

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م.د. إيمان مصطفى محمد كفافي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

بكلية التربية للبنات القاهرة - جامعة الأزهر

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس دراسة ميدانية

إيمان مصطفى محمد كفاي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنات، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر

إيميل الباحث الرئيس: Eman_kafafy@azhar.edu.eg

ملخص:

تعد الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع في بناء قواعد التنمية الشاملة ومواجهة التغيرات والتطورات السريعة في كافة المجالات، وتعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح، والتي تساعد على توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وتابعيه، كما تُعد القيادات الأكاديمية المتغير الرئيسي والأساسي في جسم الجامعة والذي يسهم بصورة فاعلة في جودة التعليم الذي تقدّمه، وبالرغم من ذلك يقوم اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر على معايير لا تشمل الجدارات الوظيفية التي تساعدهم على النجاح في عملهم، لذا؛ هدفت الدراسة التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر ودرجة توفرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واقتراح مجموعة من الجدارات التي يمكن الأخذ بها عند اختيار وتعيين وتدريب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية المختلفة بالجامعة بلغ عددها ٤٠٠ عضو هيئة تدريس للتعرف على هذه الجدارات من وجهة نظرهم، واقتُرحت الدراسة نموذج للجدارات التي يجب توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتضمن النموذج ثلاث مجالات، الجدارات الإدارية والجدارات الشخصية والجدارات الاجتماعية، وتضمن كل مجال مجموعة من الجدارات الفرعية، كما تضمنت كل جدارة مجموعة من المؤشرات الدالة على توفر هذه الجدارة.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية، القيادات الأكاديمية، الجدارات الإدارية، الجدارات الشخصية، الجدارات الاجتماعية.

Functional competencies for academic leaders at Al-Azhar University from the perspective of faculty members

A field study

Eman Mostafa Mohamed Kafafy

Department of Administration, Planning, and Comparative Studies, Faculty of Education for Girls, Al-Azhar University, Cairo, Egypt.

Corresponding Author: Eman_kafafy@azhar.edu.eg.

Abstract:

Universities are among the most important institutions in society in building the foundations of comprehensive development and facing rapid changes and developments in all fields. Effective leadership in the university is one of the most important elements of success, which helps to direct all physical and human resources to achieve goals and influence others and guide their thoughts through the interactive influence that occurs between the leaders and their followers. Moreover, academic leaders are the main and essential variable in the university system that effectively contribute to the quality of education it provides. Despite this, the selection and appointment of academic leaders at Al-Azhar University are based on criteria that do not include the competencies necessary for them to succeed in their roles. Therefore, the study aimed to identify the functional competencies necessary for academic leaders at Al-Azhar University and the degree of their availability from the perspective of faculty members, and to propose a set of competencies that can be considered when selecting, appointing, and training academic leaders at Al-Azhar University. The study used a descriptive approach and applied a questionnaire to a sample of 400 faculty members from different colleges at the university, to identify these competencies from their perspective. The study proposed a model for the competencies that should be available in academic leaders at the university, which included three main domains: administrative competencies, personal competencies, and social competencies, each domain included a set of sub-competencies, and each competency included a set of indicators that demonstrate the availability of that competency.

Keywords: Functional Competencies, Academic Leadership, Administrative Competencies, Personal Competencies, Social Competencies.

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

مقدمة:

تعد الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع في بناء قواعد التنمية الشاملة ومواجهة التغيرات والتطورات السريعة في كافة المجالات، وتعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي تساعد على توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وتابعيه.

وتواجه الجامعات تحديات وتطورات عديدة مثل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والعولمة والتوجه نحو تدويل التعليم والتنافسية والتي تفرض على القيادات الأكاديمية ضرورة امتلاك جدارات تمكنهم من العمل في ظل تلك التحديات والظروف التنافسية المعقدة، ولذلك يعتمد تطوير الجامعات وتحديث العمل الإداري بها على اختيار قيادات أكاديمية تحقق أفضل مستوى من الفاعلية والتميز، فبناء وتكوين الشخصية القيادية القائمة على الجدارات من أهم القرارات ونقطة البداية لأية استراتيجية جامعية متميزة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص.ص. ١١٠ - ١١١).

وأشار القرنى (٢٠١٧) أن القيادات الأكاديمية تعد المتغير الرئيسي والأساسي في جسم الجامعة والذي يسهم بصورة فاعلة في جودة التعليم الذى تقدمه، فالسلوكيات والممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات ومهارات مختلفة تنعكس على منظومة الجامعة الإدارية، الأمر الذى يعكس الرسالة الجامعية من خلال ما تقدمه الجامعة من جودة خدمات ومدى انسجام تلك الخدمات مع متطلبات العصر، فالجهاز الإداري هو المسئول عن تنفيذ رسالة الجامعة من خلال رؤيتها الواضحة وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني، إذ تعتمد جميع المؤسسات بصورة أساسية على مدى فاعلية العملية الإدارية فيها، والإدارة الفاعلة والكفؤة هي التي تميز تنظيم عن تنظيم آخر، ومسئولة عن نجاح هذا التنظيم أو فشله.

فالقيادات الأكاديمية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النوع من المؤسسات - التي تختلف بطبيعة الحال عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما يحقق في المحصلة أهدافها - هي بلا شك القيادات

الأكاديمية التي يتم تأهيلها وإعدادها وتكوينها وتنميتها وتطويرها كماً وكيفاً واختيارها وفق الأساليب والطرق العلمية والموضوعية والتي بمقدورها أن تلعب دوراً مهماً في تطوير المؤسسات التي تقودها من خلال مواردها البشرية والمادية (أبودية، ٢٠١٠، ص. ٣)، فينبغي أن يتوفر لهذه القيادات قدر مشترك من الكفايات والجدارات، وما يرتبط بكل منها من مهارات، فضلاً عن اكتشاف وتشخيص ما يمتلكه كل منهم من قدرات واستعدادات ذات علاقة بأدائه القيادي (زيدان، ٢٠٠٥، ص. ٩-١٣).

والجدارة Competency كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية تعني امتلاك القائد القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار القادة الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة طبقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (طه، ٢٠١٣، ص. ٣٤٦-٣٤٧).

فالجدارات الوظيفية التي تطرحها البيئة الديناميكية المحيطة بالجامعات لم تعد تقبل بنمطية الأداء واستقرار أداء العاملين لما هو مطلوب فقط، وإنما تتطلب الأداء بجودة ومهارة وكفاءة تستطيع من خلاله مواكبة التميز والتنافسية بين المؤسسات الجامعية الأخرى (البربري، ٢٠٢١، ص. ١٠٦).

لذا؛ بات الاهتمام بتحديد الجدارات الوظيفية للقيادات بوجه عام والقيادات الأكاديمية بوجه خاص ضرورة لمواجهة التغيرات والتحديات المختلفة ولتحسين أداء المؤسسات، كما أصبح الاهتمام بمراعاة هذه الجدارات عند اختيار وتعيين القادة وتنميتهم مطلباً رئيساً لتحسين أداء الجامعات وتطويرها بما يتماشى مع التوجهات العالمية والحفاظ على ميزتها التنافسية.

مشكلة الدراسة

إن النظام السائد في جامعة الأزهر لاختيار القيادات الأكاديمية هو نظام التعيين المرتبط بأقدمية الدرجة العلمية يصدر به قرار من رئيس الجامعة وبموافقة شيخ الأزهر، دون أدنى اهتمام بالجدارات المطلوبة في هذه القيادات، وخاصة أن عملهم يتعلق في المقام الأول بالنواحي الإدارية التي تتطلب مهارات وقدرات معينة لا تتضمنها شروط التعيين، بالإضافة إلى اعتماد طرق تقليدية في الترقى الوظيفي بعيدة تماماً عن معايير الجدارة، مما نتج عنه ضعف مهارات وقدرات بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في أداء مهامهم، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بتعيين

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

واختيار القيادات الأكاديمية، وبرامج تطويرهم، منها دراسة نصر (٢٠١٥، ص. ٢١) التي توصلت إلى أن تعيين رئيس القسم يعتمد في الغالب على قدرته على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة، حيث أن ترقّيات أعضاء هيئة التدريس تهمل الجوانب الإدارية التي تؤهلهم لأداء واجبات هذا المنصب.

كما توصلت دراسة الأشقر (٢٠١٦، ص. ١٣١) إلى تجاهل الجامعة لمعايير الجدارة والقدرات الإدارية في اختيار القيادات في المستويات المختلفة، وقلة إلمام بعض القيادات الجامعية بمهام ومتطلبات المناصب الجديدة وكيفية تأديتها، بالإضافة إلى غلبة الأساليب التقليدية في ترقّي القيادات الجامعية والتي غالبًا ما تعتمد على الأقدمية بعيدًا عن الجدارة.

كما توصلت دراسة عربانو (٢٠١٧، ص. ١٩٨) إلى أن اختيار رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائها عن طريق التعيين هو أسلوب غير فعّال لا يراعي مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية، ولا يراعي وجهة نظر الأطراف المعنية الأخرى التي تتأثر بقيادتهم ولهم الحق في اختيارهم عن طريق الانتخاب الحر.

وتوصلت دراسة عبد المتجلي (٢٠٢١، ص. ١٤١) إلى ضعف اعتماد جامعة الأزهر برنامجًا محددًا لإعداد القيادات الأكاديمية وتنمية سماتهم القيادية، بل تقتصر على الدورات الخاصة بترقية أعضاء هيئة التدريس لدرجة أستاذ أو أستاذ مساعد.

كما أشارت دراسة مسعود (٢٠٢١، ص. ١٥٢) إلى أن هناك بعض المشكلات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر ومنها أسلوب اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية، وأن الجامعة لا تقوم بتأهيل القيادات الأكاديمية للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأن الجامعة لا يوجد بها برامج أو استراتيجية تنمية إدارية للقيادات الأكاديمية. كما أن تولي هذه المناصب يتم دون إعداد مسبق يمكنهم من القيام بأدوارهم ومهامهم الجديدة.

بالإضافة لذلك، أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر على غياب المعايير الموضوعية عند اختيار القيادات الأكاديمية والحاجة إلى وضع نظام فعال ومعايير موضوعية لاختيار وتأهيل تلك القيادات ومراعاة مشاركة المرؤوسين في ذلك (جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٧، ٧١-٧٧).

ولذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودرجة توفرها، ووضع إطار مقترح لهذه الجدارات يمكنهم من أداء

أدوارهم بفعالية ونجاح للحفاظ على ميزة الجامعة التنافسية وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحتملة والمستقبلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لمدخل الجدارة الوظيفية؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية؟
- ٣- ما واقع اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة؟
- ٤- ما الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واقتراح إطار من الجدارات التي يمكن الأخذ بها عند اختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار مرجعي لمدخل الجدارة الوظيفية من خلال ما تناولته من مراجع وأبحاث عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة.
- قد تسهم الدراسة في تقديم مجموعة من الجدارات يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء القيادات الأكاديمية ، كما يمكن للقيادات الرجوع إليها لتطوير ذاتهم.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار من الجدارات الوظيفية تساعد في تطوير عملية الاختيار والتعيين والتدريب والترقية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية بالجامعة.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو منهج يقوم على عملية جمع المعلومات عن الظاهرة موضوع البحث ووصفها وتحليلها بهدف اكتشاف العلاقات بينها أو بينها وبين الظواهر الأخرى ولا يقف هذا المنهج

عند حد تفسير الظاهرة أو وصفها بل يحاول وضع الحلول لها وبعض التنبؤات الخاصة بها فى المستقبل (العنيزى وآخرون، ٢٠١١، ص ص ، ٦٤-٦٥)، بهدف التعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل الجدارة الوظيفية ، والتعرف على الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وواقع اختيار القيادات بجامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة، والجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة

سوف تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- حدود موضوعية: مفهوم الجدارة الوظيفية، والجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية ، وواقع اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة.
- حدود مكانية: بعض الكليات بجامعة الأزهر بالقاهرة وفروعها بالوجه البحري والقبلي كعينة ممثلة للجامعة بفروعها المختلفة.
- حدود بشرية: عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ _ ٢٠٢٣

مصطلحات الدراسة:

الجدارة الوظيفية:

يعرفها قاموس كامبردج بأنها المهارات والسلوكيات الأساسية التي يحتاجها الفرد ليؤدي وظيفته بنجاح. (Cambridge Dictionary, 2024)

وتعرف بأنها مزيج من المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية التي ينبغي أن تكون لدى الفرد للنجاح في منصب معين أو وظيفة معينة (Ismail et al., 2018, p141) .
كما تعرف بأنها مجموعة من "السمات" أو "عوامل النجاح" التي يمكن ملاحظتها وقياسها والمطلوبة للأفراد لأداء العمل بفعالية. (Wong, 2020, p.100)
ويقصد بها في هذه الدراسة المهارات والقدرات والسمات والدوافع التي ينبغي توافرها لدى القادة الأكاديميين بجامعة الأزهر ليتمكنوا من تأدية عملهم بنجاح وفعالية.

القيادات الأكاديمية:

تتمثل القيادات الأكاديمية في الأفراد الذين وُكِّلت إليهم مهام العمل القيادي كعمداء ووكلاء الكليات ويمتلكون السلطة الإدارية التي يعملون من خلالها للتأثير إيجاباً فيمن يعملون معهم في محيط العمل الأكاديمي (الشمrani، ٢٠١٧، ص. ٣١٩).

كما تُعرف القيادات الأكاديمية بأنها عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية. (محمد وعبد الرحيم، ٢٠٢٣، ص. ٤٢٣)

وتعرف القيادات الأكاديمية بأنهم رؤساء الجامعات ونوابها وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام وكل من يكلف بأي عمل قيادي بالجامعة (عيد، ٢٠١٩، ص. ٣٥٠).

كما تتمثل القيادات الأكاديمية في عمداء العمدات المساندة ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم (المحيميد، ٢٠٢٣، ص. ١٥٣).

ويقصد بالقيادات الأكاديمية في هذا البحث عمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر.

وعلى ذلك تعرف الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بأنها المهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب توافرها في عمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لتأدية وظيفتهم وأدوارهم بنجاح وبكفاءة للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الأساسية، والحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة جدارات القيادات الجامعية ، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

١- دراسة (Tyminski & Owens (2024 بعنوان استكشاف الجدارات القيادية في التعليم العالي:

المعرفة والمهارات والمواقف.

هدفت الدراسة استكشاف جدارات قيادات التعليم العالي من خلال إطار معارف بلوم ومهاراته ومواقفه، وتم استخدام المنهج النوعي و دراسة الحالة التفسيرية من أجل التعرف على تجارب كبار القادة داخل جامعة واحدة لتحديد الجدارات الضرورية للقيادة في مؤسسات التعليم العالي. كما تم إجراء مقابلات شبه منظمة

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

مع عينة من القادة الذين يشغلون منصب عميد أو أعلى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الجدارات في كل مجال من مجالات بلوم: المعرفة (٢) والمهارات (٦) والموقف (٢).

٢- دراسة مسلط (٢٠٢٣) بعنوان " الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية(برنامج مقترح).

هدف البحث تقديم برنامج مقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٤٤٤) عضو هيئة تدريس بالجامعات السعودية وتوصل البحث إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية الجدارات الوظيفية المقترحة، وتقديم قائمة بالجدارات الوظيفية الواجب توافرها وتنميتها للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتقديم برنامج مقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

٣- دراسة Aggarwal et al., (2021) بعنوان "تطوير مقياس لتحديد جدارات القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة وضع إطار للجدارات للقيادات الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على (٦٠٥) من القادة الأكاديميين من ٤٢ مؤسسة تعليم عالي، وتوصلت الدراسة إلى إطار للجدارات القيادية يتضمن ثمانى مجموعات من الجدارات الرئيسية ومجموعة من الجدارات الفرعية التي يجب الأخذ بها عن اختيار القيادات الأكاديمية (Aggarwal et al., 2021).

٤- دراسة (العريفي وآخرون، ٢٠٢٢م) بعنوان " تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهي جدارات تحقيق النتائج والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات والجدارات الاستراتيجية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية وتحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة مطبقة على جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية، وتوصلت إلى عدة نتائج منها:

درجة توافر الجدارات القيادية لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، ومن حيث ترتيب أبعاد الجدارات القيادية جاء بعد الجدارات الاجتماعية في المرتبة الأولى يليه بعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج ثم الجدارات الاستراتيجية، جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية بدرجة متوسطة.

٥- دراسة (آل مداوي ومحمد، ٢٠٢٠م) بعنوان "الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد للعمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة مطبقة على عينة بلغ عددها (٦٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين درجة تحقق عمليات الجدارات القيادية ودرجة تحقق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية)، وجاءت درجة تحقق عمليات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة.

٦- دراسة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠م) بعنوان "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح".

هدفت الدراسة تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة مطبقة على عينة مكونة من (٢٢) أستاذًا من القيادات الأكاديمية الجامعية، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وهي: جدارات التفكير الاستراتيجي مثل: التعاون في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية، أو الجامعة مع الأطراف المعنية، جدارات الإنجاز مثل البحث عن فرص أفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في أبحاثهم العلمية، جدارات التقنية مثل القدرة على توظيف شبكة المعلومات، والبيانات، والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي، الجدارات الشخصية السلوكية مثل: امتلاك مهارة الاستماع للآخرين، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين، الجدارات الإنسانية من خلال التواصل مع جميع

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

العاملين بالجامعة وحلّ مشكلاتهم وتوثيق العلاقات الإنسانية معهم، جدارات الفعالية الشخصية، مثل: الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات.

٧- دراسة (سلطان، ٢٠١٨م) بعنوان " الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية-".

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة مطبقة على عينة مكونة من (١٠٠) عضوٍ من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: تمثلت الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في تسع جدارات هي (جدارات قيادية، أكاديمية، فنية، فكرية، معرفية، تكنولوجية، إنسانية، شخصية، إدارية)، احتل بُعد الجدارات القيادية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بينما احتل بُعد الجدارات الشخصية المرتبة الأخيرة بين الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر العينة.

٨- دراسة Bahiraei et al (2012) بعنوان "وضع نموذج جدارات المدراء الأكاديميين وفقاً لطريقة رسم الخرائط".

هدفت الدراسة تحديد الجدارات الرئيسة والفرعية للمدراء الأكاديميين ببعض الجامعات في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة مطبقة على عينة بلغ عددها (١٦) من المدراء الأكاديميين بتلك الجامعات، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: يتكون النموذج من ثلاث جدارات رئيسة لمدراء الجامعات وهي: الجدارات الشخصية، والإدارية، والاجتماعية، تحتل الجدارات الشخصية الأهمية القصوى بالنسبة لجدارات مدراء الجامعات، تليها الجدارات الإدارية، ثم الاجتماعية، تتكون كلّ جدارة رئيسة من عدة جدارات فرعية فالجدارات الشخصية تشتمل على الالتزام التنظيمي والمسؤولية والمثابرة وحسن المظهر، والثقة بالنفس، والتعلم المستمر، وتحمل الضغوط والانضباط، تشتمل الجدارات الإدارية على عدة جدارات فرعية منها: التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار، وحلّ المشكلات، وإدارة الوقت والتخطيط والتنظيم، تشتمل الجدارات الاجتماعية على عدة جدارات فرعية منها: توجيه الطلاب والعمل الجماعي وبناء الفريق والاستماع الفعال.

خطوات الدراسة:

وعلى ذلك تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- وضع إطار نظري يدور حول الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- رصد واقع اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- ٣- تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية ودرجة توفرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- وضع إطار مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.

أولاً : الإطار النظري

١- مفهوم الجدارة:

- لا يوجد توافق في الآراء حول مفهوم الجدارة نظراً لتعدد معانيها في المجالات المختلفة مثل علم النفس والاقتصاد وعلم الاجتماع والتعليم وغيرها ، كما تعددت تعريفات الجدارة باختلاف الأدوار والمواقف وأهداف المنظمات والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها. فتعرف بأنها:
- قدرة الفرد على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، وأداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (طه، ٢٠١٣، ص.ص. ٣٤٦ - ٣٤٧).
 - المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية والسلوكيات اللازمة لأداء دور أو عمل بشكل فعال.
- (Stor & Kupczyk, 2015, p. 51)

مما سبق يتضح أن مفهوم الجدارة يستخدم للدلالة على معانٍ متعددة في علوم مختلفة ومجالات متنوعة، ولكنه في كل منها يدل على امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والخصائص والمهارات والسلوكيات تساعد على أداء العمل بأقصى حد من التميز والفعالية والقدرة على مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة بالمواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

١-١ تصنيف الجدارات:

تبين من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات ذات الصلة بالجدارة وجود تصنيفات متعددة للجدارات، وفي الغالب يصنفها الباحثون وفقاً لنظرتهم الخاصة أو الغرض من الدراسة، ويمكن تصنيف الجدارات إلى عدة تصنيفات وكل منها يشتمل على أنواع متعددة، فذكر Chouhan & Srivastava (2014, p 17) تصنيفين للجدارات، يمكن توضيحهما كما يلي:

التصنيف الأول

قسم هذا التصنيف الجدارات إلى:

- الجدارات الفنية وتشمل المعرفة والمواقف والمهارات والخبرة المطلوبة لأداء الدور الوظيفي المرتبط بالتكنولوجيا.
- الجدارات الإدارية وتشمل المعرفة والمواقف والمهارات المطلوبة للتخطيط والتنظيم وكيفية الاستفادة من المصادر المختلفة في مجال الإدارة.
- الجدارات الشخصية وتشمل المعرفة والمواقف والمهارات المطلوبة لتحفيز الموارد البشرية وكيفية التعامل معها وتنميتها.
- جدارات المفاهيم وتشمل القدرة على التصور غير المرئي والتفكير بمستويات مجردة واستخدام التفكير للتخطيط للمستقبل.

التصنيف الثاني

قسم هذا التصنيف الجدارات إلى:

- الجدارات القيادية أو الإدارية: وتتضمن الجدارات التي ترتبط بقيادة وإدارة الأشخاص والمنظمة مثل القيادة ذات الرؤية والتفكير الاستراتيجي.
- الجدارات الوظيفية: وتتضمن المهارات الخاصة بوظيفة معينة والمطلوبة لأداء دور وظيفي أو مهني معين.

كما صنفن بعض الأدبيات الجدارات إلى جدارات أساسية أو عامة وجدارات محددة، ويمكن توضيحهم كما يلي:

(De Vos et al., 2015, p. 30; Rekola et al., 2018, p.3; Saxena & Gujral, 2018, p. 404)

١- **الجدارات الأساسية أو العامة:** وتشمل الخصائص الأساسية التي يحتاجها كل فرد في المنظمة، وغالبًا ما تعكس هذه الجدارات قيم وأهداف المنظمة، أو التي تكون شائعة في مجموعة متنوعة من التخصصات أو المجالات المهنية.

٢- **الجدارات المحددة:** هي التي يحتاجها الفرد لأداء وظيفة معينة بفعالية، وهي التي تميز أصحاب الأداء المتميز عن المتوسط مثل الجدارات الخاصة بوظيفة معينة كالجدارات القيادية.

من خلال النظر في تصنيفات الجدارة المختلفة يمكن القول إنه لا يوجد تصنيف مثالي للجدارات أو تصنيف يمكن الأخذ به دون الآخر، ولا يوجد تعارض بين هذه التصنيفات وإنما تتكامل وتتشابه إلى حد كبير، وتتناول هذه الدراسة الجدارات الوظيفية وهي الخاصة بوظيفة معينة والمطلوبة لأداء دور وظيفي أو مهني معين وهو دور القيادات الأكاديمية لأداء أدوارهم بنجاح داخل الكليات والجامعات.

٢- مفهوم الجدارة الوظيفية:

تعد الجدارات من المفاهيم الإدارية الحديثة للموارد البشرية لما لها من دور متميز في الارتقاء بأداء وفاعلية الأفراد بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء العام للمنظمات.

ويوجد تعريفات متعددة الأبعاد للجدارة الوظيفية حسب متطلبات كل وظيفة والهدف منها ووفقًا لقيم وفلسفة وأهداف واستراتيجيات كل منظمة، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معًا لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية. (السيد و الطحان، ، ٢٠١٤، ص. ٥٤٣)

- مجموعة المعارف النظرية والمهارات العملية والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة ببعضها بنسب متفاوتة حسب طبيعة العمل، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال وتحقيق النتائج المطلوبة وتفوقها. (عامر، ٢٠١٧، ص. ٤٥٦)

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

- مجموعة العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، فهي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء (الفضالة، ٢٠١٨، ص. ٨).
 - تركيبة من المعرفة والمهارات والقدرات في مهنة أو وظيفة معينة والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإنجاز مهام الوظيفة بالمستوى المطلوب (البليهشي وآخرون، ٢٠١٨، ص. ١١).
 - مجموعة الصفات والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف والتي تساعد على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة متميزة وبدرجة تفوق المستوى المطلوب (النجار و شعيب، ٢٠٢٠، ص. ٦١١).
 - القدرات والسمات والدوافع والمهارات التي يتمتع بها الموظف والتي تؤهله لتحقيق أفضل معدل للأداء وبما يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها (عبد الناصر وعباس، ٢٠٢٠، ص. ٦١١).
- من خلال ما سبق يمكن القول أن التعريفات المتعددة لمفهوم الجدارة الوظيفية ليست متعارضة، وإنما تتشابه وتتكامل فيما بينها إلى حد كبير، وإن كان هناك اختلاف طفيف بينها يعود إلى طبيعة الوظيفة ومتطلباتها ووفقاً لقيم وفلسفة واستراتيجيات وأهداف المنظمات، ومن هنا يمكن القول أن الجدارة الوظيفية عبارة عن مجموعة من القدرات والسمات والسلوكيات والأفكار والمعارف بمعنى كل ما يتعلق بخصائص الموظف سواء الخارجية كالمهارات والمعرفة أو الداخلية كالدوافع وطرق التفكير والسمات الأكثر خفاء والتي يظهر تأثيرها ونواتجها على الأداء، حيث يمتلك الموظف القدرة على توظيفها لأداء مهام وظيفة محددة بتميز وفعالية ووفقاً لأهداف المنظمة التي يعمل بها.

٢-١ أهمية الجدارات الوظيفية:

يرتبط مفهوم الجدارة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية، كما يعد الموظفون المورد الأكثر أهمية لتحقيق ذلك وخاصة أصحاب الخبرات والقدرات والمعارف والمهارات والتي تعد المفتاح الحقيقي للوصول للميزة التنافسية المستدامة والتي لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، ومن هنا ظهر اتجاه حديث يؤكد على أهمية الجدارات المحددة والمطلوب توافرها لأداء وظيفة معينة بأقصى قدر من الإلتقان والفعالية. (Ratnawat, 2018, p. 121)

فتشكل الجدارات الوظيفية جزءًا حيويًا من عمليات إدارة الموارد البشرية، فتحدد الجدارات الضرورية للنجاح في أدوار معينة ، يساعد الجامعة على تحقيق أداء أفضل في المجالات المهمة التالية: (NUI Galway, 2021)

- التوظيف والاختيار: يساعد تحديد مجموعة من الجدارات المرتبطة بكل مهنة في اختيار العاملين بطريقة أكثر فاعلية، وذلك من خلال توفير معايير عادلة وغير متحيزة عند الاختيار من بين المتقدمين للتوظيف، والتأكد من أن جميع المرشحين تم تقييمهم من خلال نفس المعايير.
 - إدارة الأداء : (PMDS) يتم تقييم أداء العاملين بشكل أكثر فاعلية من خلال تقديم بيانات عادلة وغير متحيزة عند التقييم.
 - التعلم والتطوير: من خلال مساعدة الجامعة والأفراد على تحديد مجالات الاحتياجات الفعلية وذات الأولوية للتعلم والتطوير .
 - التطوير الوظيفي : من خلال توفير توقعات واضحة للمهارات، والمعرفة والسلوكيات المتعلقة بكل مستوى وظيفي مما يساعد العاملين على تحديد كيفية تطوير حياتهم المهنية وتنمية مهاراتهم الحالية.
- كما يساعد تبني مدخل الجدارات الموظفين على فهم وإدراك المهارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم وتحديد الجدارات التي يفتقدونها وبالتالي يتم تحديد خطة للتطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لإنجاز هذه الأعمال (يسن، ٢٠٢١)

٣- الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية

للجامعة أهمية كبيرة بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى حيث تقوم بالعديد من المهام الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتنموية بجانب المهام التدريسية والبحثية، بالإضافة إلى مهمة استشراف المستقبل وتنمية وتدعيم القيم، لذلك لابد من وجود القيادات الأكاديمية التي تستطيع تحقيق أهداف الجامعة وأهداف المجتمع بما يقع على عاتقها من مسئولية كبيرة في إدارة الأقسام العلمية والكليات وتنظيم الأعمال وبما تمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات تمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة بالنسبة لمهامهم الإدارية وخدمة الجامعة والمجتمع ككل (سلطان، ٢٠١٨، ص. ٣٧)

ويتطلب العمل الإداري للقيادات الأكاديمية أن يكون لديهم مجموعة من الجدارات التي تساعدهم على أداء مهامهم بنجاح مثل مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإدارة الأفراد وحضور

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

الاجتماعات وتنظيم المؤتمرات والندوات ومناقشة الرسائل العلمية، وإتقان مهارات الإدارة والقيادة الناجحة وتحمله لمسؤوليات التنمية المهنية (حيواني وعروني، ٢٠١٨، ص. ٢٤٢). ومن خلال استقراء الدراسات والأدبيات التي تناولت الجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

١-٣ الجداريات الشخصية.

إن العمل الإداري لعضو هيئة التدريس سواء كان رئاسة قسم، أو كلية، أو إدارة الجامعة هو الدور الأكثر أهمية في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، حيث أن تعقيد المجتمعات والتغيرات السريعة وغير المتوقعة في طبيعة المنظمات العلمية والمسائلة الفعالة للجامعة تتطلب أكاديميين يمتلكون المعرفة والمهارات والرؤى والسلوكيات التي تجعل الجامعة صناعة ثقافية وكيان متوافق مع احتياجات المجتمع بدلاً من كونه كياناً يقتصر على منح الدرجة العلمية فقط، ولذلك وضع نموذج جدارة للمديرين الأكاديميين يتكون من مجموعة من الجداريات منها الجداريات الشخصية والتي تشتمل على ما يلي -2773 pp. (Bahiraei et al , 2012, 2779):

- الجداريات الأخلاقية وتتمثل في التوافق مع المعتقدات الدينية.
 - الصفات الشخصية وتتمثل في الالتزام التنظيمي، والمسؤولية، والمثابرة، والانضباط الذاتي، وحسن المظهر، والثقة بالنفس، والتعلم المستمر، وتحمل الضغط، والإجتهاد، والمرونة.
 - الصفات العلمية، وتتمثل في الرصيد العلمي والمعرفة.
- كما أشار Rupp et al. (2016) أن الجداريات الشخصية اللازمة للقيادات الأكاديمية تتمثل في:
- التواصل الرسمي وغير الرسمي: حيث يمتلك القادة مهارات الاتصال الفعال باستخدام الطرق المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات، ويستمعون باهتمام ويفهمون احتياجات واهتمامات العاملين والطلاب، ويحافظون على التواجد الفعال مع الزملاء والموظفين والإدارة.
 - بناء علاقة ايجابية ومناخ تنظيمي ملائم: حيث ينبغي على عضو هيئة التدريس الحفاظ على روابط وعلاقات شخصية هادفة، وتشكيل مناخ مناسب، وتعزيز المعتقدات والقيم التي تناسب الاحتياجات المتطورة، بالإضافة إلى المشاركة في التعاون وريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها.

- النزاهة: أي يتصرف بطريقة شفافة وجديرة بالثقة ويظهر التقدير لإنجازات الآخرين ونجاحهم.
- التطوير الذاتي المستمر: أي الاهتمام بالنمو الذاتي والتطوير المهني واكتساب المعرفة وبناء المهارات والقدرات من أجل القدرة لمواجهة الصعوبات وتخطي التحديات.

أما دراسة سلطان (٢٠١٨، ص ص. ٦١ - ٦٤) فقد توصلت إلى ضرورة توافر مجموعة من الجدارات المهنية اللازمة للقيادات الإدارية منها الجدارات الشخصية، وتتمثل في الصفات العقلية والوجدانية التي يتمتع بها عند ممارسة أدواره مثل المثابرة، والصدق، والأمانة، والصبر، والمرونة، وقبول النقد، والقدرة على التكيف مع التغيير والالتزان الانفعالي والسلوكي والعدالة والانضباط وسعة الأفق العلمي والأكاديمي، كما تتمثل في القدرة على احترام مشاعر الآخرين والثقة في قدراتهم وتقبل الاختلاف في وجهات النظر وإدارة الخلافات وتشجيع العمل بروح الفريق ومراعاة قدرات المرؤوسين ورغباتهم عند توزيع الأعمال عليهم.

كما أشار Alizadeh et al (2019, p 345) أن من بين الجدارات الأساسية للقادة الأكاديميين الجدارات الشخصية التي تساعدهم على تنفيذ متطلبات النجاح في العمل الإداري منها الإبداع والذكاء الاجتماعي والالتزام والمثابرة والشجاعة والتوازن والثقة بالنفس، وقبول النقد، ومهارات الاتصال والذكاء العاطفي، والإيمان بالقيم والقدرة على التعلم الذاتي والتفكير النقدي، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

في حين ذكر رشاد وعباس (٢٠٢٠: ١٧٦، ١٧٧) أن الجدارات الشخصية تتعلق بالصفات والسمات الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين، ومن أهمها:

- القدرة على تحمل الضغوط والسيطرة على النفس عند إدارة الأزمات.
- امتلاك مهارات الاستماع والتأثير في الآخرين.
- القدرة على التكيف والمرونة مع ظروف العمل المتغيرة.
- الالتزام في العمل والرؤية الواضحة والقدرة على تحديد طبيعة الوضع الحالي وتحدياته.
- القدرة على الثبات الانفعالي عند مواجهة أزمات العمل.

من خلال ما سبق يتضح أن الجدارات الشخصية المطلوبة للقيادات الأكاديمية لإنجاز مهامهم تتمثل في ضرورة امتلاكهم لمهارات الإدارة الناجحة من حيث القدرة على إدارة الموارد وتطويرها، واستثمار رأس المال البشري والفكري والتكنولوجي، والقدرة على بناء علاقات شخصية إيجابية والحفاظ عليها، وسيادة

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

مناخ تنظيمي جيد يعتمد على الاتصال الفعال، ومراعاة احتياجات واهتمامات الطلاب والزملاء والموظفين، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق التوازن وتحمل الضغوط والتعامل بمرونة وثبات عند مواجهة الأزمات.

٢-٣ الجدارات الإدارية والقيادية:

وتتمثل في قدرة عضو هيئة التدريس على أداء المهام الإدارية بامتلاكه بعض المهارات مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتقييم لمستويات أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعقد الاجتماعات وحضور ومتابعة اللجان المختلفة، وإعداد خطة سنوية للقسم وتوزيع الأعمال والمهام على المرؤوسين، والقدرة على التأثير الإيجابي والتفاعل معهم واستثمار قدراتهم، والحرص على التواصل اللغوي المباشر معهم، والقدرة على المخاطرة والتغيير والرؤية والإبداع والتحدي، وتوافر مستوى متميز من التخطيط الاستراتيجي (سلطان، ٢٠١٨: ٦١ - ٦٤).

وفي هذا السياق تناولت العديد من الدراسات هذه الجدارات برؤى مختلفة وفقاً لطبيعتها والهدف منها والنتائج التي تسعى إليها منها ما ذكره (Bahiraee et al , 2018) أن الجدارات الإدارية اللازمة للقيادات الأكاديمية تتمثل فيما يلي:

- جدارة اتخاذ القرار وتتمثل في التعرف على المشكلة ووضع الحلول لها.
- الجدارة المفاهيمية وتتمثل في التفكير الاستراتيجي والتفكير المنهجي والتفكير الإبداعي.
- المهارات الإدارية وتتمثل في إدارة الوقت والتخطيط والتنظيم والإدارة الحاسمة والخبرة وإدارة الموارد والمراقبة والتحكم والإدارة المالية.
- كما يتطلب أداء العمل الإداري للقيادات الأكاديمية بفعالية وتميز إتقان العديد من الجدارات الإدارية والقيادية والتي تتمثل في (Rupp et al, 2016):
- المعرفة بالمؤسسة الأكاديمية: فيجب أن يمتلك المعرفة الكاملة عن الكلية أو الجامعة، فيعرف عن ماضيها وحاضرها ومستقبلها وثقافتها والسياق الاجتماعي والسياسي والثقافي لها.
- الإدارة التجارية للمؤسسة الأكاديمية: ويتمثل ذلك في إنشاء وتأمين وتطوير الموارد المؤسسية وامتلاك القدرة على تقييم الفرص والاستفادة منها وعقد شراكات من شأنها تأمين الموارد المالية وغير المالية للمؤسسة.

- تنمية الموارد والإشراف عليها: ويتمثل ذلك في الاستفادة من رأس المال البشري والمالي والتكنولوجي وقيادة التغيير المؤسسي.
- حل المشكلات: ويعني استخدام التفكير المنطقي في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ووضع الحلول المحتملة للوصول إلى النتائج المرجوة.
- تطوير الأفراد والفريق: يشرف بشكل فعّال، ويحدد المهام والأهداف، ويوجّه الأداء نحو تحقيقها، ويبني ويطور مجموعات متنوعة ومتماسكة من القادرين على العمل معًا لتحقيق أهداف الجامعة.
- الرؤية الاستراتيجية: أي يطور ويوضح ويؤيد وينفذ رؤية واضحة لمستقبل الكلية أو الجامعة، كما يعمل على تنظيم إدارة التغيير الفعال على المدى القصير والبعيد واستخدام التفكير الاستراتيجي.
- قيادة الأزمات: أي يدير حالات الطوارئ والأزمات والقضايا الاجتماعية والخلافات داخل الحرم الجامعي بشكل سريع وفعال.

كما أشار Alizadeh et al. (2019) أن الجدارات الأساسية التي يمكن تنميتها من خلال برامج التطوير المقدمة للقادة الأكاديميين تتمثل في مجموعة من الجدارات منها التي تتعلق بالمهارات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من أداء أدوارهم بنجاح ويبلغ عددها ١٩ جدارة منها إدارة المعلومات وإدارة الصراع وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والقيادة التحويلية والقدرة على تنظيم العمل وتشجيع الابتكار وتوفير فرص التفكير الحر.

في حين أشار رشاد وعباس (٢٠٢٠، ص ١٧٦-١٧٧) أن الجدارات الإدارية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس كقيادات أكاديمية بالجامعات تتمثل في جدارات التفكير الإستراتيجي والتي تتعلق بطرق التفكير وتطوير الأداء بالجامعة، وبأداء المهام والمسؤوليات وتحقيقها على أكمل وجه ومن أهمها:

- المشاركة مع المختصين في صياغة رؤية الكلية أو الجامعة.
- إيجاد بيئة عمل محفّزة لتحقيق أعلى مستويات الأداء بالجامعة.
- وضع الحلول المناسبة للمشكلات الجامعية.
- البحث عن فرص أفضل لتحقيق التنافسية الجامعية.
- وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالجامعة.

من خلال ما سبق يتضح ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية للجدارات الإدارية والقيادية التي تساعدهم على ممارسة العمل الإداري بالجامعة، وأن يسعوا إلى التطوير والتحسين المستمر، وتحقيق أداء عالٍ الجودة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وضرورة وضع الحلول البديلة للمشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى تمتعهم بالتفكير الاستراتيجي والوعي بأهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية، وتحديد أفضل الممارسات التي تساعدهم في تحقيق ذلك.

٣-٣ الجدارات الاجتماعية.

تعد الجدارات الاجتماعية للقيادات الأكاديمية من المقومات الأساسية التي تسهم في نجاح القيادي داخل البيئة الجامعية، حيث تتطلب الأدوار الأكاديمية الحديثة توازنًا بين الكفاءة العلمية والمهارات الاجتماعية والقيادية.

وتتمثل الجدارات الاجتماعية في القدرة على احترام مشاعر الآخرين، والثقة في قدراتهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، وإدارة الخلافات، وتشجيع العمل بروح الفريق، ومراعاة قدرات المرؤوسين، ورغبتهم عند توزيع الأعمال عليهم (سلطان، ٢٠١٨، ص ٦٤).

وفي هذا السياق أشار Bahiraei et al. (2012, p.2779) أن الجدارات الاجتماعية للقيادات الأكاديمية تتمثل فيما يلي:

- جدارة العمل الجماعي وتتمثل في النصائح الموجهة وبناء الفريق.
 - جدارات إدارة شؤون المرؤوسين وتتمثل في إدارة الصراع والتمكين والمساعدة والتفويض وإثارة الهمم.
 - الجدارة الاتصالية وتتمثل في الاستماع الفعال والتفاوض والاتصال والتواصل.
- كما ذكر رشاد وعباس (٢٠٢٠: ١٨٠) أن الجدارات الاجتماعية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس كقيادات أكاديمية تتمثل فيما يلي:
- امتلاك مهارات التواصل الإنساني مع الطلاب والعاملين بالجامعة.
 - القدرة على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وفقًا لإمكانات الجامعة.
 - الاهتمام بأراء جميع العاملين بالجامعة وتفهم أفكارهم.
 - توثيق العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية.

- من خلال ما سبق يمكن تلخيص الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية فيما يلي:
- جدارات قيادية وتعني امتلاك مهارات الإدارة والقيادة الناجحة وخصائص القائد المتميز، ويندرج تحتها الجدارات الإدارية والجدارات الفكرية.
 - جدارات شخصية وتتعلق بكيفية التعامل مع الآخرين وصفاته الشخصية التي يتمتع بها عند ممارسة مهامه الإدارية، ويندرج تحتها الجدارات الإنسانية.
 - جدارات اجتماعية وتتمثل في القدرة على احترام مشاعر الآخرين والثقة في قدراتهم وتقبل الاختلاف في وجهات النظر والتواصل مع الآخرين وإدارة الخلافات وتشجيع العمل بروح الفريق.

٤- اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر:

تتمثل القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب قيادية وهم رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وسوف يتناول الجزء التالي طرق الاختيار والتعيين وفق اللوائح والقوانين المنظمة لذلك وأهم الشروط الواجب توافرها عند تعيينهم كما يلي:

- يكون تعيين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على ترشيح الوزير المختص واقتراح شيخ الأزهر، ويشترط فيه أن يكون شغل أحد كرسي الأستاذية بجامعة الأزهر، أو بإحدى الجامعات المصرية، ويتولى رئيس الجامعة إدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية، ومسئول عن تنفيذ اللوائح والقوانين وقرارات مجلس الجامعة، ويقدم إلى شيخ الأزهر في نهاية كل عام جامعي تقريراً عن شئون التعليم، والبحوث العلمية، وجميع أوجه النشاط بالجامعة (جامعة الأزهر، قانون ١٩٦١، ١٠٣، مادة ٤١، ٤٢، ٤٣، ص. ١٥)
- لرئيس الجامعة أربعة نواب يعاونونه في إدارة شئون الجامعة، يختص الأول بشئون التعليم والطلاب، والثاني نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، والثالث لإدارة فرع البنات، والرابع لمُعَاونة رئيس الجامعة في إدارة فروع الجامعة بالمحافظات (جامعة الأزهر، قانون ١٠٣، ١٩٦١، مادة ٤٤، ص. ١٦).
 - يتم تعيين عميد الكلية من بين أساتذة الكلية بناءً على ترشيح رئيس الجامعة وموافقة شيخ الأزهر لمدة ثلاث سنوات، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ لوائح وقوانين الجامعة، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية والجامعة، ويقدم في نهاية كل عام جامعي تقريراً عن جميع أوجه نشاط الكلية، ويرشح العميد وكيلًا للكلية يعاونه في أعماله

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

ويقوم مقامه عند غيابه، ويصدر بتعيينه قرار من مجلس الجامعة لمدة ثلاث سنوات أيضاً (جامعة الأزهر، قانون ١٠٣، ١٩٦١، مادة ٥١، ٥٢، ٥٣، ص. ١٦).

- يتولى رئاسة القسم أقدم الأساتذة فيه، فإذا وجد ما يُعيقه عن أداء مهامه يرأس القسم من يليه في الأقدمية، وإذا خلا القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيسه أقدم الأساتذة المساعدين، فإن لم يوجد يتولى أقدم المدرسين رئاسة القسم (جامعة الأزهر، قانون ١٠٣، ١٩٦١، مادة ١٤١، ص. ١١١).

من خلال تحليل الشروط السابقة يتضح أنّ النظام السائد في جامعة الأزهر لاختيار القيادات الأكاديمية هو نظام التعيين المرتبط بأقدمية الدرجة العلمية، حيث يصدر به قرار من رئيس الجامعة وبموافقة شيخ الأزهر، دون أدنى اهتمام بالجدارات المطلوبة في هؤلاء القيادات، وخاصة أنّ عملهم يتعلق في المقام الأول بالنواحي الإدارية التي تتطلب مهارات وقدرات معينة لم يتم الإشارة عنها ولو بدرجة طفيفة في شروط التعيين، بالإضافة إلى اعتماد طرق تقليدية في الترقّي الوظيفي بعيدة تماماً عن معايير الجدارة؛ مما قد ينتج عنه ضعف مهارات بعض القيادات الأكاديمية وقدراتهم بجامعة الأزهر في أداء مهامهم، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بتعيين واختيار القيادات الأكاديمية، وبرامج تطويرهم، منها دراسة نصر (٢٠١٥، ص. ٢١) التي توصلت إلى أنّ تعيين رئيس القسم يعتمد في الغالب على قدرته على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة، حيث إنّ ترقّيات أعضاء هيئة التدريس تهمل الجوانب الإدارية التي تؤهلهم لأداء واجبات هذا المنصب.

كما توصلت دراسة الأشقر (٢٠١٦، ص. ١٣١) إلى تجاهل الجامعة لمعايير الجدارة والقدرات الإدارية في اختيار القيادات في المستويات المختلفة، وقلة إلمام بعض القيادات الجامعية بمهام ومتطلبات المناصب الجديدة وكيفية تأديتها، بالإضافة إلى غلبة الأساليب التقليدية في ترقّي القيادات الجامعية والتي غالباً ما تعتمد على الأقدمية بعيداً عن الجدارة.

كما ذكرت دراسة يوسف (٢٠١٦، ص. ٩٦) أنّ اختيار رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وفقاً للأقدمية يعمل على إلغاء معايير أخرى مثل الجدارة، كما ينبغي ألا يقتصر معيار الجدارة على التدريس والبحث العلمي فقط، ولكن يشتمل أيضاً على الجدارة الإدارية التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند عملية الاختيار.

كما توصلت دراسة عربانو (٢٠١٧، ص. ١٩٨) إلى أن اختيار رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائها عن طريق التعيين هو أسلوب غير فعال لا يراعي مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية، ولا يراعي وجهة نظر الأطراف المعنية الأخرى التي تتأثر بقيادتهم ولهم الحق في اختيارهم عن طريق الانتخاب الحر.

يلاحظ مما سبق أن اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية يقوم على أساس الخبرة والأقدمية ولا يقوم على أساس توفر الجدارات الوظيفية التي تساعد القادة على القيام بعملهم بنجاح وتحقيق أهداف الكليات وأهداف الجامعة، كما تقتصر الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها على مجموعة محدودة من الجدارات القيادية ولا يتم التدريب وفق دراسة الاحتياجات الفعلية للقادة والجدارات التي تساعدهم على إنجاز العمل.

ثانياً: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الوقوف على درجة (توافر/ وأهمية/ وفجوة) عبارات أداة الدراسة حول الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية والتي تشمل (الجدارات الشخصية والجدارات الإدارية والجدارات الاجتماعية)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

١- مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والبالغ عددهم (٥٩٢٥). (جامعة الأزهر، إدارة الإحصاء، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م)

٢- عينة الدراسة:

قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بلغ عددها (٤٠٠) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس.

٣- أداة الدراسة الميدانية.

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن ثلاث محاور تتضمن بداخلها (٦٧) عبارة، ويمكن تناولها بتفصيل أكثر فيما يلي:

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

١. وصف أداة الدراسة الميدانية

احتوى الاستبيان على (٦٢) عبارة، كما في الجدول التالي:

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحاور	الجدارات الفرعية	عدد العبارات	الإجمالي
الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية	١ - الجدارات الشخصية	٤	١٩
		٥	
		٥	
		٥	
	٢ - الجدارات الإدارية	٤	٢٩
		٥	
		٥	
		٥	
		٥	
		٥	
	٣ - الجدارات الاجتماعية	٥	١٩
		٥	
		٤	

الإجمالي	عدد العبارات	الجدارات الفرعية	المحاور	
	٥	الذكاء العاطفي		

يتضح من الجدول السابق أن الاستبيان يتكون من ثلاث محاور، الجدارات الشخصية والتي بلغت (١٩) عبارة، و الجدارات الإدارية والتي بلغت (٢٩) عبارة والجدارات الاجتماعية والتي بلغت (١٩) عبارة.

حساب درجة الصدق لأداة الدراسة: وتم ذلك من خلال حساب:

- الصدق الخارجي (الظاهري) (Face Validity) للأداة

تم حساب صدق الاستبيان في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وفقراته من حيث ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يرويه مناسباً، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى الصدق في الاستفتاء، وأنه صالح للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى (Creswell, J. (2012, p.618)، ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، والذي يتم حساب قيمته من خلال العلاقة التالية، Weiss, N. (2012, :685)

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

$$r = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)/n}{\sqrt{[\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n][\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n]}}$$

حيث x_i درجات المتغير x الذي يمثل العبارة وتمثل قيم y_i الدرجات المناظرة من المتغير y والذي يتمثل في المحور الذي تنتمي له العبارة و n عدد افراد العينة، وبالتالي تستطيع الباحثة بعد إجراء هذا الاختبار التحقق من الخصائص السيكمترية لأداة البحث بمعنى التأكد من سهولة قراءتها، ووضوح تعليماتها، وإعدادها للتطبيق في صورتها النهائية. وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له:

جدول (٢) حساب معاملات ارتباط عبارات الاستبانة

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبيان فيما يتعلق بدرجة أهمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور.

جدول (٢) حساب معاملات ارتباط عبارات الاستبانة فيما يتعلق بأهمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية

الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كقيادات أكاديمية									
١ - الجدارات الشخصية									
التعلم المستمر		المرونة		المسؤولية والمثابرة		تحمل الضغط			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط		

		٠.٦٥	١	٠.٧٩	١	٠.٥٨	١	٠.٩١	١		
		٠.٥٤	٢	٠.٧٦	٢	٠.٥٦	٢	٠.٦١	٢		
		٠.٧٩	٣	٠.٦٩	٣	٠.٨٣	٣	٠.٦٨	٣		
		٠.٥٤	٤	٠.٧٤	٤	٠.٥٨	٤	٠.٨٧	٤		
		٠.٥٠	٥	٠.٧٣	٥	٠.٥٦	٥				

٢- الجدارات الإدارية

التمكين		إدارة التغيير		حل المشكلات		إدارة الأداء		اتخاذ القرار		التفكير الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٥٨	١	٠.٦٣	١	٠.٦٨	١	٠.٨٦	١	٠.٦٦	١	٠.٦١	١
٠.٧٦	٢	٠.٤٨	٢	٠.٥٥	٢	٠.٦٨	٢	٠.٨٥	٢	٠.٨٦	٢
٠.٩٠	٣	٠.٩٧	٣	٠.٧٦	٣	٠.٦٩	٣	٠.٥٢	٣	٠.٨٦	٣
٠.٥٦	٤	٠.٤٩	٤	٠.٨١	٤	٠.٧١	٤	٠.٨٩	٤	٠.٦٣	٤
٠.٧٧	٥	٠.٨٥	٥	٠.٧٠	٥	٠.٨٥	٥	٠.٥٥	٥		

٣- الجدارات الاجتماعية

		الذكاء العاطفي	توجيه الطلاب	تطوير الآخرين	بناء الفريق		
--	--	----------------	--------------	---------------	-------------	--	--

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

		معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
		٠.٦٦	١	٠.٦٩	١	٠.٧٩	١	٠.٥٦	١		
		٠.٧٦	٢	٠.٥٩	٢	٠.٥٥	٢	٠.٩١	٢		
		٠.٦٦	٣	٠.٦٠	٣	٠.٥٥	٣	٠.٤٧	٣		
		٠.٥٥	٤	٠.٧٦	٤	٠.٨٣	٤	٠.٨٦	٤		
		٠.٦٠	٥			٠.٣٩	٥	٠.٦٦	٥		

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

كما يمكن أيضاً التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين المحاور والأبعاد وإجمالي الاستبيان باستخدام معادلة معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) السابقة، والتي جاءت نتائجها فيما يتعلق بدرجة التوافق كما هو موضح في الجدول التالي:

الثبات Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha) من المعادلة:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ، N عدد مفردات الاستبانة او المحور ، و $\bar{r}$ متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول (٣) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	الجدارات الفرعية	عدد العبارات	الثبات		الصدق	
				التوافر	الأهمية	التوافر	الأهمية
الجدارات الوظيفية للقائدات أكاديمية	١- الجدارات الشخصية	الجدارة الأولى- التعلم المستمر	٤	٠.٩٢٤	٠.٧٦٩	٠.٩٦١	٠.٨٧٧
		الجدارة الثانية- المرونة	٥	٠.٩٥٨	٠.٥٩٠	٠.٩٧٩	٠.٧٦٨
		الجدارة الثالثة- المسؤولية والمثابرة	٥	٠.٩٥٣	٠.٧٣٤	٠.٩٧٦	٠.٨٥٧
		الجدارة الرابعة- تحمل الضغط	٥	٠.٩٤٨	٠.٥٣٤	٠.٩٧٣	٠.٧٣١
		إجمالي الشخصية	١٩	٠.٩٨٧	٠.٨٢٠	٠.٩٩٣	٠.٩٠٦
٢- الجدارات الإدارية	٢- الجدارات الإدارية	الجدارة الأولى- التفكير الاستراتيجي	٤	٠.٩١٢	٠.٧٠١	٠.٩٥٥	٠.٨٣٧
		الجدارة الثانية- اتخاذ القرار	٥	٠.٩٣٠	٠.٧١٣	٠.٩٦٤	٠.٨٤٤
		الجدارة الثالثة- إدارة الأداء	٥	٠.٩٦٦	٠.٨٠٤	٠.٩٨٣	٠.٨٩٧
		الجدارة الرابعة- حل المشكلات	٥	٠.٩٣٢	٠.٧٣٤	٠.٩٦٦	٠.٨٥٧

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

المحاور	الأبعاد	الجدارات الفرعية	عدد العبارات	الثبات		الصدق	
				التوافر	الأهمية	التوافر	الأهمية
		الجدارة الخامسة- إدارة التغيير	٥	٠.٩٥٥	٠.٧٤٩	٠.٩٧٧	٠.٨٦٥
		الجدارة السادسة- التمكين	٥	٠.٩٦٥	٠.٧٥٧	٠.٩٨٢	٠.٨٧٠
		إجمالي الادارية	٢٩	٠.٩٩٠	٠.٩٢٥	٠.٩٩٥	٠.٩٦٢
	٣- الجدارات الاجتماعية	الجدارة الأولى- بناء الفريق	٥	٠.٩٥٠	٠.٧٥٤	٠.٩٧٥	٠.٨٦٨
		الجدارة الثانية- تطوير الآخرين	٥	٠.٧٣٩	٠.٦٣٧	٠.٨٦٠	٠.٧٩٨
		الجدارة الثالثة- توجيه الطلاب	٤	٠.٩٩١	٠.٥٣٤	٠.٩٩٦	٠.٧٣١
		الجدارة الرابعة- الذكاء العاطفي	٥				
		إجمالي الاجتماعية	١٩	٠.٩٠٣	٠.٨٣٢	٠.٩٥٠	٠.٩١٢
		الإجمالي	٦٧	٠.٩٨٩	٠.٩٥٠	٠.٩٩٤	٠.٩٧٥

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي معاملات ثبات الاستبانة مرتفعة حيث بلغت (٠.٩٨٩) للتوافر، كما بلغت (٠.٩٥٠) للأهمية، وهذا يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية وبالتالي الثقة في هذه النتائج وسلامة البناء عليها، حيث أن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ إلى ٠.٧٠) يكون عالياً الثمالي (٢٠١٦: ١٥٠)، هذا اضافة إلى إشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق لإجمالي محاور

الاستبانة والذي بلغ (٠.٩٩٤) للتوافر، كما بلغ (٠.٩٧٥) للأهمية، وهو ما يؤكد النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً من صدق الاستبيان وتعبير عباراته عن المراد منها.

٤- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالكشف عن الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودرجة توفرها.

• أولاً: فيما يتعلق بالجدارات الشخصية: يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٤) درجة (ممارسة / أهمية / فجوة) عبارات المحور الأول (الجدارات الشخصية)

الجدارات	العبرة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	التنسب وفقاً للفجوة
		المتوسط	%	ت.م	المتوسط	%	ت.م			
الجدارة الأولى: التعلم المستمر	١ - تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح.	١.١٢	٣٧.٤ %	٠.٤٠	٢.٩٦	٩٨.٦٧ %	٠.٢٥	٦١.٢٥ %	٧٨.١	١٥
	٢ - الإعراف بالأخطاء ومحاولة تجنبها.	١.١١	٣٦.٩ %	٠.٣٦	٢.٩٩	٩٩.٥٠ %	٠.١٤	٦٢.٥٨ %	٩٦.٦	٩
	٣- الحصول على التغذية الراجعة باستمرار لزيادة الوعي الذاتي والنمو الشخصي.	١.١١	٣٧.٠ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٥٨ %	٠.١٣	٦٢.٥٠ %	٩٤.٥	١٠

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			القوة النسبية	قيمة الناء	النسب وفقا للفئة
		المتوسط	%	التراف	المتوسط	%	التراف			
الجدارة الثانية: المرونة	٤ - الاهتمام بمجالات التطوير والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي المتميز.	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٥	٢.٩٦	٩٨.٧٥ %	٠.٢٦	٦٢.٠٠ %	٨٥.٧	١٢
	١ - إعادة تقييم المواقف في ضوء المعلومات الجديدة.	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٥	٢.٩٩	٩٩.٦٧ %	٠.١٢	٦٢.٩٢ %	١٠١.٩	٢
	٢ - توقع الاحتياجات المستقبلية أو التغيرات في بيئة العمل.	١.١٢	٣٧.٤ %	٠.٤٠	٢.٩٨	٩٩.٤٢ %	٠.١٥	٦٢.٠٠ %	٨٧.٦	١٢
	٣ - مساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيير والابتكار.	١.١١	٣٧.٠ %	٠.٣٧	٢.٩٥	٩٨.٢٥ %	٠.٢٩	٦١.١٧ %	٧٧.٣	١٦
	٤ - تحمل الأخطاء والاعتراف بها عند تجربة أفكار جديدة.	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٦	٢.٩٩	٩٩.٦٧ %	٠.١٢	٦٢.٩٢ %	١٠٠.١	٢
	٥ - الاستعداد لتغيير الآراء والسلوك وتقبل الأفكار بعقلية متفتحة	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٦	٢.٩٨	٩٩.٤٢ %	٠.١٥	٦٢.٦٧ %	٩٧.٢	٨
	١- تحمل مسؤولية أعماله وقراراته.	١.١٢	٣٧.٤ %	٠.٤٠	٢.٩٦	٩٨.٥٨ %	٠.٢٧	٦١.١٧ %	٧٥.٩	١٦
الجدارة الثالثة: المسؤولية والمثابرة	٢ - تحديد ما يوجهه من تحديات وعوائق بشفافية.	١.١١	٣٦.٩ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٧٥ %	٠.١١	٦٢.٨٣ %	٩٧.٧	٤

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	النسب وفقا للفحمة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
	٣ - العمل بنشاط للتغلب على العقبات من خلال تغيير الاستراتيجيات ومضاعفة الجهود.	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٦	٢.٩٩	٩٩.٥٨ %	٠.١٣	٦٢.٨٣ %	٩٩.١	٤
	٤ - تغيير خطة العمل إذا كانت غير مناسبة لتحقيق الأهداف.	١.١٠	٣٦.٥ %	٠.٣٤	٢.٩٨	٩٩.٤٢ %	٠.١٥	٦٢.٨٣ %	١٠٠.٦	٤
	٥ - إقناع الآخرين بطرق الأداء الجديدة أو مستجدات العمل.	١.١١	٣٦.٩ %	٠.٣٧	٢.٩٥	٩٨.٤٢ %	٠.٢٨	٦١.٥٠ %	٩٥.٩	١٤
الجدارة الرابعة: تحمل الضغط	١ - تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط.	١.١٣	٣٧.٧ %	٠.٤٢	٢.٩٥	٩٨.٣٣ %	٠.٢٩	٦٠.٥٨ %	٨٢.٨	١٩
	٢ - الحفاظ على الثبات الانفعالي.	١.١١	٣٦.٩ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٧٥ %	٠.١١	٦٢.٨٣ %	٩٧.٧	٤
	٣ - التعامل بفعالية مع أعباء العمل.	١.١٣	٣٧.٥ %	٠.٤١	٢.٩٥	٩٨.٢٥ %	٠.٢٩	٦٠.٦٧ %	٧١.٩	١٨
	٤ - التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل المتضاربة.	١.١٠	٣٦.٧ %	٠.٣٦	٢.٩٩	٩٩.٧٥ %	٠.١١	٦٣.٠٠ %	١٠١.١	١
	٥ - تحقيق التوازن بين أعباء العمل والحياة الشخصية.	١.١١	٣٧.٠ %	٠.٣٨	٢.٩٩	٩٩.٥٠ %	٠.١٤	٦٢.٤٢ %	٩٢.٢	١١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

جاءت جميع عبارات المحور الأول: الجدارات الشخصية من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٣٧.٧٥%) و(٣٦.٥٨%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا البعد من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٩.٧٥%) و(٩٨.٢٥%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تحسين الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في ضوء ممارسات هذا المحور ، وأن يكون هناك تحديد للمهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح، وإعادة تقييم المواقف في ضوء المعلومات الجديدة، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة الأشقر (٢٠١٦: ١٣١) من تجاهل الجامعة لمعايير الجدارة في اختيار القيادات في المستويات المختلفة، وقلة إلمام بعض القيادات الجامعية بمهام ومتطلبات المناصب الجديدة وكيفية تأديتها، بالإضافة إلى غلبة الأساليب التقليدية في ترقية القيادات الجامعية والتي غالبا ما تعتمد على الأقدمية بعيدا عن الجدارة.

- كانت جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقاً للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٦٣%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ العبارة رقم (٤) في الجدارة (الرابعة: تحمل الضغط) " التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل المتضاربة." و(٦٠.٥٨%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ العبارة رقم (١) في الجدارة (الرابعة: تحمل الضغط) " تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط ".

- جاءت عبارة رقم (١) في الجدارة (الرابعة: تحمل الضغط) والمتعلقة بـ " تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط."، في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٧.٧٥%)، بينما جاءت عبارة رقم (٤) في الجدارة (الثالثة: المسئولية والمثابرة) والمتعلقة بـ " تغيير خطة العمل إذا كانت غير مناسبة لتحقيق الأهداف." في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٦.٥٨%)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بضرورة أن يكون هناك تغيير وتعديل في خطة العمل إذا كانت غير مناسبة ولا تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

• ثانياً: فيما يتعلق بالجدارات الإدارية: يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٥) درجة (ممارسة/ أهمية/ فجوة) عبارات المحور الثاني (الجدارات الإدارية)

الجدارات	العبرة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	التنسب وفقاً للفجوة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
الجدارة الأولى التفكير: الاستراتيجي	١ - تحديد أفضل الممارسات وتوليد الأفكار التي تتضمن تحقيق الأهداف.	١.١	٣٧.٤٢ %	٠.٤٠	٢.٩٦	٩٨.٥٠ %	٠.٢٧	%٦١.٠٠٨	٨٧.١	٢٣
	٢ - امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية.	١.١	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩٧	٩٩.٠٠ %	٠.٢٣	%٦١.٤٢	٧٧.٥	١٩
	٣ - تطوير استراتيجيات تراعي الاحتياجات المختلفة للمستفيدين من الجامعة.	١.١	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩٧	٩٩.٠٠ %	٠.٢٣	%٦٢.٢٥	٨٧.٧	٧
	٤ - امتلاك مهارات وضع خطة استراتيجية وتحديد أولوياتها في إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة.	١.١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٥٨ %	٠.١٣	%٦٢.٦٧	٩٥.٩	٤
الجدارة الثانية: اتخاذ القرار	١ - امتلاك مهارات جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	١.١	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩٩	٩٩.٥٠ %	٠.١٤	%٦١.٩٢	٨٤.٩	١٤

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	التناسب وفقاً للفحمة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
	٢ - الأخذ في الاعتبار التأثيرات الإيجابية والسلبية للقرارات قبل اتخاذها على الأفراد وعلى الجامعة.	١.١	٣٧.٠٨ %	٠.٣٨	٢.٩٨	٩٩.١٧ %	٠.٢١	٦٢.٠٨ %	٨٥.٥	١١
	٣ - اقتراح خطة عمل بديلة أو تقديم اقتراحات بناء على جميع المعلومات المتاحة.	١.١	٣٨.٠٨ %	٠.٤٤	٢.٩٩	٩٩.٧٥ %	٠.١١	٦١.٦٧ %	٨٠.٧	١٧
	٤ - التحقق من الافتراضات مقابل الحقائق لضمان الاتساق مع قيم وأهداف الجامعة.	١.١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩٦	٩٨.٧٥ %	٠.٢٤	٦١.٨٣ %	٨٤.٦	١٥
	٥ - تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات مع مراعاة اللوائح والسياسات المعمول بها في الجامعة.	١.١	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩٦	٩٨.٧٥ %	٠.٢٦	٦١.١٧ %	٨٦.٩	٢٢
	١ - الحكم بدقة على مقدار الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام.	١.١	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩٧	٩٩.٠٠ %	٠.٢٣	٦١.٤٢ %	٧٧.٥	١٩

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	الترتيب وفقاً للفحمة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
الجدارة الثالثة: إدارة الأداء	٢ - مراقبة التقدم في ضوء الوقت والموارد المحددة.	١.١	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩٩	٩٩.٥٨ %	٠.١٣	٦٢.٨٣ %	٩٩.١	١
	٣ - امتلاك مهارات تفويض المسؤولية المناسبة والمساءلة وسلطة اتخاذ القرار.	١.١	٣٧.٢٥ %	٠.٣٩	٢.٩٨	٩٩.٤٢ %	٠.١٥	٦٢.١٧ %	٨٨.٨	٩
	٤ - توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف وتشجيع الإنجاز باستمرار.	١.١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٦٧ %	٠.١٢	٦٢.٧٥ %	٩٦.٨	٣
	٥ - التأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين.	١.١	٣٦.٥٨ %	٠.٣٤	٢.٩٧	٩٨.٨٣ %	٠.٢٤	٦٢.٢٥ %	٨٨.٧	٧
	١ - توقع المشكلات وتحديد إجراءات التحليل المناسب لها.	١.١	٣٧.٤٢ %	٠.٤٠	٢.٩٦	٩٨.٧٥ %	٠.٢٣	٦١.٣٣ %	٧٩.٥	٢١
الجدارة الرابعة: حل المشكلات	٢- وضع الحلول البديلة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها.	١.١	٣٧.٠٨ %	٠.٣٨	٢.٩٨	٩٩.١٧ %	٠.٢١	٦٢.٠٨ %	٨٥.٥	١١

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	التناسب مقابل المقومة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
	٣ - تعزيز بيئة يشعر فيها المرؤوسين بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول لها.	١.١	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩٨	٩٩.٢٥ %	٠.١٩	٦٢.٥٠ %	٩٢.٥	٥
	٤ - استخدام المعرفة التنظيمية لتحديد أسباب المشكلات والحلول المقترحة.	١.١	٣٨.٠٨ %	٠.٤٤	٢.٩٧	٩٩.٠٠ %	٠.٢١	٦٠.٩٢ %	٧٤.٣	٢٤
	٥ - امتلاك مهارات تقييم التحديات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	١.١	٣٨.٢٥ %	٠.٤٥	٢.٩٧	٩٨.٨٣ %	٠.٢٥	٦٠.٥٨ %	٦٩.٩	٢٦
الجدارة الخامسة: إدارة التغيير	١ - التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة.	١.١	٣٧.٩٢ %	٠.٤٣	٢.٩٩	٩٩.٥٠ %	٠.١٤	٦١.٥٨ %	٨٠.٨	١٨
	٢ - المساهمة بأفكار إبداعية واقتراحات للتغلب على التحديات.	١.١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩٩	٩٩.٧٥ %	٠.١١	٦٢.٨٣ %	٩٧.٧	١
	٣ - الاهتمام بالأفكار والطرق الجديدة لأداء العمل وتطبيقها.	١.١	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩٦	٩٨.٥٠ %	٠.٢٨	٦١.٧٥ %	٨١.٧	١٦

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	التتبع وفقاً للفحمة
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
	٤ - ضمان أن مبادرات التغيير تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	١.١	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩٩	٩٩.٦٧ %	٠.١٢	%٦٢.٠٨	٨٦.٢	١١
	٥ - امتلاك مهارات غرس ثقافة تقبل التغيير لدى الآخرين.	١.١	٣٨.٧٥ %	٠.٤٨	٢.٩٦	٩٨.٧٥ %	٠.٢٦	%٦٠.٠٠	٦٦.٠	٢٧
الجدارة السادسة: التمكين	١ - تقديم التقدير للمتميز ومكافأة الإنجاز.	١.١	٣٨.٢٥ %	٠.٤٥	٢.٩٧	٩٩.٠٠ %	٠.٢٣	%٦٠.٧٥	٧١.٤	٢٥
	٢ - إعطاء استقلالية للمرؤوسين في مجالات مهمة من عملهم.	١.١	٣٧.٠٨ %	٠.٣٨	٢.٩٨	٩٩.٢٥ %	٠.٢١	%٦٢.١٧	٨٦.٢	٩
	٣ - تحميل الآخرين المسؤولية عن تحقيق النتائج ذات الصلة بمسئولياتهم.	١.١	٣٨.٧٥ %	٠.٤٨	٢.٩٥	٩٨.٣٣ %	٠.٣٠	%٥٩.٥٨	٦٣.٣	٢٨
	٤ - تقدير مدخلات وخبرات جميع المرؤوسين.	١.١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩٨	٩٩.٤٢ %	٠.١٨	%٦٢.٥٠	٩١.٣	٥

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			القيمة النسبية	قيمة التاء	التناسب معقلاً للفهم
		المتوسط	%	الانحراف	المتوسط	%	الانحراف			
	٥ - إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم.	١.١٥	٣٨.٢٥ %	٠.٤٥	٢.٩٣	٩٧.٥٨ %	٠.٣٦	٥٩.٣٣ %	٦١.٦	٢٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور الثاني: الجدارات الإدارية من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٣٨.٧٥%) و(٣٦.٥٨%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا البعد من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٩.٧٥%) و(٩٧.٥٨%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة نصر (٢٠١٥: ٢١) إلى أن تعيين رئيس القسم يعتمد في الغالب على قدرته على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة، حيث أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس تهمل الجوانب الإدارية التي تؤهلهم لأداء واجبات هذا المنصب، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تحسين الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في ضوء ممارسات هذا البعد ، وأن يكون لديهم توقع المشكلات وتحديد إجراءات التحليل المناسب لها، والتخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة، وإعطاء استقلالية للمؤوسين في مجالات مهمة من عملهم.

- كانت جميع عبارات المحور الثاني: الجدارات الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقاً للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٦٢.٨٣%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ العبارة رقم (٢) في الجدارة (الثالثة: إدارة الأداء) " مراقبة التقدم في ضوء الوقت والموارد المحددة." و(٥٩.٣٣%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ العبارة رقم (٥) في الجدارة (السادسة: التمكين) " إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم. " .

- جاءت عبارة رقم (٥) في الجدارة (الخامسة: إدارة التغيير) والمتعلقة بـ " امتلاك مهارات غرس ثقافة تقبل التغيير لدى الآخرين."، في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٨.٧٥٪)، بينما جاءت عبارة رقم (٥) في الجدارة (الثالثة: إدارة الأداء) والمتعلقة بـ " التأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين." في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٣٦.٥٨٪)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بضرورة أن يكون هناك مراجعة ومتابعة من قبل القيادات للتأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين وقدرتهم على القيام بها.

• ثالثاً: فيما يتعلق بالجدارات الاجتماعية

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٦) درجة (ممارسة/ أهمية/ فجوة) عبارات المحور الثالث (الجدارات الاجتماعية)

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	الترتيب وفقاً للفجوة
		المتوسط	%	الترتيب	المتوسط	%	الترتيب			
الجدارة الأولى: بناء الفريق	١- تحديد أهداف وغايات الفريق.	١.١٧	٣٨.٩٢ %	٠.٤٩	٢.٩	٩٩.٤٢ %	٠.١٥	%٦٠.٥٠	٧٠.٩	٩
	٢ - توضيح أدوار ومسؤوليات الفريق.	١.١٠	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩	٩٨.٣٣ %	٠.٢٨	%٦١.٥٨	٨١.٦	٤
	٣ - تقديم الدعم والتوجيه المستمر للفريق.	١.١٣	٣٧.٥٨ %	٠.٤١	٢.٩	٩٩.٦٧ %	٠.١٢	%٦٢.٠٨	٨٦.٢	٣
	٤ - إزالة العقبات التي تعترض إنجازات الفريق.	١.١٨	٣٩.٢٥ %	٠.٥١	٢.٩	٩٨.٨٣ %	٠.٢٥	%٥٩.٥٨	٦٣.١	١٢

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاى

الجدارات	العبارة	التوافر			الأهمية			الفجوة النسبية	قيمة التاء	النسب وفقاً للفجوة
		المتوسط	%	التراف	المتوسط	%	التراف			
الجدارة الثانية: تطوير الآخرين	٥ - امتلاك مهارات الاستماع الجيد لأعضاء الفريق وإشراكهم بشكل كامل في اتخاذ القرارات	١.١٥	٣٨.٤٢ %	٠.٤٦	٢.٩ ٨	٩٩.١٧ %	٠.١٧	%٦٠.٧٥	٧٣.٨	٧
	١ - تحديد أهداف التنمية ومجالات التطوير ووضعها في أهداف انمائية محددة.	١.١٥	٣٨.٢٥ %	٠.٤٥	٢.٩ ٦	٩٨.٦٧ %	٠.٢٥	%٦٠.٤٢	٦٩.٨	١٠
	٢ - التعاون مع الأفراد على وضع خطط للتنمية وتحديد الخيارات والتحديات التي تواجهها.	١.١١	٣٦.٩٢ %	٠.٣٧	٢.٩ ٨	٩٩.٢٥ %	٠.١٨	%٦٢.٣٣	٩١.١	١
	٣ - توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل.	١.١٠	٣٦.٧٥ %	٠.٣٦	٢.٩ ٧	٩٩.٠٨ %	٠.١٨	%٦٢.٣٣	٩٣.٨	١
	٤ - تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين.	١.٦٨	٥٥.٩٢ %	٠.٧٦	٢.٩ ٥	٩٨.٤٢ %	٠.٢٨	%٤٢.٥٠	٣١.٥	١٨
	٥ - مراعاة دوافع الآخرين واهتماماتهم ومواقفهم الحالية في التخطيط للأنشطة التنموية بعيدة المدى.	١.١٣	٣٧.٧٥ %	٠.٤٢	٢.٩ ٧	٩٩.٠٨ %	٠.١٨	%٦١.٣٣	٧٩.٩	٥
	١- امتلاك مهارات الاستماع للطلاب وعلاج مشكلاتهم .	١.٦٧	٥٥.٥٨ %	٠.٧٦	٢.٩ ٤	٩٨.٠٨ %	٠.٢٩	%٤٢.٥٠	٣١.٣	١٨

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الاحرف	%	المتوسط	الاحرف	%	المتوسط		
١٦	٣٣.١	%٤٣.٥٨	٠.٢٠	٩٨.٩٢ %	٢.٩ ٧	٠.٧٦	٥٥.٣٣ %	١.٦٦	٢ - تحديد احتياجات الطلاب وخاصة النفسية وتلبيتها وفقاً لإمكانات الجامعة ومواردها.	الجدارة الثالثة: توجيه الطلاب
١٤	٣٤.١	%٤٣.٩٢	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩ ٩	٠.٧٦	٥٥.٥٨ %	١.٦٧	٣ - الاهتمام بتقديم النصح والإرشاد للطلاب.	
١٧	٣٠.٧	%٤٢.٧٥	٠.٣٦	٩٧.١٧ %	٢.٩ ٢	٠.٧٥	٥٤.٤٢ %	١.٦٣	٤ - الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب.	
١٤	٣٤.١	%٤٣.٩٢	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩ ٩	٠.٧٦	٥٥.٥٨ %	١.٦٧	١- فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية.	الجدارة الرابعة: الذكاء العاطفي
٧	٧٣.٨	%٦٠.٧٥	٠.١٧	٩٩.١٧ %	٢.٩ ٨	٠.٤٦	٣٨.٤٢ %	١.١٥	٢- بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والتواصل معهم بشكل فعال.	
١٠	٦٩.٨	%٦٠.٤٢	٠.٢٥	٩٨.٦٧ %	٢.٩ ٦	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	٣- فهم احتياجات الآخرين والتعاطف معهم.	
٥	٧٩.٩	%٦١.٣٣	٠.١٨	٩٩.٠٨ %	٢.٩ ٧	٠.٤٢	٣٧.٧٥ %	١.١٣	٤- التحكم في العواطف الشخصية وتوجيهها نحو الأهداف الإيجابية	
١٢	٦٣.١	%٥٩.٥٨	٠.٢٥	٩٨.٨٣ %	٢.٩ ٧	٠.٥١	٣٩.٢٥ %	١.١٨	٥- الحفاظ على الدوافع الداخلية لتحقيق الأهداف	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الثالث: الجدارات الاجتماعية من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (٥٥.٩٢%) و(٣٦.٧٥%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا البعد من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٩.٦٧%) و(٩٧.١٧%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، وربما يرجع ذلك إلى غياب آليات تحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، خلو الدورات الخاصة بترقية أعضاء هيئة التدريس لدرجة أستاذ أو أستاذ مساعد، من دورات تركز على تنمية الجدارات الاجتماعية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تحسين الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كقيادات أكاديمية في ضوء ممارسات هذا البعد، وأن يكون هناك تحديد أهداف وغايات الفريق، وتحديد أهداف التنمية ومجالات التطوير ووضعها في أهداف إنمائية محددة، والاهتمام بتقديم النصح والإرشاد للطلاب.
- كانت جميع عبارات البعد الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥) وذلك وفقًا للفرق بين درجة أهمية كل عبارة ودرجة توافرها؛ الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت في جميع العبارات بين (٦٢.٣٣%) كأعلى نسبة والمتعلقة بالعبارة رقم (٢) والعبارة رقم (٣) في الجدارة (الثانية: تطوير الآخرين) "التعاون مع الأفراد على وضع خطط للتنمية وتحديد الخيارات والتحديات التي تواجهها." و "توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل" و(٤٢.٥٠%) كأدنى نسبة والمتعلقة بـ العبارة رقم (١) في الجدارة (الثالثة: توجيه الطلاب) "امتلاك مهارات الاستماع للطلاب وعلاج مشكلاتهم." والعبارة رقم (٤) في الجدارة (الثانية: تطوير الآخرين) "تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين".
- جاءت عبارة رقم (٤) في الجدارة (الثانية: تطوير الآخرين) والمتعلقة بـ "تحديد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين."، في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية (٥٥.٩٢%)، بينما جاءت عبارة رقم (٣) في الجدارة (الثانية: تطوير الآخرين) والمتعلقة بـ "توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل." في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر بنسبة مئوية

(٣٦.٧٥٪)، الأمر الذي يؤكد على وعي وإدراك عينة الدراسة بضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة القدرة على تشجيع الابتكار والابداع لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل.

ثالثاً: الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نموذج للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر والتي يمكن أن تساعد في تعيين واختيار القيادات الأكاديمية وتمييزهم في ضوء متطلبات التميز والتطوير والتنافس بين الجامعات، ويتكون هذا النموذج من مجالات وجدارات ومؤشرات ويمكن تعريفها كما يلي:

المجالات: يشمل كل مجال مجموعة من الجدارات

الجدارات: وهي المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها القادة للقيام بأدوارهم القيادية داخل الجامعة.

المؤشرات: وهي السلوكيات والأفعال الأساسية التي يقوم بها القائد الذي يمتلك هذه الجدارة .

تنظيم نموذج الجدارات:

تم تصميم نموذج الجدارات ليوضح المهارات الهامة المرتبطة بالأدوار القيادية بالجامعة ، وتندرج الجدارات داخل المجالات الثلاثة التالية :

جدول (٧) مجالات نموذج الجدارات

الجدارات الشخصية	الجدارات الإدارية	الجدارات الاجتماعية
هي مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتساعد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.	وتتضمن المهارات والقدرات والسلوكيات التي ترتبط بقيادة وإدارة الأشخاص والمنظمة وكيفية الاستفادة من المصادر المختلفة في مجال الإدارة	هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الفرد على التفاعل بشكل إيجابي وفعال مع الآخرين في مختلف البيئات الاجتماعية

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

جدول (٨) الجدارات الشخصية

الجدارات الشخصية	
هي مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتساعد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.	
الجدارة	المؤشرات
التعلم المستمر: وتعنى إظهار الرغبة في التعلم من الآخرين والسعي للتنمية الذاتية	- تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح. - الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تجنبها. - الحصول على التغذية الراجعة باستمرار لزيادة الوعي الذاتي والنمو الشخصي. - الاهتمام بمجالات التطوير والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي المتميز.
المرونة: وتعنى التكيف والعمل بشكل فعال مع المواقف المختلفة	- إعادة تقييم المواقف في ضوء المعلومات الجديدة. - توقع الاحتياجات المستقبلية أو التغيرات في بيئة العمل. - مساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيير والابتكار. - تحمل الأخطاء والاعتراف بها عند تجربة أفكار جديدة. - الاستعداد لتغيير الآراء والسلوك وتقبل الأفكار بعقلية متفتحة
٣-المسئولية : وتعنى الالتزام تجاه تحقيق الأهداف	- تحمل مسؤولية أعماله وقراراته. - تحديد ما يوجهه من تحديات وعوائق بشفافية. - العمل بنشاط للتغلب على العقبات من خلال تغيير الاستراتيجيات ومضاعفة الجهود. - تغيير خطة العمل إذا كانت غير مناسبة لتحقيق الأهداف. - إقناع الآخرين بطرق الأداء الجديدة أو مستجدات العمل.
٤-تحمل الضغط: وتعنى الحفاظ على أداء مستقر تحت الضغوط	- تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط. - الحفاظ على الثبات الانفعالي. - التعامل بفعالية مع أعباء العمل. - التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل المتضاربة. - تحقيق التوازن بين أعباء العمل والحياة الشخصية.

جدول (٩) الجدارات الإدارية

الجدارات الإدارية وتتضمن المهارات والقدرات والسلوكيات التي ترتبط بقيادة وإدارة الأشخاص والمنظمة وكيفية الاستفادة من المصادر المختلفة في مجال الإدارة	
المؤشرات	الجدارة
• تحديد أفضل الممارسات وتوليد الأفكار التي تتضمن تحقيق الأهداف. • امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية. • تطوير استراتيجيات تراعي الاحتياجات المختلفة للمستفيدين من الجامعة. • امتلاك مهارات وضع خطة استراتيجية وتحديد أولوياتها في إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة.	• التفكير الاستراتيجي : • القدرة على تخطيط وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
• امتلاك مهارات جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار . • الأخذ في الاعتبار التأثيرات الإيجابية والسلبية للقرارات قبل اتخاذها على الأفراد وعلى الجامعة • اقتراح خطة عمل بديلة أو تقديم اقتراحات بناء على جميع المعلومات المتاحة. • التحقق من الافتراضات مقابل الحقائق لضمان الاتساق مع قيم وأهداف الجامعة. • تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات مع مراعاة اللوائح والسياسات المعمول بها في الجامعة.	• اتخاذ القرار : القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في مختلف المواقف .
• الحكم بدقة على مقدار الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام. • مراقبة التقدم في ضوء الوقت والموارد المحددة. • امتلاك مهارات تفويض المسؤولية المناسبة والمساءلة وسلطة اتخاذ القرار .	• إدارة الأداء : • القدرة على تخطيط وتقييم وتحسين أداء

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

• الأفراد بشكل فعال • لتحقيق أهداف المؤسسة.	• توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف وتشجيع الإنجاز باستمرار. • التأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين
• حل المشكلات: القدرة • على تحديد وحل • المشكلات التي تواجه • الأفراد والمؤسسة بشكل • فعال.	• توقع المشكلات وتحديد وإجراء التحليل المناسب لها. • وضع الحلول البديلة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها. • تعزيز بيئة يشعر فيها المرؤوسين بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول لها. • استخدام المعرفة التنظيمية لتحديد أسباب المشكلات والحلول المقترحة. • امتلاك مهارات تقييم التحديات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة
• إدارة التغيير: القدرة على • تخطيط التغيير وتنفيذه • ومراقبته وتقييمه مع • مراعاة تأثيره على الأفراد • والمؤسسة،	• التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة. • المساهمة بأفكار إبداعية واقتراحات للتغلب على التحديات. • الاهتمام بالأفكار والطرق الجديدة لأداء العمل وتطبيقها. • ضمان أن مبادرات التغيير تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة. • امتلاك مهارات غرس ثقافة تقبل التغيير لدى الآخرين.
• التمكين: القدرة على • تمكين الأفراد والفرق من • خلال توفير الموارد • والصلاحيات اللازمة • لاتخاذ القرارات وتحمل • المسؤوليات.	• تقديم التقدير للمتميز ومكافأة الإنجاز. • إعطاء استقلالية للمرؤوسين في مجالات مهمة من عملهم. • تحميل الآخرين المسؤولية عن تحقيق النتائج ذات الصلة بمسؤولياتهم. • تقدير مدخلات وخبرات جميع المرؤوسين. • إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم.

جدول (١٠) الجدارات الاجتماعية

الجدارات الاجتماعية	
هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الفرد على التفاعل بشكل إيجابي وفعال مع الآخرين في مختلف البيئات الاجتماعية	
الجدارة	المؤشرات
بناء الفريق: تطوير وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة	• تحديد أهداف وغايات الفريق. • توضيح أدوار ومسؤوليات الفريق. • تقديم الدعم والتوجيه المستمر للفريق. • إزالة العقبات التي تعترض إنجازات الفريق. • امتلاك مهارات الاستماع الجيد لأعضاء الفريق وإشراكهم بشكل كامل في اتخاذ القرارات
تطوير الآخرين مساعدة الأفراد والفرق على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم.	• تحديد أهداف التنمية ومجالات التطوير ووضعها في أهداف انمائية محددة. • التعاون مع الأفراد على وضع خطط للتنمية وتحديد الخيارات والتحديات التي تواجهها. • توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل. • تحديد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين. • مراعاة دوافع الآخرين واهتماماتهم ومواقفهم الحالية في التخطيط للأنشطة التنموية بعيدة المدى.
توجيه الطلاب: تقديم الدعم والمساعدة للطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية	١- امتلاك مهارات الاستماع للطلاب وعلاج مشكلاتهم. ٢- تحديد احتياجات الطلاب وخاصة النفسية وتبليتها وفقاً لإمكانات الجامعة ومواردها.

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

٣- الاهتمام بتقديم النصح والإرشاد للطلاب. ٤- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب.	
٥- فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية. ٦- بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والتواصل معهم بشكل فعال. ٧- فهم احتياجات الآخرين والتعاطف معهم. ٨- التحكم في العواطف الشخصية وتوجيهها نحو الأهداف الإيجابية ٩- الحفاظ على الدوافع الداخلية لتحقيق الأهداف.	الذكاء العاطفي: القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية

الخاتمة:

تناولت الدراسة الجدارات القيادية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتم التعرف على درجة توافر هذه الجدارات ودرجة أهميتها من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية انتهت الدراسة بوضع إطار مقترح للجدارات القيادية اللازمة للقيادات الأكاديمية، واشتمل هذا الإطار على ثلاث مجموعات من الجدارات؛ جدارات شخصية وجدارات قيادية وجدارات اجتماعية، واشتملت هذه المجموعات على جدارات أخرى فرعية ومؤشرات توضح درجة امتلاك هذه الجدارات.

المراجع:

- أبو دية ، عامر . (٢٠١٠). دور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لدور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة إلى ندوة التطوير الإداري وتحسين كفاءة التسكين الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب
- الأشقر، أحمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لجودة أداء الإدارة الجامعية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. رسالة [دكتوراه غير منشورة] ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- آل مداوي، عبير محفوظ، وعثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح، (٨٣)، ٢١١-١٦٣.
- البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠٢١ يونيو). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات في التربية وعلم النفس (١٤٤)، ١٨٢-١٠١.
- البليهشي، محمد، البلوى، فيصل، طه، محمد (٢٠١٨). أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف (١)، ٣٨-١.
- جامعة الأزهر. (٢٠١٠). قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. ط٥. الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة.
- جامعة الأزهر. (٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨ - ٢٠٢٢). جامعة الأزهر، القاهرة.
- حيواني، كريمة وعمر، حورية (٢٠١٨). الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٢)، ٢٥٢-٢٣٧.

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

رشاد، عبد الناصر و عباس، هشام. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، (٢٥)، ١٠٥-٢٠٥.

زيدان، همام (٢٠٠٥). أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨ (١٧)، ٩-١٥.

سلطان، أمل. (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (٥٦)، ٣٤-١٢٦.

السيد، أشرف والطحان، عماد (٢٠١٤). تأثير حزم الجدارات الوظيفية على تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٥٣٧-٦٠١.

الشمراي، حامد محمد. (٢٠١٧). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء دراسة ميدانية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع (٢٣)، ٣١١-٣٥٥.

طه، عاطف (٢٠١٣). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية. الدار الأكاديمية للعلوم ، القاهرة.

عامر، سامح (٢٠١٧). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية : رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية . بحث مقدم للمؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي : نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر ، ٤٤٧-٤٨٥.

عبد المتجلي، محمد (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية . [رسالة دكتوراه غير منشورة] ، كلية التربية - جامعة الأزهر.

عربان، محمد (٢٠١٧). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.

العريفي، دلال بنت عبد الرحمن والبشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر والسحيم، هيفاء عبد الله. (٢٠٢٢). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، ١ (٣٣)، ص ص. ١٤٣-١٩٨

العنيزي، يوسف، يونس، سمير، سلامة، عبد الرحيم، و الرشدي، سعد (٢٠١١). *مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. القاهرة.

الفضالة، فهد (٢٠١٨). *الجدارة في العمل*. جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط.

القرني، ظافر (٢٠١٧). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*. ١٧٣ (١)، ١٠٦-١٤٩

محمد، محمد ماهر، و عبد الرحيم، محمد عباس. (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٤ (١٩٩)، ٥٠٨-٤١٣

المحميد، باسم إبراهيم. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ١ (٢٦)، ١٥٠-١٨١.

مسعود، بدر حامد علي. (٢٠٢١). *تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الأزهر، القاهرة.

مسلط، محمد بن أحمد. (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية (برنامج مقترح). *مجلة جامعة ببشة للعلوم التربوية*، ٦ (٢)، ٣٨٣-٤٢٠.

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

النجار، أحمد و شعيب ، محمد. (٢٠٢٠). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة* ١٤ (١)، ٦٠٧-٦٢٦.

نصر، محمد (٢٠١٥). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. *مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢ (٦)، ١٣-٦٥.

يسن، مصطفى محمد عبد النبي. (٢٠٢١). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٣)، ٤٨٦-٥٥٩.

يوسف، محمد (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأداء*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية - جامعة الأزهر.

Aggarwal, R., Ahuja, S., Sarin, V., & Gupta, S. (2021). Scale Development for Identification of Academic Leadership Competencies in Higher Education Institutions. *ENSEMBLE* (1), 104, 115.

Alizadeh, S., Sohrabi, Z., Soltani Arabshahi, K., Koochpayehzadeh Esfahani, J., & Koohestani, H. R. (2019). Core competencies for academic leaders in Iran University of Medical Sciences. *Advances in medical education and practice*, 221-228.

Bahiraie, S., Mahmoudi, S. M., Matin, H. Z., & Soloukdar, A. (2012). Devising Academic Principals' Competencies Model by Concept Mapping Method. *Journal Basic Applied Science Research*, 2(3), 2773-2781.

Cambridge Dictionary. (2024). Cambridge University Press.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/functional-competence>

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and management*, 16(1), 14-22.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Edwards Brothers.

- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21st Century Learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135-152.
- NUI Galway. (2021). Competency Framework for Academic Roles at National University of Ireland Galway. <https://www.universityofgalway.ie/media/humanresources/publicdocuments/academicpromotions/Competency-Framework-Guide-for-Academic-Roles.pdf>
- Ratnawat, R. K. (2018). Competency based human resource management: Concepts, tools, techniques, and models: A review. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 3(5), 119-124.
- Rekola, M., Nippala, J., Tynjälä, P., & Virtanen, A. V. (2018). Modelling competences and anticipating the future competence needs in the forest sector. *Silva Fennica*, 52(3), 1-19. Doi/http://dx.doi.org/10.14214/sf.9983
- Rupp, D. E., Batz, C., Keith, M., Ng, V., Saef, R., & Howland, A. (2016). *Competencies for state college and university presidents*. American Association Of State Colleges and Universities.
- Saxena, S., & Gujral, H. K. (2017). Competency Mapping: A Powerful HR Tool for Efficiency Enhancement in the Organization. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(17), 401-409.
- Stor, M., & Kupczyk, T. (2015). Differences in competency management—comparative analysis between Polish, Spanish, and Austrian business practices. *Journal of Intercultural Management*, 7(2), 49-74.
- Tyminski, Q., & Owens, G. B. (2024). An exploration of higher education leadership competencies: knowledge, skills and attitudes. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1990-2001.
- Weiss, N. A., Weiss, C. A., & Griffey, L. R. (2012). *Introductory statistics*. London: Pearson education.
- Wong, S. C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.