

**" الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات****المصرية" تصور مقترح "**

إعداد

د/ هشام سيد عباس  
مدرس الإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بني سويف

د/ عبد الناصر محمد رشاد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المساعد كلية التربية- جامعة عين شمس.

**مستخلص البحث**

حاول البحث التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الاسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وعليه يتناول نشأة الجدارات وأهميتها، وخصائص الجدارات الوظيفية، وأنواع الجدارات الوظيفية ومجالاتها، وعرض التحديات الثلاثة المتعلقة بتدويل التعليم الجامعي، والعولمة، والتنافسية، ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وطرق اختيارهم وفقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنيًا، واستطلاع رأى الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعددهم اثنين وعشرين استاذاً روعى في اختيارهم ثلاثة اعتبارات اساسية، وهى التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية، والجدارات اللازمة لها.

وتوصل البحث إلي وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الاصول الحقيقية للجامعة، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات الى الجدارات، اما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت

على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، واعتبار مشروع تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات كأحد المشروعات القومية لتطوير التعليم العالى في مصر، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الاكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الاطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وربط اولويات العمل لدى المرؤسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وجدارات الانجاز وهي تهتم بالمهام اكثر من التأثير في الاخرين مثل البحث عن الفرص الافضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع اعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في ابحاثهم العلمية، اما الجدارات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي، اما الجدارات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الاخرين مثل الحزم في مواجهة المرؤوسين بأسباب تدنى ادائهم وتحفيزهم، وامتلاك مهارة الاستماع والتعامل مع التكتلات غير الرسمية، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين، والجدارات الخاصة بالمساعدات والخدمات الانسانية والمتعلقة بالاستجابة لاحتياجات اعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب من خلال الاصغاء لهم وتفهم افكارهم، وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والتواصل معهم وتوثيق العلاقات الانسانية معهم، اما جدارات الفعالية الشخصية والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغط المباشرة كالثبات الانفعالي في مواجهة الازمات، وتذليل العقبات التي تعوق اعضاء هيئة التدريس عن اداء عملهم، والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة .

### الكلمات المفتاحية:

### الجدارة الوظيفية Functional competence

## "The Functional competencies needed for academic leaders in Egyptian universities, a suggested proposal"

Prepared by

Abd Elnasser Mohamed Rashad

Hisham Sayed Abass

Abstract

research Try to know: **What are the job competencies necessary for academic leaders in Egyptian universities**, The research used the descriptive approach, as it is the most appropriate approach to describe the theoretical framework by presenting theoretical foundations related to the functional competencies of academic leaders in universities, and it deals with the emergence and importance of competencies, the characteristics of functional competencies, types of functional competencies and its fields, and the presentation of the three challenges related to the internationalization of university education and globalization, competitiveness, and monitoring the reality of the selection of academic leaders in Egyptian universities and the methods of their selection according to the Law of Universities Regulation No. 49 of 1972, and programs of developing academic leaders in Egyptian universities professionally, and knowing the opinions of The experts considered the functional competencies of the academic leaders in the Egyptian universities, and the twenty-two professors took into account their choice of three basic considerations, specialization, filling the academic leadership positions, and participating in the quality activities related to the academic leaders.

The research reached to develop a suggested proposal launched from two types of premises: theoretical premises that were represented in the obedience of global challenges facing universities, interesting in activating the process of selecting academic leaders as considered real premises of the university, and the development in the requirements of occupying leadership positions from competencies to competencies, as for the local premises, It is represented in the successive amendments that occurred in the law of regulating universities regarding occupying leadership positions, and considering the project of developing the capabilities of faculty members and leaderships as one of the national projects to develop higher education in Egypt, and then presented the suggested proposal for a number of The common functional competencies necessary for selecting academic leaders are represented in competencies specific to strategic thinking, such

as cooperation with the stakeholders concerned in formulating a clear vision for the future of the faculty and university. and linking the work priorities of the principals to the university's strategic goals, and the accomplishment care about tasks more than influencing others, such as searching for the best opportunities to achieve the local and global competitiveness of the university and encouraging faculty members to develop and innovate in their scientific research, while the competencies related to technical packages are represented in having the ability to Employing information networks, dealing with software, and employing data and technological media in university educational decision-making. As for the competencies of behavioral personal packages, they relate to the leader's interest in influencing others, such as packages in Confronting subordinates with reasons for their poor performance and motivation, having the skill of listening and dealing with informal blocs, developing feelings of loyalty and institutional affiliation with workers, and the competencies of humanitarian assistance and services related to responding to the needs of faculty, workers, and students by listening to them, understanding their ideas, meeting their needs, solving their problems, and communicating with them and documenting human relations with them, as for the efficacy and personal efficacy of dealing with difficulties and direct pressures such as emotional stability in facing crises, and overcoming obstacles that hinder members of the training body Reyes reported doing their work, and sticking to hard decisions.

#### key words

- **Functional competence**

" الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات

المصرية" تصور مقترح "

إعداد

د/هشام سيد عباس  
مدرس الإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بني سويف

د/ عبد الناصر محمد رشاد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المساعد كلية التربية- جامعة عين شمس.

### القسم الاول :

### الإطار العام للبحث:

#### مقدمة:

تعد القيادة الإدارية هي المعيار الأساس الذي يحدد نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، حيث إن للقيادة الجامعية دور هام في جعل الجامعة أكثر دينامية وفاعلية وكأداة محركة لتحقيق أهدافها، وحيث تتمثل أهمية هذه القيادات في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية التي تحقق أهداف الجامعات، ورفع مستوى قدراتها في مواجهة التحديات العالمية من حولها.

ولكي تتقدم الجامعات وتتطور وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، فإن الأمر رهن بطبيعة وحجم ما تؤديه القيادات الإدارية من دور في تطوير أداء هذه المؤسسات، والرفع من كفاءتها وفعاليتها، والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه المؤسسات من جودة ونمو ورضى، إذ أن القيادات 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 وتميئها وتطويرها كمّاً وكيفاً، واختيارها وفق الأساليب والطرق العلمية والموضوعية التي سوف تفرز حتماً القيادات الأكاديمية؛ التي بمقدورها أن تلعب دوراً مهماً في تطوير المؤسسات التي تقودها من خلال مواردها البشرية والمادية.

(عامر عاشور أبودية، ٢٠١٠: ٣)

وتعرف القيادات الأكاديمية Academic Leaderes بأنها "القيادات المسؤولة عن تسيير العمل الجامعي وتطويره كلاً في دائرة اختصاصاته، وانطلاقه

بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة (قانون تنظيم الجامعات، 2006: 5)، ويعرف البعض القيادات الأكاديمية بأنهم "أعضاء هيئة التدريس المنوط بهم القيام بالأعمال الإدارية في الجامعة ويتمثلون في رئيس القسم، ووكيل الكلية وعميدها ونائب رئيس الجامعة ورئيسها (سامر كمال حامد، 2012: 10)، أو هي " تلك الفئة من القيادات التي تقوم بمهامها وأدوارها الأكاديمية من التدريس والبحث العلمي والإرشاد الأكاديمي وغيرها بالإضافة إلى قيامهم بمهامهم وأدوارهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقييم ومتابعة، وإدارة النواحي المادية وغيرها ".

ويتضح مما سبق أن عمل القيادات الأكاديمية داخل الجامعة هو عمل ذو شقين: الأول إداري يتمثل؛ في تسيير العمل الإداري وتطويره بالقسم أو الكلية أو الجامعة، والآخر: فني أو أكاديمي، وينصب فيه الاهتمام على تطوير العمل الأكاديمي متمثلاً في التدريس والإرشاد الأكاديمي والبحث العلمي، وكلاهما يتم في ضوء القوانين واللوائح المنظمة.

وبالنظر إلى منظومة اختيار القيادات الأكاديمية وإعدادها، فإنه ينبغي 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 (همام بدرأوى زيدان، 2005: 9-13)، والجدارة Competence كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية تعني امتلاك القائد لقدرة 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 وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (عاطف جابر طه، 2013: 346-347).

ومن ثم فإن التحديات العالمية التي تواجهها الجامعات حالياً - مثل العولمة بمظاهرها المختلفة، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتوجه نحو تدويل التعليم الجامعي، والتنافسية - تفرض على القيادات الأكاديمية ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنهم من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة، تختلف

عن الظروف التي اعتادوا العمل فيها من قبل، ومن ثم فإن نقطة البداية لأي إستراتيجية جامعية سليمة هي بناء وتكوين شخصية قيادية قائمة على الجدارت.

### مشكلة البحث:

تعاني الجامعات المصرية من العديد من جوانب القصور والسلبيات، التي أدت إلى انخفاض قدرتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية، وهذه السلبيات متراكمة منذ سنوات عديدة، وأدى تجاهلها وعدم التفاعل الجاد معها إلى تدني أحوال عناصر المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي كافة، مما يتطلب تدخلات سريعة ومتعددة لإصلاح الجامعات المصرية، ومن جوانب القصور تلك: ضعف مسايرة المتغيرات المعاصرة أو التحديات الحالية، والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وكثرة القواعد والنظم والإجراءات الإدارية التي تميل إلى البيروقراطية في الأداء، وجمود الإجراءات الإدارية عند إحداث تغييرات في البناء الأكاديمي (أسامة قرني ، إبراهيم العتيقي، 2013: 4).

ويمكن القول بأن تحديث الإدارة الجامعية وتطويرها يتطلب اختيار القيادات الإدارية الجامعية التي تحقق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية، فاختيار هذه القيادات في مواقع المسؤولية يعد قرارًا إستراتيجيًا مهمًا، حيث يسهم في إرساء الثقافة الجامعية السليمة وحشد الجهود وتوفير المناخ السليم للعمل الجماعي بما يحقق الأهداف المشتركة (عوض ربيع، 2003: 316)

وحيث تواجه القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية تحديات كثيرة، حيث يقع على عاتقها مسؤوليات تتعلق بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس، والتغيرات التنظيمية، وتنمية الطلاب، وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيطة، وحيث أكدت نتائج دراسة (عبد الرزاق زيان، 2002) على انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرارات الجامعية، وحيث تُفرض القرارات من أعلى التنظيم الإداري دون منح الحرية الكافية للقيادات الأكاديمية، كذلك أكدت دراسة (الهلال الشربيني، 2001) على قلة الدراسات التي تحدد السلوك القيادي الفعال للقيادات الأكاديمية بالجامعات والمواصفات التي

ينبغي أن تتوفر فيمن يشغل هذه الوظائف كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو العمداء أو رؤساء الأقسام أنفسهم.

وبالرغم من أن قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم 49 لسنة 1972م وتعديلاته قد حدد شروط تعيين القيادات الجامعية، إلا أن نتائج دراستي كلاً من (عيدر اوس، الشهراني، 2008)، (أحمد البناء، 2016) أكدت على أنه لا يوجد من بين هذه الشروط أي إعداد أو تدريب سابق للتعيين، بالإضافة إلى ضعف الرؤى التخطيطية لدى هذه القيادات حول طرق الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية، والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسي لمواجهة متطلبات العصر، وضعف المهارات القيادية وما يرتبط بها من عمليات كالإبداع، والتجديد والابتكار، والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها.

ويتضح مما سبق أن القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية تعاني من العديد من المشكلات منها الاعتماد على الألقاب العلمية لشغل الوظائف الأكاديمية والإدارية بالجامعة، بالإضافة إلى قلة وجود البرامج التدريبية اللازمة لشغل هذه الوظائف، ومن ثم فإن تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من الأمور المهمة، وذلك في ضوء التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها على الجامعات المصر.

وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما الجدارات الوظيفية

**المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ؟**

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية

الجامعية ؟

2- ما التحديات العالمية التي تواجهها الجامعات المصرية

وانعكاسها على أداء القيادات الأكاديمية ؟

3- ما واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

وتتميتها مهنيًا؟



- 4- ما آراء الخبراء بشأن الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ؟
- 5- ما التصور المقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؟

**أهداف البحث:** يستهدف البحث الحالي تحقيق ما يلي:

1. الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية.
2. التعرف على التحديات العالمية التي تواجه الجامعات المصرية وانعكاسها على أداء القيادات الأكاديمية الجامعية.
3. رصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية وتتميتها مهنيًا.
4. تحديد الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والوقوف على آراء الخبراء بشأنها.
5. التوصل لتصور مقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

#### حدود البحث:

لما كان البحث الراهن يسعى للوصول إلى الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية فإنه يعالج الجدارات المشتركة بين القيادات الأكاديمية التالية: رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمدائها، ونواب رؤساء الجامعات ورؤسائها.

وفي إطار تعدد مجالات تصنيف الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة سيتبنى البحث الراهن تصنيفاً سداسياً لتلك المجالات بحيث يغطي المجالات الستة التالية: الجدارات الخاصة بالتفكير

الاستراتيجي، والإنجاز ، والحزم التقنية ( الفنية)، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية.

ويستهدف التصور المقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

**أهمية البحث:** تتبع الأهمية النظرية للبحث من تناوله للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، حيث لم يعد معيار الاختيار لشغل هذه الوظائف يعتمد على مجرد التوصيف الوظيفي ولكن على الدوافع والقدرات والقيم والتوجهات التي توجد لدى الأفراد وذلك لشغل المناصب القيادية، وما تواجه الجامعات من تحديات عالمية مثل العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، والتوجه نحو تدويل التعليم الجامعي، والتنافسية، وما فرضته هذه التحديات من ضرورة وجود جدارات لازمة لدى القيادات الأكاديمية للتعامل مع هذه التحديات.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديمه لتصور مقترح حول الجدارات الوظيفية المشتركة الواجب توافرها لدى القيادات الأكاديمية لمواجهة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات المصرية .

**مصطلح البحث:** يقوم البحث الراهن على مصطلح رئيس وهو الجدارة الوظيفية، غير أن تعريفها مفاهيميًا وإجراءيًا يتطلب بيان ماهية الجدارة، ثم ماهية الجدارة الوظيفية:

ومن هنا تجدر الإشارة إلى وجود ثمة تشابك مفاهيمي بين الكفاية والجدارة ، حيث هناك فرق بين مصطلحي الكفاية Efficiency والجدارة competence ، حيث تعرف الكفاية بأنها " القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقًا لمعايير محددة سلفًا " (أحمد زكى بدوى، 1993: 128)، كما تعني " مستوى مقبول من إنجاز الأهداف التي تم تحديدها مسبقًا في فترة زمنية محددة بغض النظر عن الجهد المبذول والموارد المستخدمة " ( أحمد شفيق السكري، 2000: 169)، أما الجدارة فتعرف في اللغة بأنها (جدر) بكذا، وله

جدارة : صار خليقًا به فهو جدير (المعجم الوجيز، 1993: 95)، كما يرى كلا من (Horton, & David Farnham, 2002: 5) أن الجدارة تعني المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل فعال، كما يعرفها (لايل سبنسر، سيجان سبنسر، 1999) بأنها خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعًا معياريًا للوظيفة أو الحالة، وقد سعت إحدى الدراسات للتفرقة بين الاصطلاحين حيث ذهبت إلى أن الكفاية تعني تعظيم الناتج من الموارد المتاحة من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أما الجدارة فتعني أداء العمل الصحيح بطريقة سليمة من قبل الشخص المناسب، وتركز الكفاية على الوسائل والأنشطة في حين تركز الجدارة على الوسائل والأنشطة والنتائج والإنجازات، ويتم قياس الكفاية من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية، أما الجدارة فتقاس من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية، وتعتمد الكفاية على المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأداء الحالي، أما الجدارة فتعتمد على المعلومات الإجمالية والتي تركز على الأداء الحالي وكذلك على الاتجاهات المستقبلية (أيمن سيد سعيد عبد المعطى، 2014: 35).

يتضح مما سبق أن الجدارة تعني مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان.

- **الجدارة الوظيفية Functional competence** : تعرف الجدارة الوظيفية بأنها " القدرة والمعرفة والمهارة في أداء عمل معين بأكبر قدر ممكن من الدقة وفق المعايير والتعليمات المحددة له (حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، 1997: 94) ، كما عرفت الجدارة الوظيفية في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام ١٩٩٥ بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية (أنتونيت لوسيا، وريتشارد لبيزنجر، ٢٠٠١)، وأشار

(Fen& Tsue, 2006) إلى أن الجدارة الوظيفية هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، ومن ثم تعرف الجدارة الوظيفية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معًا؛ لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارات الوظيفية بصفة مستمرة (أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ٢٠٠٢).

يتضح مما سبق أن الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الجامعية تعني امتلاك القيادات الأكاديمية كافة لمجموعة من السمات والقدرات العلمية والعملية والتي تم اكتسابها من خبراتهم السابقة وتمرسهم بالعمل الإداري داخل الجامعة وكيفية مواجهة المشكلات الجامعية، بحيث يتم تحقيق أعلى معدل من الأداء الجامعي سواء في شئون الطلاب أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، ويمكن تعريف الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية في البحث الراهن إجرائياً بأنها " مجموعة من القدرات والسمات والدوافع والمهارات التي يتمتع بها القائد الأكاديمي والتي تؤهله لتحقيق أفضل معدل للأداء الجامعي وبما يحقق أهداف الجامعة التي يعمل بها وفي هذا تتوزع الجدارات الوظيفية إلى ستة مجالات رئيسة هي الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، والإنجاز ، والحزم التقنية ، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية "

#### الدراسات السابقة:

في إطار التوجه نحو أهمية تحديد الجدارات الوظيفية في التعليم العالی ، أكدت العديد من الدراسات على أهمية الجدارات الوظيفية وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية عامة - والجامعية خاصة- فقد اعتمدت دراسة (2005 Zachary A. Smith ) على نموذج (McDaniel Model 2002) من خلال إجراء مسح لقيادات أكاديمية بالجامعة وتحليل الاستجابات باستخدام طرق التحليل الإحصائية، وتمثلت عينة الدراسة في ثلاث مجموعات من المديرين هم: مديري رعاية الشباب ، وكبار مسؤولي شئون الطلاب ، وكبار المسؤولين

الأكاديميين، وتم اختيار هذه المجموعات لأنها مجموعة متنوعة من قادة التعليم العالي، بالإضافة إلى التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين تصورات المجموعات حول مجالات الجدارات، وكانت مجالات الجدارات التي تم سؤالهم عنها هي : السياق والمحتوى والعملية والتواصل وتوصلت الدراسة الي وجود أوجه قصور في نموذج McDaniel، خاصة ما يتعلق بالاتصال ، كما توصلت الدراسة إلى وجود خمس فئات للجدارات: الجدارات التحليلية ، والاتصالات ، وشؤون الطلاب ، والسلوك ، والعلاقات الخارجية، كما هدفت دراسة ( Susan M. Jones 2011) إلى التعرف على الطرق والأدوات اللازمة لتنظيم إدارة المعرفة على أساس الجدارة، حيث يتم فحص عمل مؤسسات التعليم العالي تحت ظروف التعليم النظامي والتعليم عن بعد، وحيث تتيح الإدارة المستندة إلى الجدارات معرفة كفاءة وفاعلية الإدارة وتأثيرها على مستوى المواد والطالب بالاعتماد على منهجية تحليل النظم، وكان نتاج تلك الدراسة التوصل إلى مفهوم الجدارات الواجب توافرها في المؤسسة لكي تستطيع إنتاج المعرفة، وأكدت دراسة (Elham Shahmandi et all 2011) على أهمية دراسة الكفاءات والأدوار والقيادة الأكاديمية الفعالة في جامعة عالمية المستوى حيث حاولت الدراسة الإجابة على السؤال : كيف يمكن للقائد الأكاديمي أن يصبح أكثر فعالية؟ وذلك في الجامعات البحثية التي تشمل العمداء ورؤساء الإدارات، وذلك من خلال البحث في مواصفات القيادة الأكاديمية الفعالة، وذلك في ظل التحديات الحالية كالعولمة ، حيث إن التفوق الأكاديمي داخل الجامعات العالمية يرتبط بنمط القيادة في الجامعات البحثية وفي السياق العالمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجدارات الخاصة بالقيادات الأكاديمية تمثلت في أساليب القيادة الظرفية التي يستخدم فيها القادة الأكاديميون الفعالون الأساليب الأربعة التي اقترحها هرسى وبلنشارد والتي تتضمن 'الإعلان والتسويق والمشاركة والتفويض'، أما عن التعرف على أثر الدور الاستراتيجي للإدارات العليا في تعزيز الجدارات الأساسية فجاءت دراسة ( جواد شوقي، 2013) حيث أكدت على أهمية الدور الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، التركيز الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية) على

تعزيز الجدارات الأساسية (التنظيمية - الفردية) في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، وعن مدى تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت دراسة (الربابعة، 2013) لتؤكد على مجموعة من الجدارات الأساسية في سياسات إدارة الموارد البشرية مثل تحفيز العاملين، والاهتمام بمصالحهم الشخصية، وتنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين.

وباستقراء الدراسات السابقة سالف الإشارة إليها يتبين ثمة ندرة في الدراسات السابقة التي عالجت الجدارات الوظيفية بالمؤسسات التعليمية عموماً والتعليم العالي والجامعي بوجه خاص ، ذلك على حد علم الباحثين، ويتضح من هذا العرض كذلك تنوع مجالات الجدارات، بحيث يندرج تحت كل منها مجموعة من الجدارات الفرعية ومن ثم المهارات والقدرات.

**منهج البحث وأداته:** يعتمد البحث الراهن على **المنهج الوصفي** الذي يعد أكثر المناهج البحثية ملائمة لدراسة مثل هذا النوع من المشكلات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل ( N. N. Knupfer & H. McLellan ,2008 ).

كما يستخدم البحث استمارة لاستطلاع رأي الخبراء بشأن الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ، وتم تصنيف هذه الجدارات إلى ستة أنواع وهي: الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، والإنجاز ، والحزم التقنية ( الفنية)، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية.

#### أقسام البحث:

في ضوء ما تقدم يتوزع البحث الراهن على ستة أقسام رئيسة؛ بيانها على النحو التالي :

- الأول : الإطار العام للبحث.
- الثاني : الإطار النظري للبحث حول الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية .

- الثالث : التحديات العالمية التي تواجه الجامعات المصرية وانعكاسها على أداء القيادات الأكاديمية الجامعية.
  - الرابع : واقع اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات المصرية وتمييزها مهنيًا.
  - الخامس: استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
  - السادس: التصور المقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- وفيما يلي معالجة تفصيلية للأقسام من الثاني حتى السادس :

### القسم الثاني:

#### الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات (إطار نظري)

يعالج هذا القسم من البحث الراهن الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وعليه يتناول نشأة الجدارات وأهميتها، وخصائص الجدارات الوظيفية، وأنواع الجدارات الوظيفية ومجالاتها. وفيما يلي معالجة تفصيلية لتلك المحاور:

**أولاً: نشأة الجدارات وأهميتها دراستها:**

يعتبر مصطلح الجدارة من المصطلحات الحديثة نسبيًا في علم إدارة الموارد البشرية؛ حيث ترجع بدايات ظهوره إلى عام 1971 نتيجة وجود مشكلة واجهت وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق بالمواصفات اللازمة للاختيار لإحدى الوظائف الحساسة؛ وهي أن الاختبارات اللازمة لشغل هذه الوظائف لم تكن كافية في هذا الوقت، ومن ثم لجأت إلى الخبير الإداري (ماك ماكلياند) ولحل هذه المشكلة طلب قائمتين بأسماء شاغلي هذه الوظيفة، حيث تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالكفاءة والتفوق (بغض النظر عن

نتائجهم في اختبارات القبول)، بينما تشمل الثانية العاملين ذوى الأداء المنخفض، ثم قام بعمل دراسة ميدانية للتعرف على الخصائص المشتركة بين الموظفين ذوى الأداء المتميز، وأطلق على هذه الخصائص لاحقاً اسم (نموذج الجدارة) اللازم لشغل هذه الوظيفة ( خلدون عبد الله، حيدر محمد حسن، 2017:11-12)

ثم توسع (Boyatzis 1982) على بحث ماكيلاند حيث حدد 19 جدارة عامة مثل الدوافع، والمهارات، والدور الاجتماعي، والمعرفة، وهى جميعاً يمكن استخدامها في قياس الأداء الوظيفي، كما قدم كلاً من (Richard & Winter) في العام ذاته كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) حيث أوضحا أن الموارد ليست هى معيار نجاح أي مؤسسة ولكن ما تمتلكه هذه المؤسسة من جدارت لدى أفرادها، حيث يمكن أن تنطلق منظمتان من قاعدة موارد واحدة ولكنهما في النهاية تحققان أداءً متفاوتاً في النتائج بسبب أن أحدهما سعت لامتلاك جدارت مهمة عن الأخرى (Hind,2000:50) ، أما الظهور الحقيقي لمصطلح (الجدارت الجوهرية/ المحورية Core Competencies) فكان في عام 1990 حيث تم تقديم المصطلح من قبل (Pralhad & Hamal) حيث قاما بإعادة صياغة أفكار من سبقوهما في هذا المجال من خبراء الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة لعدد من الشركات الأمريكية واليابانية للكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وتوصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاك الشركة المتفوقة للجدارت المحورية التي لا تمتلكها الشركات المنافسة (GHamal & Prahalad,1994:17)، كما أجرى كلاً من (34-41: Hammons, J, & Keller, L. 1990) دراسة دلفي على الكفاءات والخصائص الشخصية من خلال دراسة مسحية ل 31 مديراً تنفيذياً لكليات المجتمع (CEOS) وكان الغرض من هذا المسح هو تحديد الجدارت الوظيفية عند الحاجة لشغل وظيفة رؤساء الجامعات المحلية وتوصل البحث إلى تحديد 43 جدارة منها: النزاهة، والالتزام، والتخطيط، وامتلاك مهارة التفويض، واتخاذ القرارات السليمة، وبث روح الحماس لدى المرءوسين.



وفي هذا السياق انتشرت شعبية هذه الأفكار من الولايات المتحدة الأمريكية إلى المملكة المتحدة حيث تبنتها الحكومة الإنجليزية عند مراجعة تقرير المؤهلات المهنية، حيث أخذ نموذج الجدارة إلى التحول بسرعة ليصبح واحدًا من أكثر النماذج السائدة لإدارة القيادة والتطوير في المملكة المتحدة وتقييمها، ورغم التشابه بين الأفكار الأمريكية والإنجليزية حول الجدارة إلا أن سبارو Sparrow ميز بين ثلاث فئات رئيسة للنماذج الجدارات كما يلي (Bolden & Gasting, 2006:149):

▪ **نموذج الجدارة الوظيفية:** وهي تعتمد على التحليل الوظيفي

لأدوار الوظيفة لتحديد المعايير المتوقعة للسلوك في مكان العمل.

▪ **النموذج الثاني:** مستمد من عمل بويتزيس Boyatzis

وزملائه في مجموعة ماك وبيير والتي حددت الجدارات السلوكية لدى المديرين المتفوقين والفاعلين.

▪ **النموذج الثالث:** وهو يهتم بالتحول من الجدارات الفردية إلى

الجدارات المؤسسية، أو من الجدارات الخاصة بالفرد إلى الجدارات الخاصة بالمؤسسة.

ومما سبق يمكن القول بأن أول من طرح فكرة الجدارات هو ماكلياند والذي لم يهتم بالتعرف على متطلبات شغل الوظائف، والتي يمكن التوصل إليها من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، ولكنه اهتم بالتعرف على الجدارات التي تميز بين الموظفين المتفوقين، وذوي الأداء المنخفض، ثم تطورت بعد ذلك الأبحاث التي تناولت الجدارات الوظيفية لتحديد الجدارات اللازمة لشغل الوظائف والاستفادة بها في المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية بدءًا من اختيارها ومرورًا بتدريبها وانتهاءً بتقييم أدائها، ثم تطور الاهتمام بالجدارات من الجدارات الفردية الخاصة بالأفراد إلى الجدارات الأساسية الخاصة بالمؤسسة.

وعن أهمية دراسة الجدارات يمكن القول أنه لما كانت المؤسسات -

على اختلافها - تهتم بتنمية أصولها المادية الملموسة، فإن ممارسات تلك المؤسسات تؤكد على أن ثروة أي مؤسسة تعتمد على مقدار ما تمتلكه هذه

المؤسسة من المعارف والمهارات المتوفرة لدى أفرادها ، ولعل ذلك يوضح تحول الفكر الإداري المعاصر من إدارة الموارد الملموسة إلى إدارة الأصول غير الملموسة متمثلة في جدارات العنصر البشري التي تضمن لهذه المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها متفوقة على غيرها من المؤسسات الأخرى.

ومن ثم تفيد دراسة الجدارة في وضع إطار أو معايير لتحديد فعالية القيادة أو قياس الأداء الوظيفي لدى القيادات، وتحقيق التوافق بين الأفراد أو الأشخاص والتوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Hollenbeck, G, et all :398, 2006)، كما تفيد المؤسسة من خلال تحسين الأداء العام لها وزيادة القدرة التنافسية، وزيادة فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين عملية اختيار الموظفين، والحد من معدل التدوير الوظيفي بالمؤسسة. (95: 2005 Busch, J & Spangler, W:

كما أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات تهتم بتحليل نتائج عناصر الجدارة داخل المؤسسة في تحسين العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من اختيار للمورد البشري وتدريبه وتصميم الوظائف، ومن ثم فإن أهمية الجدارة تظهر في عمليات إدارة الموارد البشرية كالاتى ( إبراهيم الملكاوى، 2017 : 52-53)

(1) الاختيار والتعيين: حيث يتم تحديد الجدارات (المهام والأنشطة الأساسية) وترتيبها حسب الأولوية وإعطاء أوزان نسبية لها، واختيار الشخص الذى تنطبق عليه هذه الجدارات.

(2) الترقية والمسار الوظيفي: حيث إن منهج الجدارة يوفر معلومات صادقة حول احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.

(3) التدريب والتطوير: حيث توضح الجدارة الفجوة بين ما يتمتع به الفرد من مهارات فعلاً وبين ما تحتاج إليه الوظيفة.

(4) إدارة الأداء: حيث توضح الجدارة المؤشرات الدالة على أداء المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موظفين أصحاب جدارات مرتفعة.

ويتضح مما سبق أهمية تحديد المؤسسات للجداريات الوظيفية اللازمة لشغل الوظائف لديها، حيث لم يعد معيار تميز المؤسسات بما تمتلكه من أصول مادية ملموسة ولكن بما تمتلكه من خبرات وكفاءات بشرية لديها، وحيث إن الجداريات تضمن التميز لدى المؤسسة، وتحقيق أعلى مردود للمورد البشري لديها من خلال المراحل المختلفة التي يمر بها.

### ثانياً : خصائص الجداريات الوظيفية:

إن استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالجداريات يفيد بوجود ثلاث خصائص رئيسية للجداريات الوظيفية، وهي الخاصية الضمنية ، والعلاقة السببية، والمرجع المعياري ويمكن توضيح تلك الخصائص الثلاثة على النحو التالي :

#### (أ) الخاصية الضمنية :

وهي تعنى طرق التصرف أو التفكير لدى أفراد المؤسسة، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة وتشمل المكونات التالية: ( أحمد الكري، 2011: 13-15)

أ- الدوافع : وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.

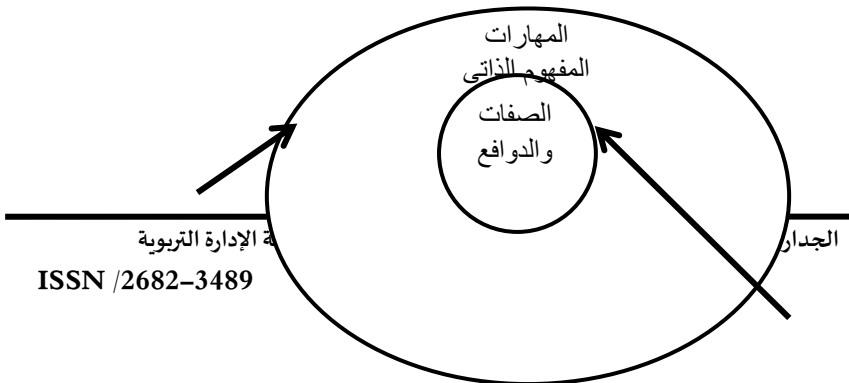
ب - الصفات: وهي الخصائص المادية لدى الفرد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي والمبادرة، وهي من صفات المدير الناجح.

ج- المفهوم الذاتي: وهو يعني توجهات الفرد، وقيمه، وصورته الذاتية عن نفسه.

د- المعرفة: وهي تعني المعلومات التي توجد لدى الشخص في مجال معرفي معين.

هـ- المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة معينة سواء كانت مادية أو ذهنية.

و- الاتجاهات: وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد. ويوضح الشكل التالي الجداريات الظاهرة والباطنة في الشخصية:



السطح:  
أسهل ما يمكن تطويره

المعلومات  
القيم والتوجهات

الشخصية الأساسية:  
أصعب ما يمكن تطويره

### شكل رقم (1) الجدارات الظاهرة والكامنة

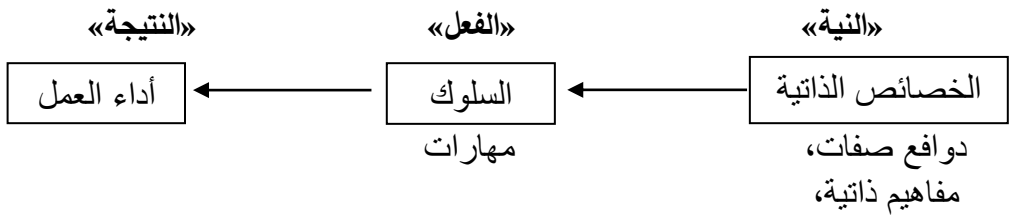
المصدر: لايل . م . سبنسر & سيجان . م . سبنسر (1999) : الجدارة في العمل  
- نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص

26

ويلاحظ من الشكل السابق أن جدارات المعرفة والمهارة غالبًا ما تكون الجزء الظاهر من خصائص البشر، وهي التي يمكن تناولها بالتطوير والتنمية، أما الجدارات الكامنة كالمفهوم الذاتي، والصفات، والدوافع والاتجاهات فهي تحتاج لمدير ذكي يستطيع التوصل إليها وتتميتها على النحو السليم والأفضل.

### (2) العلاقة السببية:

وهي تعني أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث إن الجدارات الكامنة ( الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي) يمكن أن تتنبأ بالعمل ونتائجه، وذلك كما يوضحه نموذج السريان السببي المنطلق من الدوافع (النية) والمار بالتصرف (السلوك) والمنتهي إلى النتيجة النهائية لأداء العمل، ( طه كامل رياض ، 2009، 20)، وهو ما يوضحه الشكل التالي



### شكل رقم (2) نموذج السريان السببي للجدارة

المصدر: لايل . م . سبنسر & سيجان . م . سبنسر (1999) : مرجع

سابق، ص 27

ويوضح الشكل السابق أن النية للعمل والتي تتضمن الخصائص الذاتية كالذوافع والصفات والمفهوم الذاتي هي التي تشكل المحرك الداخلي الذي يحث الفرد على العمل لتحقيق الهدف والذي ينتهي بالقيام بتصرفات محددة.

### (3) المرجع المعياري:

وهو يعني التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيناً أو لا يجيده، وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعني كفاية أو جدارة إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، ويؤدي إلى حدوث فارق في الأداء ومن ثم تقسم إلى مواصفات الموظف المتوسط (وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الموظف وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته)، ومواصفات الموظف المتميز ( وتمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكنه من تجاوز المعدلات العالية من الأداء) مقارنة بزملائه ( لايل . م . سبنسر , 1999 , 21)

وباستعراض خصائص الجدارات الوظيفية يتضح أنها تتمثل في ثلاث خواص رئيسة هي الخاصية الضمنية وتعني طرق التفكير لدى أفراد المؤسسة ، حيث إن هناك جدارات ظاهرة يمكن تطويرها ، وجدارات كامنة من الصعب تطويرها، أما العلاقة السببية فتعني أنه وفقاً للجدارة يمكن التنبؤ بالتصرف أو السلوك الذي يقوم به الفرد، أما المرجع المعياري فيعني المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على أداء الموظف هل هو جيد ام لا ؟

ثالثاً : أنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية الجامعية ومجالاتها .

يعالج هذا المحور أنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية الجامعية وما قد ينشأ عن هذه الأنواع من مجالات عدة لتلك الجدارات . وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

### (1) أنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية:

إن استقراء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يفضي إلى وجود تصنيفين أساسيين لأنواع تلك الجدارات، يقوم التصنيف الأول على تصنيفها إلى جدارات محورية، وإدارية، ووظيفية، أما التصنيف الآخر فيصنفها إلى أربعة أنواع

: هي جدارت متعلقة بالسياق، والمحتوى، والعمليات، والتواصل، وفيما يلي بيان مختصر لهذين التصنيفين:

(أ) التصنيف الأول :

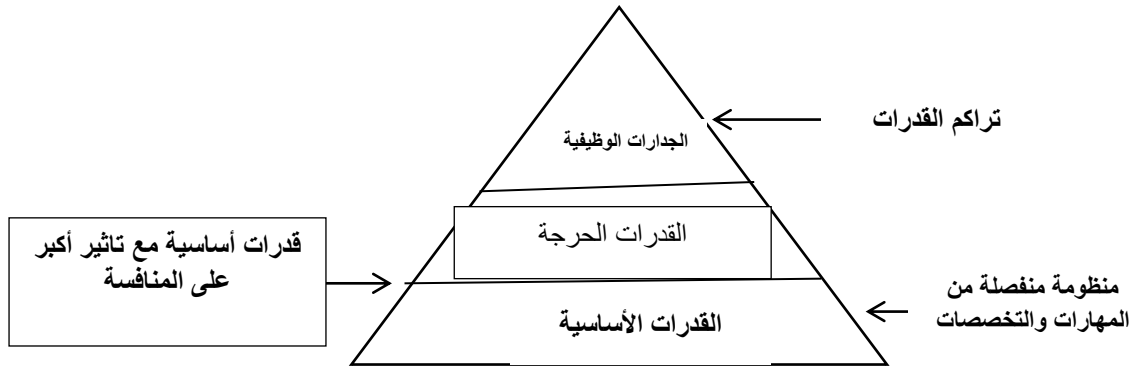
يقسم التصنيف الأول الجدارت إلى ثلاثة أنواع وهى كالاتي: ( بكري عبد

الرحمن، 2014: 25-28)

### 1- الجدارت المحورية :

وهي جدارت تتعلق بعمل المؤسسة أو دورها وهى مهمة لجميع أفرادها بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستواهم الوظيفي، وهي تركز على القدرات التنظيمية للمؤسسة، والتي تحقق ميزتها التنافسية ، ومن أمثلة هذه الجدارت: جدارة الاتصال، ودارة جودة المنتج، ودارة الإبداع.

ومن ثم تعني الجدارة المحورية أو الجوهرية للمؤسسة امتلاكها لمجموعة من المهارت والتقنيات، والتي تمثل مجموع التعلم (المهارت الفردية والتنظيمية) للمؤسسة، ويمكن توضيح مستويات الجدارة المحورية للمؤسسة من خلال الشكل التالي: (Tange Weiwei and SUN Jianping ,2008:63)



شكل رقم ( 3 ) مستويات الجدارت المحورية داخل المؤسسة

ويتضح من الشكل السابق أن الجدارت المحورية أو الجوهرية للمؤسسة تعني القدرات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة من المهارت والتخصصات، يليها

القدرات الحرجة وهي أكثر خصوصية من القدرات الأساسية وتعني امتلاك المؤسسة تأثيرًا أكبر مع القدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، يليها مستوى الجدارات الوظيفية والتي تعني تراكم خبرات وقدرات الموظفين داخل المؤسسة.

## 2- الجدارات الإدارية :

وهي الجدارات التي تفرق بين المديرين الناجحين والأقل نجاحًا ويركز هذا النوع من الجدارات على كيفية تصرف المديرين بدلاً من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم فهي الجدارات الضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الإدارية أو الإشرافية، وهي تمتد من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الوظيفية الدنيا في المؤسسة ومن أمثلة هذه الجدارات: جدارات التحليل، وصنع القرار، وقيادة الفريق، وإدارة التغيير، والتفكير الإبداعي، والرقابة والتوجيه.

## 3- الجدارات الوظيفية:

وهي جدارات أكثر تخصصًا وتتعلق بالمواصفات اللازمة للقيام بوظيفة معينة أو عمل معين، وتركز الجدارات الوظيفية على الأفراد بدلاً من المؤسسة، وإذا كانت الجدارات المحورية تظهر في أي وظيفة بالمؤسسة باعتبارها من الضرورات اللازمة لنجاح المؤسسة فإن أي وظيفة بالمؤسسة تتطلب مجموعة من الجدارات المحورية والإدارية والوظيفية. ( Sylvia Horton, 2002 : 15 )

ويتضح مما سبق أن الجدارات المحورية أو الجوهرية تتعلق بما يمتلكه المؤسسة من قدرات وإمكانات تنظيمية تؤهلها للمنافسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى، أما الجدارات الإدارية فهي تتمثل في السلوكيات والتصرفات للمديرين والعاملين الأكثر تفوقًا، والجدارات الوظيفية تعنى المواصفات الرئيسة لمن يشغل وظيفة معينة، ومن ثم فإن الجدارات الأساسية هي أكثر عمومية وشمولاً من كل من الجدارات الإدارية والوظيفية.

## (ب) التصنيف الثانى :

أما التصنيف الثاني للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية، فقد أكد ماكدنيال (2002) أن الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالتعليم العالي، يمكن أن تقسم إلى أربعة أنواع رئيسية هي الجدارات ذات العلاقة ب : السياق، والمحتوى، والعمليات، والاتصال والتواصل، وهي كالاتي: (80- : (McDaniel, E. A., 2002:88

### 1- السياق:

وهو يعني إدراك القائد للافتراض القائل بأن مؤسسات التعليم العالي هي منظمات فريدة من نوعها تعمل ضمن سياقات بيئية محددة، ومن ثم فإن الجدارة الأولى للقائد هي مدى قدرته على بناء علاقات بين المؤسسة التي يتولى قيادتها، وأصحاب المصلحة أو العملاء ومؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام المحيطة بالمؤسسة (Filan, G. L., & Seagren 2003: 30-21) وتتقسم الجدارات الخاصة بالسياق إلى نوعين هما: السياق التنظيمي، السياق الثقافي ، ويقصد بالسياق التنظيمي فهم القائد للأبعاد والاتجاهات والقضايا المعقدة المتعلقة بنظام التعليم العالي في دولته، ومن ثم فإن القائد في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون لديه معرفة عامة عن هذه المؤسسات ، واستخدام هذه المعرفة في صنع القرار السليم.

أما السياق الثقافي فيعني فهم القائد لثقافة المؤسسة وتأثيرها على القائد نفسه، وعلى القرارات التي يتخذها، ومن ثم العوامل الثقافية السائدة في مؤسسات التعليم العالي كثقافة المشاركة واستقلالية عضو هيئة التدريس وصنع القرار التعاوني (Padilla, A.2005:45)

### 2- المحتوى:

وهو المجال الثاني من مجالات الجدارة الوظيفية الذي يعني معرفة القيادات بالهيكل التنظيمي داخل مؤسساتهم، والأقسام التي تتكون منها المؤسسة، كالأقسام الأكاديمية، وشؤون الطلاب، والوافدين، والشؤون القانونية ( Ferren, A. (S., & Stanton, W. W. ,2004:15



كما تعني جدارات المحتوى أيضًا فهم القائد للخطة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسته، والربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ومعرفة القائد بالنواحي التمويلية داخل الخطة الإستراتيجية، وتوزيعها على الأقسام المختلفة داخل مؤسسته (Fisher, J. L., & Koch, J. V., 2004 : 23).

وتتقسم جدارات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي المتعلق بالمحتوى كما حددها (McDaniel, E. A, 2002) كالآتي:

أ- **المحتوى التنظيمي للجدارة:** وهو يشير إلى الوظائف المختلفة التي تحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي حيث يجب أن تكون القيادات على دراية ووعي بالوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وأهدافها، والإنجازات التي حققتها.

ب- **محتوى التخطيط الإستراتيجي:** وهو يعني قدرة القائد على فهم عمليات التخطيط الإستراتيجي ومدى ارتباطها برسالة المؤسسة وأهدافها، كذلك فهم التمويل والميزانية وتوزيع بنودها على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يعني هذا المحتوى أن يتميز القائد الأكاديمي بالقدرة على التفكير الإستراتيجي وحل المشكلات. (Collins, J., 2001:78).

### 3- العمليات:

ويقصد بالعمليات كما حددها (ماكدينال:2002) معرفة القائد بشكل عام لمفهوم القيادة، والسلوكيات القيادية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة، ومن هذه السلوكيات امتلاك النزاهة، والقيم الأخلاقية المجتمعية، ودعم ومساندة الآخرين، وامتلاك مهارة التفاوض، واتخاذ القرارات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، وتشجيع النمو المهني المستمر لدى المرعوسين، والحصول على المعلومات اللازمة من موارد متعددة او متنوعة. (Padilla, A., 2005:55)

ويمكن تقسيم جدارات القيادات الأكاديمية بالتعليم العالي **كعملية** إلى الجدارات الفرعية التالية: (Land, P. C., 2003:13-20).

(أ) **الجدارة كعملية سلوكية:** وهي تعني فهم القائد للسلوكيات المتعلقة بطبيعة وظيفته التي يشغلها، وتدعيم أنماط السلوك التي

تحقق النجاح لمؤسسته وألا يتسم القائد بالأنانية، كما تعني الشعور القوي بالقيم وتدعيم قيادة الآخرين، وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.

(ب) **الجدارة كعملية ريادية:** وتعني إبداع القائد ومرونته والقدرة على تحمل المخاطرة، و التكيف، و التعامل مع الأنظمة والعمليات الغامضة، وعدم الخوف من المخاطرة، وفهم الاحتياجات الراهنة للطلاب.

(ج) **التنمية القيادية:** وتعني التعلم مدى الحياة، وتشجيع التطوير والتدريب المهني وفهم السلوك البشري وتأثيره على الآخرين، والتعلم من التجربة ومرونة التفكير وإتاحة مصادر متنوعة للمعلومات.

#### 4- جدارات الاتصال والتواصل:

وتشمل جدارات الاتصال والتواصل ثلاث جدارات فرعية هي:  
(Birnbau, R., & Eckel, D., 2005: P.340-365).

أ- **التواصل اللفظي:** ويعني امتلاك القائد لمهارة توضيح أسباب القرارات التي قام باتخاذها، والدخول في محادثات بناءة مع الجهات المعنية بالتعاون مع المؤسسة.

ب- **التواصل التعاوني:** ويعني قدرة القائد على إشراك جهات وأفراد آخرين في صنع القرار، والقدرة على تسهيل التواصل بين الأشخاص ذوي جهات النظر المختلفة.

ج- **التواصل غير اللفظي:** ويشمل التفكير التحليلي والقدرة على توظيف الحواس لتوصيل الرسائل التي يريد القائد أن يقوم بإيصالها دون التحدث علانية، كما يتضمن الاتصال غير اللفظي أناقة القائد وارتداء الملابس المناسبة.

د- **التواصل الكتابي:** ويعنى الفعالية في كتابة المذكرات والنشرات ورسائل البريد الإلكتروني والمشاركة الفعالة في القضايا المثيرة للجدل مع العديد من الأفراد والمجموعات.

ويتضح مما سبق أن أنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الجامعية - وفق التصنيف الثانى لها- تتعلق بأربعة أنواع رئيسة: أولاًها بالجدارات الخاصة بالسياق ؛ تتعلق بفهم القائد وإدراكه لعمل مؤسسته ضمن سياق بيئي معين، وقدرته على بناء شبكة من العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني، ورجال الأعمال، وأصحاب المصلحة. وثانيها الجدارات الخاصة بالمحتوى ؛ وتتعلق بفهم القائد للهيكल التنظيمي بالمؤسسة، والوحدات التي تتكون منها، وأهدافها، وكيفية توزيع بنود الميزانية المدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتوزيعها على هذه الوحدات. وثالثها الجدارات الخاصة بالعمليات؛ وتهتم بإلمام القائد بالسلوكيات التي تحقق النتائج المنشودة. ورابعها جدارات التواصل؛ وهي المتعلقة بقدرة القائد على توضيح الأسباب التي جعلته يتخذ قرارات محددة، أو صياغة النشرات والتعليمات بشكل محدد، والاتصال غير اللفظي كالإيماءات، وتعبيرات الوجه، والتي تقوم بتوصيل رسائل معينة للمرءوسين.

## (2) مجالات الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية:

إن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يفضي إلى أن أنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية - بغض النظر عن تصنيفها وما يندرج تحت كل من هذه التصنيفات - تعتبر بمثابة خطوط عامة لتلك الجدارات، وعليه عالجت الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة هذا الأمر من خلال طرح مجالات بعينها لتلك الجدارات ؛ بحيث يندرج تحت كل مجال من هذه المجالات عدد من الجدارات التفصيلية . وفي هذا تتعدد الرؤى حول مجالات الجدارات الوظيفية ، ولعل من أهمها مايلي:

### (أ) مجموعة الإنجاز والتصرف:

وتهتم هذه المجموعة بالقيام بالأفعال والأنشطة اللازمة لإنجاز المهام، وذلك أكثر من الاهتمام بالتأثير على الآخرين، وتشمل هذه المجموعة: ( طه كامل رياض، 2009: 22-26)

(1) **التوجه نحو الإنجاز:** وهو يعني الاهتمام بالعمل وإتقانه بأعلى درجة ممكنة ويقوم به الفرد إما بتحدي نفسه (تحسين الأداء) أو تحدي الآخرين (التنافس) أو تحدي مالم يتحقق من قبل (الابتكار و الإبداع)

(2) **الاهتمام بالنظام والجودة والدقة:** ويمثل ذلك دافعًا داخليًا لدى المؤسسة للتخفيف من حالة الغموض في البيئة المحيطة والرصد المستمر، والتحليل الدائم للبيانات، ومن أمثلة إجراءات الاهتمام بالنظام والجودة والدقة: وضع نظم المعلومات، والاهتمام بإجراءات العمل.

(3) **المبادرة:** وتعني السبق إلى التصرف من تلقاء الذات دون التوجيه بأى شكل كان، ومن الممكن إطلاق أسماء على المبادرة مثل الانحياز للعمل، والحزم، والتوجه الاستراتيجي نحو المستقبل.

#### (ب) مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية :

وتشمل هذه المجموعة الاستجابات لاحتياجات الآخرين (خدمة العملاء) واهتماماتهم، وهذه الجدارات ضرورية لمن يتعامل مع الجمهور، وتشمل: ( محمد عبد الهادي 2007: 15-17)

(1) **تفهم الآخرين:** ويطلق عليها التعاطف، والإصغاء، والإحساس بالآخرين، وإدراك مشاعرهم ومراعاة اهتماماتهم.

(2) **التوجه لخدمة العملاء:** وتعني تركيز الجهود لاكتشاف حاجة العميل وقضاؤها، وذلك من خلال التركيز على احتياجاته أو التوجه بالعملاء، وتقوم العديد من المؤسسات بصياغة استراتيجياتها لمراعاة العميل.

#### (ج) مجموعة الأثر والتأثير :

وتعني الرغبة في التأثير على الآخرين مثل الحاجة إلى السلطة أو النفوذ وتشمل هذه المجموعة: (لايل سينر، سيجان . م . سبنسر، مرجع سابق: 71-

(80)

(1) **الأثر والتأثير:** وهو يعني النية في الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوي لدى الآخرين ويطلق عليه عدة أسماء منها التأثير الإستراتيجي، الإقناع الموجه.

(2) **الإدراك التنظيمي:** ويعني إدراك علاقات القوى داخل المؤسسة أو المؤسسات المنافسة أو قدرة الفرد على إدراك وضع المؤسسة في إطارها المحلي والعالمى، ويطلق عليها قواعد اللعبة في المؤسسة، والذكاء السياسي، واستخدام سلسلة الأوامر.

(3) **بناء العلاقات:** ويطلق عليها التشبيك وبناء شبكة علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الأفراد الذين يمكن أن يكونوا سبباً في تحقيق أهداف العمل.

#### (د) المجموعة الإدارية:

وهي جزء من مجموعة التأثير والتأثر حيث تهدف إلى إحداث أثر من نوع خاص على الجوانب الإدارية ذات العلاقة بالعمل الإداري ومن أمثلة هذه المجموعة: (لايل سبنر، سيجان . م . سبنسر مرجع سابق: 85-90)

(1) **تطوير الآخرين:** حيث إن أي مؤسسة تهدف إلى تطوير موظفيها من خلال التدريب والتعليم التنظيمي ومدير المساعدة.

(2) **الحزم (الإلزام):** ويعني الإلزام قدرة الشخص على جعل الآخرين يستجيبون لرغباته ومن التصرفات التي تدل على الإلزام: مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء، ورفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

(3) **العمل الجماعي والتعاون:** وهو يعني مدى استعداد المرشح للتوظيف للعمل في فريق ويطلق على العمل الجماعي والتعاون مسميات منها إدارة المجموعة، وتحفيز الآخرين، وفريق العمل.

(4) **قيادة الآخرين:** وتعني الرغبة والقدرة على التأثير في باقي أعضاء الفريق ومن ثم يجب اختيار قائد الفريق بعناية فائقة.

#### (هـ) المجموعة الذهنية:

وهذه المجموعة مهمة وخاصة للمديرين في مستوى الإدارة العليا، وهناك أسلوبان يتم استخدامهما في الجدارات الذهنية وهما التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي: ( طه كامل رياض، مرجع سابق، 22-23)

1- **التفكير التحليلي**: ويعني تحليل الشيء إلى أجزائه الصغيرة لفهمه، ويعنى أيضًا تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقي.

2- **التفكير الإدراكي**: ويعني النظرة الكلية للموضوع دون الدخول في التفاصيل، كما يهتم بالتعرف على العلاقات بين الأوضاع ويطلق على التفكير الإدراكي: الفكر النقدي، وإدراك العلاقات وغيرها.

(و) **مجموعة الفعالية الشخصية** : ( إبراهيم مكاوى، مرجع سابق، 69-72)

وتشمل مجموعة الفعالية الشخصية التحكم في الذات، والثقة بالنفس، والمرونة، والولاء للمؤسسة، ويمكن عرضها كالاتي:

1- **التحكم في الذات (السيطرة على الانفعالات)**: وهي ذات علاقة بأسلوب الإدارة وقت الأزمات ويطلق على هذه المجموعة القدرة على التحمل، ومقاومة الضغوط، والذكاء العاطفي.

2- **الثقة بالنفس**: وتعني اعتقاد الشخص في قدرته على تحقيق مهمة معينة ويطلق عليها الحزم، وقوة الشخصية، والاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية.

3- **المرونة**: وهي القدرة على التكيف والعمل في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة.

4- **الولاء للمؤسسة**: وهو يعني توافق الشخص بين أهدافه وأولوياته، وأهداف وأولويات المؤسسة ويطلق عليه التوجه نحو تحمل المهام، والولاء لرسالة المؤسسة .

(ح) **المجموعة التقنية** : وتشمل البحث عن المعلومات حيث تشكل المعلومات الثروة الحقيقية للمؤسسات ، ويمكن أن تقوم المؤسسة بالتعمق أو

الضغط لحل مجموعة من التناقضات، أو التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة، أو التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل. ( طه كامل رياض، مرجع سابق: 22-26)

إن استقراء المجالات سالفه الذكر يفضي إلى أن الجدارات اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات متنوعة فمنها ما يتعلق بالقدرات الشخصية للقائد ومهاراته، وعلاقاته بأعضاء المجتمع الجامعي كافة ، وبالمؤسسات المحيطة بالجامعة، ومنها كذلك ما يتعلق بمدى قدرته على التفكير الاستراتيجي، وما يتطلبه من تفكير تحليلي واستقرائي واستنباطي، ومنها كذلك ما يتعلق بقدرات القائد ومهاراته فيما يتعلق بالنظم الإدارية وبالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وإن استقراء تلك المجالات يفضي كذلك إلى أنها متداخلة ومتكاملة فيما بينها حيث إن كل مجال-بما يندرج تحته من جدارات - يتكامل ويتداخل- بالضرورة - مع المجالات الأخرى.

وفي ضوء ذلك فإن البحث الراهن - في ضوء استقرائه لما تقدم - سيعتمد في تصميمه لاستمارة استطلاع رأي الخبراء بشأن الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية على تصنيف سداسي - يعتقد في أنه يغطي المجالات الأساسية ومن ثم الجدارات الأساسية للقيادات الأكاديمية الجامعية- يتمثل في المجالات التالية :

(أ) جدارات التفكير الاستراتيجي.

(ب) جدارات الإنجاز .

(ج) جدارات الحزم التقنية.

(د) جدارات الحزم الشخصية السلوكية.

(هـ) جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية.

(و) جدارات الفعالية الشخصية.

### القسم الثالث

## بعض التحديات العالمية وانعكاسها على الجامعات المصرية وقياداتها الأكاديمية

ثمة تحديات عدة تواجه الجامعات المعاصرة بشكل عام والمصرية منها بوجه خاص، غير أن البحث الراهن - لأسباب تتعلق بموضوعه - سيركز على التحديات الثلاثة المتعلقة بتدويل التعليم الجامعي، والعولمة، والتنافسية، وفيما يلي معالجة مختصرة لتلك التحديات وانعكاسها على الجامعات المصرية ومن ثم قياداتها الأكاديمية.

### أولاً: تدويل التعليم الجامعي:

يفرق ( Jones, p,1998 ) بين تدويل التعليم Internationalization وعولمته Golbalization ، حيث إن هناك خطأ - عند البعض - بين هذين المصطلحين ، بينما الفرق بينهما كبير ، فعولمة التعليم تجور على دور الدولة وسلطتها وتحكمها في العملية التعليمية وبالتالي يصبح هناك تغييب متعمد للمحاسبية Accountability في مجال التعليم، أما التدويل فتسندته نظرية مختلفة تماماً تؤكد على خصوصية كل نظام تعليمي بما يقوم عليه من سياق ثقافي واجتماعي محلي يختلف بالتأكيد عن نظيره في المجتمعات أو نظم التعليم الأخرى. ( Jones, Philip, W;.( 1998):5)

ويعرف تدويل التعليم الجامعي من منظور مؤسسي بأنه " عملية التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي الوطني ، والانتقال بها إلى مصاف المؤسسات الجامعية المتميزة دولياً وبشكل يؤدي إلى إدراج البعد الدولي في جميع جوانب إدارتها، من أجل تحسين نوعية التعليم والتعلم وتحقيق الكفاءات المطلوبة ( Marquez,et,al,2012: 2-3 ) .

ويحقق تدويل التعليم الجامعي عدة فوائد سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة أو على المستوى الوطني (الحكومي) كالاتي: ( Hénard et al., 76 ) (2012):

(1) على مستوى الفرد: يساعد التدويل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على تحقيق أهدافهم بالحصول على التعليم



الجيد ومواصلة البحث العلمي، كما يسهم في تعزيز مهارات القيادات الأكاديمية بالجامعات وقدراتها من خلال تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لديهم، وتنمية الوعي بالقضايا العالمية، وكيف تعمل الأنظمة التعليمية في البلدان والثقافات المختلفة.

(2) **على مستوى المؤسسة:** يسهم في تعزيز المكانة الدولية للمؤسسة، وتحسين نوعية برامجها، وعقد الشراكات الإستراتيجية وتطوير المجموعات البحثية لديها.

(3) **على المستوى الوطني(الحكومي):** يسهم في توفير قوة عاملة ماهرة، مع زيادة الوعي العالمي، وتوفير الكفاءات متعددة الثقافات.

وتتمثل معالم تدويل التعليم الجامعي في برامج التعاون الدولي ، وتطوير برامج وأنشطة ذات طابع دولي، والحراك الطلابي الدولي، وهي كالاتي:

(1) **التعاون الأكاديمي الدولي:** حيث حددت تقارير منظمة اليونسكو (1992) مجالات التعاون الأكاديمي الدولي في التجديدات في الهياكل التنظيمية والممارسات الوظيفية للتعليم العالي، والتقييم والاعتماد، والتمويل ( U.N.E.S.C.O,1992:8 )

(2) **الحراك الطلابي الدولي:** وهو يتم على ثلاثة أنواع هي: إقامة مؤقتة للطلاب في الدولة المضيفة، أو الانتقال عبر الحدود بغرض متابعة الدراسة، مع عدم الاهتمام بالعودة إلى المؤسسة الأم، أو قد يشمل العمل الإداري المرتبط بالتعليم والبحث وتعلم لغة الدولة المضيفة للطلاب. (عبد الناصر محمد رشاد، عماد نجم عبد الحكيم، 2017: 69)

(3) **تطوير البرامج والأنشطة ذات الطابع الدولي:** ويعني ذلك إضفاء الطابع الدولي على المقررات التي يدرسها الطلاب مثل التعددية الثقافية ، ومهارات التفكير الناقد، وتحديات العولمة، وتدريس اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي . ( محمود سعيد طه ، 2000: ص ص 83-85)

ويتطلب تدويل التعليم العالي عددًا من المقومات التي يستند إليها، لعل من أهمها ضرورة توفير نظام الجودة والاعتماد بما يحقق المنافسة الدولية، حيث إن المؤسسات المعتمدة الحاصلة على الاعتماد الدولي مؤهلة للمنافسة بقوة في استقطاب الطلاب على المستويات الإقليمية والدولية، وإدماج المنظور الدولي في البرامج الدراسية وربطها بسوق العمل الدولية، كذلك يتطلب التدويل توفير الاستثمارات الكافية لتطوير وتنوع البرامج الدراسية، والارتقاء بهيئة التدريس، وأخيرًا أهمية وجود إستراتيجية واضحة للتدويل ينبثق منها مجموعة من خطط التدويل الصريحة والحاسمة للتوجيه وإضفاء الشرعية على إشراك المعنيين في الأنشطة الدولية التي تعزز التدويل. (ناجي عبد الوهاب هلال، على عبد الرؤوف نصار، 2012: 56).

ومن ثم فقد أثر التدويل - ولا يزال - على الجامعات المصرية تأثيرًا كبيرًا جعلها مطالبة بتوفير مزيد من الحرية والاستقلالية، وأن تقوم بصياغة أهدافها وسياساتها الخاصة وفق رؤاها وتوجهاتها الخاصة وبما لا يتعارض مع المصلحة العامة، ويحقق التمايز والتنوع بين الجامعات المصرية، وتبني إستراتيجية واضحة لتدويل التعليم الجامعي متضمنة سياق التدويل ورسالة الجامعة وسياساتها، وأهدافها، وإدارتها والسياسات المتعلقة بالعاملين بها وعلاقتها الواسعة، واختيار الكوادر البشرية (أعضاء هيئة تدريس، والقيادات الإدارية والإداريين، والطلاب) ذوي التوجه الإيجابي تجاه تضمين البعد الدولي في العمل الجامعي، إضافة لذلك توفير برامج تدريبية وأخرى للتنمية المهنية تهدف إلى تنمية القدرات والكفايات اللازمة للعمل في جامعات تتجه نحو الدولية، وتضمين البعد الدولي في المناهج والبرامج التدريسية والبحثية والخدمية؛ من أجل ضمان الإعداد الأفضل لخريجي الجامعات وبما يتناسب مع سوق العمل الدولي، وعقد شراكات مع منظمات الأعمال، ومنظمات تصنيع التكنولوجيا.

ومن خلال هذه الشراكات يمكن أن تقدم هذه المنظمات - على سبيل المثال - منحًا دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج، أو تمويلًا لأحد المشروعات البحثية بالجامعة أو أجهزة ووسائل تكنولوجية، وفي المقابل يمكن أن

تتولى الجامعة عقد دورات تدريبية للعاملين بهذه المنظمات أو إجراء بحوث لحل بعض المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات، وإجراء تحليلات علمية للإمكانيات المتاحة بالجامعات المصرية ومصادر القوة والضعف، ورصدها وتحليلها، سعياً للمواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من اتفاقات التعاون المبرمة بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية، وتضمين المنظور الدولي للبرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتناول قضايا وموضوعات ذات أبعاد دولية. (محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم، 2015: 265، 266)

وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في دعم جهود التدويل من خلال بناء قوة دافعة لنجاح جهود التدويل، وتشجيع هيئة التدريس على ممارسة التدويل، إضافة إلى التعبير عن رؤية المؤسسة التعليمية حول التدويل، وجمع الأموال لتحسين فرص التدويل وغيرها؛ وبالتالي فالقيادة الجامعية التي لديها خبرة دولية، وقدرة على تجاوز الهياكل القائمة هي قيادة أكثر ملاءمة لدعم جهود التدويل، ولعل هذا يفسر تركيز العديد من الجامعات على اتجاهات القيادة نحو التدويل، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نجاح إستراتيجية التدويل (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، 2016: 43)

ومن ثم فإن القيادات الأكاديمية للجامعات تعتبر هي العامل الحاسم في نجاح جهود تدويل التعليم الجامعي من خلال تبني التدويل، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسته، ومن ثم فإن القيادة الجامعية التي يوجد لديها خبرة دولية، ولديها القدرة على تجاوز الأفكار التقليدية هي القيادة الأكثر ملاءمة لدعم جهود تدويل التعليم العالي. وعلى ذلك فمن المهم التأكيد على ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية للجدارات الوظيفية اللازمة التي من شأنها - بشكل أو بآخر - العمل على تلافي السلبيات وعلاج المشكلات التي تحول بين الجامعات المصرية ووصولها إلى التدويل المنشود.

**ثانياً: العولمة:**

يعتبر مصطلح العولمة من المصطلحات الحديثة على الساحة ويعود أصل العولمة إلى الكلمة الإنجليزية " Global " وتعني عالمي أو دولي ، أما المصطلح الإنجليزي " Globalization " فيترجم إلى الكونية أو العولمة (مركز دراسات الوحدة العربية ، 2003: 12)، ومن ثم فقد ظهرت تعريفات كثيرة للعولمة منها أن العولمة تعني جعل الشيء على مستوى عالمي ، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود، والمحدود هو الدولة القومية التي تتميز بحدود جغرافية، أما اللامحدود فالمقصود به الكرة الأرضية (مفيد الزيدى، 2003: ص ص 144، 145)

وللعولمة مجموعة من التغيرات التي لها انعكاسها على التعليم العالي ، ومن أهم هذه التغيرات: (آدم إبراهيم حمدي ، 2016: 20-23)

(1) **الاتصال الإلكتروني المتبادل:** من خلال التقدم في تكنولوجيا الاتصال ونقل المعلومات عبر مسافات طويلة ، وانعكس ذلك على التعليم العالي من خلال ظهور أنماط جديدة من التعليم العالي مثل الجامعات المفتوحة والجامعات الافتراضية وغيرها.

(2) **ضغط الزمن:** ويتمثل ذلك في تسارع إيقاع عملية صنع القرار ، وحيث برز الاهتمام السياسي والعام بقضايا التعليم العالي ، وخاصة ما يتعلق بالهوية القومية والغزو الثقافي وغيره من القضايا.

(3) **تفكيك المؤسسات:** حيث أثرت التكنولوجيا وثورة الاتصال في تفكيك المؤسسات الصناعية الكبرى، وانتقلت هذه الظاهرة إلى التعليم العالي حيث بدأت الجامعات الكبرى في إنشاء وحدات صغيرة ذات طابع خاص تقوم بمهام علمية وتعليمية محددة.

(4) **اقتصاد المعرفة:** حيث تغيرت طبيعة الاقتصاد من اقتصاد تقليدي قائم على الصناعة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وفي ظل اقتصاد المعرفة لم يعد رأسمال مؤسسات التعليم العالي ينحصر فيما لديها من أموال أو مبانٍ أو تجهيزات، بل أصبح رأسمالها معرفيًا يتركز في المعرفة التي يمتلكها طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها.

كما يرى البعض الآخر أن للعولمة تأثيرات كبيرة على التعليم الجامعي منها تغيير مسار حركة التعليم الجامعي نتيجة الشروط التي فرضتها على الدول المختلفة بدرجات متفاوتة، ومنها إفرار منتج يستطيع المنافسة في السوق العالمي ، كذلك الاتجاه نحو خصخصة التعليم الجامعي وظهور مقدمين جدد لخدماته ، وتطبيق ثقافة السوق ، والاتجاه إلى تدويل التعليم من خلال مشروعات وبرامج التعاون المشترك وزيادة الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين، وتطوير البرامج والأنشطة ذات الطابع الدولي. (هيثم محمد إسماعيل، 2015: 416، 417).

وقد أثرت العولمة في الجامعات المصرية من خلال الاهتمام باستخدام اللغة الإنجليزية كلغة أساسية للتواصل العلمي، والاعتماد على التكنولوجيا باعتبارها إستراتيجية ذات كفاءة عالية من حيث التكلفة، ومنها على سبيل المثال: ظهور الجامعات الافتراضية التي تقدم خدماتها عبر الإنترنت، والضغط الكبيرة لمساءلة المؤسسة الجامعية وجعل الجامعات أكثر فعالية ، كذلك أثرت العولمة في هيكله الجامعة وبنيتها التنظيمية حيث بات التركيز على الإدارة والتمويل والتكنولوجيا، وضرورة الانخراط في الأنشطة الموجهة نحو السوق (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، 2016، 4)

ولكي تستطيع الجامعات مواجهة تحديات العولمة والاستفادة منها يجب أن تحرص الجامعات على تمكين المتعلم من مهارات التعليم الأساسية ، واكتساب المعرفة المتنوعة ، وتبني فلسفة التعليم الإلكتروني، والعمل على تنمية الموارد البشرية لديها من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين تقنيًا وعلميًا وفكريًا بما يتناسب مع عصر العولمة، وإيجاد إدارة منفتحة يكون ولاؤها للعمل، وتنمية الإبداع الفكري، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. (عبد الملك أحمد على، 2014: 92)

وفي هذا ربما يكون البحث الراهن ليس في حاجة لاستجلاب الأدلة والشواهد على وجود بعض الآثار السلبية للعولمة على الجامعات المصرية، أو

على الأقل للتأكيد على أن الجامعات المصرية لاتزال بحاجة كبيرة لتمكينها من مواجهة سلبيات العولمة من ناحية، واستثمار فرصها المتاحة من ناحية أخرى. وعلى ذلك يمكن القول بأن العولمة هي حقيقة تفرض وجودها على المجتمع المصري - شأن المجتمعات الأخرى - وعلى الجامعات المصرية - شأن جامعات العالم - الأمر الذي يفرض على الجامعات المصرية ومن ثم - قياداتها الأكاديمية - ضرورة النظر إلى العولمة نظرة إيجابية وليست سلبية، وعليه فإن القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية يجب أن تمتلك من الجدارات الوظيفية ما يمكنها من التمتع بالرؤية العالمية، بما تتضمن من التعرف على المعايير الدولية ومراعاتها في برامجها وأدواتها، وتوظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة في إدارتها، وعقد المقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى والاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير الجامعات المصرية .

### ثالثاً: التنافسية:

أصبح مصطلح التنافسية " Competitiveness " من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية ، وهناك مستويات للتنافسية: على مستوى الدولة، أو على مستوى القطاع الاقتصادي، أو على مستوى المؤسسة، وتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، وتشتد المنافسة فيما بينها". (عصام لطفي سيد، 2009 : 107)

وفي هذا تقوم تنافسية الجامعة كمؤسسة أكاديمية على شقين هما: الأول، هو قدرة الجامعة على التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وأعضاء هيئة التدريس وتقنيات المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، والآخر: يتعلق بقدرة الجامعة على جذب الطلاب واستقطابهم والحصول على الدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. (عثمان عبد الله الصالح، 2012: 298)

وتتخذ التنافسية بين الجامعات الأشكال الآتية: (محمد صبرى الحوت واخرون، 2015: 140-142):

(1) **التنافس على الموارد:** حيث إنه لا توجد موارد تكفي جميع احتياجات قطاعات الدولة، ومن ثم تدخل الجامعات الحكومية، وقطاع التعليم عامة، في تنافس مع القطاعات والهيئات والمؤسسات الحكومية الأخرى، مما يتطلب من الجامعات إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجوداها ومدى إسهامها في دعم التنمية المجتمعية وتحسين القدرة التنافسية للدولة، والمجتمع ككل.

(2) **بحث الجامعات عن جهات ترعاها:** وذلك في ضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة من حدة المصاعب التي تواجهها الجامعات في جمع ما يكفي من الهبات والمنح اللازمة لها، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية.

(3) **التنافس على الطلاب:** حيث ترغب كل جامعة في اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق، وتتلهف كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقين، فتقوم بعض الجامعات باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفه إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

(4) **التنافس على اجتذاب الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة:** حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.

(5) **التنافس من أجل التفوق:** فهناك في أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتميز، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدي بها الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون ذا نوعية فائقة التميز، وهذا التفوق بدوره يجذب الطلبة والمدرسين الأكفاء،

والمنح والهبات والهدايا للمؤسسات التعليمية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها في المدى البعيد.

وتقسم تصنيفات الجامعات - حسب تناولها للمؤسسة ككل أو لبرنامج أو نشاط معين - إلى تصنيف شامل، وهو الأكثر شيوعاً، حيث يعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء الجامعي على مستوى الجامعة ككل، وتصنيف جزئي، ويستند على برنامج معين أو مجال معين في أحد فروع المعرفة ويتم من خلاله تصنيف الجامعات، مثل التركيز على الدرجة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا، وتصنيف مختلط يعتمد على مجموعة من المعايير والمؤشرات المتنوعة. وتقسم التصنيفات - حسب مدى الاتساع في تناول - إلى تصنيفات محلية تضع ترتيب للجامعات على المستوى المحلي، حيث تقوم إحدى المؤسسات المعنية بوضع تصنيف للجامعات على مستوى الدولة فقط، وتصنيفات دولية تضع ترتيب للجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم، ويمكن في هذا الإشارة إلى بعض التصنيفات العالمية للجامعات على النحو التالي: Vargers, Andreis (Rauh,2011: 23)

#### أ- تصنيفات أكاديمية مثل :

- تصنيف معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونج بشنغهاي بالصين :  
التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية.
- تصنيف صحيفة تايمز البريطانية من خلال ملحقها للتعليم العالي :  
تصنيف الجامعات العالمية وذلك بالتعاون مع مؤسسة بريطانية متخصصة في التعليم والدراسة بالخارج وهي Quacquarelli Symonds ثم بالتعاون مع مؤسسة Thomson Reuters بالولايات المتحدة، والعاملة في مجال الإعلام.
- تصنيف صحيفة U. S News & World Report الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة Quacquarelli : تصنيف أفضل جامعات العالم.
- تصنيف وكالة Reitor الروسية : تصنيف الجامعات العالمية.
- ب- تصنيفات تركز على الأداء البحثي مثل :
- تصنيف جامعة ليدن الهولندية : تصنيف ليدن.



- تصنيف معهد تقويم واعتماد التعليم العالي بتايوان : تصنيف الأداء للبحوث العلمية بالجامعات العالمية.
- تصنيف المفوضية الأوروبية : تقييم الجامعات من خلال الأداء البحثي.
- تصنيف منظمة المؤتمر الإسلامي : التصنيفات الأكاديمية للجامعات في دول منظمة المؤتمر الإسلامي.
- ج.- تصنيفات مختلطة (متعددة)، وهي تصنيفات وتقسيمات للجامعات باستخدام عدد من المؤشرات المتنوعة دون وضعها تحت تسميات محددة مثل :**
  - تصنيف مركز تطوير التعليم العالي بألمانيا.
  - تقسيم خريطة الجامعات.
  - تصنيف مشروع تمويل الجامعات الأوروبية : نظام تصنيف الجامعات متعدد الأبعاد الأوربي.
- د- تصنيف الجامعات حسب موقعها الإلكتروني مثل : تصنيف ويومتركس بمدريد لجامعات العالم.**
- هـ.- المقارنة المرجعية من خلال مخرجات التعلم مثل : تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : مشروع تقييم مخرجات التعليم العالي.**

ومن ثم تؤثر ثقافة التنافسية بين الجامعات في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية وحمايتها من الجمود والتخلف، فعندما تشعر الجامعة بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها على ذلك، يؤدي ذلك إلى تكاسل الجامعة عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطوير في المهن والتخصصات وتغير احتياجات الطلاب باستمرار وتغير مطالب سوق العمل، وتوافر مناخ التنافس بين الجامعات يرفع من روح المنافسة بينها بما يؤدي إلى تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها في الجامعات، والمساعدة في دفع الجامعات نحو الإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بالجامعات المصرية، وتشجيعها لتحسين قدراتها التنافسية

وتطويرها للحفاظ على كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية، ومساعدة الجامعات للإطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري بها من بحث علمي وكيفية إدارتها، وتسمح التنافسية للجامعات المصرية بالانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك، وتدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية في إلزام الجامعات ببناء نظم للمعلومات وتطويرها بما يتضمن معلومات عن الجامعة كمنظومة، وعن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها، إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس (محمد صبرى الحوت وآخرون، 2015: 19).

مما تقدم يتضح أن الجامعات في دول العالم كافة ومنها مصر تسعى جاهدةً لتحقيق مراكز تنافسية متميزة الأمر الذي ينعكس على سمعتها، ومكانتها، وتمويلها، وجودة برامجها، وخدماتها، وأنشطتها، وفي هذا تقع المسؤولية الأكبر على القيادات الجامعية في العمل على تحقيق هذه المكانة.

ومن المعلوم للكافة أن الجامعات المصرية بوضعها الراهن تحتل في التصنيفات العالمية المختلفة مراكز متأخرة لا تتناسب مع وضع مصر وجامعاتها؛ الأمر الذي يزيد من مسؤولية القيادات الأكاديمية للجامعات المصرية في السعي نحو تطوير الأداء الكلي للجامعات بما يعمل على تحسين مراكزها التنافسية بين جامعات العالم.

وبناء على ما سبق فإن ثمة اتفاقاً على أن التحديات العالمية التي تواجهها الجامعات المصرية (تدويل التعليم الجامعي - العولمة - التنافسية) قد فرضت نفسها على هذه الجامعات، ولم يعد التعامل معها اختياريًا بل هي مطالبة بالتعامل مع هذه التحديات، وفي هذا يقع على القيادات الأكاديمية مسؤولية

التعامل مع هذه التحديات بما يفرض ضرورة تمتعها بالجدارات الوظيفية اللازمة لذلك.

### القسم الرابع:

#### واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وتنميتها مهنيًا

يعالج هذا القسم من البحث واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وطرق اختيارهم وفقًا لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنيًا، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية :

فيما يلي عرض لكيفية اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية المتمثلة في رئيس القسم ، ووكيل الكلية وعميدها، ونائب رئيس الجامعة ورئيسها. وفيما يلي بيان ذلك:

#### (1) رئيس القسم

يمثل رئيس القسم القيادة الإدارية والأكاديمية الأساسية بالجامعة بما يتحمله من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، حيث تزداد مسؤولياته ، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، وحيث إن عمله ليس قاصراً على تسيير شئون القسم بشكل روتيني ، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن تشمل على جانبين متلازمين ومتكاملين في منظومة واحدة ، أولاهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، والآخرى: الجانب الإداري وهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول(، هدى السيد، أميمة مصطفى 2002: 224)، وقد حددت المادة 56 من قانون تنظيم الجامعات المصرية كيفية اختيار رئيس مجلس القسم من حيث يعين رئيس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيس مجلس القسم أقدم الأساتذة المساعدين ( قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، 2006، 17)، وبعد قيام ثورة 25 يناير 2011

حدثت تعديلات في المادة 56 في قانون تنظيم الجامعات وذلك بإضافة المادة 13 مكرر (قانون 84 لسنة 2012) لاستبدال نظام تعيين رؤساء الأقسام بنظام انتخابهم بطريقة حرة مباشرة (قرار المجلس الأعلى للجامعات، 2012:21) ونظراً لما حدث من سلبيات في تطبيق مبدأ الانتخاب الحر المباشر في تعيين رؤساء الأقسام ، فقد تم العودة إلى نظام تعيين رؤساء مجالس الأقسام ، حيث نص القانون (52) لسنة 2014 على تعيين رئيس القسم من بين ثلاثة يتم ترشيحهم لهذا الغرض ممن يستوفون شروط وضوابط الترشح، ويصدر قرار بالتعيين لأحدهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (القانون رقم 52 لسنة 2014، 22) .

ويتضح مما سبق أن معيار اختيار رئيس القسم لا يعتمد على الأقدمية فقط إنما يعتمد على اللقب العلمي لوظيفة أستاذ، ومن ثم التفوق في مهارات البحث والتدريس ، حيث إنه ليس من الضرورة أن من يتفوق في البحث والتدريس يمتلك المهارات الإدارية في إدارة شؤون القسم، على ذلك لا يراعي معيار اختيار رئيس القسم الاهتمام بالجدارة التي من شأنها توفير أفراد ذوي كفاءة عالية، وحيث إن معيار الجدارة لا يركز فقط على كفاية البحث والتدريس، وإنما يركز على الكفايات والمهارات الإدارية .

## (2) وكلاء الكليات:

أكدت المادة 47 من قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 على أن لكل كلية أو معهد وكيلان يعاونا العميد في إدارة شؤون الكلية أو المعهد ويختص أحدهما بشؤون البكالوريوس أو الليسانس ، ويختص الآخر بشؤون الدراسات العليا والبحوث، كما أكدت أنه يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية لشؤون خدمة المجتمع، ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد ، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972، 25-26)

مما سبق يلاحظ أن معيار اختيار وكلاء الكليات يعتمد على الدرجة العلمية حيث إن الأولوية لحاملي لقب الأستاذية، كذلك يرجع الاختيار إلى الرؤية

الشخصية للعميد، وإذا كان لعميد الكلية الحق في اختيار من يعاونه في إدارة شئون الكلية، إلا أن هذا الاختيار قد يعتمد على الرؤية الشخصية ومن ثم قد يكون بعيداً عن قياس مدى توفر الجدارت اللازمة فيمن يشغل منصب وكيل الكلية.

### (3) عميد الكلية:

يشغل عميد الكلية منصباً مهماً في التدرج الوظيفي للقيادات الجامعية، حيث يلعب دوراً مهماً في تنفيذ الأنشطة الإدارية وتطوير الأداء الإداري بالكلية، حيث أنه يتعرف على مدى كفاية الجهاز الإداري بالكلية، ومدى قدرته على أداء الوظائف والمهام الموكلة إليه، كما أن العميد هو المسئول عن إدارة شئون الكلية العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الكلية. وعن كيفية اختيار عميد الكلية فقد نصت المادة 43 من قانون تنظيم الجامعات على أن رئيس الجامعة هو المختص بتعيين عميد الكلية من بين أحد الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية يحق لرئيس الجامعة أن ينتدب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة، أو انتداب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بمهام العميد (قانون تنظيم الجامعات، 2005: 24).

ويلاحظ مما سبق أن أسلوب التعيين كان الأسلوب الوحيد في اختيار عميد الكلية، حتى قامت ثورة يناير 2011م والتي طالبت بالتحول من نظام تعيين عمداء الكليات إلى نظام انتخاب عمداء الكليات ؛ ولذا تم تعديل المادة 43 من قانون تنظيم الجامعات وإضافة المادة 13 مكرر ( قانون 84 لسنة 2012م ) والتي نصت على أن يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم اختيار عميد الكلية بطريق الانتخاب الحر المباشر وفقاً للشروط والإجراءات ومعايير المفاضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات على نحو يضمن المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظيفة واختيار أفضل وأكفأ العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية ويصدر قرار التعيين من السلطة

المختصة بالتعيين وفقاً للقانون وذلك طبقاً لنتيجة الانتخابات ، ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط ، وتشرف على عملية اختيار العمداء بكل كلية لجنة منتخبة من أعضاء هيئة التدريس ومشكلة من ثلاثة أعضاء ممن لهم حق التصويت من غير المرشحين ، ويضاف لعضوية اللجنة عضو هيئة تدريس بإحدى كليات الحقوق يتم اختياره بمعرفة مجلس الجامعة المعنية ( قرار المجلس الأعلى للجامعات، 2012: 21)

ونتيجة للسلبيات التي ظهرت في الطريقة السابقة لانتخاب عميد الكلية، فقد تضمنت المادة الثانية من القانون 52 لسنة 2014 تشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية، بقرار من رئيس الجامعة على أن تتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء يتولى رئيس الجامعة اختيار ثلاثة منهم، على أن يكون من بينهم أحد نواب رئيس الجامعة والذي يسند إليه رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الكلية اختيار الاثنين الباقين، وتتولى هذه اللجنة اختيار ثلاثة مرشحين تنطبق عليهم ضوابط الترشح، والمشروع المقدم من كل منهم لتطوير الكلية، ويتم عرض الثلاثة مرشحين على رئيس الجمهورية لاختيار واحداً منهم لتعيينه عميداً للكلية (القانون رقم 52 لسنة 2014: 22)

وفي هذا قام المجلس الأعلى للجامعات بتصميم استمارة معايير اختيار القيادات الجامعية، ويلاحظ أنها مصممة لوظيفتي عميد الكلية ورئيس الجامعة. وعلى كل حال تتضمن هذه الاستمارة عدة معايير أولها: معايير التميز العلمي والفكري وتشمل التميز في نشر الأبحاث العلمية في مختلف الدوريات المصنفة عالمياً، وكذلك الحصول على مشاريع بحثية، والحصول على جوائز علمية من جهات متعددة (ويقدر هذا المعيار ب10 درجات من إجمالي درجات التقييم وهي 100 درجة) ، وثانيها: معايير الكفاءة التنظيمية والمهارات القيادية وأهمها تولى مواقع إدارية أكاديمية متنوعة لسنوات طويلة، وخدمة الجامعة وهو على رأس العمل لمدة خمس سنوات، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التطوير في إطار رؤية محددة ورسالة واضحة، والمشاركة في إيجاد موارد مالية ذاتية، وابتكار آليات لخدمة المجتمع (ويقدر هذا المعيار ب35 درجة)، وثالثها: معايير

القيم الحاكمة والتفاعل الإيجابي في ضوء الحفاظ على الهوية المصرية ، ويشمل هذا المعيار: المشاركة في ربط الجامعة بالجامعات الأجنبية والإقليمية، والإلمام بأكثر من لغة أجنبية بطلاقة، والتمتع بشخصية قوية قادرة على القيادة، والتمتع بالسمعة الطيبة (ويقدر هذا المعيار ب15 درجة)، أما المشروع المقدم لتطوير الجامعة أو الكلية فيقدر ب 40 درجة من إجمالي درجات التقييم ( المجلس الأعلى للجامعات، 2014)

ويلاحظ أن اختيار عميد الكلية لا يزال يعتمد على أسلوب التعيين من بين المرشحين المتقدمين، وبالرغم من وجود معايير لاختيار عميد الكلية إلا أنها في مجموعها تغفل العديد من الجدارات الواجب توفرها في هذه الوظيفة المهمة ومنها جدارات المساعدة والخدمات الإنسانية وإتقان توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري ، كما أن هذه المعايير تتسم بالعمومية وغير مصاغة في صورة إجرائية تقيس مدى توافر الجدارات اللازمة فيمن يشغل منصب عميد الكلية.

#### (4) نواب رئيس الجامعة:

نصت المادة 29 من قانون تنظيم الجامعات على أن لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة يعاونونه في إدارة شئونها، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه، ويختص أحدهم بشئون التعليم، ويختص الثاني بشئون الدراسات العليا والبحوث، ويختص الثالث بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويكون تعيين نواب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية ، بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويشترط فيهم أن يكونوا قد شغلوا لمدة خمس سنوات وظيفه أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون (قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972، 13).

ويلاحظ أن تعيين نواب رئيس الجامعة يكون بقرار من رئيس الجمهورية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ولم تتناول التعديلات المتعاقبة لقانون تنظيم الجامعات اختيار نواب رئيس الجامعة بالتعديل أو التغيير، كما تقتصر شروط تعيينهم إلى تحديد الجدارات الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفة المهمة،

ويتوقف اختيارهم فقط على كون المرشح قد شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات الخاضعة للقانون 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات المصرية لمدة خمس سنوات فقط.

### (5) رئيس الجامعة :

أوضحت المادة 25 من القانون 49 لسنة 1972 بأن يصدر تعيين رئيس الجامعة قرارًا من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالى، ويشترط أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون ، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد (قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم 49 لسنة 1972، 12) ، ويتولى رئيس الجامعة تصريف أمور الجامعة ، وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة وفقًا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972، 112).

وقد تغير نظام اختيار رئيس الجامعة وفقًا للتعديل التشريعي على قانون تنظيم الجامعات في شهر مايو 2014 حيث نصت المادة الأولى من القانون 52 لسنة 2014 بتشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة على أن تتكون هذه اللجنة من سبعة أعضاء يتولى المجلس الأعلى للجامعات ترشيح أربعة منهم من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي ، على أن يكون من بينهم أقدم رؤساء الجامعات والذي يسند إليه رئاسة اللجنة، ويختار مجلس الجامعة الأعضاء الثلاثة الباقين، وتتولى هذه اللجنة اختيار ثلاثة مرشحين تنطبق عليهم شروط وضوابط الترشح، وفي ضوء تقييم المشروع المقدم من المتنافسين لتطوير الجامعة في المجالات كافة ، ويتم عرض هؤلاء الثلاثة على رئيس الجمهورية لاختيار واحدًا منهم لتعيينه رئيسًا للجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط (القانون رقم 52 لسنة 2014، 22)



إن استقراء ما تقدم يفضي إلى أن اختيار رئيس الجامعة يعتمد في الأساس على كونه يحمل لقب الأستاذية إضافة إلى بعض الأمور التي تتصف بقدر من العمومية الواردة باستمرار معايير اختيار القيادات الجامعية والمبنية بشأن وظيفتي عميد الكلية ورئيس الجامعة والسابق الإشارة إليها تفصيلاً حين عرض اختيار عميد الكلية.

وتؤكد نتائج إحدى الدراسات أن أسلوب التعيين الذي تتبعه الجامعات المصرية في تعيين القيادات الأكاديمية لديها قد أدى إلى حدوث بعض السلبات منها: احتكار المناصب القيادية والتجديد أحياناً لمن يشغلها، وتدخّل الرغبات الشخصية والمصالح المشتركة في الاختيار، وافتقار المناصب القيادية إلى الكفاءات المؤهلة إدارياً ، مما قد يقلل من كفاءتها في تحقيق الإنجازات المطلوبة، وعزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسئولية الإدارة الجامعية. (إيمان وصفي كامل، 2010: 237)

ومن ثم يشير واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية إلى أن الاختيار كان ولا يزال يتم إما في ضوء أسلوب التعيين المباشر كما هو الحال في اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائهم ، حيث يتم تعيينهم من قبل السلطات العليا دون تحديد مبررات هذا التعيين، أو الاعتماد على أسلوب الأقدمية كما هو الحال في اختيار رؤساء الأقسام بالكليات، دون الأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والقيادية التي تقود تلك القيادات إلى النجاح، كما أن طرق اختيار القيادات الأكاديمية ربما لا تراعى توافر الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لهذه القيادات.

#### ثانياً: واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية:

إن العرض السابق لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية ، والتعديلات التي أدخلت عليه مؤخراً - فيما يتعلق باختيار القيادات الجامعية وتعيينها- يفضى إلى إغفالها لجانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة ، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى بعض الظواهر السلبية في إدارة التعليم الجامعي من أهمها: قلة الإلمام بمسئوليات العمل

خاصةً وأن من يشغل منصب قيادي جديد يجد نفسه أمام مسؤوليات لا عهد له ببعضها إذ لم يسبق تبصيره بكل ما يتصل بوظيفته الجديدة أو تدريبه على تأديتها (هدى سعد، أميمة حلمي، 2003: 201-203)

ويعد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، من المشروعات المهمة في مجال التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية حيث هدف المشروع إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات وتحديثها، وفيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإدارية: تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح (سامح جميل عبد الرحيم، 2007: 137)

وكان دور الجامعات بالنسبة لهذا المشروع هو استكمال البنية الأساسية للتدريب والتطوير من خلال تخصيص مبنى ملائم كمركز تدريب، وتوفير الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز، وتصميم مجموعة من الأدلة التدريبية... الخ (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي، 2005، ص ص 7، 8)، أما عن الجدارات المستهدفة بهذا المشروع فهي: الجدارات ذات العلاقة بوظيفة التدريس (وتشمل نظم الامتحانات وتقييم الطلاب، ونظم الساعات المعتمدة، ومعايير الجودة في العملية التدريسية، واستخدام التكنولوجيا في التدريس)، والجدارات ذات العلاقة بوظيفة البحث العلمي (وتغطي النشر الدولي للبحوث العلمية، وإدارة الفريق البحثي، وأخلاقيات البحث العلمي، وإعداد المشروعات التنافسية)، والجدارات ذات العلاقة بوظيفة القيادة والإدارة (وتتضمن التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الجامعية، والجوانب المالية والقانونية، وإدارة الوقت والامتحانات، والنزاهة والشفافية)، وجدارات الاتصال والسلوك (وتشمل آداب وسلوكيات المهنة، وتنظيم المؤتمرات العلمية، ومهارات العرض الفعال، ومهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة) (وزارة التعليم العالي، 2005، 3-4)

وقد أجريت بعض الدراسات العلمية التقييمية بشأن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وفي هذا توصلت نتائج إحدى هذه الدراسات إلى

اهتمام المشروع بأعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون أي مناصب إدارية ، أما من يشغلون مناصب إدارية تم الاستعانة بهم كمدرسين، بالإضافة إلى النقص الواضح في عدد الدورات التدريبية التي تنفذ لفئة القيادات ، ونمطية البرامج وعدم التركيز على المستحدث في الإدارة والقيادة الجامعية (سحر حسنى أحمد، 2009، 239)، وفي ذات السياق ، تشير نتائج دراسة أخرى إلى وجود بعض جوانب القصور في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والبرامج التدريبية التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومنها: غياب فلسفة المشروع وأهدافه لدى أعضاء هيئة التدريس، وارتباط الترقية الوظيفية بحضور هذه البرامج، حيث أصبحت هذه البرامج إجبارية مما يقلل من دافعية أعضاء هيئة التدريس والقيادات نحوها، بالإضافة إلى قلة تنوع أساليب التدريب، وعدم ملائمة وقت التدريب لأعضاء هيئة التدريس حيث يتعارض أحياناً مع جداولهم الدراسية، وتركيز البرامج التدريبية على الجوانب النظرية وإهمال الجوانب العملية.(سلامة عبد العظيم حسين، 2006: 137، 136)

ويتضح مما سبق أن هناك قصوراً واضحاً في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة ما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية سواء قبل تولي المناصب الجديدة أو أثناء توليها، وحيث إن المشكلات الناتجة عن اختيار القيادات الأكاديمية وتعيينها ، وانخفاض مستوى برامج تنميتهم مهنيًا يتطلب ضرورة الاهتمام بتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لهؤلاء القيادات، ومن ثم تنميتها لديهم؛ لذا سيسعى البحث الراهن إلى اقتراح عدد من الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وهو ما سيتضح تفصيلاً في القسمين المتبقين من أقسام البحث الراهن.

### القسم الخامس:

## استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

يعالج هذا القسم من البحث الراهن استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وفي هذا يتوزع القسم على ستة محاور رئيسة هي: أهداف استمارة استطلاع الرأي وبنائها، ووصف استمارة استطلاع الرأي، ومعايير اختيار الخبراء، والمعالجة الإحصائية لآراء الخبراء، وتحليل نتائج استطلاع الرأي، وتعليق عام على نتائج استطلاع الرأي.

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك المحاور:

### أولاً: أهداف استمارة استطلاع الرأي وبنائها

هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى التعرف على درجة موافقة الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وهي: رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمداؤها، ونواب رؤساء الجامعات ورؤسائها. وفي هذا تم بناء الاستمارة في ضوء ما توصل إليه الإطار النظري للبحث بما تضمنه من تحليلات نظرية حول نشأة الجدارات وأهمية دراستها، والخصائص الرئيسة لها، وأنواع الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية ومجالاتها. وفي ضوء ما عرضه البحث لبعض التحديات العالمية التي تواجه الجامعات وانعكاسها على الجامعات المصرية وقياداتها، وواقع اختيار القيادات الأكاديمية وتمييزها مهنيًا.

وفي هذا تم بناء استمارة استطلاع الرأي في ستة محاور يغطي كل منها مجموعة من مجموعات الجدارات سابق تحديدها في البحث الراهن وهي: الجدارات الخاصة بالتفكير الإستراتيجي، والإنجاز، والحزم التقنية، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية.

### ثانياً: وصف استمارة استطلاع الرأي

تم القيام ببناء الاستمارة التي تكونت من ستة محاور، تضمن كل منها عددًا متفاوتًا من الجدارات المقترحة وانتهى كل محور بعبارة تتيح للخبراء اقتراح جدارات أخرى لم تذكر

في المحور، والملحق رقم (1) يتضمن استمارة استطلاع، الرأي والجدول التالي يوضح أعداد الجداريات المتضمنة تحت كل محور من المحاور الستة :

### جدول رقم (1)

محاور الاستمارة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

عدد الجداريات	موضوعه	المحور
16	الجداريات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	المحور الأول
9	جداريات الإنجاز	المحور الثاني
4	جداريات الحزم التقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)	المحور الثالث
13	جداريات الحزم الشخصية السلوكية	المحور الرابع
6	جداريات المساعدات والخدمات الإنسانية	المحور الخامس
5	جداريات الفعالية الشخصية	المحور السادس
53	الإجمالي	

### ثالثاً: معايير اختيار الخبراء

تم توزيع استمارة استطلاع الرأي على عدد من الأساتذة عبر البريد الإلكتروني أو من خلال تطبيق الواتساب أو من خلال اللقاء المباشر، وقد تسلم الباحثان استجابات اثنين وعشرين أستاذاً، بعضها باليد مباشرةً والبعض الآخر عددها عشر استمارات وبعضها عبر البريد الإلكتروني للباحث الأول وعددها عشر استمارات و اثنتين عبر تطبيق الواتساب للباحث الأول، والملحق رقم (2) يتضمن قائمة بأسماء هؤلاء الخبراء مرتبين ترتيباً هجائياً، وقد روعي في اختيار السادة الأساتذة الخبراء ثلاثة اعتبارات أساسية، وهي التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية، والجداريات اللازمة لها، وفيما يلي توضيح للاعتبارات سالف الإشارة إليها :

(1) فيما يتعلق بالتخصص : ينتمي الخبراء جميعهم الذين قاموا بالإجابة على استمارة استطلاع الرأي وعددهم 22 استاذاً للتخصصات التربوية، حيث إن اثنين منهم متخصصان في العلوم النفسية، واثنين آخرين متخصصان في المناهج وطرق التدريس، واثنين آخرين ينتميان إلى تخصص أصول التربية، في

حين أن المتبقين منهم وعددهم ستة عشر أستاذًا (بنسبة 72.7 من العدد الإجمالي للأساتذة الذين أجابوا على الاستمارة) ينتمون لتخصصي التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وهما التخصصان الأقرب من وجهة نظر البحث الراهن لموضوع البحث.

(2) فيما يتعلق بشغل الوظائف الأكاديمية بالجامعة: أن جميع السادة الأساتذة الذين قاموا بالإجابة على استمارة استطلاع الرأي (وعدهم اثنان وعشرون أستاذًا) يشغلون أو سبق لهم شغل وظائف قيادية جامعية، وفيما يلي بيانات أكثر تفصيلاً في هذا الصدد:

- أ. يشغل تسع منهم حاليًا وظيفة رئيس قسم في حين أن أحد عشر استاذًا آخرين سبق لهم شغل هذه الوظيفة.
- ب. يشغل اثنان منهم حاليًا وظيفة وكيل كلية، في حين أن تسعة أساتذة آخرين سبق لهم شغل هذه الوظيفة ومن بينهم أحد الوكلاء يجمع حاليًا بين وظيفتي رئاسة القسم ووكالة الكلية للدراسات العليا، علمًا بأنه قد سبق له شغل وظيفتي وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- ج. سبق لثلاثة منهم شغل وظيفة عمادة الكلية.
- د. سبق لتسعة منهم شغل وظيفة مدير وحدة أو مركز داخل الكلية أو الجامعة، ومن بين هؤلاء الأساتذة التسعة أحدهم يشغل حاليًا وظيفة مدير مركز غير الذي سبق له إدارته من قبل.
- هـ. جمع عشرة أساتذة منهم بين رئاسة القسم ووكالة الكلية بالتتابع بين الوظيفتين.
- و. تدرج اثنان من الأساتذة من وكالة الكلية إلى عمادتها.
- ز. شغل أحد الأساتذة رئاسة قسمين في فترات غير متوازية، وشغل ذات الأستاذ منصب وكيل الكلية وعميدها ومدير أحد مراكزها.

(3) فيما يتعلق بالمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير

- أ. شغل أحد الأساتذة وظيفة مدير مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة عين شمس.
- ب. شغل أربعة منهم وظيفة مدير وحدة أو مركز على مستوى الكلية أو الجامعة تختص بالتخطيط الإستراتيجي والجودة.
- ج. اثنان منهم عملاً كأعضاء بالمكتب الفني لهيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد ولا يزال أحدهما عضواً بالمكتب المذكور حتى الآن.
- د. عمل واحد منهم مديراً للأكاديمية المهنية للمعلمين .
- هـ. يشارك بعضهم في أعمال الزيارات والمراجعات الميدانية والمراجعة للمؤسسات التعليمية عموماً ومن بينها الكليات والجامعات في إطار نظام الجودة والاعتماد من خلال الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- و. يشغل واحد منهم وظيفة مدير وحدة التدريب بمركز ضمان الجودة بجامعة حلوان.
- ز. شارك بعضهم في لجان اختيار الوظائف القيادية بجامعاتهم.

#### رابعاً: المعالجة الإحصائية لآراء الخبراء

استخدم البحث التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات السادة الخبراء، وذلك باستخدام برنامج SPSS ، وبعد تحديد الأوزان النسبية اعتماداً على قانون تحديد مدى الأوزان النسبية (ن-1/ن)، حيث ن= عدد الاستجابات) لكل عبارة، تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الأهمية بالنسبة للخبراء، والعبارات المتساوية تم ترتيبها تنازلياً تبعاً لتكرارات درجة الأهمية، واستخدم البحث طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة، طبقاً للجدول التالي:

#### جدول رقم (2)

مستوى الموافقة ومداهما لاستمارة استطلاع الرأي ذات الاستجابات الثلاثة

المدى		درجة الموافقة
إلى	من	

2.34	3	كبيرة / شديدة الأهمية
1.67	2.33	متوسطة / متوسطة الأهمية
1	1.66	ضعيفة/ ضعيفة الأهمية

### خامساً: تحليل نتائج استطلاع الرأي :

فيما يلي عرض لنتائج استجابات الخبراء علي محاور الاستمارة:

#### (1) الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي :

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالتفكير الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات الذهنية لدى القائد والخاصة بالتفكير وطرق تطوير الأداء بالجامعة ، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3)

#### استجابات الخبراء فيما يتعلق بالجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي

م	العبارة	الاستجابة						الدرجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة.	22	100.00	0	0.00	0	0.00	كبيرة
2	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للجامعة.	20	90.91	2	9.09	0	0.00	كبيرة
3	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الجامعة.	21	95.45	1	4.55	0	0.00	كبيرة
4	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجامعة وأهدافها الإستراتيجية والاتجاهات المعاصرة .	20	90.91	2	9.09	0	0.00	كبيرة
5	فهم احتياجات الطلاب وتلبيتها باحتراف ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.	19	86.36	3	13.64	0	0.00	كبيرة
6	تذليل العقبات التي تعترض العمل الجامعي وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.	18	81.82	4	18.18	0	0.00	كبيرة



م	العبارة	الاستجابة						الدرجة الموافقة		
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
7	صنع القرارات الجامعية وفق معايير علمية سليمة.	21	95.45	0	0.00	1	4.55	2.91	3	كبيرة
8	توقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها.	18	81.82	3	13.64	1	4.55	2.77	6	كبيرة
9	توجيه الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وفق إستراتيجية معينة لحل مشكلات المجتمع المحلي المحيط.	17	77.27	5	22.73	0	0.00	2.77	6	كبيرة
10	وضع إستراتيجيات للتنمية المستدامة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع المدني.	20	90.91	2	9.09	0	0.00	2.91	3	كبيرة
11	عقد شراكات وتحالفات علمية عالمية قائمة على إجراء مشروعات بحثية عملاقة.	19	86.36	3	13.64	0	0.00	2.86	4	كبيرة
12	تفعيل اتفاقات التوأمة في تحقيق الوظائف الثلاث للجامعة مع الجامعات المتميزة.	20	90.91	2	9.09	0	0.00	2.91	3	كبيرة
13	اضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية من منظور عالمي.	18	81.82	3	13.64	1	4.55	2.77	6	كبيرة
14	إعداد إستراتيجية للتعليم الجامعي عن بعد كوسيلة لجذب الطلاب الوافدين.	16	72.73	5	22.73	1	4.55	2.68	7	كبيرة
15	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالجامعة للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.	19	86.36	3	13.64	0	0.00	2.86	4	كبيرة
16	دعم دور الكلية والجامعة في تنفيذ رؤية 2030 لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.	16	72.73	5	22.73	1	4.55	2.68	7	كبيرة

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور التفكير الإستراتيجي بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (2.68 - 3.00)، مما يؤكد على حاجة القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لمثل هذا النوع من الجدارات فيما يتعلق بأهمية المشاركة المجتمعية مع الأطراف المعنية عند وضع الخطط الإستراتيجية للجامعات، وتوظيف

البحث العلمى في حل مشكلاته، وتوفير المناخ الجيد لتطوير الأداء الجامعى وتذليل العقبات التي تعترضه، بالإضافة إلى تفعيل اتفاقات التوأمة وعقد الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية، وبذل أقصى جهد في تدويل التعليم الجامعي من خلال إضفاء الطابع الدولي على البرامج والمقررات المقدمة للطلاب.

وقد أضاف بعض الخبراء ثلاث جدارات أخرى غير مدرجة بالاستمارة، وهي جدارة " تطوير الثقافة التنظيمية من أجل تحسين بيئة العمل"، " إعداد إستراتيجية شاملة لتحويل الجامعة إلى جامعة ريادية"، و" إعداد إستراتيجية لتوفير تمويل بديل وكاف لمختلف الأنشطة الجامعية"

وفي ضوء ما تقدم أصبحت الجدارات المدرجة تحت هذا المحور عندها تسع عشرة جدارة ، وذلك بعد إضافة الجدارات الثلاثة المقترحة من بعض السادة الخبراء .

## (2) جدارات الإنجاز :

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالإنجاز لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات التي تتعلق بالتصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومن ثم تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل أو السمات الخاصة بأسلوب القائد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (4)

### استجابات الخبراء فيما يتعلق بجدارات الانجاز

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	تحقيق جودة العمل الجامعي وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية..	17

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية وفق المعايير العلمية العالمية .	18
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالجامعة.	19
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	20
كبيرة	4	2.82	4.55	1	9.09	2	86.36	19	امتلاك روح المبادرة والسبق إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي الفعلية.	21
كبيرة	2	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.	22
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	عقد اتفاقات توأمة مع الجامعات المتقدمة تشمل تجديد البرامج الدراسية ومحتواها ونظم التقويم بها.	23
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج.	24
كبيرة	2	2.91	4.55	0	0.00	0	95.45	21	وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الاجتماعية	25

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									والاقتصادية.	

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الإنجاز بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (2.95- 2.86). مما يؤكد على حاجة القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لمثل هذا النوع من الجدارات فيما يتعلق بالارتقاء بجودة العمل الجامعي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر البحوث العلمية في المجالات ذات معامل التأثير المرتفع، ووضع الحلول غير التقليدية للمشكلات الجامعية وامتلاك روح المبادرة والبحث عن الفرص الأفضل لتحقيق مركز تنافسي محلي وعالمي.

وقد أضاف بعض الخبراء جدارتين آخريتين غير مدرجة بالاستمارة، وهما جدارة " القدرة على التفاوض باستخدام تكتيكات متنوعة لعمل تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسي"، و" تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على تنمية قدراتهم".

وفي ضوء ما تقدم أصبحت الجدارات المدرجة تحت هذا المحور عددها إحدى عشرة جدارة ، وذلك بعد إضافة الجدارتين المقترحتين من بعض السادة الخبراء

### (3) جدارات الحزم التقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) :

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالحزم التقنية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات التي تتعلق بالسماوات الخاصة وبالمهارات والقدرات والخبرات العملية للقائد في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل الإداري ، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (5)

## استجابات الخبراء فيما يتعلق بجدارات الحزم التقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	26
كبيرة	1	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالجامعة.	27
كبيرة	2	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.	28
كبيرة	3	2.82	0.00	0	18.18	4	81.82	18	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	29

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الحزم التقنية (توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (2.91 - 2.82)، مما يؤكد على حاجة القيادات إلى امتلاك القدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكة الدولية للمعلومات وتوظيفها في العمل الإداري بما يحسن من جودة العمل والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

وقد أضاف بعض الخبراء ثلاث جدارات أخرى غير مدرجة بالاستمارة، وهي "القدرة على استثمار التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل لدى العاملين بالجامعة"، و"القدرة على استخدام الوسائط التكنولوجية في صناعة القرارات الجامعية واتخاذها"، و"المهارة في توظيف الأدوات التكنولوجية في الرقابة الإدارية الداخلية".

وفي ضوء ما تقدم أصبحت الجدارات المندرجة تحت هذا المحور عددها سبعة جدارات ، وذلك بعد إضافة الجدارات الثلاثة المقترحة من بعض السادة الخبراء.

#### (4) جدارات الحزم الشخصية السلوكية:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالحزم الشخصية السلوكية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات التي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجامعة كمؤسسة، إلى جانب الانضباط الذاتي والقدوة الحسنة، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (6)

#### استجابات الخبراء فيما يتعلق بجدارات الحزم الشخصية السلوكية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	2	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على علاجها.	30
كبيرة	4	2.77	0.00	0	22.73	5	77.27	17	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.	31
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	علاج مشكلات الطلاب بشكل فوري وسريع.	32
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعالمين	33
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة	34

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م	
			صغيرة		متوسطة		كبيرة				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										ومتغيرة.	
كبيرة	2	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل من خلال منحهم الصلاحيات والمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال.	35	
كبيرة	3	2.86	0.00	0	13.64	3	86.36	19	القدرة على تحديد الوضع الحالي للجامعة وما تعانيه من مشكلات.	36	
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	القدرة على التعامل مع القوى الخفية والتكتلات غير الرسمية والتي تؤثر على العمل الجامعي.	37	
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	الحزم في مواجهة المرءوسين بأسباب تدنى الأداء وعلاج ذلك.	38	
كبيرة	5	2.68	0.00	0	31.82	7	68.18	15	رفض الطلبات غير المنطقية للمرءوسين ووضع نظام للتصرفات داخل الجامعة.	39	
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	40	
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	تحفيز المرءوسين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير.	41	
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير	42	

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									في المرءوسين.	

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الحزم الشخصية السلوكية بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (2.95 - 2.68)، مما يؤكد على حاجة القيادات إلى امتلاك الوعي بوجود التنظيمات غير الرسمية والتي تعوق العمل الإداري الجامعي وامتلاك القدرة على التعامل مع هذه التكتلات ووقف تأثيرها، ومصارحة المرءوسين بأسباب تدني أدائهم وأهمية بذل الجهود اللازمة لتحسين هذا الأداء، وأهمية تمتع القيادات بالثبات الانفعالي عند مواجهة الضغوط والمشكلات، وامتلاك مهارة الإنصات للمرءوسين وتفهم احتياجاتهم، وتلبية احتياجات الطلاب بشكل فوري.

وقد أضاف بعض الخبراء ثلاث جدارات أخرى غير مدرجة بالاستمارة ، وهي " القدرة على التعامل مع الأمراض المهنية الملازمة لإدارة التغيير (المقاومة، الفوضى ، الصراع) "وتتمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين " و"القدرة على تحويل الطاقات السلبية إلى طاقات إيجابية بما يحقق الارتقاء بالأداء المؤسسي " .

وفي ضوء ما تقدم أصبحت الجدارات المدرجة تحت هذا المحور عددها ست

عشرة جدارة ، وذلك بعد إضافة الجدارات الثلاث المقترحة من بعض السادة الخبراء

### (5) جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية :

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالمساعدات والخدمات الإنسانية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات التي تتعلق بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة



التدريس والعاملين والطلاب والاهتمام بمشاعرهم ورغباتهم، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (7)  
استجابات الخبراء فيما يتعلق بجدارات المساعدات والخدمات الإنسانية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	3	2.64	4.55	1	27.27	6	68.18	15	الاستجابة لمشاعر أعضاء هيئة التدريس وحالتهم المزاجية.	43
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	الإصغاء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتفهم أفكارهم.	44
كبيرة	2	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالجامعة.	45
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	تحديد الاحتياجات الحقيقية للطلاب خاصة الاحتياجات النفسية.	46
كبيرة	1	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	تلبية احتياجات الطلاب وفق الإمكانيات المتاحة داخل الكلية أو الجامعة.	47

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	2	2.91	0.00	0	9.09	2	90.91	20	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للطلاب والعمل على تجنب حدوثها.	48

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (2.95 - 2.64)، مما يؤكد على حاجة القيادات إلى امتلاك القدرة على الإصغاء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتفهيم أفكارهم، وتحديد الاحتياجات الحقيقية للطلاب خاصة الاحتياجات النفسية، وتلبية احتياجات الطلاب وفق الامكانيات المتاحة داخل الكلية أو الجامعة، والحرص على مشاعر أعضاء هيئة التدريس وحالتهم المزاجية، وتفهيم الأسباب الكامنة وراء تصرفات العاملين والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث والعمل على تلافي آثارها.

وقد أضاف بعض الخبراء ثلاث جدارات أخرى غير مدرجة بالاستمارة ، وهي " التمتع بمهارة التواصل الإنساني بشكل مباشر سواء مع الطلاب أو العاملين بالمؤسسة من خلال اللقاءات الدورية "، و" توثيق العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية" ، " وبناء العلاقات الإنسانية وتنميتها خاصة مع العاملين الجدد"

وفي ضوء ما تقدم أصبحت الجدارات المدرجة تحت هذا المحور عددها تسع جدارات ، وذلك بعد إضافة الجدارات الثلاثة المقترحة من بعض السادة الخبراء .

#### (6) جدارات الفعالية الشخصية :

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الجدارات المقترحة والمتعلقة بالفعالية الشخصية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهي الجدارات التي تتعلق بالقدرة علي التعامل مع الصعوبات أو الضغوط المباشرة

من المناخ المحيط ، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجداريات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8)  
استجابات الخبراء فيما يتعلق بجداريات الفعالية الشخصية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	3.00	0.00	0	0.00	0	100.00	22	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	49
كبيرة	4	2.73	4.55	1	18.18	4	77.27	17	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل علي إقناعهم.	50
كبيرة	3	2.77	0.00	0	22.73	5	77.27	17	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات الجامعية.	51
كبيرة	5	2.64	4.55	1	27.27	6	68.18	15	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.	52
كبيرة	2	2.95	0.00	0	4.55	1	95.45	21	العمل على تذليل العقبات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس والعاملين عن أداء	53

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									أعمالهم	

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الفعالية الشخصية بدرجة موافقة كبيرة، ويزن نسبي يتراوح بين (3.00 - 2.64)، مما يؤكد على حاجة القيادات إلى امتلاك الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات الجامعية لأن التصرف غير السليم قد يسهم في تقادم نتائج هذه المشكلات على الجامعة ككل، وتوفير الاحتياجات الضرورية كافة للعاملين للقيام بأداء مهامهم والتعبير عن الثقة بالنفس أمام العاملين، والمرونة في المواقف الشخصية والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة وإقناع العاملين بها حرصاً على مستقبل المؤسسة .

ولم يقدم أيًا من السادة الخبراء أية جدارات مقترحة في هذا المحور .

#### سادساً: تعليق عام على نتائج استطلاع الرأي

إن استقراء النتائج السابقة ذات العلاقة باستجابات آراء السادة الخبراء على الجدارات المدرجة من المحاور الستة المتضمنة في استمارة استطلاع الرأي يفضي إلى أن جميع الجدارات المقترحة هي بمثابة جدارات لازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية في مصر حيث جاءت موافقتهم عليها كبيرة، إذ تراوحت الأوزان النسبية لموافقتهم عليها بين (3.00 : 2,7).

ويتضح كذلك أن بعض السادة الخبراء اقترحوا أربع عشرة جدارة جديدة غير مدرجة بالاستمارة بواقع ثلاث جدارات للمحاور الأول والثالث والرابع والخامس وجدارتين للمحور الثاني في مقابل أن المحور السادس لم يقترح أحدهم أية جدارة تتعلق به، وعليه يصبح عدد الجدارات سبعا وستين جدارة موزعة على المحاور الستة ، وفي ضوء ما تقدم تصبح الجدارات المتفق عليها من قبل السادة الخبراء والمضافة من قبل بعضهم هي جوهر التصور المقترح للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات

الأكاديمية بالجامعات المصرية، وهو ما سوف يتم عرضه في القسم التالي من أقسام البحث

### القسم السادس:

## التصور المقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

انطلاقاً مما ورد بالإطار النظري للبحث بما تضمنه من تحليلات نظرية حول نشأة الجدارات وأهمية دراستها، والخصائص الرئيسة لها ، وأنواع الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية ومجالاتها - وفي ضوء ما عرضه البحث لبعض التحديات العالمية التي تواجه الجامعات وانعكاسها على الجامعات المصرية وقياداتها، وواقع اختيار القيادات الأكاديمية وتنميتها مهنيًا، ونتائج استطلاع رأي الخبراء حول مجموعات الجدارات الوظيفية الست اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وهي الجدارات الخاصة بالتفكير الإستراتيجي، والانجاز، والحزم التقنية، والحزم الشخصية السلوكية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية- يمكن وضع تصور مقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

ويتوزع هذا التصور على خمسة مكونات أساسية هي: منطلقات التصور المقترح، وهدفه، ووصف التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذه، والمعوقات المتوقعة وسبل التغلب عليها. وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المكونات .

### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يمكن تحديد مجموعتين من المنطلقات التي يمكن أن تسهم في بلورة التصور المقترح، أولاهما: المنطلقات النظرية، والأخرى المنطلقات المحلية وفيما يلي بيان ذلك:

#### 1- المنطلقات النظرية:

فيما يلي مجموعة من المنطلقات النظرية ، والتي يمكن أن تسهم في تحديد ملامح التصور المقترح، وهي على النحو التالي:

(أ) ثمة تحديات عالمية تواجه جامعات العالم كافة ربما يكون من أهمها: العولمة وما أفرزته -ولا تزال- تفرزه من آثار، والتنافسية، والتدويل؛ بما ينعكس على ضرورة وجود قيادات ذات رؤية عالمية، قادرة على وضع الخطط والسياسات التي تنقل جامعاتها إلى مصاف الجامعات المتقدمة وتحقق لها ميزتها التنافسية.

(ب) ثمة اهتمام عالمي بأهمية تفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية لما لتلك القيادات من أثر بالغ في قدرة الجامعة على الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها.

(ج) اعتبار القيادات الأكاديمية بالجامعات بمثابة الأصول الحقيقية للجامعة؛ لما لها من دور في تطوير أداء الجامعة إدارياً، وفنياً فيما يتعلق بوظائفها التدريسية والبحثية والخدمية.

(د) حدوث تطور في متطلبات شغل وظائف القيادات الأكاديمية بالجامعات المعاصرة بالانتقال من الكفايات التي تهتم فقط- بتحديد متطلبات شغل الوظائف، واختيار الأفراد المناسبين لشغلها، إلى ضرورة تحديد الجدارات والتي تهتم بالكشف عن الخواص الضمنية لدى المرشحين لشغل الوظائف القيادية من دوافع للإنجاز وصفات شخصية، بجانب الكشف عن الجدارات الظاهرة كالمعرفة والمهارات والتي يمكن تطويرها بالاعتماد على برامج التنمية المهنية المعدة لهذا الغرض.

## 2- المنطلقات المحلية:

فيما يلي مجموعة من المنطلقات المحلية، التي تم استخلاصها من التعرض لواقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وتنميتها فكرياً، والتي يمكن أن تسهم في تحديد ملامح التصور المقترح، وهذه المنطلقات تتحدد فيما يلي:

(أ) اهتمام المشرع المصرى بأهمية التدقيق في اختيار من يشغلون الوظائف القيادية بالجامعات المصرية ويبدو ذلك جلياً في التعديلات المتلاحقة على قانون

تنظيم الجامعات في السنوات الماضية بشأن اختيار شاغلي تلك الوظائف بغض النظر عن ما قد يوجه لتلك التعديلات من ملاحظات وسلبيات.

(ب) أن اعتبار تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات واحدًا من المشروعات القومية لتطوير التعليم العالي في مصر لهو دليل على اهتمام الدولة المصرية بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومن ثم القيادات الجامعية.

(ج) الاهتمام المتزايد بتحقيق معايير الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية، بالتزامن مع وجود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والتي في إطار سعيها لتجويد المؤسسات التعليمية واعتمادها وضعت من بين معايير ذلك معيارًا خاصًا بالقيادة والحوكمة.

#### ثانياً: هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحديد عدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية بدءًا من رؤساء الأقسام ووكلاء الكليات وعمدائها، ونواب رؤساء الجامعات ورؤسائها، والتي في ضوءها يمكن اختيار هذه القيادات من ناحية وتصميم برامج تنميتها مهنيًا من ناحية أخرى.

#### ثالثاً: وصف التصور المقترح:

لما كان البحث الراهن يسعى إلى تحديد عدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية فإن وصف التصور المقترح سيتضمن ما توصل إليه البحث من تحديد لتلك الجدارات ، غير ان البحث على قناعة علمية بأن مجرد تحديد تلك الجدارات ليس هو نهاية المطاف فيما يتعلق باختيار القيادات الأكاديمية الجامعية وتنميتها مهنيًا اعتمادًا على الجدارات الوظيفية حيث أن كل جدارة من تلك الجدارات بحاجة إلى مزيد من الوصف والتحديد الإجرائي لكيفية قياسها في سياق عملية الاختيار، وبحاجة إلى مزيد من توضيح لكيفية ترجمتها في سياق التنمية المهنية وبرامجها الموجهة لتلك القيادات. وعلى ذلك يأمل البحث الراهن في استكمال ذلك الطريق البحثي من

قبل ذات الباحثين أو غيرهما من الباحثين المهتمين ؛ وفيما يلي وصف التصور المقترح والذي يتضمن الجدارات اللازمة لتلك القيادات على النحو التالي:

### (1) الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي :

وهي الجدارات الذهنية لدى القائد والخاصة بالتفكير وطرق تطوير الاداء بالجامعة وبيانها على النحو التالي:

(أ) المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة .

(ب) إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الجامعة.

(ج) ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للجامعة.

(د) قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجامعة وأهدافها الإستراتيجية والاتجاهات المعاصرة.

(هـ) صنع القرارات الجامعية وفق معايير علمية سليمة .

(و) وضع استراتيجيات للتنمية المستدامة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع المدني.

(ز) تفعيل اتفاقات التوأمة في تحقيق وظائف الجامعة الثلاث مع الجامعات المتميزة

(ح) فهم احتياجات الطلاب وتلبيتها باحتراف ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.

(ط) عقد شراكات وتحالفات علمية عالمية قائمة على إجراء مشروعات بحثية عملاقة .

(ي) تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالجامعة للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.

(ك) تذليل العقبات التي تعترض العمل الجامعي وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.



(ل) توقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها.

(م) توجيه الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وفق إستراتيجية معينة لحل مشكلات المجتمع المحلي المحيط .

(ن) إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية من منظور عالمي.

(ص) دعم دور الكلية والجامعة في تنفيذ رؤية 2030 لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

(ع) إعداد إستراتيجية للتعليم الجامعي عن بعد كوسيلة لجذب الطلاب الوافدين.

(ف) تطوير الثقافة التنظيمية من أجل تحسين بيئة العمل.

(س) إعداد إستراتيجية شاملة لتحويل الجامعة إلى جامعة ريادية .

(ق) إعداد إستراتيجية لتوفير تمويل بديل وكاف لمختلف الأنشطة الجامعية.

## (2) جدارات الإنجاز :

وهي الجدارات التي تتعلق بالتصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومن ثم تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل أو السمات الخاصة بأسلوب القائد الجامعي في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، وبيانها على النحو التالي:

(أ) تحقيق جودة العمل الجامعي وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية.

(ب) تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.

(ج) عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج.

(د) البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.

(هـ) وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

(و) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية وفق المعايير العلمية العالمية

(ز) وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالجامعة .

(ح) عقد اتفاقات تؤامه مع الجامعات المتقدمة تشمل تجديد البرامج الدراسية ومحتواها ونظم التقويم بها.

(ط) امتلاك روح المبادرة والسبق إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي الفعلية.

(ى) القدرة على التفاوض باستخدام تكتيكات متنوعة لعمل تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسى

(ك) تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على تنمية قدراتهم.

### (3) جدارات الحزم التقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) :

وهي الجدارات التي تتعلق بالسمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للقائد في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل الإدارى ، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الجدارات وبيانها على النحو التالي :

(أ) القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإدارى بالجامعة.

(ب) القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.

(ج) القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.

(د) القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.

(هـ) القدرة على استثمار التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل لدى العاملين بالجامعة.

(و) القدرة على استخدام الوسائط التكنولوجية في صناعة القرارات الجامعية واتخاذها.

(ز) المهارة في توظيف الأدوات التكنولوجية في الرقابة الإدارية الداخلية " .

#### (4) جدارات الحزم الشخصية السلوكية:

وهي الجدارات التي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجامعة كمؤسسة، إلى جانب الانضباط الذاتي والقدوة الحسنة، وبيانها على النحو التالي:

وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.

(أ) القدرة على التعامل مع القوى الخفية والتكتلات غير الرسمية والتي تؤثر على العمل الجامعي .

(ب) الحزم في مواجهة المرءوسين بأسباب تدني الأداء وعلاج ذلك .

(ج) القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.

(د) تحفيز المرءوسين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير .

(هـ) امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في المرءوسين .

(و) القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على علاجها .

(ز) القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل من خلال منحهم الصلاحيات والمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال .

(ح) علاج مشكلات الطلاب بشكل فوري وسريع .

(ط) القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.

(ي) القدرة على تحديد الوضع الحالي للجامعة وما تعانيه من مشكلات .

(ك) الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.

(ل) رفض الطلبات غير المنطقية للمرءوسين ووضع نظام للتصرفات داخل الجامعة.

(م) وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.

(ن) القدرة على التعامل مع الأمراض المهنية الملازمة لإدارة التغيير (المقاومة، الفوضى ، الصراع)

(ص) تنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

(ع) القدرة على تحويل الطاقات السلبية إلى طاقات إيجابية بما يحقق الارتقاء بالأداء المؤسسي.

#### (5) جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية :

وهي الجدارات التي تتعلق بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والاهتمام بمشاعرهم ورغباتهم، وبيانها على النحو التالي:

(أ) الإصغاء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتفهم أفكارهم.

(ب) تحديد الاحتياجات الحقيقية للطلاب خاصة الاحتياجات النفسية.

(ج) تلبية احتياجات الطلاب وفق الإمكانيات المتاحة داخل الكلية او الجامعة.

(د) التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للطلاب والعمل على تجنب حدوثها.

(هـ) الاستجابة لمشاعر أعضاء هيئة التدريس وحالتهم المزاجية.

(و) تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالجامعة.

(ز) التمتع بمهارة التواصل الإنساني بشكل مباشر سواء مع الطلاب أو العاملين بالمؤسسة من خلال اللقاءات الدورية.

(ح) توثيق العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية.

(ط) بناء العلاقات الإنسانية وتنميتها خاصة مع العاملين الجدد.

#### (6) جدارات الفعالية الشخصية :

وهي الجدارات التي تتعلق بالقدرة علي التعامل مع الصعوبات أو الضغوط المباشرة من المناخ المحيط ، وبيانها على النحو التالي:

(أ) الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء

العمل.

(ب) العمل على تذليل العقبات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس والعاملين عن أداء أعمالهم.

(ج) التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات الجامعية.

(د) التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل علي إقناعهم.

(هـ) تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.

#### رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

ثمة متطلبات عدة ينبغي توفرها لتنفيذ مكونات التصور المقترح سالف الإشارة إليها، يمكن التعرض لها كآتي:

#### (1) متطلبات تشريعية:

(أ) ضرورة سن قانون جديد لتنظيم الجامعات المصرية يراعي في نصوصه عدم الاعتماد على معايير الأقدمية فقط أو الترقى في الدرجات العلمية في اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، ولكن تعتمد على الجدارات اللازمة فيمن يشغل هذه الوظائف.

(ب) أن تراعي الجامعات في وضع لوائحها التنفيذية الخاصة بها وجود معايير واضحة لتحديد الجدارات اللازمة فيمن يشغل هذه الوظائف.

#### (2) متطلبات تنظيمية:

(أ) إنشاء وحدة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات تختص بتدريب القيادات الجامعية قبل شغل الوظائف، بدءاً بوظيفة رئيس مجلس القسم، وصولاً لوظيفة رئيس الجامعة.

(ب) أن تقوم مراكز تنمية الموارد البشرية بالجامعات على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية على أن تراعى فيها طبيعة التحديات

العالمية التي تواجه الجامعة المصرية، وإعداد برامج تدريبية لهم قبل وأثناء شغل وظائفهم.

### (3) متطلبات بحثية:

(أ) لما كان البحث الراهن قد حدد عددًا من الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، فإن كل جدارة من تلك الجدارات بحاجة إلى مزيد من الوصف والتحديد الإجرائي لكيفية قياسها في سياق عملية الاختيار، وبخاصة إلى مزيد من توضيح كيفية ترجمتها في سياق التنمية المهنية وبرامجها الموجهة لتلك القيادات. وعلى ذلك يأمل البحث الراهن في استكمال ذلك الطريق البحثي من قبل ذات الباحثين أو غيرهما من الباحثين المهتمين .

(ب) من المهم قيام أحد البحوث المستقبلية على تصنيف قائمة الجدارات الوظيفية المقترحة من قبل البحث الراهن ؛ بحيث يتم تصميم قائمة مستقلة لكل وظيفة من الوظائف القيادية الأكاديمية (رئيس القسم، وكيل الكلية وعميدها، نائب رئيس الجامعة ورئيسها)

### خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع البحث الراهن حال الاهتمام بالجدارات الوظيفية في اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وفي تمتيتها مهنيًا ووقوف ثمة معوقات في سبيل ذلك، ولعل أهمها:

- (1) جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات الأكاديمية ويمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية وبما يضمن استقلالية الجامعات.
- (2) عدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات ويمكن التغلب عليها من خلال إنشاء وحدة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة

حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية في ضوء المتغيرات الجامعية والمحلية والأقليمية والعالمية، وتصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات الوظيفية لدى المتقدمين لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية المختلفة، وقد يكون من بين تلك الأدوات الاختبارات، والمقابلات المقننة، والاستبيانات، واستمارات استطلاع الرأي .

(3) ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات الأكاديمية بناء على معايير الجدارات الوظيفية ويمكن التغلب على ذلك بأن يكون معيار اختيار رئيس الجامعة بوصفه رأس السلطة التنفيذية بالجامعة يعتمد على قناعاته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى (من نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ووكلائها ، وؤساء الأقسام بها)

## مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم المكاوي (2017) : الجداريات الجوهريّة- الطاقة نحو التفوق - الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الورق للنشر والتوزيع ، عمان .
2. أحمد زكي بدوي (1993): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
3. أحمد شفيق السكري (2000): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.
4. أحمد عبدالله الصغير (2016): " أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة "، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مج 26 ، ع 5
5. أحمد نجم الدين عيداروس ، مريم الشهراني (٢٠٠٨): " دور الإدارة الجامعية في تطوير آليات الإعداد المهني من وجهة نظر الهيئة التدريسية والطلاب بكلية التربية جامعة الطائف - دراسة ميدانية " ، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
6. آدم إبراهيم حمدي (ديسمبر 2016): " جودة التعليم العالي في ظل تحديات العولمة وشروط ما بعد الحداثة"، مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم الانسانية، العدد (16).
7. أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي (2013): " تقييم الأداء والمحاسبية كمدخل لتحقيق حوكمة الجامعات المصرية: سيناريوهات مقترحة، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، السنة (13) العدد الثاني.
8. أشوك شاندا، شلبا كوبرا (٢٠٠٢): إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
9. الهلالي الشرييني الهلالي (ابريل ٢٠٠١): " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية " ، مجله مستقبل التربية



العربية التي يصدرها المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد السابع، العدد (٢١)، إبريل.

10. انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر (فبراير 2000): "نماذج الجدارة الوظيفية - وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، مجلة خلاصات تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 171.

11. إيمان وصفي كامل (2010): التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

12. أيمن سيد سعيد عبد المعطي (2014): الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للإخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

13. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (يناير 2016): "الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، العدد 167.

14. جمهورية مصر العربية (2005): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة 21، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

15. جمهورية مصر العربية (2012): قرار المجلس الأعلى للجامعات بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية، القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات، المادة 13.

16. جمهورية مصر العربية (2014): القانون رقم 52 لسنة 2014، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

17. جمهورية مصر العربية (2014): المجلس الأعلى للجامعات،

استمارة معايير اختيار القيادات الجامعية، المجلس الأعلى للجامعات.

18. حبيب الصحاف (1997): معجم إدارة الموارد البشرية وشئون

العاملين، مكتبة لبنان، لبنان.

19. خلدون عبد الله الصعوب (2017): دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
20. سامح جميل عبد الرحيم (يناير 2007): " تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة .
21. سحر حسنى أحمد السيد (2009): دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية في ضوء الخبرات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
22. سلامة عبد العظيم حسين: (يونيو 2006): " التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر ، العربي الخامس، الجامعات العربية في القرن الحادى والعشرين" الواقع والرؤى، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، القاهرة.
23. طه كامل رياض (2009) : نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات، وتخطيط السياسات، واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
24. عادل محمد زايد(2017): مدخل مؤسسي لإدارة الأعمال، من إصدارات، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
25. عاطف جابر طه(2013): قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
26. عامر عاشور أبودية (ديسمبر 2010): " 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 الإدارى وتحسين كفاءة التسكين الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب.

27. عبد الملك أحمد على (يناير 2014): " جامعة تعز وتحديات العولمة - دراسة ميدانية"، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، يناير.
28. عبد الناصر محمد رشاد، عماد نجم عبد الحكيم (يناير 2017): " آليات تعزيز الحراك الطلابي الدولي بمؤسسات التعليم العالي في كندا ومصر - دراسة مقارنة"، مجلة التربية - جامعة الأزهر، العدد 172، الجزء الثاني.
29. عثمان عبد الله الصالح (2012): " تنافسية مؤسسات التعليم العالي - إطار مقترح"، مجلة الباحث التي تصدرها جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 10
30. عصام لطفي سيد (2009): إدارة عمليات الدمج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
31. عوض محمد ربيع (سبتمبر 2003): " اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام"، الملتقى العربي حول المواصفات العالمية للجامعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
32. لايل . م . سينسر و سيجان . م . سينسر (1999): الجدارة في العمل - نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
33. مجمع اللغة العربية، (1993): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
34. محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم (ابريل 2015): تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية بالزقازيق، ع 87.
35. محمد صبرى الحوت وآخرون (يناير 2015): " التنافسية بين الجامعات"، مجلة المعرفة التربوية - الجمعية المصرية لأصول التربية بينها - مصر، مج 3، ع 5.

36. محمد عبد الهادي (2007) : الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، العين.
37. محمود سعيد طه (يناير 2000): " الاتجاه إلى تدويل التعليم العالي ، العوامل والملامح والمتطلبات"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 34.
38. مركز دراسات الوحدة العربية (2003): **العولمة وتداعياتها في الوطن العربي**، سلسلة كتب المستقبل، ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت.
39. مفيد الزيدى (2003): **قضايا العولمة والمعلوماتية** ، دار أسامة، عمان.
40. منى عبد الغنى عبد الستار(2013): تصور مقترح لتنمية أدوات القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
41. ناجى عبد الوهاب هلال، على عبد الرؤوف نصار(ابريل 2012): " تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة، رؤية مستقبلية"، مجلة مستقبل التربية العربية التي يصدرها المركز العربي للتعليم والتنمية ، العدد 77.
42. هدى سعد السيد، أميمة حلمي مصطفى(2003): " الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول "، **مجلة التربية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 7
43. همام بدرأوى زيدان(ديسمبر 2005): " أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية"، مجلة التربية، المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 17.
44. هيثم محمد اسماعيل(2015): **إصلاح التعليم الجامعي في مصر بين مواجهة المشكلات ومجابهة التحديات** ، مؤتمر التعليم الجامعي بين الوضع الراهن وثقافة التغيير ، كلية الآداب، جامعة بنها.
45. وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (ابريل

(2005): مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP, وثيقة المشروع, وزارة التعليم العالي, القاهرة.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

(43) Altbach, R. O. Berdahl, & P. J. Gumpert (2005).  
American higher education in the twenty-first century :

social, political, and economic challenges, The Johns Hopkins University Press. 2nd ed.

(44) Bolden, Richard & Gosling Fonathan (2006). "Leadership Competencies: Time to Change the Tune?" **Journal of Leadership**, Vol.2(2), Sage Publications, London

(45) Boyatzis, R. John Wiley & Sons NY: (1982). **The competent manager - A model for effective performance**. New York.

(46) Busch, J. R., O'Brien, T. P., & Spangler, W. D. (2005). "Increasing the quantity and quality of school leadership candidates through formation experiences", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(3), 95-108. Doi: 10.1177/107179190501100308 Butinness School. Press.

(47) Collins, J. (2001). **Good to great: Why some companies make the leap...and others don't**. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

(48) Emiliani, M. L. (2003). "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies ". **Journal of Management Decision**, 41(9), 893-910.

(49) Ferren, A. S., & Stanton, W. W. (2004). **Leadership through collaboration: The role of the chief academic officer**. Westport, CT: American Council on Education and Prager.

(50) Fisher, J. L., & Koch, J. V. (2004). **The entrepreneurial college for Higher Education, for midlevel leadership in postsecondary settings**. New Directions.

(51) G. Hamel and c.k, Prahalad (1994), "Competing for the future" **Journal of Harvard business review**, FROM THE JULY–AUGUST ISSUE, 1994.

(52) Garvin, D. A (2000). **Learning in action: A guide to putting the learning organization to work** Boston, Mi: Harvard Business School Press.

(53) Getha-Taylor, H. (2008). "Identifying collaborative competencies". **Review of Public Personnel Administration**, 28(2), Doi: 10.1177/0734371x08315434

(54) Hammons, J. O., & Keller, L. (1990). "Competencies and personal characteristics of future community college presidents", **Journal of Community College Review**, 18(3).

(55) Henard, Fabrice; et al. (2012). Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, OECD.

(56) Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. **Leadership Quarterly**, 17(4), 398-413. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.04.003 available at www.sciencedirect.com

(57) Jash Bersin (2007). The Role of competencies in driving financial performance, bersin & Associates research report, Available at <http://www.bersino.com>

(58) Jones, Philip, W; (1998). "Globalization and internationalism: Democratic prospects for u, Oriel F.dneation." *Coiwnrative Education* Vol. (34), No. 2.

(59) Krahenbuhl, G. S. (2004). Building the academic deanship: Strategies for success Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers.

(60) Land, P.C. (2003, Winter). From the other side of the academy to academic leadership roles: Crossing the great divide. *New Directions for Higher Education*, Wiley Online Library.

(61) Marquez, Blanca L. Delgado; et al. (2012). "Internationalization of Higher Education m University Institution Rankings: The Influence of National Culture", **Journal of International Education and Leadership**, Vol. (2), Issue (1).

(62) McDaniel, E. A. (2002). "Senior leadership in higher education: an outcomes approach", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(2).

(63) Mulder, M. (2007). "Competence – the essence and use of the concept in ICVT. European "Journal of Vocational Training, No 40 2007/1 – ISSN 1977-0219 (1).

(64) N. N. Knupfer & H. McLellan (2008). Descriptive Research Methodologies, Internet Paper, Available at:

<http://www.coedu.usf.edu/itphdsem/411.pdf>. Accessed at: 13/10/2015.

(65) Padilla, A. (2005). Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents, Westport, CT: **American Council on Education and Praeger Publishers.**

(66) Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Fornham (2002). Competency management in the public sector, Ios press, the Netherlands, [www.books.google.com](http://www.books.google.com)

(67) Tang Weiwei & SUN Jianping (2008). Research on Enterprise Core Competence and Managerial Human Resource Strategy , **Journal of Management Science and Engineering**, Vol.2 No.2 June

(68) U.N.E.S.C.O (1992): The Management of International Co-operation in Higher Education Proceedings of the 3rd UNESCO-NGO Collective Consultation on Higher Education Paris, 9-11 December.





## بيانات أولية :

الاسم / .....

الكلية / .....

الجامعة / .....

أولاً: الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي :

وهي الجدارات الذهنية لدى القائد والخاصة بالتفكير وطرق تطوير

الأداء بالجامعة ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على درجة الموافقة عليها

من وجهة نظركم.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
(1)	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة.			
(2)	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للجامعة.			
(3)	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل الجامعة.			
(4)	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجامعة وأهدافها الإستراتيجية والاتجاهات المعاصرة .			
(5)	فهم احتياجات الطلاب وتلبيتها باحتراف ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.			
(6)	تذليل العقبات التي تعترض العمل الجامعي وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.			
(7)	صنع القرارات الجامعية وفق معايير علمية سليمة.			
(8)	توقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها.			



وهي الجدارات التي تتعلق بالتصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين ومن ثم تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل او السمات الخاصة بأسلوب القائد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على درجة الموافقة عليها من وجهة نظركم.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
(17)	تحقيق جودة العمل الجامعي وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية..			
(18)	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية وفق المعايير العلمية العالمية .			
(19)	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالجامعة.			
(20)	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمتعلمين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.			
(21)	امتلاك روح المبادرة والسبق إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي الفعلية.			
(22)	البحث عن الفرص			

			الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.	
			عقد اتفاقات تؤامه مع الجامعات المتقدمة تشمل تجديد البرامج الدراسية ومحتواها ونظم التقييم بها.	(23)
			عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج.	(24)
			وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.	(25)
<b>جدارات أخرى ترون إضافتها:</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				

ثالثاً: جدارات الحزم التقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

:

وهي الجدارات التي تتعلق بالسّمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للقائد في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في أداء العمل الإداري ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على درجة الموافقة عليها من وجهة نظرکم.

درجة الموافقة			العبارة	م
ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	(26)
			القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالجامعة.	(27)
			القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.	(28)
			القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	(29)
<b>جدارات أخرى ترون إضافتها:</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				

رابعًا: جدارات الحزم الشخصية السلوكية:

وهي الجدارات التي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجامعة كمؤسسة، إلي جانب الانضباط الذاتي والقُدوة الحسنة ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على درجة الموافقة عليها من وجهة نظرکم.

درجة الموافقة			العبرة	م
ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على علاجها .	(30)
			الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.	(31)
			علاج مشكلات الطلاب بشكل فوري وسريع .	(32)
			وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.	(33)
			القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.	(34)
			القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل من خلال منحهم الصلاحيات والمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال.	(35)
			القدرة على تحديد الوضع الحالي للجامعة وما تعانيه من مشكلات .	(36)
			القدرة على التعامل مع القوى الخفية والتكتلات غير الرسمية والتي تؤثر على العمل الجامعي .	(37)
			الحزم في مواجهة المرءوسين	(38)

درجة الموافقة			العبارة	م
ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			بأسباب تدنى الأداء وعلاج ذلك .	
			(39) رفض الطلبات غير المنطقية للمرءوسين ووضع نظام للتصرفات داخل الجامعة .	
			(40) القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	
			(41) تحفيز المرءوسين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير.	
			(42) امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في المرءوسين.	
<b>جدارات أخرى ترون إضافتها:</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				

خامسًا: جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية :

وهي الجدارات التي تتعلق بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والاهتمام بمشاعرهم ورغباتهم ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على درجة الموافقة عليها من وجهة نظركم.

درجة الموافقة			العبارة	م
ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			(43) الاستجابة لمشاعر أعضاء هيئة	



			التدريس وحالتهم المزاجية.
			(44) الإصغاء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتفهم أفكارهم.
			(45) تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالجامعة.
			(46) تحديد الاحتياجات الحقيقية للطلاب خاصة الاحتياجات النفسية.
			(47) تلبية احتياجات الطلاب وفق الإمكانات المتاحة داخل الكلية أو الجامعة.
			(48) التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للطلاب والعمل على تجنب حدوثها.
<b>جدارات أخرى ترون إضافتها:</b>			
.....			

سادساً: جدارات الفعالية الشخصية :  
وهي الجدارات التي تتعلق بالقدرة علي التعامل مع الصعوبات أو  
الضغوط المباشرة من المناخ المحيط ، ضع علامة (√) أمام كل عبارة بناء على  
درجة الموافقة عليها من وجهة نظركم.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
(49)	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.			

			(50) التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.
			(51) التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات الجامعية.
			(52) تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.
			(53) العمل على تذليل العقبات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس والعاملين عن أداء أعمالهم
<b>جدارات أخرى ترون إضافتها:</b>			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة خبراء استمارة استطلاع الرأي

فيما يلي قائمة بأسماء السادة الأساتذة الخبراء الذين قاموا بتعبئة استمارة

استطلاع الرأي بشأن الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات

المصرية، مرتبة ترتيباً هجائياً

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة حلوان، والرئيس الأسبق للقسم، وخبير ونائب مدير مركز ضمان الجودة بجامعة حلوان ومديره الأسبق، ومدير وحدة التدريب بمركز ضمان الجودة	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	1

الوظيفة	الاسم	م
بجامعة حلوان، ومدير مركز القياس والتقويم الطلابي بجامعة حلوان ، وعضو المكتب الفني للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.		
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، والرئيس الأسبق للقسم، والمدير الأسبق لوحدة الجودة بالكلية، والوكيل الأسبق للكلية.	أ.د/ أحمد محمد غانم	2
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، والمدير السابق لوحدة التخطيط الإستراتيجي بالكلية.	أ.د/ أحمد نجم الدين عيدر اوس	3
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية ، جامعة بنى سويف، ووكيل الكلية للدراسات العليا، والوكيل الأسبق لشئون الطلاب بالكلية، والوكيل السابق لخدمة المجتمع وتتمية البيئة بالكلية.	أ.د/ اسامة محمود قرني	4
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، والرئيس الأسبق لقسم أصول التربية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ووكيل الكلية.	أ.د/ أشرف محمود أحمد	5
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ، كلية البنات، جامعة عين شمس، والمدير الأسبق للأكاديمية المهنية للمعلمين	أ.د/ حنان إسماعيل أحمد	6
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس والرئيس الأسبق للقسم، والمدير الأسبق لوحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية.	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	7
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس والرئيس الأسبق للقسم، والمدير الأسبق لمركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس.	أ.د/ شاكر محمد فتحى أحمد	8
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، والعضو السابق بالمكتب الفني للهيئة القومية لضمان جودة التعليم	أ.د/ صفاء أحمد شحاته	9

الوظيفة	الاسم	م
والاعتماد		
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس، والرئيس السابق للقسم، والوكيل الأسبق للكلية.	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	10
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة سوهاج .	أ.د/ عبد الباسط محمد دياب	11
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ورئيس القسم، ووكيل الكلية الأسبق، والمدير الأسبق لمركز التعليم المفتوح بجامعة كفر الشيخ	أ.د/ عبد الجواد السيد بكر	12
أستاذ ورئيس قسم التربية الخاصة بكلية التربية، جامعة عين شمس، والرئيس الأسبق لقسم الصحة النفسية بالكلية، والمدير الأسبق لمركز الإرشاد النفسي بالكلية، ووكيل الكلية، وعميدها الأسبق.	أ.د/ عبد العزيز السيد الشخص	13
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.	أ.د/ عبد العزيز أحمد داود	14
أستاذ أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ووكيل الكلية وعميدها الأسبق.	أ.د/ عبد المنعم محمد محمد	15
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة، بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، والوكيل الأسبق للكلية	أ.د/ فاروق شوقي صادق البوهى	16
أستاذ المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، والعميد الأسبق للكلية	أ.د/ محمد أمين المفتى	17
أستاذ علم النفس التربوى، كلية التربية - جامعة عين شمس، والوكيل الأسبق للكلية، والمدير الأسبق لمركز القياس والتقويم بجامعة عين شمس	أ.د/ محمود أحمد عمر	18
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ورئيس القسم، ووكيل الكلية السابق.	أ.د/ نبيل سعد خليل	19

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية، جامعة عين شمس .	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	20
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة حلوان، ورئيس القسم ووكيل الكلية الأسبق.	أ.د/ هندأوى محمد حافظ	21
أستاذ المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، والرئيس الأسبق للقسم ، والمدير الأسبق لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة عين شمس.	أ.د/ يحيى عطية سليمان	22