الرئاسة أي رئاسة الجامعة. (American Council on Education).

وهناك ما يسمى ببرنامج الزمالة ACE Fellows Program وهو عبارة عن برنامج يسعى إلى مساعدة قادة المستقبل في التعليم العالي، وإعداد قادة كبار لخدمة الكليات والجامعات الأمريكية. وحضور الاجتماعات الوطنية،

وتطوير شبكة القيادة في التعليم العالي داخل الولايات المتحدة وخارجها. ويمتد لمدة عام، يتخلله العديد من الأنشطة التدريبية المكثفة ويسمح هذا البرنامج للمشاركين بقضاء وقت طويل مع كبار القادة في مجال التعليم العالي، ويمكنهم المراقبة المباشرة على مؤسسة أخرى لمعرفة كيف تؤدي عملها، وكيف تتعامل مع الغير، ويتم إرشاد المشاركين من قبل فريق من الخبراء والقادة الكبار، ويضم هذا البرنامج رؤساء الجامعات ونوابهم، ولا يقتصر هذا البرنامج على القادة الأكاديميين المشهود لهم بالنجاح والكفاءة فحسب، وإنما يمتد ليشمل بعض شرائح المجتمع مثل أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي وغيرهم. وتقدم الأكاديمية برنامج منتدى القيادة النسائية الوطنية National Women's Leadership Forum، وهو مخصص لكبار القيادات النسائية (عادة من عمداء وأعلى)، واللاتي يسعين إلى رئاسة العمدات والجامعات ومناصب نائب الرئيس. ويركز البرنامج على التدريب الإعلامي، ووضع استراتيجيات البحث الفعال، وجمع التبرعات وإدارة المخاطر والأزمات وغيرها. American Council on Education.

أكاديمية القيادة الأكاديمية (AAL) Academy for Academic Leadership تم تأسيس الأكاديمية عام ٢٠٠٥، وتقع في مدينة أتلانتا Atlanta، عاصمة ولاية جورجيا، ولها فرع في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتعمل مع ما يقرب من مائة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي المختلفة، من خلال برامج التطوير والتنمية القيادية والخدمات الاستشارية، وتتركز أعمالها وأنشطتها مع القيادات الأكاديمية وتضم الأكاديمية مجموعة من العلماء المتعاونين والمتخصصين وعدد من الاستشاريين، لتقديم الخدمات التي تساعد القيادات الأكاديمية على تحقيق ومواصلة التميز الأكاديمي، وتطبيق المعرفة، واكتساب الأفكار الإبداعية، والسعي للتعلم مدى الحياة. (American Dental Education Association).

ومن حيث أهدافها تعد أكاديمية (AAL) متخصصة للقيادة الجامعية في مجال الطب والصيدلة دون غيرها، حيث إن رؤساء الأقسام وبقية القادة الإداريون في الكليات والمهن الصحية والطبية، يواجهون مجموعة فريدة من التحديات في مجال عملهم، مما يستلزم التدريب المستمر حول مجموعة من الموضوعات أهمها: استراتيجيات التخطيط، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، والاتصال الفعال وغيره. (American Dental Education Association).

ومن أهداف الأكاديمية أيضا تقديم خدمات متنوعة لمؤسسات التعليم العالي الجديدة في المجال الطبي (معاهد عليا وكليات وجامعات ومراكز بحثية وغيرها)، التي تريد تطوير برامجها، من خلال المساعدة فيما يتعلق بدراسات الجدوى، والتخطيط الإستراتيجي، وتطوير المناهج والبرامج والمقررات الدراسية، والتطبيق الأولي للاعتماد، وتقييم النتائج. ومن أشهر البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية برنامج إدارة القادة الأكاديميين والإداريين، Chairs & Academic Administrators Management Program (CAAMP) ويتكون من حلقات دراسية يتم من خلاله تزويد القادة الأكاديميين والإداريين بالمهارات القيادية، وتعزيز الثقة بأنفسهم ومؤسساتهم، والتنافس الإيجابي، وترتيب الأولويات، وإدارة البرامج المتنوعة، والشعب المختلفة. (American Dental Education Association).

أما من حيث التمويل فتتعدد مصادر تمويل الأكاديمية ما بين الدعم الحكومي والدعم الذاتي، حيث تحصل الأكاديمية على تمويل مباشر من المجلس الأمريكي للتعليم، وتحصل على بعض التبرعات والهبات والمنح المالية من بعض الجمعيات والمنظمات والمؤسسات الخيرية، ومن بعض الأفراد. (American Dental Education Association).

بريطانيا:

سعت بريطانيا إلى تطوير وتنمية الأساليب القيادية والإدارية في الجامعات البريطانية من خلال الدراسات والبحوث وإنشاء المجالس والمعاهد والمراكز لتطوير القيادة والإدارة بها منذ عام ١٩٨٠، حيث تم إنشاء المجلس القومي للتعليم الإداري والتنمية عام ١٩٨٧، وذلك كمبادرة لتحسين العملية الإدارية بالمملكة المتحدة، ومحاولة تحقيق التنمية الإدارية من خلال البرامج التدريبية، سواء كان التدريب داخل الوظيفة أو خارجها. (Barbara, 2007, 611) وفي عام ٢٠٠٠ أنشأت مجلس للتميز في الإدارة والقيادة بهدف تطوير وتنمية المهارات الإدارية والقيادية، وإعداد مدراء وقادة في كافة القطاعات والمجالات على المستوى العالمي. (Brown, 2004, 437) ويأتي اهتمام الحكومة البريطانية بتدريب القيادة كاستجابة حتمية لمطالب الرأي العام البريطاني، "فهناك الكثير من الضغوط التي تطالب بتحسين مهارات القيادة. وقد أدركت الحكومة البريطانية أن حركة إصلاح وتحديث الخدمات العامة، تعتمد بصفة أساسية على القيادة الفعالة والواعية. ولذلك، أنفقت الحكومة البريطانية في الفترة ما بين عامي (١٩٩٩ - ٢٠٠٤) ما يزيد عن (٣٠٠) مليون جنيه إسترليني في إنشاء مراكز وكليات ومؤسسات ومجالس لتعليم القيادة. (أدير، ٢٠٠٨، ٦٩).

ومن المؤسسات التدريبية البريطانية الرائدة على المستويين الأوروبي والعالمي - على سبيل المثال لا الحصر - كلية اشريدج (Ashridge)، ومركز دراسات القيادة (Center for Leadership Studies) في جامعة كامبردج. أما أكاديمية أكسفورد للقيادة (Oxford Leadership Academy)، فتعد من أهم المؤسسات الأكاديمية البريطانية لتعليم القيادة لأكثر من تسعين دولة في العالم، وتقدم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات القيادة الفعالة للأفراد والمؤسسات

والمجتمعات والحكومات، وقد بادرت الحكومة البريطانية إلى تأسيس عدد من المؤسسات المعنية بتدريب القيادة الجامعية، ومن أبرز تلك المؤسسات ما يسمى بمؤسسة القيادة للتعليم العالي، وفيما يلي عرضاً موجزاً لها:

مؤسسة القيادة للتعليم العالي: (LFHE) Leadership foundation For Higher Education

تأسست مؤسسة القيادة (LFHE) البريطانية كما ورد في الموقع الإلكتروني لها عام ٢٠٠٤، وهي مؤسسة غير ربحية ملتزمة بتطوير وتحسين المهارات الإدارية والقيادية للقيادات الحالية والمستقبلية للتعليم العالي في المملكة المتحدة. وتعمل بالشراكة مع عدد من المنظمات والمؤسسات الداخلية والخارجية ذات الصلة بالقيادة في التعليم العالي. يقع مكتبها الرئيسي في مدينة هولبورن، ولديها موظفون في أرجاء المملكة المتحدة. وهي على اتصال مع الجهات المعنية بالإدارة والقيادة في كل من اسكتلندا وويلز وأيرلندا الشمالية. (Leadership Foundation for Higher Education).

تهدف مؤسسة القيادة إلى تقديم الدعم والمشورة في مجال القيادة والإدارة والحكومة، لمواجهة التغيرات المختلفة، وتلتزم المؤسسة بمجموعة من الأساسيات أبرزها: القدرة على الاستجابة للعملاء، والاحترام والشفافية والمساءلة، والالتزام بخدمات ذات جودة عالية، والعمل نحو تحقيق الاستدامة في كل شيء، وتقدير التنوع والمساواة في مؤسسات التعليم العالي.

وتتكون مؤسسة القيادة (LFHE) من ست وحدات إدارية رئيسية، وهي (العلاقات الدولية، وتطوير البرامج التدريبية، والتسويق والاتصال، والتمويل، والعضوية والشبكات، والاستشارة والتوجيه)، وهناك عدد من الإدارات الفرعية تتوزع بين الإدارات الرئيسية المذكورة. ولها العديد من الشراكات مع عدد من المؤسسات المماثلة على المستوى الدولي.

تقدم المؤسسة مجموعة من البرامج أهمها: الأداء الإداري الفعال، وإدارة التغيير لمؤسسات التعليم العالي، والذكاء العاطفي، ومهارات التسويق للأكاديميين والباحثين. وتقوم المؤسسة بدور كبير في مجال تدريب القيادات الجامعية، وذلك على مستوى الجامعات والكليات والمعاهد، وهذا يتضح جلياً من خلال نتائج تقرير التقييم عن عمل المؤسسة في عام ٢٠١٠، أي بعد ٦ سنوات منذ تأسيسها، حيث كشفت النتائج عن وجود (٧٣%) من مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا عام ٢٠١٠، ملتزمة بتقديم برامج التنمية القيادية بشكل منتظم، في الوقت الذي كان هناك (٧٠%) من المؤسسات غير ملتزمة عام ٢٠٠٢. مع وجود (٨٤%) من برامج المؤسسة تهتم بالتنمية القيادية.

وهناك نوعين من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة منها برامج محلية (National Modules)، وبرامج عالمية (International Modules)، ومن تلك البرامج ما يتعلق بقيادة فريق البحث، ورئاسة الأقسام والعمادات، وقادة المستقبل، وبرنامج التغيير. وقامت المؤسسة بتنفيذ تلك البرامج في كثير من مؤسسات التعليم العالي في عدد من البلدان والمدن أبرزها: أبو ظبي ودبي وبلجيكا وقطر وواشنطن، والدنمارك وغيرها. وتعتمد مؤسسة القيادة (LFHE) على تمويل ذاتها من خلال إيرادات البرامج والفعاليات، ورسوم العضوية والاستثمار، وأربع من هيئات التمويل للتعليم العالي في بريطانيا.

استراليا:

تم تأسيس العديد من المؤسسات الرسمية لتدريب القيادة الجامعية بروسيا، ومنها معهد مارتين لقيادة وإدارة التعليم العالي، والذي تم تأسيسه عام ٢٠٠٧، في مدرسة الدراسات العليا للتعليم، بجامعة ملبورن Melbourne. (The University of Newcastle).

معهد مارتين لقيادة وإدارة التعليم العالي
Martin Institute for Higher Education Leadership and Management

يهدف معهد مارتين إلى تزويد مؤسسات التعليم العالي بالتنمية المهنية والقدرة القيادية من خلال مجموعة متكاملة من البرامج والأنشطة التدريبية، ولديه العديد من الشراكات مع عدد من المؤسسات المماثلة خارج استراليا. (The University of Newcastle, Australia) كما يهدف المعهد إلى إشباع حاجات القيادات الجامعية، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة في مجالات الإدارة الأكاديمية، وكيفية استخدام الحاسبات الآلية في الأغراض الإدارية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لإجراء المشاريع البحثية المختلفة. (حربي، ١٩٩٩، ٨٣).

ويتولى المدير العام مسؤولية إدارة المعهد، ويساعده في ذلك لجنة تنفيذية ومدير تنفيذي، ومساعدًا للمدير التنفيذي، ومسؤولًا لترشيح المتدربين من الجامعات والكليات. ووجود عدد من المدراء لكل من (البرامج - المنح - التدريب المهني)، وهناك ما يسمى بمنسق البرامج على مستوى المعهد، ومسؤول الدعم والتوجيه، ومسؤول الاتصالات وتسويق البرامج التدريبية لدى الجامعات والكليات داخل استراليا وخارجها. (The University of Newcastle).

يعتمد معهد مارتين على أحدث الأفكار حول القيادة، لمساعدة المؤسسات التعليمية على تعزيز صلاتها بالمؤسسات المحلية والدولية ذات السمعة الطيبة، ويقدم مجموعة متنوعة من البرامج مثل برنامج قيادة الجامعة، والذي يهدف إلى تطوير القيادات الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي، وإدارة الشؤون المالية، والتعرف إلى مواصفات جامعة التميز في القرن الحادي والعشرين، وفهم استراتيجيات التمكين المؤسسي، وترجمة التجارب الناجحة والاستفادة منها. (The University of Newcastle).

ويستهدف المعهد مجموعة من الفئات أهمها: الأكاديميين والمدراء في مؤسسات التعليم العالي والتعليم المهني، والذين يرغبون في الحصول على مناصب قيادية، أو الذين تم تحديدهم من قبل كي يصبحوا قادة في المستقبل. بالإضافة إلى المهتمين باستراتيجيات وتوجهات السياسة العامة في قطاع التعليم العالي. ويعتمد معهد مارتن في تمويله على الدعم المقدم من جامعة ملبورن Melbourne، باعتباره مؤسسة تدريبية تتبع الجامعة، كما يحصل المعهد على إيرادات جديدة من خلال البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية التي ينفذها خارج الجامعة، سواء داخل استراليا أو خارجها. (The University of Newcastle).

ماليزيا:

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

تم إنشاء أكاديمية القيادة (AKEPT) عام ٢٠٠٨ تحت رعاية وزارة التعليم العالي وفق استراتيجية وطنية، وتتمثل رؤية الأكاديمية في الحصول على الاعتراف العالمي بها في مجال قيادة التعليم العالي والتدريس والتعلم والبحث والابتكار، وتتكون الأكاديمية من ثلاثة مراكز أساسية وهي مركز تدريب القيادة، ومركز بحوث القيادة والابتكار، ومركز التميز في التعلم والتدريس. (Higher Education Leadership Academy).

تسعى أكاديمية القيادة (AKEPT) بماليزيا إلى توفير فرص لتنمية المهارات القيادية للمستويات العليا والوسطى في مؤسسات التعليم العالي، والوصول بالجامعات الماليزية إلى مرحلة التميز والاعتراف العالمي، والتأكد من أن مؤسسات التعليم العالي الماليزية قادرة على المنافسة عالمياً. إضافة إلى تعزيز القيادة في مؤسسات التعليم العالي، ونشر ثقافة التدريب والتأهيل، والبحث في القضايا التي تواجه القادة، وتقديم الاستشارات اللازمة بشأن التخطيط لمؤسسات التعليم العالي، وتشجيع التعاون الدولي وتبادل الخبرات في مجال القيادة في التعليم العالي، وغرس المهارات القيادية لدى منتسبي الجامعات ومنهم الطلاب المميزين كي يصبحوا قادة المستقبل.

تتميز البرامج التي تقدمها الأكاديمية بأنها شاملة وتركز على تنمية المهارات القيادية على جميع المستويات في مؤسسات التعليم العالي. وقد نفذت الأكاديمية أكثر من ٢٠ برنامجاً تدريبياً خلال العام ٢٠١٣، ومن أهم تلك البرامج (قيادة الجامعات نحو العالمية، والقيادة نحو جامعة المستقبل، والتدريب القيادي للأكاديميين الإداريين، وتطوير القيادة الذاتية أو الشخصية، وبناء القدرات القيادية) وغيرها. (Higher Education Leadership Academy)

ويعد برنامج قيادة الجامعات نحو العالمية أبرز البرامج التدريبية ويهدف إلى تطوير القدرات الذاتية والشخصية للقادة، وتعزيز القدرات المؤسسية للجامعات، من أجل الوصول بها إلى مستوى متقدم من الجودة والمنافسة، وإحراز مراكز متميزة على المستوى العالمي. ويعد هذا البرنامج ضمن ٢٠ برنامجاً تدريبياً تقدمها الأكاديمية كل عام. وتستهدف تلك البرامج كلاً من العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومدراء المشروعات التطويرية والبرامج التدريبية. (Higher Education Leadership Academy)

تشرف وزارة التعليم العالي بماليزيا على الأكاديمية وتقوم بتمويلها باعتبارها أول أكاديمية متخصصة بتدريب القيادة الجامعية في ماليزيا، كما تحصل الأكاديمية على إيرادات ذاتية أخرى يتم تحصيلها من خلال البرامج التدريبية والاستشارات التي تقدمها للجامعات الخاصة على المستويين المحلي والعالمي. (Higher Education Leadership Academy)

أما عن إجابة السؤال الثالث، والذي يتناول:

التصور المقترح للأكاديمية العربية للقيادة الجامعية في ضوء الخبرات العالمية:

استنادا إلى ما أفرزته بعض الخبرات العالمية، تأتي أهمية وضع تصور مقترح لإنشاء الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية في الوطن العربي، وذلك على النحو الآتي:

أهداف التصور المقترح ومنطلقاته:

تتمثل أهداف التصور المقترح في تقديم خلاصة من الرؤى والأفكار والمقترحات التي قد تسهم في عملية التخطيط لإنشاء الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية في الوطن العربي، ومن المأمول أن يساعد هذا التصور في فتح آفاق جديدة أمام أصحاب القرار والمسؤولين في الجهات المعنية، كوزارات التعليم العالي والبحث العلمي، وبعض الجهات الأخرى ذات العلاقة بتطوير الأداء القيادي بالجامعات العربية.

وينطلق التصور المقترح من أدبيات البحث، واستعراض أبرز الخبرات العالمية في مجال الأكاديميات والمؤسسات المعنية بتدريب القيادات الجامعية، إضافة إلى بعض الاعتبارات أهمها:

- المتغيرات المجتمعية العربية والعالمية المتسارعة كالنقد العلمي والتقني، وحاجة القيادة الجامعية إلى التجديد والإبداع في ظل تلك المتغيرات، ولمواجهة التحديات التي تكتنف التعليم العالي.

-إن العصر الحالي يتميز بتنامي اهتمام المؤسسات العامة والخاصة- بما فيها مؤسسات التعليم العالي- بتدريب كوادرها البشرية، وفي مقدمتها القيادات، ولذلك يجب أن تكون القيادات الجامعية العربية على درجة عالية من التأهيل والتدريب.

-يعد تدريب الكوادر البشرية (قيادةً وأفراداً) من أفضل أنواع الاستثمار في معظم الدول المتقدمة.

-إن القيادات الجامعية التي تؤمن بالتدريب المستمر تكون أكثر استفادة من البرامج التدريبية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

محتوى التصور المقترح:

يتكون محتوى التصور من مجموعة عناصر أساسية، تم اشتقاقها واستخلاصها من أدبيات البحث والخبرات العالمية، يمكن عرضها كالآتي:

رؤية الأكاديمية: في ضوء النظرة المستقبلية والأهداف والمسؤوليات المتوخاة من الأكاديمية، تم التوصل إلى صياغة الرؤية التالية: تتمثل رؤية الأكاديمية في أن تصبح أول كيان مؤسسي عربي متميز، ومعتز بها دولياً في مجال القيادة الجامعية بحلول ٢٠٣٠.

رسالة الأكاديمية: تلتزم الأكاديمية بتأهيل الكوادر القيادية، والارتقاء بمستوى التدريب في مجال القيادة الجامعية، لكل من القادة في مؤسسات التعليم العالي، وأعضاء الهيئات التدريسية، وطلبة الدراسات العليا والباحثين، من خلال تقديم برامج تدريبية وأكاديمية، ذات جودة عالية، وبأساليب علمية حديثة، وتقديم المشورة للجهات والمؤسسات ذات العلاقة، وتنمية العلاقات بين الجامعات ومراكز التدريب والأكاديميات المماثلة، على المستويين العربي والدولي.

موقع الأكاديمية: يقترح الباحث أن يكون مقر الأكاديمية في جمهورية مصر العربية وتحديداً في القاهرة أو الإسكندرية أو العاصمة الأردنية عمان، أو

العاصمة الكويتية، أو تونس، ويشرف عليها اتحاد الجامعات العربية ويكون لها مراكز فرعية في بقية الدول العربية.

أهداف الأكاديمية: تهدف الأكاديمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

١. تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية العربية حاضراً ومستقبلاً.
٢. إجراء الدراسات والبحوث والاستشارات المتخصصة في مجال القيادة الجامعية.

٣. تعزيز التعاون بين القيادات الجامعية العربية وبينها وبين القيادات الجامعية الإقليمية والدولية.

٤. نشر ثقافة التدريب المستمر والتعلم مدى الحياة لكافة الكوادر القيادية في الجامعات العربية.

٥. إعداد وتأهيل كوادر عربية متخصصة لتنفيذ برامج التنمية القيادية في المؤسسات الجامعية.

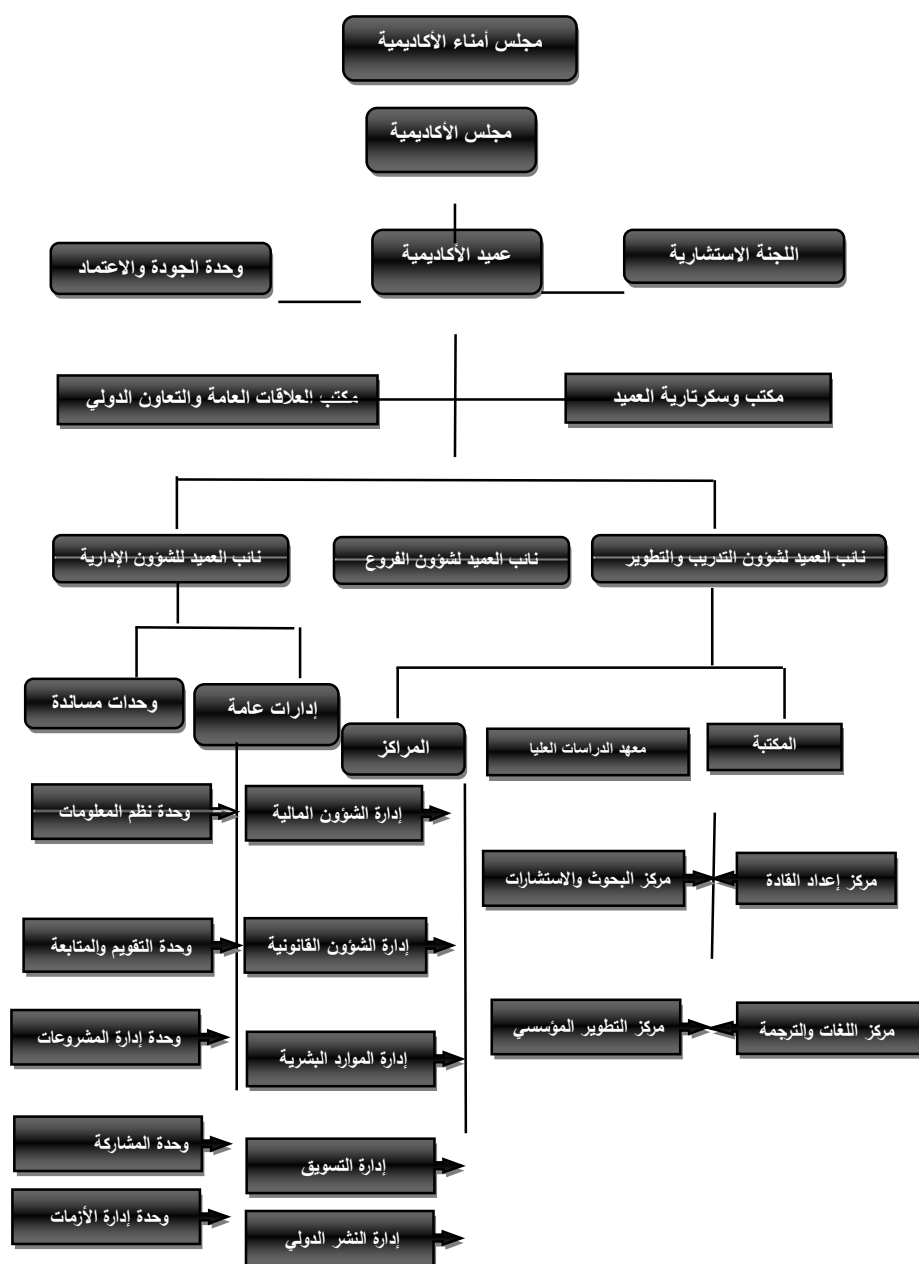
٦. إتاحة الفرصة للحصول على برامج تدريبية في مجال القيادة الجامعية عن بعد.

٧. إيفاد بعض القيادات الجامعية للحصول على برامج تدريبية في بعض الدول المتقدمة.

٨. إنشاء علاقات علمية وأكاديمية مع مؤسسات ومراكز التدريب العالمية المتميزة، لتبادل الخبرات التدريبية والبحثية والاستشارية.

الهيكل التنظيمي للأكاديمية:

يتكون الهيكل التنظيمي المقترح من عدد من المكونات، أبرزها كما في الشكل التالي:



شكل الهيكل التنظيمي المقترح للأكاديمية العربية للقيادة الجامعية

مراحل تحقيق التصور المقترح: نظراً لصعوبة تحقيق ذلك على المدى القصير فقد تم اعتباره هدفاً استراتيجياً، يمكن تحقيقه باستخدام التخطيط الاستراتيجي من ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتجهيز

تتضمن هذه المرحلة تحديد رؤية ورسالة وأهداف الأكاديمية، وإعداد دراسات الجدوى، وحساب الكلفة المتوقعة لإنشاء الأكاديمية، إضافة إلى تعيين قائم بأعمال العميد للأكاديمية، وفريق عمل متخصص في التخطيط والإنشاء، ولجنة استشارية، ويتم خلال هذه المرحلة زيارة بعض الأكاديميات ومؤسسات التدريب العالمية، بهدف الاطلاع على سير العمل فيها والاستفادة منها، وإعداد التصاميم المناسبة للأكاديمية المقترحة. والتهيئة الإعلامية للمشروع، والبحث عن موارد كافية لتنفيذ التصور.

المرحلة الثانية: التنفيذ وإنجاز المشروع

يتم خلال المرحلة الثانية بعد تحديد الموقع وتوفير المتطلبات الأساسية إنشاء وتأسيس الأكاديمية، وتوفير الأدوات والمستلزمات اللازمة لتشغيلها.

المرحلة الثالثة: التشغيل وإطلاق الخدمة

تتضمن المرحلة الثالثة إشهار الأكاديمية وإعلان تشغيلها وإطلاق الخدمة فيها، وممارسة مهامها الأكاديمية والتدريبية وفق خطة إستراتيجية وأهداف واضحة قابلة للقياس والتقييم.

الوظائف والأدوار المناطة بالأكاديمية:

١. إدارة وتصميم وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية للقيادات الجامعية.
٢. تزويد الجامعات بأحدث البرامج الهادفة إلى رفع مستوى الأداء الإداري للقيادات الجامعية.
٣. تقديم برامج تعليمية وتدريبية تؤهل المستهدفين منها للحصول على درجات علمية مميزة.

٤. إقامة المؤتمرات والندوات المرتبطة بطبيعة عمل القيادات الجامعية بصورة دائمة.
٥. التنسيق والتعاون مع مؤسسات القيادة الجامعية والتنمية الإدارية العربية والإقليمية والدولية.
٦. وضع السياسات اللازمة واتخاذ الإجراءات التي تضمن توفير وإعداد كبار المدربين ذوي الكفاءة العلمية العالية في كل جامعة، لإدارة العملية التدريبية في المراكز الفرعية للأكاديمية.
٧. توظيف وسائل الاتصال الحديثة كالقنوات الفضائية التعليمية والانترنت والمواقع الالكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي في العمليات التدريبية والتعليمية.
٨. إصدار الدوريات والمراجع الفكرية والمنشورات والمطبوعات ذات الصلة بالقيادة الجامعية.
٩. إعداد وتنظيم البرامج الإعلامية والمحاضرات العامة، والتعاون مع المؤسسات الإعلامية لإبراز أهمية القيادة الجامعية واختيارها وتعيينها وتدريبها.

المستفيدون من الأكاديمية:

رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء المراكز العلمية ونوابهم، وأعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات، وطلبة الدراسات العليا والباحثين من الجامعات، ومراكز البحوث والدراسات والاستشارات من خارج الجامعات، وصناع القرار والجهات ذات العلاقة بالتعليم العالي من مؤسسات حكومية وخاصة، ومنظمات وجمعيات وأفراد.

البرامج في الأكاديمية:

- برامج تدريبية لإكساب القيادات الجامعية المعارف والمهارات القيادية، ويتراوح المدى الزمني لمثل هذه البرامج من يوم فأكثر.
- برامج أكاديمية لطلبة الدراسات العليا والراغبين بها تخصص (قيادة جامعية). ويتراوح المدى الزمني للبرنامج الواحد ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات.

الوسائل والأساليب في الأكاديمية :

- وسائل التدريب المباشر وجها لوجه بين المدرب والمتدربين .
- وسائل التدريب غير المباشر بواسطة الوسائل التقنية الحديثة كالانترنت والفيديو والفضائيات.

نظام الدراسة في الأكاديمية:

- نظام الفصول ذات مقررات دراسية للمتدربين ببرامج الدراسات العليا أشبه بنظام الكليات.
- نظام البرامج والدورات المنتقاة من بضع ساعات إلى عام، أو حسب الحاجة.
- نظام الساعات التدريبية المعتمدة، حسب طبيعة البرنامج، والفئة المستهدفة من التدريب.

الدرجات العلمية التي تمنحها الأكاديمية:

- دبلوم مهني في القيادة الجامعية.
- ماجستير تخصص: قيادة جامعية.
- دكتوراه تخصص: قيادة جامعية .

مصادر تمويل الأكاديمية:

- ميزانية سنوية تقدمها الدول العربية ضمن ميزانياتها العامة.
- عائدات الاستشارات والمشروعات البحثية المختلفة.
- المنح التي تقدمها المؤسسات العربية والإقليمية والدولية.
- رسوم البرامج التدريبية والتعليمية والأكاديمية.

المراجع العربية

- ١- أدير، جون. (٢٠٠٨). الأساسيات السبعة لإعداد القادة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة خالد العامري، ج.م.ع.
- ٢- الانجباري، عليّة. (١٩٩٥). تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا. مجلة التنمية الإدارية، مصر، س ١٧، ع ٦٧، ص ٧٢ - ٨٣.
- ٣- جاراميلو، أدريانا. (٢٠١٢). الجامعات تحت المجهر - مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. البنك الدولي.
- ٤- حربي، منير عبد الله. (١٩٩٩). رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين. التربية المعاصرة - ج. م. ع، م ١٦، ع ٥١.
- ٥- الخطيب، احمد، ومعايحه، عادل سالم. (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات. نماذج حديثة. جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- ٦- سالم، أحمد عبدالعظيم. (٢٠٠٧). دور العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة الجامعية. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر: (أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي)، مصر، مج ٢، ص ٥٠٢ - ٥٤٦.
- ٧- الصاوي، محمد وجيه. (٢٠٠٦). رؤية لتطوير الجامعة ووضع معايير لتقويم الأداء. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر: الجامعات العربية في القرن ٢١ - مصر، ج ١، ص ١٧٤ - ١٨٨.
- ٨- العبادي، هاشم فوزي دبّاس، والطائي، يوسف حجيم، والاسدي، أفنان عبد علي. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٩- عساف، محمود عبد المجيد. (٢٠١٠). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الإستراتيجية. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع ١٠٩، ص ص. ١٣٠ - ١٦٥.
- ١٠- العسيلي، رجاء زهير خالد. (٢٠٠٢). دور الإدارة الجامعية الفلسطينية في الضفة الغربية في مواجهة صراع القيم الناتج عن الاحتلال الإسرائيلي لدى طلبتها. دكتوراه قسم التربية والمقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- ١١- فرحات، فاروق. (٢٠٠٣). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، ص ص. ٣٢٧ - ٣٤٠.
- ١٢- مجمع اللغة العربية (١٩٨٤). معجم علم النفس والتربية، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، الجزء الأول، القاهرة.
- ١٣- المختار، محمد المدني. (٢٠٠٩). التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي. مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٦، ع ٥٨، ص ص. ٣٨١ - ٤٠٢.
- ١٤- مرصد التعليم العالي. (٢٠١١) الراصد الدولي، نشرة شهرية يصدرها مرصد التعليم العالي، وكالة الوزارة والتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، السعودية، ع ٤، أبريل ٢٠١١.
- ١٥- مرصد التعليم العالي. (٢٠١١) الراصد الدولي، نشرة شهرية يصدرها مرصد التعليم العالي، وكالة الوزارة والتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، السعودية، ع ١٠، أكتوبر، ٢٠١١.

١٦- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٣). نشأة المنظمة. متوفر بموقع
المنظمة، www.arado.org.eg/homepage/Default.aspx.

بتاريخ ٢٠١٣/١١/٩.

١٧- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٦). الفكر الاستراتيجي للقادة. المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

18-A bout the Academy (2003) Retrieved December 27,
2004, from the James MacGregor Burns Academy of
Leadership Website :

<http://www.academy.umd.edu/aboutus/index>

19- Academy for Academic Leadership . (2014). Catalogs
of Programs & Services, PDF, pp: 7- 18, available at :
<http://www.academicleaders.org/index.cfm> Dated:
9/9/2014.

20- AKEPT. Higher Education Leadership Academy :
Events, pdf. (2014). available at :
http://www.mohe.gov.my/events_conf.html, on
(4/9/2014).

21- American Council on Education (ACE) : Leadership
Academy for Department Chairs. (2014). available at:
<http://www.acenet.edu/leadership/programs/Pages/Leadership-Academy-for-Dept-Chairs.aspx>, on (6/1/2014).

- 22–American Council on Education (ACE): Leadership and Advocacy, About (ACE). (2014). available at :: <http://www.acenet.edu/about-ace/Pages/default.aspx>, on (6/1/2014).
- 23– American Dental Education Association: Academy for Academic Leadership (AAL), Our Faculty & Experts. (2014). available at : http://www.academicleaders.org/AAL_faculty.cfm, on (2/1/2014).
- 24– ATLAS, (2003). Encyclopedic Dictionary : English – Arabic ,Atlas Publishing House.
- 25– Barbara, Dexter & Christopher, Prince .(2007). Evaluating the Impact of Leadership Development : A case Study, Journal of European Industrial Training, Vol.31, No.8.
- 26– Brown, Paul . (2004). Strategic Capability Development in The Higher Education Sector, The International Journal of Education Management, Vol. 18, No. 7.
- 27–Canadian Leadership Institute (2013) available at : www.cdnleadership.com, dated: 1/ 12/ 2013.

- 28-Canadian Women's Foundation Leadership Institute
(2013) Available at :
Coady.stfx.ca/themes/women/cwfli/ dated: 1/ 12/ 2013.
- 29- Clawson, Games G. (2006). Level Three Leadership :
Getting Below the Surface. 3rd edition, Pearson
Prentice Hall. New Jersey, U.S.A.
- 30- Harrington, D. (n.d). The James MacGregor Burns
Academy of Leadership. Unpublished Report,
University of Maryland, College park, MD.U.S.A.
- 31- Higher Education Leadership Academy : about AKEPT
(vision-mission). (2014). available at :
http://www.mohe.gov.my/akept/about_1.html, on
(14/1/2014).
- 32- Larry, Abele (2014) . What is the Organizational
Structure of IAL. An Electronic Letter to Researcher
From Contact Responsible of IAL. On (1/12/2014).
- 33-Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) :
about Us. (2014). available at :
<http://www.lfhe.ac.uk/en/general/>, on (4/1/2014).
- 34- McCoy, Jack E. (2005).The University leadership
center - Factors Affecting organizational Design,
Administration, and Governance. Doctorate in

Educational leadership. East Carolina University. UMI
Number: 3162935. U.S.A.

35– Oxford leadership Academy.(2013). Global Profile.
Available at: www.oxfordleadership.com/what-we-do/downloads/ 12/11/2013.

36– Singleton, Milika K. (2012). A Design, Implementation,
and Evaluation of Peirce College Student Leadership
Development Program. A doctorate dissertation of
Education in Innovation and Leadership. Wilmington
University. UMI Dissertation publishing by ProQuest .
UMI No: 3493826.

37– Syracuse University: The National Academy for
Academic Leadership: a Brief History. (2014).
available at :
<http://www.thenationalacademy.org/about/history.html>,
on (1/1/2014).

38–The Florida State University : Institute for Academic
Leadership, Presentation .(2014). available at :
<http://ispa.fsu.edu/ial/presentations/>, on (3/1/2014).

39– The University of Newcastle, Australia: Martin
Institute for Higher Education and Management, about
the institute: Overview. (2014). available at:

<http://www.lhmartininstitute.edu.au/about-the-institute/overview>, on (13/1/2014).

- 40–Troyer, M.J. (2004). The Challenges of Leadership: A study of an Emerging Field . (Doctoral Dissertation, University of Kentucky, 2004). Dissertation Abstracts International, 65, 970.
- 41– Verginia Cupp A Bernathy .(2000).A Descriptive Case Study of A Florida School Districts' Human Resources Management Plan: Preparing New Principals Program, Ph.D., University of Florida.
- 42– Vicker, Daniel Richard.(1998). Relationship Between Interpersonal Communication Competence and learning in Management Development Training with An Experiential Approach, Ph. D. The College of Communication, The Florida State University.
- 43–Wolverton, Mimi, et al .(2005). Preparing for Leadership - What Academic Department Chairs Need to Know. Journal Of Higher Education Policy & Management, 27(2), 227-238.