

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

أ.م. د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية بنات القاهرة، جامعة الأزهر

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

### التدريس: دراسة ميدانية

إيمان مصطفى محمد كفاقي.

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

إيميل الباحث الرئيسي: 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 بالكليات المختلفة بالجامعة بلغ عددها ٤٠٠ عضو هيئة تدريس للتعرف على هذه الجدارات من وجهة نظرهم، وقدمت الدراسة تصور مقترح للجدارات التي يجب توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتضمنت الجدارات 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 E-mail: 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 presented a suggested proposal of 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

#### مقدمة:

تُعد الجامعات من الركائز الأساسية في بناء قواعد التنمية الشاملة، ومواجهة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتُمثل القيادة الفعالة داخل الجامعات أحد العوامل الجوهرية لتحقيق النجاح المؤسسي، إذ تسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما تلعب دورًا محوريًا في التأثير على الآخرين وتوجيه أفكارهم من خلال التفاعل المتبادل 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 لأيّة 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 الذي تقدمه، فالسلوكيات والممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات ومهارات مختلفة تنعكس على منظومة الجامعة الإدارية، الأمر الذي يعكس الرسالة الجامعية من خلال ما تقدمه الجامعة من جودة خدمات ومدى انسجام تلك الخدمات مع متطلبات العصر، فالجهاز الإداري هو المسؤول 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 كمًا وكيفًا واختيارها وفق الأساليب والطرق العلمية والموضوعية والتي بمقدورها أن تلعب دورًا مهمًا 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.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.ص. ٣٤٦-٣٤٧).

وتُعد الجدارة خاصية ضمنية للفرد ترتبط بعلاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة كالدوافع والسمات والمهارات، والمفهوم الذاتي والمعرفة التي يوظفها الفرد في العمل (ملاحجي، ٢٠١٤، ص.٢٥)، وتنقسم الجدارات إلى جدارات المعرفة والمهارة والتي تمثل الجزء الظاهر والسطحي من خصائص الأفراد؛ ولذلك من السهل نسبياً تطويرها وتنميتها، وجدارات الصفات والدوافع والتي تكون أكثر خفاءً وتمركزاً في الشخصية؛ ولذلك فإنها أصعب تطويراً (الفضالة، ٢٠١٨، ص.ص. ١١-١٢).

كما تُصنف بعض الأدبيات الجدارات إلى جدارات محورية؛ وهي جدارات تتعلق بعمل المؤسسة أو دورها وهي مهمة لجميع الأفراد بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستواهم الوظيفي، وجدارات إدارية؛ وهي الجدارات التي تفرق بين المديرين الناجحين والأقل نجاحاً ويركز هذا النوع من الجدارات على كيفية تصرف المديرين بدلاً من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، وهي ضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الإدارية أو الإشرافية، وجدارات وظيفية؛ وهي جدارات أكثر تخصصاً وتتعلق بالمواصفات اللازمة للقيام بوظيفة معينة أو عمل معين، وترتكز على الأفراد بدلاً من المؤسسة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠).

ومن ثم، تُعد الجدارات الوظيفية التي يمتلكها القادة من العوامل الرئيسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تُعرف الجدارات الوظيفية بأنها مزيج من القدرات والسمات الشخصية والدوافع الداخلية التي ينبغي على الأفراد امتلاكها والتفوق فيها، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (علي، ٢٠١٧، ص. ١٦٢).

والجدارات 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، يُعد الاهتمام بتحديد الجدارات الوظيفية للقيادات بوجه عام، والقيادات الأكاديمية بوجه خاص، ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي. وأصبح تضمين هذه الجدارات ضمن معايير اختيار وتعيين القادة، والعمل على تمتيتها بشكل منهجي، مطلبًا أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الجامعات بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة، ويسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها الأكاديمية..

### مشكلة الدراسة

يعتمد نظام اختيار القيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر على مبدأ الأقدمية في الدرجة العلمية، حيث يتم التعيين بقرار من رئيس الجامعة وبموافقة شيخ الأزهر، دون أن تُؤخذ في الاعتبار الجدارات والمهارات القيادية المطلوبة لتلك المناصب. ويُلاحظ أن غالبية المهام التي تضطلع بها القيادات الأكاديمية تتسم بطابع إداري يتطلب توافر كفاءات ومهارات محددة، لا تشتمل عليها معايير التعيين الحالية. كما أن مسار الترقي الوظيفي لا يستند إلى معايير الجدارة، بل إلى إجراءات تقليدية، الأمر الذي أسفر عن ضعف في الكفاءة الإدارية والقيادية لدى بعض القيادات الأكاديمية داخل الجامعة، مما يؤثر سلبًا في جودة الأداء المؤسسي، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بتعيين واختيار القيادات الأكاديمية، وبرامج تطويرهم، منها دراسة نصر (٢٠١٥، ص. ٢١) إلى أن معايير تعيين رؤساء الأقسام تعتمد في الغالب على كفاءتهم في مجالي البحث العلمي والتدريس، دون إيلاء اهتمام كافٍ لمهاراتهم القيادية والإدارية..

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 ترقى القيادات الجامعية والتي غالبًا ما تعتمد على الأقدمية بعيدًا عن الجدارة.

وأشارت دراسة عربانو (٢٠١٧، ص. ١٩٨) إلى أن الأسلوب المتبع في اختيار رئيس الجامعة ونوابه، وكذلك عمداء الكليات ووكلائها، والذي يتم عبر التعيين، يُعد أسلوبًا غير فعّال، حيث لا يأخذ في الاعتبار المهارات والقدرات القيادية الفعلية للأفراد المرشحين لتلك المناصب. كما أنه يتجاهل آراء الأطراف المعنية والمتأثرة بشكل مباشر بأداء هؤلاء القادة، والذين ينبغي أن يكون لهم دور في عملية الاختيار من خلال آلية انتخاب حر تضمن تمثيلًا أكثر عدالة وتعبيرًا عن الإرادة الجماعية داخل المؤسسة الأكاديمية.

أما دراسة عبد المتجلي (٢٠٢١، ص. ١٤١) فقد أشارت إلى أن جامعة الأزهر لا تعتمد برنامجاً محدداً لإعداد القيادات الأكاديمية وتنمية سماتهم القيادية، حيث يقتصر الاهتمام بتنمية القدرات على الدورات التدريبية المرتبطة بمتطلبات الترقية إلى درجة أستاذ أو أستاذ مساعد، دون وجود إطار مؤسسي واضح لتأهيل القادة وتطوير جداراتهم بما يتناسب مع طبيعة الأدوار القيادية المطلوبة في البيئة الجامعية.

وأشارت دراسة مسعود (٢٠٢١، ص. ١٥٢) إلى وجود عدد من المشكلات المرتبطة بالقيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر، من أبرزها الأسلوب المتبع في اختيار وتعيين هذه القيادات، حيث لا تعتمد الجامعة على معايير الكفاءة أو الجدارة الوظيفية في هذا الإطار. كما بينت الدراسة أن الجامعة لا توفر برامج أو استراتيجيات واضحة للتأهيل الإداري أو التتموي للقيادات الأكاديمية، مما يؤدي إلى توليهم مناصبهم دون إعداد مسبق يمكنهم من أداء مهامهم الجديدة بفاعلية.

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)

ومن ثم، تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى توافر هذه الجدارات لدى القيادات الحالية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتلك الجدارات، بما يمكن القيادات الأكاديمية من أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية، ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، وتحسين قدرتها على مواكبة المتغيرات الراهنة والمستقبلية.

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

- ١- ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما واقع اختيار وتعيين وتنمية جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة؟
- ٣- ما درجة توافر الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما التصور المقترح للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى توافر هذه الجدارات لديهم، وذلك بهدف تقديم تصور مقترح يمكن الاستناد إليه في عمليات اختيار وتعيين وتقييم أداء وتنمية قدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي::

1. الإسهام في بناء إطار مرجعي لمفهوم الجدارة الوظيفية، وذلك من خلال تناولها لمجموعة من المراجع والدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما يعزز من الفهم النظري والتطبيقي لهذا المدخل.
2. توفير مجموعة من الجدارات الوظيفية التي يمكن الاستناد إليها عند تقييم أداء القيادات الأكاديمية، كما تتيح هذه الجدارات مرجعاً يمكن للقيادات الرجوع إليه لتطوير أدائهم المهني وتنمية قدراتهم الذاتية.
3. دعم عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية من خلال التصور المقترح للجدارات الوظيفية، بما يسهم في تحسين كفاءة القيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية بجامعة الأزهر.

## 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 في المستقبل (العنيزي وآخرون، ٢٠١١، ص ٦٤-٦٥)، بهدف التعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل الجدارة الوظيفية، والتعرف على الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وواقع اختيار وتدريب القيادات بجامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة، والجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## حدود الدراسة

تمثلت 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، وسوف تقتصر الدراسة على القيادات الوسطى (رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء) لكونهم المسؤولين عن تطبيق السياسات واتخاذ القرارات الفعالة، ولأنهم حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا.
- **حدود مكانية:** بعض الكليات بجامعة الأزهر بالقاهرة وفروعها بالوجه البحري والقبلي كعينة ممثلة للجامعة وفروعها المختلفة.
- **حدود بشرية:** تم تطبيق البحث في جانبه الميداني على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢\_٢٠٢٣

### مصطلحات الدراسة:

#### الجدارة الوظيفية:

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

وتُعرف 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 تُعرف بأنها مجموعة من "السمات" أو "عوامل النجاح" التي يمكن ملاحظتها وقياسها والمطلوبة للأفراد لأداء العمل بفعالية. (Wong, 2020, p.100)

ويُقصد 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 (الشمراي، ٢٠١٧، ص. ٣١٩).

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

وتُعرف 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 العمادات المساندة ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم (المحيميد، ٢٠٢٣، ص. ١٥٣). ويقصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة 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 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 ثماني 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 مُطبَّعة 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 العاملين بالجامعة وحل 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 مُطبَّعة 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 وفقًا لطريقة رسم الخرائط".

هدفت الدراسة تحديد الجدارات الرئيسية والفرعية للمدراء الأكاديميين ببعض الجامعات في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة مُطبَّعة على عينة بلغ عددها (١٦) من المدراء

الأكاديميين بتلك الجامعات، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: يتكون النموذج من ثلاث جداريات رئيسة لمدراء الجامعات وهي: الجداريات الشخصية، والإدارية، والاجتماعية، تحتل الجداريات الشخصية الأهمية القصوى بالنسبة لجداريات مدراء الجامعات، تليها الجداريات الإدارية، ثم الاجتماعية، تتكون كل جدارية رئيسة من عدة جداريات فرعية فالجداريات الشخصية تشتمل على الالتزام التنظيمي والمسؤولية والمثابرة وحسن المظهر، والثقة بالنفس، والتعلم المستمر، وتحمل الضغوط والانضباط، تشتمل الجداريات الإدارية على عدة جداريات فرعية منها: التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار، وحلّ المشكلات، وإدارة الوقت والتخطيط والتنظيم، تشتمل الجداريات الاجتماعية على عدة جداريات 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 الجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- رصد واقع اختيار وتعيين وتنمية جداريات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- ٣- رصد درجة توافر الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- وضع تصور مقترح للجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.

### أولاً : الإطار النظري للجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة

يتناول هذا المحور مفهوم الجدارة، وأهمية مدخل الجدارة، وتصنيفاتها المختلفة، ثم ينتقل إلى الجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة وآليات تنميتها.

#### 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:

- المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية والسلوكيات اللازمة لأداء دور أو عمل بشكل فعال. Stor & (Kupczyk, 2015, p. 51)

- مجموعة من "السمات" أو "عوامل النجاح" القابلة للملاحظة والقياس والمطلوبة للأفراد من أجل أداء العمل بفعالية، وقد تشمل هذه السمات أو العوامل؛ المعرفة، والمهارات، ومفهوم الذات والقيم، والصفات الشخصية، والدوافع (Wong, 2020).
- هي مزيج من ثلاثة عناصر؛ مهارات معرفية معقدة، مهارات شخصية، ومواقف تتيح لشخص ما إظهار سلوك كفاء في مجال أو مهنة معينة (Holmes et al., 2021).
- مما سبق يتضح أن مفهوم الجدارة يستخدم للدلالة على معان متعددة في علوم مختلفة ومجالات متنوعة، ولكنه في كل منها يدل على امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والخصائص والمهارات والسلوكيات تساعده 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 خصائص الجدارة:

تشير الدراسات التي تناولت الجدارات أن خصائص الجدارة تتمثل في: (Ratnawat, 2018; Srivastava & Prakasha, 2017)

- المعرفة: وتشير إلى المعلومات التي يمتلكها الشخص في مجال معين.
  - المهارة: وتشير إلى قدرة الشخص على أداء مهام معينة.
  - المفاهيم والقيم الذاتية: وتشير إلى مواقف الشخص وقيمه وصورته الذاتية.
  - السمات: وتشير إلى الاستجابات المتسقة للمواقف والسلوكيات المعتادة.
  - الدوافع: وتشير إلى الأفكار والعواطف والرغبات التي تدفع الشخص إلى تحقيق أهداف معينة.
- في حين ذكر عامر (٢٠١٧)، والفضالة (٢٠١٨)، والنجار وشعيب (٢٠٢٠)، أن خصائص الجدارة تتمثل في الخاصة الضمنية؛ وتشير إلى طرق التصرف والتفكير وتعني أن الجدارة جزء من شخصية الفرد ومتأصلة فيه، والعلاقات السببية؛ وتعني أن الجدارة يمكنها أن تتسبب في التصرف والسلوك وأن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى أدائه، والمرجع المعياري؛ ويعني أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بإجادة الشخص للعمل وفق معايير معينة.

يتضح مما سبق أن الجدارة تشتمل على مكونين أساسيين في الفرد، أحدهما داخلي، أو ضمنى ويمثل شخصيته وتفكيره ودوافعه وانطباعاته المختلفة، والمكون الثاني خارجي، أو ظاهري ويمثل سلوك الفرد ومهاراته وقدراته.

## ٢-١ أهمية مدخل الجدارة:

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 الإتقان والفعالية. (Ratnawat, 2018, p. 121)

فتشكل الجدارات الوظيفية جزءاً حيوياً 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)، لذا تعتمد المنظمات التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء في العمل وتحقيق ميزة تنافسية على مدخل الجدارات عند تعيين العاملين أو تدريبهم لرفع كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة .

## ٣-١ 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 الاستقادة من المصادر المختلفة في مجال الإدارة.
- الجدارات الشخصية وتشمل المعرفة والمواقف والمهارات المطلوبة لتحفيز الموارد البشرية وكيفية التعامل معها وتمييزها.
- 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 صنف 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)

- **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.
- **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.

### ١- مفهوم الجدارة الوظيفية:

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

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

- مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً 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)
- 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 (البلهشي وآخرون، ٢٠١٨، ص. ١١).
- مجموعة الصفات والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف والتي تساعده 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 كالذواغ 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.

## ١-٢ 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 الاجتماعات وتنظيم المؤتمرات والندوات ومناقشة الرسائل العلمية، وإتقان مهارات الإدارة والقيادة الناجحة وتحمله لمسئوليات التنمية المهنية (حيواني وعمروني، ٢٠١٨، ص. ٢٤٢).

ومن خلال استقراء الدراسات والأدبيات التي تناولت الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

### ١-١-٢ الجدارات 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 الجدارات منها الجدارات الشخصية والتي تشتمل على ما يلي (Bahiraei et al , 2012, pp. 2773-2779):

- الجدارات الأخلاقية وتتمثل في التوافق مع المعتقدات الدينية.
- الصفات الشخصية وتتمثل في الالتزام التنظيمي، والمسئولية، والمثابرة، والانضباط الذاتي، وحسن المظهر، والثقة بالنفس، والتعلم المستمر، وتحمل الضغط، والإجهاد، والمرونة.
- الصفات العلمية، وتتمثل في الرصيد العلمي والمعرفة.

كما أشار Rupp et al. (2016) أن الجدارات 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 تتناسب 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 وتخفي التحديات.
- أما دراسة سلطان (٢٠١٨، 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 وقبول الاختلاف في وجهات النظر وإدارة الخلافات وتشجيع العمل بروح الفريق ومراعاة قدرات المرؤوسين ورغباتهم عند توزيع الأعمال عليهم.

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

#### ٢-١-٢ الجداريات 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 الجداريات برؤى مختلفة وفقاً لطبيعتها والهدف منها والنتائج التي تسعى إليها منها ما ذكره (Bahiraei et al , 2018) أن الجداريات 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 alt,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 معاً 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 تمييزها 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 التحولية 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 والمسئوليات وتحقيقها على أكمل وجه ومن أهمها:

- المشاركة مع المختصين في صياغة رؤية الكلية أو الجامعة.
- إيجاد بيئة عمل محفزة 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 وخطتها الاستراتيجية، وتحديد أفضل الممارسات التي تساعدهم في تحقيق ذلك.

#### ٢-١-٣ الجدارات الاجتماعية.

تُعد الجدارات الاجتماعية للقيادات الأكاديمية من المقومات الأساسية التي تسهم في نجاح القيادي داخل البيئة الجامعية، حيث تتطلب الأدوار الأكاديمية الحديثة توازناً 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، ورغباتهم 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 وفقاً 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 والتي عرضتها الأدبيات فيما يلي:

#### ١. الجدارات القيادية:

وتشير إلى امتلاك مهارات الإدارة والقيادة الفعالة، إلى جانب صفات القائد المتميز. وتندرج تحت هذا النوع كل من الجدارات الإدارية، التي تشمل القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، والجدارات الفكرية التي تعكس القدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليل وحل المشكلات.

#### ٢. الجدارات الشخصية:

وترتبط بالسمات الشخصية وآليات التعامل الفردية التي يظهرها القائد أثناء أداء مهامه الإدارية، وتشمل الجدارات الإنسانية التي تعبر عن مدى تفهمه للآخرين، وتقديره للعلاقات الشخصية والمهنية، وقدرته على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.

#### ٣. الجدارات الاجتماعية:

وتتمثل في قدرة القائد على احترام مشاعر الآخرين، والثقة بقدراتهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، بالإضافة إلى الكفاءة في التواصل، وإدارة الخلافات، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق.

#### ٢-٢ تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة:

إن الجامعة ليست فقط مصدرًا للمعرفة الأكاديمية، بل هي بيئة توليد قيادات مؤثرة، ولذا فإن إكساب القيادات الجامعية الجدارات الوظيفية هو استثمار مؤسسي استراتيجي، يسهم في تحقيق الرؤية الشاملة للتعليم العالي المستدام. لذا تتبنى الجامعات المعاصرة بعض الآليات لاكساب قياداتها الجدارات اللازمة للنجاح في أدوارهم وتحقيق أداء مرتفع، وفيما يلي عرض لما تقدمه بعض الجامعات المعاصرة من برامج لتطوير القيادات الأكاديمية:

## ٢-٢-١ جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية:

تقدم جامعة ميتشجان مجموعة من البرامج لدعم القادة الأكاديميين وتطوير مهاراتهم ومنها (University of Michigan, 2024):

### -برنامج قيادة الحرم الجامعي Provost's Campus Leadership Program

يستهدف هذا البرنامج الأكاديميين الذين يشغلون مناصب قيادية في الجامعة، مثل رؤساء الأقسام، والمديرين، ونواب العمداء. ويتكون البرنامج من جزئين رئيسيين: يقدم الجزء الأول توجيهًا للقادة الجدد، بينما يشمل الجزء الثاني سلسلة متواصلة من حلقات النقاش للتطوير المهني. تُعقد جلسات التوجيه على مدار يومين، وتُوفّر للمشاركين فرصة للاستماع إلى عميد الجامعة وغيرهم من القادة الأكاديميين ذوي الخبرة، وبناء علاقات مهنية فيما بينهم، والتعرف على المبادرات والموارد والمعلومات التي تدعمهم في أداء أدوارهم الجديدة. أما الجلسات النقاشية المستمرة، فتركز على موضوعات مرتبطة بالأدوار القيادية، مثل إعداد ميزانية الجامعة، وصياغة وتنفيذ رؤية للإدارة أو الكلية، والتعامل مع المحادثات الصعبة، إلى جانب مجالات أخرى ترتبط بإدارة الجامعة بشكل عام.

### - برنامج مديري الأقسام التنفيذي Department Executive Officers Program

يتضمن هذا البرنامج ثلاث جلسات تدريبية تُعقد عبر الإنترنت، بالإضافة إلى جلسة واحدة حضورية. ويغطي البرنامج موضوعات متعددة، من أبرزها: حل النزاعات، والتوجيه لتطوير أعضاء هيئة التدريس، ومراجعات الأداء، وحل المشكلات الجماعية. ويشارك في البرنامج سنويًا ما بين أربعة إلى ستة من رؤساء الأقسام أو مديري البرامج، يتم ترشيحهم من قبل العمداء.

### برنامج القيادة للعمداء Deans Leadership Program

برنامج القيادة للعمداء (DLP) هو برنامج تدريبي مُصمّم خصيصًا للعمداء الذين تم تعيينهم في مناصبهم خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ويركز على التحديات الأساسية التي يواجهونها خلال الأشهر والسنوات الأولى من توليهم المنصب. يتضمن البرنامج جلسات يقودها عمداء ذوو خبرة، بالإضافة إلى مجموعات مناقشة تهدف إلى بناء شبكة مهنية موثوقة داخل المؤسسة وخارجها. كما يُخصّص وقت للتفكير الجماعي والتشاور مع الزملاء بشأن سيناريوهات واقعية، بهدف تطوير خطوات عملية للتعامل مع هذه المواقف. ويتكوّن البرنامج من جلستين حضوريتين وأخرى افتراضيتين، يتيح من خلالها للمشاركين فرصة التعلم المتبادل من بعضهم البعض، ومن عمداء سابقين، ونواب عمداء، وقيادات أكاديمية متنوعة.

## ٢-٢-٢ جامعة بريتش كولومبيا بكندا

تُقدّم جامعة بريتش كولومبيا برنامج تطوير القيادة الأكاديمية (Academic Leadership Development Program – ALDP)، وهو برنامج مخصّص لتأهيل القيادات الأكاديمية الجديدة والقيادات ذوي الخبرة المحدودة، مثل رؤساء الأقسام، والوكلاء، ومديري المراكز والمعاهد حديثي التعيين. يستهدف البرنامج القادة الذين يشغلون مناصبهم للمرة الأولى، بالإضافة إلى بعض القيادات الأكاديمية ذات الخبرة البسيطة، ويهدف إلى دعمهم خلال عامهم الأول في المنصب.

يمتد البرنامج على مدار عشرة أشهر كاملة، ويقدم فرصًا متعددة للتعلّم والمشاركة من أجل تنمية المهارات القيادية، وتعزيز القدرات الإدارية، وتطوير الكفاءة في القيادة الإستراتيجية بما يخدم الرسالة الأكاديمية والتنظيمية للمؤسسة. كما يسعى البرنامج إلى تمكين القادة من إحداث تأثير إيجابي وإلهام من حولهم لتحقيق هذه الأهداف. ويركّز البرنامج على تطوير قدرات المشاركين في ثلاثة مجالات رئيسية: القيادة الارتباطية، والقيادة التشغيلية، والقيادة الإستراتيجية، مع دعم ذلك بالتطبيق العملي وبناء مجتمع مهني متعاون (The University of British Columbia, 2024).

## ٣-٢-٢ جامعة جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية

يقدم مكتب شؤون الهيئة التدريسية مجموعة من الفرص الهادفة إلى تطوير القيادات الأكاديمية، من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج جماعية تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف لدى أعضاء هيئة التدريس، سواء كانوا يشغلون مناصب قيادية رسمية أو يمارسون القيادة من مواقعهم الوظيفية. كما توفر هذه البرامج للقادة فرصًا متنوّعة للتعلّم المشترك، وبناء مجتمع أكاديمي فعال، وتوسيع آفاق معارفهم ومهاراتهم، بما يساهم في دعم وتطوير مسيرتهم المهنية. ومن بين هذه البرامج (University of Georgia, 2024):

## -برنامج القائد المتقدم Advanced Leader Program :

يُعد هذا البرنامج فرصة نوعية لمجموعة منتقاة من القادة الأكاديميين ذوي الخبرة، حيث يمكنهم من التعلّم المباشر من كبار الإداريين والخبراء في مجال تطوير القيادة. ويساهم البرنامج في توسيع آفاق المشاركين من خلال بناء علاقات مهنية فعّالة على مستوى الجامعة، وتعزيز فهمهم العميق لهيكل الجامعة وعملياتها المختلفة. كما تتضمن أنشطة البرنامج جلسات تدريب فردية وجماعية تتيح فرصًا للتفكير العميق وطرح التساؤلات، مما يساهم في

تنمية الوعي الذاتي والارتقاء بمهارات ومعارف القيادة. ويقوم المشاركون أيضاً بتصميم وتنفيذ مشاريع قيادة فردية، إلى جانب إعداد خطط مهنية لتطوير قدراتهم القيادية.

### برنامج القائد الجديد New Leader Program:

يستهدف هذا البرنامج مديري الوحدات الذين تم تعيينهم حديثاً، ويهدف إلى تعريفهم بسياسات الجامعة، ومكاتبها، وأنظمتها الإدارية. تُعقد الجلسات في هذا البرنامج على مدار نصف يوم، وتوفر للمشاركين فرصاً لتعزيز مهاراتهم القيادية من خلال أنشطة تفاعلية وحوارات بناءة. كما يشجع البرنامج على التعلم من خلال التوجيه المجتمعي والتواصل بين الأقران. ويركز البرنامج على تطوير مجموعة من الجدارات القيادية الأساسية، مثل: التمكّن الذاتي، ومهارات الاتصال بين الأفراد، وإدارة الفريق، والتفكير المنهجي.

### - سلسلة برامج عضو هيئة التدريس كقائد The Faculty Leader Series

تتكون هذه السلسلة من ورش عمل مستقلة تهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بفرص تطوير المهارات والمعارف القيادية الأساسية والمتقدمة. وتتوزع الموضوعات التي تغطيها السلسلة من عام إلى آخر، إلا أنها عادةً ما تشمل محاور أساسية مثل: مهارات الإشراف، والتواصل الفعال بين الأفراد، وأساليب التقييم، وتعزيز نجاح الطلبة، والإدارة المالية، وتوفير الموارد والدعم المالي، إلى جانب مهارات التخطيط والتنظيم للاجتماعات الفعالة.

### ٢-٢-٤ جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

تقدم الجامعة برنامجاً تدريبياً شاملاً لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، تحت عنوان "القيادة الأكاديمية وصناعة القادة في التعليم العالي" (برنامج تدريبي) Academic Leadership and Making Leaders in Higher Education (Training program). يتميز البرنامج باعتماده نهجاً شمولياً يهدف إلى بناء وتطوير الجدارات القيادية على مختلف المستويات داخل المؤسسة الأكاديمية. يتضمن البرنامج خمسة مستويات قيادية رئيسية، يتم تقديم كل مستوى منها عبر ١٢ ساعة تدريبية موزعة على يومين. وتركز كل مرحلة على اكتشاف وصقل المهارات القيادية، وإعداد وتمكين الكفاءات الأكاديمية، وتعزيز قدرات القادة المحتملين والحاليين. ويستهدف البرنامج تطوير القيادة الأكاديمية في جميع مراحلها، بدءاً من القادة الواعدين والمرشحين لمناصب قيادية مستقبلية، مروراً بالقادة الجدد والممارسين للقيادة حالياً، ثم القادة في المستويات القيادية المتقدمة، وانتهاءً بالقادة الاستراتيجيين

وشاغلي المناصب العليا في المؤسسة الأكاديمية. ( Imam Abdulrahman Bin Faisal University. )  
(2024)

يهدف هذا البرنامج إلى اكتشاف وتطوير الكفاءات القيادية الناشئة داخل المؤسسة الأكاديمية من بين الأفراد الذين تظهر لديهم بوادر الاستعداد لتولي أدوار قيادية مستقبلية، كما يعمل على تمكين القادة الحاليين من تعميق فهمهم لأدوارهم وتطوير مهاراتهم وجداراتهم القيادية. ويعزز البرنامج مساهمة القيادة الأكاديمية في دعم التوجهات الوطنية، من خلال مواهمة أهداف المؤسسة مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، لا سيما فيما يخص تنمية رأس المال البشري، وتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، ورفع تصنيف المؤسسات التعليمية، وتحسين كفاءة وأداء الجهات الحكومية.

كما يستهدف البرنامج تعزيز فعالية وكفاءة الجدارات القيادية في مواجهة التحديات المتسارعة في قطاع التعليم العالي، ويسعى إلى إنشاء منصة تفاعلية للقادة الأكاديميين لدعمهم في قيادة التحول المؤسسي الاستراتيجي، سواء في السياق الحالي أو المستقبلي. ويتكون البرنامج من مجموعة من المستويات القيادية المتدرجة، صُممت لتتناسب مع طبيعة ومسؤوليات كل فئة من فئات القيادة داخل المؤسسة الأكاديمية، وهي:  
(Imam Abdulrahman Bin Faisal University, 2024)

#### المستوى الأول: القيادة الذاتية

يُعد هذا المستوى بتطوير المهارات القيادية الأساسية لدى الفئات الناشئة داخل المؤسسة الأكاديمية، ويستهدف على وجه الخصوص القادة الواعدين، ورؤساء الأقسام الجدد، وأعضاء هيئة التدريس الذين يُظهرون ميولاً نحو القيادة، بالإضافة إلى الأفراد المتوقع توليهم أدواراً قيادية على مستوى الخط الأول. ويركز البرنامج في هذا المستوى على بناء القاعدة الصلبة للقيادة من خلال تنمية الوعي الذاتي وتعزيز الكفاءات الشخصية، ويشتمل على مجموعة من الموضوعات الحيوية، مثل: فهم الأدوار القيادية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، ومهارات التعلم مدى الحياة، والتفكير النقدي والإبداعي، والتواصل الفعال، والتخطيط الذاتي، وتوجيه الطموحات والدوافع، بالإضافة إلى تطوير مهارات القيادة الذاتية، وذلك وفقاً لإطار "العادات السبع للقادة الفعّالين".

#### المستوى الثاني: قيادة الآخرين

يستهدف هذا المستوى القادة في الخط الأول ممن يشغلون حالياً مناصب إشرافية مثل الوكلاء، والعمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، بما في ذلك من تم تعيينهم حديثاً. ويركز البرنامج على تعزيز مهارات القيادة التشغيلية

وتوسيع تأثيرهم في فرق العمل من خلال مجموعة من الموضوعات المحورية، والتي تشمل: أساسيات القيادة والإشراف، مهارات الاتصال القيادي، حل المشكلات بأساليب مبتكرة، مهارات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف، بناء فرق العمل عالية الأداء، بالإضافة إلى مهارات إدارة الضغوط في بيئات العمل الأكاديمية.

#### المستوى الثالث: قيادة القادة

يُصمم هذا المستوى لتمكين القيادات المتقدمة في المؤسسة الأكاديمية، ويستهدف على وجه الخصوص عمداء الكليات، وأعضاء الصف الثاني من القيادات، وكذلك الأفراد المؤهلين لتولي مناصب قيادية رفيعة. ويهدف البرنامج إلى صقل المهارات القيادية الاستراتيجية من خلال التركيز على موضوعات نوعية تشمل: القيادة الموقفية، واتخاذ القرار الفعال، وإدارة الاجتماعات بمهارة، والتفويض والتكليف الإداري، وتحفيز الفرق الأكاديمية، إضافة إلى تطوير نموذج القيادة بالقوة، بالاستناد إلى إطار "تحدي القيادة" (The Leadership Challenge).

#### المستوى الرابع: القيادة الوظيفية

يستهدف هذا المستوى القادة التنفيذيين في المؤسسة الأكاديمية، بما في ذلك نواب رئيس الجامعة وقادة الصف الأول، إلى جانب الأفراد المتوقع توليهم مناصب قيادية عليا. ويركز البرنامج على تعزيز القدرات القيادية المؤسسية من خلال تناول موضوعات محورية تشمل: القيادة القائمة على الأهداف، ومهارات التطوير التنظيمي، وتخطيط المسار المهني وتحديد الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيادة المبادرات والأهداف الأكاديمية على مستوى الجامعة، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء الأكاديمي.

#### المستوى الخامس: القيادة المؤسسية والاستراتيجية

يُخصص هذا المستوى للقيادات العليا في المؤسسة الأكاديمية، بما في ذلك رؤساء الجامعات، ونوابهم، والقادة التنفيذيين. ويهدف إلى تمكينهم من قيادة التحول المؤسسي على نطاق واسع. ويتناول البرنامج موضوعات متقدمة تشمل: قيادة التغيير، وقيادة المؤسسة ككل، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التحويلية، إضافة إلى قياس أثر القيادة استنادًا إلى نموذج جون ماكسويل.

ينتضح من العرض السابق أن الجامعات المعاصرة تولي أهمية متزايدة لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متكاملة تشمل ورش عمل، وجلسات حوارية، ولقاءات تفاعلية مع قادة ذوي خبرة، بهدف تبادل الخبرات ومناقشة التحديات القيادية وسبل معالجتها. كما تتبنى بعض المؤسسات التعليمية تقديم هذه البرامج بصيغة افتراضية لتوسيع نطاق المشاركة. وتتنوع البرامج من حيث الفئة المستهدفة؛ فبينما تركز

بعض الجامعات على القادة الجدد أو القيادات ذات الخبرة، تطوّر جامعات أخرى حزمًا تدريبية متعددة تستجيب لاحتياجات مراحل القيادة المختلفة، ابتداءً من رؤساء الأقسام، مرورًا بالوكلاء والعمداء، ووصولًا إلى القيادات العليا مثل رؤساء الجامعات ونوابهم. وتشارك معظم هذه البرامج في تركيزها على تنمية مجموعة من الجدارات الأساسية، بما في ذلك الجدارات الشخصية مثل التمكّن الذاتي والتواصل الفعال والتفكير المنطقي، إضافة إلى جدارات قيادية تتعلق بالتخطيط وتطوير القيادة، وأخرى اجتماعية تُعنى ببناء فرق العمل والتفاعل الجماعي.

### ثالثًا: الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر:

تحرص جامعة الأزهر على تطوير أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من خلال تنمية مهاراتهم وجداراتهم القيادية عبر برامج متنوعة. ومع ذلك، لا تستند عملية اختيار وتعيين القادة الأكاديميين في الجامعة إلى معايير الكفاءة أو الجدارات القيادية، وإنما تعتمد في الغالب على عاملي الأقدمية والخبرة الوظيفية. وفيما يلي عرض للإجراءات المتبعة في اختيار القيادات الأكاديمية وآليات تنمية جداراتهم داخل الجامعة.

#### ١- 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 للعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وهم المعنيين بالدراسة وفق اللوائح والقوانين المنظمة لذلك وأهم الشروط الواجب توفرها عند تعيينهم كما يلي:

يتمّ 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 كلّ عام جامعي تقريراً عن جميع أوجه نشاط الكلية، ويرشح العميد وكيلًا للكلية يعاونه في أعماله ويقوم مقامه عند غيابه، ويصدر بتعيينه قرار من مجلس الجامعة لمدة ثلاث سنوات أيضًا (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).

يلاحظ مما سبق 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 الترقي الوظيفي بعيدة تمامًا 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 ترقيات 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 ترقي القيادات الجامعية والتي غالبًا ما تعتمد على الأقدمية بعيدًا عن الجدارة.

كما ذكرت دراسة يوسف (٢٠١٦، ص. ٩٦) أن اختيار رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وفقًا للأقدمية يعمل على إلغاء معايير أخرى مثل الجدارة، كما ينبغي ألا يقتصر معيار الجدارة على التدريس والبحث العلمي فقط، ولكن يشتمل أيضًا 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 الحرّ.

## ٢- تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر:

تحرص جامعة الأزهر على تحقيق الجودة والتميز في مختلف عناصر العملية التعليمية، مع اهتمام خاص بتنمية وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس. ويشرف على برامج تطوير الجدارات مركز ضمان الجودة والتدريب، الذي يُعنى بإنشاء ومتابعة نظم التقويم والتطوير وضمان الجودة في جميع مكونات النظام الجامعي. كما يهدف المركز إلى تنمية القدرات المؤسسية والبشرية بالجامعة وكلياتها، تمهيدًا للحصول على الاعتماد الأكاديمي، بما يضمن تحقيق جودة التعليم بما يتوافق مع متطلبات العصر واحتياجات سوق العمل. (جامعة الأزهر، ٢٠١٤)

وتتمثل رؤية المركز في تبني وتطبيق ممارسات تطوير الأداء المؤسسي وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يكفل تحقيق جودة عمليتي التعليم والتعلم في ضوء متغيرات العصر، كما تشمل رسالة المركز في نشر ثقافة تطوير الأداء الجامعي وتحسين الأداء المؤسسي لجامعة الأزهر وتأهيل كلياتها للاعتماد. (جامعة الأزهر، ٢٠١٤)

كما تتمثل أهدافه الرئيسية في رسم استراتيجية شاملة لضمان الجودة للكليات والإشراف على وحدات الجودة بالكليات بالإضافة إلى ثقل الجدارات المهنية وتنمية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالجامعة، ونشر ثقافة تطوير الأداء الجامعي وتحسين الأداء المؤسسي من خلال البرامج التدريبية التي ترتبط بالاحتياجات المباشرة لأعضاء هيئة التدريس ما يضمن تحقيق جودة عمليتي التعليم والتعلم.

يقدم مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر حزمة من الدورات التدريبية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس، والتي تُعد شرطاً أساسياً للتقدم للترقية الأكاديمية. وتشمل الدورات المخصصة للترقية إلى درجة أستاذ مساعد موضوعات مثل: توصيف المقررات الدراسية ونواتج التعلم، إعداد الدراسة الذاتية، مهارات العرض الفعال، فنيات تصميم وإجراء البحوث، ونظم الامتحانات وتقويم الطلاب. أما الدورات المخصصة للترقية إلى درجة أستاذ، فتغطي موضوعات أكثر تقدماً تشمل: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت وضغوط العمل، تنمية القدرات الإدارية والقانونية، إدارة الأزمات والكوارث، والاتجاهات الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم العالي. (جامعة الأزهر، ٢٠١٣)

يتضح مما سبق أن عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة تعتمد بشكل رئيس على معياري الخبرة والأقدمية، دون النظر إلى مدى توافر الجدارات الوظيفية اللازمة التي تمكن القادة من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف الكليات والجامعة. كما أن البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تقتصر على مجموعة محدودة من الجدارات القيادية، ولا تُبنى على تحليل منهجي لاحتياجات القادة الفعلية أو تحديد الجدارات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز القيادي.

### ثالثاً: 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 / ٢٠٢٣م)

٢- عينة الدراسة:

قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بلغ عددها (٤٠٠) مشاركًا 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:

١. وصف أداة الدراسة الميدانية

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

جدول (١) وصف أداة الدراسة

الإجمالي		عدد العبارات	الجدارات الفرعية	المحاور	
٦٧	١٩	٤	١ التعلم المستمر	١- الجدارات الشخصية	الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية
		٥	المرونة		
		٥	المسؤولية والمثابرة		
		٥	تحمل الضغط		
	٢٩	٤	التفكير الاستراتيجي	٢- الجدارات الإدارية	
		٥	اتخاذ القرار		
		٥	إدارة الأداء		
		٥	حل المشكلات		
		٥	إدارة التغيير		

الإجمالي	عدد العبارات	الجدارات الفرعية	المحاور
	٥	التمكين	
١٩	٥	بناء الفريق	٣ - الجدارات الاجتماعية
	٥	تطوير الآخرين	
	٤	توجيه الطلاب	
	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. J. Creswell, (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):

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

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 السيكومترية 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 فيما يتعلق بأهمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية

الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كقيادات أكاديمية									
١ - الجدارات الشخصية									
تحمل الضغط		المسئولية والمثابرة		المرونة		التعلم المستمر			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
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		
<b>٣- الجداريات الاجتماعية</b>											
		الذكاء العاطفي		توجيه الطلاب		تطوير الآخرين		بناء الفريق			
		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.

### الثبات Reliability

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

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

حيث  $\alpha$  معامل الثبات بطرية الفا 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 ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	الجدارات الفرعية	عدد العبارات	الثبات		الصدق	
				التوافر	الأهمية	التوافر	الأهمية
الجدارات الوظيفية للقيادات 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		الجدارة الأولى- التفكير الاستراتيجي	٤	٠.٩١٢	٠.٧٠١	٠.٩٥٥	٠.٨٣٧

المحاور	الأبعاد	الجدارات الفرعية	عدد العبارات	الثبات		الصدق			
				الأهمية	التوافر	الأهمية	التوافر		
		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		
		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 إضافة 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 الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودرجة توفرها.

- أولاً: فيما يتعلق بالجداريات الشخصية: يمكن توضيحها في الجدول التالي:

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

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجداريات
			المتوسط	%	المعياري	المتوسط	%	المتوسط		
١٥	٧٨.١	٦١.٢ %٥	٠.٢٥	٩٨.٦٧ %	٢.٩٦	٠.٤٠	٣٧.٤٢ %	١.١٢	١ - تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح.	
٩	٩٦.٦	٦٢.٥ %٨	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩٩	٠.٣٦	٣٦.٩٢ %	١.١١	٢ - الإعراف بالأخطاء ومحاولة تجنبها.	
١٠	٩٤.٥	٦٢.٥ %٠	٠.١٣	٩٩.٥٨ %	٢.٩٩	٠.٣٧	٣٧.٠٨ %	١.١١	٣- الحصول على التغذية الراجعة باستمرار لزيادة الوعي الذاتي والنمو الشخصي.	
١٢	٨٥.٧	٦٢.٠ %٠	٠.٢٦	٩٨.٧٥ %	٢.٩٦	٠.٣٥	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٤ - الاهتمام بمجالات التطوير والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي المتميز.	

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			المتوسط	%	الانحراف المعياري	المتوسط	%	الانحراف المعياري		
٢	١٠١.٩	٦٢.٩ %٢	٠.١٢	٩٩.٦٧ %	٢.٩٩	٠.٣٥	%٣٦.٧٥	١.١٠	١ - إعادة تقييم المواقف في ضوء المعلومات الجديدة.	الجدارة الثانية: المرونة
١٢	٨٧.٦	٦٢.٠ %٠	٠.١٥	٩٩.٤٢ %	٢.٩٨	٠.٤٠	%٣٧.٤٢	١.١٢	٢ - توقع الاحتياجات المستقبلية أو التغيرات في بيئة العمل.	
١٦	٧٧.٣	٦١.١ %٧	٠.٢٩	٩٨.٢٥ %	٢.٩٥	٠.٣٧	%٣٧.٠٨	١.١١	٣ - مساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيير والابتكار.	
٢	١٠٠.١	٦٢.٩ %٢	٠.١٢	٩٩.٦٧ %	٢.٩٩	٠.٣٦	%٣٦.٧٥	١.١٠	٤ - تحمل الأخطاء والاعتراف بها عند تجربة أفكار جديدة.	
٨	٩٧.٢	٦٢.٦ %٧	٠.١٥	٩٩.٤٢ %	٢.٩٨	٠.٣٦	%٣٦.٧٥	١.١٠	٥ - الاستعداد لتغيير الآراء والسلوك وتقبل الأفكار بعقلية منفتحة	
١٦	٧٥.٩	٦١.١ %٧	٠.٢٧	٩٨.٥٨ %	٢.٩٦	٠.٤٠	%٣٧.٤٢	١.١٢	١- تحمل مسؤولية أعماله وقراراته.	الجدارة الثالثة: المسؤولية والمثابرة
٤	٩٧.٧	٦٢.٨ %٣	٠.١١	٩٩.٧٥ %	٢.٩٩	٠.٣٧	%٣٦.٩٢	١.١١	٢ - تحديد ما يوجهه من تحديات وعوائق بشفافية.	
٤	٩٩.١	٦٢.٨ %٣	٠.١٣	٩٩.٥٨ %	٢.٩٩	٠.٣٦	%٣٦.٧٥	١.١٠	٣ - العمل بنشاط للتغلب على العقبات من خلال	

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

أ.م.د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

الترتيب وفقا للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			الجدارات
			الآنمعارف	%	الآنمعارف	%	الآنمعارف	%	
									تغيير الاستراتيجيات ومضاعفة الجهود.
٤	١٠٠.٦	٦٢.٨ %٣	٠.١٥	٩٩.٤٢ %	٢.٩٨	٠.٣٤	%٣٦.٥٨	١.١٠	٤ - تغيير خطة العمل إذا كانت غير مناسبة لتحقيق الأهداف.
١٤	٩٥.٩	٦١.٥ %٠	٠.٢٨	٩٨.٤٢ %	٢.٩٥	٠.٣٧	%٣٦.٩٢	١.١١	٥ - إقناع الآخرين بطرق الأداء الجديدة أو مستجدات العمل.
١٩	٨٢.٨	٦٠.٥ %٨	٠.٢٩	٩٨.٣٣ %	٢.٩٥	٠.٤٢	%٣٧.٧٥	١.١٣	١ - تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط.
٤	٩٧.٧	٦٢.٨ %٣	٠.١١	٩٩.٧٥ %	٢.٩٩	٠.٣٧	%٣٦.٩٢	١.١١	٢ - الحفاظ على الثبات الانفعالي.
١٨	٧١.٩	٦٠.٦ %٧	٠.٢٩	٩٨.٢٥ %	٢.٩٥	٠.٤١	%٣٧.٥٨	١.١٣	٣ - التعامل بفعالية مع أعباء العمل.
١	١٠١.١	٦٣.٠ %٠	٠.١١	٩٩.٧٥ %	٢.٩٩	٠.٣٦	%٣٦.٧٥	١.١٠	٤ - التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل المتضاربة.

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			المتوسط	%	الامتياز	المتوسط	%	الامتياز		
١١	٩٢.٢	٦٢.٤ %٢	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩٩	٠.٣٨	٣٧.٠٨ %	١.١١	٥ - تحقيق التوازن بين أعباء العمل والحياة الشخصية.	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور الأول: الجداريات 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 الجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في ضوء ممارسات هذا المحور ، وأن يكون هناك تحديد المهارات 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 ترقى القيادات الجامعية والتي غالباً ما تعتمد على الأقدمية بعيداً 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)

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط	
٢٣	٨٧.١	٦١.٠٨ %	٠.٢٧	٩٨.٥٠ %	٢.٩٦	٠.٤٠	٣٧.٤٢ %	١.١٢	١ - تحديد أفضل الممارسات وتوليد الأفكار التي تتضمن تحقيق الأهداف.
١٩	٧٧.٥	٦١.٤٢ %	٠.٢٣	٩٩.٠٠ %	٢.٩٧	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	٢ - امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية.
٧	٨٧.٧	٦٢.٢٥ %	٠.٢٣	٩٩.٠٠ %	٢.٩٧	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٣ - تطوير استراتيجيات تراعي الاحتياجات المختلفة للمستفيدين من الجامعة.
٤	٩٥.٩	٦٢.٦٧ %	٠.١٣	٩٩.٥٨ %	٢.٩٩	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٤ - امتلاك مهارات وضع خطة استراتيجية وتحديد أولوياتها في

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
									إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة.	
١٤	٨٤.٩	٦١.٩٢ %	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩٩	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	١ - امتلاك مهارات جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	الجدارة الثانية: اتخاذ القرار
١١	٨٥.٥	٦٢.٠٨ %	٠.٢١	٩٩.١٧ %	٢.٩٨	٠.٣٨	٣٧.٠٨ %	١.١١	٢ - الأخذ في الاعتبار التأثيرات الإيجابية والسلبية للقرارات قبل اتخاذها على الأفراد وعلى الجامعة.	
١٧	٨٠.٧	٦١.٦٧ %	٠.١١	٩٩.٧٥ %	٢.٩٩	٠.٤٤	٣٨.٠٨ %	١.١٤	٣ - اقتراح خطة عمل بديلة أو تقديم اقتراحات بناء على جميع المعلومات المتاحة.	
١٥	٨٤.٦	٦١.٨٣ %	٠.٢٤	٩٨.٧٥ %	٢.٩٦	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٤ - التحقق من الافتراضات مقابل الحقائق لضمان الاتساق مع قيم وأهداف الجامعة.	
٢٢	٨٦.٩	٦١.١٧ %	٠.٢٦	٩٨.٧٥ %	٢.٩٦	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	٥ - تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات مع مراعاة اللوائح والسياسات	

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

أ.م.د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

الترتيب وفقا للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
									المعمول بها في الجامعة.	
١٩	٧٧.٥	٦١.٤٢ %	٠.٢٣	٩٩.٠٠ %	٢.٩٧	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	١ - الحكم بدقة على مقدار الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام.	الجدارة الثالثة: إدارة الأداء
١	٩٩.١	٦٢.٨٣ %	٠.١٣	٩٩.٥٨ %	٢.٩٩	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٢ - مراقبة التقدم في ضوء الوقت والموارد المحددة.	
٩	٨٨.٨	٦٢.١٧ %	٠.١٥	٩٩.٤٢ %	٢.٩٨	٠.٣٩	٣٧.٢٥ %	١.١٢	٣ - امتلاك مهارات تفويض المسؤولية المناسبة والمساءلة وسلطة اتخاذ القرار.	
٣	٩٦.٨	٦٢.٧٥ %	٠.١٢	٩٩.٦٧ %	٢.٩٩	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٤ - توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف وتشجيع الإنجاز باستمرار.	
٧	٨٨.٧	٦٢.٢٥ %	٠.٢٤	٩٨.٨٣ %	٢.٩٧	٠.٣٤	٣٦.٥٨ %	١.١٠	٥ - التأكد من وضوح الأدوار والمسئوليات للمرؤوسين.	
٢١	٧٩.٥	٦١.٣٣ %	٠.٢٣	٩٨.٧٥ %	٢.٩٦	٠.٤٠	٣٧.٤٢ %	١.١٢	١ - توقع المشكلات وتحديدها وإجراء التحليل المناسب لها.	الجدارة الرابعة: حل المشكلات

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
١١	٨٥.٥	٦٢.٠٨ %	٠.٢١	٩٩.١٧ %	٢.٩٨	٠.٣٨	٣٧.٠٨ %	١.١١	٢- وضع الحلول البديلة وتحديد ايجابياتها وسلبياتها.	
٥	٩٢.٥	٦٢.٥٠ %	٠.١٩	٩٩.٢٥ %	٢.٩٨	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٣- تعزيز بيئة يشعر فيها المرؤوسين بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول لها.	
٢٤	٧٤.٣	٦٠.٩٢ %	٠.٢١	٩٩.٠٠ %	٢.٩٧	٠.٤٤	٣٨.٠٨ %	١.١٤	٤- استخدام المعرفة التنظيمية لتحديد أسباب المشكلات والحلول المقترحة.	
٢٦	٦٩.٩	٦٠.٥٨ %	٠.٢٥	٩٨.٨٣ %	٢.٩٧	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	٥- امتلاك مهارات تقييم التحديات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	
١٨	٨٠.٨	٦١.٥٨ %	٠.١٤	٩٩.٥٠ %	٢.٩٩	٠.٤٣	٣٧.٩٢ %	١.١٤	١- التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة.	
١	٩٧.٧	٦٢.٨٣ %	٠.١١	٩٩.٧٥ %	٢.٩٩	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٢- المساهمة بأفكار إبداعية واقتراحات للتغلب على التحديات.	

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

أ.م.د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

الترتيب وفقا للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
١٦	٨١.٧	٦١.٧٥ %	٠.٢٨	٩٨.٥٠ %	٢.٩٦	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٣ - الاهتمام بالأفكار والطرق الجديدة لأداء العمل وتطبيقها.	
١١	٨٦.٢	٦٢.٠٨ %	٠.١٢	٩٩.٦٧ %	٢.٩٩	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	٤ - ضمان أن مبادرات التغيير تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	
٢٧	٦٦.٠	٦٠.٠٠ %	٠.٢٦	٩٨.٧٥ %	٢.٩٦	٠.٤٨	٣٨.٧٥ %	١.١٦	٥ - امتلاك مهارات غرس ثقافة تقبل التغيير لدى الآخرين.	
٢٥	٧١.٤	٦٠.٧٥ %	٠.٢٣	٩٩.٠٠ %	٢.٩٧	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	١ - تقديم التقدير للمتميز ومكافأة الإنجاز.	
٩	٨٦.٢	٦٢.١٧ %	٠.٢١	٩٩.٢٥ %	٢.٩٨	٠.٣٨	٣٧.٠٨ %	١.١١	٢ - إعطاء استقلالية للمرؤوسين في مجالات مهمة من عملهم.	
٢٨	٦٣.٣	٥٩.٥٨ %	٠.٣٠	٩٨.٣٣ %	٢.٩٥	٠.٤٨	٣٨.٧٥ %	١.١٦	٣ - تحميل الآخرين المسؤولية عن تحقيق النتائج ذات الصلة بمسئولياتهم.	

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٥	٩١.٣	٦٢.٥٠ %	٠.١٨	٩٩.٤٢ %	٢.٩٨	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٤ - تقدير مدخلات وخبرات جميع المرؤوسين.	
٢٩	٦١.٦	٥٩.٣٣ %	٠.٣٦	٩٧.٥٨ %	٢.٩٣	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	٥ - إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم.	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور الثاني: الجداريات 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 ترفقيات أعضاء هيئة التدريس تهمل الجوانب الإدارية التي تؤهلهم لأداء واجبات هذا المنصب، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تحسين الجداريات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في ضوء ممارسات هذا البعد، وأن يكون لديهم توقع المشكلات وتحديدها وإجراء التحليل المناسب لها، والتخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة، وإعطاء استقلالية للمرؤوسين في مجالات مهمة من عملهم.

- كانت جميع عبارات المحور الثاني: الجداريات 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 والمسئوليات 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 والمسئوليات 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)

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٩	٧٠.٩	%٦٠.٥٠	٠.١٥	%٩٩.٤٢	٢.٩٨	٠.٤٩	٣٨.٩٢ %	١.١٧	١- تحديد أهداف وغايات الفريق.	الجدارة الأولى: بناء الفريق
٤	٨١.٦	%٦١.٥٨	٠.٢٨	%٩٨.٣٣	٢.٩٥	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٢- توضيح أدوار ومسئوليات الفريق.	
٣	٨٦.٢	%٦٢.٠٨	٠.١٢	%٩٩.٦٧	٢.٩٩	٠.٤١	٣٧.٥٨ %	١.١٣	٣- تقديم الدعم والتوجيه المستمر للفريق.	
١٢	٦٣.١	%٥٩.٥٨	٠.٢٥	%٩٨.٨٣	٢.٩٧	٠.٥١	٣٩.٢٥ %	١.١٨	٤- إزالة العقبات التي تعترض إنجازات الفريق.	

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٧	٧٣.٨	%٦٠.٧٥	٠.١٧	%٩٩.١٧	٢.٩٨	٠.٤٦	٣٨.٤٢ %	١.١٥	٥ - امتلاك مهارات الاستماع الجيد لأعضاء الفريق وإشراكهم بشكل كامل في اتخاذ القرارات	
١٠	٦٩.٨	%٦٠.٤٢	٠.٢٥	%٩٨.٦٧	٢.٩٦	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	١ - تحديد أهداف التنمية ومجالات التطوير ووضعها في أهداف انمائية محددة.	الجدارة الثانية: تطوير الآخرين
١	٩١.١	%٦٢.٣٣	٠.١٨	%٩٩.٢٥	٢.٩٨	٠.٣٧	٣٦.٩٢ %	١.١١	٢ - التعاون مع الأفراد على وضع خطط للتنمية وتحديد الخيارات والتحديات التي تواجهها.	
١	٩٣.٨	%٦٢.٣٣	٠.١٨	%٩٩.٠٨	٢.٩٧	٠.٣٦	٣٦.٧٥ %	١.١٠	٣ - توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل.	
١٨	٣١.٥	%٤٢.٥٠	٠.٢٨	%٩٨.٤٢	٢.٩٥	٠.٧٦	٥٥.٩٢ %	١.٦٨	٤ - تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين.	
٥	٧٩.٩	%٦١.٣٣	٠.١٨	%٩٩.٠٨	٢.٩٧	٠.٤٢	٣٧.٧٥ %	١.١٣	٥ - مراعاة دوافع الآخرين واهتماماتهم ومواقفهم الحالية في التخطيط للأنشطة التنموية بعيدة المدى.	

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

أ.م.د/ إيمان مصطفى محمد كفاي

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
١٨	٣١.٣	%٤٢.٥٠	٠.٢٩	%٩٨.٠٨	٢.٩٤	٠.٧٦	٥٥.٥٨ %	١.٦٧	١- امتلاك مهارات الاستماع للطلاب وعلاج مشكلاتهم .	الجدارة الثالثة: توجيه الطلاب
١٦	٣٣.١	%٤٣.٥٨	٠.٢٠	%٩٨.٩٢	٢.٩٧	٠.٧٦	٥٥.٣٣ %	١.٦٦	٢ - تحديد احتياجات الطلاب وخاصة النفسية وتلبيتها وفقاً لإمكانات الجامعة ومواردها.	
١٤	٣٤.١	%٤٣.٩٢	٠.١٤	%٩٩.٥٠	٢.٩٩	٠.٧٦	٥٥.٥٨ %	١.٦٧	٣ - الاهتمام بتقديم النصح والإرشاد للطلاب.	
١٧	٣٠.٧	%٤٢.٧٥	٠.٣٦	%٩٧.١٧	٢.٩٢	٠.٧٥	٥٤.٤٢ %	١.٦٣	٤- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب.	
١٤	٣٤.١	%٤٣.٩٢	٠.١٤	%٩٩.٥٠	٢.٩٩	٠.٧٦	٥٥.٥٨ %	١.٦٧	١- فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية.	
٧	٧٣.٨	%٦٠.٧٥	٠.١٧	%٩٩.١٧	٢.٩٨	٠.٤٦	٣٨.٤٢ %	١.١٥	٢-بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والتواصل معهم بشكل فعال.	الجدارة الرابعة: الذكاء العاطفي
١٠	٦٩.٨	%٦٠.٤٢	٠.٢٥	%٩٨.٦٧	٢.٩٦	٠.٤٥	٣٨.٢٥ %	١.١٥	٣-فهم احتياجات الآخرين والتعاطف معهم.	

الترتيب وفقاً للفجوة	قيمة التاء	الفجوة النسبية	الأهمية			التوافر			العبارة	الجدارات
			الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٥	٧٩.٩	%٦١.٣٣	٠.١٨	%٩٩.٠٨	٢.٩٧	٠.٤٢	٣٧.٧٥ %	١.١٣	٤-التحكم في العواطف الشخصية وتوجيهها نحو الأهداف الإيجابية	
١٢	٦٣.١	%٥٩.٥٨	٠.٢٥	%٩٨.٨٣	٢.٩٧	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 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 (٦٢.٣٣%) 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: نتائج الدراسة:

#### ١- نتائج الدراسة النظرية:

تعد الجدارة مزيجاً من المهارات، والقدرات، والسلوكيات، والمعارف التي يمتلكها الفرد، ويقوم بتوظيفها بفعالية لأداء  
مهامه الوظيفية بكفاءة وتميز.

- يكتسب مدخل الجدارات أهمية متزايدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم في تحديد  
الاحتياجات الفعلية للوظائف، تخطيط وتطوير العاملين، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.
- يعتمد نجاح القيادات الأكاديمية على توافر مجموعة من الجدارات الوظيفية التي تمكنهم من أداء مهامهم  
بكفاءة، وتساعدهم على مواجهة التحديات المرتبطة بالعمل الأكاديمي والإداري.
- تتحدد أهم الجدارات الوظيفية المطلوبة للقيادات الأكاديمية في ثلاث فئات رئيسية، تشمل: الجدارات القيادية،  
والتي تتمثل في امتلاك مهارات الإدارة والقيادة الفعالة، والقدرة على اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، إلى  
جانب تحفيز العاملين وتميز الشخصية القيادية؛ والجدارات الشخصية، التي ترتبط بصفات القائد الفردية، مثل  
الثقة بالنفس، وضبط الانفعالات، والالتزان النفسي، وكيفية تعامله مع الآخرين أثناء أداء المهام الإدارية؛  
والجدارات الاجتماعية، التي تعكس قدرة القائد على احترام مشاعر الآخرين، والثقة في قدراتهم، وتقبل  
الاختلاف في وجهات النظر، إضافة إلى امتلاكه لمهارات التواصل الفعال، وإدارة الخلافات، وتعزيز روح  
العمل الجماعي.

- تقدم معظم الجامعات المعاصرة برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وذلك من خلال ورش العمل، واللقاءات التفاعلية، والنقاشات الحرة، والبرامج التدريبية المتخصصة.
- يتم اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر بشكل أساسي اعتمادًا على مبدأ الأقدمية، دون الاعتماد على توفر الجدارات الوظيفية المطلوبة لأداء المهام القيادية بكفاءة وفعالية.
- تقدم جامعة الأزهر بعض البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وتتضمن هذه البرامج عناصر من الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية، إلا أنها:
  - محدودة من حيث العدد والمحتوى.
  - لا تُصمم بناءً على دراسة احتياجات القادة الفعليين.
  - تُقدم غالبًا لأعضاء هيئة التدريس المتقدمين للترقية، وليس لتأهيل القيادات أو تطوير قدراتهم الإدارية.

#### ٢- نتائج الدراسة الميدانية:

- 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.
- 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 على أهمية احتياج القيادات الأكاديمية للجدارات الإدارية.
- 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.

#### رابعاً: تصور مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر:

في ضوء ما كشفت عنه الأدبيات المتخصصة من أهمية الجدارات وتصنيفاتها المتنوعة، واستنادًا إلى الخبرات الرائدة لبعض الجامعات في مجال تطوير الجدارات الوظيفية لقياداتها الأكاديمية، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر،

والتي من شأنها أن تُسهم في تحسين عمليات اختيار وتعيين القيادات وتمييزهم، بما يتماشى مع متطلبات التميز والتطوير والتنافسية بين الجامعات. وقد جرى تصنيف هذه الجدارات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية، يندرج تحت كل منها عدد من الجدارات الفرعية، والتي تُحدد بدورها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى امتلاك الجدارة لدى القيادات الأكاديمية. وانطلاقاً من ذلك، تم بناء تصور مقترح لهذه الجدارات يشمل خمسة محاور أساسية، وهي:

#### ١- منطلقات التصور:

تتمثل منطلقات التصور فيما يلي:

##### منطلقات عالمية، وتشمل:

- مواكبة التحولات العالمية في التعليم العالي، حيث تتطلب التغييرات السريعة في المعرفة والتكنولوجيا قيادات أكاديمية قادرة على التكيف مع هذه التغييرات.
- تعزيز التنافسية العالمية للجامعات، تعتمد التصنيفات العالمية على الأداء القيادي والمؤسسي مما يستلزم تطوير الجدارات لدعم هذا التوجه.
- التطورات الجديدة في شتى المجالات وتطور المهارات المطلوبة في ظل هذا التطور مما يستلزم الارتقاء بجدارات أعضاء هيئة التدريس بوجه عام والقيادات الأكاديمية بوجه خاص لمواكبة هذه التطورات.
- الاهتمام العالمي بمدخل الجدارات والتوسع في تطبيقه في إدارة الموارد البشرية.
- تأكيد أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على الارتقاء بجودة التعليم، وبالطبع يُسهم تطوير الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في تحسين بيئة التعلم، واتخاذ قرارات أكثر فعالية، كما تنعكس القيادة الجيدة على الأداء الأكاديمي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

##### منطلقات محلية وتشمل:

- تحقيق رؤية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، حيث تتطلب استراتيجيات التحول قيادات أكاديمية بجدارات قيادية واستراتيجية وإدارية حديثة تساعد على تحقيق هذا التحول.
- معالجة الفجوات الحالية في الجدارات، حيث أكدت الدراسات السابقة والدراسة الميدانية على وجود ضعف في بعض الجدارات لدى القيادات الأكاديمية.
- القيادات الأكاديمية تشكل جزءاً مهماً من رأس المال المعرفي في الجامعات وتطويرهم يسهم في بناء بيئة تعليمية منتجة ومحفزة.

**٢- أهداف التصور المقترح:**

يهدف التصور المقترح إلى تقديم مجموعة من الجدارات الوظيفية التي يجب توفرها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتقديم عدد من المؤشرات لكل جدارة توضح درجة امتلاك القيادات لهذه الجدارات، لكي تساعد في عملية اختيار القادة، وفي تقديم برامج تدريبية لتطوير القادة وتأهيلهم للقيام بأدوارهم بكفاءة.

**٣- مكونات التصور المقترح:**

يعرض التصور الجدارات اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر وتم عرضها في صورة مجالات وجدارات ومؤشرات،:

**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 .

ويوضح الجدول التالي (٧) المجالات الثلاثة والجدارات التي يشملها كل مجال:

**جدول ( ٧ ) مجالات نموذج الجدارات**

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

يلاحظ من الجدول السابق أن الجدارات الأساسية تركزت في ثلاثة مجالات وهي الجدارات الشخصية والجدارات الإدارية والجدارات الاجتماعية.

يوضح الجدول التالي (٨) الجدارات الشخصية ومؤشرات توفرها:

جدول (٨) الجدارات الشخصية ومؤشرات توفرها

الجدارات الشخصية	
هي مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتساعد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.	
المؤشرات	الجدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح.</li> <li>- الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تجنبها.</li> <li>- الحصول على التغذية الراجعة باستمرار لزيادة الوعي الذاتي والنمو الشخصي.</li> <li>- الاهتمام بمجالات التطوير والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي المتميز.</li> </ul>	<p>التعلم المستمر: وتعنى إظهار الرغبة في التعلم من الآخرين والسعي للتنمية الذاتية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة تقييم المواقف في ضوء المعلومات الجديدة.</li> <li>- توقع الاحتياجات المستقبلية أو التغيرات في بيئة العمل.</li> <li>- مساعدة فريق العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيير والابتكار.</li> <li>- تحمل الأخطاء والاعتراف بها عند تجربة أفكار جديدة.</li> <li>- الاستعداد لتغيير الآراء والسلوك وتقبل الأفكار بعقلية متفتحة</li> </ul>	<p>المرونة: وتعنى التكيف والعمل بشكل فعال مع المواقف المختلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل مسؤولية أعماله وقراراته.</li> <li>- تحديد ما يوجهه من تحديات وعوائق بشفافية.</li> <li>- العمل بنشاط للتغلب على العقبات من خلال تغيير الاستراتيجيات ومضاعفة الجهود.</li> <li>- تغيير خطة العمل إذا كانت غير مناسبة لتحقيق الأهداف.</li> <li>- إقناع الآخرين بطرق الأداء الجديدة أو مستجدات العمل.</li> </ul>	<p>٣-المسؤولية : وتعنى الالتزام تجاه تحقيق الأهداف</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتغيير الظروف التي تؤدي إلى التوتر والضغط.</li> <li>- الحفاظ على الثبات الانفعالي.</li> <li>- التعامل بفعالية مع أعباء العمل.</li> <li>- التعامل بشكل مناسب مع متطلبات العمل المتضاربة.</li> <li>- تحقيق التوازن بين أعباء العمل والحياة الشخصية.</li> </ul>	<p>٤-تحمل الضغط: وتعنى الحفاظ على أداء مستقر تحت الضغوط</p>

يوضح الجدول التالي (٩) الجدارات الإدارية ومؤشرات توفرها:

### جدول (٩) الجدارات الإدارية ومؤشرات توفرها

الجدارات الإدارية: وتتضمن المهارات والقدرات والسلوكيات التي ترتبط بقيادة وإدارة الأشخاص والمنظمة وكيفية الاستفادة من المصادر المختلفة في مجال الإدارة	
المؤشرات	الجدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أفضل الممارسات وتوليد الأفكار التي تتضمن تحقيق الأهداف.</li> <li>- امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية.</li> <li>- تطوير استراتيجيات تراعي الاحتياجات المختلفة للمستفيدين من الجامعة.</li> <li>- امتلاك مهارات وضع خطة استراتيجية وتحديد أولوياتها في إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة.</li> </ul>	<p><b>التفكير الاستراتيجي :</b></p> <p>القدرة على تخطيط وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك مهارات جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار .</li> <li>- الأخذ في الاعتبار التأثيرات الإيجابية والسلبية للقرارات قبل اتخاذها على الأفراد وعلى الجامعة</li> <li>- اقتراح خطة عمل بديلة أو تقديم اقتراحات بناء على جميع المعلومات المتاحة.</li> <li>- التحقق من الافتراضات مقابل الحقائق لضمان الاتساق مع قيم وأهداف الجامعة.</li> <li>- تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات مع مراعاة اللوائح والسياسات المعمول بها في الجامعة.</li> </ul>	<p><b>اتخاذ القرار :</b> القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في مختلف المواقف .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحكم بدقة على مقدار الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام.</li> <li>- مراقبة التقدم في ضوء الوقت والموارد المحددة.</li> <li>- امتلاك مهارات تفويض المسؤولية المناسبة والمساءلة وسلطة اتخاذ القرار .</li> <li>- توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف وتشجيع الإنجاز باستمرار .</li> <li>- التأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين</li> </ul>	<p><b>٣- إدارة الأداء:</b></p> <p>القدرة على تخطيط وتقييم وتحسين أداء الأفراد بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توقع المشكلات وتحديد إجراءات التحليل المناسب لها.</li> <li>- وضع الحلول البديلة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها.</li> <li>- تعزيز بيئة يشعر فيها المرؤوسين بالأمان عند طرح المشكلات وتقديم الحلول لها.</li> </ul>	<p><b>حل المشكلات:</b> القدرة على تحديد وحل المشكلات التي</p>

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

أ.م.د/ إيمان مصطفى محمد كفاقي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المعرفة التنظيمية لتحديد أسباب المشكلات والحلول المقترحة.</li> <li>- امتلاك مهارات تقييم التحديات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة</li> </ul>	<p>تواجه الأفراد والمؤسسة بشكل فعال.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الفعال للتغيير والتعامل مع التحديات بمرونة.</li> <li>- المساهمة بأفكار إبداعية واقتراحات للتغلب على التحديات.</li> <li>- الاهتمام بالأفكار والطرق الجديدة لأداء العمل وتطبيقها.</li> <li>- ضمان أن مبادرات التغيير تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.</li> <li>- امتلاك مهارات غرس ثقافة تقبل التغيير لدى الآخرين.</li> </ul>	<p>إدارة التغيير: القدرة على تخطيط التغيير وتنفيذه ومراقبته وتقييمه مع مراعاة تأثيره على الأفراد والمؤسسة،</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم التقدير للمتميز ومكافأة الإنجاز.</li> <li>- إعطاء استقلالية للمرؤوسين في مجالات مهمة من عملهم.</li> <li>- تحميل الآخرين المسؤولية عن تحقيق النتائج ذات الصلة بمسئولياتهم.</li> <li>- تقدير مدخلات وخبرات جميع المرؤوسين.</li> <li>- إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم.</li> </ul>	<p>التمكين: القدرة على تمكين الأفراد والفرق من خلال توفير الموارد والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.</p>

يوضح الجدول التالي (١٠) الجداريات الاجتماعية ومؤشرات تفرها:

جدول (١٠) الجداريات الاجتماعية ومؤشرات تفرها

الجداريات الاجتماعية: هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الفرد على التفاعل بشكل إيجابي وفعال مع الآخرين في مختلف البيئات الاجتماعية	
المؤشرات	الجدارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف وغايات الفريق.</li> <li>• توضيح أدوار ومسؤوليات الفريق.</li> <li>• تقديم الدعم والتوجيه المستمر للفريق.</li> <li>• إزالة العقبات التي تعترض إنجازات الفريق.</li> <li>• امتلاك مهارات الاستماع الجيد لأعضاء الفريق وإشراكهم بشكل كامل في اتخاذ القرارات</li> </ul>	<p>بناء الفريق: تطوير وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أهداف التنمية ومجالات التطوير ووضعها في أهداف انمائية محددة.</li> <li>• التعاون مع الأفراد على وضع خطط للتنمية وتحديد الخيارات والتحديات التي تواجهها.</li> <li>• توليد فرص لتطبيق مهارات جديدة أثناء العمل.</li> <li>• تحديد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الآخرين.</li> <li>• مراعاة دوافع الآخرين واهتماماتهم ومواقفهم الحالية في التخطيط للأنشطة التنموية بعيدة المدى.</li> </ul>	<p><b>تطوير الآخرين</b> مساعدة الأفراد والفرق على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امتلاك مهارات الاستماع للطلاب وعلاج مشكلاتهم.</li> <li>• تحديد احتياجات الطلاب وخاصة النفسية وتلبيتها وفقاً لإمكانات الجامعة ومواردها.</li> <li>• الاهتمام بتقديم النصح والإرشاد للطلاب.</li> <li>• الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب.</li> </ul>	<p><b>توجيه الطلاب:</b> تقديم الدعم والمساعدة للطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية.</li> <li>• بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والتواصل معهم بشكل فعال.</li> <li>• فهم احتياجات الآخرين والتعاطف معهم.</li> <li>• التحكم في العواطف الشخصية وتوجيهها نحو الأهداف الإيجابية</li> <li>• الحفاظ على الدوافع الداخلية لتحقيق الأهداف.</li> </ul>	<p><b>الذكاء العاطفي:</b> القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والتعامل معهم بفعالية</p>

#### ٤- متطلبات تطبيق التصور المقترح للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

إن نجاح تطبيق أي تصور مقترح لتطوير الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية يتطلب توافر مجموعة من الشروط والعوامل التنظيمية والإدارية التي تهيئ البيئة المناسبة للتنفيذ الفعال، وتمثل أبرز هذه المتطلبات في الآتي:

- دعم الإدارة العليا
- ضرورة تبني القيادات الجامعية العليا (رؤساء الجامعات، عمداء الكليات) للتصور المقترح، وتوفير الدعم السياسي والإداري لتفعيله.

- إصدار قرارات رسمية تعزز الالتزام المؤسسي بتطبيق الجدارات كمعيار للتعين والتقييم.
- **تأهيل الكوادر المعنية بالتنفيذ**
- إعداد فرق متخصصة من المدربين والخبراء القادرين على تقديم برامج تدريبية وتشخيص الجدارات بدقة.
- تدريب القيادات الأكاديمية الحالية على مفاهيم وأدوات الجدارة.
- **تحديث السياسات والأنظمة الإدارية**
- مواءمة أنظمة التعيين، والترقية، والتقييم الوظيفي مع مخرجات نموذج الجدارات المقترح.
- تطوير إجراءات إدارية داعمة مثل ربط تقييم الأداء بالجدارات بدلاً من الاعتماد على الأقدمية فقط.
- **توفير بنية تقنية داعمة**
- تصميم أو تفعيل أنظمة إلكترونية تتيح تقييم ومتابعة مستوى الجدارات بشكل رقمي ومنهجي.
- الاستفادة من التحول الرقمي في دعم التدريب والتقييم المستمر.
- **تخصيص الموارد المالية اللازمة**
- رصد ميزانيات كافية لتنفيذ برامج بناء الجدارات والتدريب والتقييم المستمر.
- تقديم حوافز للقيادات التي تُظهر تقدماً ملموساً في تطوير كفاءاتها.
- **تعزيز ثقافة التغيير والتطوير**
- بناء ثقافة مؤسسية تؤمن بأهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- تشجيع القيادات على تقبل التقييم والتطوير كأساس للنجاح والنجاح.
- **متابعة مستمرة وتقييم دوري**
- تصميم آلية لقياس أثر تطبيق التصور المقترح على الأداء المؤسسي.
- إجراء مراجعات دورية للتصور لضمان تحسنه وتلاؤمه مع المتغيرات.
- - معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

رغم أهمية تبني تصور مقترح للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في جامعة الأزهر، إلا أن واقع التطبيق يواجه عددًا من المعوقات التي تحد من فاعليته وتحقيق أهدافه المنشودة. وفيما يلي أبرز تلك المعوقات وسبل معالجتها:

- ضعف وعي القيادات والأطراف المعنية بمفهوم "الجدارات" ومكوناته العملية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم ورش عمل تعريفية، وحملات توعوية داخل الجامعات تشرح أهمية وجدوى تطبيق نموذج الجدارة.
- عدم توفر نظام حوافز فعال يربط بين اكتساب الجدارات والتقدم الوظيفي أو المادي، مما يضعف من الدافعية الداخلية لدى القيادات للالتزام بمسار التطوير وفق التصور الجديد، ويمكن التغلب على ذلك بتصميم نظام حوافز مادي ومعنوي مرتبط بمستوى الجدارة والإنجازات القيادية.
- نقص الكفاءات القادرة على التدريب والتقييم، بالإضافة إلى غياب أنظمة إلكترونية داعمة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال بناء شراكات مع مراكز تدريب متخصصة، وتطوير بنية تحتية رقمية تُسهّل التقييم والتطوير المستمر.
- المقاومة الداخلية للتغيير، من قبل بعض القيادات الأكاديمية التي قد ترى في تطبيق نماذج الجدارة تهديدًا لمواقعها أو مساسًا بأدائها، مما يؤدي إلى تباطؤ التطبيق أو التحايل على تنفيذه، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إشراك القيادات في مراحل التصميم والتنفيذ، وتوضيح الفوائد الشخصية والمؤسسية المتوقعة من تطبيق النموذج.
- ضعف التشريعات والسياسات التنظيمية، وقلة موازنة أنظمة التعيين والتقييم الوظيفي مع الجدارات المقترحة، ويمكن التغلب على ذلك بمراجعة السياسات الداخلية، وتعديل اللوائح الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التصور المقترح.
- ضيق الوقت والانشغالات الإدارية للقادة وازدحام الجدول الزمني للقيادات وعدم وجود وقت كافٍ للتطوير. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تقديم برامج تدريب مرنة (حضوري و إلكتروني)، وتصميم وحدات تدريبية قصيرة موجهة.

## 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)، ١٦٣-٢١١.
- 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)، ١٠١-١٨٢
- البليهشي، محمد، البلوي، 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. (٢٠١٣). مجلس جامعة الأزهر (٥٧٨)، الموضوع (٧٦).
- جامعة الأزهر. (٢٠١٤). دليل مركز ضمان الجودة والتدريب، جامعة الأزهر .
- جامعة الأزهر. (٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨ - ٢٠٢٢). جامعة الأزهر، القاهرة.
- حيواني، كريمة وعمروني، حورية (٢٠١٨). الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٢)، ٢٥٢-٢٣٧.
- 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، (٣٣)١، ص ص. ١٤٣-١٩٨
- علي، أسامة حامد. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بُعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- العنيزي، يوسف، يونس، سمير، سلامة ، عبد الرحيم، و الرشيدى ، 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)، ٤١٣-٥٠٨

- المحميد، باسم إبراهيم. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ١(٢٦)، ١٥٠-١٨١.
- ملاحفجي، بكرى عبد الرحمن. (٢٠١٤). الجدارات الوظيفية لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ٢٣-٣٥.
- مسعود، بدر حامد علي. (٢٠٢١). تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الأزهر، القاهرة.
- مسلم، 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.
- 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 عبدالنبي. (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., Koohepayezadeh 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.
- Holmes, A. G., Polman T. M., & Turner, S. L. (2021). Competence and competency in higher education, simple terms yet with complex meanings: Theoretical and practical issues for university teachers and assessors implementing Competency-Based Education (CBE). *Educational Process International Journal*, 10(3), 39-52.
- Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Academic Leadership and Making Leaders in Higher Education (Training program) Academic Leadership and Making Leaders in Higher Education (Training program) | Imam Abdulrahman Bin Faisal University
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21<sup>st</sup> 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/academic\\_promotions/Competency-Framework-Guide-for-Academic-Roles.pdf](https://www.universityofgalway.ie/media/humanresources/publicdocuments/academic_promotions/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.

- 
- Srivastava, K. & Prakasha, G. (2017). Research competence of University Faculty members in relation to Organisational Ethos. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(12), 78-81.
- 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.
- The University of British Columbia. (2024). Academic Leadership Development Program <https://academic.ubc.ca/academic-community/professional-development/academic-leadership-development-program>
- 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.
- University of Georgia. (2024). Academic Leaders, <https://provost.uga.edu/faculty-affairs/faculty-leadership-development/academic-leaders>
- University of Michigan. (2024). Faculty Leadership Development <https://provost.umich.edu/resources-policies/faculty-resources/faculty-development/>
- 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.