

رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر

في ضوء توجهات تطويره

إعداد:

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أ.د/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية- جامعة الإسكندرية

كلية التربية- جامعة الأزهر

مستخلص البحث:

يعد تطوير قطاع التعليم العالي بكافة مكوناته ، ونظمه ، وأشكاله ، وبرامجه ، وفقاً لأحدث التوجهات العالمية مطلباً رئيساً في كافة المجتمعات ، ولا سيما أن يتم هذا الحراك التطويري في منظومة متكاملة وممنهجة فكرياً وممارسة ؛ بهدف رفع جودته وتميزه، ولما كان التطوير من الأمور الملازمة لأي كيان جامعي يسعى إلى تحقيق الجودة والتميز والمنافسة، جاء تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المشروعات كأحد المداخل الحيوية في ترجمة السياسة التعليمية إلى إجراءات فعلية على أرض الواقع.

وعلى صعيد التعليم العالي المصري، فإن إدارة المشروعات تشكل أحد المحاور الرئيسة في تحقيق توجهاته التطويرية الإستراتيجية. وفي المقابل يعد من المحددات الأساسية لنجاح المشروعات في قطاع التعليم العالي ما يتمثل في وجود قيادة للمشروع قادرة على إدارته، والتي تحتاج إلى الارتكاز على إطار واضح ومحدد لأدوارها، مستمداً من توجهات تطوير التعليم العالي الإستراتيجية، وعصر مجتمع واقتصاد المعرفة، والطبيعة المؤقتة للمشروع سواء في أهدافه أو أنشطته أو فرق العمل المكونة له، الأمر الذي يستلزم تحديد هذه الأدوار لممارستها باحترافية وتجديدية. لذا هدف البحث إلى تحديد الأدوار المتوقعة من قادة مشروعات التعليم العالي، وبناء رؤية علمية لتطوير هذه الأدوار، بما يمكن قائد المشروع من ممارستها على أسس علمية.

ومن خلال العرض والتحليل للأدبيات والدراسات الإمبريقية، أمكن التوصل إلى تسعة أدوار رئيسة لقائد مشروعات التعليم العالي وهى: الدور التخطيطي؛

والتقني المعلوماتي؛ والريادي؛ وابتكاري؛ وإدارة المخاطر؛ والدولي؛ والتسويقي؛ والتقويمي التنبؤي؛ وأخيرًا الدور الأخلاقي التربوي. مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأدوار ليست حصرية، وإنما تم اشتقاقها في ضوء طبيعة المشروعات المتغيرة، والحاجة الملحة لها، وفي ضوء توجهات تطوير التعليم العالي المصري، وعصر مجتمع واقتصاد المعرفة، الذي يركز على الريادة والتجديد والابتكار.

في هذا الإطار، قدم الباحثان رؤية مستقبلية مقترحة لأدوار قادة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت الرؤية على مجموعة من المكونات، هي: مصادر بناء الرؤية؛ ومنطلقاتها؛ وأهدافها؛ ومحاورها وآلياتها؛ وأخيرًا ضمانات نجاح تنفيذها. وقد تضمن مكون محاور الرؤية وآلياتها ثلاثة محاور مقترحة للوصول إلى الأدوار المستقبلية أو المتوقعة من قادة المشروعات وهي: تطوير/توفير البنى التنظيمية والتشريعية، وتطوير نظم لاستقطاب واختيار الكفاءات المؤهلة لقيادة المشروعات، وتطوير نظم لإعداد وتدريب قادة المشروعات، لتمكينهم من أداء الأدوار المأمولة بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: رؤية مقترحة - إدارة المشروعات - أدوار قادة مشروعات التعليم العالي - توجهات تطوير التعليم العالي.

رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر

في ضوء توجهات تطويره

إعداد:

أ.د/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ
 أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
 كلية التربية- جامعة الأزهر

د. السيدة محمود إبراهيم سعد
 أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
 كلية التربية- جامعة الإسكندرية

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي والجامعي العديد من المتغيرات والتحديات المتسارعة، ما بين تغيرات اجتماعية، وتقلبات اقتصادية، وتحديات بيئية، وتطور لاقتصاد عالمي يقوم على المعرفة والإبداع، وثورة للتكنولوجيا الفائقة، وغيرها من التغيرات والتحديات. كما يزداد الأمر تعقيدًا وتشابكًا في ظل ما هو ملقى على عاتقها من متطلبات. فهي المسئول الأول عن تحقيق تنمية المجتمعات وتقديمها، والإسهام في إنتاج المعرفة ونشرها، فضلًا عن أنها مطالبة مجتمعيًا بتقديم مبررات تمويلها ودعمها، وتفسير تصرفاتها وممارساتها. الأمر الذي يتطلب في مجمله من تلك المؤسسات الإبداع والريادة، وأن تذهب خارج نطاق الحول التقليدية، في إدارتها وممارساتها، وفي تقديم خدماتها وقيادة مشروعاتها. حتى يمكنها المشاركة بقوة في أداء رسالتها المنوطة بها، وتحقيق البقاء والتميز والمنافسة.

وفي ظل هذه المتغيرات أصبح تطوير قطاع التعليم العالي والجامعي بكافة مكوناته، ونظمه، وأشكاله، وبرامجه، وفقًا لأحدث التوجهات العلمية مطلبًا رئيسًا في كافة المجتمعات، ولاسيما أن يتم هذا الحراك التطويري في منظومة متكاملة وممنهجه فكرًا وممارسة، تشمل البني التحتية والتأسيسية، والكوار البشرية والإدارية، والبرامج والمبادرات النوعية، والسياسات العامة، والخطط الإستراتيجية، بهدف الارتقاء بجودته، ليقدم مخرجات تسهم في خدمة المجتمع والتنمية الاقتصادية، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

وفي هذا الإطار، يأتي تبني فكرة المشروع بمؤسسات التعليم العالي كآلية لتفعيل السياسات التعليمية في ظل التوجه لإعادة هندسة المؤسسات التعليمية، بالاسترشاد برسالتها وبالهدف منها، والتوقعات الأساسية للمتعاملين معها، والنظم والإجراءات المطلوبة لتجسيد تلك الرسالة على أرض الواقع، عن طريق وضع خطة إستراتيجية طويلة المدى، تحكمها سياسات تعمل كمرشد في عملية صنع القرارات. ومن ثم تأتي المشروعات كمدخل حيوي لتفعيل السياسات المحكومة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية. (بطرس، 2008:292)

كما تتطرق الحاجة الملحة للمشروعات في قطاع التعليم العالي، كونها من الممارسات الإدارية التي تحاول أن تجد أو تبحث عن الخيارات والبدائل التعليمية، التي يمكن توظيفها في سد نقص، أو في الوقاية والعلاج، أو حل المشكلات، أو التطوير والنمو، أو التنمية الفردية والمجتمعية على حد سواء، وهذا لا يتم إلا من خلال الاعتماد على دراسة موضوعية قائمة على تحديد الاحتياجات والأولويات في إنجاز الأنشطة والبرامج والمشروعات، الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجيات وخطط إجرائية واضحة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية.

وواقع الأمر أن الاهتمام بفكرة المشروع كمدخل أو آلية فعالة لترجمة السياسات والاستراتيجيات المؤسسية إلى حقيقة ملموسة على أرض الواقع لم يكن وليد اليوم أو الصدفة، فقد أكدت الكثير من الدراسات على نجاح هذا المدخل في ميدان إدارة الأعمال كدراسات: (صبح، 2001)، و (Jiang; Heiser, 2004)

و(مصطفى، 2007)، و(الشماع، 2010). ولعل هذا ما دفع Alpert (2011) إلى القول: أنه مثلما حققت إدارة المشروعات نجاحات في ميدان إدارة الأعمال، وكذلك مشروعات الهندسة والبناء والتشييد، أصبحت الحاجة ماسة لتطبيق فكر ومنهجيات وتقنيات إدارة المشروعات في التعليم العالي في ضوء تحديد زمني وكفاءة في التمويل. في الإطار ذاته تكاد تجمع الكثير من الأدبيات وتتفق نتائج الكثير من الدراسات الإمبريقية، العربية منها والأجنبية، على أهمية إدارة المشروعات في قطاع التعليم العالي. فقد أشارت دراسة (هلال، 2012:3) إلى أن الجامعات شأنها شأن باقي المنظمات تحتاج إلى جعل المخرجات والنتائج متاحة بأسرع وقت ممكن أمام المستفيدين، مع الحرص على أن تتخذ القرارات بشكل أدق للحصول على

النتائج بسرعة أكبر وجودة أعلى، مما يجعلها بحاجة إلى إدارة المشروعات، خاصة وأنها تتيح للجامعات القدرة على المحاسبية في ضوء عناصر الوقت والكلفة والجودة.

كما تكاد تتفق نتائج دراسات: (بطرس، 2008)، و(هاشم، 2010)، و(محمود، 2012)، و(Kalimullin; Yungblud & Khodyreva, 2016)، و(Pepper; Roperts, 2016) في التأكيد على أهمية إدارة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي، وما تسهم فيه من تجاوبها السريع مع المتغيرات، وتطوير خدماتها، وتطبيق سياساتها وخططها الإستراتيجية من خلال إجراءات فعلية، ممثلة في المشروعات.

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي والجامعي المصري نجدها قد خطت خطوات كبيرة نحو الأخذ بفكر إدارة المشروعات، ففي (فبراير 2000) قامت وزارة التعليم العالي بتقديم مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم الجامعي إلى المؤتمر القومي للتعليم العالي، وقد تمت ترجمة هذه الإستراتيجية إلى (25) مشروعاً في مختلف المجالات؛ بهدف تطوير مختلف عناصر المنظومة التعليمية في كافة الكليات والمعاهد العليا في مصر (وزارة التعليم العالي - 1، 2000: 37)، فضلاً عن الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع التنموية. كما تضمنت رؤيتها حتى عام (2030) ضرورة توفير منظومة مؤسسية وتشريعية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية، وإعادة هيكلة المؤسسات والكيانات المختصة بالعلوم والابتكار، وبناء مخرجات تعليمية قادرة على الإبداع والابتكار وريادة الأعمال. بما يسهم في النهاية في رفع قدرة الجامعات وكفاءتها. (ج.م.ع، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: 2016)

وحتى تحقق مشروعات التعليم العالي أهدافها، في الارتقاء بالكيان الجامعي وتحسين مخرجاته، أو خدمة المجتمع وتلبية متطلباته، كان لابد من توافر قيادة أكاديمية وإدارية فعالة للتحكم في كافة عناصره ومدخلاته، وتوجيه الموارد المتاحة داخل مؤسساته توجيهاً يسمح بتكوين مخرجات نهائية مطابقة لمواصفات الجودة، والاستفادة من الفرص والمميزات التي توفرها ثورة المعلومات والاتصالات واقتصاد

المعرفة في وضع الخطط والسياسات لتطوير التعليم العالي.(عبد العزيز، 2010:1702)

ولعل ما سبق يؤكد ويفسر أن التوجهات العالمية نحو توفير قيادات للمشروعات ذات قدرات إبداعية عالية، تساعد في تطوير حلول وأفكار جديدة، وتأخذ في اعتبارها معطيات النظام التعليمي المحلي والعالمي، والمخاطر المحتملة والبدائل الممكنة. بما يمكن مؤسسات التعليم العالي من الاستمرار والنمو والمنافسة. ولعل هذا يفسر أيضًا الاهتمام المتنامي اليوم من الدول والمؤسسات بموضوع المشروعات وقيادتها في التعليم العالي، باعتبارها من العناصر الحاسمة في دفع أداء هذه المؤسسات إلى الأمام، والحفاظ على قدرتها في التفوق والتميز، في بيئة من أهم سماتها شدة المنافسة وعالميتها.

ومما يجدر ذكره هنا أن الموارد البشرية تشكل في كليتها مدخلًا ومخرجًا رئيسيين ومهمين في ذات الوقت للمشروعات في التعليم العالي، فجميع البرامج التربوية والمشروعات تتطلق غاياتها من تنمية الموارد البشرية وانتهاءً بها؛ فالمشروعات لا تحدث من تلقاء نفسها، ولا تسير بتوجيه ذاتي، وإنما تتطلب قيادات تضع لها طريقًا يوجه المشروع الوجهة المرغوبة، وتجعل جميع أعضاء المشروع يسرون نحو الهدف المرجو تحقيقه، وهذا يؤكد أهمية قيادة العمل في المشروعات بطريقة منطقية ومنهجية وهيكلية دقيقة.

ومن ثم بات من المحددات الأساسية لنجاح المشروع في قطاع التعليم العالي هو من يقوم على إدارته، فهو يحتاج إلى قدرات خاصة في قيادة فريق المشروع بجانب مهاراته الإدارية؛ حيث يجب عليه اكتساب معارف ومهارات وأدوات وخبرات عن قيادة المشروعات تمكنه من أداء أدواره في إدارة وقيادة الجوانب الفنية والبشرية في إدارة المشروع.(Barbara, 2010:60)؛ فأعضاء المشروع يعملون في فريق، وقيادة فريق العمل تحتاج قيادة إستراتيجية من نوع خاص، لديها الجرأة والمخاطرة المحسوبة، والقدرة على حسن توظيف الطاقات، من حيث تمكين الأفراد، وتحفيزهم، ومشاركتهم، وتمييزهم، وبذلك يتم بناء فريق عمل راسخ، لديه القدرة على الاستمرارية الذاتية، والانطلاق بالمشروع نحو الأهداف المرجوة منه.(الماضي، 2007:69)

وينطلق التعويل على قائد المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة من فكرة المشروع من الدور الكبير بل الأدوار المتنوعة التي يؤديها. فقد أكدت دراسة (DiVincenzo, 2006) على أنه يعد المسئول الأول عن تحقيق أهداف المشروع أمام الإدارة العليا، وأن ما يقدمه من توجيهات فنية لفريق العمل تؤدي دورًا كبيرًا في نجاح المشروع. وتكاد تتفق نتائج دراسة (Barbara, 2010) مع ذلك، عندما تؤكد أن طبيعة المشروع في التعليم العالي، وخصائصه تحتاج إلى الجانب القيادي أكثر من الجانب الإداري. ولعل هذا ما دفع (Rooij, 2011) إلى التأكيد على أهمية تدريب قادة مشروعات التعليم العالي على أداء أدوارهم، وفي مقدمتها أدوارهم القيادية؛ حيث تشكل الأساس في نجاح المشروعات. خاصة مع الكشف عن وجود علاقة قوية بين مستوى النضج في إدارة المشروع التعليمي وأدوار ومهارات وكفاءات قادة المشروعات في البيئات الأكاديمية؛ ومن ثم ضرورة الاهتمام ببرامج تدريب قادة المشروعات؛ لتصحيح ما قد يوجد لديهم من توقعات قاصرة حول مخرجات مؤسسات التعليم العالي. ولعله ذات المعنى الذي أسفرت عنه دراسة (Burgher; Snyder, 2012) من أن هناك الكثير من الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها قائد المشروع، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته القيادية، والتي يجب أن تكون واضحة ومعلنة في إطار من شفافية التنظيم الإداري للمشروع.

كما أكدت دراسة كل من: (Pepper; Roberts, 2016:124) التي أجريت على بعض منسقي وحدات المشروعات على أن الدور القيادي كلما كان قويًا أدى ذلك إلى دعم الزملاء وتقديرهم للمساندة وتحقيق الانضباط في العمل، وغياب عمليات مقاومة التجديد، وزيادة فرص التطوير المهني. وهو ما قد يستلزم توفير الموارد اللازمة والكافية لمنسقي الوحدات، خاصة إذا كان القائم بهذا الدور من القيادات الأكاديمية، كمصدر محتمل لتقديم الدعم لأعضاء فريق عمل المشروع في الوقت المناسب والمكان المناسب.

وبوجه عام يحتاج قائد المشروع في التعليم العالي إلى مهارات وقدرات تغطي مجالات مختلفة في قيادة المشروعات عامة، ومشروعات التعليم العالي خاصة؛ نظرًا لخصوصية أهداف التعليم، والنتائج المتوقعة منه، فيكون لزامًا على قيادة

المشروع الارتكاز على هيكل واضح ومحدد لأدوار مستمدة من توجهات تطوير التعليم العالي الإستراتيجية، وعصر اقتصاد المعرفة. بما يسفر في النهاية عن ممارستها باحترافية وتجديدية. فهي أدوار في مجملها غير تقليدية ويجب ألا تكون مبهمة، لأن العمل بالمشروع يختلف في طبيعته عن الأعمال المعتادة في التنظيم الإداري؛ فهو عمل يتصف بالدينامية والمرونة والقدرة السريعة في التعامل مع التغيرات والمخاطر والضغط، على الرغم من طبيعته المؤقتة -غالبًا- سواء في أهدافه، أو أنشطته، أو فرق العمل المكونة له، أو القائمين على إدارته وقيادته. وتأسيساً على ما تقدم، سعى الباحثان إلى تقديم رؤية علمية مقترحة، يمكن من خلالها استشراف الآفاق المستقبلية لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بوجه عام، والتعليم العالي المصري بوجه خاص، بما يمكن قادة المشروعات من أداء أدوارهم وممارستها باحترافية.

مشكلة البحث:

إذا كانت إدارة المشروع تعتمد على سلسلة من العمليات، فإنها -أيضاً- تتطلب من الأفراد القائمين عليها توافر وتنفيذ مجموعة من الأدوار، والتي بدورها تركز على مجموعة من المهارات النوعية المرتبطة بالتخطيط، والتوثيق، والرقابة، والقيادة، والريادية؛ من أجل دفع العمل في المشروع والارتقاء به.

(هاشم، 2010: 54)

ومع أن حاجة المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تتزايد إلى توظيف كفاءات ذات مؤهلات ومهارات وخبرات خاصة، تكون مهمتها إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المؤسسات، إلا أن مختلف مؤشرات الواقع تشير إلى أن بعض مديري المشروعات لا يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لمثل هذا النوع من العمل، ولعل هذا يفسر إخفاق الكثير من المشروعات. (حجازي، 2013: 21)

وفي إطار توجه الجامعات المصرية نحو الأخذ بفكرة إدارة المشروعات، وما ترتب عليه من قيام وزارة التعليم العالي بتقديم مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، والتي ترجمت -كما سبقت الإشارة- إلى (25) مشروعاً في مختلف المجالات، كان لزاماً التركيز والاهتمام على قائد المشروع بوصفه النقطة الرئيسة لتوحيد الجهود نحو هدف المشروع والمسئول المباشر عن نجاحه

أو فشله. (هلال، 2012)، وعليه وجب الاهتمام بقائد المشروع وبأدواره المتجددة في ظل ما يشهده قطاع التعليم العالي في مصر من إصلاحات سواء على مستوى سياساته أو استراتيجياته، والتي جاءت فيها المشروعات كأحد أبرز مداخل التطوير وترجمته إلى إجراءات ملموسة على أرض الواقع.

ولعل هذا ما أكدت عليه الرؤية المستقبلية لمصر 2030، التي اعتبرت قضية تنمية العنصر البشري أحد المداخل الأساسية لتحقيقها، من منطلق أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية في أي تنظيم إداري، لما تحدثه من تأثير على الكفاءة الإنتاجية، وعليه كان لزاماً الاهتمام بالعنصر البشري، وتمكينه من تطبيق الأدوار الجديدة؛ لأنه يعتبر من العناصر الحاكمة للتنمية. (رضا، 2015: 64)

وقد جاء في تقرير للبنك الدولي أن مشروعات تطوير التعليم العالي في مصر، لم تحقق النجاحات المطلوبة، فالجامعات الحكومية ليست منظمات مستقلة قادرة على تطبيق درجة ما من الحوكمة الذاتية، ولكنها بالأحرى مجموعة من الكليات والوحدات أو الوظائف الأخرى المترابطة رأسياً مع المجلس الأعلى للجامعات، أو وزارة التعليم العالي، أو وزارات المالية أو التخطيط أو التنمية الإدارية، أو الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وفي بعض الأحيان، رئيس الوزراء، ثم الرئيس في نهاية المطاف. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010: 114)، وفي تقرير آخر صادر عن المجلس الدولي للسكان (2012) متضمناً نتائج تقييم أداء مشروعات التعليم العالي في مصر ونتائج مجموعة التقييم، ونتائج التقييم المؤسسي الداخلي المنفذ على مستويات مختلفة، أشار إلى أن هناك قيوداً تكبل قدرة مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ مشروعاتها على نحو انتقائي واستراتيجي، فضلاً عن حاجتها إلى قيادات مؤهلة، ومنظومة من الحوافز، وهياكل المساءلة المناسبة. (سعيد، 2012: 174)

استناداً إلى ما سبق، وفي ضوء ما قامت به وزارة التعليم العالي في مصر من جهود لتحسين وتطوير مفرداته، وسعيها الدائم نحو البحث عن بدائل ومداخل إدارية للتطوير والتجديد المستمر في منظومة التعليم، واعتمادها في الآونة الأخيرة على المشروعات كآلية لترجمة سياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها إلى

إجراءات ومهام وموازنات، وما يستلزم ذلك من قيادة ذات قدرات ومهارات خاصة تقوم بأدوار ريادية مبتكرة، تنسجم مع فكر ومنهج التطوير وتوجهاته، يسعى البحث الراهن إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الرؤية المقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمت صياغته في مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس الفكرية لقيادة المشروعات في التعليم العالي؟
- 2- ما أبرز توجهات تطوير التعليم العالي في مصر، وانعكاساتها على إدارة وتنظيم المشروعات؟
- 3- ما الأدوار المتوقعة من قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره؟
- 4- ما الملامح والمكونات والآليات الرئيسة التي تشكل الرؤية المستقبلية المقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي في مصر؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 5- تعرف طبيعة قيادة المشروع في مؤسسات التعليم العالي.
- 6- الوقوف على طبيعة العلاقة بين المشروع والسياسة التعليمية.
- 7- تعرف أبرز توجهات تطوير التعليم العالي في مصر، وانعكاساتها على إدارة وتنظيم المشروعات.
- 8- استنتاج أبرز أدوار قادة المشروعات في التعليم العالي، في ضوء توجهات تطويره، وطبيعة فكر إدارة المشروعات، وقيادتها.
- 9- بناء رؤية مقترحة لأدوار جديدة متطورة لقادة مشروعات التعليم العالي في مصر.

أهمية البحث:

تتعلق الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي بما يلي:

1. أن المشروعات تعد أحد المداخل الحديثة المهمة، والقوة الدافعة للتغيير والتطوير أمام مؤسسات التعليم العالي المعاصرة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط

والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات البشرية وغير البشرية المتاحة.

2. أن المشروعات تعد أحد أبرز مداخل وآليات السياسات الإصلاحية في توجهات التعليم العالي في مصر، في ظل محدودية التمويل الحكومي، وتزايد الطلب على التعليم العالي، والتي فرضت عليه الكثير من المتطلبات، والعديد من الأدوار المستقبلية الجديدة. مما يقنضي الاهتمام بإدارة المشروعات، وأدوار قادتها.

3. أن إدارة المشروعات تتسم غالبًا بأنها نشاط إداري مؤقت، وبذلك تختلف عن العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم في المؤسسات التعليمية، من أجل تقديم نفس المخرجات أو الخدمات، ومن ثم فتلك العمليات قد تتم بشكل روتيني. عكس إدارة المشروعات، ذات الفلسفة والأهداف المتجددة، والمخاطر المتنوعة، مما يتطلب من قيادتها قدرًا عاليًا من التجديد والابتكار والمخاطرة المحسوبة ومراعاة عناصر: الزمن والتكلفة والجودة في آن واحد، وهو ما يحتاج بدوره إلى معارف وقدرات ومهارات نوعية خاصة.

4. أن دراسة إدارة المشروعات في قطاع التعليم تختلف عن دراستها في قطاع إدارة الأعمال، نظرًا لأن أهداف التعليم في مجملها تشكل أهدافًا اجتماعية خدمية أكثر منها اقتصادية ربحية، بالإضافة إلى أن الاستثمار في المشروعات التعليمية يعتمد بشكل جوهري على رأس المال الفكري وليس المادي. لذا فإن معالجة قضية إدارة المشروعات من وجهة نظر التربويين قد تختلف عن معالجتها من وجهة نظر الاقتصاديين في ميدان إدارة الأعمال.

5. أن الرؤية المقترحة لأدوار قادة المشروعات، قد تشكل خارطة طريق يمكن أن يستفيد منها متخذ القرار في التعليم العالي بوجه عام، ومدراء وحدات مشروعات التطوير في الوزارة أو الجامعات أو الكليات بوجه خاص؛ حيث تعرف ماهية أدوارهم وآليات تطويرها. بما يمكن أن يحقق التوافق مع توجهات وزارة التعليم العالي في الأخذ بألية المشروعات، والدور المأمول منها في الإصلاح والتطوير من جهة، وإمكانية إدراج هذه الأدوار في دليل المشروعات الخاص بهذه الوحدات من جهة أخرى.

6. وأخيراً، يمكن إثراء مكتبة الإدارة التربوية على نحو خاص بمثل هذا النوع من البحوث. بما يشكل محفزاً وموجهاً للباحثين والمهتمين نحو التوسع مستقبلاً في دراسة إدارة المشروعات بالمؤسسات التعليمية بوجه عام.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلحات البحث الاصطلاحية، والإجرائية على النحو التالي:

1-الدور : The Role

الدور لغة مفرد، وجمعه أدوار، وهو لغوياً يشير إلى العديد من الأمور أو المعاني، فهو المهمة أو الوظيفة، يقال: قام بدور رئيس، وأدى دوراً، أي شارك بنصيب كبير، أو شارك في عمل ما أو أثر في شيء ما. كما يعرف "الدور الاجتماعي" لغوياً بأنه: "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، أو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة". (عمر، 2008: 784)

أما اصطلاحاً فيعرف (مرسي، 1984: 138) الدور على أنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من الفرد القيام به في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة".

وتفروق (صادق، 1999: 279) في تعريفها لمفهوم الدور بين الدور كمجموعة من المهام والمسئوليات التي يتوقع من الفرد القيام بها، وبين شخصية الفرد الذي يشغل هذا الدور أو الموقع التنظيمي له؛ حيث تعرف الدور على أنه: "مجموعة من المهام والمسئوليات التي يفترض أن يقوم بها الفرد، ضمن مجموعة أو تنظيم رسمي أو غير رسمي، ويرتبط بالدور توقعات تملئ على صاحب الدور السلوك المناسب لإنجاز المهام والمسئوليات، بغض النظر عن شخصية الفرد الذي يشغل الدور"، وهذا ما يؤكد (الزهيري، 2006: 194) عندما عرف الدور بأنه: "مجموعة السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة، دون النظر إلى من يشغل هذه الوظيفة أو هذا الموقع".

كذلك يركز كل من (الجزيري، 1997: 246)، و(حجي، 2000: 31) في تحديدهما لمفهوم الدور على مجموعة الدور أو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، باعتبارها المحدد الرئيس للتوقعات المرتبطة بدوره، وبالتالي يصبح الدور عبارة

عن: "مجموعة التوقعات الخاصة بسلوك الفرد الذي يشغل موقع أو وظيفة معينة، والتي يتم إيصالها للفرد بواسطة زملائه في الدور، أو ما يعرف بمجموعة الدور". وهنا يشير الدور المتوقع Expected Role أو توقعات الدور إلى: "ما يعتقد الفرد من أنماط سلوك يرى أن الآخرين ملزمون بأدائها نحوه في موقف معين، وهي أيضًا ذلك الدور الذي يعتقد الشخص أن الآخرين يتوقعون منه القيام به، وعلى أن يتطابق هذا الدور مع متطلبات الدور أو التوقعات الفعلية للآخرين، أو مع تحديد دوره الشخصي". (عبد الباقي، 1980:59)

ومن المعروف أن هناك أدوار الأداء الوظيفي التي يؤديها المدراء فعلاً، وهناك أدوار التوقع التي يتصورها الممارسون؛ وهي توقعات، وتصورات مرغوبة تتجاوز نطاق الإمكانيات والكفايات، وقد يؤديها بعض المدراء الأكفاء، وتصير أدياراً مكتسبة، ولكنها تظل مطلوبة يجتهدون في اكتسابها. (قمبر، 1983:9)

ويمكن القول: بأن دور قائد المشروع هو عبارة عن: نمط أو أنماط السلوك التي يتوقع المسئولون وأعضاء المشروع والمستفيدون قيامه بها. ويصبح معيار حكمهم على نجاحه في القيام بها هو مدى التطابق بين السلوك المرتقب وبين التوقعات الموكولة إلى كل قائد مشروع. كما أن هناك فرقاً بين الدور الواقعي، الذي يمارسه قائد المشروع فعلياً، وهو قد يتطابق أو لا يتطابق مع توقعات الآخرين، والدور المتوقع منه القيام به. كما يكشف ما سبق عن أن الأدوار تتميز بأنها يمكن تعليمها وتعلمها، سواء من خلال الإعداد للوظيفة أو المهام والمسئوليات قبل الدخول فيها أو تنفيذها، أو التدريب عليها أثناء ممارستها المحددة لدى هؤلاء الأفراد نحو هذا الدور. كما يمكن القول: بأن هذه الأدوار تتعدد بتعدد المراكز والمسئوليات.

وتأسيساً على ما تقدم، يعرف البحث الحالي "الدور" إجرائياً بأنه: "مجموعة المهام والأنشطة أو أنماط السلوك المرغوبة والابتكارية والمتجددة، التي يتوقع من قائد المشروع في التعليم العالي القيام بها، والمستمدة من طبيعة عمله، وإعداده، والمركز الإداري الذي يشغله، وما هو موكل إليه من مهام، ومن طبيعة فكر إدارة المشروعات، وتوجهات تطوير التعليم العالي المصري، والتي تلمي عليه السلوك المناسب لإنجاز المهام والمسئوليات المنوطة به، ومجملها قيادة المشروع نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، في الوقت المحدد، والميزانية المحددة".

2- المشروع: The Project:

يشير معجم اللغة العربية المعاصرة إلى أن لفظ "مشروع" مفرد، وجمعه "مشروعات ومشاريع"، أما معناه فيحمل العديد من المعاني والاشتقاقات: فهو اسم مفعول من شرع في، أو وسيلة مشروعة، بمعنى الطرق المشروعة والوسائل القانونية. كما قد يشير لفظ "مشروع" إلى أمر يُهَيَّأ للدرس والتحليل، تمهيداً لأخذ قرار بشأنه، يقال: عرض المشروع على مجلس الإدارة، مشروع اتفاقية، كما يقال: حُطِّتْ المشروع، أي: وثيقة تصف النهج التقني والإداري الواجب إتباعه من أجل تنفيذ مشروع ما. كما قد يحمل لفظ "مشروع" معنى منشأة أو تنظيم يهدف إلى الإنتاج أو التبادل أو تداول الأموال والخدمات، يقال: نفذ المشروع بكل دقة، المشروع قيد البحث، مشروع خيرى: يهدف إلى تقديم خدمات للمحتاجين، ومشروع قومي: يعود بالنفع على الصالح العام. (عمر، 2008: 1190)

ومن ثم نجد أن مفهوم "المشروع" لغوياً، يحمل العديد من المعاني، التي قد لا يختلف عليها كثير أهل الاصطلاح، فهو طريقة أو وسيلة تستخدم لتحقيق هدف ما، وهي في كل الأحوال مشروعة، كما أنه تنظيم مقصود يمكن من خلاله تقديم خدمات نوعية محددة لأصحاب مصلحة ما أو لتحقيق الصالح العام، بمقابل أو بدون مقابل، وقد يكون بالتشارك أو بالمبادلة بين طرفين أو أكثر. كما يعبر اللفظ في جانب منه عن التخطيط، الذي يحدد ويوضح الوسائل التقنية والأساليب الإدارية التي على المسئول إتباعها أو استخدامها مستقبلاً من أجل تنفيذ مشروع ما وتحقيق أهدافه.

أما اصطلاحاً فيعرف كل من: (Turner; Hartle, 2016:228) المشروع بأنه: "مجموعة أنشطة منسقة منظمة فريدة من نوعها، محددة بنقطة بداية ونهاية، تؤدي بواسطة أفراد وفرق عمل، لتحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية، والمحددة بزمن وتكلفة ومؤشرات أداء".

ويعرف المشروع أيضاً بأنه: "تنظيم مؤقت يتم من خلاله تخصيص الموارد، والحصول على فوائد (مادية أو غير مادية)، في إطار زمني محدد، لتحقيق مجموعة غايات، وأهداف متضمنة في إستراتيجية المنظمة". (Jamieson; Morris, 2016:27)

ويمكن تعريف "المشروع" إجرائياً في البحث الحالي بأنه: "مجموعة الأنشطة والممارسات المنظمة ضمن إطار زمني ومالي ومعياري محدد، والتي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في ضوء مهامها ووظائفها، سواء بمفردها أو بالشراكة مع الجهات أو المؤسسات والهيئات المجتمعية والدولية ذات الصلة الاعتبارية، والموجهة للداخل بهدف إحداث تطوير وتحسين في مفردات المنظومة التعليمية، أو للخارج بهدف الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة محلياً أو إقليمياً أو دولياً".

3- قائد المشروع في التعليم العالي: Project Leader in Higher

:Education

يعرف معهد إدارة المشروعات (PMI) Project Management Institute بقيادة المشروع بأنها: "التأثير في العوامل البشرية التي تؤثر في المشروع، ويشمل ذلك محيط فريق العمل، والمواقع الجغرافية لأعضاء الفريق، والاتصالات بين أصحاب المصلحة، والسياسات الداخلية والخارجية، والقضايا الثقافية والتفرد التنظيمي، وغيرها من العوامل البشرية التي قد تغير من أداء المشروع؛ حيث يتعاون قائد المشروع مع الفريق؛ لتقديم المساعدة الفنية وتوضيح النطاق ومراقبة التقدم والتأثير في الآخرين كي تتحقق الاستفادة من المشروع". (معهد إدارة المشروعات، 2008:161)

أما (Alpert, 2011:3) فيعرف قائد المشروع بأنه ذلك: "الشخص القادر على إنشاء رؤية للمشروع، وقيادة فريق المشروع نحو تحقيق هذه الرؤية، والمدرک جيداً بأن نجاحه يتوقف على استكمال جوانب عمله في المشروع، والعمل على الخروج من تلك الوظيفة في أسرع وقت ممكن".

وهنا نرى (Alpert) يركز في تعريفه لقائد المشروع على الصفات والقدرات الشخصية لقائد المشروع، وتلاحمه وقيادته للفريق بشكل جماعي، ونظرته الشمولية للمشروع وإدراكه لطبيعة المهمة، وبأن نجاحه يكمن في سرعة إنجاز المشروع وفقاً للمعايير والأهداف المحددة له، دون التقيد بعامل الوقت المجدول أو المتاح له، كما هو سائد لدى الكثيرين من مديري المشروعات.

ويضيف (حجازي، 2013:49) أن قائد المشروع هو: "الشخص الذي يتم تعيينه لتحقيق أهداف المشروع، والتي تمت الموافقة عليها وفق مجال المشروع المحدد،

ويقوم بقيادته، ويقدم الرؤيا، والاتجاه، والتشجيع، والتأكد أن المشروع واقعي، وضروري، ومحدد على نحو دقيق، وحينما يتم تحقيق أهداف المشروع كلها، يعلن عن اكتمال المشروع".

في هذا الإطار يعرف البحث الحالي "قائد المشروع" في التعليم العالي إجرائياً بأنه: "ذلك الشخص المعين/ المكلف لرئاسة وحدة مشروعات التطوير على مستوى وزارة التعليم العالي (الإدارة العليا)، أو كمدير تنفيذي لوحدة المشروعات على مستوى الجامعة (الإدارة الوسطى)، أو على مستوى كل كلية (الإدارة التنفيذية)، والذي يشغل موقعاً في الجهاز الإداري في وحدات إدارة المشروعات في كل مستوى إداري، ويعد مسؤولاً عن نجاح المشروع في جميع جوانبه، من خلال التخطيط والمتابعة والتأثير في فريق عمل المشروع، لإنجاز الأهداف في وقت محدد، وضمن ميزانية محددة".

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه؛ حيث يساعد في جمع البيانات والمعلومات من الأدبيات والدراسات السابقة في إدارة المشروعات، وقيادتها في التعليم العالي؛ وتحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، بما يمكن معه استخلاص أدوار قادة المشروعات، ويمهد لوضع رؤية مستقبلية علمية محكمة لأدوارهم في ضوء توجهات تطوير التعليم العالي في مصر.

حدود البحث:

يقصر البحث في حدوده الموضوعية على عرض وتحليل الأسس الفكرية لإدارة المشروعات وقيادتها في التعليم العالي، فضلاً عن بناء رؤية مقترحة لأدوار جديدة متطورة لقادة مشروعات التعليم العالي في مصر، في ضوء توجهات تطوير التعليم العالي المصري، وعصر مجتمع واقتصاد المعرفة، الذي يركز على الريادة والتجديد والابتكار.

خطوات السير في البحث:

يتضمن السير في البحث مجموعة من الخطوات، وهي:

الإطار العام للبحث، ويتضمن: (مقدمة- مشكلة البحث- أهداف البحث- أهمية البحث- مصطلحات البحث- منهج البحث- حدود البحث- خطوات السير في البحث).

الإطار النظري للبحث، وقد تضمن أربعة أقسام، وهي كالتالي:

القسم الأول: الأسس الفكرية لإدارة المشروعات وقيادتها في التعليم العالي.

القسم الثاني: توجهات تطوير التعليم العالي المصري وانعكاساتها على إدارة

وتنظيم المشروعات.

القسم الثالث: الأدوار المتوقعة لقادة مشروعات التعليم العالي.

القسم الرابع: نتائج البحث والرؤية المقترحة.

الإطار النظري للبحث:

تمهيد:

إن الدعوة إلى إعداد برامج ومشروعات في التعليم العالي ما هو إلا من أجل إصلاح وتطوير العمل التربوي ورفع كفاءته وفاعليته، وفي إطار من تلبية احتياجات المجتمع وتنميته، وبعد أن حل مفهوم "الكفاءة" و"الجدارة" محل مفهوم "المهارة"، كذلك لم تعد إدارة المشروعات عملاً روتينياً يمكن لأي شخص القيام به أو تنفيذه على نحو ما، بعيداً عن قدراته ومهارته، أو بغض النظر عن مردوده وعائده. بل أصبحت إدارة المشروعات علماً له أصوله ومنهجيته، وتتطلب في من يتصدى لقيادتها أن يمتلك مزيجاً قيادياً، يجمع بين الإعداد والتدريب المهني والتقني، وبين السلوك الاجتماعي والريادي والمبادرة وقيادة فرق العمل.

في هذا السياق يتطرق الإطار النظري للبحث إلى مجموعة من الأجزاء، تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي؛ وقد تم تقسيمه إلى عدة أقسام رئيسية، ذات أجزاء فرعية، تناول القسم الأول منها: الأسس الفكرية لإدارة المشروعات وقيادتها في التعليم العالي، بينما تناول القسم الثاني توجهات تطوير التعليم العالي في مصر وانعكاساتها على إدارة وتنظيم المشروعات، والقسم الثالث، وانصب على الأدوار المتوقعة من قادة المشروعات في التعليم العالي، وأخيراً القسم الرابع، ويتضمن نتائج البحث، والرؤية المقترحة، ويمكن عرض وتحليل ذلك على النحو التالي:

القسم الأول: الأسس الفكرية لإدارة المشروعات، وقيادتها في التعليم العالي:

تعتبر المشروعات إحدى وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواء أكانت هذه المشروعات ربحية أم خدمية، وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من

التممية الشاملة للأفراد والمؤسسات للارتقاء بالطاقات. أما العاملون في المشروعات، سواء في تقييمها أو إدارتها أو الإشراف على شئونها؛ فلا بد وأن يتمتعوا بمهارات أساسية تتعلق بقيادة المشروع وتوجيه موارده. كما لا بد وأن يمتلكوا معلومات أساسية مرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته.

وفي الجزئية التالية سوف يتناول البحث مجموعة من الأسس الفكرية لإدارة المشروعات، وقيادتها في التعليم العالي، ومن ذلك: مفهوم المشروع، والفرق بين المشروع في التعليم العالي والمشروع في قطاع إدارة الأعمال، وعلاقة المشروع بالسياسة التعليمية، ثم تعرف ماهية وأهمية إدارة المشروعات في التعليم العالي، وأخيراً أهم ملامح قيادة المشروعات ومهاراتها في التعليم العالي.

1- مفهوم المشروع:

اهتمت العديد من المؤسسات بدراسة البنية المعرفية للمشروع، وتطويرها، منها معهد إدارة المشروعات. (PMI) The Project Management Institute ، وقد أنشأ هذا المعهد ما يسمى The Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) ويعد دليلاً مرجعياً شاملاً لمحترفي إدارة المشروعات؛ حيث يقدم الأسس والمنهجيات والمفردات الأساسية لإدارة المشروعات ويستخدم اليوم في معظم المؤسسات الحكومية والخاصة، كذلك الرابطة الدولية لإدارة المشروعات The International Project Management Association (IPMA) هذه المؤسسات أسهمت في المعرفة الدولية لإدارة المشروعات، وتوثيقها، كذلك وضعت المعايير لممارسات إدارة المشروعات، وقدمت الشهادات المعتمدة.

(Alpert, 2011:4)

وفي هذا السياق، يعرف المشروع **Project** بأنه: "نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال؛ للحصول على منافع متوقعة مادية أو معنوية أو الاثنين معاً، خلال فترة زمنية معينة". (عبد السلام، 2009:10)، كما يعرفه (الخطاب، 2009:70) بأنه: "مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة، وقد يكون المشروع زراعياً أو صناعياً أو سياحياً أو خدمياً، وقد يكون مشروعاً كبيراً أو صغيراً أو متوسطاً في حجمه، وقد يكون مشروعاً محلياً أو قومياً أو عالمياً".

- ويمكن القول: بأن المشروعات بصفة عامة تختلف عن باقي الأنشطة والعمليات الإدارية الأخرى من حيث:
- الزمن: المشروع له وقت محدد، نقطة بداية ونقطة نهاية يجب خلالهما إنجاز أهدافه.
 - الميزانية: المشروع له ميزانية متفق عليها، ويتم بوضوح توزيع الإنفاق على أنشطة المشروع في ضوءها.
 - الأنشطة: المشروع لا يتضمن أنشطة أو عمليات مكررة، فكل مشروع يختلف كثيرًا عن غيره في أنشطته وإجراءاته، وبالتالي تحتاج قيادته إلى قدرات ومهارات مرنة ومتطورة.
 - مستوى التأكد واليقين: المشروع يتضمن نوعًا من عدم التأكد، مما يعني وجود بعض المخاطر، مما يحتاج إلى دقة حسابها وتوقعها وإدارتها.
 - الطبيعة المؤقتة: عادة لا يتم تعيين الأفراد في المشروع (المدير - فريق العمل)، وكذلك تخصيص الموارد الأخرى على أساس دائم، وإنما لفترة مؤقتة من أجل دعم إدارة المشروع.
- كما أن المشروع في قطاع التعليم العالي يختلف عن المشروع في قطاع الأعمال؛ فالمشروع في قطاع التعليم العالي هو في جوهره مشروع خدمي لا يهدف في أغلب الأحوال - إلى الربح، وإنما يهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية والفكرية، وذلك لإنتاج منتج، أو تقديم خدمة تعليمية، ضمن بنية محددة من الأهداف والزمن والميزانية.
- ولعل هذا ما يؤكد (Alpert, 2011:5) عندما يشير إلى أن إدارة المشروعات في قطاع الأعمال تطورت من التركيز على أعمال البناء والتشييد إلى البحث والتطوير، وغالبًا ما تهدف إلى إيجاد أفضل الممارسات، والبحث عن اعتماد إدارة المشروع من إدارة المنظمة، والعمل على تقليل زمن دورته، وتحقيق المكاسب الإنتاجية، القائمة على التخطيط الفعال، والتقليل من المخاطر، كما أن الكثير من الشركات تنظر إلى إدارة المشروعات كوسيلة لإدارة أعمالها من قبل متخصصين في إدارة المشروعات، وليس كنشاط منفصل، وأقصى درجات نجاح المشروع في ذلك القطاع تكمن في زيادة الأرباح، وتحقيق العائد على الاستثمار في المشروع. أما

المشروع في قطاع التعليم العالي، فيتم اعتماده من قبل الإدارة العليا، والتي تصبح مسئولة عن تسهيل وتطوير عمليات التكنولوجيا لتحقيق الأهداف، ولذلك فإن من أكثر المشروعات شيوعاً في هذا القطاع مشروعات تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهيكلة، والتي -غالباً- لا تهدف للربح.

ويمكن توضيح الفرق بين المشروع في قطاع التعليم العالي والمشروع في قطاع الأعمال بالجدول التالي رقم (1):

جدول رقم (1) أبرز أوجه الاختلاف بين المشروع في قطاع التعليم العالي وقطاع الأعمال

المصدر: (الباحثان)

المشروع في قطاع الأعمال	المشروع في قطاع التعليم العالي	مصادر الاختلاف
ربحي ويتضمن تحقيق المكاسب المادية في الغالب.	غير ربحي بالضرورة، ويتضمن تحقيق المكاسب المعنوية.	العائد
الأهداف الاقتصادية، وتحقيق الأرباح المالية هي الغالبة.	الأهداف الاجتماعية هي الغالبة.	الهدف
استثمار رأس مال مادي وبشري.	استثمار رأس مال بشري وفكري.	الموارد المحورية
دراسات الجدوى الاقتصادية الأكثر استخداماً.	دراسات الجدوى الاجتماعية الأكثر استخداماً.	دراسة الجدوى
المنهج الكمي الأكثر استخداماً.	المنهج الوصفي الأكثر استخداماً.	المنهج
التسويق التجاري الأكثر استخداماً.	التسويق الاجتماعي الأكثر استخداماً.	نمط التسويق
التركيز الأكثر على الإنشاءات سواء كانت منتجاً أو خدمة جديدة أو بناء أو بنية تحتية.	التركيز الأكثر على إحداث تغييرات في سلوك الأفراد أو أسلوب العمل أو العمليات الإدارية والفنية.	التغييرات المستهدفة

ويضيف (Alpert, 2011:6) أنه على الرغم من هذه الفروق بين المشروع في قطاع التعليم العالي والمشروع في قطاع الأعمال؛ إلا أنه من المفترض ألا يوجد انفصال بين مؤسسات الأعمال ومؤسسات التعليم العالي، فلا بد من وجود شراكات؛ بهدف إيجاد منتجات جديدة وخدمات قابلة للتسويق، وفي ضوء ضعف التمويل

الحكومي للجامعات يجب البحث عن تمويل المشروعات الجامعية برعاية مؤسسات تجارية، ويمكن للشركات أن تمول المشروعات البحثية في قطاع التعليم العالي، واجتذاب أفضل الباحثين في الدراسات العليا، وأعضاء هيئة التدريس، وإدخال التحسينات في البنية التحتية، وتدعيم التعليم العالي وشركات الأعمال للحصول على براءات اختراع لمنتجاتها.

والخلاصة أن المشروعات في مجال التعليم العالي، ومهما كانت طبيعتها أو تنوعت مجالاتها، فإن توجهاتها لا تخرج عن ثلاثة أنماط رئيسية، وهي:

أ- مشروعات موجهة للداخل: وتنهض بها الجامعة بمفردها أو بالتعاون والشراكة مع الدولة أو المؤسسات الخارجية (محلية/إقليمية/دولية)، بهدف تطوير المنظومة التعليمية، والمشاركة في إثراء المعرفة، وتسهيل قيامها بوظائفها.

ب- مشروعات موجهة للتنمية المجتمعية، وتنهض بها الجامعة بمفردها أو بالتعاون والشراكة مع الدولة، أو المؤسسات الخارجية (محلية/إقليمية/دولية)، وتهدف إلى تمكين الجامعة من الإسهام في التنمية المجتمعية محلياً أو إقليمياً أو دولياً.

ج- مشروعات ذات منفعة متبادلة، وترتكز على التعاون والشراكة والاتفاقيات مع الدولة أو المؤسسات الخارجية (محلية/إقليمية/دولية)، وتهدف إلى تحقيق فوائد مشتركة.

2- علاقة المشروع بالسياسة التعليمية:

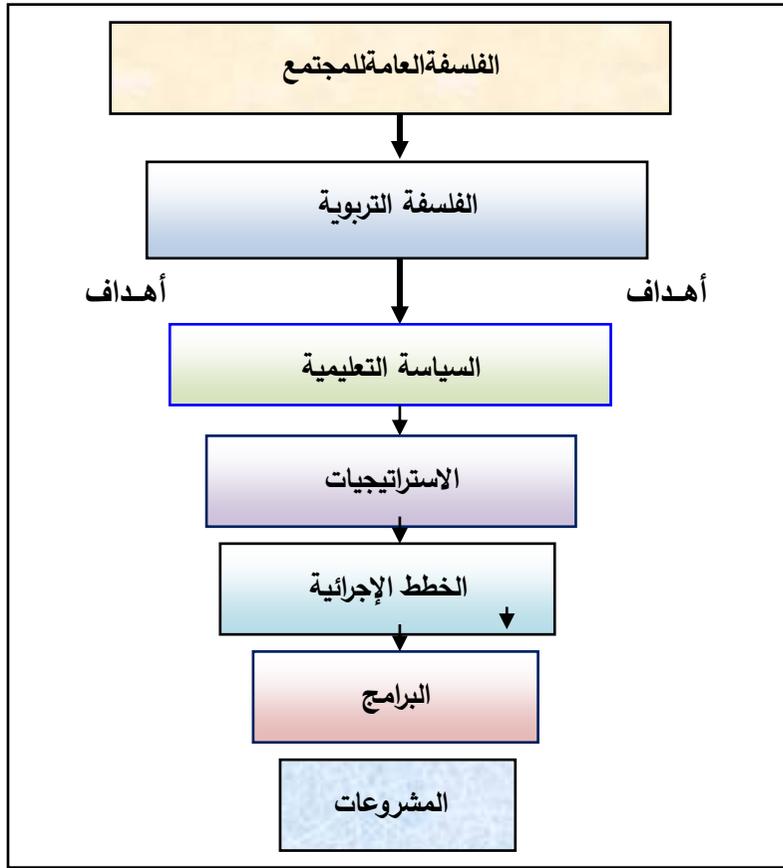
يعرف (البريري، 2016:9) سياسات تطوير التعليم العالي بأنها عبارة عن: "تفكير منظم يوجه البرامج والأنشطة في ميدان التعليم العالي، والتي يراها واضعو السياسة التعليمية بأنها كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع وأفراده إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة".

وتبدأ خطوات السياسة التعليمية بوضع الأهداف، ثم الإستراتيجية، فالخطط والبرامج، والمشروعات. والتخطيط التعليمي يبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد السياسات، والإجراءات، والخطط. فالسياسة التعليمية عملية عقلانية منطقية تشق أهدافها من الفلسفة التربوية المستمدة من الفلسفة العامة للمجتمع، وتنتهي بالخطط التربوية، وما فيها من برامج، ومشروعات. (القحطاني؛ سعد، 2012:30)

وتمثل الرؤية القومية الشاملة الإطار العام لرسالة الجامعة كمؤسسة تعليمية، ولتحقيق تلك الرسالة يتم تصميم مجموعة متناسقة من الأهداف على ثلاثة مستويات: طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، ولتحقيق منظومة الأهداف يتم وضع خطة إستراتيجية عامة طويلة المدى تحكمها سياسات تعمل كمرشد في عملية صنع القرارات العامة، وعند هذا المستوى تأتي البرامج والمشروعات كآلية لتفعيل السياسات المحكومة بالرؤية والإستراتيجية والرسالة، ويتم تفعيل كل سياسة عن طريق تصميم عدد من البرامج، التي تنقسم بدورها إلى مشروعات قصيرة ومتوسطة المدى، وتتسم بكونها مشروعات تنفيذية لها وحدات زمنية محددة. (بطرس، 2008:293)

يوضح ما سبق، أن السياسة التعليمية، والإستراتيجية، والخطط الإجرائية تشكل ثلاث حلقات مترابطة متتالية؛ تحققها البيئة المناسبة، والعمليات المخطط لها في النظام التعليمي، وهذا التسلسل يضمن الدوام والفاعلية للقرارات المتخذة في كل مرحلة. ويعد عدم التسلسل المنطقي في صياغتها أو النظر إليها أو تنفيذها السبب الرئيس في إحداث تغييرات غير ملائمة في النظم التعليمية.

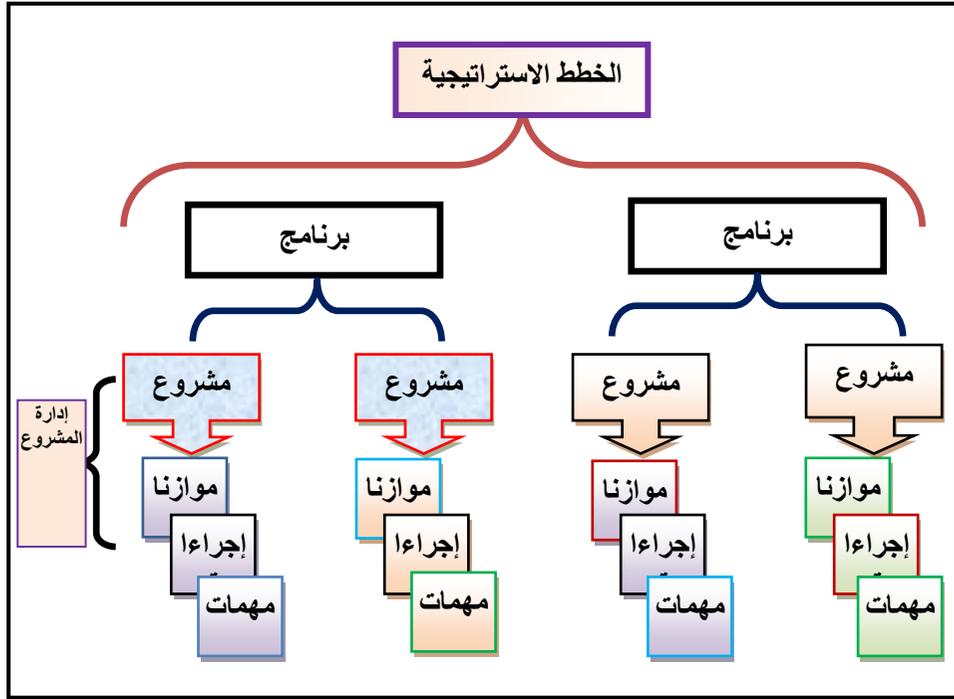
وتنبثق أهمية المشروعات في التعليم العالي من أهمية قطاع التعليم واقتصادياته، التي تتمحور أهدافها حول الإنسان وتنمية علمياً وفكرياً ووجدانياً وثقافياً واجتماعياً وحضارياً وتكنولوجياً، والذي يعد من أسمى الموارد الاقتصادية في التنظيمات الإدارية؛ حيث ارتبط تقدم الإدارات الجامعية ورفيها بنوعية وكمية الموارد البشرية التي بحوزتها، ولا تكتفي بذلك بل إنها تسعى إلى تفعيل ذاتها بإجراء المزيد من التدريب لجميع مواردها البشرية، على مختلف المهارات والكفاءات العلمية والتقنية، كل ذلك بتفاعل ضمن منظومة تعليمية مترابطة ومتكاملة في آنٍ واحد تحقيقاً للأهداف والطموحات في ضوء خطة إستراتيجية تربوية واضحة، مرتكزة على ما سبقت الإشارة إليه من تسلسل منطقي يبدأ بالسياسات ومروراً بالاستراتيجيات، ونهاية بترجمتها في شكل خطط إجرائية، ثم البرامج، وأخيراً مشروعات تطويرية وتنموية. وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (1):



شكل رقم (1) العلاقة بين المشروع والسياسة التعليمية

المصدر: (الباحثان)

وعلى صعيد العلاقة بين إدارة المشروع Project Management وإدارة البرنامج Program Management نجد أن هناك اختلافاً بينهما؛ حيث تختلف إدارة المشروع في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وفي المقابل فإن إدارة البرنامج أوسع وأشمل من إدارة المشروع؛ فهي قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد (النقيب، 2009: 12)، وهذا ما وضعه الباحثان في الشكل التالي رقم (2):



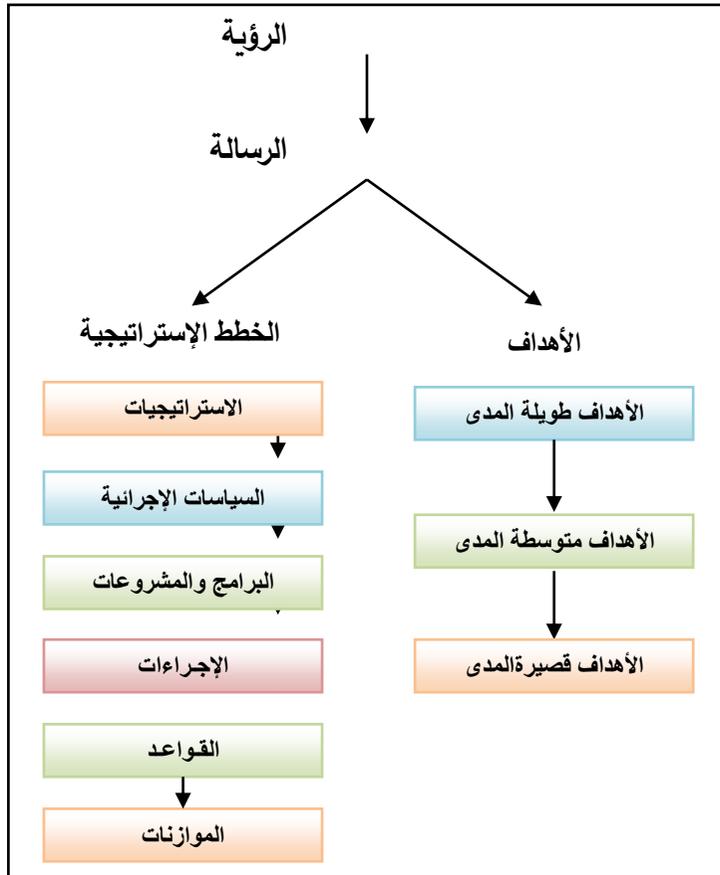
شكل رقم (2) العلاقة بين المشروع والبرنامج

المصدر: (الباحثان)

وعليه يتضح أن أهداف البرنامج طويلة الأجل، وتتطلب فترات زمنية طويلة لتنفيذه، ويكون مرتبطاً بأنظمة معينة، وبذلك يتكون البرنامج من مجموعة من المشروعات التعليمية، والتي تسهم في تحقيق هدف أكبر وطويل المدى نسبياً عن المشروع. كما يعد المشروع أصغر وحدة تنظيمية في التسلسل الهرمي التربوي، وهو مركب من عدد من الأنشطة التي تضمن عمل الموازنات، وإجراءات العمل، وتحديد المهمات التنفيذية، التي تستخدم الموارد المتاحة من أجل الحصول على مخرجات معينة تحقيقاً لأهداف منشودة، الغرض منها هو استقطاب وتشجيع الأفكار المبدعة والخلقة، ومن ثم تحسينها وتحفيزها من أجل النهوض بالعملية التربوية داخل البيئة الأكاديمية أو خارجها.

وأضاف (بطرس، 2008:294) تدرجاً مختلفاً؛ حيث استبدل الخطط الإجرائية بمصطلح السياسات الإجرائية، الذي تنبثق منها البرامج والمشروعات، وكل مشروع ينقسم إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة الإجرائية التي تحكم كل منها مجموعة

من القواعد والضوابط المحددة، وتستخدم الموازنات كخطط رقمية تحول الخطط وتترجمها إلى اعتمادات ومصروفات، ويمكن حساب تكلفة الإستراتيجية العامة عن طريق موازنات مفصلة للإجراءات والمشروعات والبرامج والسياسات، أي أنه يتم حساب تكلفة الإستراتيجية تصاعدياً من أسفل إلى أعلى، ويوضح الشكل رقم (3) الإطار العام لهذا النموذج:



شكل رقم (3) نموذج تفعيل السياسات القومية بالبرامج والمشروعات

المصدر: (بطرس، 2008:294)

ويذكر (السلمي، 1995:63) أن هناك فئاتٍ للسياسات الإجرائية الوظيفية للمشروع، لعل من أهمها سياسات التسويق والتمويل والموارد البشرية والبحث،

وأضاف أنه يمكن تقسيم السياسات الإجرائية Procedural Policies في المشروعات، إلى نوعين من السياسات، هما:

- 1- سياسات إجرائية تتعلق بالإدارة العامة للمشروع.
- 2- سياسات إجرائية تتعلق بكل وظيفة من وظائف المشروع، وحيث تتعدد هذه السياسات فإن من الأمور المفضلة أن يضمها جميعاً "لدليل السياسات" الذي يعتبر مرشداً أساسياً لكل من يعمل بإدارة المشروع.

وخلاصة القول: إن هناك علاقات تأثير وتأثر بين السياسات والتخطيط الاستراتيجي والبرامج والمشروعات، فلو طرأ تغيير على أحد المكونات السابقة - ضمن التسلسل الهرمي - فإن المكون الآخر من المحتمل أن يتأثر بذلك التغيير بشكل كبير، وقد تنجم المخاطر الإضافية نتيجة ذلك التغيير، فهي حلقات مترابطة متكاملة، تحكمها مجموعة من التفاعلات الديناميكية. كما تعتبر المشروعات المتضمنة في البرامج وسائل لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وغالباً ما يحدث ذلك في سياق خطة إستراتيجية. على الجانب الآخر تعد المشروعات أحد أدوات السياسة التعليمية، التي تمكن من ترجمتها إلى إجراءات تحدث على أرض الواقع. وفي النهاية يمكن القول: إن هذا التسلسل والتدرج والتكامل يشكل أحد مفردات البيئة التنظيمية التي يتحرك فيها قائد المشروع، ومن ثم أهمية وضوح هذا الترابط والتكامل من جهة، وأهمية وعي وإدراك قائد المشروع لها من جهة أخرى، كمقدمة رئيسة لنجاحه في القيام بأدواره.

3- إدارة المشروعات في التعليم العالي: ماهيتها - أهميتها - قيادتها:

أ- ماهية إدارة المشروعات في التعليم العالي:

أصبح واضحاً اليوم أن أكثر المنظمات تتجه إلى استخدام المشروعات كمدخل حيوي لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، كما باتت الحاجة لإدارة هذه المشروعات واضحة وضرورة ملحة في كافة بيئات العمل تقريباً، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص (Saungweme, 2015:132)

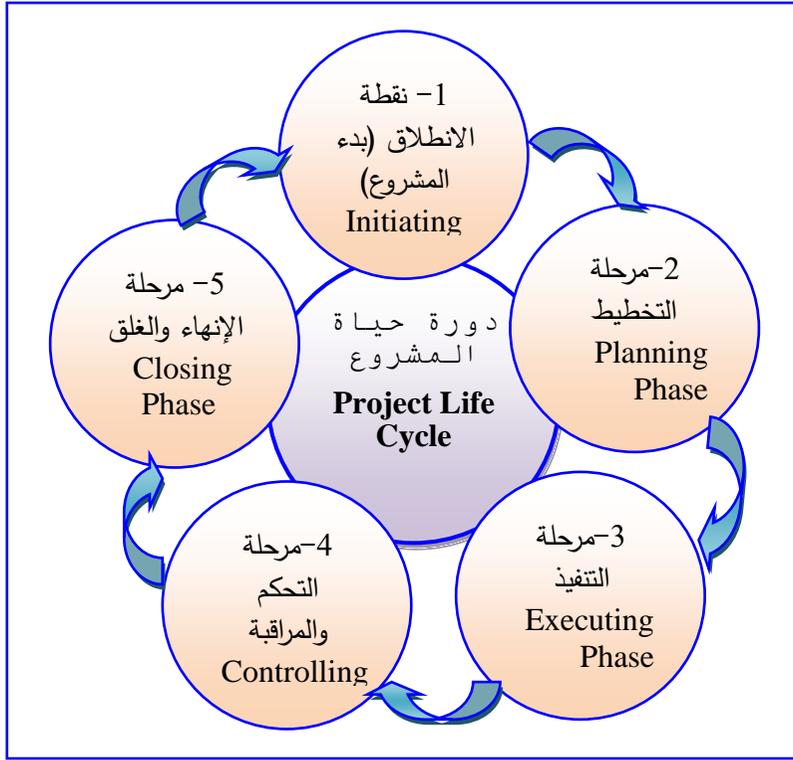
وفي هذا الإطار يعرف كل من: (Brill; Bishop & Walker, 2006:116) إدارة المشروعات بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتلبية احتياجاته". وتوصف المشروعات بأنها عالية الجودة عندما تستطيع

تسليم المخرجات المطلوبة، والخدمات، أو النتائج ضمن نطاقها في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المحددة".

وعلى صعيد إدارة المشروعات في مجال التعليم العالي يؤكد (6:2011 ، Alpert) على أن لها طبيعة خاصة؛ حيث من الضروري إيجاد تكامل واعتماد نتائج ومخرجات المشروع كمؤشر لنجاحه، وهو ما يعد أكثر أهمية من منهجية المشروع المستخدمة، لذلك فهناك حاجة إلى وضع إطار يتضمن إدارة المشروعات المشتركة، وتوفير برامج التدريب الإضافي لقيادات ولأعضاء فريق المشروع وخاصة على المهارات الفكرية Intellectual Skills.

وفيما له علاقة بماهية إدارة المشروع بمؤسسات التعليم العالي، ما يطلق عليه "دورة حياة المشروع" "Project Life Cycle" ويقصد بها: مجموعة من مراحل المشروع يتم القيام بها سواء بالتتابع أو بالتوازي، وعادة ما تكون متسلسلة مترابطة، ومن الممكن أن تتم في وقت واحد، وغالبًا ما يحدد اسمها وعددها وفقًا لاحتياجات المنظمة، وطبيعة المشروع، ومجال تطبيقه. وعلى الرغم من أن أي مشروع له نقطة بداية ونقطة نهاية إلا أن العديد من الإنجازات والأنشطة والإجراءات تحدث بين هاتين النقطتين، وتوفر دورة حياة المشروع إطار العمل الأساسي اللازم لإدارة المشروع بغض النظر عن العمل الخاص المتضمن في المشروع. (معهد إدارة المشروعات، 2008:17)

ويمكن النظر إلى إدارة المشروعات على أنها إجراءات مترابطة جرى تنظيمها وفقًا لما أشار إليه كل من: (دليل المشروعات متاح: www.method123.com)، (معهد إدارة المشروعات، 2008:20)، و(برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، 2007:17) ضمن خمس مراحل دينامية، يمكن توضيحها بالشكل التالي رقم(4):



شكل رقم (4) دورة حياة المشروع

المصدر: (الباحثان)

ويمكن إلقاء المزيد من التوضيح على طبيعة كل مرحلة وأبرز خصائصها وأنشطتها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: نقطة الانطلاق (بدء المشروع) Initiating Phase ، وهي تعبر عن الإجراءات الأولية، التي تتيح لمديري المشروع البدء في مراحل المشروع المختلفة، وتتضمن: تطوير حالة العمل؛ وتحديد تفصيلي للمشكلة؛ وإجراء دراسات الجدوى؛ وتخصيص الميزانية؛ وتعيين فريق العمل؛ والوصف الوظيفي لمدير المشروع؛ وتأسيس وحدة المشروعات؛ ونموذج مراجعة المرحلة.

المرحلة الثانية: التخطيط Planning Phase ، وتتضمن: تعريف أهداف المشروع؛ انتقاء أفضل البدائل خلال المشروع، وتندرج تحت هذه الفئة مجموعة من الخطط، كما أن الإجراءات فيها قد تستغرق وقتاً طويلاً، غير أنها مهمة جداً لإتمام المشروع بنجاح، ومن أهم الخطط: خطة المشروع، وتطوير خطة العمل؛ وخطة

الموارد، والخطة المالية؛ وخطة الجودة؛ وخطة المخاطرة؛ وخطة الاتصال؛ واستخدام SWOT.

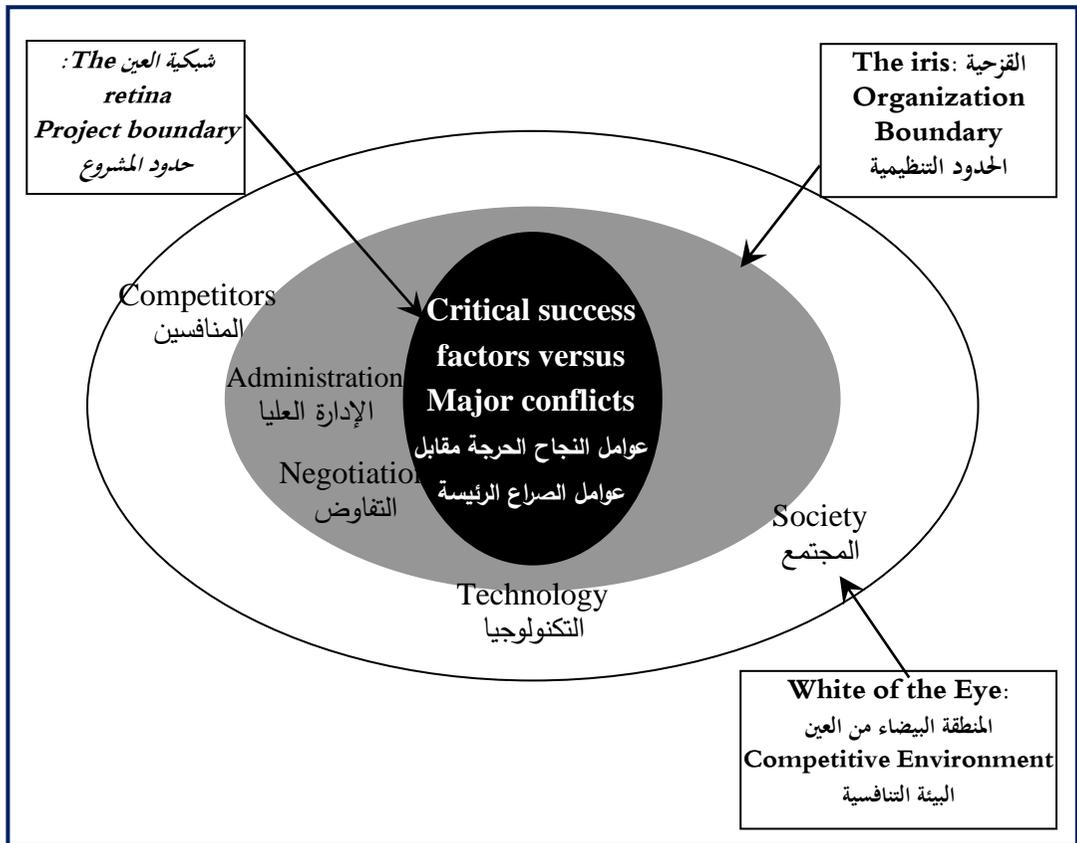
المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ Executing Phase ، عند الإلمام بكل عناصر المشروع من ناحية التخطيط، وتحديد نطاق العمل بدقة، والأهداف والمخرجات فإن كل العناصر السابقة تأتي معًا خلال تنفيذ هذه الإجراءات. وهذا يتضمن أيضًا كل موارد المشروع؛ والمكان الذي ينفذ فيه؛ والوقت المحدد لإنهائه؛ والخطة الصحيحة لإنجاحه. وتعتبر أطول مرحلة من مراحل المشروع (بمقاييس الاستمرارية).

المرحلة الرابعة: مرحلة التحكم والمراقبة Controlling Phase ، وتتضمن مجموعة من الإجراءات، كإدارة العمل ضمن نطاق المشروع، واستخدام الإجراءات السليمة للحفاظ على أهداف المشروع الأصلية، وتتطلب هذه الإجراءات كثيرًا من المتابعة منذ بداية المشروع حتى نهايته؛ للتأكد من أن كل شيء منذ البداية متضمن في وثيقة المشروع، على أن يراعى في هذه المرحلة: إدارة الوقت؛ وإدارة التكلفة؛ وإدارة الجودة؛ وإدارة التغيير؛ وإدارة المخاطر.

المرحلة الخامسة: الإنهاء والغلاق Closing Phase ، وتتضمن: إجراءات التصديق النهائي للمشروع؛ والانتهاء الشكلي من كل مراحل المشروع. وبذلك فإن المشروع يكون قد أدى دوره وجاهزًا للإغلاق الرسمي بأن يكون قد استوفى أهدافه المتوقعة، وهذه الإجراءات المذكورة في نطاق العمل بالمشروع منذ البداية.

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي نجد أن دورة حياة المشروع ترتبط بشكل كبير بالموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بإدارة مشروعات الابتكار Innovation Project Management ففي مرحلة بدء المشروع تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى وضع مؤشرات المشروع، من حيث الزمن والتكلفة ومضمون العمل، بالإضافة إلى معايير إضافية تتعلق باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية؛ حيث النتائج طويلة المدى، أما في مرحلة التخطيط والتنفيذ والتي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية، بدءًا من المستوى الاستراتيجي إلى الخطط الإجرائية، ولجميع أصحاب المصلحة في الأقسام والكليات والمعاهد والإدارات والمكاتب، ثم يأتي نظام الرقابة لتحديد الجودة المطلوبة، على أن تطوير الخطط الإجرائية لا بد أن

يكون في إطار قانوني مشتق من معايير وزارة التعليم العالي، لتقويم أثر أنشطة المشروع ومخرجاته. (Kalimullin; Yungblud & Khodyreva, 2016: 2245) وتجدر الإشارة إلى أن نجاح تنفيذ المشروع بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لدورة حياته يحتاج إلى مدير يتمتع بمهارات إدارية وقيادية متنوعة؛ حتى يستطيع توجيه المشروع في كل مرحلة من مراحله نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما لا بد وأن يدرك قادة المشروع الناجح الروابط بين إكمال مراحل دورة حياة المشروع والتغير في المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة المشروع والعوامل المؤثرة في إدارته، والتأثيرات والمخاطر. وعليه ابتكر كل من: (Jiang; Heiser, 2004:10) مقترحاً جديداً لدورة حياة المشروع يسمى "مخطط العين" "Eye Diagram of Project Management"، وهو يعزز فهم قادة المشروعات لأدوارهم الجديدة، وإمكانية تغيير وظائف دورة حياة المشروع المعروفة؛ حيث يركز المخطط على مقترح جديد لأدوار قائد المشروع. والشكل التالي رقم (5) يوضح ذلك:



شكل رقم (5) مخطط العين ودورة حياة المشروع، المصدر: (Jiang; Heiser, 2004:11)

ويمكن إلقاء بعض الضوء على الشكل السابق، كما يقترحه كل من: (Jiang; Heiser) على النحو التالي:

- المنطقة السوداء، وأطلق عليها شبكية العين، وهي تشكل نطاق المشروع Project Boundary، وفي هذه المرحلة تظهر مهارات قائد المشروع في تحديد نطاق المشروع، وتكوين فريق العمل، وتحديد مخاطر وقيود المشروع، والتحكم في الوقت وتحديده، وإمكانية بقاء المشروع في حدود الميزانية، كذلك يحدد قائد المشروع في هذه المنطقة بدقة مدى نجاح المشروع أو فشله.

- المنطقة الرمادية، وأطلق عليها قزحية العين، وهي تشير إلى الحدود التنظيمية للمشروع Organization Boundary، وفيها تتضح حدود الدعم التنظيمي للمشروع، وتحتوي على السياسات التنظيمية التي تحدد من قبل الإدارة العليا، وعلى الرغم من أنها تبدو خارج تحكم وسيطرة قائد المشروع، إلا أنها تؤثر بشكل جوهري على المشروع، ويؤدي فيها قائد المشروع دور المفاوض مع الوحدات الوظيفية، ويقوم بالتنسيق لعقد الصفقات من أجل الحصول على الموارد النادرة، ويحدث النمو السريع في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتحسن العلاقة بين العمليات التنظيمية والمشروع.

- المنطقة البيضاء، وهي المنطقة البيضاء من العين، وتشير إلى البيئة التنافسية للمشروع Competitive Environment، وهي تعبر عن البيئة الخارجية التي يقع فيها نطاق المشروع وحدوده التنظيمية، وتعتبر في المرتبة الأخيرة لفتيات المشروع، وتحتوي على المستفيدين، والمنافسين، والعوامل الجغرافية والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسسات السياسية. وهذه العوامل تؤثر على مسؤوليات قائد المشروع، والمتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والابتكار، وعليه فإن نجاح قائد المشروع في مسؤولياته السابقة يتوقف على مدى اهتمامه بمكونات البيئة التنافسية لمشروعه.

ومن ثم، تتضح مهمة قائد المشروع في "مخطط العين" في: تحديد المشكلات الحرجة، والمصادر المحتملة للصراعات التي يمكن أن تحدث داخل المشروع، ثم

ترتيب أولويات التعامل معها في كل دورة من دورات حياته؛ حيث اختلاف الاحتياجات الإدارية في كل مرحلة، وعليه أن يركز اهتمامه وطاقته وموارده في التعامل مع المشكلات المختلفة للمشروع والتي تختلف باختلاف دورة حياته، ويعتبر هذا المخطط أداة جديدة تقدم ممارسات وملاحظات مركزة في ضوء البيئة المتغيرة والمعقدة للمشروع، لا يتحرك فيها القائد كما في المخططات الأخرى في كل مرحلة عبر الأخرى بالتوالي، وإنما يتم ضبط وإعادة ضبط المراحل في ضوء رؤية قائد المشروع ومهاراته القيادية.

ب- أهمية المشروعات في التعليم العالي:

في إطار إدراك أهمية إدارة المشروعات وفوائدها في مؤسسات التعليم العالي، توسعت بعض الجامعات على المستوى الدولي في تطبيق إدارة المشروعات، ومن ذلك- على سبيل المثال- Drexel University في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد أعدت دليلاً تنظيمياً لإدارة المشروعات الفردية والمؤسسية، وأنشأت مكتب إدارة المشروعات (PMO) Project Management Office ، فكان ضمانة للتوسع في الجانب الأكاديمي للمشروع، وحافزاً للتوسع في ضمان فعالية موارد الجامعة، كذلك المساعدة في تقييم الجوانب الإستراتيجية والمالية والعمليات والتكنولوجيا في المشروع، وعلى المستوى الاستراتيجي، فإن PMO وفر القدرة على حساب تكاليف وفوائد كل المشروعات بشكل واضح وتأثيرها، وقد نجحت الجامعة في تطبيق إدارة المشروعات واستقبلت أكثر من (150) مبادرة لتحسين تنفيذ مشروعات الجامعة في المستقبل. Austin, et.al, 2013: (88)

ولعل من الفوائد المهمة التي حصلت عليها بعض الجامعات البولندية Polish Universities من تطبيق إدارة المشروعات هو زيادة فعالية الاتصال بين فريق من الباحثين الذين يأتون بفكرة المشروع والخبراء الذين يساعدون على تحويلها إلى اقتراح، مما أسهم في الحصول على مصادر تمويل جديدة. كما أن مثل هذه الإجراءات وفرت الإطار القانوني لتبادل المعلومات بين وحدات الجامعة والمؤسسات الخارجية ذات الصلة بعملية إعداد المشروع. كما أنها ساعدت في بناء بيئة مؤسسية تدعم إدارة المشروعات بكفاءة، كذلك من الفوائد المهمة لإدارة المشروعات في تلك الجامعات هو زيادة القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة وإعداد التقارير عن المخاطر ذات

الصلة، وممارسة التعامل بكفاءة مع مثل هذه الأحداث مع وضع دليل للمشكلات والمخاطر التنظيمية (374: Piasny; Kurzydłowska, 2016)، كذلك تعتبر مؤسسات التعليم العالي في كندا من المؤسسات التي حققت نجاحات في مشروعاتها؛ فقد أدت وحدات المشروعات فيها دورًا رائدًا في مراجعة وتحديث المشروعات، وتبني الأفكار الجديدة حتى تصير مخرجات، وتحديد أدوار جميع العاملين بالمشروع وإدارته، وهيكله فرق عمل المشروع، والتدريب على إجابة استخدام منهجيات إدارة المشروع. (Turner; Hartley, 2016:227)

وبوجه عام تذهب (هاشم، 2010:46) إلى أن تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المشروعات يسمح لها بالانتقال من التطور التلقائي إلى تطوير هادف متقدم، وإيجاد مجتمع عمل مؤسسي موجه بالمشروع، ومن ثم فهي أداة قوية تستعين بها في تقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق بها تغييرات متميزة.

وعليه تستلزم إدارة المشروعات في المؤسسات الجامعية وضع الجداول الزمنية الممكنة، وتحديد المسؤوليات، وإدارة التوقعات، وأن تكون ضمن استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، لتحقيق رضا المستفيدين.

ج- قيادة المشروعات في التعليم العالي، ومهاراتها:

يأتي الفرق بين إدارة المشروع وقيادته، كالفرق بين الإدارة والقيادة؛ فالقيادة تركز على الصورة الكبيرة والأهداف طويلة المدى، في حين إن الإدارة تركز على الأنشطة اليومية، ونظرًا للطبيعة الفريدة لإدارة المشروعات، يتم دمج الدورين الإداري والقيادي في أغلب أنشطة المشروع.

كذلك يبدو مفهوم القيادة في المشروعات في التعليم العالي أكثر غموضًا من القيادة في مشروعات قطاع الأعمال، فقائد المشروع في التعليم العالي يعمل في ضوء قواعد تنظيمية، وتشريعات ونظم قانونية، وامتنال أكثر للقرارات، وقيود ومخاطر، وضغوطات الهيئات الممولة للمشروع، بالإضافة إلى كثرة التغييرات التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي، وتظهر مهارات القيادة في المشروع أكثر في المستوى الإداري المصغر Micro Level عن المستوى الإداري الأكبر Macro (Level 81-82)Austin, et.al., 2013:

ويعرف (Fung, 2015:18) قيادة المشروع بأنها: مجموعة الأساليب التي يستخدمها قائد المشروع في التأثير على فريق العمل وتحقيق فاعليته من خلال وضع رسالة للفريق، وتحقيق الأهداف، والتمكين، والاتصال المفتوح والشفاف، وأخيرًا تكوين معايير وأدوار إيجابية، على أن تغطي قيادة الفريق العوامل الخارجية الشكلية (الكم، والنوع)، والعوامل الداخلية (بقاء الفريق وصلاحيته Team Viability) وقياس كيفية العمل في الفريق كوحدة Works as a Unit.

وقد أصبحت القيادة موضوعًا مهمًا في أدبيات إدارة المشروعات، وقد تركزت وجهات النظر في هذا الشأن في تيارين رئيسيين لقيادة المشروع: التيار الأول محور شخص، أو القيادة الرأسية، وفيها يركز ذلك الشخص بمفرده على دور القيادة ومهاراتها في إدارة المشروعات، والتيار الثاني محور الفريق أو القيادة الأفقية؛ حيث تتوزع القيادة في المشروع على فريق العمل، وقد ركزت معظم البحوث في قيادة المشروع في الغالب على القيادة الرأسية بينما القيادة الأفقية قد بدأت مؤخرًا بوصفها مجالًا مهمًا في عمل المشروع، في حين إن البعض يعرض هذين الشكلين من أشكال القيادة على أنهما منفصلان، وفي الواقع الكثير من المشروعات تشملهما في وقت واحد؛ فالمشروع بحاجة إلى فرق تطوير منتجات جديدة، وعلى الرغم من أن ذلك يعد من مكملات القيادة الأفقية، لكنها لا تحل محل القيادة الرأسية. فالقيادة الرأسية توفر المساحة الاجتماعية والمعرفية في شكل الهياكل والعمليات والأطر المشتركة التي تمكن الفريق من المشاركة في قيادة أفقية. (Muller, et. al., 2016)

(2):

وهذا ما أكده (Fung, 2015:18) من أن هناك علاقة قوية بين أدوار مدير المشروع القيادية وفعالية فريق العمل بالمشروع Project Team Effectiveness، والتي تتوقف على خبرة القائد في إدارة المشروع، وحجم فريق العمل، ووقت إنجاز المشروع، ومساحة القيم السائدة بالمشروع، هذا وهناك أربع فوائد يمكن أن يحققها القائد عندما يزيد من فعالية الفريق، وتشمل:

- زيادة إنتاجية العمل ومعنويات أعضاء الفريق.
- مساعدة مدير المشروع في التركيز أكثر على الأعمال المهمة التي تجنبه الحاجة إلى الجزئيات في الإدارة، أو بمعنى آخر الإدارة اليومية لمشكلات المشروع.

- تعزيز العمل الجماعي داخل وعبر فرق للمساعدة في تحقيق فعالية أداء المنظمة ككل.

- زيادة جودة الخدمة، ورضا المستفيدين.

ويؤكد (معهد إدارة المشروعات، 2008:177) أن القيادة من أهم المهارات البين شخصية المناسبة لعمل المشروع؛ حيث تستلزم المشروعات قيادة قوية، في جميع مراحل دورة حياة المشروع، والذي يتم من خلالها نقل الرؤية وتحفيز فريق المشروع على تحقيق الأداء المرتفع، إلى جانب أن مدراء المشروع غالباً ما يكون لديهم القليل من السلطة المباشرة على أعضاء الفريق في الوسط المصنوعي، لذا فهو بحاجة إلى مهارة التأثير في أصحاب المصلحة "Stakeholder" في الوقت المناسب، والذي يعد من الأمور الحيوية لإنجاح المشروع، وتشتمل مهارات التأثير على ما يلي:

- قدرة على الإقناع وتحديد النقاط والمراكز بوضوح.

- مستويات مرتفعة من مهارات الاستماع النشطة والفعالة.

- مراعاة وجهات النظر المتباينة في أي موقف.

- تجميع المعلومات المتعلقة والمهمة لمعالجة المشكلات الكبرى، والوصول إلى

اتفاقات مع الحفاظ على الثقة المتبادلة

وبذلك يعد التعامل مع أصحاب المصلحة "Stakeholder" وإدارة توقعاتهم من الأمور المهمة التي يمكن الحكم من خلالها على نجاح قائد المشروع التعليمي، وهو مصطلح يعني أي شخص لديه مصلحة في أهداف المشروع. قد يكون أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع أو المستفيدين الذين يستخدمون مخرجاته، أو رعاة المشروع "Project Sponsors"، وهم أولئك الأفراد أو الهيئات الذين لهم حق المساءلة عن نتائج المشروع في القطاع التعليمي ولهم التأثير على المشروع ونواتجه. كما أنهم قد يكونون شركاء في المشروع وقد تتأثر مصالحهم إيجابياً أو سلبياً بأداء أو إنهاء المشروع، كذلك ربما يحصلون أو لا يحصلون على فائدة مباشرة من المشروع. (Glackin, 2009: 8)

وعلى الرغم من أن العديد من الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة المشروع تختص بإدارة المشروع فقط وقد لا تنطبق على غيره من العمليات التنظيمية، إلا أن فهم واستخدام المعرفة والأدوات المتعلقة بالمشروع لا تكفي في حد ذاتها لضمان

إدارة فعالة للمشروعات في التعليم العالي، فهي تحتاج إلى مهارات خاصة وكفاءات أو كفايات الإدارة العامة اللازمة للمشروع، وهذا يستلزم بدوره أن يكتسب مدير المشروع الأبعاد الثلاثة كما يوضحها (معهد إدارة المشروعات، 2008:16) والمتعلقة بكفاءة إدارة المشروعات، وهي كالتالي:

- المعرفة: تشير إلى ما يعرفه المدير عن إدارة المشروعات.
- الأداء: تشير إلى ما يستطيع مدير المشروع أن يقوم بفعله أو تطبيقه ما لديه من معرفة بإدارة المشروعات.
- الكفاءة الشخصية: تشير إلى الطريقة التي يتصرف بها مدير المشروع عند تنفيذ المشروع، أو أحد الأنشطة المتعلقة به، وتشمل الكفاءة الشخصية بالإضافة إلى الاتجاهات والخصائص الشخصية الرئيسة، والقيادة والقدرة على توجيه فريق المشروع نحو تحقيق أهداف المشروع، وموازنة قيود المشروع.
- وبصفة عامة، أصبحت معظم المؤسسات- بما فيها مؤسسات التعليم العالي- تتجه اليوم إلى استخدام المشروعات لتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي رافقه تأكيدها على أهمية امتلاك القيادات للمهارات اللازمة في إدارة المشروعات وتشمل هذه المهارات- على سبيل المثال- التفكير النقدي؛ والاتصالات؛ والإبداع، والتعاون؛ ومحو الأمية المعلوماتية؛ واستخدام التكنولوجيا؛ وإدارة الصراع. وتخطيط واتخاذ القرار؛ والاستقلال الشخصي والفكري؛ والمعرفة المتخصصة والأخلاقية والاجتماعية. (Saungweme, 2015 :132)

القسم الثاني: توجهات تطوير التعليم العالي المصري وانعكاساتها على إدارة وتنظيم المشروعات:

يعد التعليم العالي مفتوق طرق، فهو يوصل مسارات وظيفية وأدوار مجتمعية، كما يؤسس قدرات وكوادر بحثية وعلمية تسهم في مواجهة تحديات المجتمع التتموية والحضارية والعالمية، فهو مساحة تنشئة على المواطنة وآلية للحراك الاجتماعي، وواحد من أدوات التغيير الثقافي والمسار الإصلاحية المهمة، بل يعد من أبرز تشكيلات مشروع الإصلاح الشامل. (مصطفى، عبد الفتاح، 2005:171)، الأمر الذي يفرض توجيه المزيد من الاهتمام بالتحسين المستمر للتعليم العالي بوجه عام ولإدارته بوجه خاص.

ويعرف الباحثان توجهات تطوير التعليم العالي Trends of Higher Education Development بأنها: "الجهود المخططة التي تقوم بها وزارة التعليم العالي المصرية؛ بقصد إحداث تحسينات وإصلاحات في منظومة التعليم العالي، والارتقاء بقدرتها في التنمية المجتمعية، والتي برزت في التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي وما أسفر عنه من إنجاز الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، التي جعلت من المشروعات مدخلاً رئيساً لترجمة هذه الخطة إلى إجراءات فعلية على أرض الواقع. وكذلك التوجه نحو فكر التنمية المستدامة، وما أسفر عنه من إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، التي يشكل فيها التعليم، والابتكار والمعرفة والبحث العلمي محوراً رئيساً".

وفي هذا السياق يستعرض الباحثان في هذا القسم مجموعة من الجزئيات ذات العلاقة، كدواعي تطوير التعليم العالي المصري، وأبرز توجهاته التطويرية، مع الأخذ في الاعتبار الاقتصار على التوجهات الحيوية التي أحدثت فرقاً في خارطة تطويره، وذات الصلة المباشرة بإدارة المشروعات، وقيادتها. ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

1- دواعي تطوير التعليم العالي المصري:

يشهد العالم طفرة لم يشهدها من قبل؛ حيث التقدم التكنولوجي وزيادة المعرفة في كل القطاعات، لذا فإن التقدم الذي يشهده قطاع معين ينعكس بدوره على قطاعات أخرى، فلم تعد هناك مؤسسة يمكن أن تنغلق على نفسها، أو تتعزل عن مجريات الحياة عن غيرها، وإلا كان مصيرها الفناء.

وقد أوضحت (عبد الفتاح، 2006:148) أن هناك عدة دواعي لتطوير التعليم العالي، ولعل من أهمها:

- تنامي المعرفة العلمية بمتواليات هندسية يصعب التنبؤ بمعدلاتها في بعض المجالات، من حيث تنامي المعرفة، وتعدد مجالاتها، وتنوع تخصصاتها، وترابط فروعها، وقصر المدة بين المبادئ والنظريات وبين التقنية والتطبيقات، وتجاوز حدود الدول.

- السعي إلى تعليم متكامل في نواح متعددة يمكن للفرد من خلالها الوصول إلى المعرفة والتفاعل معها ونقدها واستخدامها في حل المشكلات.

- التركيز على التعليم كمتطلب للتنمية؛ حيث يسهم في تكوين أفراد إيجابيين في مختلف شئون وقضايا المجتمع، يستطيعون ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ قرارات في مستويات مختلفة.
- المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية فرضت نفسها على كل قطاعات التعليم العالي.
- عجز مؤشرات الكفاءة الداخلية للجامعات.
- وجود خلل في كفاءة المخرجات التي تخرجها الجامعات.
- وثمة حتمية لإجراء إصلاح جوهري لنظام التعليم العالي المصري تتشأ عن اجتماع ضغوط ناشئة، واختلالات وظيفية متراكمة، كما أشار لها الموجز التنفيذي (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010:10) وتطلق أبرز هذه الضغوط من حاجة مصر إلى:
- تحسين قدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة؛ حيث تكثف بلدان أخرى استثمارها في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة.
- توفير الخدمات التعليمية على النحو المناسب لعدد متزايد ومتنوع من الطلاب.
- الحد من التفاوتات الاجتماعية الناشئة عن الاختلافات في فرص التعليم.
- أما فيما يتعلق بالاختلالات الوظيفية فهي تنطوي على:
- قلة المجالات المتاحة للطلاب وفرص الوصول إليها.
- رداءة نوعية المدخلات والعمليات التعليمية.
- القصور واختلال التوازن في المخرجات من الخريجين مقارنة باحتياجات سوق العمل.
- قلة كفاية تطوير القدرات البحثية الجامعية، وضعف الروابط مع نظم الابتكار الوطنية.
- وتأسيساً على ذلك تتطلب هذه الحتمية إجراءات حاسمة؛ لتحسين الاتساق على صعيد السياسات، والاستجابة المؤسسية، وفعالية تكاليف النظام، وبصفة خاصة، ثمة ضرورة إلى توجيه ما يتخذ من إجراءات نحو الحد من الجمود الهيكلي في نظام التعليم العالي، وتحسين التوجيه والتنسيق على الصعيد الوطني، وتوسيع نطاق

الاختيارات المتاحة أمام الطلاب، وزيادة قدرة ومرونة مؤسسات التعليم العالي في ظل نظام أكثر تنوعاً، بالإضافة إلى تمويل النظام بأسلوب يتسم بمزيد من العدالة والكفاءة وبطريقة قابلة للدوام.

2- أبرز توجهات التعليم العالي المصري التطويرية:

استجابة للمستجدات والتحديات التي تواجه التعليم العالي في مصر تم إنجاز الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، من أجل تحقيق الانسجام والتكامل بين الغايات والأهداف وآليات التنفيذ، والذي ظهر فيها فكر إدارة المشروعات وتطبيقاتها في التعليم العالي المصري، بطريقة ممنهجة، واعتبرت المشروعات أحد آليات التطوير وترجمة السياسات العامة إلى إجراءات فعلية لها هيكل وكيان تنظيمي، وعلى إثرها استحدثت بالفعل وحدة تنظيمية ضمن البنية التنظيمية لكل جامعة، أطلقت عليها "وحدة إدارة المشروعات"، وذلك لضمان استمراريته.

ومن هذا المنطلق يناقش الجزء التالي بقدر من التفصيل الخطة الإستراتيجية، على نحو خاص، كأحد مخرجات جهود تطوير التعليم العالي المصري؛ لارتباطها المباشر بإدارة المشروعات وقيادتها، والتي تعد أكثر ارتباطاً بأهداف البحث، ومن ثم عرض وتحليل التنظيم الإداري للمشروعات في مصر، كأحد نتائج جهود تطوير التعليم العالي. كما سيتم التعرض أيضاً إلى أحد التوجهات التطويرية المستقبلية للتعليم العالي في مصر، ضمن "رؤية مصر 2030"، والتي يمكن للمشروعات وقيادتها أن تؤدي فيها دوراً كبيراً، من حيث تحويلها وترجمتها مستقبلاً إلى حقائق تطويرية ملموسة على أرض الواقع. ويمكن تناول ذلك كالتالي:

أ- الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي الصادرة عن المؤتمر القومي للتعليم العالي المنعقد في (13-14 فبراير 2000):

لقد كان التنفيذ الناجح والتقييم الإيجابي لمشروع التعليم الهندسي والفني من قبل البنك الدولي وراء استمرار الحكومة المصرية في أجنحتها الإصلاحية لتشمل منظومة التعليم العالي بالكامل، فقد تم تشكيل لجنة وطنية بمشاركة من كافة الأطراف المعنية الرئيسية، وتم تكليفه بإعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل (2002-2017)،

والتي أقر لها فترة تنفيذ على ثلاث مراحل، مدة كل منها خمس سنوات، من أجل إنجاز الإصلاح الشامل للمنظومة التعليم العالي. (سعيد، 2012:167)

فقد صدر قرار وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي بتشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي، تكون مهمتها الإشراف على وضع مشروع خطة إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، ووضع تصور لآليات التنفيذ، للعرض على مؤتمر قومي يعقد لهذا الغرض لإقرار ما ورد به (قرار وزاري رقم 1423، 1998)، ثم صدر قرار وزير التعليم العالي بتشكيل (6) لجان فرعية لمعاونة اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي والجامعي، وبلغ عدد أعضائها (721) عضواً، على أن تكون الجهة المكلفة بتنفيذ ومتابعة هذه الإستراتيجية هي: "وحدة إدارة مشروعات التطوير" بوزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي - 2000، 2)، وقد استغرق وضع هذه الخطة الفترة الممتدة من (1998 - 2000)؛ حيث تم اعتمادها في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي، الذي عقد في (فبراير 2000).

وفي هذا الإطار تم وضع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي الصادرة عن المؤتمر القومي للتعليم العالي المنعقد في الفترة من (13-14 فبراير 2000)، وقد ارتكزت أبرز أهدافها على إيجاد مناخ إيجابي لتحسين جودة نظام التعليم العالي وكفاءته من خلال: الإصلاح التشريعي، وإعادة الهيكلة، وإيجاد آليات مستقلة لضمان الجودة، واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء، والتي ترجمت إلى (25) مشروعاً، وأكدت الوثيقة الاسترشادية لتطوير التعليم العالي، والتي تمخضت عن المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام 2000، في مادتها الخامسة على: "أن أفضل أسلوب للتطوير الشامل للتعليم العالي المصري هو الذي يقوم على مشروعات مدروسة بدقة، وذات قيمة مضافة". (وزارة التعليم العالي - 2000:9، 3)

وبالفعل أطلقت مصر في العام 2002 "مشروع تطوير التعليم العالي" Higher Education Enhancement Project بقرض من البنك الدولي، بالإضافة إلى تمويل جزئي من الحكومة المصرية وبعض المصادر الأخرى. يشمل هذا المشروع (6) مشروعات فرعية، كما أشار إليها (تقرير اليونسكو الإقليمي، 2009:34):

1- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) وهذا المشروع هو آلية دورية تنافسية، تم إنشاؤها لمساندة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لتمويل برامج التطوير الخاصة بكل منها.

2- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP).

3- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP).

4- مشروع تطوير كليات التربية (FOEP).

5- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية (ETCP).

6- مشروع توكيد الجودة والاعتماد (QAAP).

بالإضافة إلى مشروعات تطوير البنية الأساسية للتعليم العالي. تنفذ بعض هذه المشروعات بالشراكة مع دول البحر المتوسط و بمشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية المصرية، والبعض الآخر بالتعاون مع فرنسا وألمانيا والاتحاد الأوروبي". ولقد اتبع في تنفيذ هذه المشروعات السنة منهجًا تنازليًا للعديد من الأسباب منها: أن الجامعات لم تكن مستعدة لقبول التغيير؛ نظرًا لضعف الثقة، والحاجة إلى بناء الكتلة الحرجة من الأطراف المعنية لتنفيذ التغيير، وتوفير البيئة والثقافة اللازمين من أجل قبوله وتجنب مقاومته، وغياب آليات التنافس الشفافة لتشجيع المنافسة. وفي مواجهة هذه التحديات، أسهم تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم العالي المصري في وضع الأساس لتحسين جودته، من خلال الإصلاحات التشريعية وإعادة الهيكلة ووضع آليات ضمان جودة وأنظمة مراقبة وتقييم مستقلة. وتعد هذه المرحلة من المراحل المهمة؛ إذ عليها يرتكز نجاح المراحل التالية من الإصلاح، من خلال الاستفادة من الأخطاء مع إتباع منهج تصاعدي، يركز على الجودة، بغرض تعزيز مفهوم المسؤولية عن الإصلاح بين مؤسسات التعليم العالي المصرية. (سعيد، 2012: 170)

ومن خلال التخطيط الاستراتيجي للتعليم ومراحل التطوير منذ فبراير 2000، والتي احتوتها تقارير اليونسكو العالمية، ظهرت عدة أمور: وهي التعلم مدى الحياة وإحكام الربط بين مراحل التعليم المختلفة، وتوسيع أطر التعاون الدولي والحفاظ على الهوية القومية، والتنوع في السياسات والنظم التعليمية والممارسات الديمقراطية، وبناء الشخصية المتكاملة للطالب، وتحديد دعائم التعلم للمعرفة، والتعلم للعمل، والتعلم

لتنمية العمل المشترك مع الآخرين، والتعلم لتنمية الذات وإثراء الشخصية الإنسانية، مع إشراف مختلف أطراف مجتمع في تمويل واتخاذ القرارات واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات، وإدخال أنماط جديدة في منظومة التعليم العالي وتحقيق استقلال مؤسساته. (البربري، 2016: 82)

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تناول أبرز ملامح إدارة وتنظيم المشروعات ومستوياتها التنظيمية في التعليم العالي، والتي كانت أبرز مخرجات الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي على النحو التالي:

في إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة جاءت مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر، والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام 2000، أصدر المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم (405) بتاريخ 2002/12/14، وجلسته رقم (406) بتاريخ 2003/2/8، قرارات بالموافقة على الهيكل التنظيمي والإطار العام المنظم لإدارة تنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي، ونص البند الرابع من القرار على: "إنشاء وحدات مشروعات التطوير على مستوى الجامعات المصرية والمعاهد الفنية في المرحلة 2007/2002 في المستويات التالية: اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي، ولجنة تسيير مشروعات تطوير التعليم العالي، ووحدة إدارة المشروعات بالمجلس الأعلى للجامعات، ووحدات إدارة مشروعات التطوير على مستوى الجامعات المصرية. (في: البربري، 2016: 98)

وجدير بالذكر، أنه على الرغم من أن إدارة المشروعات تعد تنظيمياً إدارياً له سمات خاصة تختلف عن التنظيمات التقليدية، بما يتيح لهذا التنظيم المرونة التي يحتاجها للتعامل السريع مع المتغيرات، إلا أن التنظيم الإداري للمشروعات في مصر لم يتخلّ عن البيروقراطية والهيراركية المعقدة؛ حيث اتسم بهياكل تقليدية هرمية رأسية جامدة في مجملها، لا تتفق مع الطبيعة المؤقتة للمشروع، ولا تتفق أيضاً مع سرعة التغييرات التي تحدث خلال مراحله، والتي تحتاج إلى سرعة التحرك دون انتظار الإجراءات العادية الروتينية أو التقليدية. وفي هذا الإطار يمكن عرض واقع التنظيم الإداري لمشروعات التعليم العالي في مصر كما يلي:

- الإدارة العليا للمشروع:

تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي تقوم بالتخطيط

والتنسيق والمتابعة لأنشطة التطوير في المشروعات المختلفة، التي تتناول أهم المحاور في عملية التطوير المستمر، كما تم إنشاء صندوق لخدمة هذه المشروعات يسمى: "صندوق تمويل مشروعات تطوير التعليم العالي (HEEPF) (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، د.ت، 3) وتعتبر وحدة إدارة المشروعات Projects Management Unit (PMU) من الكيانات شبه المستقلة التي أنشئت وألحقت بهيكل وزارة التعليم العالي.

وقد أوكل للوحدة على مستوى الوزارة الأنشطة والمهام التالية (بطرس، 2008: 290):

- التنسيق بين مشروعات التطوير في وزارة التعليم العالي والجامعات.
- وضع مؤشرات لقياس أداء المشروعات على مستويات وحدة إدارة المشروعات ومشروعات التطوير بالوزارة والجامعات.
- التقويم والمتابعة للمشروعات وإعداد التقرير التجميعي لمشروع تطوير التعليم العالي.

- متابعة قياس أثر المشروعات على تقدم التنمية المجتمعية. وفي هذا الصدد يرى (السلمي، 1995: 51) أن مهام الإدارة العليا في كافة المنظمات تتبلور بالدرجة الأولى في توفير التوجيه العام للأداء، وهي تكمل بعضها البعض، وتعكس على نواحي النشاط الإداري جميعاً، وتنقسم تلك المهام أساساً إلى نوعين هما:

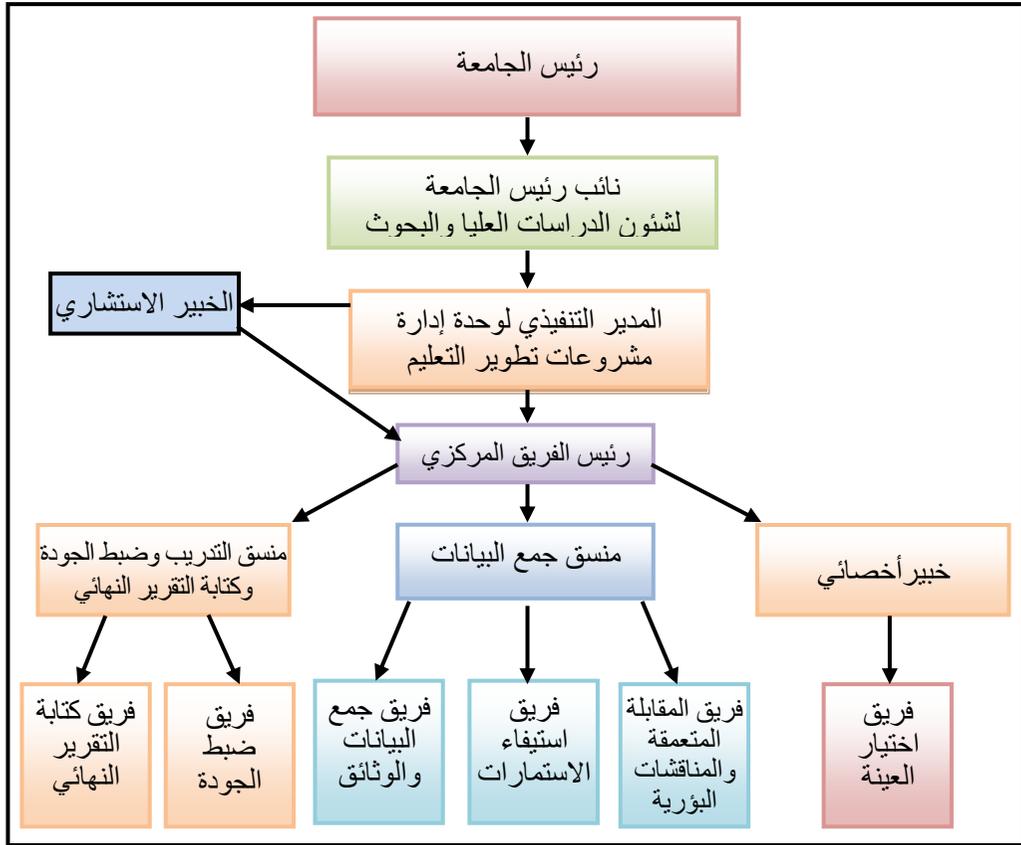
- أ- تشكيل السياسات الرئيسية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط.
- ب- تهيئة المناخ الداخلي للمشروع بما يسمح بتنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف. وعادة ما يمارس المدير في المستويات العليا تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات الوزارة، ويؤدي دوراً استراتيجياً في وضع الخطة، ويمارس نشاط الرقابة الشاملة أو الإستراتيجية. وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرون في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية، أي أنهم يستخدمون طرقاً مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات غير النمطية أو المتكررة. (الأغا، 2003: 273)

ونظرًا لأن قيادات الإدارة العليا هي التي تحدد الخطة الإستراتيجية، موضحًا بها الأهداف الإستراتيجية ومسئولية أعضاء الجامعة، وفي ضوءها تتبنى الجامعة مجموعة مشروعات لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية؛ لذا يعتبر دعم الإدارة العليا بالجامعة أحد التحديات التي تواجه إدارة المشروعات بها، والتي بناءً عليها يتوقف نجاح أو فشل هذه المشروعات. (هاشم، 2010:77)

- الإدارة الوسطى للمشروع:

في ضوء توجهات التطوير والخطط الإستراتيجية وما تم إقراره على مستوى الوزارة، قامت كل جامعة بتكوين وحدة لإدارة مشروعات التطوير على أن تكون هذه الوحدة (PMU) ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وتتبع الإدارة العليا للجامعة. وهكذا يكتمل البناء المؤسسي لعملية التطوير من إنشاء الهياكل التنظيمية وتكوين اللجان القومية لإدارة مشروعات التطوير وتوفير التمويل اللازم لوضع الخطط والبرامج وتنفيذها، على أن تتبنى الجامعات قضية التطوير كقضية مستمرة؛ حيث إن دواعي التطوير من متغيرات محلية وعالمية متسارعة مستمرة، وعلى أن تظهر في صورة وحدات لإدارة المشروعات على مستوى كل جامعة، تعمل على تنفيذ مشروعات وزارة التعليم العالي، على أن تكون هذه الوحدة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وتتبع إدارتها العليا.

وغالبًا ما تكون وحدات إدارة مشروعات التطوير بالجامعة تابعة مباشرة من رئيس الجامعة، ويوضح شكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لفريق دراسة قياس أثر ومردود مشروعات تطوير التعليم العالي بجامعة بنها كنموذج:
(www.bu.edu.eg/univ_info/dev-pro-new-2.html);



شكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لوحدة مشروعات التطوير بجامعة بنها

المصدر: (www.bu.edu.eg/univ_info/dev-pro-new-2.html)

- المهام الرئيسية لوحدة إدارة مشروعات التطوير:
 - إعداد إستراتيجية التطوير بالجامعة ورسالتها والتحديث المستمر لها، في ضوء المستجدات والتطورات القومية في سياسات تحديث التعليم العالي.
 - التنسيق بين مراكز التطوير التالية المختلفة: مركز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومركز التنسيق والعلاقات الخارجية، ومركز تطوير نظم المعلومات الإدارية. وذلك لتحقيق كفاءة وفاعلية تكامل الأداء في تنفيذ مشروعات التطوير التي تقوم المراكز على تنفيذها.

- متابعة أداء المراكز وتقويمها طبقاً لخطط العمل التنفيذية المعتمدة من لجان تسيير المراكز، وذلك لعرض تقارير المتابعة والتقويم على مجلس إدارة الوحدة ومجلس الجامعة.
 - تمثيل الجامعة في الاتصال مع الوحدة الرئيسية لمشروعات تطوير التعليم العالي بالوزارة.
 - التنسيق بين مشروعات التطوير المختلفة لتحقيق التكامل فيما بينها.
 - متابعة ما يصدر عن الجهات الأعلى من سياسات وبرامج، بغرض إتاحتها لفرق العمل لمشروعات التطوير.
 - القيام بعمل التوعية والإعلام اللازمين حول نشاطات ومشروعات التطوير، وذلك من خلال عقد ورش العمل والندوات واللقاءات وغيرها.
 - مراجعة ومناقشة مشروعات التطوير المقدمة من وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية لجهات التمويل المحلية والدولية، وذلك لتحقيق التكامل بين تلك المشروعات.
 - متابعة تنفيذ وتقييم أداء مشروعات التطوير الممولة من مختلف مصادر التمويل.
 - الإسهام في تشكيل مجموعات عمل استشارية وتنفيذية من الخبرات المتميزة، للمشاركة في مشروعات التطوير الإقليمية والقومية.
 - قياس وتحليل مدى تأثير عائد مشروعات التطوير على تنمية وتطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي للجامعة وذلك بالتنسيق مع مركز توكيد الجودة والاعتماد.
 - التنسيق مع وحدات متابعة مشروعات التطوير بالكليات، ودعمها في نشاطات التوعية والتدريب والمتابعة.
- ولا تختلف مهام وحدات إدارة المشروعات في الجامعات المصرية الأخرى كثيراً عن المهام السابقة، ففي جامعة سوهاج تعتبر وحدة إدارة مشروعات التطوير بالجامعة وحدة ذات طابع خاص، تتبع وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي إلى أن تستقل عنها عندما تقرر إدارة الجامعة إمكانية ذلك فيكون لها استقلال فني ومالي وإداري، ووضعت جامعة سوهاج توصيف مهام وحدة إدارة المشروعات بالجامعة في ثلاثة جوانب أو اتجاهات:

(http://www.sohag-univ.edu.eg/pmu/?page_id=46)

أ- اتجاه المشروعات المنفذة في الجامعة ومنسقيها.

ب- اتجاه إدارة الجامعة.

ج- اتجاه وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي.

ومن الملاحظ من العرض السابق أن المشروع ظهر في هذا المستوى الإداري (الجامعات) كجزء من التنظيم الوظيفي، والذي وصف (نصير، 2009:100) التنظيم الوظيفي للمشروع بأنه نوع من التنظيمات ذات الشكل التدريجي الرأسي؛ حيث إن لكل فرد رئيساً محدداً، كما يتم تجميع أعضاء الفريق من الأماكن الوظيفية التخصصية، وتتم إدارتهم عن طريق شخص يمتلك الخبرة ويتقيد بالنطاق العملي للمشروع وبحدود الوظيفة ويتحكم في ميزانية المشروع، وينسق الاتصالات بين أعضاء الفريق ومع أصحاب المصلحة.

وقد اختارت كل جامعة الشكل أو التنظيم الإداري لمشروعاتها بما يتوافق مع متطلباتها وهيكلها الإداري الذي يعمل على تحقيق أهدافها، واستراتيجيات تطويرها، والموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة لها.

- الإدارة التنفيذية للمشروع:

تظهر مرحلة قيادة المشروع التعليمي بشكل واضح حين يخرج المشروع إلى حيز التنفيذ؛ حيث تتطلب هذه المرحلة اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لإنجاز المشروع وما تتطلبه من تحقيق الأهداف، والاتصال بالعاملين وتحفيزهم والرقابة عليهم، ومتابعة عمليات التنفيذ واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي يمكن أن تظهر (الفضل، العبيدي، 2005:31)

وظهرت هذه المرحلة في التنظيم الإداري للمشروع في مصر في صورة إنشاء وحدات فرعية على مستوى الكليات لإدارة هذه المشروعات ومتابعتها، يعين قائدها من قبل عميد الكلية أو المعهد، ويكون المدير التنفيذي للوحدة، على أن يكون مشهوداً له بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية بالخبرة والكفاءة المتميزة في إدارة المشروعات، ولا يشغل منصباً إدارياً بها، يعينه عميد الكلية أو المعهد مديراً لوحدة إدارة المشروعات بالكلية لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، وتتلخص مهامه واختصاصاته فيما يلي (وحدة إدارة المشروعات والتطوير، 2011):

- يكون حلقة اتصال بين وحدة إدارة المشروعات بالجامعة والكلية.

- الدعم والإعلام بالكلية.

- المشاركة في متابعة الأداء في المشروعات الممولة.

ب- تقييم أداء وأثر مشروعات تطوير التعليم العالي المصري:

تم إخضاع مخصصات مشروع تطوير التعليم العالي للتقييم الداخلي؛ للوقوف على أثر أنشطة وإنجازات المشروع على مؤسسات التعليم العالي، كما خضعت أيضًا للتقييم الخارجي من قبل المؤسسات المستقلة والمجموعات المهنية والأفراد. وفيما يلي نبذة موجزة عن نتائج جهود تقييم مشروع تطوير التعليم العالي في مصر، كما أشار لها (سعيد، 2012:173) على النحو التالي:

- تقييم الأثر الداخلي: وقد ارتكز على قياس تأثير مشروعات الإصلاح منفردةً ومجمعةً وعلى مستويات مختلفة. ولقد تم تطوير إطار عمل لتقييم الأثر الداخلي واستخدامه في ثلاث مراحل وهي: التجريب والتطوير والتنفيذ، وإضافةً إلى ما سبق أعد البنك الدولي تقريرًا عن مشروع تطوير التعليم العالي HEEP باسم تقرير استكمال التنفيذ ICR والذي يعتبر تقييم الأثر جزءًا إلزاميًا منه. وجرى تطبيق النتائج الأولية لدراسات تقييم الأثر الخاصة بتقرير استكمال التنفيذ والتي أجرتها وحدة إدارة المشروعات في وزارة التعليم العالي MOHE بالتعاون مع البنك الدولي على نطاق تجريبي يضم ثلاث جامعات عامة أختيرت بهدف استنباط البيانات الأساسية اللازمة للمرحلة الثانية من الإصلاح.

-تقييم الأثر الخارجي: كلفت الحكومة المصرية وزارة التعليم العالي) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) بالتعاون مع البنك الدولي The World Bank بإجراء مراجعة / دراسة مستقلة ومشاركة التمويل لمنظومة التعليم العالي في مصر استنادًا إلى التقرير القطري الصادر عن وحدة التخطيط الاستراتيجي/ وزارة التعليم العالي، والدراسات الاستقصائية والمقابلات الشخصية التي تم تنفيذها مع الأطراف المعنية والمستفيدين؛ من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف التي ربما أغفلها المراقبون الداخليون، وإعداد خيارات السياسات الفورية وطويلة الأجل لتنمية رأس المال البشري.

وتم تكليف مجموعة تقييم مستقلة IEG من قبل البنك الدولي لتقييم البرامج والأنشطة التي مولها البنك لغرضين، أولهما: ضمان نزاهة عملية التقييم الذاتية للبنك والتحقق من أن عمل البنك الدولي يحقق النتائج المتوقعة، وثانيهما، المساعدة في وضع توجيهات وسياسات وإجراءات محسنة من خلال نشر الدروس المستفادة من الخبرات السابقة، وعند اختيار العمليات التي تخضع للتقييم (وهي حوالي 25-30% من العمليات سنوياً)، يتم تفضيل العمليات ذات الطبيعة المبتكرة أو واسعة النطاق أو المعقدة، والتي تكون وثيقة الصلة بالدراسات أو التقييمات القطرية التالية أو التي يكون المدراء التنفيذيون أو إدارة البنك قد طلبا تقييمها، والتي يتوقع أن تفرز دروساً مستفادة مهمة. و وقع الاختيار على ثلاثة مشروعات يمولها البنك منها مشروع تطوير التعليم العالي المصري.

ج- إستراتيجية التنمية المستدامة: "رؤية مصر 2030":

يعيش العالم الآن في عصر تقنية المعلومات واقتصاد المعرفة الذي يتطلع إلى تعزيز الإمكانات المعرفية والعمل على الاستفادة منها في تطوير المجتمعات الإنسانية، وتوظيف جميع أجهزة التقنية وأنظمة الاتصالات والمعلومات في معالجة ونقل وبت وتخزين المعلومة بجميع أشكالها، وجدير بالذكر أن الفجوة المعلوماتية بين دول العالم الصناعية وبقية دول العالم تهدد بتهميش الدول غير المعلوماتية وإقصائها عن الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة. (البريري، 2016: 2)

وفي هذا السياق يعد الإصلاح الإداري من أبرز مقومات تحقيق الرؤية المستقبلية لمصر 2030، ويمكن تحقيقه عن طريق دعم اللامركزية والتوسع فيها، ومحاربة الفساد الإداري، وتطبيق نظام واضح للاختيار والتعيين، وتدريب وتنمية العنصر البشري، وتفعيل دور وزارة التنمية الإدارية. (رضا، 2015: 62)

كما يتطلب تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم في مصر منظومة تعليم عالية الجودة تتكون من العديد من العناصر، في مقدمتها: التدريس والمناهج وأساليب التعليم ونوعيته والشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني واللامركزية، فالرؤية المستقبلية في 2030 "تعليم راقي النوعية" أو إستراتيجية التنمية المستدامة: "رؤية مصر 2030" يمكنها أن تنقل مصر سريعاً إلى اقتصاد المعرفة ويفرز قدرتها التنافسية، وذكر (رضا، 2015: 65) أنه من أهدافها المهمة:

- التوسع الكمي والكيفي في تقديم الخدمة التعليمية والوصول بها إلى كل مواطن.
- إعادة هيكلة النظام التعليمي بحيث يستجيب للتغيرات الديناميكية السريعة في أسواق العمل.
- الارتفاع بنوعية التعليم إلى أعلى مستويات الجودة مقومة بالمعايير العالمية المعتمدة.
- تعزيز القيم والمواقف واكتساب السلوكيات والمهارات وبناء القدرات.
- تشجيع حرية الإبداع والتفكير والتميز للطلاب المستفيدين من العملية التعليمية.
- مركزية الاهتمام بالتعليم والبحث العلمي.
- بناء مراكز التميز.

وظهرت ضرورة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرؤية من خلال الاهتمام بربط سوق العمل بالنظام التعليمي، وذلك من خلال ترسيخ المهارات التي تساعد الخريجين على التعامل والاندماج مع القطاع الخاص، وتنمية قدرتهم على تعزيز قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما ظهرت في التركيز على الدور التنموي للجامعات، وضرورة أن تولي مستقبلاً المزيد من الاهتمام بالبحث والابتكار والتطوير. وعليه يجب أن يصبح التعليم أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل من خلال عدة محاور من أهمها: توظيف العملية التعليمية في بناء قوى عاملة، ذات مهارة عالية، وإعادة هيكلة النظام التعليمي، بحيث يستجيب للتغيرات الديناميكية سريعة التغير. (رضا، 2015:65)؛ (ج.م.ع: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016)

ومن ثم، يمكن الاستفادة من مدخل إدارة المشروعات في الانتقال بهذه الرؤية إلى استراتيجيات وخطط إجرائية وبرامج موجهة تظهر في صورة مشروعات، موجهة لداخل الجامعات أو خارجها، قائمة على كوادرات قيادية تتسم بالقدرة والكفاءة في البحث والابتكار والتطوير، وإحداث التقدم التقني في مشروعاتها؛ حتى تستطيع تلبية متطلبات مجتمع واقتصاد المعرفة، الذي يعتبر أحد منطلقات تطوير التعليم العالي في رؤية 2030. وعلى أن تتوجه هذه المشروعات- التي تحول تلك الرؤية إلى

إجراءات ومهام عملية- نحو الدولية القائمة على كسر الحواجز بين نظم التعليم العالي والتوجه نحو التدويل والحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتسويق التكنولوجيا، لتعزيز القدرة التنافسية وتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة، الأمر الذي يتوافق وما تطرحه الرؤية من مشروعات في مجالات علمية وتقنية دقيقة، ومن هذه المشروعات -على سبيل المثال- التوسع في المعاهد التكنولوجية، والجامعات الاستثمارية، والوحدات التعليمية الذكية، ومشروعات نظم المعلومات الإدارية المتكاملة، ومشروعات المكتبات الرقمية وميكنة مكتبات الجامعات، والمجمعات التكنولوجية المتكاملة، والتوسع في مشروعات "إنشاء منظومة معامل النانو تكنولوجي بالجامعات المصرية".

القسم الثالث: الأدوار المتوقعة لقادة مشروعات التعليم العالي:

تؤدي القيادة دورًا مهمًا في رفع كفاءة مشروعات التعليم العالي، سواء القائم منها، أو المزمع إنشاؤه. ويشير الواقع إلى أن بعض المشروعات قد حققت نجاحًا ملموسًا بسبب قوة قيادتها، وقدرتها على حسن استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية وتوجيهها، وفي الوقت ذاته فإن بعضًا منها قد ناله الإخفاق؛ بسبب ضعف القيادة وضعف استثمارها للكفاءات البشرية. الأمر الذي يؤكد على أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة في نجاح المشروعات بالتعليم العالي.

وقبل عرض وتحليل الأدوار المتوقعة من قادة المشروعات، هناك مجموعة من الافتراضات أو ما يمكن أن يطلق عليه مسلمات، يجب أن نسلم بها لكي ينجح قائد المشروع في القيام بأدواره المقترحة، وكي تتوافق مع طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، وطبيعة فكر إدارة المشروعات.

والمسلمة هنا تشير إلى أن هناك أمورًا ينبغي علينا أن نسلم بها دون الحاجة إلى بذل الجهد في إثباتها، وذلك كنقطة بدء للتفكير في الأدوار المتوقعة لقادة المشروعات أو كيفية ممارستها أو تطويرها. علمًا بأن هذه المسلمات قد تحتاج مستقبلاً إلى تطوير وتعديل، ولكنها تظل رصيدًا ينبغي أن يستثمر عند التوجه أو التفكير مستقبلاً في تجديد أو تطوير أدوار قادة المشروعات في التعليم العالي، ومن هذه المسلمات:

1- أن إدارة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي ليست مجرد عمليات

روتينية متكررة، شأن أية عمليات أو مهام وظيفية، بل هي إدارة تركز على الابتكار والريادية، وتهدف بشكل مستمر إلى تلبية الاحتياجات المتجددة، وتحقيق التطوير المنشود والتنمية المستدامة. ومن ثم فهي بحاجة دائماً إلى قيادات ذات قدرات ومهارات خاصة ونوعية.

2- أن العالم في تغير مستمر، علمياً وتكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً، ومن ثم تتغير مداخل وأساليب الاستفاة من معطياته ومواجهة تحدياته، لذا تخضع إدارة المشروعات وقيادتها لمثل هذا المنطق من التغيير والتطور المستمر، مما يفرض توافر قدرات ومهارات قيادية تتسم بالمرونة، والمخاطرة، للاستفاة من الفرص ومواجهة التحديات.

3- أن أعضاء هيئة التدريس يصنفون بحكم طبيعة عملهم أنهم أحد أبرز أركان إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها، وهذا يحتم بدوره أن يمارسوا أدوارهم في قيادة المشروعات على أسس علمية، نابعة من لب الإدارة الحديثة، ومن أسس ومبادئ علم إدارة المشروعات.

4- أن الحكم على نجاح أي مشروع لا يتوقف فقط على جودة تنفيذه وفق التكلفة والزمن والأهداف والمعايير المحددة، وإنما يمتد إلى قياس مدى إسهامه في تحقيق الرؤية العامة للجامعة أنياً ومستقبلياً، في إطار النظر إليه كحلقة في سلسلة مشروعات متنوعة وممتدة تعمل تحت مظلة إستراتيجية شاملة وممتدة. ومن ثم حاجة المشروع إلى قيادة ذات نظرة تكاملية ومستقبلية.

5- أن قائد المشروع يعزى إليه جميع أدوار ومهام وأنشطة المشروع، ونجاحه أو إخفاقه، باعتباره المسئول الأول والأخير عن تنفيذ المشروع، وفق الأهداف والمعايير المحددة سلفاً، وعليه يفترض أن يتوافر لدى قائد المشروع عدة أمور:

- لا بد وأن يكون مؤهلاً دراسياً وتدريبياً في مجال إدارة المشروعات، لأن هذا الحقل من الدراسة يشتمل على عدة استراتيجيات لإدارة المشروعات من حيث: تحديد أهداف المشروع، وتجنب ارتكاب الأخطاء المكلفة، بالإضافة إلى أن دراسة إدارة المشروعات تعمل على توجيه مهارات الأفراد الضرورية نحو تعزيز التعاون فيما بينهم، والحصول على الدعم والموارد من أجل إنجاز العمل (حجازي، 2013: 21).

لا بد وأن يمتلك معرفة متطورة Sophisticated Knowledge عن بعض العلوم

مثل: علم النفس والعلوم السياسية والتنظيمية والتشريعات والقوانين والاقتصاد والجوانب الفنية والعلمية لعلم إدارة المشروعات ومهارات الاتصال. (2004:9) (Jiang; Heiser,

- لا بد أن يمتلك الكفاءة الإدارية والمهارات اللازمة لإدارة المشروع، التي تساعده على إكمال المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية المحددة، ووفق أهداف ومخرجات واضحة ومعلنة بكفاءة، وحسب متطلبات أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع، ووفق رغبته القوية في إنجاز مشروعه.

6- أن المستوى الإداري المختص بإدارة المشروع وتنفيذه قد منح وبشكل مكتوب أو ضمناً، الصلاحيات اللازمة لإدارة المشروع، وقد وضعت وحدات إدارة المشروعات في كافة المستويات التنظيمية كافة الموارد البشرية وغير البشرية بين يديه؛ لإنجاز المشروع في الوقت المحدد وبأهدافه المطلوبة، ووفق الميزانية المخطط لها.

7- أن وحدات إدارة المشروعات بمستوياتها الإدارية المختلفة تدعم قائد المشروع، بكل أشكال الدعم التنظيمي، ومساندته في تكوين فريق إدارة المشروع، الذي يمتلك الإمكانيات والقدرات المتميزة، والتي تحتاج منه فقط المهارة الإدارية والفنية والقيادية في إدارتها وتوجيهها.

في ضوء ما سبق يمكن تناول أبرز الأدوار المتوقعة أو المأمولة من قائد المشروع في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:

1- الدور التخطيطي: Planning Role

يعد التخطيط عملية مستمرة ومصاحبة للمشروع في جميع مراحل بدءًا بمرحلة وضع الخطط الأولية له، والتي تتمثل في دراسة الجدوى وتحليل العمل والتحليل التنافسي، وهذه كلها أدوات أساسية تؤدي دورًا كبيرًا في اختيار المشروعات، والتي تزود بدورها صانعي القرار بفكرة أولية حول مستلزمات المشروع وفوائده.

وتقوم القيادات الجامعية في مرحلة تخطيط المشروع بتحديد المشروع ورصد المشاكل التي تنوي معالجتها أو تفادي الوقوع بها، وهذا يؤدي إلى سرعة وبساطة الإجراءات، كما يتم تعيين مدير للمشروع؛ ليتولى بذلك القيام بمجموعة من الأدوار التي تتعلق بإدارة المشروع، وتخطيطه داخليًا.

وقبل بدء تشغيل المشروع لابد من عملية تستند إلى تصميم واضح، ووضع خطة شاملة لتحديد جدواه، وبعد اختيار الهدف، فإنه من المفيد القيام ببعض عمليات العصف الذهني وإعداد قائمة بالمهام المختلفة التي تشمل المشروع فضلاً عن الاحتياجات والمتطلبات الأساسية ليتم الوفاء بها. وينبغي أن توضح هذه القائمة تلك المتطلبات للآخرين، حتى يتمكنوا من إعطاء الأولوية في الترتيب إلى العمليات التي تحتاج إلى أن تكتمل. أما المهام الكبيرة التي تأخذ وقتاً أطول فلا بد وأن تبدأ في أقرب وقت ممكن، في حين إن المهام الصغيرة يمكن استخدامها لملء الفجوات بين الآخرين. أما المهام التي تعد متطلبات أو شروط قبلية فلا بد أن تكتمل في سلسلة في وقت واحد، بالاعتماد على الموارد المتاحة. وبعد تقسيم المشروع إلى أجزاء، تحدد المهام الفردية التي يمكن أن تسند إلى شخص أو الفريق أو القسم الذي يحتوي على معظم الخبرة أو المعرفة في مجال معين من مجالات عمل المشروع.

(9: Swinson; Clark; Ernst & Sutton, 2016)

ومن هنا تأتي أهمية إشراك قائد المشروع للمجموعات المستهدفة في تخطيط المشروع، مما يساهم في تكوين فهم أكبر لدى الأفراد عن المشروع ويكون لديهم الاستعداد لتنفيذه، كما أن المشروع سيحتوي على أكبر عدد ممكن من المشاكل التي ستتم معالجتها أو تقادي وقوعها. (الحطاب، 2009: 71)

ويمكن للقائد تحديد الأفراد المشاركين في المشروع من خلال المقابلات أو الاجتماع بهم أو من خلال توزيع استمارة، وفي هذه الطريقة يوجد أسلوبان، إما سؤالهم عن توقعاتهم لمستقبل هذا المشروع، وإما نقترح عليهم مجموعة من التوجهات ونطلب منهم تحديد التوجه الذي يرونه مناسباً مع تحديد سبب اختيارهم، مع الأخذ في الاعتبار أن الفئات المشاركة سواء فريق المشروع أو المستشارين أو الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس أو أصحاب المصلحة يختلفون باختلاف المشروعات وأهدافها وتكلفتها والوقت المحدد لها.

أما خطة العمل التي ينجزها القائد فهي عبارة عن نتاج عملية تخطيط المشروع، وهذه الخطة تبين النشاطات التي سيتم القيام بها والزمن الذي ستتفرقه. ويتم وضع الخطة بعد كتابة المقترح ومن المفضل إرفاقها معه، فهي تضع الخطوات الإجرائية والنشاطات في إطار زمني واضح، وبالتالي يمكن

التعرف عليها بسهولة، كما أنها تساعد على متابعة المشروع أثناء التحضير والتنفيذ، ويجب أن تكون خطة العمل مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ عند تنفيذ المشروع.

وتعد خطة الموارد البشرية من أهم مخرجات الدور التخطيطي لقائد المشروع، والتي يعمل من خلالها على تحديد الأدوار والمسئوليات والمهارات اللازمة للمشروع وتوضيح العلاقات، ويتم الاستعانة بخطط الموارد البشرية على مستوى وزارة التعليم العالي والجامعات لمعرفة حدود دوره في اختيار أفراد فريق العمل، وما هو متاح له من ميزات ومكافآت لدعم فريق العمل، وما يتطلبه ذلك من استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحديد الاحتياجات التدريبية واستراتيجيات بناء الفريق. (دليل المشروعات متاح: www.method123.com)

ويمكن تخصيص أدوار المشروعات للأشخاص أو المجموعات من داخل أو خارج الجهة المنفذة للمشروع، وهناك مشروعات تكون في حاجة إلى كفاءات ومهارات خاصة، وذلك بلا شك يؤثر بشكل واضح في نفقات المشروع والجداول الزمنية والمخاطر والجودة وغيرها من المجالات التي ينبغي على قائد المشروع إدراكها ومراعاتها في خطة الموارد البشرية، ومن ثم تخطيطها وتحديد خيارات الموارد البشرية المتاحة. (معهد إدارة المشروعات، 2008:162)

كما أن من الملامح المهمة للدور التخطيطي لقائد المشروع هو: "دراسات الجدوى" Feasibility Studies؛ للتأكد من جدواه، فهي بمثابة نموذج محاكاة للمشروع يتم تصوره قبل البدء في تنفيذه، وهي تقدم الدليل العلمي على مدى صلاحيته مع توفر درجة معينة من اليقين، ويتم من خلالها اتخاذ القرار إما بالتخلي عن هذا المشروع، أو العمل على تنفيذه، أو إجراء بعض التعديلات عليه، أو ربما إرجائه إلى فترة لاحقة. (محمود، 2012:30)

وتعتمد دراسات الجدوى على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح المشروع، بدراسته من جميع الجوانب التسويقية والتمويلية والمالية والاقتصادية والاجتماعية، تمهيداً لاختيار المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة. (حسن، 2008:5)

وقسمت (هلال، 2012:364) دراسات الجدوى إلى: الدراسات الأولية، وهي

التي تتعلق بمدى الحاجة للمشروع، وتكاليفه، والموارد البشرية، ومدى تأثيره، ومصادر تمويله، وعوائده الاقتصادية والاجتماعية، وتوافقه مع العادات والتقاليد في المجتمع، ثم دراسات الجدوى التفصيلية، وهي تتضمن الدراسة السوقية، والفنية، والمالية، والبيئية، بالإضافة إلى معايير المفاضلة بين المشروعات واختيار المشروع الأفضل، مع الأخذ في الاعتبار أن القائد عليه إدراك أن هذه الدراسات مكملات لبعضها وليست بديلة.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون مدخلاً حيويًا لقائد المشروع في التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع، وانتهاز أي فرص قد تسنح له، وفي مواجهة المشكلات الداخلية واستغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، وتحقيق مرونة المشروع وعدم جمده، وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، على الأخص لو أنها تتغير باستمرار، ويعبر التخطيط الاستراتيجي للمشروع عن التنبؤ بالمستقبل وتحديد المخاطرة.

ويحتاج المشروع إلى تخطيط استراتيجي كما يشير (إسماعيل، 2014:136) في ثلاثة أحوال:

- 1- إذا كان لدى المشروع أهداف طويلة ويريد أن يبدأ في تحقيقها الآن، وخاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد والتصرفات التسويقية والمالية.
- 2- إذا كان المشروع لا يستطيع أن يتكيف مع البيئة، وهنا يجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغيرات البيئية وتقديرها وإيجاد التصرفات الإستراتيجية التي تتناسب معها.
- 3- إذا كان المشروع لا يستطيع أن يحظى بقبول الأطراف الداخلية والخارجية المؤثرة عليه ويريد أن تكون إيجابية في هذا الصدد.

وفي نهاية هذه المرحلة يسعى قائد المشروع إلى وضع الإطار العام والمرجعي للمشروع من خلال كتابة المقترح، والذي يتم تقديمه للجهة التي ستدعم المشروع. وكتابة المشروع من أكثر الإجراءات دقة، ولذلك عادة ما يتم اللجوء إلى خبراء في إعداد المشروع أو عرض مشروع معد مسبقاً على استشاريين. ويشترط في المشروع الدقة والاختصار والوضوح والشمولية. (الحطاب، 2009:71)، ويتضمن المقترح اسم المشروع ومكانه، وملخص المشروع، وخلفية عامة، ومبررات المشروع، وأهدافه،

والنشاطات، والفئات المستهدفة، والنتائج المتوقعة من المشروع، والموازنة. وفي ضوء ما سبق نجد أن الدور التخطيطي لقائد المشروع لا يعني أن يقوم بذاته بالتخطيط للمشروع من بدايته إلى نهايته، وإنما يعني بالدرجة الأولى أنه المسئول الأول والأخير عن المشروع بكل تفصيلاته ونجاحاته وإخفاقاته. كما أن ذلك لا ينفي في المقابل ضرورة معرفة قائد المشروع بتقنيات التخطيط وأساليبه، فضلاً عن القدرة على التخطيط فعلياً، والذي يلزمه حتماً القيام به، خاصة إذا لاحت أمام المشروع الفرص أو واجهته المخاطر.

2- الدور التقني المعلوماتي: Technical and Informational Role

تمثل التقنية محوراً مهماً في إدارة المشروعات، ومن ثم يصبح تصميم المشروع متأثراً بالاختيار الصحيح لقائد المشروع للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الموارد في مرحلة التخطيط للمشروع، بما يسمح لقائد المشروع استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح، هذا ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة المشروعات على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات المشروع ودوره حياته وليس العكس، حيث يلجأ قائد المشروع في كثير من الأحيان إلى اقتراح تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن يدرس مدى توافقها مع متطلبات المشروع أو القدرة على استيعابها في ظروف العمل السائدة.
- حصر التقنيات المتاحة بالجامعة وتقييم درجة استيعابها من بعض أعضاء فريق العمل ذوي المعرفة التخصصية في الحاسب الآلي، أو الإدارات ذات العلاقة، ومدى استثمارها في أنشطة المشروع المختلفة.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها وتغييرها في ضوء مستويات العمل بالمشروع وخطته، وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل الجامعة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات المشروع، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات العمل بالمشروع.
- ويحتاج القائد في المشروعات في المستويات الإدارية العليا إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف، وتقييم المشكلات، واختيار الحلول المناسبة، وتبلور في

مهارة إدراك المواقف، ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار بعد تحليل المشكلات، والكشف عن أسبابها، كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال للمشروع التعليمي على مهاراته في بناء الاستراتيجيات، وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الإستراتيجية، وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة، ومن الأدوار الجديدة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات. (النقيب، 2009:22)

وقد أشار (شعبان، 2012:28) إلى أن من أكثر الوسائل التي يظهر فيها الدور التقني لقائد المشروع وتزيد من فعالية متابعته، هو استخدام ما يسمى بالقيم المكتسبة **Earned Value of Project** ويطلق عليها أحياناً القيم المالية المكتسبة، وهي من الوسائل الحديثة نسبياً والتي يزداد استخدامها يوماً بعد آخر في متابعة وإدارة مختلف أنواع المشروعات، وقد تطورت هذه القيم وازداد استخدامها مؤخراً خاصة بعد الانتشار الواسع للبرمجيات في مجال جدولة المشروعات ومتابعتها، حيث ظل الاستخدام اليدوي لهذه القيم محدوداً جداً، لصعوبة تطبيقها يدوياً، فهي عملية صعبة وتحتاج إلى حسابات ضخمة من قيم المتغيرات، ويظهر برمجيات الحاسب الآلي لحساب مختلف القيم المكتسبة في المشروع أصبحت آلية استخدامها وتحليلها سهلة باستخدام برنامج **MS-Project 2007** وبرنامج **Excel** ويمكن قراءة النتائج وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي، كما يمكن لقائد المشروع متابعة مجموعة من المشروعات في وقت واحد أو ما يسمى بحقيبة أو برنامج المشروعات **Project Portfolio**.

وإذا كانت المهارات التقنية مطلوبة في إدارة المشروعات الجامعية عامة، فإنها أكثر أهمية- على سبيل المثال- في إدارة المشروعات الرقمية، فهناك ضرورة لتزويد أمناء المكتبات بهذه، ومن ذلك مثلاً مكتبات جامعة وسط ولاية فلوريدا **The University of Central Florida Libraries** فقد تم تطبيق برامج متطورة من مشروع مايكروسوفت، وهو برنامج للمساعدة في إدارة مشروع لتنفيذ إشارة البرنامج الإلكتروني الجديد، وتضمنت المادة عدة صور للشاشة من برنامج **MS Project** لتوضيح فائدته ومن أهم تطبيقات إدارة مشروع المكتبة الرقمية أنظمة وخدمات **OCLC** والتي تعد من أدوات ترتيب الأولويات وصنع القرار، كما تعد من

الأدوات المفيدة لمديري المشروعات، كذلك التحليل المقارن للأقران Paired Comparison Analysis، وتحليل باريتو Pareto Analysis، وتحليل مصفوفة بيف Pugh Matrix Analysis، وتحليل شجرة القرارات Decision Tree Analysis. (Feeney; Sult, 2011:746)

3- الدور الريادي: Entrepreneurship Role

يرى البعض أن الريادة ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى إنشاء وتكوين الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة، مثل: إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أي مزايا أخرى إضافية تُرضي المستفيدين من الخدمات الجامعية وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى. (مبارك، 2011م، ص.12)، وتعرف الريادة الجامعية بأنها: الأنشطة المنفذة داخل الجامعات والتي تتعلق بالريادية واقتصاد المعرفة مثل: (براءات الاختراع، وإنشاء الحاضنات، وحدائق المعرفة، والمشروعات الاستثمارية الناشئة). (Rothaermel, Agung & Jiang, 2007: 695)

وترتبط المشروعات الناجحة بوجود أفراد قادرين على إدارتها وتحقيق الغرض من إنشائها والبدء بها. ولعل صفة الريادي من أهم الكلمات التي ترتبط بالمشروعات والتعامل معها، وعن صفات الريادي فلا توجد صفات محددة يمكن أن تقاس بها درجة الريادة؛ لأن الريادة علم ومهارة يستطيع الإنسان اكتسابها من خلال الممارسة والتعلم والتدريب.

ويظهر الدور الريادي لقائد المشروع في قدرته على الاستفادة من مخرجات المشروع وتحويلها إلى نتائج ملموسة، والتغلب على مشكلات تنفيذه، واكتشاف ضعف المعرفة المتوافرة حول مشروعه، وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات، وصنع ابتكارات ووضعها في قائمة أهداف مشروعه، ضمن إطار أنشطة الجامعات الريادية التي تعمل على تنقيف الطلاب الذين يمكن تأسيس مشروعاتهم الخاصة ولها ثقافة العمل الحر وتسهيل عملهم في المستقبل، عن طريق إشراكهم في العملية، من خلال أنشطة مثل: المجمعات التكنولوجية، والشراكات مع عالم الأعمال، وإنشاء الأقطاب التكنولوجية، والتواصل مع مكاتب نقل التكنولوجيا في الجامعات، وتوفير المدربين

داخل الجامعة للمشاركة في التعليم والتدريب على ريادة الأعمال، وفتح دورات تحت اسم ريادة المشروعات. (Aslan; et.al., 2016:141)

وفي هذا الإطار يجب على قائد المشروع في التعليم العالي استخدام الاستراتيجيات التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات، والإدراك الواعي بأن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم مثل: استغلال الفرص، ووجود موارد جديدة، والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، والقدرة على إجراء التغييرات السريعة، والالتزام بالتنوير والتوسع في الميزة التنافسية. (السكرانة، 2008:88)

ويمكن أن يظهر السلوك الريادي لقائد المشروع في التعليم العالي في صورة مجموعة الأنشطة المؤدية إلى إنشاء مشروعات جديدة -فعلى سبيل المثال- تم حصر (26) نشاطاً أساسياً تشكل في مجملها السلوك الريادي في المشروعات، وقسمت في أربع مجموعات رئيسية هي: (عمليات التخطيط، وتأسيس الشرعية، ودمج الموارد، والقدرة على التسويق والمنافسة). (Liao ; Welsch, 2008:103)

ويضيف (عيد، 2014:153) مجموعة أخرى من الصفات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في ريادة المشروعات، منها:

- الطموح الدائم والمستمر: فهو يمثل القوة الدافعة لبناء المشروع الريادي.
- الحدثة والجدة في الأفكار: عادة ما ينشغل رائد الأعمال بفكرة مستحدثة، وهي تمثل له غاية مدعومة بالعديد من الأفكار الجديدة والقوية والمحددة التي ليس لها مثيل في السوق.
- الإصرار والتصميم: يمتلك القائد الريادي الإصرار على تنفيذ مشروعه على أرض الواقع، أي يضع الرائد إستراتيجيته لتحويل حلمه إلى واقع ملموس.
- التفكير الإيجابي: يتفاءل القائد الريادي بصورة دائمة في جميع جوانب حياته، حتى إذا واجهته عقبات يرى فيها الجانب الإيجابي ولا يغفله، حتى في اتخاذ القرارات يميل للبدل المتقائل.
- تحمل الغموض: يتسم القائد الريادي بالقدرة على العيش في ظل معلومات قليلة عن حياتهم وعن جوانب أعمالهم، وربما في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل

يصعب التأكد منها.

- حب الاستقلال في العمل: يتسم بنزعه إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على الأمور، ولا يحبون سيطرة الآخرين عليهم.
- الرغبة في الإنجاز: يتميز القائد الريادي بدافع قوي للإنجاز.
- الإيمان بالقدرات الذاتية: يتسم القادة الرياديون بأنهم يؤمنون بقدراتهم الذاتية، وهم واثقون من أنفسهم وأن قدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم قادرة تمامًا على تحقيق أحلامهم وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، فهم لا يؤمنون بالحظ والتواكل وإنما بقدراتهم وعملهم وكفاءتهم.

4- الدور الابتكاري: Innovative Role

إن إدارة المشروعات المعاصرة تحتاج أحيانًا إلى تعديل في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف، وهذا لا يتم إلا عن طريق إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب، الذي يتيح ويفسح المجال للفكر الابتكاري والمشروعات الابتكارية والإبداعية في البيئات الأكاديمية للظهور والتطور والنمو، بما يتفق مع توجهات تطوير التعليم العالي.

وتتطلب إدارة التحول من الأساليب القديمة إلى الأساليب الجديدة قيادة وخبرة، وقد وجدت العديد من البلدان أن من المفيد تجربة الابتكارات في صورة مشروعات توضيحية قبل اعتمادها على نطاق واسع. ويمكن أن تتضمن هذه التجارب في مصر: إعداد معايير قبول متنوعة، وتمويل حالات القيد وفقًا لمجال الدراسة مع تحلي المؤسسات بالمرونة للاستجابة لرغبات الطلاب، وإعداد اتفاقات بشأن تحويلات الطلاب، وتحديث المناهج بمشاركة أرباب العمل والهيئات المهنية، وإجراء عملية تنافسية لإنشاء عدد مختار من معاهد الدراسات العليا. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010:14)

وقد أشار كل من: Kalimullin.; Yungblud & Khodyreva, 2016, (2239) إلى أن من المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها قائد المشروع الابتكاري في الجامعات تشكيل الموارد البشرية وتكوينها ضمن نموذج قائم على الابتكار، يتضمن:

- اختيار الأفراد Personnel Selection: تحليل معلومات سوق العمل،

وحساب الاحتياجات من الأفراد العاملين بالمشروع، وتحديد المؤهلات للمناصب، واختيار الأفراد بطريقة تنافسية.

- تقييم الأفراد Personnel Assessment : تقييم قدرات وإمكانات فريق المشروع، وتصديق الأفراد على هذه التقارير للحصول على التغذية الراجعة.

- تكيف الأفراد Personnel Adaptation : تكيف المتخصصين في المشروع مع الشباب من فريق العمل، والتوجيه وتقديم المشورة، وتنمية الموارد البشرية.

- تدريب الأفراد Personnel Training: التخطيط لتطوير فريق العمل، والتدريب المهني ورفع مستوى المهارات، وإعادة التدريب.

- تحليل جودة الحياة الوظيفية Analysis of the Working Life Quality وتحسين ظروف العمل، والحفاظ على المناخ المعنوي والنفسي الإيجابي في الفريق.

- تحفيز وتنشيط أداء الأفراد Motivating and Stimulating the Staff .Performance

- توفير التنمية الاجتماعية للتنظيم الجامعي Providing the Social Development of the Organization

وقد أكدت الكثير من الدراسات والبحوث النفسية والتربوية على ضرورة الاهتمام بمفهوم: "مشروع الابتكار" "Innovation Project"، ويمكن تحليل هذا المفهوم من عدة زوايا، أولاً: يمكن اعتباره كمنشأ، يعنى بمجموعة إجراءات محددة، والتي تساعد على الوصول إلى أهداف محددة. ثانياً: يمكن اعتباره كنظام من الوثائق والمستندات المالية والمحاسبية والتنظيمية والقانونية اللازمة لتنفيذ بعض الإجراءات المحددة. ثالثاً: وصفه كعملية تنفيذ لمجموعة من الأنشطة المبتكرة. وهذا يؤكد على أهمية الفهم الشامل من قائد المشروع للابتكار واعتبار المشروع شكلاً من أشكال التنظيم، وأن هناك حاجة لإدارة تسعى لتنفيذ الأنشطة المبتكرة داخل المؤسسة التعليمية ككل، ويمكن تعريف مشروع الابتكار بأنه نظام معقد من الإجراءات المترابطة والمتداخلة فيما يتعلق بالموارد، والمدة، والأداء المرتبط بأعضاء المشروع، ويهدف إلى الوصول أهداف معينة في مجالات التنمية ذات الأولوية. (Kalimullin; Youngblood & Khodyreva, 2016: 614)

والدور الأبتكاري لقائد المشروع يتركز بشكل وبقدر كبير في تنمية الأفكار

الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي للمشروع بكفاءة وفعالية، وإضافة إلى ذلك فالابتكار يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن المشروع وأبعاده وتأثيراته، وفيما يلي تصنيف لبعض المشروعات ذات الطبيعة الابتكارية في التعليم العالي، ومواصفاتها، وما يمكن أن يؤديه قائد المشروع في تدعيمها ونجاحها وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم(2).

جدول رقم (2) أنواع مشروعات الابتكار والوصف التفصيلي لها

المصدر: (Kalimullin; Youngblood & Khodyreva,

2016:616)

معايير التصنيف	أنواع المشروعات	الوصف التفصيلي للمشروع
اتجاه المشروع Direction	المشروعات التعليمية الابتكارية	دورات تعليمية جديدة، والبرامج التعليمية المتخصصة، والبرامج التدريبية وإعادة التدريب، وتقنيات التعليم الجديدة
	المشروعات الابتكارية في مجال العلوم والتكنولوجيا	التكنولوجيات الجديدة والتطورات التقنية الجديدة، والمواد والمعدات والخدمات العلمية والفنية الجديدة وغيرها من المنتجات ذات التقنية العالية
	المشروعات الابتكارية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية	تقنيات جديدة لإدارة الأعمال وغيرها من الأنشطة
درجة الابتكار Degree of Innovation	مشروعات تعديل الابتكار	هي تستهدف تحسين أو تعديل جزئي بعض مكونات النظام التعليمي التي نفذت في الجامعة
	مشروعات الابتكار الراديكالية (الجذرية)	فهي تتميز بالأفكار المبتكرة والتقنيات التي لا تملك نظائرها

السابقة. وهناك مشروعات متنوعة ومتعددة المستويات التي تتسم بأنها عملية معقدة، وتحتاج إلى القادة المتميزين الذين يتسمون بقدرتهم على تطوير الابتكار والتنبؤ بالمخاطر المعقدة		
تتطوي على تغييرات طفيفة في المكونات الفردية للنظام التعليمي، والتي تعكس الأهداف والغايات التعليمية الخاصة بالمنظمة التعليمية	المشروعات الابتكارية المحلية	مقدار التحولات Amount of Transformations
إحداث تغييرات كاملة في نظام فرعي داخل المؤسسة التعليمية	المشروعات الابتكارية على مستوى الوحدات	
إعادة بناء النظام التعليمي الداخلي برمته، للمؤسسة التعليمية وفقاً لبعض الأفكار أو المفاهيم العامة	المشروعات الابتكارية على مستوى النظام ككل	
يتم القيام بها على مدى زمني أطول (من 1 سنة إلى 3 سنوات)، وتعتبر في كثير من الأحيان من مكونات البرامج في منتصف المدة للمؤسسة التعليمية	مشروعات الابتكار متوسطة الأجل	
وهي تنفذ على مدى فترة طويلة من الزمن، وتتضمن الإصلاحات الشاملة الكبيرة من النظام التعليمي، وتأخذ في الاعتبار التكهن بمهام التنمية على المدى الطويل، كذلك قد	مشروعات الابتكار طويلة الأجل	

تعتمد تلك المشروعات على ما إذا كانت نتائج مشروع تلبي على نحو فعال احتياجات الطلب كافة أطراف المشروع		
---	--	--

ويؤكد (Kutuev, A., 2016:7209 et.al.;) على ضرورة استخدام الأسس النظرية والمنهجية لإسقاط وتنفيذ التدريب على المشروعات المنهجية المخططة لتشكيل الكفاءات الفكرية Intellectual Competences Formation من الطلاب في الجامعة؛ فالنتائج المتحصل عليها يمكن أن تستخدم للتدريب والدعم المنهجي للعملية التعليمية مع التقنيات المبتكرة لتنفيذ نماذج المشروعات المقدمة من الكفاءات الفكرية لدى الطلاب على أرض الواقع، ومن أهم خصائص المشروعات المبتكرة كما أشار إليها Kutuev, A. (2016:7210 et.al.;) في الجامعات:

- الأنشطة المسيطرة في المشروع (البحوث والإبداعية، ولعب الأدوار، والممارسة الموجهة أو الإعلامية).

- ذاتية المحتوى: أحادية مشروع (داخل نفس المجال من المعرفة)، أو مشروع متعدد التخصصات Interdisciplinary Project
- طبيعة التنسيق للمشروع Coordination of the Project (صارمة، ومرنة)، وإن كانت غير ظاهرة (ضمنًا، أم قائمة على محاكاة المشاركين في المشروع).

- طبيعة الاتصالات بين المشاركين في: (مؤسسة واحدة، مجموعة، مدينة، منطقة، بلد، بلدان مختلفة).

- عدد المشاركين في المشروع.

- مدة تنفيذ المشروع.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن رؤساء الوحدات الجامعية (رؤساء الكراسي/الأقسام العلمية، وعمداء الكليات، ورؤساء الإدارات والأقسام) هم أيضًا أعضاء في هيئة إدارة المشروع، باعتباره أحد الوحدات التنظيمية في الكيان الجامعي، والتي يكون لها تأثير كبير على نوعية إدارة المشروعات المبتكرة، لذا فهم قادة على مستوى عالٍ من التعليم والتدريب، ولديهم بجانب أعضاء الفريق والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب

رغبة قوية في التحسين المستمر، وهم على مستوى عالٍ نسبياً من النشاط الابتكاري، والاستعداد لتنفيذ الابتكارات. (Kalimullin; Youngblood & Khodyreva, 2016:615)

5- دور إدارة المخاطر : Risk Management Role

تعرف مخاطر المشروع بأنها: "الحدث أو الشرط غير المؤكد، والذي يؤدي في حالة ظهوره إلى التأثير السلبي أو الإيجابي على واحد من أهداف المشروع على الأقل". (النقيب، 2009:36)

وينطلق هذا الدور من نظرية تحليل المخاطرة Risk Analysis وهذا المدخل يؤيد القياس المنهجي لمخاطر المشروع قبل إجراء أية تعديلات لمقابلتها، يُجري فيها مدير المشروع توزيعات احتمالية لمعايير الأداء، باستخدام عدة أساليب مثل: تحليل الحساسية، التحليل الاحتمالي، محاكاة المخاطرة، ومما لاشك فيه أن ذلك لا بد من دعمه بنظم مساندة لاتخاذ القرار، وتوافر خبرة واسعة في هذا المجال، ووجود قيادات ذات تجربة في تصميم هذه النماذج تعمل على تحقيق التكامل بينها. (صبح، 2001:164)

ولكي يتم هذا الدور بشكل فعال يشرف مديرو المشروعات على جميع عناصر المشروع، فهم قادة ومحفزون لفريق العمل في المشروع ومنسقون لجهودهم، عليهم أيضاً التأكد من أن تدفقات العمل تتم بشكل مطرد، على الرغم من النكسات والظروف المتغيرة، منذ نقطة انطلاق المشروع، وحتى الموعد النهائي لتسليم المشروع وتحقيقه لأهدافه المحددة. إن التعامل مع المخاطر والضغوط أمر حتمي، ومن ثم لا بد وأن يمتلك الطرق والوسائل التي تمكنه من التعامل مع الإحباط الذي قد ينشأ عند حدوث المخاطر أو الفشل بشكل جيد، من خلال رؤية المشروع منذ تأسيسه وحتى انتهائه، وهذا الاتجاه يوفر غالباً نجاح المشروع.

(DiVincenzo, 2006:19)

قد يتعرض المشروع إلى بعض المخاطر أثناء تطبيقه، ومن ثم متابعة المشروع بشكل جيد تتيح فرصة إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها، وتتمثل إدارة المخاطر في تحديد عوامل الخطر ومسبباتها وآثارها، ووضع الحلول لها ومعالجتها، وتشمل عمليات إدارة مخاطر المشروع كما أشار إليها (النقيب، 2009:17) ما يلي:

- تخطيط إدارة المخاطر: أي تقرير كيفية تناول وتخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في المشروع.
- التحليل النوعي للمخاطر: أي وضع أولويات للمخاطر حتى يُجرى تحليل إضافي لاحق لها، أو اتخاذ إجراء ما بصدها، وذلك عن طريق تقييم ودمج احتمالات حدوثها وتأثيرها.
- التحليل الكمي للمخاطر: أي التحليل الرقمي لأثر المخاطر على أهداف المشروع.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر: أي تتبع المخاطر، ومتابعة المخاطر المتبقية، وتحديد المخاطر الجديدة وتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، وتقييم فاعليتها طوال دورة حياة المشروع.
- وفي إطار هذا الدور على قائد المشروع أن يتوقع ماذا سوف يحدث وماذا يجب فعله عند حدوث أي تغيير، بإيجاد خطط دعم للمشروع، بل قبل البدء يتوجب معرفة احتمالية حدوث التغيرات كذلك يجب الاستمرار والإسراع بالمشروع دون تأخير مبرر لأنه كلما تمت إنجاز العديد من العمليات والأنشطة بالمشروع المستقر قلت احتمالية المخاطر.
- ويؤدي قائد المشروع دورًا بارزًا في إدارة مخاطر المشروع؛ من حيث تكوين اتجاهات أعضاء الفريق نحو المخاطر المحتمل وقوعها، وكيفية التجاوب معها، وتوجيه فريق العمل يتم حسب درجة إدراكهم، كذلك درجة التحمل، ويجب توضيحها في كل مرحلة من مراحل المشروع كلما كان ذلك ممكنًا؛ حتى يتولد الاستعداد النفسي للتعامل معها باحترافية وشفافية وأمانة، مع العمل على تحقيق التوازن بين تحمل المخاطرة وتجنب المخاطرة. (معهد إدارة المشروعات، 2008:200)
- وعندما يدير القائد المخاطر في المشروع لابد وأن يأخذ في اعتباره خطة إدارة التكلفة والجدول الزمني وخطة الاتصالات والعوامل البيئية المؤثرة في المشروع، إلى جانب استخدام الأدوات والأساليب التي تساعده في ذلك، وتحديد فئات الخطر باستخدام هيكل تجزئة الخطر، ومن ثم تصميم هيكل تجزئة المخاطر (The Risk Breakdown Structure) وهو شكل هرمي تدريجي للمخاطر يتم تحديدها في المشروع، سواء في الجوانب الفنية أو التنظيمية أو إدارة المشروع،

وأخيرًا البيئة الخارجية. (معهد إدارة المشروعات، 2008: 201)

مع الأخذ في الاعتبار أنه عند بدء المشروع تكون المخاطر نادرة والتغيرات الحرجة غير معروفة إلى حد ما، ولكن مع حركة العمليات يحدث متغير إجباري وترتفع احتمالية المخاطرة والمسارات الحرجة إما بتكاليف أخرى أو وقت إضافي أو بطء الأداء من أعضاء فريق العمل بالمشروع، فلذلك يتوجب وضع خطة متوقعة تخمينية للوقت والميزانية ليكون الأداء وتنفيذ المهام على أكمل وجه، وإعطاء الفرصة لقادة المشروعات التحرك بسرعة لأنهم عرفوا أين مكن الأنشطة الحرجة، وأفضل السبل لإدارتها.

6- الدور الدولي: International Role

في دراسة قام بها (Lizarraga, 2011: 20-22) كشفت عن تأثيرات العولمة في مختلف وظائف الجامعة المعاصرة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، وهو ما يبدو في توحيد المؤهلات الأكاديمية والخبرات والمناهج الدراسية، واستخدام اللغة الإنجليزية كلغة أساسية للتواصل العلمي، والاعتماد على التكنولوجيا باعتبارها استراتيجية ذات كفاءة من حيث التكاليف-على سبيل المثال- (ظهور الجامعات الافتراضية التي تقدم برامجها على الإنترنت)، كذلك الضغوط الكبيرة لمساءلة المؤسسة الجامعية (جعل الجامعات أكثر فعالية وخاضعة للمساءلة من حيث التكلفة). كما ظهرت أيضًا آثار العولمة على التعليم الجامعي في هيكله وبنيته؛ حيث بات التركيز على الإدارة والتمويل والتكنولوجيا، وضرورة الانخراط في الأنشطة الموجهة نحو السوق، وهو ما ظهر في رفع الرسوم الدراسية، وفرض رسوم مقابل الخدمات المقدمة، والتي كانت في الماضي بدون تكلفة تقريبًا، كالأنشطة اللاصفية، والرسوم ذات الصلة باستخدام البنية التحتية. ومن ثم وجدت المؤسسة الجامعية نفسها بحاجة إلى الموارد الحيوية، مما جعل القضية تأخذ بعدًا آخر، وهو تدويل معظم الوظائف الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث والخدمة وما يرتبط بها من خدمات ومشروعات، وما يترتب عليها من ضرورة التعاون والشراكات.

ويمكن القول: إن التعليم الجامعي في ظل هذه التغيرات أصبح "صناعة عالمية"، خاصة مع التطور في مجال الاتصالات والنقل والمعلومات المتاحة بسرعة من خلال وسائل الإعلام وغيرها، إلى درجة أصبحت فيها المصالح التجارية تغطي

أحيانًا على المهمة الأكاديمية الأساسية لمؤسسات التعليم الجامعي، وهو ما دفعها إلى التوجه نحو التعاون والشراكة، وفتح حدودها وتدويل خدماتها ومنتجاتها بطرق جديدة.

وفي هذا السياق، تعد القيادة بوجه عام عاملاً حاسماً في نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها، ليس على الساحة المحلية أو الإقليمية فحسب بل وعلى الساحة الدولية، ومرتكزها في ذلك تدويل خدماتها ومشروعاتها. لذا يرى البعض أن القيادة الناجحة هي التي تميل إلى تعظيم شأن كل نجاح صغير وتساعد على بناء قوة دافعة، وهي التي ترى أن الكثير يمكن أن يتحقق بدون/ مع القليل جداً من التمويل، من خلال قيادة حقيقية وعملية. وينظر إلى الأدوار القيادية الحاسمة من خلال عدد من كبار الإداريين، في مقدمتهم: رئيس الجامعة، ونائب الرئيس للشئون الأكاديمية، والعمداء، فهؤلاء يؤدون دوراً حاسماً في نجاح إستراتيجية تدويل الخدمات والمشروعات الجامعية؛ حيث يناط بهم تبني عملية التدويل، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التدويل، إضافة إلى التعبير عن رؤية المؤسسة التعليمية حول التدويل، وجمع الأموال لتحسين الفرص. ويؤدي العمداء على نحو خاص دوراً كبيراً في اتخاذ قرارات التوظيف للشخصيات التي تتمتع باتجاهات إيجابية نحو ممارسة المهام في إطار يتسم بالتشارك والعمل على المستوى الدولي والبين ثقافي. (Schoorman, 2000:8-9)

تأسيساً على ما سبق، نجد أن وصول قادة المشروعات إلى الابتكار والتميز والريادة وغيرها من الأدوار مرهون بمدى انفتاحهم على البيئة الدولية المحيطة بهم بوجه عام، والمنافسين من النظراء وغير النظراء بوجه خاص. ويشير هذا الدور إلى النظرة الدولية لقائد المشروع والانفتاح العالمي أثناء التخطيط أو التنفيذ، بل وما بعد التنفيذ، والوقوف على أحدث المستجدات العلمية والتقنية، وفي إطار من الشراكة والتعاون الدولي، يتخطى حدود الحواجز الجغرافية التقليدية. ولعل ما يدفع إلى القيام بهذا الدور ليس فقط ما تفرضه العولمة أو ما توفره تقنيات الاتصال أو التقدم العلمي، بل طبيعة تمويل بعض المشروعات البحثية، والذي تشارك فيه أحياناً الكثير من المؤسسات والمنظمات الدولية أو المجتمعية، المناظرة وغير المناظرة، والتي لها طبيعتها وأهدافها. وعليه فإن استمرارية تمويل مثل هذه البحوث والتعاون والشراكة

وغيرها، يظل مرهوناً بمدى قدرة قادة المشروع على الوعي والتفاعل مع هذه المنظمات أو الجهات، والفعالية والمصادقية في تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه من أهداف.

إن قائد المشروع لابد وأن يتحرك في إطار من التدويل الشامل ليتعرف على آثار المشروع وتسويقه وجذب استثماراته ليس فقط الآثار في الحرم الجامعي ولكن إطارات المؤسسة الجامعية الخارجية، وتحقيق الشراكات والعلاقات بين البلدان العالمية المهمة بمشروعات الابتكار، وأن يعمل على إعادة تشكيل الاقتصادات المتعلقة بالمشروع وأنظمة تسويقه، والبحوث المبتكرة، والاتصالات، وتأثير القوى العالمية على الحياة المحلية، والتوسع بشكل كبير من الحاجة إلى شمولية التدويل، وهنا يتجاوز قائد المشروع في هذه المرحلة النواتج إلى النتائج. (Garson, 2016: 22)

الأمر الذي يترتب عليه أن تحقيق نوعية جيدة من مخرجات المشروع تتطلب أن يكون قائد المشروعات متصفاً ببعده الدولي والإقليمي النشط، مثل: تبادل المعرفة، والشبكات المتفاعلة، وحراك الباحثين من طلاب الدراسات العليا، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومشروعات البحوث الإقليمية ودولية الطابع، هذا ويؤخذ في الحسبان القيم والظروف الثقافية على المستوى الوطني وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تؤدي دوراً مهماً في أسلوب تنمية المعرفة واكتسابها وتشاركها، وما توفره أيضاً من فرص للابتكار في محتوى المقررات وفي أساليب التدريس بالإضافة إلى توسيع نطاق الوصول إلى التعليم العالي وتيسير التعليم مدى الحياة.

7- الدور التسويقي: Marketing Role

يلزم لإنجاح أي مشروع إيجاد ونشر الوعي والإدراك بالمشروع وأهميته من أجل كسب تأييد المجتمع الجامعي المستفيد المباشر من المشروع وكذلك الفئات الأخرى بالمجتمع من منظمات حكومية ومنظمات أعمال ومنظمات أهلية والصحافة والإعلام وغيرها من الأطراف المهمة بقضية تطوير التعليم العالي.

وعندما تصبح المؤسسة الجامعية فقيرة في الموارد الحيوية، فإنها تضطر إلى تبني استراتيجيات تسويق تعتمد كثيراً على تغيير أنماط جمع الأموال، والانخراط في المشروعات والأنشطة الموجهة نحو السوق، لتغطية نفقات تمويل العملية التعليمية،

ولمواجهة متطلبات السوق والمحاسبية المجتمعية، من خلال تحسين جودة خدماتها حيناً والتعاون والتحالف والشراكة حيناً آخر - وعلى سبيل المثال - تسويق المعرفة المبتكرة عن طريق البحث مثل: (براءات الاختراع، والاتفاقيات والشراكات مع المؤسسات المناظرة وغير المناظرة)، وزيادة التركيز على مشروعات ومجالات التعليم والبحث التي تمكن من المنافسة مثل: (الهندسة، والأعمال التجارية)، وتصميم برامج ترتبط باحتياجات سوق العمل المحلي والدولي، وتتطلب رسوماً دراسية عالية، وغيرها من أنشطة التسويق التي تحقق البقاء والشراكة والمنافسة في آن واحد. (عبد الحافظ، 2016: 53)

وفي هذا الإطار، يؤدي قائد المشروعات دوراً حيوياً في تسويق المشروع؛ وذلك لتحقيق أقصى استفادة إما من الموارد المتوفرة وإما من تلبية الطلب عليه، ومن الممكن أن يخدم المشروع التوسع في استخدام استراتيجيات معينة لبلوغ الأهداف الأساسية للمشروع وذلك في ضوء استراتيجياته، والتي تمثل مجموعة الأهداف والمبادئ المحددة له بقصد تخصيص الموارد على مدى فترة زمنية تمثل الأفق التخطيطي للمشروع، ويحتاج ذلك إلى بحوث التسويق بطريقة منهجية للمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وتتطلب هذه البحوث الحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها وإيجاد أساس لاتخاذ قرارات ذات طابع استراتيجي تسويقي، مع مراعاة علاقات التفاعل بين الأفراد أنفسهم وأثر العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمشروع. (الشماع، 2010: 23)

وجدير بالذكر أن المشروع التعليمي يحتاج إلى نمط التسويق الاجتماعي؛ حيث يميل في إجراءاته، إلى التسويق التجاري، ولكن لتحقيق أهداف مرغوبة اجتماعياً، فالسويق في أحد جوانبه يشير إلى عملية: معرفة مدير المشروع لما عليه القيام به للإعلان عن الخدمة، ويعرفه معهد تشارترد للتسويق CIM في المملكة المتحدة بأنه: "عملية تحديد من قبل الإدارة المسؤولة عن المشروع لتوقعات ومتطلبات العملاء بطريقة مرضية، بعبارة أخرى كيفية التأثير على السلوك البشري، وهذه تحتاج سلطة/ قوة هائلة، مصدرها المهارات والمعارف ذات الصلة، حتى يمكن إطلاق اسم المسوق Marketer عليه، ولكن لا تستخدم هذه السلطة من أجل الربح، بل بهدف التسويق الاجتماعي، ولاستخدامها لصالح المجتمع. (Collins, 2014:154)

ويقع على عاتق الجامعات القيام بدور مهم في تنمية الإدراك بالمشروع وأهميته لدى أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل الجانب الترويجي للمشروع. وفيما يلي الدور المتوقع من الجامعات، والذي يؤدي قائد المشروع فيه القسط الأكبر، ويمكن توضيح هذا الدور كالتالي (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، د.ت:9):

- 1- تقوم كل جامعة بإعداد خطة إعلامية لتوعية وكسب تأييد أعضائها.
 - 2- تحتوي الخطة على مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة التي تحقق التوعية وكسب دعم أعضاء هيئة التدريس.
 - 3- متابعة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع اللجنة القومية لإدارة المشروع.
- ويمكن لكل الجامعة إعلام أعضائها وإيجاد إدراك إيجابي تجاه المشروع من خلال الأنشطة التالية:

- عقد مجموعة من الندوات على مستوى الجامعة.
 - عقد ندوة واحدة على الأقل في كل كلية.
 - إعداد كتيب أو نشرة مطبوعة بكل جامعة تطبع وتوزع على الكليات.
 - إصدار نشرة شهرية بكل جامعة للتعريف بأخبار المشروع.
 - متابعة نشر أخبار المشروع وتقديمه بمجلة الجامعة.
 - تصميم ملصقات عن المشروع وتوزيعها بكليات الجامعة ومراكزها.
 - عقد مؤتمر سنوي لمتابعة المشروع والتعريف بإنجازاته (يمكن الترويج للمشروع من خلال المؤتمر العلمي للأقسام والكليات والجامعات).
 - تخصيص مساحة على موقع الجامعة على الإنترنت للمشروع أو تصميم موقع مستقل للمشروع.
 - يمكن أن يؤدي منسق الأنشطة التدريبية بالجامعة دورًا كبيرًا في التوعية بالمشروع وأنشطته الجارية في لقاءات وندوات على مستوى الجامعة أو الكليات.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول: بأن هناك دورًا حيويًا لقائد المشروع في الترويج للمشروع بين أصحاب المصلحة سواء داخل الجامعة أو خارجها، وهذا الدور الترويجي لا يقتصر على ترويج نواتج المشروع فقط وإنما الترويج للمشروع نفسه سواء قبل أو أثناء تنفيذه، بحيث يحدث حالة من الرضا والقبول والحماس والدافعية لدى المنفذين أو المستفيدين على حد سواء. وذلك عكس ما هو شائع من أن دوره

يتركز في التسويق لنتائج أو مخرجات المشروع النهائية.

8- الدور التقييمي التنبؤي: Role Predictive, Evaluation

وهو يشير إلى الجهود التي يبذلها قائد المشروع بالتعليم العالي للتأكد من أن المشروع يسير وفق ما هو مخطط له، وأن المشروع في النهاية قد حقق التوقعات منه، ويمتد هذا الدور إلى مدى أبعد؛ حيث وضع خططاً مستقبلية لمعالجة ما قد يكتشف من أوجه قصور، وتعزيز ما يسفر عنه المشروع من أوجه قوة، إضافة إلى التنبؤ بالمشروعات والآثار المحتملة مستقبلاً والمترتبة على قياس عائد المشروع. في هذا الدور يسعى مدير المشروع أثناء التنفيذ إلى إجراء مقارنة بين الوضع الحالي ومسار المشروع، ويطلق على هذه العملية اسم "متابعة المشروع" أو "تقويم المشروع". والسبب في إجراء تقييم أثناء التنفيذ هو أن خطط المشروع لا يمكن أن تكون مضمونة تماماً، ولأن المشروع قد يتعرض لعدة مؤثرات داخلية أو خارجية يصعب التكهّن بها، وبالتالي فالمراقبة أثناء التنفيذ ستساعد على توجيه المشروع من خلال الاستمرار بتنفيذ الخطة أو تعديلها أو وضع خطة بديلة، والتقييم هنا لا يشمل الأهداف. (الحطاب، 2009:74)

وفي هذا الإطار هناك نوعان من التقييم: تقييم ذاتي: وفيه تقوم الإدارة نفسها بتقييم المشروع، والتقييم بمشاركة الفئات المستفيدة من المشروع، بما يزيد من فهم المشاركين لدورهم في التطوير، ومراقبة سيره، ويزداد تفاعلهم مع المشروعات المستقبلية، وهي طريقة تزود مدير المشروع بمعلومات تقييمية كبيرة. ويمكن أن يستعين قائد المشروع بمقيم خارجي قادر على تقديم نظرة جديدة للمشروع، بحكم عدم صلته بالتنظيم، الأمر الذي سيجعله لا يتأثر بأي علاقة تربطه بالعاملين بالمشروع، وهذا سيمكنه من تقييم المشروع بموضوعية، ويتعاون معه قائد المشروع وفريق العمل والعاملين باعتبارهم على دراية أكثر بكل تفاصيله وجزئياته، وعلى أن يجري التقييم في ضوء حساب جدوى المشروع والعائد منه، والجهات المستفيدة. (أنواع تقويم المشروعات، www.abahe.co.uk)

9- الدور الأخلاقي التربوي: Ethical, Educational Role

تعد إدارة المشروعات جزءاً من النظام الإداري ككل، تستقي منه المبادئ الحاكمة، كما تتمثل قيم العمل في المشروع في سلوكيات قائده، ولعل العلاقة بين

القيم والقيادة الأخلاقية علاقة قوية وثيقة بالسلوك، وتتغلغل في الكيان الإداري، وهي جزء لا يتجزأ من عنصرين هما: السلوك الإنساني داخل المؤسسة وثقافة التنظيم الإداري نفسه، فالسلوك القيادي يرتكز في جوهره على مجموعة من الدوافع والأهداف والقيم.

ويعمل قائد المشروع في نسق مكتمل من المعاني والمبادئ والضوابط التي تحدد تصرفاته وتصرفات فريق العمل، وتصبح مقاييس أو معايير سلوك يعمل من خلالها للتأثير في فريق العمل لإنجاز أهداف المشروع، ولا يمكن تخطيها أو تجاوزها؛ لأن الخروج عن هذا الإطار يعرضه وفريق العمل إلى مسئوليات أخلاقية واجتماعية ونفسية.

وفي هذا الإطار توجد خصائص كثيرة تميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من أنماط القادة، ومن أبرزها كما أشار (السقاف، 2015: 82) ما يلي:

- الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة بوجه عام من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية؛ حيث يضيفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.

- امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.

- امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين: الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

وعلى القائد أن يدرك أن قيم إدارة فريق العمل هي القيم الغالبة في إدارة المشروع، لأنه لا يعمل بمفرده، والعمل جماعي فالنتيجة تنسب للفريق والقائد على حد سواء،

وتؤدي القيم دورًا حيويًا في التوجيه وضمان الاستقرار النسبي في دورة حياة المشروع، وتدخل القيم هنا كمعايير لتقييم أعمال المشروع ونتائجه، والتصرفات والسلوكيات والأفراد والإمكانات والتكلفة والميزانيات.

ومن القيم السائدة في عمل المشروع قيمة الوقت، منذ تحديد الأنشطة وتسلسلها وتقدير الفترات الزمنية لكل نشاط ووضع الجدول الزمني، وما يتطلبه ذلك من استخدام المخطط ألتابعي في طريقة المسار الحرج وتحديد بداية كل نشاط ونهايته، واستخدام التعجيلات والتأخيرات والجدول الزمنية، ففي علم إدارة المشروعات كلما زاد وقت تنفيذه عن الوقت المحدد زادت مخاطره وزادت احتمالات فشله. (معهد إدارة المشروعات، 2008:107)

ويمتد الدور الأخلاقي التربوي لقائد المشروع أيضًا إلى التعرف على المشكلات النفسية والاجتماعية للفريق، واكتشاف المشكلات التي تعوقهم في مواصلة العمل بالمشروع، والتوافق الشخصي والاجتماعي المرغوب، فهو يؤدي دورًا مهمًا في الإرشاد والتوجيه ويقدم أعمالًا إرشادية تمس جوهر الجانب السلوكي والاجتماعي للمشروع. وعليه اكتشاف المشكلات الصغيرة المعوقة في وقت مبكر من المشروع، قبل أن تتفاقم ويصعب السيطرة عليها، فليست مهمة القائد مقتصرة على الجانب المعرفي والفني والإداري للمشروع بل تتعداه إلى التعرف على ظروف أعضاء فريق العمل الخاصة ومراعاتها وفق الأساليب المناسبة.

كما يتطلب الدور الأخلاقي التربوي من قائد المشروع أن يعيش مع أعضاء فريقه وينتقمهم إمكاناتهم وقدراتهم وينظر إليهم نظرة احترام وتقدير، ويتعرف على منهجية تفكيرهم، وحاجاتهم للعمل على تلبيتها، ويحدد الاتجاه والرؤية، ويحشد إمكانات فريقه لتنفيذ الرؤية، ويحفزهم ويدفعهم للعمل على تحقيق أهداف المشروع، وهذا لا يتم إلا ببناء الثقة بينه وبين الفريق. (Fung, 2015:21)

ويمارس قائد المشروع أيضًا في دوره الأخلاقي التربوي التأثير على فريق العمل بأسلوب القدوة، والتحفيز، حيث يسعى إلى بناء البيئة الإيجابية؛ بالمشاركة والتشجيع، وحرية الرأي؛ والتعلم من التجارب والأخطاء. كما أنه أخلاقي، ومرشد وموجه، وقادر على إدارة التنوع الثقافي بين فئات المشروع، ويدير الحوار والنقاش، من خلال إدارة اجتماعات فريق العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشأن المشروع.

وعليه يستطيع قائد المشروع أن يحصل على طاعة جماعة العمل في المشروع من خلال التأكيد على القيم التي يعتنقونها، وفي هذه الحالة فإن مدير المشروع كقائد تربوي يلجأ إلى استمالة أفراد فريق العمل، ويوضح لهم الصلة بين الفعل المطلوب والقيمة التي يخدمها هذا الفعل مثل: الإخلاص والولاء للعمل، والانضباط في العمل، والإتقان والشرف والنزاهة.

هذا وبعد العرض السابق لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوار ليست حصرية، وإنما هي أدوار تم اشتقاقها من طبيعة المشروع والحاجة الملحة له خاصة في ضوء اتجاهات تطوير التعليم العالي المصري، وعصر اقتصاد المعرفة الذي يسعى إلى الريادة والتجديد والابتكار، كما تجدر الإشارة إلى أن الأدوار السابقة تتضمن بعض الثوابت والمهام التي لا بد أن يؤديها قائد أي مشروع، وهي غالبًا أدواره الإدارية والفنية، وهناك أدوار فرضتها طبيعة عصر المعرفة واقتصادياتها؛ حتى تواكب المشروعات التغيرات التكنولوجية والمعرفية التي تؤثر في المجتمع المصري. وأخيرًا هذه الأدوار متكاملة يمكن أن تمارس كلها أو بعضها في موقف أو مرحلة ما من المشروع، على سبيل المثال: يمكن لقائد المشروع أن يمارس الدور الابتكاري والتقني المعلوماتي والتسويقي أثناء ممارسته الدور التخطيطي، كذلك لا يمكن أن يؤدي الدور الريادي بدون ممارسة سلوكيات الدور الابتكاري والتقني المعلوماتي.

القسم الرابع: نتائج البحث والرؤية المقترحة:

أولاً: نتائج البحث:

من خلال ما قام به الباحثان من عرض وتحليل لأدبيات البحث الراهن يتضح أن نجاح إدارة المشروعات بل والعقول المبدعة فيها، يقتضي فهم قادة المشروعات لأدوارهم، والمتغيرات المعاصرة المحيطة بهذه الأدوار، والتي تدفع إلى القيام بأدوار غير نمطية، تعتمد على الابتكار والريادية، وحسن إدارة الموارد المتاحة، واستثمار الكفاءات البشرية العاملة في المشروع، إضافة إلى أن قيام قادة المشروعات في التعليم العالي بهذه الأدوار بكفاءة وفعالية يقتضي منهم أيضًا فهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة عامة وللمشروع خاصة، ومن ثم تحديد الأدوار المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك تحديد المسؤولين عن تدريب وتطوير وتنمية

القدرات الإبداعية لأعضاء الفريق، وتوفير الاحتياجات الإدارية والفنية اللازمة لهم، مع الاستعداد الجيد لمواجهة ما قد يحيط بتنفيذ المشروع من مخاطر وتحديات مستقبلاً.

كما يكشف العرض السابق، عن أن تعرف وتحديد الأدوار المنوطة بقيادة مشروعات التعليم العالي أو التي عليهم القيام بها مستقبلاً يمكن أن تكمن فيما يجب عنه قائد المشروع نفسه من تساؤلات؛ حيث تشكل الإجابة عليها توضيحاً لدوره في نجاح تنفيذ المشروع، وذلك من قبيل: ما الذي يحدث لو لم يكن هذا المشروع؟ وكيف تعالج الفجوات بدونها؟ وكيف سيؤثر ذلك على الجامعة/الكلية/القسم/المستفيدين؟ وما الوحدات والمبادرات أو الجهات التي ستتأثر سلباً بدرجة أكبر؟ وماذا لو كنا نمتلك القدرة على التجاوز بالمشروع لتوقعات أعظم؟ وما الأدوار/ السبل التي تمكننا من ذلك؟ وما الذي يمكن توقعه في العلاقات مع المنافسين في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع عامة، أو المنافسين الذين يقومون بمثل هذه المشروعات خاصة؟ وما هي التكاليف والفوائد؟ وما الذي يمكن تنفيذه لتحقيق إدارة فعالة للمشروع في ضوء الخطط المؤسسية؟ وغيرها من التساؤلات التي يمكن أن تقود الإجابة عليها قادة المشروعات إلى تحديد طبيعة الأدوار المناسبة وأولوياتها، وما يتصل بها من أهداف.

كما يكشف العرض السابق عن الدور الرئيس لقادة المشروع في إدارة أداء فريق العمل، من خلال وضع رؤية واضحة أمام الفريق، وتهيئة البيئة المناسبة لتشجيعه على العمل المبدع، وتوفير فرص التدريب والنمو المهني، والاحتفاظ والتممية، مع الإشراف والمتابعة والمساءلة، وإنتاج ثقافة تركز على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمشروع، وعلى جودة الأداء وتميزه.

واستقاءً من نتائج العرض والتحليل السابقين في البحث الراهن يمكن القول: إن نجاح إدارة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم نجاح القائد وفريقه في تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بل وتجاوز الأهداف والتوقعات، يعتمد على مرتكزين حيويين هما: القيام بأدوار غير تقليدية أو نمطية، وعدالة توزيع ناتج المشروع. وبمعنى آخر يصعب أن يحقق المشروع أهدافه بدون توافر قيادة ذات قدرات ومهارات وتصورات تتجاوز الواقع إلى نظرة مستقبلية لا تتوقف عند الانتهاء

من المشروع وفقاً لجدوله الزمني، بل تتعدى ذلك إلى وضع خطط مستقبلية تكون مرتكزاً للتعليم من الأخطاء وتعزيز الإيجابيات، كما لا يمكن الوصول إلى ذلك بدون شعور أعضاء المشروع بأنهم يحصدون عائد كفاءتهم وجهودهم، من خلال التوزيع العادل للأجر والمكافآت والتقدير والاعتراف، الأمر الذي يتطلب في النهاية قيادة فعالة، وتخطيطاً مناسباً لاستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمشروع، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

في ضوء ما سبق، يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات، التي قد تشكل مرتكزات لبناء رؤية مستقبلية واقعية للأدوار المأمولة من قادة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي القيام بها مستقبلاً، وفي مقدمتها:

- أن إدارة المشروعات تعبر في جوهرها عن مجموعة من الأنشطة المترابطة ذات البداية والنهاية المحددة، والتي تنفذ من خلال خمس من المراحل والخطوات الرئيسية، فيما يطلق عليه Project Life Cycle بدءاً من التأسيس، والتخطيط، ومروراً بالتنفيذ، والمتابعة والتحكم، وانتهاء بقفل حسابات المشروع وإنجاز أهدافه وفقاً للمتطلبات المحددة.

- أن المشروعات تعد آلية حيوية لتفعيل سياسات واستراتيجيات تطوير منظومة التعليم العالي. وظهر ذلك بتحويل إستراتيجية تطوير التعليم العالي المصري إلى منظومة من المشروعات الفرعية المتكاملة في ضوء فلسفة التطوير وأساليبه.

- أن المشروعات التي تنفذها مؤسسات التعليم العالي تعد مدخلاً حيوياً للتطوير الفردي والمنظمي والمجتمعي.

- أن نجاح قيام قادة المشروعات بأدوارهم يتوقف على ما يعرف بثقافة الدور Role Culture والتي تنطوي على احترام الالتزامات التعاقدية، وخاصة ما يتعلق بزمन المشروع وتكلفته، والتزامهم الوسطية ما بين انفرادهم بالقرار واستشارة فريق العمل والمستفيدين وأصحاب المصلحة.

- أن نجاح أية رؤية أو إستراتيجية لتطوير أدوار قادة المشروعات يتوقف على مدى ارتباطها بسياسات الجامعة واستراتيجياتها من جهة، وسياسة الدولة واستراتيجياتها وتوجهاتها في التنمية المجتمعية والاقتصادية من جهة أخرى.

- أن تحديد أدوار قادة المشروعات أو الارتقاء بها ما هو في جوهره إلا وسيلة لتحقيق التخطيط والتنفيذ الفعال للمشروعات وليس هدفاً في حد ذاته.
- أن الدور القيادي بأبعاده المختلفة لمدير المشروع في التعليم العالي لا يختلف باختلاف المستويات الإدارية للقيادات المسؤولة عن المشروع، ففي كل مستوى إداري سواء على مستوى الوزارة أو الجامعات أو مدرء الوحدات التنفيذية للمشروع بالكليات يحتاجون إلى مهارات قيادية ريادية ابتكارية في جوهرها- بجانب الأدوار الإدارية- منذ بدء المشروع وحتى نهايته.
- أنه يمكن الجمع بين مزايا هيراريكية التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي في مصر ومتطلبات التطوير الاستراتيجي، وذلك عبر آلية تخطيط وتصميم مشروعات تنفيذية مرنة وذات وحدات زمنية محددة.
- أن قائد المشروع الناجح هو الذي يستطيع ويسعى في آن واحد إلى التعرف على قدرات فريقه ويشجعها ويكتشف المواهب والقدرات المتاحة، لتحقيق أعلى استفادة منها.
- أن قيادة المشروعات تختلف في طبيعتها عن قيادة الأنشطة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؛ فهي ليست مجموعة من المهام أو الإجراءات التقليدية المألوفة، والتي تحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية متكررة وتقليدية. فالمشروعات تتضمن عادة تحديات وضغوطات ومخاطر، في سبيل تحقيق الأهداف والمخرجات المتوقعة منها. وبالتالي فقائد المشروع يعمل تحت ضغوط وقيود تتعلق بالزمن والموارد والتكلفة، فضلاً عن الالتزام بتحقيق متطلبات متفق عليها مسبقاً. الأمر الذي يستلزم بدوره قيادات مؤهلة، تخطط وتبتكر وتخاطر وتتوقع وتستعد، بما يحول دون توقف العمل.
- أن تدريب قادة المشروعات يعد مسألة حتمية؛ لفهم الجوانب الإدارية والفنية في مجال إدارة مشروعات التعليم العالي؛ لضمان تكامل البنية المعرفية مع المهارات والقدرات اللازمة، التي تمكنهم من القيام بأدوارهم التي تغطي مجالات مختلفة من طبيعة العمل في إدارة المشروعات.
- أن الإدارة من موقع العمل تعد هي الأنسب لطبيعة إدارة المشروعات، وبمعنى آخر ضرورة المتابعة المباشرة من القيادات المعنية لخط سير المشروع على

أرض الواقع. بما يساعد في التعرف على الأداء الفعلي لأعضاء فريق عمل المشروع والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات أولاً بأول.

- أن نجاح قادة المشروعات في القيام بأدوارهم يتوقف بدرجة كبيرة على إدارة توقعات أصحاب المصلحة، من حيث معرفة متطلباتهم، وتوثيقها، ووضع خطة اتصال فعالة تليي طموحاتهم وتوقعاتهم من المشروع.

ثانياً: الرؤية المقترحة لأدوار قادة المشروعات بالتعليم العالي في مصر:

تعد قيادة المشروعات وإدارتها في التعليم العالي محور نجاح هذه المشروعات وفعاليتها؛ حيث تشير الأدبيات إلى أن أي مشروع تقوم به الجامعة، مهما بلغت ضخامة ميزانيته، لن يكتب له النجاح في تحقيق أهدافه ما لم ترتكز إدارته على قيادة تمتلك أدوات واضحة ومحددة ومتطورة، تحركها مهارات وكفايات تمكنها من أداء جوانب وأبعاد ومحددات الأدوار المنوطة بها.

ومن ثم يتطلب تطوير وتحديث إدارة المشروعات بالجامعات وجود رؤية جديدة، وقيادات ذات مهارات وكفايات تعترف بالموهب القيادية وتعتبرها من المكونات الإستراتيجية في العمل الجامعي، وتستخدم استراتيجيات لإدارة كفاءاتها وموهبها في العمل الفريقي، وتسعى أيضاً إلى تطوير أدوارها وممارساتها لإحداث نقلة نوعية في إدارة المشروعات، بما يتلاءم ومتطلبات عصر اقتصاد المعرفة والتقدم المعرفي.

في هذا الإطار، وفي ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات، وما أسفر عنه التحليل السابق من استخلاصات، يقدم الباحثان رؤية مستقبلية مقترحة لأدوار قادة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت الرؤية على مجموعة من العناصر: مصادر الرؤية، ومنطلقات الرؤية، وأهداف الرؤية، وعناصر ومكونات الرؤية وآلياتها، وأخيراً ضمانات نجاح تنفيذ الرؤية. وقد تم الاسترشاد في بناء هذه الرؤية بأراء مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية (ملحق رقم 1)، ويمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: مصادر بناء الرؤية:

يعتمد بناء الرؤية المقترحة على مجموعة من المصادر، وهي:

أ- ما أسفرت عنه أدبيات البحث وتحليلاته النظرية والدراسات الإمبريقية في مجال إدارة المشروعات من نتائج.

- ب- الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال إدارة المشروعات، وقيادتها.
- ج- المتغيرات العالمية المعاصرة، وانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على إدارة وتنظيم مشروعات التعليم العالي بوجه عام، وأدوار قاداتها بوجه خاص.
- د- توجهات تطوير التعليم العالي المصري، وما أسفرت عنه من سياسات تطويرية وخطط إستراتيجية ومبادرات لإصلاحه في كافة المستويات الإدارية.

ثانياً: منطلقات الرؤية:

- أ- أن الجامعة في حد ذاتها تعد أحد المشروعات الاستثمارية المهمة، التي تساعد على زيادة النمو الاقتصادي، وفي المقابل زادت الضغوط المفروضة على الجامعات في المجتمع المصري، سواء لتقوم بدورها في التنمية المجتمعية الشاملة، أو لتقدم مبرر تمويلها ووجودها.
- ب- أن ضخامة حجم بعض مشروعات التعليم العالي وتنوعها وتعقدتها، وما يترتب عليه من ضخامة حجم الأعباء الملقاة على عاتق قاداتها، يستلزم باستمرار النظر إلى أدوار قادة المشروع، وتجديدها وتنميتها.
- ج- أن الآثار السلبية للمشروع تتعدى مجرد الخسارة الاقتصادية، إلى ما يمكن أن يترتب عليه - حال فشله- من فقدان القيمة والتعلم، فالمشروع في جوهره، يعد مدخلاً وفرصة لغرس القيم، وتأطير العلاقات، وتنمية التعلم الفرقي والمنظمي. مما يتطلب من قاداتها القيام بأدوار وتنفيذ إجراءات غير تقليدية، لتحقيق الأهداف، والبعد عن الإخفاقات.
- د- أن المتغيرات العالمية المعاصرة المحيطة بمؤسسات التعليم العالي، كالتطور العلمي والتقني، والانفتاح، وتراجع التمويل الحكومي، مع تصاعد حدة المطالبة بالمحاسبية والحوكمة الرشيدة لهذه المؤسسات، فضلاً عن التوجهات العالمية نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، وغيرها من المفردات والتحديات، يتطلب النجاح في إدارة المشروعات وتنفيذها، سواء الموجه منها للداخل، ويرتكز على تطوير مفردات المنظومة التعليمية، أو الموجه للخارج ويمكن من قيام الجامعة بدورها الريادي والتنموي في المجتمع.

هـ- أن التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي المصرية، وتبنيها للتخطيط والتطوير الهيكلي والتنظيمي بالارتكاز على المشروعات، يستلزم المراجعة المستمرة لأساليب قيادتها وتنفيذها، باعتبار القيادة العصب الرئيس لتحقيق هذه التوجهات.

و- أن جذب الاستثمارات الخارجية لتمويل المشروعات الحكومية عامة، والتعليم العالي خاصة، يتوقف بالضرورة على الاستثمار الجيد في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة، وهو ما يمكن للمشروعات أن تفرزه وتحققه.

ز- أن التحول من الأدوار التقليدية في إدارة المشروعات، إلى أدوار جديدة تتصف بالابتكار والريادة يستلزم من القائمين على أمور التعليم العالي توفير قيادة قادرة على إدارة ذلك التحول، وتوفير متطلبات تلك الإدارة.

ح- التحول في تمويل المشروعات من تمويل حكومي أو أجنبي معتمد على الهيئات الدولية، إلى مشاركة الجامعة في التمويل، ثم الاعتماد في التمويل كاملاً على الجامعات من ميزانيتها الخاصة.

ثالثاً: أهداف الرؤية:

تسعى الرؤية المقترحة إلى تحقيق هدف رئيس يرتكز على تحديد وبلورة الأدوار المتوقع من قادة المشروعات في مؤسسات التعليم العالي القيام بها، وهو ما يعد الجانب التطبيقي لهذا البحث، متضمناً ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية:

أ- تحسين إدارة المشروعات التي تنفذ في مجال التعليم العالي بمصر، لما لها من انعكاسات كبيرة على مدى فعالية المنظومة التعليمية أو تلبية احتياجات المجتمع.

ب -إعطاء أولوية لاكتشاف الكفاءات البشرية أثناء تنفيذ المشروعات واستثمارها.

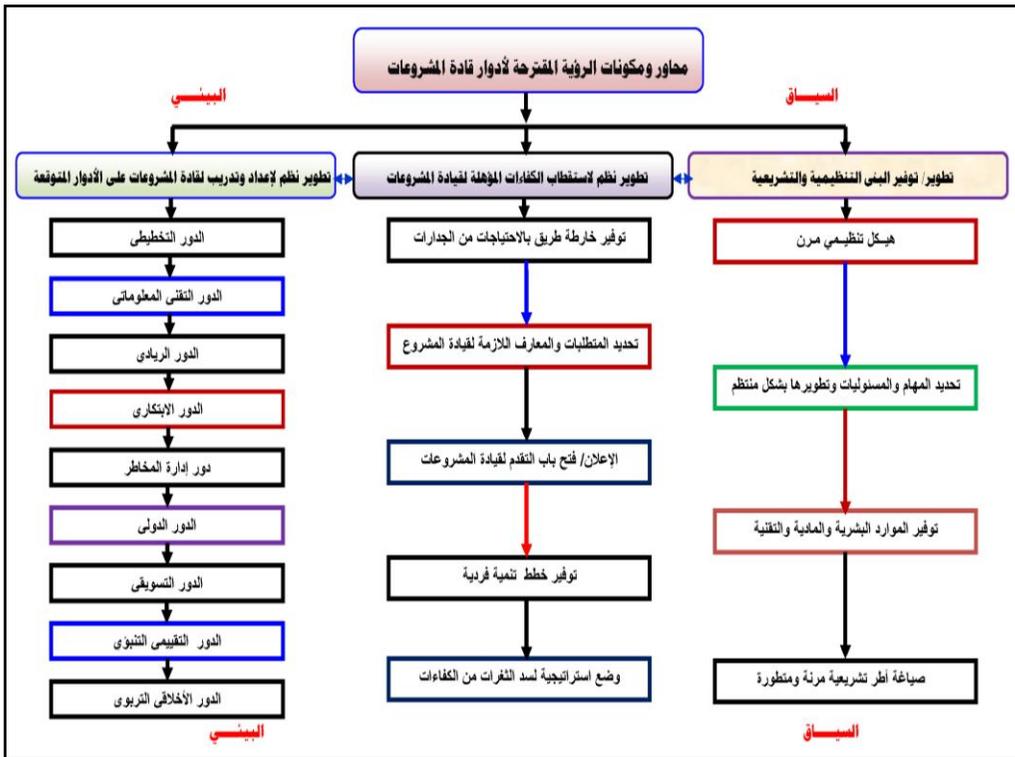
ج - تعظيم القدرة على مسايرة التوجهات العالمية في تنفيذ المشروعات الجامعية، والمرتكزة على مفردات عصر اقتصاد المعرفة، من تقليل الكلفة وزيادة العائد في مجال التعليم العالي، وفعالية تخصيص واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

د- تعظيم دور الجامعة، من خلال ما تقوم به من مشروعات، في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

هـ- توضيح أدوار قادة المشروعات بالتعليم العالي في مصر، وتطويرها؛ لتتفق وسياسات وخطط تطويره، والتكيف مع متطلبات التوجه نحو مجتمع المعرفة.

رابعاً: محاور الرؤية وآلياتها:

تتضمن الرؤية المقترحة لأدوار قادة المشروعات في التعليم العالي المصري عدة محاور أو مكونات، والتي تركز بدورها على مجموعة من الإجراءات والآليات اللازمة لتنفيذها، وبما يحقق مستقبلاً للأدوار المأمولة من قادة المشروعات، ويحسن من قيامهم بمهامهم، وإدارة فريقهم ومواردهم وأهداف مشروعاتهم بكفاءة وفعالية، وبما يتناسب في ذات الوقت مع اتجاهات تطوير التعليم العالي المصري بوجه عام، وما يحيط به من متغيرات وتحديات عالمية بوجه خاص. والشكل التالي رقم (7) يوضح أبرز محاور الرؤية المقترحة ومكوناتها:



شكل رقم (7) محاور وآليات الرؤية المقترحة لأدوار القادة المتوقعة من قادة مشروعات التعليم العالي في مصر
المصدر: (الباحثان)

ويمكن تناول ذلك بقدر من التوضيح على النحو التالي:

المحور الأول: تطوير/ توفير البنى التنظيمية والتشريعية:

لعل مما يمكن قادة المشروعات من القيام بأدوارهم المأمولة وتحقيق الأهداف المنوطة بهم، هو الإعداد والتهيئة والدراسة الجادة للوضع القائم قبل البدء في المشروع، متضمنًا ذلك الهيكل التنظيمي، وتحديد دقيق وواضح للمهام والمسئوليات، والبنية المادية والتقنية، ثم البنية التشريعية وتوفير المزيد من الاستقلالية الإجرائية للجامعات، وهو ما يمكن تناوله بقدر من التوضيح على النحو التالي:

1- هيكل تنظيمي مرن:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر في قدرة أفرادها على ممارسة أدوارهم وتطويرها، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من طرح المبادرات المبتكرة والأفكار الجديدة لأنها ستواجه جمود وتعدد الهيكل التنظيمي الهيراركي، ما يجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن، والذي يطلق عليه أحيانًا اسم "الهيكل الحيوي للتنظيم" Organic Organization فإنه قادر على استيعاب المتغيرات، وتشجيع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف.

والهيكل التنظيمي الذي يمكن أن تنجح من خلاله إدارة المشروعات لابد أن يتميز بمجموعة من الخصائص:

- سهولة السيطرة على المصادر، بما يمكن من تنظيم وتوزيع المصادر على الوحدات المختلفة لاستخدامها على أفضل وجه.
- إعطاء العمليات القدرة على التابع المنظم والتركيز على الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع.
- علاقات السلطة أفقية ومتداخلة.
- كل نشاط يعتمد على النشاط الذي يسبقه ويكمّله.
- وجود قنوات اتصال تسمح بانسياب المعلومات وتدفعها لتوظيفها في جميع مراحل المشروع.
- المساعدة على تقليل التكاليف بمراقبة والتحكم في المصادر المالية الداخلية والخارجية.

- تقوية القدرة على التحكم والسيطرة على الجوانب البشرية والمالية لتحقيق أعلى نتائج وأعلى ربحية.
- تمكين قائد المشروع من العمل بطريقة ابتكارية من خلال إتباع أساليب غير مألوفة لإدارة المشروع.
- المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمشروع وخاصة في المستويات التنفيذية وأصحاب المصلحة بما في ذلك القطاع الخاص والجمعيات المهنية والمجتمع المدني فيما يتعلق بمبادرات البحث والتنمية والابتكار.
- يزيد من فاعلية فريق العمل بالمشروع ويرفع من روحهم المعنوية، وبالتالي يسهم في زيادة فاعلية المشروع.
- ونظرًا للطبيعة الخاصة لإدارة المشروعات، وما تتطلبه من قيادات تتصف بروح المغامرة والمبادرة، وما تتطلبه أيضًا من أسس علمية ومنهجية، كان من الضروري إتباع تشكيلات هيكلية معاصرة، من شأنها إحداث نقلة نوعية واسعة في أدوار قادة المشروعات. ولعل من أنسب الهياكل التنظيمية لإدارة المشروعات- كما يقترح الباحثان- هو "هيكل فرق العمل"، ففي هذا النوع من التنظيم يمكن تشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسئولية حل المشاكل التي تواجه إدارة المشروع واتخاذ القرارات اللازمة، خاصة في ظل المتغيرات البيئية التي تتصف بالتغير والتنافسية، والتي غالبًا ما تؤثر بالسلب على الهياكل التنظيمية الساكنة، وهو ما يتنافى وطبيعة المشروع في التعليم العالي.
- ويمثل هذا الأسلوب التنظيمي اتجاهًا نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة/ المتداخلة في التعليم العالي فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في الوحدات المالية والإدارية والأكاديمية أو غيرها أن يسهموا بأفكارهم في نشاطات المشروع وتسويقه وغيرها من نشاطات المشروع.
- ويوجد في مؤسسات التعليم العالي عادة فرق دائمة على مختلف المستويات، كما توجد فرق تشكل لفترة زمنية مؤقتة لإتمام شيء ما أو لمواجهة مشكلة عارضة وتستلزم سرعة الاستجابة.

ومن أبرز مميزات تنظيم الفريق أنه يساهم في إزالة الحواجز التقليدية بين الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعات كما يوسع من آفاق المديرين ويجعلهم قادرين على فهم مجمل النشاطات في التنظيم الجامعي. ومما تقدم يمكننا استنتاج أبرز المميزات التي يقدمها التنظيم المعتمد على هيكل فريق العمل لإدارة المشروعات والتي تتمثل بالتالي:

- مرونة التجاوب مع حاجات المؤسسة الجامعية في ضخ وإنتاج مشروعات متنوعة تلبي حاجات المستفيدين.
- جودة اتخاذ القرارات وتحسين نوعية الأداء؛ نتيجة وجود مهارات وخبرات متعددة داخل الفريق.
- إنكفاء وتوطيد أوامر التعاون والالتزام بأهداف الفريق وثقافته القائمة على مبدأ نجاح المشروع.

ومن ثم فهذا النمط من الهياكل يدفع ويحقق العديد من المزايا منها: الإحساس بوحدة الهدف والاهتمام لدى جميع أعضاء فريق المشروع، والشعور بالمسئولية، والترابط بين الجميع. وبمعنى آخر هو هيكل يشعر كل عضو فيه بأن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضًا. الأمر الذي يسفر في النهاية عن سهولة وفعالية أمام قائد الفريق لتأدية أدواره.

2- التحديد الواضح للمهام والمسئوليات وتطويرها بشكل منظم:

تمثل المهام والمسئوليات الفنية لمدير المشروع جانبًا من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين عملية إدارة المشروع، من خلال ممارسة مهام تتكامل في أهدافها مع المهام الإدارية وصولًا إلى تحقيق أهداف المشروع بأقصى درجة من الفاعلية.

وعلى الرغم من وجود وحدات لإدارة المشروعات على مستوى: (الوزارة/ الجامعة/ الكلية)، إلا أنه لا يوجد نص مباشر على مهام ومسئوليات وأدوار قائد المشروع داخل اللوائح المنظمة لعمل هذه الوحدات، وغالبًا ما يتعرف قائد المشروع على أدواره عند إسناد إدارة المشروع. لذا يستلزم الأمر نصوصًا صريحة ومرنة للأدوار الكبرى لقائد الفريق - على افتراض أنها ليست وظيفة ثابتة- وينبغي أن تتضمن في جوهرها الالتزام بالتجديد والتطوير لهذه الأدوار ومسايرة التطورات

العالمية في إدارة المشروعات. ولعل من الخطوط العريضة التي يمكن أن ترسم وتوضح ملامح أدواره عند النظر في هذه الأدوار ومحاولة تأطيرها، خارج ما تحتاجه الوظائف الروتينية من أدوار مألوفة، هو الأخذ في الاعتبار أنه يناط به:

▪ مسئولية تنفيذ المشروع ومتابعة سير العمل فيه منذ وضعه للتصور المبدئي وحتى تنفيذه.

▪ الإشراف التام على المشروعات ومتابعة سير الإنجاز من حيث الكفاءة والمدة الزمنية.

▪ اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة والضرورية لتأمين كافة مستلزمات البدء بتنفيذ المشروع ضمن الميزانية المتاحة لديه.

▪ التنسيق وإعداد الخطط اللازمة لتنفيذ مراحل المشروع المختلفة.

▪ إعداد تقارير إنجاز دورية عن الأنشطة المكلف بها وتقديمها للجهات المختصة.

▪ قيادة فريق العمل لتنفيذ المشروع بالتنسيق مع المسؤولين عن المشروع.

▪ تطبيق الجودة في جميع أعمال الإدارية والفنية المتعلقة بالمشروع، ومتابعة أحدث التطورات العلمية والعالمية في مجال إدارة الجودة بوجه عام، وإدارة المشروعات بوجه خاص.

▪ العمل بروح الفريق الواحد لسرعة إنجاز الأعمال الموكلة.

▪ تحليل وتوثيق خطوات العمل والمشكلات وتطوير الحلول لضمان الكفاءة والفعالية.

▪ أخذ المبادرة لتحسين أداء عمل الفريق.

▪ التواصل مع المستفيدين، وفهم احتياجات أعمالهم، والتواصل معهم بخصوص حالة المشروع وتطوير العلاقات معهم، لضمان رضا العميل/ المستفيد، مع تقليل مخاطر المشروع.

▪ استشعار أية مخاطر أو مشاكل يواجهها المشروع أولاً بأول.

▪ بناء أواصر التعاون والتنافس بين أعضاء فريق العمل، لما له من أثر فعال

على إنجاز المشروع في الوقت المناسب والجودة العالية والتكلفة المحددة للمشروع.

■ الحساسية التشريعية، وخاصة فيما يتعلق بالسياسات التنظيمية، بحيث تتوافق اتجاهات تنفيذ المشروع مع توجهات وزارة التعليم العالي.

3- توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية:

من الأمور الضرورية لنجاح قادة المشروعات في القيام بأدوارهم هو توافر الموارد البشرية المؤهلة، فهم لا يديرون المشروعات بأنفسهم. لذا كان توفير فريق العمل المؤهل في مقدمة نجاح قيام قائد المشروع بأدواره المأمولة، هذا من جانب، ومن جانب آخر يستلزم الأمر توفير الموارد المالية والمادية والتقنية. فالعديد من أعضاء المجتمع الجامعي ينظرون -على سبيل المثال- إلى التمويل باعتباره التحدي الأكثر أهمية لنشاط المشروعات، ويصبح التمويل أكثر أهمية في سياق التغيير التنظيمي والابتكار. ومن جهة أخرى فإن المشروع بدوره سوف يترتب عليه إعادة تنظيم أولويات التمويل. علاوة على أن توافر الموارد يساعد على استقطاب/ الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة العمل في المشروعات، كما أن العديد من أعضاء هيئة التدريس يحتاجون إلى تدريب وتطوير لاكتساب الخبرة في مجال إدارة المشروعات. مما قد يحتاج في كثير من المشروعات إلى تجهيزات وبنية تقنية متطورة. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- الدراسة الجيدة لجدوى المشروع واحتياجاته قبل البدء فيه.
- تخصيص جزء من عوائد المشروعات في تطوير البنى التحتية اللازمة.
- رصد مكافآت لأعضاء هيئة التدريس المتميزين لجذبهم للعمل في المشروعات.
- التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع ذات البنى التحتية المتطورة في تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة.

4- صياغة أطر تشريعية مرنة ومتطورة:

لا يمكن أن يتمكن قادة المشروعات في التعليم العالي من القيام بأدوارهم المأمولة في إدارة المشروعات بفعالية في ظل مجتمع أكاديمي روتيني معقد، شديد المركزية، قراراته فوقية، أو في ظل تشريعات متقدمة، فلا بد من وجود إطار يمنح الاستقلالية لقادة المشروعات، يتوجه نحو لامركزية القرار، ويعترف بأن احتياجات المشروعات ليست ثابتة، والمجتمع ليس في سكون، لذا لا بد من التحرر المسئول

من قيود الإدارة المركزية، لنظام يتسم بمزيد من المرونة والاستقلالية وسرعة الاستجابة.

ومن ثم لابد من وجود أطر تشريعية تحقق "الاستقلالية الإجرائية" للجامعة بوجه عام ولقيادة المشروعات بوجه خاص، والاستقلالية الإجرائية هنا تشير إلى: سلطة المؤسسة الجامعية في المجالات غير الأكاديمية مثل: إدارة النفقات، والتعيينات غير الأكاديمية والمشتريات وإبرام العقود، ويتضمن الاستقلال الإجرائي أيضاً حرية المؤسسة الجامعية في إدارة شئونها الإدارية وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة للمشروع بطريقة جذرية تحقق أولوياته، وبذلك يوفر الاستقلال الإجرائي السلطة التقديرية التشغيلية الضرورية للاستجابة لاحتياجات المشروع في مراحلها المختلفة، وفي ظل ظروف متغيرة وتنافسية، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:

- بناء قدرات قادة المشروعات في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات، بما يسمح بالتنفيذ المرن لعمليات تعليمية وإجراءات وقواعد إدارية ومالية تتعلق بالمشروع.

- الاعتماد على مؤسسات وهيئات ووحدات ضمان الجودة - باعتبارها من الهيئات شبه المستقلة في الموازنة واللوائح المالية والإدارية المنظمة للعمل بها- لتقديم استشارات فنية لقادة المشروعات والتحرر من القيود المركزية، وخاصة ما يتعلق باستخدام الموارد بفعالية؛ لتحقيق النتائج المستهدفة للمشروع.

- التحرك نحو وضع قانوني ينظم عملية استقلالية القرار عن طريق تنظيم مجلس أمناء لإدارة المشروع له سلطة البت في الشئون الإدارية والفنية والتشغيلية، وإيلاء الاهتمام لنطاق المسؤوليات المباشرة المخولة له، ويتكون هذا المجلس من أشخاص تثبتت قدرتهم على تقديم إسهامات كبيرة في التعليم العالي مثل: بعض رؤساء الجامعات وعمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، ويفضل أن يحتوي في عضويته: هيئة تدريس من أقسام الإدارة التربوية، وإدارة الأعمال والمحاسبة، وبعض القيادات الإدارية على مستوى الجامعات، قادة الأعمال التجارية وقادة المجتمعات المحلية، كذلك مجموعة من الطلاب المتميزين الذين لهم نشاطات متميزة وإسهامات في المشروعات الجامعية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية الإجرائية المقصودة هي تلك الاستقلالية المؤطرة في صالح التنظيم والمشروع معاً، والتي ترتبط بالمحاسبية؛ حيث لا بد من خضوع قادة المشروعات للمساءلة عن ممارستهم للسلطات الممنوحة لهم، وتحمل المسؤولية عن فشل المشروع، لذا لا بد وأن تمتلك الجامعات إستراتيجية مساءلة عن مدى جودة مخرجات المشروع، واتخاذ إجراءات صارمة لتأمين الحكم الذاتي للجامعات، كذلك لا بد من وجود قنوات اتصال بين قيادات المشروع والوحدات غير المركزية من الكليات والأقسام، وبالتالي فنظام المحاسبية يعد من الأمور الحيوية في ضمان نجاح إدارة المشروعات.

وبذلك يمكن أن تقوم الجامعات بطرح مجموعة من المبادرات لإدخال تغييرات في قانون الجامعات الصادر 1972، واتخاذ مسار التعديلات من خلال المجالس التشريعية بالدولة، بما يتناسب مع المطلوب من الجامعات في مجتمع المعرفة من أدوار ومرتكزات تساعد في تحقيق مثل هذه الأدوار، وجعل القانون مرناً بالدرجة التي تسمح بدخول التعديلات عليه في أي توقيت زمني يتلاءم مع المتغيرات المحيطة واتجاهات تطوير التعليم العالي، وذلك عن طريق العديد من الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وتنقية جميع الآراء المطروحة بما يتناسب مع طبيعة الجامعات في المجتمع المصري.

المحور الثاني: تطوير نظم لاستقطاب واختيار الكفاءات المؤهلة لقيادة المشروعات:

تعد قيادة المشروعات عملية احترافية بالدرجة الأولى، فأحياناً قد تتعدى مجرد الدرجة الأكاديمية أو منصب عضو هيئة التدريس؛ فهناك من المشروعات ما قد يتطلب الاستعانة بخبراء من خارج جدران الجامعة. لذا فإن وجود نظم لاستقطاب واختيار قيادات المشروعات يعد من الأمور الحيوية لنجاحها في القيام بأدوارها، مع الأخذ في الاعتبار أهمية تحقيق التوازن بين الاستقطاب والاختيار الداخلي والاستقطاب والاختيار الخارجي والجمع بين مزاياهما معاً، ووفقاً لطبيعة المشروع وأهدافه.

وبوجه عام يعد البحث عن الكفاءات الأكاديمية واستقطابها واختيارها لقيادة المشروعات أو للانضمام إلى فريق العمل بوجه عام عملية معقدة؛ حيث تتعدى

مجرد إسناد قيادة المشروع إلى زميل ما، فهي بالإضافة إلى ذلك فرصة لإحداث تغييرات ضرورية ومرغوبة في قيادة المشروعات، عن طريق استخدام زملاء يتمتعون بخبرات في المجالات التي يفتقر إليها في قيادة المشروعات، كما أنها تتيح الفرصة لإيجاد تنوع أكبر في بنية فريق العمل، وعليه فإن دقة الأهداف وقدرات لجنة الترشيح والاختيار وسلامة الإجراءات المتبعة تحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح هذه العملية، فعلى سبيل المثال: قد يؤدي وجود لجنة ترشيح متشابهة في منهجيتها وقيمها إلى الانسجام بين أفرادها وتسهيل الوصول إلى أفراد مشابهين لمن يقومون بالاختيار، إلا أنه في المقابل قد يصل ذلك بإدارة المشروعات إلى الركود. لذا من الضروري أن يمتلك المسئولون عن استقطاب واختيار قادة المشروعات القدرة والبصيرة لتشكيل لجان تعكس بواقعية التفرد الإيجابي الواجب توافره في قيادة المشروع، الأمر الذي من شأنه أن يُثري التنوع والتميز في بيئة العمل. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

1- وضع خطة تركز على تحديد الاحتياجات من الجدارات المرتبطة بإدارة المشروعات، والتحفيز، والاعتراف، والتطوير، والاستبقاء، لتوفير وتطوير الطاقات والخبرات التي تحتاجها قيادة المشروعات، وبمعنى آخر توفير مسار قيادي مستمر.

2- تحديد المتطلبات والمعارف والمهارات اللازمة لقيادة المشروع، ولعل مما يساعد على ذلك هو الارتكاز على معايير أو مؤشرات واضحة عند الاختيار، ومن ذلك:

- القدرة على تقدير الأولويات والأفضليات.
- القدرة على إدارة الموارد المختلفة مثل: التكلفة، والوقت، والأفراد وغيرها.
- القدرة على إدارة أكثر من عمل في آن واحد، والمقدرة - أيضًا - على دمج المجالات المختلفة للمعرفة، بما يحقق إدارة فاعلة للمشروعات، ويخدم احتياجات المشروع.
- القدرة في الجوانب الفنية المتعلقة بتخطيط ومتابعة المشروع، مع استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة.
- القدرة على تفهم واستيعاب كيف يؤثر المشروع في الجهة المستفيدة أو راعي المشروع من الناحية المالية.

- القدرة على التعايش مع مختلف المشروعات العملية المتواجدة من حوله، ورؤية المراحل المختلفة لتطور المشروع من البداية حتى النهاية. هذا بالإضافة إلى تعرف السمات والخصائص الشخصية لقائد المشروع مثل: القدرة على التعامل والتواصل مع الآخرين، خاصة أعضاء الفريق من ذوي التخصصات والثقافات والاحتياجات المتنوعة، وحسن التصرف في المواقف المختلفة، وعدم التردد في اتخاذ القرارات.

3-الإعلان/ فتح باب التقدم لقيادة المشروعات، ثم الاستعراض الأولي لطلبات المتقدمين، وتتضمن هذه العملية عدة إجراءات، فقد يطلب من المتقدمين - على سبيل المثال - بعض الوثائق التي تثبت خبرته في قيادة المشروعات، أو كتابة مقال يعبر فيه عن فلسفته في إدارة المشروعات، أو تقديم أمثلة لابتكارات علمية له، وغيرها من الضمانات التي تتناسب والأهداف المرجوة من عملية استقطاب قيادات للمشروعات، يعقبها خطوة أخرى تعتمد على تحديد قائمة المرشحين الأولوية، وقد يطلب فيها من المرشح إحضار بعض الوثائق الإضافية، أو إجراء اتصال مع جهة ما للتركية، للحصول على معلومات إضافية حوله، ثم خطوة أخيرة تتضمن المقابلة الشخصية والاختيار، وغالبًا ما تركز على الجوانب المختلفة للمهنة، والحصول على معلومات محددة حول شخصية المرشح، ومدى مناسبة قدراته لأهداف المشروع، كما قد تتضمن المقابلة تقديم المرشح لعرض عملي حول ما سيقوم به في إدارة المشروع، ومن ثم فإن هذه العملية تعد مرهقة وشاقة لمن يقوم بها، وتحتاج إلى تنفيذها بشكل منظم وواضح، وإلا أدت إلى نتائج غير مرضية، كما أنها تعد مهمة وشاقة بقدر الاهتمام الحقيقي بالوصول إلى شخصيات قيادية وريادية ومبتكرة لإدارة المشروعات.

4-وضع خطط تنمية فردية تدعم وتعزز المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالأدوار الجديدة في قيادة المشروعات.

5-وضع إستراتيجية لسد الثغرات في الكفاءات قبل البدء في المشروعات، وهو ما قد يستلزم تحديد مجالات العمل الحيوية التي تواجه قلة الاحتفاظ، أو نقص المهارات، حتى يمكن تعويضها، وتحديد مجالات المشروعات التي تحتاج إلى مهارات متنوعة، بالإضافة إلى تحديد مواطن الأداء العالي.

وجدير بالذكر، أن إستراتيجية الجامعة في هذا المجال ينبغي ألا تقف عند حد استقطاب الكفاءات الأكاديمية الجديدة أو المتميزة ، وإنما يجب أن تتضمن بحثاً وتقييماً للوضع القائم للكفاءات المؤسسية المتوافرة لقيادة المشروعات، لتحديد المتوافر منها والمحتمل، وبمعنى آخر تحديد الاحتياجات من الكفاءات والمواهب، وهو ما قد يقتضي وضع خطط محددة لسد الفجوة بين ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات وبين ما تمتلكه فعلياً، لتحقيق ما تنتبناه من أهداف، وهنا يمكن أن تتم عملية تطعيم داخلي بين العاملين الأكثر خبرة والأقل خبرة، للحفاظ على دورة حياة إدارة المشروعات.

المحور الثالث: تطوير نظم إعداد وتدريب تمكن قادة المشروعات من أداء

الأدوار المأمولة بكفاءة وفعالية:

لعل مما يساعد قادة المشروعات على القيام بأدوارهم بوجه عام، والمأمول منها بوجه خاص هو تبني وتطوير نظم إعداد وتدريب حديثة، تساعد في الارتقاء بأدوار قادة المشروعات وفي مقدمتها: (الدور التخطيطي - الدور التقني المعلوماتي - الدور الريادي - الدور الابتكاري - دور إدارة المخاطر - الدور الدولي - الدور التسويقي - الدور التقييمي التنبؤي - الدور الأخلاقي التربوي).

وفي هذا الإطار تكاد تجمع أغلب الأدبيات على أن التدريب يؤدي دوراً أساسياً في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية للقادة، فمن خلاله يمكن تزويد قادة المشروعات بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لممارسة أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو أدوارهم وتطويرها، بما يتفق مع الظروف والمتغيرات الفنية والإنسانية والتكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية في مجال إدارة المشروعات وبما يؤدي إلى الارتقاء بمستويات ممارسة هذه الأدوار لتحقيق الأهداف المتكاملة للمشروعات في التعليم العالي. وقد يكون سلوك المؤسسة في إدارة مشروعاتها مناسباً في المجمل، ولكن هذا لا يعني أن مواردها البشرية لا تحتاج إلى اكتساب وتطوير معارف وقدرات ومهارات إدارة المشروعات.

ويمكن تطوير نظم إعداد وتدريب قادة المشروعات من خلال تبني اتجاهات تدريبية حديثة، كالتدريب الإلكتروني، والتدريب بالحقائب التدريبية، والتدريب المبني على الجدارات، ومن الضروري أيضاً أن يتم التدريب من خلال تبادل الخبرات، عبر

المشاركة في مشروعات تشترك فيها أكثر من جامعة ويعتمد فيها على تداخل التخصصات.

وعليه فمن الضروري تدريب قادة المشروعات على ممارسة الأدوار المتوقعة، وتطوير اتجاهاتهم حيالها، ومعرفة أبرز المستجدات في مجال إدارة المشروعات في التعليم العالي، ويقترح الباحثان بعض الجوانب المعرفية والمهارية التي يمكن أن تضمن في ورش وبرامج تدريبية لقادة المشروعات في مستوياتهم الإدارية المختلفة، لتمكينهم من القيام بالأدوار المتوقعة منهم، على أن يتولى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وبالتعاون مع وحدة/ وحدات إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي تنظيم وإعداد هذه الدورات للمرشح لقيادة المشروع، على أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملي لهذه البرامج التدريبية ما يناسب الارتقاء بالأدوار المنشودة في قيادة المشروعات، وذلك كالتالي:

1- الدور التخطيطي:

يعد التخطيط للمشروع من الأمور المهمة، كما أنه عملية صعبة ومعقدة؛ حيث تركز على ماضٍ قد انتهى، وحاضر يحتاج إلى دقة في قراءة مشهده وتحديد احتياجاته، ومستقبل مجهول قد لا تتكشف ملامحه بسهولة. من هذا المنطلق تحتاج قيادة المشروعات إلى قدرات ومهارات عالية في من يتصدى للتخطيط لها. أخذاً في الاعتبار أن المعنى هنا القدرة على التخطيط للمشروع بوجه عام أو وضع خطة العمل لتنفيذه بوجه خاص. وبالتالي فقائد المشروع يحتاج بشكل أو بآخر وفي مرحلة أو أخرى من مراحل المشروع إلى امتلاك قدرات ومهارات التخطيط، حتى وإن أوكل الأمر إلى متخصصين أو خبراء أو إلى قاعدة: أن التخطيط عمل جماعي.

وفي هذا الإطار يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملي للتدريب على الدور التخطيطي ما يلي:

أ- القراءة والفهم الجيد للرؤية العامة للمؤسسة الجامعية التي تعمل في ظلها إدارة المشروعات.

ب- وضع خطة إستراتيجية قبل البدء فيه، ويتضمن ذلك التدريب على تحديد الفرص وتحليلها والتحديات ونقاط القوة والضعف في الواقع القائم والبيئة المحيطة.

ج- كيفية وضع أهداف واضحة ومخرجات محددة لإدارة المشروعات؛ فالأهداف هي سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما؛ حيث إن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع، وكلما اتضحت الأهداف سهلت عملية تنفيذ الخطة وبناء النشاطات الخاصة بها وكتابة الأهداف بدقة تمكنا من متابعة العمل وتقييمه بشكل مرحلي، وعند كتابة أهداف المشروع يجب أن نركز على أن الأهداف نهاية أي أنها غايات لا وسائل أو مراحل، وعليه يجب تدريب قادة المشروعات على تحديد أهداف المشروع في التعليم العالي، كما ينبغي أن يتركز المحتوى المعرفي والمهاري في التدريب على صياغة أهداف المشروع بحيث تراعي:

- إنجاز المشروع في الوقت المحدد، لأن أي مشروع له بداية ونهاية وهو الوقت المخطط له، وزيادة وقت إنجاز المشروع يزيد من تكاليفه.

- مراعاة الكلفة، حيث يتم إنجاز المشروع بالتكلفة المخطط لها وبالميزانية المقررة.

- تحديد المواصفات مسبقاً، وذلك بهدف الحصول على مخرجات.

- إعداد قائمة نشاطات فعلية، يتم تنفيذها ضمن جدول زمني خاص.

- اشتقاق أهداف المشروع من رؤية الجامعة ورسالتها.

- مراعاة أهداف المشروع للقيم التنظيمية السائدة في الجامعة.

- اهتمام الأهداف بالتنمية الفردية للكوادر البشرية.

- انعكاس أهداف المشروع لمبادئ إدارة المشروعات نفسها كعلم.

- العمل على تطوير التعليم الجامعي وتحقيق التحسين المستمر.

- ارتباط المشروع بسد نقص أو حل مشكلة أو تطوير عمل ما في الجامعة.

- اعتماد الأهداف في وضعها وصياغتها على مشاركة المجتمع الجامعي المستفيد منها.

- تميز الأهداف بالقابلية للقياس والتنفيذ والإجرائية.

أما فيما يتعلق بتحديد مخرجات المشروع، فيمكن القول إن: المخرجات هي ما يتوقع أن ينعكس خلال المشروع على الفئة المستهدفة أو النظام. وهنا تعتمد

المخرجات في تحديدها على تحليل الحاجة أو المشكلة وصياغة أهداف المشروع، مع التأكيد على أن تراعي عملية التدريب في بناء المخرجات العوامل التالية:

- تحديد الحاجة والمتأثرين بها وعددهم وتوقعاتهم.

- محاولة حصر الموارد المتاحة وجهات الدعم للوصول إلى تحقيق حاجات المتأثرين والمستفيدين.

- توقع شكل المخرجات الممكن واللازم للوصول إلى تحقيق الهدف.

- تحديد الأهداف بدقة وضمن خصائص القابلية للقياس والتحقق والواقعية والجدولة الزمنية مقارنة بالموارد المتاحة.

- تحديد الأثر المرحلي (المخرجات الممكن للمشروع أن يحققه لتحقيق الهدف النهائي).

أما الجوانب الفنية في الدور التخطيطي والتي يجب أن يدرب عليها قائد المشروع، وهي كيفية إعداد خطة المشروع (دراسة الجدوى)، متضمنة تحديد الموارد المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل: قوانين الدولة، والمنافسة والتطور التقني، ومن ثم فإن المحتوى المعرفي والتطبيقي للتدريب على دراسة الجدوى للمشروع يمكن أن يتضمن دراسة عدة أبعاد:

1- الجدوى التنظيمية للنظام.

2- الجدوى التكنولوجية.

3- الجدوى الاقتصادية، وتتضمن:

- دراسة الجدوى التسويقية.

- دراسة الجدوى الفنية.

- دراسة الجدوى المالية.

- دراسة الجدوى الاقتصادية.

- دراسة الجدوى الاجتماعية.

- دراسة الجدوى البيئية.

- تحليل الحساسية للمشروع.

د- التدريب على وضع الأسس والمؤشرات التي يمكن على أساسها تقييم كفاءة

فريق العمل والحكم عليها أثناء وبعد تنفيذ المشروع، ومن ذلك:

- جودة العمل: ويتم الكشف عنها بواسطة الاستناد إلى معايير محددة سلفاً للجودة والتميز.
- كمية العمل: وتعتبر عن درجة كثافة الأنشطة التي يقوم بها الفرد، ويتم قياسها في ضوء وحدات قياس مناسبة لكل نشاط.
- المواظبة: وتعتبر عن الاستمرارية والمثابرة في أداء مهام وأنشطة المشروع بشكل متميز.
- التحليل والإبداع: ويعبر عن القدرة التحليلية والمفاهيمية، التي يمكن ملاحظتها وقياسها.
- المشاركة والتحفيز والاتصال: وهو ما يعبر عن روح المبادرة التي يتميز بها عضو الفريق، وطبيعة العلاقة التي تربطه بالرؤساء والزملاء في العمل.
- هـ- التدريب على تخصيص الموارد؛ حيث يعد أحد المؤشرات المهمة للحكم على مدى فعالية دور قائد المشروع، ومدخلاً حيوياً لتحسين دوره بداية؛ حيث يكشف عن مدى إدراكه لأهداف ومخرجات المشروع، ومدى قدرته على الموازنة بين البدائل المتاحة، وتتعدى إلى الكشف أيضاً عن مدى إدراكه لمهام الأعضاء. لذا لا بد من وجود معايير أو مؤشرات يركز عليها قائد الفريق (كالأداء) في توزيع موارد المشروع، مع المراجعة المنتظمة وإعادة التخصيص أثناء سير المشروع، فالدور القيادي المبدع والريادي هو الذي يجعل من مهام الأعضاء وإبداعاتهم منطلقاً له في توزيع موارد المشروع. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:
- التدريب على كيفية تحديد حجم الموارد المرصودة للمشروع مقارنة بأهدافه، ومن ثم الدراسة الجيدة للبدائل المتاحة.
- تنمية الوعي بأن تخصيص وتوزيع الموارد لا يقتصر فقط على الموارد المالية.
- فهم العلاقة بين مسؤوليات الأعضاء وحجم الموارد المرصودة لكل فرد وفقاً لمسئوليته.
- كيفية ربط تخصيص الموارد بمستوى الأداء.
- أساليب مراجعة مستوى الأداء وإعادة تخصيص الموارد وفقاً للمستجدات والاحتياجات.

- التدريب على التخطيط للاجتماعات واللقاءات، وفقاً لمدى التقدم في المشروع مستقبلاً.

2- الدور التقني المعلوماتي:

يعبر الدور التقني عن ضرورة امتلاك قائد المشروع لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها في عمل المشروع، إضافة إلى امتلاكه لمهارات توصيل المعلومات للأطراف المعنية أو المستفيدة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالقدر المناسب. وهو ما يركز نجاحه بدوره على مهارات أخرى، تتقدمها مهارة الاتصال والتواصل الاجتماعي، وتعرف أساليبه وطرقه. ومن ثم يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملي للتدريب على الدور التقني المعلوماتي ما يلي:

- إقناع استخدام تقنيات ووسائل الاتصال المادية والشخصية والاجتماعية، والوعي بأنماطه، وأهداف كل منها قبل البدء في المشروع.

- تنمية الإدراك بأن الاتصال وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة للتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم، كما أنه وسيلة لإشباع حاجات المستفيدين، وكسب التفاهم والرضا.

- القدرة على التوظيف الجيد للاتصال غير الرسمي.

- تقنيات ومداخل دراسة قدرات وإمكانات كل فرد في فريق العمل وحسن استثمارها.

- ممارسة الشفافية في إدارة المشروعات، كمرتكز للثقة، ونجاح القيادة في القيام بمهامها في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمستفيدين.

- كيفية إعداد قائمة بالجهات ذات الصلة بالمشروع، وسبل التواصل معها، وفقاً للأهداف المرجوة أو احتياجات المشروع.

- كيفية التوثيق وإعداد التقارير الإدارية والفنية.

- كيفية استخدام وتطبيق برمجيات القيم المالية المكتسبة للمشروع Earned

Value of Project في جدول المشروعات ومتابعتها، باستخدام برنامج MS-

Project 2007 وبرنامج Excel.

- كيفية قراءة النتائج وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي، وكيفية متابعة مجموعة من المشروعات في وقت واحد أو ما يسمى بحقبة أو برنامج المشروعات Project Portfolio.

- كيفية قياس وتحليل الأثر والعائد للمشروع.

- الممارسات والإجراءات الأمنية لتكنولوجيا المعلومات.

3- الدور الريادي:

ساعد التطور التكنولوجي والعلمي الراهن على بلورة ملامح وتقدم الكثير من المنظمات الريادية في قطاعات الحياة المختلفة ومنها قطاع التعليم العالي. وخصوصًا مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل متنوعة دفعت بالمنظمات لتكون أكثر ريادية، واستغلالًا للفرص الاستثمارية بالسوق، من خلال الإبداع والابتكار، وكذلك أصبحت عمليات الريادة ذاتها جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية لأعمال هذه المنظمات.

وغالبًا ما تنشأ المنظمات الريادية من خلال نوعين من العمليات هما:

الأول: تطوير أنماط جديدة من الأعمال أو المشروعات، سواء أكان ذلك من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة.

الثاني: يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد.

وتستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة وفرص جديدة، من خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء أكانت بالإبداع أم بأخذ المخاطرة والمغامرة والاستقلالية والابتكار والميزة التنافسية والتفرد، وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمنظمات.

وحتى تقوم وتصل الجامعات من خلال مدخل المشروعات إلى الريادية فهي بحاجة إلى قيادة ريادية أيضًا. قيادة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية. والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف الجامعة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم الجامعات المتميزة. وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على الجامعة الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي وتعكسها في مشروعاتها، ومن ثم

أدوار قادة هذه المشروعات، كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية. وبالتالي يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور الريادي ما يلي:

- أ- كيفية تحديد الفرص المتاحة للمشروع.
- ب- تقدير قيمة التميز والمنافسة الإيجابية.
- ج- تحليل الوضع التنافسي للجامعة وإسهام المشروعات في تحسينه.
- د- استخدام/توظيف تقنيات ومداخل التفكير الاستراتيجي.
- هـ- تقديم الحلول التي تتسم بالحدثة والجدة.
- و- توفير المصادر وتنظيم الموارد.

4- الدور الابتكاري:

يرى البعض أن لكل فرد شخصيته الفريدة التي يجب احترام قدراتها والثوق في إمكانياتها وإعطائها فرصة النجاح ولو تعرّضت للفشل أثناء المحاولات. في هذا الإطار فإن قادة المشروعات أنفسهم أو من يعملون معهم مطالبون بتنمية قدراتهم والقيام بأدوار ابتكارية. فقد أصبح الابتكار اليوم مهارة أساسية تساعد في مواجهة التحديات المستقبلية التي يمكن أن تواجه قائد/أعضاء فريق المشروع بوجه عام، خاصة في ظل مجتمع عالمي قائم على المعرفة واقتصاد المعرفة، والارتكاز على تنافسية متنامية، تبحث وترتكز على كفاءات تمتلك مهارات وقدرات متنوعة لشغل المناصب الريادية. ومن ثم، يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور الابتكاري ما يلي:

- ممارسة أساليب تفويض السلطات وتمكين أعضاء فريق المشروع، من ذوي الخبرة.
- تقبل الأفكار والمبادرات المبتكرة والمبدعة والهادفة.
- استخدام أساليب غير تقليدية في بعض الجوانب الإدارية والفنية للمشروع.
- تحويل الأفكار الجديدة إلى أعمال ملموسة يمكن توظيفها والاستفادة منها باستخدام مداخل البراعة والعصف الذهني والمشاركة.
- امتلاك مجموعة من مهارات التفوق الإداري التي تساعدهم على أداء أعمال ومهام المشروع بكفاءة وفعالية.

- استخدام أساليب التنبؤ بمستقبل المشروعات في التعليم العالي.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة ابتكارية.
- مواجهة العقبات التي تحول دون الابتكار والتفكير الاستراتيجي.
- كيفية تصميم مشروعات الابتكار، ووضع مواصفات لها.
- أساليب إدارة الموارد البشرية في مشروع الابتكار من استقطاب، وتحفيز، ودعم، وتقييم أداء.

5- دور إدارة المخاطر:

- إن دور قائد المشروع في إدارة المخاطر يعبر عن مدى قدرته على توقع وتعرف وتحديد وتحليل ومعالجة ومتابعة المخاطر في المشروعات ذات الأغراض المختلفة، وذلك باحتساب إمكانية الحدوث، والأثر المترتب في حالة الحدوث، وتأثير ذلك على المستفيدين أو المؤسسة أو المشروع مالياً واستراتيجياً. كذلك قدرته على وضع واستخدام استراتيجيات وخطط معالجة المخاطر. ومن ثم يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملي لتدريب قادة المشروعات على دورهم في إدارة المخاطر ما يلي:
- تحديد أهداف إدارة المخاطر.
 - التعرف على أشكال المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع وطرق اكتشافها مبكراً.

- تعرف خطوات إدارة المخاطر ونشاطاتها.
- معرفة كيفية وضع خطة للتعامل مع المخاطر المحتملة.
- استخدام وتطبيق تقنيات وأساليب إدارة المخاطر مثل: مصفوفة احتمالية المخاطر، وتصميم القوالب القياسية وقوالب التأثيرات المحتملة للمشروع، وهيكل

تجزئة المخاطر (RBS) The Risk Breakdown Structure

6- الدور الدولي:

- تشير الكثير من الأدبيات إلى أن القيادة الجامعية التي لديها خبرة دولية، وقدرته على تجاوز الهياكل القائمة، هي قيادة أكثر ملائمة لقيادة المشروعات. ولعل هذا يفسر تركيز العديد من الجامعات على اتجاهات القيادة الإدارية نحو ما يمكن أن تقدمه المشروعات للجامعة على الساحة الدولية، وتعزيز قدرتها التنافسية. وذلك من منطلق اعتبار المشروعات جزءاً لا يتجزأ من نجاح إستراتيجية الجامعة، والمدخل

الحيوي للظهور على الساحة العالمية، والقدرة على المنافسة. لذا فإن تمتع قادة المشروعات بمهارات العمل الدولي والبين ثقافي يعد من المرتكزات الرئيسية ليس فقط لنجاح المشروعات، بل لتعزيز مكانة الجامعة وسمعتها على الساحة الدولية. وفي هذا الإطار، يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور الدولي ما يلي:

- تنمية القدرة على التحدث والتواصل بلغة عالمية أو أكثر.
- تنمية القدرة على العمل البين ثقافي، والتواصل مع المستفيدين والشركاء الدوليين.
- مشاركة الأعضاء في صياغة مبادرة: إدارة التنوع عبر التخصصات والثقافات، ومتابعة تنفيذها.
- تنمية القدرة على التفاوض وجذب الاستثمارات الجامعية وعقد الاتفاقيات والشراكات.
- إنشاء الروابط والشبكات ذات الجودة العالية مع المؤسسات الشريكة في الخارج.

7- الدور التسويقي:

لعلها أصبحت نظرة قاصرة اليوم، تلك التي تنظر إلى التسويق باعتباره يرتبط أساساً بالسلع والمنتجات المادية، أو أنه أحد مكونات أي نشاط لمؤسسة ربحية فحسب؛ حيث اتسع مفهوم التسويق ليأخذ بعداً أشمل وأعمق من مجرد بيع عدد من السلع وتحقيق أقصى ربحية، فقد أصبح ينطوي ويرمي إلى تعرف حاجات المستهلكين، وتوجيه كافة الجهود لإشباع تلك الحاجات، وبناءً على ذلك اتسع مفهومه لينطبق على المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح كالجامعات، خاصة في مجال المشروعات، ونواتج البحث العلمي بوجه عام. وفي مجال المشروعات تحديداً أصبح التسويق ينطوي على عمليات التخطيط والتنفيذ والترويج لمخرجات المشروع، لدى المنتفعين من فئات المجتمع المختلفة، بهدف إتمام عمليات التبادل، التي تشعب أهداف كل من الأفراد والمؤسسات. وهذه العمليات ليست بالمهمة اليسيرة، وإنما تحتاج إلى قيادة واعية لما يدور في البيئات المنافسة محلياً ودولياً، ومهارة استخدام مداخل التسويق ووسائله، وما تركز عليه من تكنولوجيا مادية واجتماعية. وفي هذا

الإطار يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور التسويقي، سواء بين أعضاء الفريق أو بين المستفيدين بوجه عام ما يلي:

- استخدام أساليب وتقنيات الدعاية والإعلان عن مخرجات المشروع.
- بناء/ تطبيق أساليب وتقنيات الاستقصاء الجيد لأهداف ودوافع واحتياجات المستفيدين من المشروع (أصحاب المصلحة).
- إبراز جهود الأعضاء المبتكرين والمبدعين.

- إدراك العلاقة الدينامية بين التسويق والتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يؤدي التسويق دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي، فهو يوفر المعلومات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، والمنتجات، والخدمات، والمنافسين، والفرص التسويقية المتاحة أمام مخرجات المشروع، والتهديدات، وغيرها من المعلومات التي تساعد في إعداد الخطط الإستراتيجية، وفي المقابل فإن التخطيط الاستراتيجي يحدد الدور الذي سيؤديته تسويق المشروع مع باقي إدارات وأجزاء المنظومة الجامعية في تنفيذ هذه الخطط.

- تكوين مدركات إيجابية نحو تبني قائد المشروع لثقافة التغيير نحو تسويق الخدمات الجامعية، أي عليه أن يدرك تمام الإدراك أن التوجه التسويقي هو مفتاح التجديد والتطوير، وأن مقياس نجاح المشروعات يعني في المقام الأول مدى إسهامها في التطوير والتنمية المؤسسية والمجتمعية.

8- الدور التقييمي التنبؤي:

يهدف التقييم بشكل عام إلى: قياس مدى كفاءة المشروع، ومدى تحقيق الأهداف، إضافة إلى التعلم، وكيف يمكن أداء الأعمال بشكل أفضل. ويأخذ التقييم عادة عدة أشكال، فقد يكون بشكل دوري أو في منتصف المدة، أو في نهاية المشروع. وبوجه عام عند بدء عمليات تنفيذ العمل بالمشروع لابد من الالتزام بالأمر التي تم تخطيطها مسبقاً، والموارد التي تم تخصيصها. لذا لابد من تفعيل عمليات المتابعة المستمرة، والتي تبدأ بمتابعة الموارد جميعها، التي حددت مسبقاً مقارنة بالغايات والأهداف والمخرجات المتوقعة. إن المتابعة تأخذ شكلاً مؤطراً غير قائم على العشوائية بل على نقاط جوهرية منظمة، ومع ذلك توجد مجموعة من العناصر التي يتم التركيز عليها عادة في تقييم المشروعات، ومن ذلك:

- التقدم في خطة العمل.
 - تأسيس نظام عمل.
 - تطبيق النشاطات المجدولة.
 - تحقيق الأهداف.
 - كفاءة المشروع.
 - الآثار التي يحققها المشروع.
 - العائد من المشروع.
- في هذا الإطار يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور التقييمي التنبؤي ما يلي:
- أ-وضع / استخدام الأسس والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة فريق العمل والحكم عليها، والحفاظ على الجدول الزمني للمشروع، ومنها:
- جودة العمل: ويتم الكشف عنها بواسطة الاستناد إلى معايير محددة سلفاً للجودة والتميز.
 - كمية العمل: وتعتبر عن درجة كثافة الأنشطة التي يقوم بها عضو الفريق، ويتم قياسها في ضوء وحدات قياس مناسبة لكل نشاط.
 - المواظبة: وتعتبر عن الاستمرارية والمثابرة في أداء المهام والأنشطة بشكل متميز.
 - التحليل والإبداع: ويعبر عن القدرة التحليلية والمفاهيمية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها.
 - المشاركة والتحفيز والاتصال: وهو ما يعبر عن روح المبادرة التي يتميز بها عضو الفريق، وطبيعة العلاقة التي تربطه بالرؤساء والزملاء في العمل.
- ب-إعداد جداول للمتابعة والتقييم.
- ج- تطبيق المساءلة، ووضع إجراءات واضحة للتنفيذ.
- د-وسائل تحديد الجهات المستفيدة/ المتأثرة من مخرجات المشروع.
- هـ- استخدام الطرق الحديثة في التقييم المالي للمشروعات.
- و-استخدام الطرق الحديثة في التقييم مثل: تقييم النظراء، التقييم الذاتي، المقارنة المرجعية.

ز - القدرة على بناء توقعات وتنبؤات تتجاوز المدى المنظور لتحقيق أهداف المشروع أو الانتهاء منه، إلى مدى مستقبلي يجيب عن تساؤل: وماذا بعد؟

9- الدور الأخلاقي التربوي:

لمنظومة الأخلاقيات والقيم التربوية التي يمتلكها القائد أهمية بالغة في نجاح المشروع فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في إدارة المشروعات بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات، كما أنها تبين أن لقائد المشروع أهدافاً ورؤى إستراتيجية واهتماماً بالسلوك التنظيمي، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة لجميع العاملين بالمشروع، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدرّكاً لها بل ومطبّقاً لها عن اقتناع ورغبة، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) للمشروع، وبقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح؛ ليستقيم العمل في أنشطة المشروع، في هذا الإطار يمكن أن يتضمن المحتوى المعرفي والعملية للتدريب على الدور الأخلاقي التربوي ما يلي:

- بناء ذاكرة تنظيمية بالمعارف والخبرات والمهارات المكتسبة من المشروع.
- تطوير الاتجاهات نحو تبني/ اعتماد ثقافة مؤسسية تؤمن بأن القيادة والكفاءة والعمل الجماعي هي السبيل لتحقيق نجاح إدارة المشروعات.
- استخدام تقنيات/ آليات تعزيز ثقافة التنوع الفكري، وغرس ثقافة احترام التنوع والتميز، وتبني قيماً عامة، وتوفير الفرص والمبادرات للكفاءات المشاركة في المشروع والمستفيدة منه، وتشجيع التنوع في الرؤى والمداخل بين الثقافات العلمية المتنوعة، وتعزيز القدرة على العمل ضمن فرق متنوعة التخصصات. الأمر الذي يحقق توطيد العلاقات الإنسانية، ويعزز الإبداع والابتكار والتميز.
- استخدام مداخل واستراتيجيات تشارك المعرفة والتعلم التنظيمي، وكيف يمكن تعزيز عملية تشارك المعرفة وتقاسمها، ونشر أفضل الممارسات بين مختلف أطراف العمل في المشروع. وتنمية القدرة على تبني سياسات تحافظ على الكفاءات الأكاديمية عالية الأداء، وأصحاب الخبرات الجوهرية، وتمكينها من نشر معارفها وخبراتها بين مختلف الأطراف المشاركة والمستفيدة من المشروع، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج الجامعة، واعتماد نظم حوافز وأداء تركز على إنتاج المعرفة

وتشاركها، مع تعزيز العمل ضمن فرق متنوعة التخصصات، وبالتالي يشير جوهر هذا المسار إلى كيفية حشد طاقات ومعارف وخبرات الكفاءات والمواهب الأكاديمية والاستفادة منها.

- إعداد ميثاق أخلاقي يحكم العمل في إدارة المشروع، وإعداد مقاييس وقواعد أو معايير أخلاقية للعمل في المشروع توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

- أساليب التأثير القيادي واستخداماتها مع الشخصيات المختلفة للعاملين بالمشروع.

- وضع الرؤية الأخلاقية والتي تعتبر معيارًا ومقياسًا موجهاً لما يريد أن يصل إليه القائد في الأهداف أو الوسائل والأساليب المتعلقة بالمشروع.

خامسًا: ضمانات نجاح تنفيذ الرؤية:

إن التوجه نحو التحسين والتطوير والتميز، واستشراف المستقبل، يستلزم التعرف على العوامل والضمانات التي تؤثر في إدارة المشروعات، الأمر الذي يمكن من خلاله بناء رؤية مستقبلية واقعية لأدوار قيادتها، وبالتالي الاستفادة من المشروعات في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة؛ حيث يشير الواقع إلى أن الجامعات المصرية تمتلك الكثير من المقومات، وأمامها العديد من الفرص، لأن تحقق - ليس فقط النجاح أو الأهداف المرجوة- بل التنافسية والريادية، وحجز موضع قدم بين جامعات النخبة العالمية. ومن ثم، يحتاج تنفيذ الرؤية المقترحة إلى مجموعة من الضمانات الإدارية والفنية، لتحقيق الارتقاء والنقلة النوعية في أدوار قادة مشروعات التعليم العالي، وبالتالي الاستفادة المثلى من هذه المشروعات في تطوير المنظومة الجامعية أو التنمية المجتمعية، في مقدمتها:

1- الاعتراف من قبل القيادات العليا بأن إدارة المشروعات هي السبيل لتحقيق

التوازن بين ما هو قائم بالمنظومة الجامعية/ المجتمع وما ينبغي أن يكون.

2- تقييم مدى استعداد/حاجة (الجامعة-الكلية-القسم) لإدارة وتنفيذ المشروعات

والاستفادة منها.

3- التوافق على إستراتيجية وهدف عام يأخذ في اعتباره تعظيم الإنتاجية

والتنافسية من المشروعات، خاصة في مجالات المعرفة والعمل غير التقليدية.

- 4- تحليل الفجوة Gap Analysis ما بين أدوار قادة المشروعات الممارسة واقعيًا، والمأمولة مستقبليًا وما يستلزمه ذلك من توفير الاحتياجات.
- 5- بناء لغة مشتركة لوصف الكفاءة/ الجدارة وتحديدها، وتوضيح الأدوار المطلوبة منها لدى قادة المشروعات.
- 6- بناء قاعدة معيارية للاختيار والتوظيف وإدارة الأداء والتعلم والتطوير لقادة المشروعات، ووضع خريطة بالكفاءات المحورية اللازمة لتنفيذ استراتيجية العمل وفق طبيعة وأهداف كل مشروع.
- 7- اعتماد ثقافة مؤسسية تؤمن بأن القيادة والكفاءة والعمل الجماعي هي السبيل لتحقيق الاستفادة المثلى من المشروعات، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.
- 8- تكييف إدارة المشروعات (كدورة حياة متصلة ومستمرة) وتطويرها لتلبية كل الاحتياجات دون النظر إليها بالقطعة.
- 9- بناء نظام واضح للمتابعة والمساءلة والمحاسبية، مع جدية وموضوعية تطبيقه على قادة المشروع والأعضاء على حد سواء.
- 10- تأسيس قاعدة بيانات مباشرة لواقع الإمكانيات الفعلية والكامنة للموارد البشرية على مستوى الجامعات المصرية، يتم من خلاله تحديد الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس سواء الذين يعملون بها حاليًا، أو المعارين أو المبتعثين لوضع نظم استقطابهم، وجذبهم، وتحفيزهم للعمل بمشروعات التعليم العالي.
- 11- وضع معايير وضوابط مستقرة ومعلنة لأدوار ومسئوليات قائد المشروع مدرجة في الأدلة التنظيمية لوحدات إدارة المشروعات في المستويات الإدارية المختلفة، مما يضمن فاعلية قيام قيادات المشروع بأدوارهم، الأمر الذي يضمن استقرار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وضمان استمرارية نجاحه ونواتجه الإيجابية حتى بعد انتهاء دورة حياته. ومع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأدوار ليست كأدوار أي مجال عمل تقليدي، فهي متطورة ومتجددة ولا تركز على مهام ومسئوليات روتينية أو متكررة.
- 12- تأمين الدعم المؤسسي الدائم والمستمر للمشروعات؛ بحيث يكون هناك دعم دائم ومستمر من جانب الإدارة العليا للمشروع، وإدخال التحسينات في البنية

التحتية للمشروعات؛ حتى يتسنى قيام قادة المشروعات بأدوارهم، والتغلب على كثير من الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تواجههم في دورة حياة المشروع.

13- استقطاب القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية ذات الصلة للمشاركة في تمويل مشروعات التعليم العالي وتسويق مخرجاتها كذلك تمويل المشروعات في التعليم العالي برعاية مؤسسات تجارية، ويمكن للشركات أن تمول المشروعات في هذا القطاع، واجتذاب أفضل الباحثين في الدراسات العليا، وأعضاء هيئة التدريس، وإدخال التحسينات في البنية التحتية، وتدعيم التعليم العالي وشركات الأعمال للحصول على براءات اختراع لمنتجاتها، وتقديم الحوافز والمكافآت لقادتها لتقديم أفضل ما لديهم لإنجاح المشروعات.

14- وضع أطر معيارية لمكافأة قيادات وأعضاء المشروع وتحفيزهم، وبما يضمن عدالة توزيع نواتجه، واجتذاب أفضل الكفاءات الأكاديمية لقيادة المشروعات وتنفيذها.

قائمة المراجع

1. إسماعيل، محمد صادق (2014). *تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الأغا، وفيق حلمي (2003). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة عمل مقدمة إلى: *المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 246-285.
3. البربري، محمد عوض (2016). تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي، بالإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا، *مجلة كلية التربية ببنها*، العدد (106)، ج (3)، 1-126.
4. برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" (2007). *أفضل الممارسات في إدارة المشروعات*، النسخة 10، المملكة العربية السعودية.
5. بطرس، ماجد رضا (2008). *المشروعات كمدخل لتفعيل السياسات العامة في تطوير التعليم العالي في مصر*، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ع286، 1-342.
6. تقرير اليونسكو الإقليمي (2009). *إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (1998-2009)*، مقدم إلى: *المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، 31 مايو إلى 2 يونيو*، القاهرة: مكتب اليونسكو الإقليمي.
7. الجزيري، خيرى علي (1997م). *أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم*. القاهرة، عالم الكتب.
8. جوهر، عبد الله حسين (2014). *إدارة المشروعات (محاسبياً - مالياً - إدارياً)*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
9. حجازي، هيثم علي (2013). *مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. حجي، أحمد إسماعيل (2000م). *إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة*. القاهرة، دار الفكر العربي.

11. حسن، غادة صالح (2008). *دراسة الجدوى*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
12. الحطاب، علي (2009). *إستراتيجية التخطيط للمشروعات الصغيرة*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
13. رضا، مصطفى تمام الدين (2015). نحو وضع رؤية للنظرة المستقبلية لمصر حتى عام 2030 والاستفادة من أخطاء الماضي، *مجلة المدير العربي*، (209)، 59-66.
14. الزهيري، إبراهيم عباس (2006). *معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها* (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط)، *مستقبل التربية العربية*، 12(43)، 185-285.
15. سعيد، محسن المهدي (2012). *الإصلاحات السابقة والحالية والمستقبلية للتعليم العالي، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟* تحرير أسماء البدوي، مصر: مجلس السكان الدولي.
16. السقاف، صفوان أمين (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، (16)، 71-91.
17. السكارنة، بلال خلف (2008). *استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، 77-112*.
18. السلمي، على (1995). *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
19. شعبان، محمد حسن (2012). *الإدارة الحديثة للمشروعات باستخدام القيم المكتسبة (المفهوم والتطبيق)*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
20. الشماع، خليل (2010). *الجدوى التسويقية للمشروعات الجديدة ومشروعات التوسع، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، مج (18)، ع 4، 22-29*.

21. صادق، حصة محمد (1994). العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من مديري ومديرات مدارس قطر الابتدائية، المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، بعنوان: *إدارة التعليم في العالم العربي في عالم متغير، والمنعقد في الفترة من 22-24 يناير، ج2.*
22. صبح، محمود (2001). استخدام أساليب المخاطرة الإستراتيجية في المشروعات الاستثمارية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع1، 156-215.
23. عبد الباقي، زيدان. (1980). المدير وتعددية الأدوار، *مجلة الإدارة*، مجلد(13)، ع (2)، 54-60.
24. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (2016). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد: (167)، الجزء الأول، 11-104.
25. عبد السلام، محي الدين (2009). *المشروعات الصغيرة*. القاهرة: مؤسسة اقرأ.
26. عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2010). مرتكزات الأدوار الجديدة للجامعات المصرية لمواكبة مجتمع المعرفة: رؤية إستراتيجية، *المؤتمر الدوري الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى)*، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، 1667-1728.
27. عبد الفتاح، إيمان صالح حسن (2006). *استراتيجيات تطوير التعليم العالي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. عمر، أحمد مختار (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب.
29. عيد، أيمن عادل (2014). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي، ورقة عمل مقدمة إلى *المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال*، الفترة من 9-11 سبتمبر، الرياض: المملكة العربية السعودية.

30. الفضل، مؤيد؛ العبيدي، محمود (2005). *إدارة المشروعات - منهج كمي*. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
31. القحطاني، عبد المحسن عايش؛ سعد، السيدة محمود إبراهيم (2012). *السياسات العامة والسياسات التعليمية مدخل تكاملي*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
32. قرار وزاري رقم (1423) الصادر بتاريخ 10/31/1998، بشأن تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي، مادة رقم (2).
33. قمبر، محمود (1983). أي تخطيط - لأي تربية، *حولية كلية التربية*، جامعة قطر، العدد الثاني، السنة الثانية، 8-15.
34. الماضي، محمد المحمدي (2007). *المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار*، ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 74-94.
35. مبارك، مجدي (2011). *التربية الريادية والتعليم الريادي، مدخل نفسي سلوكي*. الأردن: عالم الكتب الحديثة.
36. محمود، أفكار سعيد خميس عطية (2012). دراسة جدوى إنشاء كلية للحاسبات والمعلومات في جامعة الإسكندرية، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية: جامعة الإسكندرية.
37. مرسى، محمد منير (1984): *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاته*. القاهرة، عالم الكتب.
38. مصطفى، أحمد سيد (2007). *التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشروعات الخدمية (البنية التحتية) ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الأول: إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، 17-30.
39. مصطفى، نادية؛ عبد الفتاح، سيف الدين (2005). *التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل*، *مجلة نهضة مصر*، 6(2)، 169-184.

40. معهد إدارة المشروعات (2008). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMBOK Guide* ، الطبعة الرابعة، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشروعات.
41. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (2010). *مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر*، وزارة التعليم العالي في مصر: البنك الدولي.
42. نصير، نعيم (2009). *إدارة وتقييم المشروعات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
43. النقيب، متولي (2009). إدارة مشروعات المكتبات الرقمية في بيئة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، *مجلة اعلم السعودية*، ع5، مج (4)، 9-36.
44. هاشم، نهلة عبد القادر (2010). *توظيف مدخل إدارة المشروعات في تفعيل الجودة بالجامعات المصرية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار*، العدد (10)، 45-129.
45. هلال، محمد سعيد عبد المطلب (2012). إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس: دراسة تحليلية، *رسالة ماجستير*، كلية التربية: جامعة عين شمس.
46. هلال، هدى إبراهيم أحمد (2012). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، بحث مقدم إلى *مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة*، كلية التجارة جامعة عين شمس، 355-375.
47. وحدة إدارة المشروعات والتطوير (2011). *اللائحة الداخلية لوحدة إدارة المشروعات*، جامعة الزقازيق.
48. وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي (د.ت)، *مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات F L D P* ، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وثيقة المشروع، وزارة التعليم العالي.
49. وزارة التعليم العالي (2000-2). *تقارير اللجان الفرعية الست المنبثقة عن اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي*، المؤتمر القومي للتعليم العالي،

المنعقد في مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات, 13 - 14 فبراير، القاهرة: مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات.

50. وزارة التعليم العالي (2000-3). **المبادئ الهادية للتطوير: وثيقة**

المؤتمر القومي للتعليم العالي، المؤتمر القومي للتعليم العالي، المنعقد في مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات, 13 - 14 فبراير، القاهرة: مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات.

51. وزارة التعليم العالي (2000-1)، **مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير**

منظومة التعليم العالي، مقدم إلى المؤتمر القومي للتعليم العالي؛ المنعقد في مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، في الفترة من 13-14 فبراير، القاهرة: مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات.

52. Alpert, S. (2011). Project Management in Higher Education, **PH.D**, The University of North Carolina at Charlotte.

53. Aslan, E; Duman, B; Sen, D; Duran, C; Atarbay, S.(2016) . A Pilot Study on the Perception of Innovation and Entrepreneurship, **Eurasian Journal of Educational Research (EJER)**. , 64, 139-156.

54. Austin,C., Browne,W., Haas, H., Kenyatta, E., Zulueta,S.(2013) . Application of Project Management in Higher Education, **Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing**, 5(2), 75-99 .

55. Barbara, A. (2010) . Project Leadership and the Art of Managing Relation-Ships, **T + D**, 64(3), 58-63.

56. Brill, J.; Bishop, M ; Walker, A.(2006) . The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study, **Educational Technology, Research and Development** ,54(2) ,15-140.

57. Burgher, K.; Snyder, M.(2012) .Non-Profit/Higher Education Project Management Series: Project Management (PM) Foundations, **College and University**, 87(4) , 43-50.

58. Collins, K.,(2014) . Is there a role for marketing in community development? **Oxford University Press and Community Development Journal**, 50 (1), 153-167.

59. Di Vincenzo, T. (2006). Project Managers Stay in Charge and Out Front, **Occupational Outlook Quarterly**, 50(2), 19-25.

60. Feeney,M.; Sult,I. (2011). Project Management in Practice: Implementing a Process to Ensure Accountability and Success, **Journal of Library Administration**, 51,744-763.

61. Fung, H. (2015). Moderating Effects of Project Management Experience, Project Team Size, Project Duration and Project Value Size on

the Relationship Between PROJECT Manager's Leadership Roles and Project Team Effectiveness in Malaysia, **Journal of Empirical Studies**, 2(1), 17-33.

62. Garson, K. (2016) . Reframing Internationalization, **Canadian Journal of Higher Education**, 46(2) , 19 – 39.

63. Glackin, M. (2009) .**Designing Education Projects A Comprehensive approach to Needs Assessment, Project Planning and Implementation, and Evaluation**. Second Edition. U.S. Department of Commerce: National Oceanic and Atmospheric Administration.

64. Holmes,M.;Jenicke,L.; Hempel, J.(2015) . A Framework for Six Sigma Project Selection in Higher Educational Institutions, Using A weighted Scorecard Approach, **Quality Assurance in Education**, 23 (1), 30-46.

65. Jamieson, A.; Morris,P.(2016). Implementing Strategy Through Programmes of Projects, **Gower Handbook of Project Management**, 4th Edition, London and New York :Routledge.

66. Jiang,B.; Heiser,D.(2004) . The Eye Diagram: A New Perspective on the Project Life Cycle, **Journal of Education for Business**, 80(1),10-16.

67. Kalimullin, A., Youngblood, V., Khodyreva, E. (2016). The System of Management of Innovation Projects at a Higher Education, **International Journal of Environmental & Science Education**, 11(5), 613-622.

68. Kalimullin, A.; Yungblud, V.; Khodyreva, E. (2016) .Characteristic Features of Innovation Project Management Aimed at University Human Resource Development, **International Journal of Environmental & Science Education**, 11 (9), 2237-2253.

69. Kutuev, A.; Kudyasheva, N.; Buldakova, V.; Aleksandrova, S.; Vasilenko,,S. (2016).Educational Methodical Projects for Students' Intellectual Competences Formation: the Imperative Goal of the Educational Process of the University, **International Journal of Environmental & Science Education**, 11 (14), 7206-7214.

70. Liao, J.; and Welsch, H. (2008). Patterns of Venture Gestation Process: Exploring the Differences Between Tech and Non-Tech Nascent Entrepreneurs. **The Journal of High Technology Management Research**, 19,103-113.

71. Lizarraga, M. (2011). Rationales Shaping International Linkages in Higher Education: A Qualitative Case Study of the ASU-ITESM Strategic Alliance, **Ph.D.**, Arizona State University.

72. Muller, R., et.al. (2016).**Leading Projects by Balancing Vertical and Horizontal Leadership – International Case Studies**, EURAM: the University of Technology Sydney.

73. Pepper, C., Roberts, S. (2016) . Valuing the Leadership Role of University Unit Coordinators, **Issues in Educational Research**, 26(1), 117-130.

74. Piasny, I., Kurzydłowska, A. (2016). Recommendations to Project Management Methodology Applied at Universities Based on Experience of Higher Education Schools in Warsaw and Funding Institutions Requirements, **Information Systems in Management**, 5 (3), 370-376.

75. Rooij, S. (2011). Instructional Design and Project Management: Complementary or Divergent? **Educational Technology Research & Development**, (59), 139-58.

76. Rothaermel, F.; Agung, S.; and Jiang, L. (2007). University Entrepreneurship: a Taxonomy of the Literature. **Industrial and Corporate Change**, 16(4), 691-791.

77. Saungweme, P. (2015). Teaching Project Management at A South African Higher Education Institution, **South African Journal of Higher Education**, , 29 (3), 131-149.

78. Schoorman, D. (2000). How is Internationalization Implemented? A Framework for Organizational Practice, **Paper on Internationalization**, ERIC, ED444426, 1-45.

79. Swinson, R.; Clark, A.; Ernst, J.; Sutton, K. (2016). New Roles Project Design, **Technology and Engineering Teacher**, 75 (8), 8-12.

80. Turner, N., Hartley, P. (2016). Managing and Leading Projects and Project Teams, **Advancing Practice in Academic Development**, London and New York :Routledge

المواقع من الإنترنت:

81. (دليل المشروعات متاح :www.method123.com) تاريخ الدخول: 2016/11/10.

82. موقع جامعة بنها، متاح : (www.bu.edu.eg/univ_info/dev-pro-new-2.html) تاريخ الدخول: 2016/11/12.

83. موقع جامعة سوهاج http://www.sohag-univ.edu.eg/pmu/?page_id=46 تاريخ الدخول: 2016/11/12.

84. أنواع تقويم المشروعات (2016)، متاح : www.abahe.co.uk، تاريخ الدخول 2016/11/17.

ملحق رقم (1)

قائمة أسماء السادة المحكمين(*)

الدرجة العلمية والتخصص وجهة العمل	الاسم	م
أستاذ الإدارة التعليمية -كلية التربية- جامعة بني سويف.	أ.د. أسامة محمود قرني عبد ربه	1
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي- كلية التربية- جامعة دمياط.	أ.د. السيد سلامة الخميسي	2
أستاذ أصول التربية -كلية التربية - جامعة الإسكندرية.	أ.د. سعيد أحمد سليمان	3
أستاذ التخطيط التربوي - كلية التربية- جامعة الإسكندرية.	أ.د. سيف الإسلام علي مطر	4
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس.	أ.د. شاكر محمد فتحي	5
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة الزقازيق.	أ.د. محمد صبري الحوت	6
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة عين شمس.	أ.د. مرفت صالح ناصف	7
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة عين شمس.	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	8
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة دمنهور .	أ.د. وفاء حسن مرسي	9

(*)الأسماء مرتبة أبجدياً.