

الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق دراسة ميدانية

د/ محمد عيد عتريس

الأستاذ المساعد بالقسم

ملخص :

تعد الرشاقة القيادية أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة ، والتي تستخدم لمساعدة القيادات على أن تمارس عملها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية شديدة التعقيد والغموض وعدم اليقين والتغيير المتسارع، وكيفية الاستجابة والتكيف مع التحديات والمتغيرات، من خلال امتلاكها لمجموعة من الكفايات الأساسية وما يرتبط بها من مهارات وممارسات.

وتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على واقع الرشاقة القيادية وكيفية تنمية كفاياتها وتحسين ممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

واستخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال الإجراءات المنهجية التالية :

- وصف الإطار الفكري للرشاقة القيادية في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة .
- عرض وتحليل ملامح الوضعية الراهنة للرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.
- رصد وتحليل واقع تطبيق الرشاقة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر عينة البحث، والتي بلغت (٩٢) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ونسبة ٣٤.٩٨٪ من المجتمع الأصلي للبحث .

- تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتنمية كفايات الرشاقة القيادية
وتحسين ممارستها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية : الرشاقة القيادية ، رؤساء الأقسام الأكاديمية.

Leadership Agility among the Heads of Academic Departments at the Faculty of Education, Zagazig University- a field study

Abstract :

Leadership agility is one of the most important modern leadership methods, which are used to help leaders practice their work efficiently and effectively in a highly complex, ambiguous, uncertain and rapidly changed competitive environment, and how to respond and adapt to challenges and changes, by possessing a set of the basic competencies and their associated skills and practices.

The main objective of the research was to identify the reality of leadership agility and how to develop its competencies and improve its practices among the heads of academic departments at the Faculty of Education, Zagazig University.

The research used the Descriptive Approach, through the following methodological procedures:

- Description of the intellectual framework for leadership agility in contemporary administrative and educational literature.
- Presentation and analysis of the features of the current state of leadership agility among the heads of academic departments at the Faculty of Education, Zagazig University.
- Monitoring and analyzing the reality of the application of academic agility among the heads of academic departments at the Faculty of Education, Zagazig University from the

point of view of the research sample, which amounted to (92) members of the faculty and the supporting body, and a percentage of 34.98% of the original research community.

- Presenting a set of procedural proposals to develop leadership agility competencies and improve their practices among the heads of academic departments.

Keywords: leadership agility , heads of academic departments.

مقدمة :

تعد القيادة لبنة الأساس فى نجاح واستمرار وتميز أى مؤسسة تسعى للوصول إلى أفضل المستويات من الريادة والتميز والمنافسة، ومن أجل تحقيق تلك الريادة والتميز واستدامة المنافسة، أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة فى فلسفة القيادة الحديثة عدة مفاهيم ومصطلحات تحث المؤسسات على التكيف والاستجابة الفعالة للمتغيرات والتحديات، وكان من بين هذه المصطلحات الرشاقة القيادية.

وفى ظل أزمة فيروس كورونا المستجد Covid-19 يعيش عالم اليوم حالة من الاضطراب والغموض والتعقيد والظروف والمستجدات الطارئة وغير المتوقعة والعنفية أحياناً، إضافة إلى التغيير المتسارع وزيادة حدة المنافسة وعدم اليقين، الأمر الذى يتطلب قيادات رشيقة تستطيع الاستجابة لتلك التحديات والتعاطى والتكيف الفعال معها بشكل استباقي .

وفى هذا السياق أكدت احدي الدراسات على أن المعدلات المذهلة للتغيير التكنولوجى، والدرجة غير المسبوقة فى الاضطراب والغموض والتعقيد، تستوجب الحاجة الماسة إلى قيادات رشيقة فعالة، لأن القادة التقليديين لا يقدرّون على الاستجابة لتلك المتغيرات بالسرعة الكافية وبالكفاءة المطلوبة^(١).

وتعد الرشاقة مفتاح نجاح القيادات فى تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، من خلال زيادة قدرتها على التفكير الاستراتيجى والإبداعى، كما إن الرشاقة أكبر من

مجرد عملية تطوير أداء، لأنها يمكن أن تكون أساساً قوياً واستراتيجياً لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

والرشاقة القيادية هي مجموعة من الأنشطة والآليات التي تقوم بها قيادة المؤسسة، بحيث يمكنها مواكبة التغيير وقيادته، والقدرة على البقاء وسط بيئة تتسم بالغموض وعدم اليقين، من خلال الاستخدام الذكي للفرص وتقليل التهديدات، والاعتماد على الابتكار كمدخل لحل المشكلات، إضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات وبالطريقة الصحيحة⁽²⁾.

فالرشاقة القيادية هي قدرة إدارة المؤسسة على الاستجابة السريعة والاستباقية في التعاطي مع المتغيرات المفاجئة في ظروف السوق، والتعامل بمرونة وإبداع مع تلك المتغيرات.

وثمة فجوة واضحة ومستمرة في تطبيق كل من الرشاقة التنظيمية والاستراتيجية والتشغيلية، وأحد أهم أسباب تلك الفجوة والتي جعلت كل هذه الأنواع من الرشاقة مجرد طموح أكثر منه واقعاً مطبقاً، هو غياب القيادة الرشيقة، إذ لا يمكن تحقيق أي نوع من أنواع الرشاقة السابقة بدون رشاقة قيادية⁽³⁾.

وتعد الرشاقة القيادية بمثابة مجموعة من الأبعاد والكفايات المتمثلة في كفايات تحديد السياق، أصحاب المصلحة، الإبداع والابتكار، والقيادة الذاتية. وتتطلب هذه الكفايات الأربعة عدة مهارات وممارسات ومبادرات منها : المناقشات والحوارات البناءة، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التفكير الاستراتيجي وغيرها⁽⁴⁾.

ومن ثم تعد الرشاقة القيادية أحد الأساليب القيادية الحديثة، والتي تستخدم لمساعدة القيادات على أن تمارس عملها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية شديدة التعقيد والغموض والاضطراب وعدم اليقين والتغيير المتسارع، والتكيف الفعال مع تلك التحديات من خلال امتلاكها لمجموعة من الكفايات Competences، ومجموعة من المهارات والممارسات المرتبطة بها Practices.

ولذلك تتضمن الرشاقة القيادية منظورين متكاملين ومتراپطين، الأول : المنظور الفلسفى المفاهيمى التنظيرى، ويرتبط بالمبادئ والأسس التوجيهية والأهداف والكفايات، والثانى : المنظور العملى التطبيقى، ويرتبط بمجموعة من المهارات والسلوكيات والممارسات والأداءات الواقعية، والتي ينبغى أن تتوافق وتتكامل مع المنظور الفلسفى.

وتتعدد التحديات والمؤثرات العالمية والمحلية المؤثرة على الجامعات بوجه عام، وعلى القيادات الجامعية بوجه خاص، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بوجه أخص، إضافة إلى أن القيادات الجامعية هى المؤهلة لفهم تلك التحديات والمتغيرات، والقادرة على التفاعل بإيجابية معها، كما إنها هى الركيزة الأساسية التى يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والمؤثرات الحيوية مثل : العولمة، الثورة العلمية والتكنولوجية، تحدى المعرفة، التحول الرقمى وثورة الاتصالات، تحدى فيروس كورونا، وتحديات التنافسية والريادة والتميز.

ورئيس القسم الأكاديمى هو ذلك الشخص المعين رسمياً بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لتنفيذ السياسة العامة للقسم، والإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها^(٥).

ويمثل رئيس القسم الأكاديمى القيادة الأكاديمية والإدارية، باعتباره المسئول عن إنجاز المهام الملقاة على عاتق القسم الأكاديمى بالجامعة، وحتى يستطيع ترجمة أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها إلى ممارسات أكاديمية وإدارية على أرض الواقع، فلا بد من امتلاكه المهارات والكفايات القيادية التى تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية^(٦).

وقد قامت مصر بعدد من الجهود والمبادرات لتنمية وتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بوجه خاص، والقيادات الجامعية بوجه عام، منها : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والتى تعد القيادة والإدارة واحدة من أهم

الجدارات التدريبية للبرنامج، كما أكدت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى إصدارها الثالث يوليو ٢٠١٥ فى المعيار الثانى "القيادة والحوكمة" على ضرورة اختيار القيادات الجامعية المؤهلة وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية، بالإضافة إلى تنمية قدراتها ومهاراتها، كما أكدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ فى مسارها الأول، المحور الثالث على تطوير معايير شغل الوظائف القيادية بالجامعات المصرية.

كما قامت بعض الجامعات المصرية بجهود ومبادرات عديدة فى مجال تنمية القيادات الجامعية وتطوير أدائها، واستحدثت برامج وجدارات جديدة للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، كما حدث فى جامعات الاسكندرية وحلوان والمنصورة والقاهرة والزقازيق.

وفى هذا الشأن قامت جامعة الزقازيق بتنفيذ البرنامج التدريبى لإعداد القيادات الجامعية، والذى نفذته مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فى الفترة ٤ - ٦/١٠/٢٠٢١م، وتضمن البرنامج عدة جلسات تدريبية كما يلى^(٧) :

- التخطيط الاستراتيجى.
- دور القيادات فى جودة التعليم.
- التطوير المؤسسى.
- الجوانب المالية والإدارية والقانونية.
- القضايا القومية ومكافحة الفساد.
- إدارة الأزمات والكوارث.
- إدارة تطوير الذات والتغلب على ضغوط العمل.

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية المبذولة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وتنميتهم وتحسين ممارساتهم القيادية، إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى وجود سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة فى هذا الشأن.

فقد أكدت إحدى الدراسات على أن ثمة خلل فى بعض جوانب أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ، من أهمها^(٨) :

- ضعف وضع رؤية واضحة للعمل داخل القسم بالمشاركة مع أعضاء القسم.
 - ضعف إشراك أعضاء القسم فى صنع القرارات واتخاذها.
 - ضعف الآليات الفعالة لتكوين صف ثان من القيادات.
 - ضعف تشجيع العمل الجماعى داخل القسم.
 - ضعف امتلاك الإرادة القوية لديهم للاعتراف بالأخطاء ومراجعة الأداء.
 - ضعف تشجيع الأعضاء على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة.
 - قلة تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء القسم ولاسيما القدامى منهم.
 - قلة التصرف بسرعة وحسم فى حل مشكلات القسم.
- وأشارت دراسة أخرى إلى عديد من السلبيات وأوجه القصور فى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ، منها^(٩) :
- الافتقار إلى الصلاحيات الكافية والتفويض الفعلى لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.
 - انخفاض الدافعية الذاتية لدى رؤساء الأقسام ، مما يجعلهم يميلون إلى الانسحاب فى المواقف التى تظهر قدراتهم ومهاراتهم القيادية.
 - التقيد الزائد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
 - الجمود الإدارى ونقص المرونة فى تنفيذ القرارات.
 - الافتقار إلى المهارات الضرورية اللازمة للتغيير والتجديد.
 - ضعف المهارات الإدارية والفنية والقيادية لدى رؤساء الأقسام.

- ضعف الدعم والمساندة للعمل الجماعى والتعاونى وروح الفريق.
- رفض بعض رؤساء الأقسام الخروج عن الحلول التقليدية، ورفض أية محاولات للتغيير فى نمط العمل، بسبب التمسك بالمألوف والمتعارف عليه وبأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة.
- وأكدت إحدى الدراسات على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يتعاملون باحترام - إلى حد كبير - مع زملاء العمل، ولا يراعون تنوعهم ثقافياً ومعرفياً وسياسياً وعقدياً، وقد يعزى هذا لندرة تطبيق معايير اختيار القيادات عند اختيار وتنصيب رؤساء الأقسام، لأنهم يعينون بالأقدمية طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات فى هذا الشأن⁽¹⁰⁾.
- وأشارت دراسة إلى ضعف رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية فى التغيير، بسبب أنهم يتبنون الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية، خوفاً من الفشل الذى قد يتحقق مع أية محاولة للتغيير أو التطوير، وفى هذا السياق أشارت هذه الدراسة إلى ما يلى⁽¹¹⁾:
- قلة تشجيع رؤساء الأقسام لأعضاء القسم على إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم.
- ضعف امتلاك رؤساء الأقسام لإرادة قوية للاعتراف بأخطائهم.
- ضعف تطوير الخدمات التى يقدمها القسم بما يتلاءم مع التغيرات فى البيئة المحيطة.
- فى حين أكدت إحدى الدراسات على أن ثمة خلل فى إدارة أو قيادة الذات لدى كثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن أهم مظاهر ذلك⁽¹²⁾:
- ضعف القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة.
- ضعف القدرة على الاعتراف بالخطأ والعمل على تصحيحه.

- ضعف القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.
 - ضعف التعامل بمرونة مع الآخرين.
 - ضعف القدرة على الاستماع الإيجابي وإقناع الآخرين بأفكاره.
- ولاشك أن هذا الضعف والخلل في قيادة الذات لدى رؤساء الأقسام ، يرتبط - بشكل أو بآخر - بمهارات وكفايات الرقابة القيادية، والتي تعد قيادة الذات واحدة من أهم أبعادها وكفاياتها.
- وأكدت دراسة على قيام بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرارات بشكل فردي ودون مشاركة فاعلة، مما يدل على تسلط الإدارة ، وضع المشاركة في صنع القرار، وهذا بدوره يتطلب تغييراً مخططاً في أداء القيادات⁽¹³⁾.
- كما أشارت دراسة إلى عزوف بعض القيادات الجامعية - بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية - عن استخدام الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، واعتمادهم على الأساليب التقليدية في الإدارة الجامعية، ومقاومتهم للتجديد والتغيير⁽¹⁴⁾.
- ولاشك أن هذه المظاهر العديدة من أوجه القصور والخلل والسلبيات في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، إنما يعود إلى عديد من المعوقات والأسباب ، من أهمها :
- **محدودية وضعف طرق اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية :**
- حيث يعتمد الاختيار والتعيين على كفاءتهم الأكاديمية في البحث والتدريس واعتبارات الثقة والأقدمية، أكثر من الاعتماد على المهارات والجدارات والكفايات الإدارية والقيادية.
- وفي هذا الصدد أكدت دراسة على أنه من أهم المشكلات التي تعاني منها القيادات الجامعية عموماً، هي الاعتماد على الألقاب العلمية لشغل الوظائف الأكاديمية والقيادية بالجامعة، وقلة وجود برامج تدريبية متخصصة لشغل هذه الوظائف⁽¹⁵⁾.

- ضعف إعداد وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية :

فكثير ممن يتولون هذا المنصب يبدأون عملهم فى رئاسة القسم، دون سابق إعداد أو تدريب أو تأهيل متخصص أو خبرة إدارية كافية، فهم يأتون الى هذا المنصب القيادى من صفوف أعضاء هيئة التدريس، فأصبحت كفاءته فى التدريس والبحث العلمى هى الأساس فى اختياره وتعيينه، كما أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ فى الاعتبار الجدى قدرتهم على القيادة والإدارة⁽¹⁶⁾.

كما إن البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية غير كافية، ويقتصر معظمها على بعض الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية، دون دراسة حقيقية للاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وافتقار محتواها للاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء أو الأساليب القيادية الحديثة، واقتصار الغرض منها على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقى فى غالب الأحيان⁽¹⁷⁾.

- معوقات إدارية وتنظيمية ، ومن أهمها :

- سيادة النمط المركزى فى الإدارة الجامعية بوجه عام.
- سيادة ثقافة الفردية وضعف العمل الجماعى وفرق العمل، وضع ثقافة العمل المؤسسى لدى القيادات الجامعية.
- جمود وتقادم عديد من القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية المنظمة للعمل فى الجامعة، وعدم ملاءمة بعضها للتغيرات والتحديات والمستجدات الطارئة فى المجتمع.
- انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بمستوياتها المختلفة فى الجامعة.
- البيروقراطية الإدارية والتمسك بالمألوف وبالأنماط الإدارية التقليدية التى لا تشجع على الإبداع والابتكار والمشاركة والتمكين والتجديد.

- ضعف المناخ التنظيمي الجامعي المحفز للريادة والتميز والتفويض والعمل الجماعي والمبادأة والمرونة والرشاقة القيادية.
- ضعف الاستقلال الإداري والمالي للجامعات المصرية ، والذي ينعكس سلباً على مدى قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوارهم الإدارية والقيادية بالحرية والمرونة الكافية.

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تنمية الرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري للرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما أهم ملامح الجهود والمبادرات المصرية لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية؟
- ٣- ما واقع الرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية لتنمية الرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق ؟

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في كيفية تنمية الرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- الوقوف على الإطار الفكري للرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على أهم ملامح الجهود والمبادرات المصرية لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٣- رصد وتحليل واقع تطبيق الرشاقة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن أن تسهم في تنمية الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي :

- أهمية ومحورية المركز الوظيفي الذي يشغله رئيس القسم الأكاديمي، فالأقسام الأكاديمية هي حجر الزاوية في الجامعات، وعن طريقها يتم اقتراح معظم القرارات الإدارية في الجامعة، ومن ثم تأتي أهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية ودورهم المحوري في تحقيق أهداف القسم، وتحقيق رسالة الجامعة، باعتبار أن رئيس القسم هو العنصر الفاعل في جودة البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة، ولا يمكن أن تحقق الجامعة أهدافها المنشودة، إلا من خلال رؤساء أقسام يمتلكون المهارات والقدرات والكفايات القيادية المطلوبة والمتطورة والمتجددة، ومنها كفايات الرشاقة القيادية.
- أهمية الرشاقة القيادية كأحد التوجهات القيادية الحديثة، والتي تعد أحد أهم المفاتيح الأساسية في نجاح القيادات في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، من خلال زيادة قدرتها على فهم السياق المحيط بالقسم الأكاديمي وتحليله وفهم المتغيرات والتحديات المحيطة واستثمار ما بها من فرص، وتنمية مهارات التفكير

الاستراتيجي والإبداعي وقيادة التغيير وقيادة فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي والمناقشات البناءة.

كما تعد الرقابة القيادية واحدة من أهم القدرات القيادية المطلوبة والأكثر إلحاحاً اليوم ، ولاسيما في ظل البيئة شديدة التنافسية والغموض والتعقيد والتغيير وعدم اليقين ، وما تفرضه من تحديات ومتغيرات تتطلب امتلاك كفايات الرقابة القيادية ومهاراتها . كما أنه لا يمكن أن تنجح الرقابة الاستراتيجية أو التنظيمية إلا من خلال الرقابة القيادية.

- على المستوى التطبيقي يمكن للنتائج والمقترحات التي يخرج بها هذا البحث أن تفيد المسؤولين وصانعي القرار على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم بالجامعات المصرية في التعرف على توجه أو أسلوب قيادي حديث، قد يساهم في معالجة بعض أوجه القصور في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، بل والتعرف على كيفية تفعيل آليات تطبيقه على أرض الواقع، وكيفية تنميته لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية :

أ- الحدود الموضوعية :

١- ركز البحث الحالي في تناوله للرقابة القيادية - ولاسيما - في الشق الميداني - على محورين أساسيين هما :

١- ١- كفايات الرقابة القيادية ، وتشمل :

- رقابة تحديد السياق
- رقابة الإبداع والابتكار
- رقابة أصحاب المصلحة
- رقابة القيادة الذاتية

١- ٢- ممارسات الرشاقة القيادية ، وتشمل :

- قيادة فرق العمل
- قيادة التغيير
- قيادة ملهمة ومؤثرة فى الآخرين
- المرونة والتكيف الفعال
- المناقشات والحوارات البناءة
- التفكير الاستراتيجى
- التمكين وتفويض السلطة للآخرين

ب- الحدود البشرية :

نظراً لأن البحث الحالى معنى بالرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية، جامعة الزقازيق، فيكون من المنطقى تطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية، باعتبارهم أكثر الفئات اتصالاً بمهام وممارسات رؤساء الأقسام، ومن ثم أكثر قدرة على تقييم مدى ممارسة رؤساء الأقسام لكفايات الرشاقة القيادية ومهاراتها وممارساتها على أرض الواقع، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بلغت (٩٢) فرد ، ونسبة (٣٤,٩٨%) من المجتمع الأصلي للبحث.

ج- الحدود المكانية :

اقتصر البحث الحالى على تناول كلية التربية جامعة الزقازيق ، باعتبارها من الكليات الفريدة التى تجمع بين الأقسام والتخصصات العلمية والأدبية والتربوية والنفسية ، كما تضم عدة برامج جديدة مميزة فى مرحلتى الليسانس والبيكالوريوس والدراسات العليا ، ومن ثم فهى تكاد تكون صورة مصغرة للجامعة ، كما إن لها خصوصية وقيمة جوهرية لا تدانيها فى ذلك كلية أخرى ، فهى الكلية المسؤولة عن إعداد المعلم ، والذي هو عصب العملية التعليمية برمتها وعمودها الفقري.

د- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية فى الفصل الدراسى الأول للعام الجامعى ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث :

تتضمن مصطلحات البحث ما يلى :

١- الرشاقة Agility :

الرشاقة - لغة - مصدر رشق ، رشاقة الأسلوب : جماله ورقته ، رشاقة الجسم : جماله وخفته، ورشق الماشى فى مشيته : خف وأسرع، ورشق صاحبه : سايره، ورشيق فى عمله : خفيف وسريع فى العمل، ورشيق : خفيف الحركة، ورشق يرشق رشقاً فهو راشق ورشيق والمفعول مرشوق⁽¹⁸⁾.

وفى المعجم الوجيز، رشق، رشاقة، حسن قدة ولطف، ورشق فى عمله : خف وأسرع، فهو رشيق⁽¹⁹⁾. وفى قاموس أكسفورد الإنجليزى agility أى رشيق، خفيف الحركة⁽²⁰⁾، كما تعرف فى نفس القاموس بأنها القدرة على التحرك والاستجابة بسرعة وسهولة، والقدرة على التفكير بسرعة وبطريقة ذكية⁽²¹⁾. وتعرف الرشاقة بأنها القدرة على العمل بسرعة وكفاءة فى الاستجابة للمتغيرات والتحديات البيئية⁽²²⁾.

والرشاقة سمة قيادية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأبعاد لتمكين الفرد من تحقيق التوازن والتوافق والاستجابة السريعة والدقيقة والذكية للمتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة وتحديات مفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والحكمة.

٢- الرشاقة القيادية Leadership Agility :

تعرف بأنها قدرة القائد على التعامل مع الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة وغير المستقرة، من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات سريعة وحاسمة ومرنة وحكيمة وفعالة⁽²³⁾.

وهى القدرة على القيادة بفعالية وحكمة فى ظل ظروف التغيير السريع وعدم اليقين وعندما يتطلب الأمر النظر فى الآراء والأولويات المتعددة والمتنوعة⁽²⁴⁾.

كما تعرف بأنها مجموعة من الممارسات والسلوكيات المرتبطة بالكفايات والأبعاد الأربعة للرشاقة القيادية : رشاقة تحديد السياق ، رشاقة أصحاب المصلحة، الرشاقة الإبداعية، ورشاقة قيادة الذات، وتتطلب هذه الكفايات مجموعة من الممارسات أو المبادرات المرتبطة بالمناقشات المحورية، قيادة الفريق ، وقيادة التغيير التنظيمى⁽²⁵⁾.

والرشاقة القيادية – اجرائياً – مجموعة من الكفايات والممارسات المرتبطة بها والتى تجعل رئيس القسم الأكاديمي قادراً على الاستجابة السريعة والاستباقية للمتغيرات والتحديات المحيطة والمؤثرة على القسم، والتكيف الفعال معها بقدر من الحكمة والسرعة والتوازن والإبداع والمرونة، بما يساهم فى تطوير الأداء وزيادة قدرة القسم على البقاء والاستدامة والتميز.

٣- رئيس القسم الأكاديمي :

رئيس القسم الأكاديمي أو العلمى هو ذلك الشخص الذى يتحمل عبء الإشراف المباشر على القسم، حيث يتولى مهام إدارته، وتكمن مهمة رئيس القسم كما حددها قانون تنظيم الجامعات فى "الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية فى القسم، فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها"⁽²⁶⁾.

ويمثل رئيس القسم القيادة الإدارية والأكاديمية، باعتباره المسئول عن إنجاز المهام الملقاة على عاتق القسم العلمى، وحتى يستطيع ترجمة أهداف الجامعة إلى ممارسات أكاديمية وإدارية، لابد من امتلاكه المهارات والكفايات القيادية التى تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية⁽²⁷⁾.

ويعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم ، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة

للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، وفى حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين بالقسم، ويكون له حق حضور مجلس الكلية، إلا عند النظر فى شئون توظيف الأساتذة⁽²⁸⁾.

وتضم كلية التربية جامعة الزقازيق خمسة أقسام أكاديمية هي : المناهج وطرق التدريس، أصول التربية، علم النفس التربوي، الصحة النفسية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

منهج البحث :

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى، الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما هى فى الواقع، ويهتم بوصفها كمياً وكيفياً لتوضيح خصائصها وملامحها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات التى قد تسهم فى فهم هذا الواقع، ومن ثم تطويره أو إصلاحه.

وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال الإجراءات المنهجية التالية :

- وصف الإطار الفكرى للرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- عرض وتحليل أهم ملامح الجهود والمبادرات المصرية لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- رصد وتحليل الواقع الميدانى للرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر عينة البحث .
- تقديم بعض المقترحات الإجرائية لتنمية الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي :

أ- الدراسات العربية :

نظراً لعدم وجود دراسات عربية عن مصطلح "الرشاقة القيادية" بعينه كأحد الأساليب والآليات القيادية الحديثة ، يعرض الباحث لبعض الدراسات العربية التي أجريت على مصطلح "القيادة الرشيقة" كأحد الأنماط القيادية، وذلك على النحو التالي :

١- حكمت محمد يوسف سعيد ، محمود حامد حسين المقدادي، درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية ، ٢٠٢٠⁽²⁹⁾ :

هدفت الدراسة إلى بيان درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعادها : الصبر، الهدوء، الثقة، الحكمة، الموضوعية، والتواضع وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمى المدارس الخاصة فى لواء الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفى، وطبقت دراسة ميدانية على عينة من معلمى ومعلمات المدارس الخاصة فى لواء الجامعة فى العاصمة عمان فى الأردن، بلغ عددها (٤٧٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة وبناء وتحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة.

٢- آية محمود مخامرة ، محمد عبود الحراحشة، درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين فى جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة ، ٢٠٢٠⁽³⁰⁾ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين فى جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفى ، وطبقت استبياناً على عينة من الإداريين بلغت (٢٧٠) ومن الأكاديميين وبلغت (٢٠٠) فرداً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين للقيادة الرشيقة بأبعادها

(تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسى، والعاملين متعددى الوظائف)
جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات
استجابة أفراد العينة تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمى والمسمى الوظيفى.

٣- جلال إسماعيل عوض شبات ، دور القيادة الرشيدة فى تحفيز العاملين بالمؤسسات الصحية ،
٢٠٢٠ (٣١) ؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيدة فى تحفيز العاملين فى
المؤسسات الصحية، واتبعت المنهج الوصفى التحليلى وطبقت استبياناً على (١٤٠) فرداً
يمثلون اتحاد لجان العمل الصحى، وتوصلت إلى أن أبعاد القيادة الرشيدة (التواضع،
الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء، والثقة) تتحقق بصورة مرتفعة وأن ثمة علاقة
إيجابية قوية بين القيادة الرشيدة وتحفيز العاملين.

٤- بحاش هجيرة ، القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة ، دراسة ميدانية
٢٠٢٠ (٣٢) ؛

هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء
السمعة التنظيمية للمؤسسة، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت استبياناً على
عينة من الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية بلغت (٥٥) فرداً، وتوصلت إلى
وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية سواءً على المستوى
العام ، أو على مستوى الأبعاد الفرعية لكل من القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية.

٥- سوسن يوسف السليمات ، رامى إبراهيم عبد الرحمن الشقران ، مستوى تطبيق القيادة
الرشيدة لدى مديرى المدارس فى العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسى ، ٢٠٢١ (٣٣) ؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديرى
المدارس وعلاقتها بالتميز المدرسى من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج
المسحى الارتباطى، وطبقت استبياناً على (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن
مستوى تطبيق القيادة الرشيدة بأبعادها الثلاثة (التواضع، الهدوء، الحكمة) لدى

مديري المدارس جاء متوسطاً، وأن مستوى التميز المدرسى بشكل عام جاء متوسطاً ،
وأن ثمة علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيدة ومستوى التميز
المدرسى.

٦-دمرون فريدون عبد الله ، برشك صالح محمد ، سلوكيات القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز
روحانية مكان العمل ، ٢٠٢١⁽³⁴⁾ ؛

هدفت إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة الرشيدة بأبعادها (التواضع، الثقة ،
الهدوء، الصبر، الحكمة) في تعزيز روحانية مكان العمل والمتمثلة في العمل الهادف،
محازاة القيم، الانتماء، الاندماج الوظيفي في جامعة نولج، واستخدمت المنهج
الوصفي ، وطبقت استبياناً على عينة من الكوادر التدريسية عددهم (٥٧) فرداً،
وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين المتغيرات وأبعادها، وأوصت بضرورة اتباع
القيادات الإدارية في جامعة نولج لسلوكيات القيادة الرشيدة.

٧-إبتسام على عبد الهادي السواعير ، بيان ظاهر دوشان الماضي ، القيادة الرشيدة وعلاقتها
بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية ، ٢٠٢١⁽³⁵⁾ ؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الرشيدة بمواجهة ضغوط العمل
لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت
المنهج الوصفي، وطبقت استبياناً على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (٣٠٢) فرداً،
وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الرشيدة بأبعادها
(الإداري والأكاديمي والسلوكي) جاءت بدرجة مرتفعة، وأن ممارستهم لضغوط
العمل جاء متوسطاً، وأن ثمة علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الرشيدة
ومواجهة ضغوط العمل.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

ويتم عرضها على النحو التالي :

١- موفى ك.يان ، الرقابة القيادية وتأثيرها على التعلم التنظيمى والابتكار التنظيمى ، ٢٠١٨⁽³⁶⁾ :

هدفت الدراسة إلى اختبار وتحليل مدى التأثير الإيجابى المهم للرقابة القيادية تجاه كل من التعلم التنظيمى والابتكار التنظيمى، وطبقت استبيان على (١٧٠) فرداً من مالكي ومديرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى جميع أنحاء العالم، وتوصلت إلى أن الرقابة القيادية لها تأثير إيجابى فى زيادة كل من التعلم التنظيمى والابتكار التنظيمى، وأن التعلم التنظيمى يؤدي إلى زيادة معدلات الابتكار التنظيمى، وأن الرقابة القيادية تجعل المنتج أو الخدمة أكثر ابتكاراً وإبداعاً وتميزاً.

٢- جاب شافيلنج ، القيادة الداعمة لسلوك فريق الرقابة فى اكتساب المرونة ، دراسة الفريق ، ٢٠١٨⁽³⁷⁾ :

هدفت إلى بيان أثر القيادة الداعمة لسلوكيات الفريق الرشيق فى اكتساب المرونة بالبنوك المحلية فى هولندا، وطبقت دراسة ميدانية على (٧٩) فريق فى البنوك، وتوصلت إلى أن مزيجاً من الإلهام والتوجيه والقيادة بالمشاركة هى الأسلوب الأمثل لتحقيق النشاط الاستباقي والسلوك الداعم للعملاء والأداء المرن لفرق العمل، خاصة فى ظل التحديات المؤثرة والمحيط.

٣- بيل جوينر ، الرقابة القيادية كأساس للرقابة التنظيمية ، ٢٠١٩⁽³⁸⁾ :

هدفت إلى تسليط الضوء على الدور المحورى الذى يمكن أن تؤديه الرقابة القيادية فى إنشاء منظمات رشيقة، كما قدمت إطاراً لفهم الرقابة القيادية وتطويرها، لأن المديرين بحاجة إلى ثلاثة أنواع من الرقابة : الرقابة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية والرقابة القيادية، وتوصلت إلى أن أهم نقطة فى تحقيق الرقابة

القيادية على أرض الواقع هي ثقافة القيادة السائدة ومدى تشجيع مكوناتها للرشاقة القيادية.

٤-دهارتو أ.كوسترا د، دور الرشاقة القيادية والالتزام التنظيمي تجاه الاستعداد التنظيمي للتغيير، ٢٠١٩⁽³⁹⁾؛

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الرشاقة القيادية والتعلم التنظيمي في جاهزية واستعداد المنظمة للتغيير، وطبقت دراسة ميدانية على (١٠٠) فرداً من خمس جامعات إسلامية عامة في جافا المركزية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي قوي للرشاقة القيادية تجاه الجاهزية التنظيمية للتغيير، وكذلك وجود أثر قوي للالتزام التنظيمي تجاه الاستعداد التنظيمي للتغيير.

٥-روثمان م. سوديكن وآخرون ، تعليم الرشاقة والمهارات القيادية لدى شركة إطارات الدرجات النارية في أندونيسيا ، ٢٠٢٠⁽⁴⁰⁾؛

هدفت إلى دراسة العلاقة بين سرعة التعلم والمهارات القيادية بين الموظفين ، وتم تطبيق دراسة ميدانية على (١٤٩) فرداً من المناصب الإدارية المختلفة، واستخدمت الإحصاء الوصفي وتحليل الاستدلال، وأظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ومعنوية بين سرعة التعليم والمهارات القيادية، وأن ثمة علاقة إيجابية ومهمة بين البصيرة الذاتية ومهارات القيادة، وكذلك بين الفطنة الشخصية والمهارات البشرية.

٦-بولنت أكيا ، أكيف تباك ، العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة : بحث في الحقائق العلمية ، ٢٠٢٠⁽⁴¹⁾؛

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة، وطبقت استبيانين وعدة مقابلات شخصية مع مجموعة من المديرين تم اختيارهم عشوائياً في المجمعات والحدائق العلمية في غرب تركيا، ووفقاً لنتائج التحليل الكمي والنوعي تؤثر المعاملات والتحويلات على الرشاقة التنظيمية، لكن قيادة عدم التدخل ليس لها أية علاقة بالرشاقة التنظيمية.

٧- جمال الدين أحمد وآخرون ، الرشاقة القيادية وأثرها فى التحفيز والانضباط ، ٢٠٢١⁽⁴²⁾ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرشاقة القيادية على التحفيز والانضباط فى العمل فى الجهاز الإدارى المدنى للدولة، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على (١٢٢) معلم فى أندونيسيا فى المناطق الجبلية والتى لم يتم الوصول إليها عن طريق الإنترنت أثناء أزمة كورونا Covid-19، وتوصلت إلى أن الرشاقة القيادية مهمة للغاية فى تحقيق الانضباط والنظام والتحفيز وزيادة الدافعية لدى المعلمين من خلال تعلم الإشراف بشكل فعال.

التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلى :

١- ركزت جميع الدراسات السابقة العربية على مصطلح "القيادة الرشيقة"، فى حين تركز الدراسة الحالية على مصطلح "الرشاقة القيادية"، وهناك فارق كبير بينهما، بدليل أن الدراسات السابقة حددت أبعاد القيادة الرشيقة أو بالأحرى سماتها فى : الصبر، الموضوعية، الثقة، الحكمة، الهدوء، التواضع، وهى سمات للقيادات الرشيقة، وليست كفايات أو ملامح أو ممارسات للرشاقة القيادية.

٢- ركزت الدراسة الحالية على كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها ومهاراتها ، حيث تمثلت الكفايات فى : تحديد السياق، أصحاب المصلحة، الإبداع والابتكار، والقيادة الذاتية ، كما تمثلت المهارات والممارسات فى : قيادة فرق العمل، قيادة التغيير التنظيمى، الحوار والمناقشات البناءة، التمكين وتفويض السلطة، المرونة والتكيف، القيادة الملهمه والمؤثرة فى الآخرين، التفكير الاستراتيجى .

وحتى الدراسات العربية السابقة التى تناولت القيادة الرشيقة، كان محور تركيزها على مديرى المدارس أو إدارة الأعمال أو المؤسسات الصحية، ودراسة واحدة

على التدريسيين فى أربيل بالعراق، ولا توجد دراسة سابقة تناولت الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية عامة، وكلية التربية جامعة الزقازيق بوجه خاص، وهو ما تتميز وتنفرد به الدراسة الحالية.

خطوات البحث :

١- الخطوة الأولى : وتتناول الإطار الفكرى للرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات ، من حيث : المفهوم، الأهمية، المبررات، الملامح، الكفايات، الممارسات والمهارات، والمستويات.

٢- الخطوة الثانية : وتتناول أهم ملامح الجهود والمبادرات المصرية لتطوير أداء

رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من حيث : الأسس النظرية والوثائقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، بعض الجهود والمبادرات المصرية فى تنمية رؤساء الأقسام الأكاديمية وتطوير أدائهم ، ولامح وضعية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ومعوقات هذا الأداء .

٣- الخطوة الثالثة : وتتناول الدراسة الميدانية لواقع كفايات الرشاقة القيادية

وممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر عينة البحث .

٤- الخطوة الرابعة : وتتناول بعض المقترحات الإجرائية لتنمية كفايات الرشاقة

القيادية وممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

ويتم تناول هذه الخطوات على النحو التالي :

الخطوة الأولى : الإطار الفكرى للرشاقة القيادية بالجامعات فى الأدبيات الادارية

والتربوية المعاصرة.

ويتضمن الإطار الفكرى للرشاقة القيادية بالجامعات الأبعاد التالية :

أ- مفهوم الرشاقة القيادية :

ولكى يتضح مفهوم الرشاقة القيادية، لابد من الوقوف أولاً على مفهوم الرشاقة بوجه عام كما يلي :

أ- ١- مفهوم الرشاقة :

الرشاقة لغة مصدر لكلمة رشق ، وتعنى الخفة والسرعة فى العمل، ورشق ، الرشق : القوس السريعة السهم، ورماء برشق : بسهم سريعة، ورشق الماشى فى مشيته : خفّ وأسرع، والرشيق فى عمله : الخفيف والسريع فى أداء العمل⁽⁴³⁾ .

وتعرف الرشاقة بأنها القدرة على العمل بسرعة وكفاءة فى الاستجابة للتغيرات والمؤثرات والتحديات البيئية⁽⁴⁴⁾ ، كما تعرف الرشاقة فى قاموس أكسفورد بأنها القدرة على التحرك والاستجابة بسرعة ويسر للتغيرات والتحديات، والقدرة على التفكير بسرعة وبطريقة ذكية⁽⁴⁵⁾ .

وهى مجموعة من المعتقدات والقدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية تجعل الفريق قادراً على امتصاص التوتر والصراع والتحديات، والتكيف مع حالات التعقيد المتزايد والبيئة المتغيرة باستمرار، فمن أجل البقاء فى بيئة دائمة التغير ، فإن الأمر بحاجة إلى سلوك تنظيى رشيق⁽⁴⁶⁾ .

وقد عرّف مصطلح الرشاقة فى بداية تكونه عام ١٩٩١م بمعهد Lacocca فى جامعة لاهاي Lahigh فى هولندا على أنه نظام تصنيعى مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية والإدارة المثقفة ، لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق والمتمثلة فى السرعة والمرونة والعملاء والمنافسين والاستجابة لمطالب العملاء⁽⁴⁷⁾ . فالرشاقة مزيج من المرونة والسرعة والاستجابة والتكيف والتوازن والاستدامة.

وهى القدرة على التحرك بسرعة ومرونة وحكمة تجاه التحديات والمتغيرات البيئية، وهى تساعد القادة على مواجهة التحديات ، مع التفكير فى السياق الأكبر والأوسع والتخطيط للمستقبل⁽⁴⁸⁾ .

ويتميز هذا التعريف بأنه يركز على واحدة من أهم كفايات الرشاقة وقدراتها الرئيسية ، وهى رشاقة تحديد السياق، وإعادة النظر الى المؤسسة فى إطار سياقها الأكبر والأوسع والأشمل، وليس التوقف عند مجرد حدود المؤسسة.

والرشاقة سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأبعاد لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للمتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن⁽⁴⁹⁾.

ويركز هذا التعريف أكثر على واحد من مجالات الرشاقة ، ألا وهى الرشاقة التنظيمية ، والتي لا يمكن أن تتحقق – من وجهة نظر البحث – إلا من خلال تواجد الرشاقة القيادية ، والتي هى الأساس لأى مجال للرشاقة ، فلا منظمة رشيقة بدون قيادة رشيقة .

والرشاقة سمة قيادية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمهارات والممارسات المتنوعة والتي تمكن القائد من الاستجابة السريعة والدقيقة والذكية والمرونة للمتغيرات والتحديات البيئية ، والتكيف معها بشكل فعال .

أ – ٢ – مفهوم الرشاقة القيادية :

تعد القيادة لبنة الأساس فى نجاح واستمرار وتميز أى مؤسسة تسعى للوصول إلى أفضل المستويات من الريادة والتميز والمنافسة ، ومن أجل تحقيق الريادة والتميز واستدامة المنافسة أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة فى فلسفة القيادة الحديثة عدة مصطلحات تحث المؤسسات على التكيف والاستجابة للمتغيرات والتحديات ، وكان من بين هذه المصطلحات مصطلح الرشاقة القيادية والتي تركز على مبادئ المشاركة وروح الفريق والتحفيز والتمكين وقيادة الفريق وقيادة التغيير .

ويعد مفهوم الرشاقة القيادية من المفاهيم الحديثة فى الفكر القيادى المعاصر ، وقد تعددت وجهات النظر حوله ، فاعتبره البعض قدرة أداء ، واستراتيجية قيادية ،

واعتبره البعض نموذجاً قيادياً، فى حين اعتبره البعض فلسفة قيادية حديثة ، واعتبره البعض إحدى الكفايات والجدارات القيادية.

ومفهوم الرشاقة القيادية له وجهتى نظر، المنظور الأول فلسفى مفاهيمى مرتبط بالمبادئ التوجيهية والأهداف والكفايات، والمنظور الثانى العملى التطبيقى المرتبط بمجموعة من الممارسات والأدوات والسلوكيات والتقنيات الإدارية والتي تتوافق مع المنظور الفلسفى المفاهيمى.

وتقوم فلسفتها على ركيزتين أساسيتين هما : التحسين المستمر واحترام الأفراد، الأمر الذى يتطلب التزاماً ومشاركة من جميع العاملين وأصحاب المصلحة، وهى فلسفة مستمرة غير منتهية، تتطلب من كل فرد فى المؤسسة أن يشارك بشكل كامل وفاعل فى مبادئها، كما تحتاج من القادة إلى تغيير أسلوبهم من حيث التمكين والتحفيز وإشراك العاملين فى استخدام أدواتها.

وتعرف بأنها قدرة القائد على التعامل مع الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة وغير المستقرة من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات حكيمة وفعالة، بما يساعد على المرونة والتكيف مع التحديات والمتغيرات⁽⁵⁰⁾.

ويركز هذا التعريف بشكل واضح على واحدة من أهم مهارات وممارسات الرشاقة القيادية، والتي بدونها لا يتحقق المغزى الرئيسى للرشاقة، وهى مهارة المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات التى تحيط بالمؤسسة.

وتعرف بأنها مجموعة من الممارسات والسلوكيات المرتبطة بالكفايات الأساسية الأربعة : رشاقة السياق، رشاقة أصحاب المصلحة، رشاقة الإبداع والابتكار، ورشاقة القيادة الذاتية، وتتطلب هذه الكفايات مهارات وممارسات مختلفة ترتبط بثلاثة سياقات أو مبادرات للرشاقة وهى : المناقشات المحورية، قيادة الفريق، وقيادة التغيير التنظيمى⁽⁵¹⁾.

فهى مجموعة من الكفايات والممارسات القيادية والتي يقوم بها القادة فى أربعة أبعاد رئيسية وهى : السياق ، أصحاب المصلحة، الإبداع ، وقيادة الذات، من خلال عدة مهارات وممارسات متنوعة بما يؤدي إلى زيادة القدرة المؤسسية للمؤسسة.

وهى القدرة على القيادة بفعالية فى ظل ظروف التغيير السريع وعدم اليقين، وعندما يتطلب الأمر النظر فى الآراء والأولويات المتعددة والمتنوعة⁽⁵²⁾.

ويركز هذا التعريف على المبررات التى تدعو إلى الأخذ بالرشاقة القيادية، وهى ظروف التغيير والتعقيد والغموض وعدم اليقين، إضافة إلى وجود أولويات عديدة ومتنوعة، تستدعى وجود قدر من الرشاقة فى ترتيب هذه الأولويات.

والقيادة الرشيقة هى القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة فى بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبى احتياجات جميع الأطراف وأصحاب المصالح⁽⁵³⁾.

ولعل من أهم ما يميز القيادة الرشيقة أنها فلسفة إنسانية أكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة الأمور والأنشطة ، حيث تركز على إعطاء قيمة أكبر للأفراد والتواصل بينهم، أكثر من تقييم الأدوات والعمليات، حيث يسعى القائد الرشيق إلى معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ، ومعرفة الأمور التى تحفزهم ، ثم يقوم بعمل مواءمة لمهام وأنشطة العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق العمل وكافة أصحاب المصلحة، مما يصل بمعدل الأداء لديه لأعلى درجة⁽⁵⁴⁾.

وتعكس الرشاقة القيادية ما يمتلكه رئيس القسم الأكاديمي من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكى يكون مثالا للعاملين فى فريقه، ومحضراً قوياً لهم، وخلق المناخ الملائم للعمل القائم على الاحترام والثقة والمشاركة والعمل الجماعى والتمكين والمرونة والتوازن وقيادة التغيير، من خلال امتلاكه لمجموعة من الكفايات والممارسات المحددة .

ب- أهمية الرقابة القيادية :

مع زيادة التعقيد وتسارع وتيرة التغيير وحالات الغموض وعدم اليقين، والاعتماد المتبادل، وظهور تقنيات وأسواق ومنافسين جدد، وكثرة التهديدات والتحديات المستقبلية، وعالم مترابط حيث الشراكة مع العملاء الداخليين والخارجيين وظهور التحالفات الاستراتيجية، والتوترية المتزايدة للتغيير في البيئة التنظيمية، أصبحت الحاجة ملحة إلى الرقابة القيادية⁽⁵⁵⁾.

وتعد الرقابة واحدة من أهم القدرات القيادية المطلوبة والأكثر إلحاحاً اليوم، ولا سيما في ظل البيئة الشديدة التنافسية والتغيير والتعقيد، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة استراتيجية أو تنظيمية بدون رقابة قيادية تسبقهما.

وذكرت إحدى الدراسات أن فوائد الرقابة القيادية ومميزاتها تتمثل ما يلي⁽⁵⁶⁾:

- زيادة فرص التعاون مع العملاء والمستفيدين.
 - أداء المهام بشكل أفضل.
 - جودة أعلى وتحسن الأداء الوظيفي.
 - زيادة الرضا العام لأصحاب المصلحة.
- ونجاح أى مؤسسة اليوم لا يعتمد - فقط - على القدرة على البقاء، وإنما يعتمد أكثر على القدرة على التكيف المستدام مع التحديات والتغيرات المتسارعة، وهنا يتأتى الدور الحيوى للرقابة باعتبارها مفتاح المؤسسات للبقاء والاستدامة.
- وتساعد الرقابة القيادات على ما يلي⁽⁵⁷⁾:
- القدرة والاستعداد للمرونة والتكيف مع التغيير.
 - القدرة على الصمود والثبات إزاء فترات التغيير وعدم اليقين.

- القدرة على التعلم من الأخطاء والتجارب وال فشل.

وتعد الرشاقة مفتاح نجاح القيادات فى تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، من خلال زيادة قدرتها على التفكير الاستراتيجى والإبداعى، كما إن الرشاقة أكبر من مجرد عملية تطوير أداء ، لأنها يمكن أن تكون أساساً قوياً واستراتيجياً لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة⁽⁵⁸⁾.

وقد أكدت احدي الدراسات على أن الجدارات القيادية أنت فى المرتبة الأولى فى ترتيب الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وأتى بعدها الجدارات الإدارية والتنظيمية ثم الأكاديمية والفنية، الفكرية، المعرفية، التكنولوجية، الإنسانية وأخيراً الجدارات الشخصية، وهذا يؤكد مدى أهمية الخبرات القيادية، حيث يعد رئيس القسم قائداً إدارياً من جهة، وقائداً أكاديمياً من جهة ثانية، وقائداً تعليمياً من جهة ثالثة، من خلال المنصب الذى يشغله والواجبات والمسئوليات المطلوبة منه⁽⁵⁹⁾، وهذه النتيجة تؤكد أن الرشاقة القيادية هى الأساس لأى رشاقة أخرى مثل التنظيمية والتشغيلية والإدارية والاستراتيجية.

ج- مبررات الرشاقة القيادية :

مع تزايد كل من وتيرة التغيير والتعقيد والاعتماد المتبادل وحالات الغموض وعدم اليقين، اتجه خبراء التغيير التنظيمى إلى الحديث عن الحاجة الماسة إلى وجود بل وتنمية منظمات رشيقة تتوقع التغييرات والتحديات المتزايدة والمتسارعة وتستجيب لها وتتكيف معها بشكل فعال، وفى ظل هذا تحتاج المنظمات إلى قيادات رشيقة تقود التغيير التنظيمى من جهة ، وتضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة للاستجابة والمرونة والتكيف مع هذه التغييرات والتحديات من جهة أخرى.

وثمة فجوة واضحة ومستمرة فى تطبيق الرشاقة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التشغيلية أو التكتيكية ، وأحد الأسباب المهمة لتلك الفجوة، التى جعلت كل هذه الأنواع من الرشاقة مجرد طموح أكثر منه واقع مطبق، هو

غياب القيادات الرشيقة ، إذ لا يمكن تحقيق أى نوع من أنواع الرقابة السابقة بدون رقابة قيادية⁽⁶⁰⁾.

وأكدت دراسة أن المعدلات المذهلة للتغيير التكنولوجي ، والدرجة غير المسبوقة فى الاضطراب والغموض والتعقيد، تستوجب الحاجة الماسة إلى قيادات رشيقة فعالة، لأن القادة التقليديين لا يقدرّون على الاستجابة لهذه المتغيرات بالسرعة الكافية والكفاءة المطلوبة⁽⁶¹⁾.

وأضافت دراسة أنه فى ظل أزمة فيروس كورونا Covid-19 يعيش عالم اليوم مستوى غير مسبوق من الصدمات العنيفة والاضطرابات القوية والتأثيرات المدمرة لفيروس كورونا على كل مجالات الحياة، وقد يكون من الصعب اتخاذ قرارات سديدة أو وضع سياسات تقليدية فى ظل هذا الوضع المعقد، الأمر الذى يتطلب قيادة رشيقة تستطيع التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات والأزمات بشكل فعال⁽⁶²⁾.

وأكدت دراسة أن التحول الرقمى فى العصر الحالى يتطلب أولاً تحولاً رشيقاً، والتحول الرشيق لا يعنى تغيير عمليات المؤسسة ببساطة، وإنما يعنى تغيير العقلية، فلا تحول رقمى بدون عقلية رشيقة تستوعب وتتبنى قيم الرقابة وأدواتها مثل التعاون، المشاركة، تبادل المعرفة وتشاركها، إدارة الأداء وقيادة الفريق⁽⁶³⁾.

فالثورة الرقمية والتكنولوجية وما تبعها من تحول رقمى تمثل تغييراً استراتيجياً يجب على القادة فهم أبعاده ومتطلباته ومحاولة التكيف معه، وهذا يستدعى وجود قيادات رشيقة تمتلك خصائص الرؤية، المعرفة، الثقة، الحكمة ، روح الفريق، المشاركة وقيادة التغيير بفعالية.

والكفايات القيادية التى ينبغى أن يمتلكها رئيس القسم الأكاديمى، أكثر صعوبة من الكفايات الإدارية، لأن الشخص القيادى يجب أن تكون له رؤية مستقبلية استراتيجية، رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والقدرة على توقع التغيرات المستقبلية وانعكاساتها على أداء القسم، وما قد تحمله من

فرص أو تهديدات ، إضافة إلى قيادة التغيير وقيادة فرق العمل ، وإدارة المواهب والإبداع والابتكار.

د- ملامح الرشاقة القيادية :

أوضحت إحدى الدراسات بعض سمات القيادة الرشيقة ، فيما يلي⁽⁶⁴⁾ :

- الجمع بين الحسم والقوة والخبرة والملاءمة.
- القائد الرشيق مشرف وميسر أكثر من مجرد مدير.
- النجاح فى تصميم فرق عمل ناجحة ومتناغمة.
- اتباع النهج الاستراتيجى.
- الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- تحفيز الآخرين لإنجاز الأهداف بأعلى كفاءة.
- القدرة على تحليل البيئة الخارجية.
- التوجه التيسيرى وبناء القدرات.
- القدرة على بلورة رؤية ملهمة وإشراك الجميع فى تحقيقها.
- تمكين الآخرين بفعالية.
- العمل بشكل استباقى وليس مجرد رد الفعل.
- تشجيع تبادل وجهات النظر المختلفة حول القضايا الحيوية.
- فى حين ذكرت دراسة أخرى بعض سمات القائد الرشيق فيما يلي⁽⁶⁵⁾ :
- القدرة على التكيف سريعاً مع بيئات العمل المتغيرة والمضطربة.
- القدرة على تقييم التحديات والفرص.
- تقديم طرق جديدة للتفكير والعمل لتحسين الأداء.

- الاستباقية فى معالجة التحديات.
- ويمكن سرد بعض السمات الأساسية للقائد الرشيق ، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والتي تحمل فى طياتها ملامح القيادة الرشيقة ، كما يلى:
- هل تضع القيادات رؤية واضحة وتوصل الأهداف إلى فرق العمل؟
- هل تدعم قيم الرشاقة والمرونة والتكيف؟
- هل تعطى الأولوية للمحفظة الاستراتيجية؟
- هل تدعم حقاً فرق العمل؟
- هل تثق بأعضاء الفريق أولاً حتى يثقوا ببعضهم البعض؟
- هل تحافظ على توازن فعال بين القيادة والسلطة؟
- هل تعطى أولوية للعوائق والمشكلات وتتخذ إجراءات بشأنها؟
- هل تتبع القيادة الفكرية والنابعة من تنظيم الفرق الذاتية التعاونية؟
- وأوضحت دراسة أن سمات القيادة الرشيقة تتمركز حول⁽⁶⁶⁾ :
- تحفيز المرؤوسين من خلال تشجيعهم على تعلم واتباع أساليب وأنظمة جديدة.
- قرارات استراتيجية وقدرات مبتكرة تمكنهم من التكيف مع السوق المتغيرة بسرعة وفاعلية.
- وضع خطط قابلة للتكيف مع التغييرات المتزايدة والتنافسية الشديدة.
- تشجيع المرؤوسين على الاستفادة من إمكاناتهم وطاقاتهم وتوجيهها نحو الابتكار.
- ومن أهم ملامح الرشاقة القيادية ما يلى⁽⁶⁷⁾ :
- التحول من الإدارة التقليدية إلى تسهيل وتيسير التعاون.
- تشجيع الجميع على التفكير والعمل بشكل جيد.

- تشجيع المؤسسات على الفهم وطرح حلول جديدة ومقبولة.
 - تشجيع المرؤوسين على التعاون والاتصالات البناءة والمفتوحة.
 - تشجيع التعاون من خلال اجتماعات ومناقشات تفاعلية وغير رسمية وتبادل المعرفة وتشاركها.
 - والقيادة الرشيقة جزء من القيادة الاستراتيجية تتسم بما يلي⁽⁶⁸⁾ :
 - القدرة على التكيف مع عدم الانحسار في التفاصيل.
 - القدرة على التعامل بفاعلية مع التحديات.
 - القدرة على التعامل مع القضايا المعقدة بسرعة وحكمة.
 - القدرة على تبني الأفكار الواعدة من القاعدة إلى القمة.
- وتتسم القيادة الرشيقة بالمرونة والتجاوب والتكيف بسرعة مع التغييرات البيئية، وذات توجه استباقي مخطط، وفهم كبير للأحداث والمواقف والسياق الأكبر للمؤسسة الجامعية، التواصل الفعال وإشراك المرؤوسين في صنع القرار، القدرة على تشجيع التعلم التنظيمي، إضافة إلى التركيز على الإبداع والابتكار باعتباره مفتاح الرشاقة القيادية.

هـ- الجامعات والرشاقة القيادية :

تواجه الجامعات مثلها مثل جميع المؤسسات المجتمعية تحديات عديدة وقضايا متنوعة نتيجة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئة شديدة التنافسية والتعقيد والتغيير، كما تتسم هذه البيئة بالغموض والاضطراب وعدم اليقين أو التأكد.

ومن العوامل التي تستدعي تطبيق مفهوم الرشاقة القيادية بالجامعات ما يلي⁽⁶⁹⁾ :

- المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق ، ارتفاع التكلفة ، وزيادة القدرة على التنافسية.
 - عدم الاستقرار العالمى نتيجة ظهور ونمو الصناعات الصغيرة وتعدد المنتجات الجديدة ، وانخفاض دورة حياة المنتج.
 - تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء.
 - التغييرات التكنولوجية السريعة وظهور برمجيات جديدة ومتطورة.
 - التغييرات فى العوامل الاجتماعية ومنها : زيادة الوصول إلى التكنولوجيا ، المنافسة المكثفة على تطوير التكنولوجيا ، عوالة الأسواق والمنافسة التجارية، التغييرات فى المرتبات والمهارات الوظيفية ، المسئولية البيئية ومحدودية الموارد، تحديات التنمية المستدامة، وتوقعات العملاء المتزايدة والمتنوعة.
- كما إن ثمة تغييرات متسارعة فى مجال التقنية، وما صاحبها من انفجار معرفى ومعلوماتى وتكنولوجى وانفتاح إعلامى وتحول رقمى ، وتوجه نحو التخصص، وحرية الاتصال، وزيادة وعى العملاء والمستفيدين بحقوقهم، مما شكل ضغوطات وتحديات على الجامعات لتحسين جودة خريجها وخدماتها ومنتجاتها، وتحقيق الريادة والتنافسية والتميز.
- وتواجه الجامعات الحكومية اليوم منافسة شرسة سواءً من قبل الجامعات المحلية سواءً الخاصة أو الأهلية أو الدولية، أو الجامعات الإقليمية والدولية، وهذا يفرض على القيادات الجامعية ضرورة الفهم الكامل والدقيق للبيئة التنافسية المحيطة، ومعرفة درجة وقوة ونطاق وحدة المنافسة بها، والإحاطة بالسياق الأكبر والأوسع لتلك المنافسة، ومراقبة التطورات والتغيرات الجارية فيها، والفرص والتهديدات الناجمة عنها ، وكيفية الاستجابة لها بشكل فعال.
- كما إن التحول الرقمى خاصة فى ظل التطور التقنى والتكنولوجى المتسارع، والذي أصبح أمراً لا مفر منه، حيث أوجب على الجامعات سرعة رد الفعل مع التغيرات

الخارجية والداخلية، وكذلك القدرة على بناء بنية تحتية رقمية قوية كحصن لها، وزيادة قدرتها التنافسية، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات.

ويعد التحول الرقمي من أهم المتغيرات والاتجاهات المهمة المؤثرة على أداء الجامعات عامة، وأداء القيادات الجامعية خاصة، حيث يتطلب التحول الرقمي التحول من الهيكلية التقليدية المعقدة إلى هيكلية واضحة المعالم شاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، كما يستدعى ضرورة إحداث تغييرات فى القوانين واللوائح المعمول بها، وفى الممارسات الإدارية والقيادية وأنماط التفاعلات الاجتماعية داخل الجامعة، والتحول فى القوى البشرية وأدوارها، والتحول فى الثقافة التنظيمية تجاه الثقافة الرقمية، والاستفادة من معطيات تكنولوجيا المعلومات الجديدة لتحسين أداء الجامعات بشتى أنواعه⁽⁷⁰⁾.

ويلقى كل ما سبق أدواراً كبيرة وجديدة على القيادات الجامعية، حيث يتطلب ما سبق دعم القيادات العليا بالجامعة، وإعادة هندسة إجراءات العمل الإدارى، والاهتمام بقيادة التغيير التنظيمى وبنى الاتصالات التحتية وتطوير وتنمية العاملين، وكيفية توجيه التحول الرقمي لصالح الجامعة، كما يتطلب إحداث تطوير تنظيمى فعال لمقابلة متطلبات التحول الرقمي، ويحتاج كل ذلك إلى قدر فعال من الرشاقة القيادية فى التعاطى مع تحديات ومتطلبات التحول الرقمي.

كما إن التحول الرقمي خاصة فى ظل أزمة فيروس كورونا المستجد Covid-19، يتطلب قدر كبير من الرشاقة القيادية فى التعاطى مع هذه الأزمة وتحدياتها وتهديداتها، واتخاذ قرارات رشيدة وسريعة أحياناً ومتغيرة أحياناً أخرى بتغيير تداعيات أزمة كورونا وانعكاساتها على التعليم الجامعى.

وإذا كانت القيادة الفعالة للجامعات واحدة من أهم العوامل المساعدة على مواجهة الضغوط والتهديدات والتحديات السابقة، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغيير ومستعدة له، وقادرة على تكييفه والتكيف معه والاستجابة المثلث له، قيادة واعية قادرة على تهيئة بيئة جامعية تشجع المشاركة والتمكين والتحفيز والتفكير

الاستراتيجي وروح الفريق ، قيادة قادرة على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي، وإنما عن طريق قيادة الفريق، وقيادة التغيير التنظيمي والمناقشات المحورية والتحفيز الجاد ، بما يحقق الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

وفى إطار ما سبق ظهرت الرشاقة القيادية، كأحد الأساليب القيادية الحديثة ، التى تتجاوز التكيف مع المتغيرات والتحديات، وتتعداها إلى المواءمة بين الإجراءات المتبعة فى المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة المتقدمة، والبدء بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، وتحقيق الأهداف بسرعة ودقة ، لذلك تعد الرشاقة القيادية مفتاح نجاح الجامعات فى بيئة سريعة التغير.

و- كفايات الرشاقة القيادية :

الكفاية لغة : مشتقة من فعل كفى يكفى كفاية، أى سد الحاجة، وكاف لا ينقصه شئ، وكفاية بمعنى قدرة أو مقدرة فى عمله، وهى أيضاً الاستغناء عن الغير⁽⁷¹⁾، وفى المعجم الوسيط الكفاية من كفاه الشئ كفاية، استغنى به عن غيره فهو كاف، والكفاءة فى القوى والشرف، والكفاء هو القوى القادر على تصريف العمل، وجمعه أكفاء⁽⁷²⁾. وكفاية : كفى يكفى كفاية، إذا قام بالأمر، وكفى الرجل كفاية فهو كاف⁽⁷³⁾. وكفاية : استغنى به عن غيره فهو كاف، وكفى فلاناً الأمر : قام فيه مقامه، وفى القرآن الكريم "فسيكفيكم الله"، سورة البقرة ، ١٣٧.

والكفاية : هى القدرة على القيام بالمهام المطلوبة للوظيفة، ويمكن تحسينها من خلال الدورات والبرامج التدريبية، وهى قائمة من السمات والصفات والخصائص التى يجب أن تتوافر فى الفرد، حتى يقوم بعمله على الوجه الأكمل⁽⁷⁴⁾.

والكفاية هى عملية امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات، وهى المقدرة على أداء واجب أو عمل معين⁽⁷⁵⁾. وتعرف الكفاية بأنها مجموعة من القدرات والمعارف والاتجاهات والمهارات التى تمكن الفرد من أداء مهامه الوظيفية بصورة أكثر كفاءة وفعالية⁽⁷⁶⁾. وهى مزيد من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التى يمكن من

خلالها أن نميز الأداء الأكثر كفاءة وفعالية ، كما نميز من خلالها من لديهم القدرة على القيادة عن غيرهم⁽⁷⁷⁾ .

وتتضمن الكفاية خمسة مكونات هي⁽⁷⁸⁾ :

- المعرفة Knowledge، وتشير إلى المعلومات وحصيلة التعلم التي يمتلكها ويكتسبها الفرد خلال تجاربه الوظيفية ومساره المهني.
- المهارة Skills، ويقصد بها قدرة الفرد على أداء مهام وظيفة محددة.
- المفاهيم الذاتية والقيم Self Concepts and Values، وتشير إلى الاتجاهات النفسية والقيم والصورة الذاتية التي كونها الفرد داخله عن قدرته على أداء المهام.
- السمات Traits : وهي الخصائص المادية والاستجابات المتسقة للمواقف أو المعلومات.
- الدوافع Motives : وتشمل العواطف والرغبات والحاجات النفسية للفرد والتي تؤثر على السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها.
- وعلى الرغم من اختلاف المختصين في نظرتهم لمفهوم الكفايات الإدارية والقيادية ، إلا أن ثمة اتفاق بينها فيما يلي⁽⁷⁹⁾ :
- أن الكفايات تشمل مجموعة من المؤهلات والمعارف والقدرات والاتجاهات المرتبطة بمجال محدد.
- تشتق الكفايات من الأدوار المختلفة للقيادات ، ومن المواقف التي تواجههم.
- لكل قائد تعليمي كفايات معينة قد تميزه عن غيره في أداء العمل ، كما إن الكفاية تبين مستوى أداء الفرد كما ونوعاً .

فالكفاية قدرة مركبة من ثلاثة أبعاد : الأول : بعد معرفي يرتبط بالمعلومات والمعارف والمفاهيم والمدرجات والمؤهلات، والثاني : بعد سلوكي أدائي مرتبط بالمهارات

والممارسات والسلوكيات، والثالث : بعد وجداني انفعالي مرتبط بالقيم والاتجاهات ، والدوافع والسمات والصورة الذاتية، ويعد إتقان هذه الأبعاد والمهارة فى توظيفها دليلاً على كفاءة رئيس القسم.

وتعرف الكفايات القيادية بأنها المقدرة التى يتحلى بها الفرد من خلال ما يتمتع به من معارف ومهارات واتجاهات ومؤهلات تمكنه من أداء المهام والواجبات القيادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية واحترافية⁽⁸⁰⁾.

والكفايات القيادية هى ما يمتلكه رئيس القسم الأكاديمي من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات واللازم توافرها فيه، وما يؤديه من ممارسات وسلوكيات وأداءات، تجعله قادراً على التأثير فى الآخرين بالقسم ، لتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفعالية.

ومن ثم فكفايات الرشاقة القيادية هى مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات ذات الصلة بالرشاقة القيادية، والتى ينبغى أن يمتلكها رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة، حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة للقسم بكفاءة وفعالية، كما إن هذه غايات يمكن تنميتها وتطويرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وتشمل كفايات الرشاقة القيادية ما يلى : كفاية تحديد السياق ، كفاية أصحاب المصلحة ، كفاية الإبداع والابتكار ، وكفاية قيادة الذات.

ويمكن توضيحها على النحو التالى :

١ - رشاقة تحديد السياق Context – setting agility :

وهى مجموعة من المهارات والقدرات والمهام القيادية المرتبطة بفحص ومسح البيئة وتوقع التغييرات المهمة، ووضع إطار للمبادرات والأنشطة التى يجب أن تتخذ إزاء التكيف مع هذه التغييرات والتحديات ، وتحديد نطاق كل مبادرة منها ، وتحديد النتائج المرجوة ، وهى تتضمن⁽⁸¹⁾ :

- الوعي وإدراك المواقف والتغييرات والتحديات ، وهذا يعنى جودة الانتباه إلى السياق الأكبر المحيط بالمؤسسة ، ومراعاة المنظور الأوسع.
 - الإحساس بالهدف ، من خلال وضع أهداف استراتيجية على المدى الطويل للتعامل مع هذه التغييرات والتحديات.
- وهذا يتطلب من القادة توسعة نطاق تفكيرهم ، فلا يقتصر على حدود المؤسسة، وإنما يشمل الاتجاهات طويلة المدى والتي تتجاوز نطاق المؤسسة الضيق ، وخلق رؤية أوسع وأشمل لتكون المؤسسة أفضل مما هي عليه⁽⁸²⁾.
- وهنا ثلاثة أسئلة مهمة تساعد في تحديد السياق وهي⁽⁸³⁾:**
- ما الشروط والملاح في السياق الأكبر التي تقود الحاجة إلى التغيير.
 - ما هو نطاق التغيير وحدوده والرؤية المقنعة لهذا التغيير.
 - ما النتائج المرجوة ، وكيف يمكن أن يكون هذا التغيير ناجحاً وفعالاً.
- وفى هذا السياق ، يتسم القائد الرشيق بالقدرة على تحديد الاتجاه أو التوجه الأساسى للمؤسسة، من خلال رؤية السياق أو الصورة الأكبر للمؤسسة، كما يوضح هذا التوجه أو تلك الرؤية الكلية لفريق العمل، وكيفية الوصول إليها ، والقدرة على تحديد الرؤية القيادية الخاصة به، وكيف تتلاءم واستراتيجيات المؤسسة وأولياتها فى بيئة معقدة ومضطربة⁽⁸⁴⁾.
- لذلك من أهم سمات القائد الرشيق ، القدرة على فهم التغيير فى السوق أو البيئة التنافسية، والاستجابة بسرعة لهذا التغيير، لكى يحقق مزايا تنافسية مستدامة ، وهنا لابد للقيادة من امتلاك مهارات الذكاء التنافسى واستشراف المستقبل واليقظة الاستراتيجية، كما أنه لابد للقيادة أن تكون مرنة، وتتمتع بعقلية مرنة منفتحة على الموارد والاستراتيجيات البديلة والآراء المختلفة⁽⁸⁵⁾.

وفى هذا الإطار لابد من أن يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديمية بقدرات ابتكارية تساعد على ادراك وفهم السياق الأكبر والأوسع للقسم الأكاديمي، وعلى اتخاذ قرارات استراتيجية حيوية للتكيف مع السوق المتغيرة بسرعة، ووضع خطط قابلة للتكيف والمرونة مع التغيرات والتحديات القائمة والمتوقعة.

٢- رشاقة أصحاب المصلحة Stakeholder agility :

وهى مجموعة من المهارات والقدرات والمهام المرتبطة بتحديد أصحاب المصلحة الحقيقيين، والتعرف على أهدافهم ومتطلباتهم ووجهات نظرهم، وكيفية إحداث المحاذاة أو التوافق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وطرق زيادة هذا التوافق والتناغم، وتشمل⁽⁸⁶⁾ :

- فهم أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة والمستفيدين ووجهات نظرهم وأهدافهم وإدخالها فى المبادرات والأنشطة، وكيفية التعامل مع الاختلافات بين توجهات أصحاب المصلحة وتوجهات القيادة والمؤسسة.
- الاستعداد لتفهم وجهات نظر الآخرين والنظر فيها بجدية، ليس فقط لكسب دعمهم وتأييدهم، وإنما لأن لدى القائد الرشيق قناعات بأن الحوار الحقيقى والجاد مع أصحاب المصلحة والمرؤوسين وفرق العمل والمستفيدين، يؤدي إلى تحسين جودة القرارات.

وفى إطار تحقيق رشاقة أصحاب المصلحة يعمل القائد الرشيق على :

- تمكين الأفراد وفرق العمل والثقة فيهم، بما يحقق لديهم التعاون والاستمتاع والرضا، ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تشجيع المناقشات والحوارات البناءة والفاعلة.
- توفير بيئة مستقرة تشجع الفرق على التحسين المستمر.
- وضع برنامج أو خطة واضحة للتحفيز.

- الاستماع إلى العملاء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
 - نشر ثقافة التعليم من الفشل والأخطاء والتجارب السابقة ، وغرس الثقة.
 - منح السلطة للآخرين ، لأن القائد الرشيق ملهم للآخرين ويشجع التعاون والمبادرة والابتكار والمشاركة فى صنع القرار.
 - وضع مصالح العملاء والمستفيدين فى الاعتبار.
 - الهام الآخرين لتحقيق أهداف قد تبدو مستحيلة.
 - دمج كافة المنتسبين للمؤسسة فى إطار استراتيجية ورؤية مشتركة ، بحيث يسعى الجميع إلى تحقيقها.
 - امداد أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بالطاقة الإيجابية والشعور بالثقة خاصة فى وقت الأزمات والاضطرابات.
- ومن ثم فرشاقة أصحاب المصلحة تؤكد على تفهم رئيس القسم الأكاديمي لأهداف أصحاب المصلحة والعملاء والمستفيدين والجهات ذات العلاقة علي مستوى الكلية والجامعة ووجهات نظرهم ومقترحاتهم، والتعامل معهم بطريقة تؤدي إلى مزيد من المحاذاة أو التناغم الأمثل والحوار البناء والمشاركة الفاعلة.

٣- الرشاقة الإبداعية (رشاقة الإبداع والابتكار) :

وهى مجموعة من المهارات والقدرات المرتبطة بكيفية اكتشاف الفرص الإبداعية الواعدة واستثمارها، وكيفية تحويل التحديات والقضايا المعقدة إلى فرص ونتائج مرجوة، كما ترتبط بالقدرة على اكتشاف حلول مبتكرة للمشكلات ، والقدرة على توليد الأفكار الجديدة والواعدة والتفكير الإبداعى بشأن الاحتمالات والبدائل الاستراتيجية ، وعدم الاكتفاء بالمنظور الواحد⁽⁸⁷⁾.

ويعد كل من الإبداع والابتكار مفتاح الرشاقة القيادية، كما إن الطلب على الإبداع والابتكار أصبح تحدياً مهماً ، لأن المنافسة في المستقبل ستكون أكثر شراسة وتعقيداً⁽⁸⁸⁾.

والقائد الرشيق يشجع مرؤوسيه وفرق العمل على الابتكار وينظر إليه على أنه أولوية قصوى، كما يجب عليه أن يتراجع خطوة للوراء ليسمح لفريق العمل باكتشاف الطاقات الكامنة الخاصة به في سعيهم نحو الابتكار، كما يشجع المرؤوسين على إيجاد وتوفير وقت كاف للابتكار، لأنه إذا كان ١٠٠٪ من الوقت مستخدم لأنشطة ذات قيمة مضافة ، لن يتبقى وقت للابتكار⁽⁸⁹⁾.

والرشاقة الإبداعية تركز على كيفية تحويل التحديات والتهديدات إلى فرص، واتخاذ مبادرات بتغيير المشاكل والقضايا المعقدة إلى نتائج مرجوة.

لذلك تشمل الرشاقة الإبداعية ما يلي⁽⁹⁰⁾ :

- تحديد المشكلات والتحديات مسبقاً وتشخيصها بشكل جيد.
- التفكير في الحلول العديدة والبديلة وليس مجرد حل واحد.
- التعامل مع المشكلات المعقدة بمرونة.
- التفكير الإبداعي والمنظومي لتوليد استراتيجيات فريدة.
- فهم المشكلات والقضايا في إطارها الأوسع.
- التفكير التأملّي لتحديد أفضل المسارات الممكنة.
- القدرة على التعامل مع وجهات نظر متنوعة وثقافات متعددة وأحياناً متضادة بشكل أكثر إبداعاً ومرونة.
- عدم التشبث بإطار مرجعي أو منظور أوحده في التعامل مع القضايا والتحديات.
- القدرة على إدارة الصراع بشكل إبداعي.

- وضع كافة الآراء والأفكار فى الاعتبار الجدى ، مع إقامة روابط بينها .
- التراجع عن الافتراضات والتصورات التقليدية إلى رؤى أكثر إبداعاً وابتكاراً ومرونة.

ويعد العمل التأملى أو التأمل فى الممارسات أحد أهم الممارسات الأساسية للقائد الرشيق، من خلال إكسابه رؤية أعمق للسياق المحيط ، وهو عملية دورية ينتقل معها الفرد من العمل إلى التفكير والتأمل ثم العمل وهكذا، وهذا الوعى التأملى يساعد القائد على التكيف والمرونة مع التحديات والتغيرات، كما أنها تنمى فرص الابتكار، فلكى يكون القائد رشيقاً لأبد من تبنى العمل التأملى كممارسة، بل والقيام بها على نحو مستدام⁽⁹¹⁾.

ورئيس القسم الأكاديمي الرشيق يفكر بشكل ابداعي استراتيجى منظومي، ويعمل على اكتشاف الفرص الاستراتيجية الواعدة والجديدة والتي لم يرها الآخرون ، كما يمتلك القدرة على تحويل التحديات إلى فرص ، ويحفز الإبداع المشترك والذكاء الجماعى وتشجيع المخاطرة المحسوبة والتجريب والمبادأة.

٤ - رشاقة القيادة الذاتية Self – leadership agility :

وتشمل الإدراك والوعى الذاتى وتنمية وتنشيط الدوافع والحوافز ، من خلال النقاط التالية⁽⁹²⁾ :

- القدرة على قيادة الذات قبل قيادة الآخرين.
- امتلاك رؤية قيادية واضحة ومحددة.
- التفكير فى التجارب السابقة والتأمل فيها والاستفادة منها.
- التعلم من الأخطاء والفضل.
- جودة الانتباه والإدراك والوعى بالذات.
- الفهم المستنير لنقاط القوة والضعف فى شخصيته.

- احترام الذات.
- الدافعية للتنمية الذاتية والقدرة على تحسين وتنمية نفسه كقائد.
- امتلاك الذكاء العاطفي.
- امتلاك عقلية ريادية رشيقة ومرنة.
- استباقياً في التعرف على وجهات النظر الأخرى.
- استباقياً في التعرف على آراء وردود أفعال المرؤوسين بشأن أسلوبه القيادي.
- لديه الدافعية بشأن المواءمة والتطابق بين سلوكياته وممارساته وقيمه وتطلعاته.
- وتعرف قيادة الذات بأنها قدرة القائد على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية⁽⁹³⁾.
- وقيادة الذات هي إحدى المهارات الإدارية والقيادية المهمة، لأنه من لا يستطيع قيادة ذاته لا يستطيع قيادة الآخرين بنجاح ، ومن ينظر فقط إلى نقاط ضعف الآخرين لا يمكن أن ينجح في القيادة.
- ولكي يتمكن القائد من إدارة ذاته بنجاح ، عليه أن يمتلك عدداً من السمات والصفات التي تجعله قائداً متميزاً منها⁽⁹⁴⁾ :
- التكيف والرشاقة ، إذ لابد أن يتمتع بقدر ملائم من المرونة واتخاذ الخطوات المناسبة للتكيف مع التغيرات الحادثة والطارئة ، والقدرة على تقبل التغيير واستباقية ادارته .
- الفطنة ، بمعنى أن يكون لماحاً ذكياً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته.
- التواصل الفعال من خلال قنوات اتصال متجددة باستمرار.
- الشعور بالأمان والثقة.
- سعة الحيلة والقدرة على التفكير من دون حدود ورؤية الفرص ، في حين يرى الآخرون العوائق فقط.
- أن يكون القائد سهلاً في تعامله ، متواضعاً ، نموذجاً.

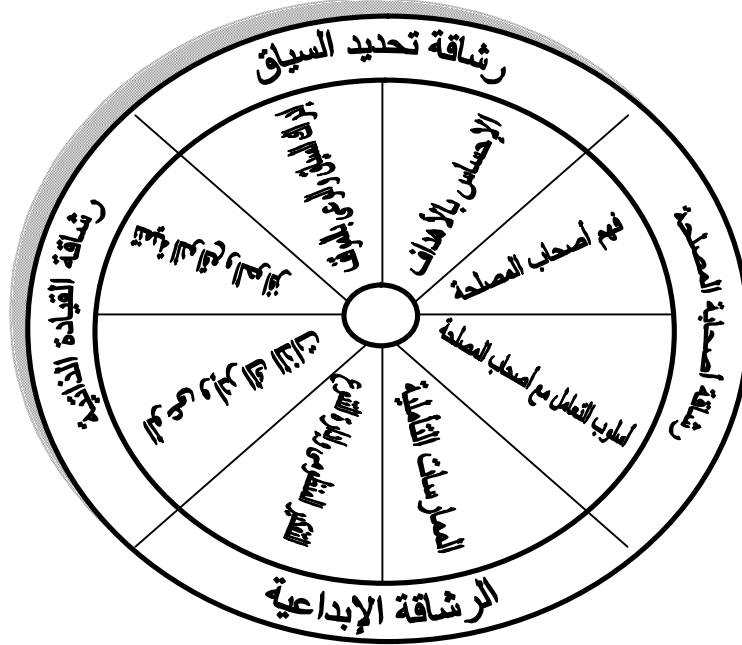
- أن يكون جزءاً من الحل وليس من المشكلة.
- الاعتراف بالخطأ والعمل على تصحيحه والتعلم منه.
- ومن أهم سمات القيادة الذاتية ما يلي⁽⁹⁵⁾ :
- لا يخشون التحديات والفشل ، وينظرون إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم.
- يفهمون جيداً نقاط القوة والضعف لديهم.
- يضعون أهدافاً واضحة لتطوير الذات.
- القدرة على التكيف والمرونة مع المواقف المضاعفة.
- يحددون أدوارهم وأدوار فرق العمل بشكل واضح.
- وأكدت دراسة أن القائد الرشيق يمتلك البصيرة الذاتية الواضحة ، والتي تمكنه من⁽⁹⁶⁾ :
- تقييم مدى فعاليته الذاتية في أداء دوره كقائد.
- التأمل الذاتي في الممارسات والقدرة على التعلم أثناء تأدية مهامه القيادية.
- الوعي الذاتي.
- الفطنة الشخصية والذكاء العاطفي في التعامل مع الآخرين.
- القدرة على تحريك مرؤوسيه نحو العمل بشكل جماعي تعاوني.
- القدرة على التفاعل والتعامل مع أفراد متنوعى التوجهات والثقافات.
- فهم القيم والدوافع والأهداف ونقاط القوة والضعف لدى فرق العمل.
- والقيادة الذاتية تتطلب نمو الوعي الذاتي ، بمعنى أن يفهم القائد شخصيته ، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والمعتقدات والأفكار والدوافع ، والوعي الذاتي مهم للغاية ، لأن قيادة الناس تتطلب توازناً دقيقاً بين الأولويات المتنافسة ووجهات النظر المتعددة.
- وتعمل هذه الكفايات الأربع بشكل متكامل ومتداخل أحياناً ومتناسق ، فلا يمكن تجديد وفهم السياق إلا من خلال تحديد أصحاب المصالح وفهم وجهات نظرهم وتفكيرهم ، ورشاقة الإبداع تحتاج إلى رشاقة القيادة الذاتية ورشاقة أصحاب المصالح ،

كما إنها ملائمة وبشكل مثالي للتعلم الموجه نحو العمل ، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمبادرات وأنشطة وممارسات القيادة على أرض الواقع⁽⁹⁷⁾.

فربما يكون من الأفضل البداية أولاً بتحديد السياق ، ولكن غالباً ما يكون من الحكمة التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل تحديد السياق ، وفي نفس الوقت تفكر في الفرص التي توفرها المبادرات ، وتحتاج إلى أصحاب المصالح في حل المشكلات بشكل إبداعي ابتكاري ، وتحتاج إلى أن تكون استباقياً في التعلم من التجارب في جميع جوانب المبادرة.

والشكل التالي يوضح تكامل الكفايات الأربعة للرشاقة القيادية ومكوناتها

الفرعية :



الشكل (١) الكفايات الأربعة للرشاقة القيادية

المصدر :

- Bill Joiner & Stephen Josephs; Leadership Agility, Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, John Wiley Sonc, Inc, San Francisco, July 2008, p. 38.

ز- ممارسات وسلوكيات الرشاقة القيادية :

تحتاج كفايات الرشاقة القيادية السابق ذكرها إلى توافر مجموعة من الممارسات أو السلوكيات، والتي تعد بمثابة مجموعة من الأداءات والأفعال والأعمال الإجرائية التي يقوم بها الفرد من أجل تحسين الأداء والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم من خلال الاتصال الجيد وتحفيز العاملين وتوجيهه وقيادة فرق العمل لتحقيق أهداف تربوية مشتركة محددة⁽⁹⁸⁾.

وتعرف بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة⁽⁹⁹⁾.

والممارسة هي التطبيق العملي للافتراضات النظرية، وهي طريقة امتحان لصحة أو أخطاء تلك الافتراضات⁽¹⁰⁰⁾.

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأداءات والأعمال الإجرائية والنشاطات والتي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية من أجل تحويل كفايات الرشاقة القيادية وقدراتها ومهاراتها إلى إجراءات حقيقية على أرض الواقع.

وقد حدد البعض هذه الممارسات في ثلاثة سياقات رئيسية وهي :

ز- ١- قيادة فرق العمل :

حيث ترتبط القيادة الرشيقة بفرق العمل أو الأداء من خلال الفريق، ومن أهم أدوار القائد الرشيق تصميم فرق عمل فعالة، مع مراعاة ما يلي⁽¹⁰¹⁾ :

- تحديد جوانب الأداء في الوحدة أو المؤسسة، وتصميم فرق عمل ملائمة لكل جانب منها.
- التأكد من أن الفريق يمتلك الموارد البشرية والمادية الأساسية واللازمة لقيامه بعمله على أكمل وجه.

- منح الفريق السلطات الكافية للقيام بمسئوليته وأدواره من خلال استراتيجيات محددة.

- يجب أن يكون القائد مدرباً للفريق وميسراً له ومنسقاً له.

- وضع أهداف لكل فريق قابلة للقياس والتحقيق ، مع بيان كيفية إنجازها.

والتصميم الجيد للفريق ينبغي أن يشمل الملامح التالية :

- فريق حقيقى على أرض الواقع - معايير استراتيجية واضحة

- الحجم المناسب للفريق - أهداف حيوية متفق عليها

- التوجه والرؤية الواضحة - التحفيز والمكافآت

- تنوع المهارات والقدرات - إتاحة المعلومات المناسبة

- الترابط بين مهام أعضائه - موارد مادية ملائمة

- توفير التدريب الكافى - النضج التعاونى للفريق

ومن الأدوار الرئيسية للقائد الرشيق - فى هذا الإطار - تمكين الفريق، ويشمل دعم الفريق تجاه المخاطرة المحسوبة والتنمية الذاتية والشخصية، وتغيير الثقافة لتحقيق التمكين، إضافة إلى اتخاذ القرارات بشكل لامركزى أو تشاركى، مع دعم وبناء الثقة المتبادلة⁽¹⁰²⁾.

وقيادة الفريق هى إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع ما، أو لأداء وظيفة أو مهمة ما داخل المؤسسة، وعادة ما تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة وقيادة عملية صنع القرار فى الفريق⁽¹⁰³⁾.

وقيادة الفريق تتطلب من القائد الرشيق توافر مجموعة من المهارات الضرورية والتي من أهمها⁽¹⁰⁴⁾ :

١- مهارة صنع القرار واتخاذ.

٢- مهارة الاتصال الفعال.

٣- مهارة التحفيز.

٤- مهارة إدارة الصراع.

٥- مهارة إدارة الاجتماعات.

يتضح مما سبق أنه لا بد من ممارسة مهارات قيادة الفريق بكفاءة وفعالية، لأن القصور في ممارسة هذه الممارسات أو المهارات من قبل القيادة الجامعية، يساعد على البيروقراطية وتمركز السلطة، والانفراد في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى الجمود والنمطية، وغياب الإبداع والابتكار والتجديد وضعف المشاركة وبطء الإنجاز.

ز- ٢- المناقشات والحوارات الهادفة والمحورية :

فالقائد الرشيق يشجع الحوار الهادف والمناقشات الفردية والجماعية والاستماع لوجهات النظر المختلفة والأولويات المتنوعة.

والرشاقة القيادية تتطلب تطبيق القيادة التشاركية ، وهي أحد أنماط القيادة الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة ، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات⁽¹⁰⁵⁾.

والقائد الرشيق قائد تشاركي يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين ويوضحها بشفافية، ويشجع الحوار البناء والمناقشة دون تعصب، يؤكد على حرية الرأي والاحترام المتبادل أثناء مناقشة أمور العمل، ويشجع الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويسعى لتنفيذها لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية جديدة، قائد يحسن التصرف ويتحلى بالمرونة في مواقف العمل المختلفة⁽¹⁰⁶⁾.

وتؤدي المناقشات البناءة والحوارات الفاعلة إلى اتخاذ قرارات رشدية وسليمة ، فتبادل الآراء بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، يؤدي إلى وضوح الرؤية وضمان

تعاونهم اختيارياً والتحمس لتنفيذ القرار، مما يسهل على القيادة أعمالها، كما إن إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، يؤثر إيجاباً فى فهم العمل وإنجازه⁽¹⁰⁷⁾.

وتفعيل القائد الرشيق للحوارات البناءة والمناقشات الثرية، يؤدي إلى زيادة فرص التمكين والمشاركة والتعاون، ورفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتهيئة بيئة جاذبة للعمل.

ز- ٣- قيادة التغيير التنظيمي :

فالقائد الرشيق يقدم مبادرات جادة للتغيير التنظيمي، بما فى ذلك التغيير الثقافى، أو تطوير ثقافة تعزز العمل الجماعى والتشاركى وتشجع التمكين والمشاركة والاستماع لوجهات نظر أصحاب المصالح.

والقائد الرشيق كقائد للتغيير يقوم بما يلى⁽¹⁰⁸⁾ :

- الوعى بالمواقف والفرص التى قد تتطلب التغيير.
 - داعية لصناعة تغييرات تحسن من أداء المؤسسة.
 - قادر على تنفيذ تغييرات بشكل دائم وبطريقة ملهمة.
 - تحسين القدرة على التكيف والمرونة مع التحديات والمواقف الصعبة.
 - يوضح الغرض من التغييرات وكيفية تنفيذها.
 - يدرك ويفهم جيداً مفتاح الانخراط مع أصحاب المصلحة.
 - لا ينتظر حدوث التغيير، وإنما يقدم مبادرات استباقية للتغيير.
- وقيادة التغيير مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة والمنظمة داخل الأقسام الأكاديمية، من خلال تطبيق الاستراتيجيات والنماذج المناسبة لقيادة

التغيير، لتحقيق الرؤى والأهداف الجديدة ، بحيث تستطيع الأقسام التكيف مع ما يواجهها من تحديات وتهديدات، وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

وتحتاج قيادة التغيير إلى تبني مفهوم الرشاقة، لأنه ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم والمؤسسات، وإنما قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير وأسلوب قيادته، لذلك لا بد أن يكون لدى قائد التغيير المبادرة والمبادأة والمخاطرة المحسوبة، والقدرة على توفير المناخ الملائم والمشجع للتغيير.

وهناك مجموعة من السمات والملامح التي تتسم بها قيادة التغيير ، من أهمها⁽¹⁰⁹⁾ :

- وجود رؤية وأهداف ورسالة واستراتيجية واضحة.
- وجود قيم مهنية تدعم العمل.
- وجود المصادر البشرية اللازمة للتغيير وقيادتها بكفاءة.
- القدرة على الاتصال الجيد.
- توفير روح المبادرة والقدرة على استشراف المستقبل.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة تدعم التغيير البناء.
- استخدام أسلوب التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية.
- تطوير رؤية واضحة ومشتركة للتغيير.
- هيكلة التغيير متضمناً السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية الملائمة.

وأشارت دراسة إلى المهام التي يجب على قائد التغيير القيام بها، والتي تسهم في نجاح قيادته للتغيير وهي⁽¹¹⁰⁾ :

- تطوير منهجية علمية لقيادة عمليات التغيير.

- التعامل الإيجابي مع عوامل ومحركات التغيير.
 - إدراك تقنيات قيادة التغيير ضمن مهام ومسئوليات العاملين بالمؤسسة.
 - تمكين العاملين من المشاركة فى بناء نماذج لقيادة التغيير توافق أوضاع المؤسسة وأهدافها.
 - البراعة فى التخطيط الزمنى وحسن استثمار الوقت لضمان نجاح عمليات التغيير.
 - التواصل مع الأفراد والاستماع إلى احتياجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير.
 - الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم.
- وتبدأ قيادة التغيير الناجحة بإيجاد الشعور بالحاجة الماسة إلى التغيير ، من خلال رصد الحقائق التنافسية، وتحديد التحديات والتهديدات وقوة المنافسة وعرض الأسباب والدوافع الواضحة للتغيير، ثم إقامة تحالف وفرق عمل قوية لتوجيه التغيير وقيادته، ووضع رؤية استراتيجية واضحة للتغيير، ووضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية، إيصال رؤية التغيير لكافة المهتمين، تمكين الأفراد من العمل على تحقيق التغيير، وترسيخ وتثبيت التغيير فى ثقافة المؤسسة.
- وأضافت دراسة أن عصر ما بعد Covid-19 يتطلب قيادات رشيقة تقدر على العمل بسرعة ونجاح فى الاستجابة للتغيرات المتسارعة والتقلبات المتزايدة والبيئات المعقدة والغامضة فى ظل أزمة كورونا، وكل هذا يتطلب سلوكيات وممارسات رشيقة على النحو التالى⁽¹¹¹⁾ :

١- التعلم بسرعة :

- الإلمام بالاتجاهات الحادثة والمشهد التنافسى القائم والمحتمل.
- الاحتفاظ بأى شئ يمكن أن يؤثر على استراتيجية المنظمة.
- يدرك القضايا المعقدة وبسرعة.

- يكتسب المعارف والمهارات الجديدة بسهولة.

٢- منح السلطة للآخرين :

- ملهم للآخرين.
- يشجع على ثقافة الابتكار.
- يحفز التعاون.
- إعطاء الصلاحيات الملائمة للآخرين للمشاركة في صنع القرار.
- يشجع المرؤوسين على المبادرة والمخاطرة المحسوبة.

٣- يفكر استراتيجياً :

- يركز على الصورة الكلية.
- يشجع التفكير الإبداعي والمنظومي.
- يضع أفضل الاستراتيجيات الممكنة.
- يحافظ على ثباته إزاء التحديات الصعبة.
- الإلمام بالاتجاهات الاستراتيجية الحديثة.
- يشجع على الابتكار والمخاطرة.

٤- تحقيق التوازن :

- عدم الخلط بين الرشاقة والاندفاع وكلاهما ينطوي على سرعة اتخاذ القرار ، ويكمن الفرق في القدرة على التكيف بنجاح مع البيئة.
- تجنب إرباك الموظفين بالتغييرات المستمرة.
- يستغرق الوقت الكافي للتفكير.

- التفكير الجاد فى الأولويات ، ففى ظل كورونا - مثلاً - يصبح بقاء الطلاب على قيد الحياة وسلامتهم هو أهم أولوية.
 - التوازن بين الرشاقة والتكيف والثبات على القيم.
 - التوازن بين القرارات المتخذة والقيم الأساسية.
- فى حين أضافت دراسة بعض الممارسات والسلوكيات الأخرى للقائد الرشيق ، كما يلى⁽¹¹²⁾ :

١- يحددون الاتجاه بكفاءة :

- الإحساس الواضح بالاتجاه أو الوجهة المستقبلية للمؤسسة.
- فهم كيفية الاستجابة للتحديات والتغيرات.
- رؤية السياق الأكبر للمؤسسة.
- تمكين الأفراد من تحقيق رؤية المؤسسة.
- تحديد الرؤية القيادية وأولوياتها.

٢- التنفيذ والمتابعة بالسرعة الملائمة :

- يوازن بين اتخاذ القرارات السريعة فى ظل بيئة مليئة بالتحديات وبين التخطيط والتنظيم الدقيق.
- التواصل بفاعلية مع أصحاب المصالح لدفعهم للمشاركة.
- التواصل الفعال مع الموظفين والعملاء.
- تكوين فرق عمل واضحة الأهداف والتوجهات والأدوار.
- منح الفريق الاستقلالية الملائمة للتصرف بشكل رشيق فى مواجهة حالات عدم اليقين والتأكد.

- الهام الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة.

٣- مواءمة الموارد بشكل فعال :

- حسن استخدام الموارد المتاحة واستثمارها بفعالية.
 - دمج أعضاء الفريق فى رؤية واستراتيجية واضحة ومشاركة للتغيير.
 - تحديد الموارد الإضافية وكيفية استثمارها.
- لذلك لا تمثل الميزانيات المحدودة ونقص الموارد مشكلة أساسية للقيادة الرشيدة.

٤- قيادة ملهمة للآخرين :

- تحفيز الآخرين على تبني استراتيجيات وإجراءات جديدة ومبتكرة.
- مساعدة الآخرين على تحقيق إنجازات قد تبدو مستحيلة.
- مساعدة الآخرين على اكتشاف وتبني أساليب وطرق جديدة لتحقيق الأهداف.
- مراعاة وجهات نظر العاملين ووضعها موضع الاعتبار الجدى.

٥- تسليط الضوء على الآخرين :

- امتلاك درجة قوية من الذكاء العاطفى.
- التركيز على مشاعر واحتياجات الآخرين والاستجابة معها بشكل مناسب.
- إمداد أعضاء الفريق بالطاقة الإيجابية والشعور بالثقة خاصة فى أوقات التحديات والاضطرابات وعدم اليقين.
- مساعدة أعضاء الفريق على الانتقال من الشعور بالخوف إلى قبول التحدى من أجل التغيير.

٦- التفكير الاستراتيجى :

- دراسة الآفاق المستقبلية جيداً بهدف اكتشاف الفرص الاستراتيجية الواعدة التى لم يرها الآخرون.
- يتخذون أفضل القرارات الممكنة فى الوقت المناسب.
- التفكير بشكل منطقى واستراتيجى وتحديد الأولويات بدقة.

٧- تنمية الكفاءات والمواهب :

- اكتشاف المواهب والكفاءات المبدعة ووضعهم فى الأماكن المناسبة.
 - وضع برامج لتنمية المواهب والكفاءات وإمدادهم بفرص التطوير.
 - إمداد العاملين بتقنيات العمل الإبداعية والأساليب الابتكارية.
- وحددت إحدى الدراسات عدة مؤشرات أو مهارات للرئاسة القيادية وهى⁽¹¹³⁾ :

- مهارة توقع التغيير.
 - مهارة إدارة التغيير.
 - مهارة توليد الثقة بالنفس.
 - مهارة تحرير الفكر.
 - مهارة تقييم النتائج.
- كما رصدت دراسة بعض ممارسات الرئاسة القيادية فيما يلى⁽¹¹⁴⁾ :
- الذكاء فى استغلال الفرص وتقليل التهديدات.
 - تحقيق الأهداف بمداخل جديدة "استخدام الحلول المبتكرة".
 - الاستجابة السريعة للتغيرات والطريقة الصحيحة.

- القدرة على التكيف مع التغيير والاستمرارية والبقاء فى بيئة أعمال مضطربة ومعقدة.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وفهمه وإدارته.
- وأظهرت إحدى الدراسات عدة أدوار رئيسية للقائد الرشيق ، تمثلت فيما يلى (115) :
- إطلاق العنان للدوافع والحوافز بهدف تنشيط الأفراد باعتبارهم أهم جزء فى المؤسسة فى بيئة معقدة.
- تهيئة بيئة إبداعية مشجعة على العمل والتعاون والمشاركة.
- إطلاق التحفيز للأفراد المبتكرين والمبدعين.
- تمكين الفريق وغرس الثقة.
- وضع رؤية وأهداف مشتركة من خلال الفريق.
- إيصال الرؤية المشتركة للجميع والمشاركة الجماعية فى تحقيقها.
- التركيز على المدى البعيد والإحساس الواضح بالاتجاه.
- تشجيع المخاطرة والتجريب.
- يشجع على التعلم من الأخطاء والفضل.
- تطوير هيكل مناسب سواءً للفريق أو المؤسسة أو الوحدة ، بما يساعد على التواصل وزيادة الكفاءة.
- تطبيق التفكير المنظومى.
- تطبيق أسلوب القيادة الميسرة التعاونية التشاركية.
- تشجيع الابتكار والطاقت الإبداعية الكامنة لدى الأفراد.

كما أوضحت دراسة أن القائد الرشيق يتسم بما يلي⁽¹¹⁶⁾ :

- البصيرة الذاتية
- اليقظة البيئية
- السعى الجاد نحو التفوق
- الفطنة والذكاء الشخصى والعاطفى
- قبول التحدى
- التعلم من الأخطاء والتجارب والفضل
- فى ضوء ما سبق ، يمكن تحديد أهم ممارسات الرشاقة القيادية فيما يلى :
- المناقشات والحوارات البناءة
- المرونة والتكيف
- قيادة فرق العمل
- قيادة ملهمة ومؤثرة فى الآخرين
- قيادة التغيير
- التفكير الاستراتيجى
- التمكين وتفويض السلطة

ح- مستويات الرشاقة القيادية :

توجد ثلاثة مستويات أساسية للقيادة الرشيقة، وكل مستوى منها يمثل القدرة على الاستجابة بفعالية لدرجة أو لمستوى معين من التغيير والتعقيد، وهذه المستويات هى⁽¹¹⁷⁾ :

ح- ١- مستوى الخبير Expert Level :

ويتسم بالتوجه التكتيكى لحل المشكلات، ويفترض أن القيادة تحترم من الجميع بما لديها من سلطة وخبرة، وهو الأنسب للبيئات المستقرة نسبياً ، حيث يكون الغموض والتعقيد منخفضاً إلى حد ما .

والقائد الخبير مشرف أكثر منه مدير، يعمل بشكل أساسى على الأساس الفردى وتقارير مباشرة، كما إنه يركز فى التفاصيل ، واهتمام قليل بأصحاب المصلحة ، ولا يهتم كثيراً بالسياق الأوسع أو الأكبر للمؤسسة.

ح- ٢- مستوى المنجز Achiever Level :

يتسم بالتوجه الاستراتيجي سواء في حل المشكلات أو تطوير المؤسسة، ويكون غالباً في البيئات المعقدة، والتي تتسم بفترات التغيير الكبير واستقرار نسبي. والقائد المنجز لديه القدرة على اتباع أساليب أكثر تفاعلاً وتواصلًا وحوارية، ويعقد اجتماعات لمناقشة الاستراتيجيات والقضايا المؤسسية، والتي غالباً ما يكون الهدف منها هو كسب تأييد وجهات نظر خاصة، كما يضع استراتيجيات وأساليب للحصول على آراء أصحاب المصلحة.

والقائد المنجز لديه نظام تفكير يقوده إلى وضع منهج استراتيجي منظم لقيادة التغيير وتحسين النظم ورؤية المشكلات في سياقها الأكبر.

ح- ٣- مستوى المحفز Catalyst Level :

يتسم بوضع استراتيجيات وخطط تجعل المؤسسة أكثر ابتكاراً وإبداعاً، ويعقد جلسات تفكير إبداعية، ويعمل على إشراك أكبر عدد من الأفراد في عمليات توليد الأفكار وطرح الرؤى ومراجعة الاستراتيجيات، ويقدم مجموعة من المحفزات لتطوير المنظمات الرشيقة.

كما إنه يهتم جيداً بالاستماع إلى الأفراد وإلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم، ويعمل على بناء مناخ من الثقة وتحفيز الجميع، كما إنه يشجع التفكير المشترك، وعقد منديات حوار لإيصال الرؤية المشتركة إلى الجميع، ويعمل على إنشاء فرق عمل تشاركية، كما يعمل على نشر ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة والتعاون والتمكين والتحفيز.

وأشارت نفس الدراسة السابقة إلى أن ١٠٪ فقط من المدراء هم الذين يتقنون مستوى الرشاقة اللازمة للقيادة الفعالة في بيئة الأعمال المتسمة بالاضطراب وعدم التأكد، وأن ٩٠٪ من المديرين يعملون في مرحلة الخبير وما قبلها، وهي المرحلة المستقرة نسبياً. وأن معظم القيادات التي تعمل وفق مستوى الخبير والمنجز هي عقلية

القيادة البطولية، والتي تعنى أنهم يتحملون وحدهم المسئولية عن تحديد أهداف المؤسسة وتنسيق الأنشطة وإدارة الأداء، وفى البيئات المتغيرة المعقدة ينتهى الأمر بالقيادة البطولية إلى حد السيطرة المفردة.

أما القادة الذين يعملون على مستوى المحفز وما بعده مثل القائد المشارك والمؤازر أو الداعم، ينتمون إلى القيادة ما بعد البطولية، فهم يحتفظون فى النهاية بقدر كبير من السلطة والمساءلة المرتبطة بأدوارهم، لكنهم – فى نفس الوقت – ينشئون بيئات عمل تتسم بالمشاركة والتمكين والإبداع والمسئولية المشتركة وروح الفريق. والجدول التالى يوضح المستويات الثلاث للرشاقة القيادية وارتباطها بمبادرات التنفيذ على أرض الواقع :

جدول (١) مستويات الرشاقة القيادية وارتباطها بمبادرات التنفيذ

الممارسات	خبير	منجز	محفز
الاهتزازات حول القيادة	التوجه التكنيكي التقليدى فى حل المشكلات ، ويفترض أن القادة يحترمون بما لديهم من خبرة وسلطة.	التوجه الاستراتيجى ويلهم الآخرين من خلال المساهمة فى أهداف أكبر.	صياغة رؤية ملهمة ، مع تحفيز المجموعة ككل لتحويل الرؤية إلى واقع ، مع التركيز على تمكين الآخرين بفاعلية.
المنافشات والحوارات البناءة	حازم بقوة فى التعامل مع الاختلافات والرؤى ولا يتيح مجالاً بناءً للحوار الفاعل المؤثر.	حازم أو ملائم فى المقام الأول ، مع بعض القدرة على اتباع أساليب أكثر حواراً وتفاعلاً.	المهارة فى الموازنة بين الحزم والأنماط التكيفية المرنة حسب الموقف ، مهتم جداً بالتعلم من وجهات النظر الأخرى ، ويسعى بشكل استباقي إلى التعرف على وجهات النظر الأخرى واستثمارها.
قيادة الفريق	مشرف أكثر منه مدير ، يعمل بشكل أساسى على النمط الفردى فى الإدارة والتقارير المباشرة والانحصار فى التفاصيل.	يعمل كمدير كامل الأهلية ، عقد اجتماعات لمناقشة الاستراتيجيات والقضايا التنظيمية بهدف كسب تأييد وجهات نظر خاصة.	يهتم بخلق فرص واضحة للمشاركة ، يجمع بين القائد والميسر ، نموذج فى تبادل وجهات النظر بشأن القضايا المعقدة ، ويعمل على تنمية المبادرات الجماعية والمهارات القيادية.

الممارسات	خبير	منجز	محفز
قيادة التغيير التنظيمي	تركز مبادرات التغيير التنظيمي على بعض التحسينات داخل حدود الوحدة ، مع اهتمام قليل بأصحاب المصلحة.	تشمل المبادرات تحليل البيئة الخارجية وفق استراتيجيات للحصول على آراء أصحاب المصلحة.	تركز المبادرات على تنمية ثقافة تعزز العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة والتمكين والتوجه الاستباقي.

Source :Bill Joiner, Creating a Culture of Agile Leaders : A Developmental Approach, People Strategy, Vol. 32, No. 4, 2009, p. 31.

وأوضحت إحدى الدراسات أن القادة الخبراء يمثلون ٥٥% من القادة ، في حين يمثل القادة المنجزون ٣٥% ، والقادة المحفزون نسبة ١٠% (118).

وقد أكدت إحدى الدراسات أنه يمكن تنمية قدرات الرشاقة القيادية ، وفي إطار هذا ينبغي مراعاة ما يلي (119) :

- تحديد الجوانب والأنشطة القيادية التي هي بحاجة إلى تطوير وتنمية، والتي يمكن أن تعزز الكفايات الأساسية للرشاقة القيادية.
- ينبغي على القيادات الانخراط في الأنشطة التنموية التي تركز على التعلم العملي أو التعلم من خلال الممارسات الواقعية.
- وضع خطة أو استراتيجية واضحة لتنمية الرشاقة القيادية من خلال أهداف واضحة وإجراءات محددة.
- الممارسات التأملية مهمة للغاية في تنمية القيادات الرشيقة ، فالتأمل في الممارسات يقع في قلب الكفايات الأربعة الأساسية للقيادة الرشيقة.
- من أفضل أساليب التدريب التي تستخدم في هذه الحالة ورش العمل وبرامج التعلم العملي والممارسات التأملية ، والتعلم من قلب الحدث أو الموقف.
- الاهتمام ببرامج التنمية التي تجمع بين ورش العمل والتعلم من خلال المشاريع والتدريب من واقع العمل.

- الاهتمام بفرق التعلم ، وهى مجموعات صغيرة تعمل معاً فى مشروع تدريبي تعليمى جماعى، أو تقدم التغذية الراجعة والدعم لأعضائها أثناء قيامهم بمبادرات القيادة الفردية.
- تطوير التزام شخص مستدام للقيادة الذاتية ، والتعلم من خلال النشاطات والمبادرات اليومية ، لتصبح التنمية أكثر فاعلية.

ط- متطلبات نجاح الرقاقة القيادية :

يتطلب نجاح تطبيق الرقاقة القيادية توافر مجموعة من الشروط أو المتطلبات التى تضمن نجاح هذا الأسلوب، وتتعدد هذه المتطلبات وتتنوع ، إلا أن البحث الحالى يركز فقط على ثلاثة منها وهى :

ط- ١- دعم الإدارة الجامعية العليا :

ويتمثل دعم الإدارة العليا فى قبول التخلي عن الأساليب الكلاسيكية ، والتوجه نحو الفلسفة الجديدة للرقاقة القيادية، والالتزام بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إنجاح تطبيق الرقاقة القيادية، إضافة إلى تغيير نظام الإدارة فى المؤسسة الجامعية من النظام البيروقراطى إلى نظام ديمقراطى تشاركى يشجع المبادرة والإبداع.

وتؤدى القيادة العليا دوراً مهماً فى إزالة العوائق والعقبات التى يواجهها تطبيق الرقاقة القيادية، ولابد للقيادة من تشجيع التمكين والمشاركة وخلق الأجواء الثقافية المناسبة والمشجعة للرقاقة، ودعم الأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل، وتشجيع المخاطرة والإبداع.

وفى إطار الرقاقة القيادية ينبغى على القيادات الجامعية اتباع منهج استراتيجى، بمعنى التركيز على القضايا الاستراتيجية الكبرى، وتفويض كثير من الأعباء التكتيكية والتشغيلية للمديرين أو للقيادات فى المستويات الأدنى.

ط- ٢- الثقافة التنظيمية :

لعل أهم نقطة فى القيادة الرشيقة هى الثقافة التنظيمية، والتي تضع وتحدد القيم والمعايير للسلوكيات والممارسات القيادية المرغوبة، فنجاح الرشاقة القيادية يحتاج أولاً إلى ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات والأفكار سواءً للقيادات أو للموظفين.

إن تغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق التفكير والثقافة التنظيمية هو الجانب الأصعب والأكثر أهمية فى التحول نحو الرشاقة، بدلاً من التغيير فى الأدوات والعمليات والأنظمة⁽¹²⁰⁾.

ولكى تصبح المؤسسة رشيقة، فإن هذا يتطلب عمليات ضبط أساسية فى التفكير والمواقف والسلوك، وتبنى مجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، فمبادئ الرشاقة هى أساس المؤسسة، والإيمان والافتناع بهذه المبادئ يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارساتها، وما أن تتبنى المؤسسة الثقافة الرشيقة، يصبح تطبيق أدوات الرشاقة وعملياتها وكفاياتها وممارساتها أمراً طبيعياً، لذلك تعد الثقافة من الأولويات المهمة فى الرشاقة القيادية⁽¹²¹⁾.

ومن أهم ملامح الثقافة التنظيمية الداعمة للرشاقة القيادية ما يلى :

- تغيير ثقافة القيادة من المنظور الفردى إلى منظور الفريق والعمل الجماعى.
- تركيز القيادة على نشر ثقافة العدالة والشفافية.
- ينبغى أن تتمحور الثقافة حول المستفيد وأصحاب المصلحة.
- ثقافة القيادة المحفزة والملهمة للآخرين والتي تشجع المشاركة والتمكين والمناقشات البناءة وروح الفريق والتحفيز.
- تطوير ثقافة تنظيمية تدعم المستويات المطلوبة من الرشاقة.
- نشر ثقافة التعلم من الأخطاء والفشل والتجارب السابقة.

- نشر ثقافة المبادرة والمخاطرة المحسوبة وإدارة المخاطر.

ط- ٣- العقلية الرشيقة :

لا يمكن أن يكون هناك قائد رشيق بدون امتلاك عقلية رشيقة تؤمن بالتحول والتطوير والتغيير المخطط، وتمتلك القدرات المعرفية والعاطفية والإنسانية للتحول الرشيق.

والعقلية القيادية الرشيقة تعزز الابتكار، وتؤمن بالمجازفة والمخاطرة المحسوبة لتحويل التحديات والمفاجآت إلى فرص واعدة، عقلية تشجع التجريب فى فرق العمل والمؤسسة ككل. والعقلية الرشيقة تجعل المخاطرة والتجريب جزءاً من الابتكار، وتمتلك مجموعة محورية من التقنيات والآليات المستخدمة لإطلاق وتحفيز عملية الابتكار وتشجيعها ، كما تركز على العمل الجماعى والتعاونى ، وإنشاء القيمة المبتكرة فى كل خطوة من خطوات العمل⁽¹²²⁾.

ولا رشاقة قيادية بدون تغيير حقيقى فى طريقة تفكير القيادات وعقليتهم ورؤيتهم للمؤسسة وللسياق الأوسع، وكذلك امتلاكهم رؤية واضحة لمستقبل العمل فى المؤسسة، مع التركيز على احتياجات العملاء ، عقلية تشجع التغيير وتبناه وتقوده بكفاءة، وتعرف كيف تتعامل مع هذا التغيير بشكل أكثر رشاقة.

الخطوة الثانية : أهم ملامح الجهود والمبادرات المصرية لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية :

وتتناول هذه الخطوة الأبعاد الثلاثة التالية :

أ- الأسس النظرية والوثائقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية :

تعد الأقسام الأكاديمية حجر الزاوية فى الجامعات، وبدونها لا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها، وهى المفتاح الحقيقى لرفع مستوى الإنتاجية فى الجامعات كماً ونوعاً ، وعن طريقها يتم اقتراح معظم القرارات

الجامعية ، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، والتنسيق بينهم فى توزيع المقررات الدراسية، ومتابعة العملية التعليمية ، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس وبحث علمى وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات التى تحدد طابع المؤسسة الجامعية، ولعل هذا ما أكدته إحدى الدراسات بأن القسم الأكاديمى مسئول عن اقتراح أكثر من ٨٠٪ من جميع القرارات الإدارية فى الجامعة⁽¹²³⁾.

وتعتمد كفاءة القسم الأكاديمى وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة - إلى حد كبير - على الكفاءة الإدارية والقيادية والعلمية لرئيس القسم وقدراته واستعداداته، فهو المشرف المباشر على فعاليات ونشاطات القسم، وهو القائد الذى يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، كما إنه مسئول عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، كما إن قراراته تؤثر على بيئة العمل وطبيعتها داخل القسم، ومن ثم فإن قيادة رئيس القسم تعد جزءاً حيوياً من نجاح القسم، ومن ثم نجاح الكلية والجامعة.

ويعد القسم الأكاديمى هو الوحدة الإدارية والعلمية والتنظيمية الأساسية فى إحدى كليات الجامعة، التى تتكون من عدة حقول أو مجالات فى المعرفة مرتبطة ببعضها البعض، وقد أضحت مكانة الجامعة تتركز على أداء أقسامها ، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية وسمعة الأقسام الأكاديمية التى تتألف منها.

ورئيس القسم الأكاديمى أو العلمى هو ذلك الشخص الذى يتحمل عبء الإشراف المباشر على القسم ، حيث يتولى مهام إدارته، وتكمن مهمة رئيس القسم كما حددها قانون تنظيم الجامعات فى "الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية فى القسم، فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها"⁽¹²⁴⁾.

كما أن رئيس القسم الأكاديمى هو ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل رئيس الجامعة، ليتولى تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه الإدارية والمالية والعلمية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس فى كلية من كليات

الجامعة^(١٢٥). فرئيس القسم هو ذلك الشخص الذى يشغل منصب رئيس مجلس القسم، وهو الذى يجب عليه أن يشرف على ترجمة الأهداف والسياسات الجامعية إلى ممارسات أكاديمية على أرض الواقع.

ومن ثم يعد رئيس القسم الأكاديمى مسئولاً عن الإشراف على الشئون العلمية الأكاديمية والإدارية والمالية بالقسم فى حدود السياسة العامة للمؤسسة الجامعية، ووفقاً للأنظمة واللوائح والقرارات المعمول بها، كما إنه يعد حلقة وصل بين القيادات الجامعية العليا وأعضاء القسم، ويصدر قرار تعيينه أو تكليفه من قبل رئيس الجامعة، بناءً على ترشيح عميد الكلية.

ويمثل رئيس القسم القيادة الإدارية والأكاديمية، باعتباره المسئول عن إنجاز المهام الملقاة على عاتق القسم العلمى، وحتى يستطيع ترجمة أهداف الجامعة إلى ممارسات أكاديمية وإدارية، لابد من امتلاكه المهارات والكفايات القيادية التى تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية^(١٢٦).

ويعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، وفى حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين بالقسم، ويكون له حق حضور مجلس الكلية، إلا عند النظر فى شئون توظيف الأساتذة^(١٢٧).

وبعد قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، حدثت تعديلات على المادة (٥٦) من قانون تنظيم الجامعات، حيث صدر القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢، والذى يقضى بإضافة المادة (١٣) مكرر إلى القانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢، والتى تقضى باستبدال نظام تعيين رؤساء الأقسام بنظام الانتخاب بطريقة حرة مباشرة، حيث نصت المادة على "يشارك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم فى اختيار شاغلى الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس مجلس القسم - عميد الكلية أو المعهد - رئيس الجامعة)، وذلك وفقاً

لنظم وضوابط الاختيار ومعايير المفاضلة التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات على نحو يضمن كفاءة المساواة والعدالة ويحقق اختيار أفضل وأكفاً العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات⁽¹²⁸⁾.

ونظراً لما حدث من سلبيات في تطبيق مبدأ الانتخاب الحر المباشر في تعيين رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية، تم العودة بعد ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ إلى نظام التعيين، سواء لرؤساء الأقسام أو العمداء أو رؤساء الجامعات، حيث نص القانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤ على إلغاء المادة (١٣ مكرر) من قانون تنظيم الجامعات المشار إليه⁽¹²⁹⁾.

ومن ثم فالنظام المطبق الآن هو تعيين رئيس مجلس القسم بقرار من رئيس الجامعة من بين ثلاثة يتم ترشيحهم لهذا الغرض، ممن يستوفون شروط وضوابط الترشيح، وفي ضوء تقييم المشروعات المقدمة منهم لتطوير القسم، ويصدر قرار التعيين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ويستمد رئيس القسم الأكاديمي أهميته من كونه المسئول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وترجمة الأهداف والسياسات إلى ممارسات أكاديمية، وإدارة شئون القسم العلمية والإدارية والمالية، وانتظام سير العملية التعليمية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في إطار الحدود والضوابط التي ينظمها القانون واللوائح والنظم المنفذة له، وتزداد أهميته اليوم في إطار مبادرات الجودة والمحاسبية والتميز⁽¹³⁰⁾.

ويعد رئيس القسم الأكاديمي قائداً في المقام الأول، وليس مجرد مسئول عن إدارة القسم فحسب، لأنه الشخص الذي يمكن أن يهيئ المناخ الصحي لتحقيق الجودة في البحث والتدريس.

والجدير بالذكر أن مسئوليات ومهام رئيس القسم لا يمكن أن تنحصر فقط في المسئوليات الإدارية والمالية، وإنما هناك مسئوليات تعليمية وبحثية وفنية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، بالإضافة إلى المسئوليات القيادية والتي تعد محورية للغاية،

والتي تشمل توفير المناخ الصحى الملائم للعمل بالقسم، التواصل الفعال مع كافة المنتسبين للقسم، تنمية وتشجيع العمل الجماعى وروح الفريق والتمكين والمشاركة والتحفيز، توزيع الأدوار والمهام على الأعضاء بعدالة وموضوعية وشفافية وحسب القدرات والتخصص، إشراك الجميع فى إعداد رؤية مستقبلية إستراتيجية للقسم والعمل على تحريك وتحفيز الجميع نحو تحقيقها.

وبالتأكيد تستلزم كل هذه المسئوليات والاختصاصات توافر مجموعة من الكفايات والمهارات والقدرات والجدارات القيادية إضافة إلى المعارف والخبرات والقيم والالتزامات فى من يشغل منصب رئيس القسم، لكى تساعده على القيام بكل هذه المسئوليات بكفاءة وفاعلية.

وحددت دراسة بعض مفردات الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلى⁽¹³¹⁾ :

- التخطيط الاستراتيجى المتميز للمستقبل.
- وضع رؤية واضحة ومحددة للعمل بالقسم.
- وضع الإجراءات العملية التى تساعد على سرعة إنجاز العمل بالقسم.
- توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم.
- تطوير أساليب العمل فى القسم.
- التغيير والمخاطرة والإبداع وقبول التحدى فى العمل.
- توفير الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية للأعضاء بالقسم.
- توقع المشكلات ومعالجتها بطرق ابتكارية.
- تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- تحفيز أعضاء القسم نحو الفاعلية والابتكار والإبداع فى العمل.

وتتعدد التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة على الجامعات بوجه عام ، وعلى القيادات الجامعية بوجه خاص، ورئيس القسم الأكاديمي بوجه أخص ، إضافة إلى أن القيادات الجامعية هي المؤهلة لفهم هذه المتغيرات والقادرة على التفاعل بإيجابية معها، كما إنها هي الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والمتغيرات الحيوية مثل العولمة، الثورة العلمية والتكنولوجية، التحول الرقمي، ثورة الاتصالات، تحدى المعرفة، تحديات التنافسية والريادة والتميز.

وإزاء هذه التحديات والمتغيرات ، أصبح لزاماً على الجامعات امتلاك قيادات جامعية قادرة ومؤهلة ومستعدة للتعاطى مع هذه التحديات، وتحويلها إلى فرص واعدة يمكن استثمارها، قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة وثاقبة قادرة على التغيير المنشود وتحقيق التميز والريادة، من خلال التكيف والمرونة مع بيئة الأعمال الشديدة التعقيد والتغير والغموض والتغيير والتنافسية بما يحقق مزايا تنافسية مستدامة للجامعات، وبالتأكيد لن يتأتى كل ذلك، إلا من خلال تبني أساليب وأنماط قيادية حديثة أكثر ملائمة للتغيرات والتحديات المجتمعية المحيطة مثل الرشاقة القيادية.

ب- بعض الجهود والمبادرات المصرية فى تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية :

قامت مصر بعدد من الجهود والمحاولات والمبادرات فى إطار تطوير أداء وتنمية القيادات الجامعية بوجه عام، بما ينعكس على تجويد العمل الجامعى وتحقيق الريادة والتميز، ومن أهم هذه الجهود والمبادرات ما يلى :

ب- ١- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية :

وبدأ هذا المشروع فى سبتمبر ٢٠٠٤ ، ثم استقل عن المجلس الأعلى للجامعات فى يوليو ٢٠٠٨ ، وتعُدل اسمه إلى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

فى ديسمبر ٢٠١٠ ، وأصبح المركز وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فنى وإدارى ومالى، وتعد القيادات الجامعية أحد أهم الفئات المستهدفة من المركز.

وتتمثل رسالة المشروع أو المركز فى تبنى وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتى المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية، سواءً من أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية والإدارية ، لتحسين جودة التعليم ومخرجاته ، بما يحقق التكيف مع تطورات العصر، وأيضاً تحقيق التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقى المهني لأفراد الجامعة⁽¹³²⁾.

ومن بين المهارات والجدارات التدريبية المستهدفة والتى يقدمها المركز، مهارة وجدارة القيادة والإدارة ، وتهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات فى الجوانب الإدارية والمالية والقانونية فى كافة الأعمال الجامعية، وامتلاكهم القدرة على التخطيط الاستراتيجى الفعال فى مجال الإدارة الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات، وإدارة الأزمات والكوارث ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ وتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها⁽¹³³⁾.

ورغم تعدد الدورات والبرامج التدريبية التى يقدمها المركز، ورغم الجهود المبذولة والملموسة من قبل هذا المركز، إلا أنه لا يكفى لتطوير كل المهارات والجدارات التى يحتاجها القادة الجامعيون فى مجال عملهم، ولا يستطيع وحده معالجة المشكلات التى تستجد فى الواقع الإدارى كل يوم، وخاصة وأن البرامج التى يقدمها المركز يشترك فيها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية معاً، وليست هناك خصوصية واضحة للقيادات الجامعية وللبرامج التدريبية والتنموية التى ينبغى أن تقدم لهم.

ب- ٢- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالى ، الإصدار الثالث ، يوليو ٢٠١٥ :

تمثل المعيار الثانى فى "القيادة والحوكمة" ، ونص على : للمؤسسة الجامعية

قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية ، وتلتزم المؤسسة بالنزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية، بما يؤكد على تنمية قدرات ومهارات القيادات الحالية وإعداد القيادات المستقبلية⁽¹³⁴⁾.

وتتمثل تعليقات المؤسسة في هذا الشأن في وجود وسائل حقيقية وجادة لتنمية قدرات القيادات الحالية وإعداد القيادات المستقبلية، كما تتمثل الأدلة والوثائق في وسائل تنمية القدرات ومعايير اختيار القيادات المعتمدة وأدوات ومؤشرات تقييم أدائها.

ب- ٣- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ :

كان أحد المحاور الأساسية التابعة للمسار الأول بالاستراتيجية "دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية للارتقاء بالبحث العلمي"، وكان من مبادرات وآليات التنفيذ "إعادة هيكلة مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من خلال برامج تنمية مهنية مستدامة، وتطوير معايير شغل الوظائف القيادية بالجامعات المصرية، بحيث تراعى التميز العلمي للمتقدم لشغل الوظيفة والخبرات المتنوعة والسمات الشخصية والقيادية والالتزان النفسى ، فضلاً عن الرؤية الواضحة لتطوير المؤسسة البحثية⁽¹³⁵⁾.

ب- ٤- قامت بعض الجامعات المصرية باستحداث جدارات ومهارات وبرامج جديدة أضيفت إلى جدارات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وبعضها خطط واستراتيجيات جديدة قائمة بذاتها ، وذلك كما يلي :

ب- ٤ - ١- فى جامعة الاسكندرية ، تم استحداث برامج جديدة للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية ، منها⁽¹³⁶⁾ :

- التعلم الإلكتروني E-learning.

- مهارات استخدام قواعد البيانات العالمية Use of Globale databasis
Research Methods.

- إدارة الأزمات والكوارث Crisis and disaster management.
- مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات Decision Making and problems solving.

ب- ٤ - ٢ - قامت جامعة المنصورة بوضع خطة مستقبلية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، من خلال تحديث وتنمية المهارات والقدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية، بما يمكنها من إحداث التغيير المستهدف، والذي يساهم في تنمية الخبرة الذاتية، التي تدعم التطوير المستمر والتنمية المستدامة بأنشطتها المختلفة، بما يحقق استمرارية عملية تنمية الموارد البشرية بالجامعة⁽¹³⁷⁾.

ب- ٤ - ٣ - قامت جامعة حلوان بإطلاق أول برنامج تدريبي متخصص لإعداد وتنمية القيادات الجامعية، وفقاً لقرارات المجلس الأعلى للجامعات، حيث أقر مجلس جامعة حلوان بأن أول برنامج تدريبي سيقدم لأعضاء مجلس الجامعة خلال الفترة ٢٠ - ٢٢/٤/٢٠٢١ م، حيث بدأت فعاليات البرنامج التدريبي يوم الثلاثاء الموافق ٢٠/٤/٢٠٢١، تحت موضوعات: التخطيط الاستراتيجي، الجوانب المالية والإدارية بالجامعة. وفي اليوم الثاني تمثلت الموضوعات في: الجوانب القانونية في الجامعة، التطوير المؤسسي في قطاعات التعليم والطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع والعلاقات الدولية، ثم اليوم الثالث وتناول: القضايا القومية ومكافحة الفساد، إدارة الأزمات والمخاطر والكوارث، الجامعات الأهلية، وتحفيز الإبداع والابتكار. كما تم عقد دورة تدريبية لإعداد القيادات لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في الترشح لمنصب عمداء الكليات، خلال الفترة ٩ - ١١/٥/٢٠٢١⁽¹³⁸⁾.

ب- ٤ - ٤ - قامت جامعة الزقازيق بتنفيذ البرنامج التدريبي لإعداد القيادات الجامعية، والذي نفذته مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية في الفترة ٤٦/١٠/٢٠٢١. وتضمن البرنامج عدة جلسات تدريبية كما يلي⁽¹³⁹⁾:

- التخطيط الاستراتيجي.
 - التطوير المؤسسي.
 - دور القيادات في جودة التعليم.
 - الجوانب المالية والإدارية والقانونية.
 - القضايا القومية ومكافحة الفساد.
 - إدارة الأزمات والكوارث.
 - إدارة تطوير الذات والتغلب على ضغوط العمل.
 - القيادة والإشراف وإدارة فرق العمل.
- يتضح من خلال استعراض عناوين البرامج والجدارات التدريبية السابقة والتي قدمتها جامعة الزقازيق للقيادات الجامعية، بأنها جدارات وقضايا حيوية وجوهرية تمس صميم عمل القيادات، وأن القيادات الجامعية في أمس الحاجة إليها، بل إن بعضها يتلاءم وقضية البحث الحالى مثل إدارة تطوير الذات ، القيادة والإشراف وإدارة فرق العمل، التنمية المهنية الذاتية للقيادات.
- كما قامت جامعة الزقازيق من خلال مركز تنمية القدرات بإضافة او طرح دورات تدريبية جديدة، تهدف إلى التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية، مثل دورة إدارة الأزمات والكوارث، مهارات التفكير الإبداعي، إدارة الإبداع والابتكار، إدارة التعلم الإلكتروني، إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁴⁰⁾.

ج- ملامح وضعية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية :

ويتم بيان أهم ملامح وضعية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من خلال محورين فرعيين وهما :

ج- ١- أوجه القصور والسلبيات في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية :

أكدت عديد من الوثائق والتقارير والبحوث والدراسات السابقة أن ثمة خلل واضح وأوجه قصور متنوعة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية،

وأن هذا الخلل يعود إلى عديد من التحديات والمشكلات والمعوقات، وذلك على النحو التالي :

- قلة وجود رؤى استراتيجية مستقبلية بالأقسام الأكاديمية بالجامعات الحكومية، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام لا تركز على مدى توافر الكفايات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدى المرشحين لرئاسة القسم، حيث تعتمد - فى الغالب - على قدرة المرشح على البحث والتدريس ، لا على القيادة والإدارة والتخطيط⁽¹⁴¹⁾.
- غياب القيادات الجامعية التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، واحجامها عن تبني أى مفهوم لتحسين الجامعة، وميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن⁽¹⁴²⁾.
- وذكرت إحدى الدراسات عديد من أوجه القصور والسلبيات فى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، من أهمها⁽¹⁴³⁾ :
- الافتقار إلى الصلاحيات الكافية والتفويض الفعلى لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.
- انخفاض الدافعية الذاتية لدى رؤساء الأقسام ، مما يجعلهم يميلون إلى الانسحاب فى المواقف التى تظهر قدراتهم ومهاراتهم، والبعد عن الممارسات الابتكارية فى العمل.
- التقيد الزائد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- الجمود الإداري ونقص المرونة فى تنفيذ القرارات.
- الافتقار إلى المهارات الضرورية اللازمة للتغيير والتحديد.
- ضعف الدعم والمساندة للعمل الجماعي والتعاوني وإهمال العمل بروح الفريق.
- ضعف تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وتركيز البرامج المقدمة لهم على الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقانونية وإغفال الجوانب القيادية.

- ضعف المهارات الإدارية والفنية والقيادية لرؤساء الأقسام.
 - رفض رؤساء الأقسام أية محاولات للتغيير فى نمط العمل من قبل الأعضاء ، وذلك للتمسك بما هو مألوف ومتعارف عليه.
 - رفض بعض رؤساء الأقسام الخروج عن الحلول التقليدية للمشكلات إلى الحلول الجديدة غير المألوفة.
 - التمسك بالمألوف وبأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة.
- وأكدت إحدى الدراسات أن القيادات الأكاديمية بما فيها رؤساء الأقسام 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⁽¹⁴⁴⁾.
- كما تعاني القيادات الجامعية من جوانب ضعف تفقدها صفة الريادية منها، البطء فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، ندرة إتاحة الفرص للعاملين لتطبيق الابتكارات الجديدة، ضعف غرس ثقافة الإبداع والابتكار وثقافة ريادة الأعمال، كما إنها لا تشجع المبادرة والمخاطرة والسلوك الريادى وتحمل المسئولية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية⁽¹⁴⁵⁾.
- وأشارت دراسة إلى عزوف بعض القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، واعتمادهم على الأساليب التقليدية فى إدارة الجامعات ، ومقاومتهم للتجديد والتغيير إضافة إلى ضعف مفهوم التفويض الفعلى للسلطة لدى كثير من القيادات الجامعية⁽¹⁴⁶⁾.
- وأكدت إحدى الدراسات على عدة سلبيات فى أداء القيادات الجامعية ، منها : ابتعاد القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، وضعف رغبتهم فى التغيير والتجديد، ضعف وعى بعض القيادات بالتمكين الإدارى ودوره الفعال فى تطوير المؤسسة، ضعف نظم التحفيز، ضعف وسائل التنمية المهنية

المستدامة المقدمة للقيادات الجامعية، إضافة إلى غياب مفهوم التفويض الفعلى للسلطات لدى كثير من القيادات الجامعية⁽¹⁴⁷⁾.

وذكرت إحدى الدراسات أن عمل رؤساء الأقسام يغلب عليه البيروقراطية الإدارية، والتعامل مع إدارة مركزية، إضافة إلى قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى إدارة الأقسام⁽¹⁴⁸⁾.

كما أشارت دراسة إلى أن رئيس القسم يتعامل مع أعضاء القسم باعتبارهم موظفين فى القسم عليهم تنفيذ سياساته وتوجيهاته بحرفية، وأنه صاحب الكلمة الأولى والأخيرة فى القسم، وهو الوحيد الذى يستطيع أن يتحكم فى مصير القسم، سواء من الناحية الإدارية أو الأكاديمية، إضافة إلى ضعف قدرة رئيس القسم على خفض حدة التوتر والصراع داخل القسم، مما يؤدي إلى خلق مناخ غير صحى للعمل⁽¹⁴⁹⁾.

في حين أكدت إحدى الدراسات على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يتعاملون باحترام - إلى حد كبير - مع زملاء العمل، على الرغم من تنوعهم ثقافياً ومعرفياً وسياسياً وعقدياً، وقد يعزى هذا لندرة تطبيق معايير اختيار القيادات عند اختيار وتنصيب رؤساء الأقسام الأكاديمية، لأنهم يعينون بالأقدمية طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات فى هذا الشأن⁽¹⁵⁰⁾.

وأشارت دراسة الي غياب نظم حوافز ملائمة، ضعف الدعم والمساندة للعمل الجماعى، قلة استغلال القادة للجماعات غير الرسمية التى تتكون داخل الأقسام استغلالاً حسناً، مما يؤثر على المناخ السائد، ولا يساعد على إبداع الأفراد⁽¹⁵¹⁾.

في حين أكدت دراسة علي سيطرة النمط المركزى على مستوى القيادات الجامعية ونقص الحوافز بشكل يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب، فضلاً عن ضعف مشاركة العاملين فى القيادة⁽¹⁵²⁾.

وأشارت دراسة الي ضعف رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية فى التغيير، بسبب أنهم يتبنون الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية خوفاً من الفشل الذى قد يتحقق مع أى محاولة للتغيير أو التطوير، وفى هذا السياق أشارت هذه الدراسة إلى ما يلى⁽¹⁵³⁾ :

• قلة تشجيع رؤساء الأقسام لأعضاء القسم على إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم.

• ضعف امتلاك رؤساء الأقسام لإرادة قوية للاعتراف بأخطائهم ومراجعة أدائهم.

• ضعف تطوير الخدمات التى يقدمها القسم باستمرار بما يتلاءم مع التغيير فى البيئة المحيطة.

وأكدت إحدى الدراسات أن ثمة خلل فى بعض جوانب أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وترى الدراسة الحالية أن هذا الخلل يرتبط ببعض جوانب ومهارات الرشاقة القيادية، ومن أمثلة ذلك⁽¹⁵⁴⁾ :

• ضعف وضع رؤية واضحة للعمل داخل القسم بالمشاركة مع أعضاء القسم.

• ضعف الآليات الفعالة لتكوين صف ثان من القيادات.

• ضعف إشراك أعضاء القسم فى اتخاذ القرارات.

• ضعف تشجيع العمل الجماعى داخل القسم.

• ضعف تشجيع الأعضاء على تقديم الأفكار والمقترحات التى قد تسهم فى تطوير القسم.

• ضعف امتلاك الإرادة القوية للاعتراف بالأخطاء ومراجعة الأداء.

• ضعف نشر ثقافة قبول التغيير.

• ضعف تسهيل العمليات الإدارية بدلاً من إعاقتها.

• قلة تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء القسم ولاسيما القدامى منهم.

• قلة التصرف بسرعة وحسم فى حل مشكلات القسم.

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن مشكلات رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات، نظراً لافتقار معظمهم إلى الخبرات الإدارية الكافية، ونقص المهارات القيادية الفاعلة، كما إنهم يواجهون تحديات ومشكلات كثيرة ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم، وعدم توافر المعايير اللازمة لترشيحهم وتقويمهم⁽¹⁵⁵⁾.

وأكدت نفس الدراسة السابقة على أن ثمة خلل في إدارة الذات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن مظاهر ذلك⁽¹⁵⁶⁾ :

- ضعف القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة.
 - ضعف القدرة على الاعتراف بالخطأ والعمل على تصحيحه.
 - ضعف القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله.
 - ضعف التعامل بمرونة مع الآخرين.
 - ضعف القدرة على الاستماع الإيجابي وإقناع الآخرين بأفكاره.
- ولاشك أن هذا الضعف وذلك الخلل في إدارة الذات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية يرتبط - بشكل أو بآخر - بمهارات وكفايات الرقاقة القيادية، ولاسيما وأن القيادة الذاتية تعد واحدة من أهم كفايات الرقاقة القيادية.

كما أشارت دراسة إلى أن تفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام لم يصل إلى الحد المطلوب الذي يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويرجع هذا إلى ضعف الوعي والفهم الصحيح للتفويض، وميل القيادات إلى المركزية، ومن مظاهر ذلك : ضعف تقديم رئيس القسم المعلومات الكافية لصناعة القرارات، وضعف توفير المرونة المناسبة لأداء المهام، وضعف تطبيق اللامركزية⁽¹⁵⁷⁾.

وأكدت دراسة على قيام بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة، مما يدل على تسلط الإدارة، وضعف المشاركة في صنع القرار واتخاذها، وهذا بدوره يتطلب تغييراً مخططاً في أدوار القيادات⁽¹⁵⁸⁾.

وأشارت دراسة إلى جوانب قصور عديدة فى الممارسات الإدارية لدى القيادات الجامعية المصرية منها⁽¹⁵⁹⁾ :

- ضعف تشجيع القيادات الجامعية للأفكار التى قد تسهم فى تذليل معوقات جودة الأداء.
- إغفال القيادات الجامعية مشاركة العاملين فى تحليل مشكلات المستفيدين وأصحاب المصلحة ومعالجتها.
- إغفال تقديم الدعم المالى والحوافز اللازمة لتحفيز فرق العمل.
- إغفال نشر ثقافة العمل الجماعى ونشر روح التميز فى الأداء.
- قلة الاهتمام بنشر الوعى لدى من يقاومون التغيير ويتمسكون بالأمور التقليدية.
- ضعف تدريب فرق العمل على معالجة الانحرافات فى الأداء الفعلى عن الأداء المخطط له.

ج- ٢- المعوقات التى تعوق أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بوجه عام ، والرشاقة القيادية لديهم بوجه خاص :

وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلى :

ج- ٢- ١- محدودية وضعف طرق اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية :

أشارت دراسة إلى أنه لا توجد معايير علمية موضوعية لاختيار القيادات الجامعية بوجه عام، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بوجه خاص، تجمع بين الديمقراطية فى الاختيار، والتمتع بالصفات والمهارات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية⁽¹⁶⁰⁾.

كما إن اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية وتعيينهم وفق قانون تنظيم الجامعات ، يعتمد - فى الغالب - على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة⁽¹⁶¹⁾.

كما إن عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، أدى إلى تسرب قيادات إلى مسيرة العمل الجامعي تغيب عنها المصداقية، وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب، عملاً بميثاق "الغاية تبرر الوسيلة"، مما يؤدي إلى شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء⁽¹⁶²⁾.

يتضح مما سبق أن اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية لا تحكمه اعتبارات أو معايير علمية موضوعية مقننة، وأن الأمر يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية في البحث والتدريس بالإضافة إلى اعتبارات الثقة والأقدمية، أكثر من اعتماده على المهارات والجدارات والكفايات الإدارية والقيادية.

ج- ٢- ٢- ضعف إعداد وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية :

على الرغم من أهمية دور رئيس القسم الأكاديمي في تحقيق الأهداف المنشودة للكلية والجامعة، إلا أن كثيراً ممن يتولى هذا المنصب، يبدؤون عملهم في القيادة دون سبق إعداد أو تدريب أو خبرة إدارية كافية، فهم يأتون إلى هذا المنصب القيادي من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، بحيث أصبحت مهاراتهم في البحث والتدريس هي الأساس في اختيارهم وتعيينهم، كما أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار الجدى قدرتهم على القيادة والإدارة⁽¹⁶³⁾.

وأشارت - في هذا الصدد - دراسة إلى أن البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية غير كافية، كما أن معظمها يقتصر على بعض الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقانونية، دون دراسة حقيقية للاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وافتقار محتوى هذه البرامج للكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء، واقتصار الغرض من هذه البرامج على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقى في غالب الأحيان⁽¹⁶⁴⁾.

والمستقرئ لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ولائحته التنفيذية وما أدخل عليه من تعديلات، يلاحظ اغفالها لجانب إعداد وتدريب وتنمية

رؤساء الأقسام الأكاديمية على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة ، كما يتم تصعيد الأستاذ من موقع إدارى إلى آخر دون أن يمر بتجربة تدريب أو تأهيل واحدة⁽¹⁶⁵⁾.

فلا يوجد فى قانون تنظيم الجامعات المصرية ما ينص على ضرورة إعداد وتأهيل وتدريب القيادات الجامعية قبل توليهم المناصب الإدارية ، وحصولهم على برامج تدريبية مستمرة بعد توليهم لمناصبهم.

وعلى الرغم من وجود مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بالجامعات المصرية، وعلى الرغم من الأهداف الكبيرة التى تسعى إلى تحقيقها، إلا أن الواقع الحالى لها يشير إلى وجود عديد من السلبيات وأوجه القصور فى تحقيق هذه الأهداف ، من أهمها⁽¹⁶⁶⁾ :

- نقص عدد الدورات التدريبية التى تنفذ لفئة القيادات الجامعية مقارنة بباقي الفئات المستهدفة.
- نمطية البرامج وضعف تركيزها على الجديد فى الإدارة والقيادة الجامعية بما يتلاءم والتطور المنشود.
- حصول جميع المشاركين بالدورات التدريبية على نفس المادة العلمية بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية للمتدرب وتخصصه وخلفيته العلمية.
- غموض أهداف المشروع لدى الغالبية العظمى من المدربين والمتدربين.
- غلبة الجانب النظرى على الجانب العملى فى البرامج التدريبية.
- أصبح الالتحاق بتلك البرامج أمراً شكلياً من أجل الحصول على شهادة تفيد فى عملية الترقى.

كما إن شروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بالجامعة تتصف بالعمومية وعدم الدقة، فلا تشترط مؤهلات متخصصة أو دورات وبرامج تدريبية فى مجال الإدارة الجامعية ، كما إن البرامج المتاحة تتسم بالتقليدية الشديدة وتفتقد للحدث⁽¹⁶⁷⁾.

يتضح مما سبق أن كثيراً ممن يتولون منصب رئيس القسم الأكاديمى ، لم يتلقوا برامج ودورات تدريبية وتأهيلية متخصصة لشغل هذا المنصب، وأن الأمر يعتمد

على مهاراته فى البحث والتدريس، وليس من الضرورى أن من يتفوق فى البحث والتدريس يتفوق فى تصريف شئون القسم وإدارته بكفاءة وفاعلية.

ج- ٢- ٣- ضعف الاستقلال الإدارى والمالى :

على الرغم من أن مبدأ استقلال الجامعات قد نص عليه فى الدساتير المصرية المتعددة ومنها دستور ٢٠١٤ ، والذي نص فى المادة (٢١) على "تكفل الدولة استقلال الجامعات وتوفير التعليم الجامعى وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وتعمل على تطويره وتكفل مجانيته فى جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون^(١٦٨) .

إلا أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف الاستقلال الإدارى والمالى ، ويتضح ذلك فيما يلى^(١٦٩) :

- لا تملك الإدارة الجامعية وضع قوانينها بنفسها ، ولا تملك تخطيط العمل ، ولا تستطيع تعيين أو ترقية أعضاء هيئة التدريس بكلياتها دون موافقة جهات عليا أخرى.
- يخضع إنشاء الكليات والأقسام والمناهج بالجامعات إلى قرارات المجلس الأعلى للجامعات.
- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية ، حتى أصبح الخوف ثقافة العمل المؤسسى الجامعى.
- ضعف الرقابة المالية الذاتية للجامعات ، حيث تخضع الأمور المالية لرقابة عديد من الأجهزة الحكومية والتي تعمل على التأكد من مدى تطبيق القواعد واللوائح الحكومية أكثر من اهتمامها بمدى تحقيق الأهداف الجامعية.
- اشتراط موافقة وزارة المالية للسماح باستخدام الاعتمادات المدرجة بموازنة الجامعة، وعدم جواز ترحيل أى مبالغ مالية من سنة مالية إلى سنة مالية تالية إلا بعد موافقة وزارة المالية.

- محدودية وبيروقراطية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة للجامعات ،
وقلة توافر فرص وجود موارد تمويلية إضافية، مما يحد من الاستقلال المالى
للجامعة.

يلاحظ مما سبق مدى حاجة الجامعات المصرية وقياداتها على كافة المستويات
إلى الاستقلال الإدارى والمالى ، لتتمكن من إدارة شئونها وتصريف أمورها فى إطار مناخ
من الثقة والمشاركة والمرونة والتفويض والإدارة الذاتية ، فى ضوء الالتزام بالقيم
والأعراف والتقاليد الجامعية.

ج- ٢- ٤- معوقات إدارية وتنظيمية عديدة :

- سيادة النمط المركزى على الإدارة الجامعية بوجه عام وعلى مختلف شئون العمل
الأكاديمى والإدارى، وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات، مما يؤدي إلى
ضعف تمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية، وضعف فرص الإبداع والابتكار والمبادأة
لديهم.

- انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة
بالجامعات، حيث إن المعايير التى تعتمد عليها فى الترقية وشغل المراكز القيادية
بالجامعة تعتمد على معيار الثقة والولاء والأقدمية أكثر من معيار الكفاءة
والجدارة.

- كثرة الصراعات داخل بعض الأقسام الأكاديمية وضعف العمل الجماعى ،
وضعف المشاركة الحقيقية والجدادة فى صنع القرار، إضافة الى ضعف الشفافية
والمرونة والإبداع.

- جمود وتقادم الكثير من القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية المنظمة للعمل
الجامعى، وعدم ملاءمتها للتغيرات والتحديات الحادثة فى المجتمع أو المؤثرة عليه
، إضافة إلى غلبة الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض
القيادات الجامعية.

- سيادة ثقافة الفردية داخل الجامعات، وضعف ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق والنظام المؤسسي لدى القيادات الجامعية.
- استطالة التنظيم الإداري الجامعي، والذي يبدأ برؤساء الأقسام ثم الوكلاء ثم العمداء ثم نواب رئيس الجامعة ثم رؤساء الجامعات ثم المجلس الأعلى للجامعات، ولا شك أن هذا يؤثر سلباً على مدى الصلاحيات المعطاة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلى تحقيق الرقابة القيادية.
- وسردت إحدى الدراسات عدة معوقات متنوعة، قد تعوق رؤساء الأقسام الأكاديمية عن ممارسة الأساليب والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة، منها⁽¹⁷⁰⁾ :
 - أ- معوقات شخصية، ومنها : التمسك بالمألوف والعمل بفردية بعيداً عن روح الفريق والعمل بروتين، صعوبة التخلي عن القديم ومقاومة التغيير، ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ضعف الدافع نحو الإبداع والابتكار، وضعف الإيمان بأهمية تفويض السلطة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.
 - ب- معوقات إدارية، ومنها : البيروقراطية الإدارية، ضعف البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام، التعامل مع المشكلات بناءً على اللوائح والقوانين فقط، والتمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع.
 - ج- معوقات تنظيمية، ومنها : تجاهل التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ضعف المناخ التنظيمي المشجع للمرونة والإبداع، كما أن الأنظمة الجامعية لا تشجع على المبادرة والابتكار، وتقيد رؤساء الأقسام بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي.
- كما تواجه القيادات الجامعية عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة عديد من المعوقات التي قد تعرقل ممارستها للرقابة القيادية منها⁽¹⁷¹⁾ :
 - قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة للإبداع والابتكار.

- ضعف قدرة الجامعات المصرية على ملاحقة التغيرات وبطء الاستجابة لها.
 - غياب الثقافة المستقبلية فى الجامعات المصرية.
 - غياب التفكير المستقبلى الاستراتيجى وسيطرة النزعات التقليدية لدى بعض القيادات.
 - غياب مفهوم التفويض لدى كثير من القيادات.
 - ضعف نظم التحفيز.
 - البيروقراطية والروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية.
- يتضح مما سبق أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات يعانون من كثير من المشكلات والسلبيات المرتبطة بالعديد من المعوقات والتحديات، تزامناً مع ما يقع على عاتقهم من أدوار ومسؤوليات محورية، ولاشك أن كل هذا يتطلب وجود قيادات أكاديمية تمتلك كفايات ومهارات وجدارات قيادية حديثة وجديدة ومتطورة ومتجددة وملائمة للتغيرات والتحديات والمستجدات المحيطة، ومنها مهارات الرشاقة القيادية.

الخطوة الثالثة : الدراسة الميدانية :

وتتضمن الدراسة الميدانية ما يلى :

أ- إجراءات الدراسة الميدانية :

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلى :

١- هدف الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع الرشاقة القيادية من حيث كفاياتها وممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.

كما استهدفت تحديد وتحليل درجة الارتباط بين كفايات الرقابة القيادية وممارساتها ، إضافة إلى تحديد وتحليل أثر كفايات الرقابة القيادية على ممارساتها على أرض الواقع.

٢- أداة الدراسة الميدانية :

قام الباحث بإعداد استبيان مكون من محورين رئيسيين هما :

المحور الأول : كفايات الرقابة القيادية :

ويضم هذا المحور أربعة أبعاد فرعية وهى :

- تحديد السياق ، وعدد فقراته تسع فقرات.
- أصحاب المصلحة والمستفيدون ، وعدد فقراته تسع فقرات.
- الإبداع والابتكار ، وعدد فقراته تسع فقرات.
- قيادة الذات ، وعدد فقراته إحدى عشرة فقرة.

المحور الثانى : ممارسات الرقابة القيادية :

ويضم هذا المحور سبعة أبعاد فرعية وهى :

- المناقشات والحوارات البناءة ، وعدد فقراته تسع فقرات.
 - قيادة فرق العمل ، وعدد فقراته ثماني فقرات.
 - قيادة التغيير ، وعدد فقراته ثماني فقرات.
 - التمكين وتفويض السلطة ، وعدد فقراته ثماني فقرات.
 - المرونة والتكيف ، وعدد فقراته تسع فقرات.
 - القيادة الملهمه والمؤثرة فى الآخرين ، وعدد فقراته عشر فقرات.
 - التفكير الاستراتيجى ، وعدد فقراته عشر فقرات.
- وبذلك يتكون الاستبيان ككل من مائة فقرة.

٣- مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة الزقازيق ، ويبلغ عددهم الإجمالي (٢٦٣) فرد وفقاً لإحصاء ٢٠٢١/٢٠٢٢ م ، وكما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٢) توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية

م	القسم الأكاديمي	أستاذ متفرغ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي
١	المناهج وطرق التدريس	٣٧	٤	٩	٢١	١٠	٩٦
٢	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	٦	١	٥	١٤	٦	٣٦
٣	علم النفس التربوي	١٤	٣	٨	١٠	٥	٤٧
٤	أصول التربية	١٥	٢	٣	٧	٥	٤١
٥	الصحة النفسية	١٢	١	٢	١٣	٦	٤٣
	الإجمالي	٨٤	١١	٢٧	٦٥	٣٢	٢٦٣

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من مجتمع البحث يقع فى فئة الأساتذة المتفرغين يليه المدرسون ثم المعيدون ثم المدرسون المساعدون ثم الأساتذة المساعدون وأخيراً الأساتذة ، كما اتضح ان قسم المناهج وطرق التدريس يستأثر بالعدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، يليه قسم علم النفس التربوي ثم قسم الصحة النفسية وقسم أصول التربية وأخيراً قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وقد راعى الباحث -إلى حد ما- هذا الترتيب وذلك التنوع عند اختيار عينة البحث.

٤- عينة البحث :

تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية ، مع مراعاة العدد الكلى سواء للأقسام الأكاديمية الخمسة ، أو للمدرجات

العلمية المتنوعة ، وقام الباحث بتوزيع (١١٨) استبانة ، تم تجميع (٩٨) نسخة منها ، كما تم استبعاد (٦) نسخة منها لعدم اكتمال الإجابة ، ومن ثم تكونت عينة البحث من (٩٢) فرد ، وبنسبة ٣٤.٩٨٪ من المجتمع الأصلي للبحث موزعة على النحو التالي :

جدول (٣) توزيع عينة البحث النهائية وفقاً لأقسام الكلية :

م	القسم الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
١	المناهج وطرق التدريس	٣٢	٣٣,٣٣
٢	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	١٤	٢٨,٨٩
٣	علم النفس التربوي	١٦	٣٤,٠٤
٤	أصول التربية	١٥	٣٦,٥٩
٥	الصحة النفسية	١٥	٣٤,٨٨
الإجمالي		٩٢	٣٤,٩٨

كما يبين الجدول التالي توزيع عينة البحث وفقاً للدرجات العلمية.

جدول (٤) توزيع عينة البحث وفقاً للدرجات العلمية :

م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
١	أستاذ متفرغ	٢٨	٣٠,٤٣
٢	أستاذ	٧	٧,٦١
٣	أستاذ مساعد	١٣	١٤,١٣
٤	مدرس	٢٣	٢٥,٠
٥	مدرس مساعد	١١	١١,٩٦
٦	معيد	١٠	١٠,٨٧
الإجمالي		٩٢	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن أكبر أعداد العينة كانت لصالح درجة أستاذ متفرغ وبعدد (٢٨) ، ثم درجة مدرس وبعدد (٢٣) يليها درجة أستاذ مساعد وبعدد (١٣) ثم درجة مدرس مساعد وبعدد (١١) ، ثم معيد وبعدد (١٠) ، وفى الأخير درجة أستاذ وبعد (٧) ، وهذه الأعداد النهائية سواء على مستوى الأقسام الأكاديمية أو مستوى الدرجات العلمية تتلاءم -إلى حد كبير- مع توزيع المجتمع الأصلي للبحث.

كما يلاحظ أن العدد الأكبر كان لصالح أعضاء هيئة التدريس ، ولاسيما الأساتذة المتفرغين والأساتذة المساعدين والمدرسين باعتبارهم الفئات الأكثر قدرة على الحكم الموضوعى على رؤساء الأقسام الأكاديمية ، ومدى تمتعهم بالرشاقة القيادية.

٥- صدق الاستبيان :

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بلغت (٣٠) فرد.

وتم حساب صدق الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ، مع حذف درجة المفردة فى كل مرة.

وتمثلت نتائج حساب معاملات الارتباط للمحورين كما يلى :

المحور الأول : كفايات الرشاقة القيادية :

- تحديد السياق ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٥٩ ، ٠,٩٥٢
- أصحاب المصلحة ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٥١ ، ٠,٩٤٣
- الإبداع والابتكار ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٦٥ ، ٠,٩٥٦
- قيادة الذات ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٦٣ ، ٠,٩٥٧

المحور الثانى : ممارسات الرشاقة القيادية :

- المناقشات والحوارات البناءة ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٥٧ ، ٠,٩٥١
- قيادة فرق العمل ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٤٨ ، ٠,٩٣٩
- قيادة التغيير ، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٥٦ ، ٠,٩٤٩

- التمكن وتفويض السلطة، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٥٠، ٠,٩٣٤
 - المرونة والتكيف، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٠٨، ٠,٨٩٦
 - القيادة الملهمة، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٧٥، ٠,٩٧١
 - التفكير الاستراتيجي، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٧١، ٠,٩٦٤
- وكانت جميع العبارات في المحورين دالة إحصائياً عند مستوى (٠,١)، مما يدل على أن الاستبيان بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق التكوين.
- ٦- ثبات الاستبيان :

تم حساب الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (في حالة حذف درجة المفردة)، وكانت قيم معامل ألفا للمحورين كما يلي :

المحور الأول : كفايات الرضاقة القيادية :

فيما يلي قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور :

جدول (٥)

معامل ثبات ألفا - كرونباخ للمحور الأول وأبعاده الفرعية.

م	البعد	عدد المفردات	معاملات ثبات ألفا
١	تحديد السياق	٩	٠,٩٦٠
٢	أصحاب المصلحة	٩	٠,٩٥٣
٣	الإبداع والابتكار	٩	٠,٩٦٣
٤	قيادة الذات	١١	٠,٩٦٤
معامل ثبات ألفا الكلي		٣٨	٠,٩٨٩

يتضح من عرض نتائج الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بعد فرعي من أبعاد هذا المحور جاءت أقل من معامل ثبات ألفا الكلي للمحور، مما يدل على ثبات الأبعاد والمحاور ككل، وتمتع فقرات أو مفردات هذا المحور بمؤشرات ثبات واضحة.

المحور الثاني : ممارسات الرشاقة القيادية :

فيما يلي قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور :

جدول (٦)

معامل ثبات ألفا – كرونباخ للمحور الثاني بأبعاده الفرعية.

م	البعد	عدد المفردات	معاملات ثبات ألفا
١	المناقشات والحوارات البناءة	٩	٠,٩٦٠
٢	قيادة فرق العمل	٨	٠,٩٥١
٣	قيادة التغيير	٨	٠,٩٦٠
٤	التمكين وتفويض السلطة	٨	٠,٩٤٨
٥	المرونة والتكيف	٩	٠,٩١٧
٦	القيادة الملهمه	١٠	٠,٩٧٦
٧	التفكير الاستراتيجي	١٠	٠,٩٧٠
معامل ثبات ألفا الكلي		٦٢	٠,٩٩٣

يتضح من عرض نتائج الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بعد فرعى من أبعاد هذا المحور جاءت أقل من معامل ثبات ألفا الكلي للمحور، مما يدل على ثبات الأبعاد والمحور ككل ، وتمتع مفردات هذا المحور بمؤشرات ثبات واضحة.

ب- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

ويتم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على النحو التالي :

ب- ١ - النتائج الخاصة بالمحور الأول (كفايات الرشاقة القيادية).

كانت النتائج على النحو التالي :

ب- ١ - ١ - تحديد السياق :

جاءت استجابة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد تحديد السياق كما هو موضح بالجدول التالي :

وكانت أعلى العبارات توفراً وتحققاً هي العبارة " يمتلك القدرة على رؤية مشكلات القسم وقضاياها في سياقها الأوسع والأكبر " والعبارة " يمتلك رئيس القسم القدرة على إدراك ورؤية السياق الأكبر للقسم من خلال ارتباط القسم بالأقسام الأخرى وبالكلية والجامعة " ، في حين كانت أقل العبارات توفراً وتحققاً هي العبارة " يركز على القضايا الكلية الاستراتيجية دون أن يفرق نفسه والقسم في الأمور الفرعية والروتينية " والعبارة " يمتلك مهارات اليقظة الاستراتيجية والتنافسية " . وربما يرجع هذا إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية والتدريسية والبحثية والإشرافية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية، بما لا يتيح لهم الوقت الكافي والذهنية الملائمة التي تفكر بجدية في مستقبل القسم ، وفي التحديات والمتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على القسم ورصدها بشكل استباقي ووضع الخطط المدروسة للتعامل معها ، إضافة إلى النظرة الضيقة المحدودة والانعزالية لدى بعض رؤساء الأقسام ، تجعلهم لا يدركون السياق الأكبر للقسم ، كما تجعلهم يركزون في الأمور الفرعية والروتينية دون القضايا الاستراتيجية الكبرى ، إضافة إلى نقص الخبرات وضعف القدرات والمهارات القيادية لدى بعض رؤساء الأقسام نتيجة وصولهم إلى هذا المنصب - في غالب الأحيان - دون إعداد أو تأهيل إداري وقيادي ملائم ، والاعتماد في اختيارهم على كفاءتهم التدريسية والبحثية فقط .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (فاطمة بنت عبد العزيز التويجري ، ٢٠١٨ ، ص ٩٨٣ ، ٩٨٤) والتي أكدت على أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي، حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوقع المشكلات المستقبلية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة كانت عالية.

بينما تختلف مع دراسة (رياح رمزي الضبع ، ٢٠١٨ ، ص ٥٧٨) والتي أكدت على أن رؤساء الأقسام لا يمتلكون القدرة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للقسم .

وفي هذا السياق توصلت دراسة (سمر كامل لاشين ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٦٦) إلى أن الثقافة السائدة بالجامعات المصرية هي ثقافة رد الفعل ، ولا تتحرك من منظور طويل

الأمد ، ولا تمثل وحدة استباقية، كما إنها ثقافة تدور حول الأمور والقضايا الفرعية أكثر من القضايا الكلية الحيوية.

ب- ١ - ٢- أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد رشاقة أصحاب المصلحة كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٨) استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد أصحاب المصلحة :

م	العبارة	غير متوفرة	%	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يملك القدرة على استيعاب وفهم توجهات ووجهات نظر أصحاب المصلحة	17	18.48	35	38.04	40	43.48	2.25	207	9.5435	5
2	يشجع أصحاب المصلحة والمستفيدين على المشاركة في إدارة القسم وتطوير أدائه	14	15.22	43	46.74	35	38.04	2.2283	205	14.63	6
3	يشتر إدراج وجهات نظر أصحاب المصلحة ومقترحاتهم في مبادرات القسم ونشاطاته	19	20.65	33	35.87	40	43.48	2.2283	205	7.4565	7
4	يخلق قنوات اتصال فعالة وحوارية مع أصحاب المصلحة	10	10.87	40	43.48	42	45.65	2.3478	216	20.957	2
5	يشرك أصحاب المصلحة والمستفيدين في وضع رؤية القسم وخطة الاستراتيجية	19	20.65	37	40.22	36	39.13	2.1848	201	6.6739	8
6	يعمل على إحداث التوافق والتضام بين أهداف أصحاب المصلحة وأهداف القسم	16	17.39	35	38.04	41	44.57	2.2717	209	11.109	4
7	يدرئ احتياجات أصحاب المصلحة ويعمل على تلبيتها باحتراف ومهنية ووفق الإمكانيات المتاحة	6	6.522	42	45.65	44	47.83	2.413	222	29.826	1
8	يتخذ الخطوات الإجرائية للتعرف على وقياس مدى رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين عن خدمات القسم	19	20.65	37	40.22	36	39.13	2.1848	201	6.6739	9
9	يتعامل باحتراف وإتقان مع أصحاب المصلحة من الباحثين والطلاب وكافة المستفيدين	16	17.39	31	33.7	45	48.91	2.3152	213	13.717	3

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن معظم استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة " متوفرة " وبعدد (٦) عبارة ، في حين مثلت الاستجابة " متوفرة الي حد ما " بعدد (٣) عبارة ، ولم تمثل الاستجابة " غير متوفرة " بأي عدد، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

وكانت أعلى العبارات توفراً وتحققاً هي العبارة " يدرك احتياجات أصحاب المصلحة ويعمل على تلبيتها باحتراف ومهنية ووفق الإمكانيات المتاحة " ، والعبارة " يفتح قنوات اتصال فعالة وحوار بناء مع أصحاب المصلحة " . فى حين كانت أقل العبارات تحققاً وتوفراً هي العبارة " يتخذ الخطوات الإجرائية للتعرف على وقياس مدى رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين عن خدمات القسم " والعبارة " يشرك أصحاب المصلحة والمستفيدين فى وضع رؤية القسم وخطته الاستراتيجية " .

وربما يرجع هذا إلى ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمفتوحة والحوار البناء الهادف والمخطط مع أصحاب المصلحة والمستفيدين والجهات ذات العلاقة حيث الطلاب والباحثين وإدارة الكلية وإدارة الجامعة وغيرها ، وضعف إشراكهم فى وضع رؤية القسم وخطته الاستراتيجية ، إضافة إلى عدم اتخاذ الخطوات الإجرائية للتعرف على وقياس مدى رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين عن الخدمات التى يقدمها القسم .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد جابر أحمد البدوى ، ٢٠٢١ ، ص ص ٦٩٩ ، ٧٠٠) والتى توصلت إلى أن محور رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة أتى فى المرتبة الأولى بالنسبة للممارسات الإدارية ، وأن القيادات الجامعية تحرص على إيجاد ثقافة تنظيمية تحقق رضا المستفيدين .

وتوصلت دراسة (سمر كامل لاشين ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٦٩ ، ص ٢٧٥) إلى وجود سياسة جديدة وعلاقة جيدة بين الجامعة وأصحاب المصلحة ، وأن الجامعة تركز على العملاء ، وأن جميع أنشطة الجامعة فى مصلحة العملاء وأصحاب المصلحة ، ودراسة (محمود مصطفى أحمد أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٥٦) والتى توصلت الى أن القيادات الجامعية تطور علاقات بناءة مع مختلف المستفيدين وبدرجة متوسطة .

وارتأت دراسة (منى شعبان عثمان ، ٢٠١٩ ، ص ٣٤٤) أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يعتبرون آراء المستفيدين وأصحاب المصلحة أساساً فى تحسين مستويات الأداء بالقسم ، حيث أتت الموافقة عليها فى حيز الاستجابة "إلى حد ما" ، وفى هذا

السياق أكدت دراسة (Jaap Schaweling, 2018, p. 7) أن الرقابة القيادية تتطلب التوجه نحو أصحاب المصلحة والعملاء والمستفيدين.

ب- ١ - ٣- الإبداع والابتكار:

جاءت استجابات أفراد العينة على بعد الإبداع والابتكار كما هو موضح

بالتالي :

جدول (٩) استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الإبداع والابتكار.

م	العبارات	غير متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	الجموع	التوسط	الوزن النسبي	مربع كل	الترتيب
1	يشجع على تحقيق أهداف القسم من خلال مداخل جديدة وحلول مبتكرة غير تقليدية	19	20.65	27	29.35	46	50	92	2.2935	211	12.543	2
2	يعمل على تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار داخل القسم	22	23.91	23	25	47	51.09	92	2.2717	209	13.065	5
3	يعمل على نشر ثقافة تنظيمية تعزز المبادرة والقيادة والمخاطرة المحسوبة	23	25	21	22.83	48	52.17	92	2.2717	209	14.761	6
4	يحفز المواهب والكفاءات البديعة بالقسم ويقدم الدعم اللازم لهم	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	3
5	يشجع أعضاء القسم على التفكير النقدي والإبداع	21	22.83	27	29.35	44	47.83	92	2.25	207	9.2826	7
6	لديه القدرة على تحويل التحديات والقضايا المعقدة إلى فرص واعتد يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للقسم	19	20.65	35	38.04	38	41.3	92	2.2065	203	6.8043	9
7	لا يتشبه بمنظور أوجد أو رؤية جامدة وحيدة في التعامل مع قضايا القسم وقراراته	23	25	24	26.09	45	48.91	92	2.2391	206	10.065	8
8	يلعب الصراعات والاختلافات بأدب إبداعية	23	25	20	21.74	49	53.26	92	2.2826	210	16.587	4
9	يشجع أعضاء القسم على التعلم من الأخطاء والفشل والتجارب السابقة	13	14.13	35	38.04	44	47.83	92	2.337	215	16.587	1

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة "متوفرة" وبعدها (٩) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

وكانت أعلى العبارات تحققاً وتوفراً هي العبارة " يشجع أعضاء القسم على التعلم من الأخطاء والفشل والتجارب السابقة " ، والعبارة " يشجع على تحقيق أهداف القسم من خلال مداخل جديدة وحلول مبتكرة غير تقليدية " . فى حين كانت أقل العبارات تحققاً وتوفراً هي العبارة " لديه القدرة على تحويل التحديات والقضايا المعقدة إلى فرص واعدة يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للقسم " والعبارة " لا يتشبث بمنظور أوحده أو رؤية جامدة وحيدة فى التعامل مع قضايا القسم وقراراته " .

وربما يرجع هذا إلى تفضيل رؤساء الأقسام القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية أكثر من الأعمال القائمة على الإبداع والابتكار ، لأن الأعمال الروتينية مجربة من قبل ومعروفة للجميع وقد ثبت جدواها ، إضافة إلى خوفهم من الوقوع فى أى أخطاء نتيجة اللجوء إلى أعمال مبتكرة غير مضمونة النتائج ، كما إن اللوائح والقواعد والنظم المعمول بها فى الجامعة قد لا تشجع على الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية المبتكرة ، إضافة إلى تمسك بعض رؤساء الأقسام بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع والمخاطرة والتجديد ، كما قد يرجع ذلك لكثرة الأعباء الروتينية وضغوط العمل لدى رؤساء الأقسام ، بالإضافة لعدم تشجيع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة أو الكلية للأفكار الإبداعية والابتكارية .

وفى هذا الصدد أشارت دراسة (هناك محمد جلال جمال الدين ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٨٥) ، إلى أن درجة موافقة العينة على أبعاد السلوك الإبداعى جاءت متوسطة ، وأن السلوك الإبداعى أتى فى الترتيب الأخير لمحاوَر التمكن الإدارى .

كما أشارت دراسة (رباح رمزى الضبع ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٧٧ ، ٥٧٨) إلى أن رؤساء الأقسام لا يشجعون مبدأ توليد الأفكار المبدعة ، ولا ينفذون الأفكار الإبداعية خاصة ذات المخاطرة .

فى حين ذكرت دراسة (عبد الناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس ، ٢٠٢٠ ، ص ص ١٥٠ - ١٥٢) أن من أهم المعوقات الإدارية لتنمية الجدارات الوظيفية لدى القيادات الجامعية التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع ، وسوء المناخ الجامعى وعدم تشجيعه للإبداع الإدارى . وفى هذا السياق أكدت دراسة (Muafi Q.

Uyun, 2018, p. 480) أن الإبداع والابتكار يعد مفتاح الرقاقة القيادية وأهم أبعادها .

ب- ١ - ٤ - قيادة الذات : جاءت استجابات أفراد العينة على بعد قيادة الذات كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد قيادة الذات.

م	العبارات	شع متغيرة	%	متغيرة إلى حد ما	%	متغيرة	%	الجميع	للتوسط	الوقت التحصيلي	مربع كاي	الرتيب
1	يمثل رئيس القسم نموذجاً وقوة شخصية لما هو متوقع من الآخرين	8	8.696	35	38.04	49	53.26	92	2.4457	225	28.326	2
2	تتوافق سلوكيات وممارسات رئيس القسم مع القيم والأهداف العنينة	5	5.435	38	41.3	49	53.26	92	2.4783	228	34.196	1
3	يمتلك قدرأ ملائماً من الفطنة والكاء العاطفي والاجتماعي	20	21.74	24	26.09	48	52.17	92	2.3043	212	14.957	7
4	يمتلك القدرة على التأمل الذاتي والتفكير في ممارسات	16	17.39	31	33.7	45	48.91	92	2.3152	213	13.717	6
5	يمتلك رؤية قادية واضحة في إدارة القسم	20	21.74	22	23.91	50	54.35	92	2.3261	214	18.348	5
6	يمتلك القدرة على قيادة ذاته بنجاح قبل قيادة الآخرين	19	20.65	22	23.91	51	55.43	92	2.3478	216	20.37	4
7	يقدم مصلحة القسم على مصالحه الشخصية	10	10.87	33	35.87	49	53.26	92	2.4239	223	25.065	3
8	يترك جيداً نقاط قوته وضعفه ويستخدمها بشكل فعال	18	19.57	28	30.43	46	50	92	2.3043	212	13.13	8
9	يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة	25	27.17	21	22.83	46	50	92	2.2283	205	11.761	10
10	يمتلك القدرة على الالتزام الانفعالي وظيفه النفس إزاء الظروف والأزمات	21	22.83	22	23.91	49	53.26	92	2.3043	212	16.457	9
11	يمتلك القدرة على أن يجعل الآخرين يفكر واقيما يفكر فيه دون أن يغيره. بذلك	25	27.17	24	26.09	43	46.74	92	2.1957	202	7.4565	11

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة "متوفرة" وبعدها (١١) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وكانت أعلى العبارات تحققاً وتوفراً هي العبارة " تتوافق سلوكيات وممارسات رئيس القسم مع القيم والأهداف المعلنة " ، والعبارة " يمثل رئيس القسم نموذجاً وقُدوة شخصية لما هو متوقع من الآخرين " ، في حين كانت أقل العبارات تحققاً هي العبارة " يمتلك القدرة علي أن يجعل الآخرين يفكروا فيما يفكر فيه دون أن يخبرهم بذلك " والعبارة " يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة " .

وربما يرجع هذا إلى ضعف إعداد وتأهيل وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على متطلبات وكفايات هذا المنصب قبل وأثناء الالتحاق به ، إضافة إلى الاعتماد في اختيار رؤساء الأقسام وتعيينهم على كفاءاتهم البحثية والتدريسية في المقام الأول ، وعدم وضع الكفاءة الإدارية والقيادية في الاعتبار الجدي في هذا الشأن ، مما أدى إلى ضعف امتلاك بعض رؤساء الأقسام لرؤية قيادية واضحة في إدارة القسم وضعف القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة في آن واحد .

كما قد يرجع ما سبق إلى أن بعض رؤساء الأقسام لا يعطون الاهتمام الكافي لقيادة الذات ، إما بسبب بعض سماتهم الشخصية والنفسية والوجدانية التي جبلوا عليها ، وإما لعدم تدريب أنفسهم على كيفية قيادة ذواتهم بشكل فعال ، وكيف يقودون ذواتهم بنجاح وفاعلية قبل قيادة الآخرين . كما إن قدرة القيادات الأكاديمية بوجه عام على التعامل مع ذواتهم وقيادتها بشكل فعال أمراً غاية في الأهمية والصعوبة في نفس الوقت .

وفي هذا الصدد توصلت دراسة (أسماء أبو بكر صديق ، ٢٠٢٠ ، ص ٤١٢ ، ٤١٣) ، إلى أن موافقة أفراد العينة على محور إدارة الذات جاءت متوسطة ، سواء من حيث الاعتراف والوعي بنقاط القوة والضعف لدى رئيس القسم أو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة وصحيحة ، وكذلك القدرة على الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها .

وفى هذا السياق أشارت دراسة (Rochman M. Sodikin, et al., 2020, pp. 42-43) إلى أن أهم سمات الرشاقة القيادية : التمتع بالبصيرة الذاتية وإدراك نقاط القوة والضعف والفتنة الشخصية والذكاء العاطفى .

كما أشارت دراسة (فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري ، ٢٠١٨ ، ص ص ٩٨١ ، ٩٨٢) إلى أن درجة ممارسة الكفايات الشخصية والذاتية لدى القيادات الأكاديمية كانت عالية ، وكانت أقل العبارات تحققاً هى تقبل النقد الذاتى ، والالتزام بالتطور والتنمية الذاتية .

❖ ترتيب الأبعاد الفرعية للمحور الأول :

جدول (١١) ترتيب الأبعاد الفرعية لكفايات الرشاقة القيادية

م	متوسط البعد	غير متوفرة %	متوفرة إلى حد ما %	متوفرة %	%	الجموع	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	ترشاقة حديد السياق	20.333	22.1	28.11	30.56	43.56	47.34	92	2.2524	10.014
2	رشاقة أصحاب المصلحة	15.111	16.43	37	40.22	39.89	43.36	92	2.2693	13.399
3	رشاقة الإبداع والابتكار	20.556	22.34	26	28.26	45.44	49.4	92	2.2705	12.71
4	رشاقة قيادة الذات	17	18.48	27.27	29.64	47.73	51.88	92	2.334	18.526

يلاحظ من الجدول السابق أن الكفايات الأربع للرشاقة القيادية متوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأن أعلاها توفراً هي قيادة الذات يليها الإبداع والابتكار ثم أصحاب المصلحة وفي الأخير تأتي كفاية تحديد السياق ، وربما يرجع هذا الى النظرة الضيقة المحدودة والانعزالية لدى بعض رؤساء الأقسام ، تجعلهم لا يدركون السياق الأكبر للقسم ، كما تجعلهم يركزون فى الأمور الفرعية والروتينية دون القضايا الاستراتيجية الكبرى ، كما قد يرجع الى ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمفتوحة والحوار البناء الهادف والمخطط مع أصحاب المصلحة والمستفيدين والجهات ذات العلاقة .

ب- ٢- النتائج الخاصة بالمحور الثاني "ممارسات الرشاقة القيادية" :

جاءت النتائج على النحو التالي :

ب- ٢- ١- المناقشات والحوارات البناءة : جاءت استجابات أفراد العينة على

العبارات الخاصة بهذا البعد على النحو التالي :

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد المناقشات والحوارات البناءة.

م	العبارات	نعم متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	الجميع	التوسط	الوقت النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يقصد لقاءات وندوات متنوعة لمناقشة قضايا القسم واستراتيجياته	20	21.74	23	25	49	53.26	92	2.3152	213	16.587	1
2	يشجع أعضاء القسم على تقديم الأفكار والرؤى المبدعة بما يساهم في تطوير الأداء بالقسم	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	4
3	يشجع أعضاء القسم على المشاركة الفعالة في صنع القرار	22	23.91	24	26.09	46	50	92	2.2609	208	11.565	6
4	يشجع الحوار البناء والمناقشات الفاعلة داخل القسم	22	23.91	21	22.83	49	53.26	92	2.2935	211	16.457	3
5	يتيح أليات متنوعة لكي يعبر من خلالها أعضاء القسم عن آرائهم ومقترحاتهم	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	5
6	يشجع أعضاء القسم على التعبير عن آرائهم حتى وإن كانت متعارضة	21	22.83	27	29.35	44	47.83	92	2.25	207	9.2826	7
7	يتيح تبادل المعلومات والخبرات ومشاركتها مع المتتبعين للقسم	23	25	27	29.35	42	45.65	92	2.2065	203	6.5435	9
8	يقصد منتديات حوار حقيقي وجاد لإيصال رؤية القسم لكافة المتتبعين للقسم	23	25	26	28.26	43	46.74	92	2.2174	204	7.587	8
9	يتم مناقشة القضايا المطروحة في مجلس القسم بشفافية وحيادية ووضوح	21	22.83	22	23.91	49	53.26	92	2.3043	212	16.457	2

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة " متوفرة " وبعدها (٩) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

كما يتضح أن أعلى العبارات توفراً هي العبارة " يعقد لقاءات وندوات متنوعة لمناقشة قضايا القسم واستراتيجياته " ، والعبارة " يتم مناقشة القضايا المطروحة في مجلس القسم بشفافية وحيادية ووضوح " ، في حين كانت أقل العبارات توفراً هي العبارة " يتيح تبادل المعلومات والمعرفة ومشاركتها مع المنتسبين للقسم " ، والعبارة " يعقد منتديات حوار حقيقي وجاد لإيصال رؤية القسم لكافة المنتسبين للقسم " .

وربما يرجع ما سبق إلى أن بعض رؤساء الأقسام يرغبون في الاستئثار بالسلطة وصنع القرار واتخاذ نتيجة ضع الثقة في قدرات الأعضاء وإمكاناتهم ، ومن ثم لا يعطون المناقشات والحوارات البناءة داخل أرجاء القسم الاهتمام الكافي ، إضافة إلى النمط المركزي السائد في إدارة الجامعات بوجه عام ، ينعكس بالتأكيد على إدارة الأقسام الأكاديمية ، حيث التسلط والرقابة الصارمة وتركيز السلطة في يد القائد وجمود الأنظمة واللوائح ، وبالتأكيد يؤدي كل هذا إلى ضعف الاهتمام بالمناقشات والحوارات البناءة والمشاركة الفاعلة في إدارة القسم ، كما إن المناقشات والحوارات البناءة والتعاون الفعال لا يمكن أن تنمو في ظل هياكل تنظيمية جامدة وتقليدية ، أو في ظل ثقافة تنظيمية لا تشجع على المشاركة والتعاون وتبادل وجهات النظر بشفافية ووضوح .

كما قد يرجع ذلك إلى رفض بعض رؤساء الأقسام مسايرة الآراء والأفكار والأساليب الجديدة والمداخل الحديثة في القيادة بسبب عدم رغبتهم في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود وتقليدي ومجرب ، مما يؤدي إلى قلة استماع بعض رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم .

وفي هذا السياق أشارت دراسة (حمدي بن سالم الرويثي ، ٢٠١٨ ، ص ٢٣٨) إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية جاءت عالية .

كما أشارت دراسة (هالة أمين مغاوري ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٣١) إلى أنه من أهم معوقات القيادة التشاركية ، قلة تشارك بعض القيادات للمؤوسين في صنع القرار ، والتركيز على العمل الفردي وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي القائم على المشاركة والتعاون والحوارات الفاعلة .

ب- ٢-٢ - قيادة فرق العمل :

التالى :

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد قيادة فرق العمل.

م	العيارات	نوع متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	المجموع	التوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يقوم بتكوين فرق عمل متعددة المجالات والتخصصات لتسيير أمور القسم بكفاءة	17	18.48	26	28.26	49	53.26	92	2.3478	216	17.761	2
2	يشجع أعضاء القسم على تبني العمل الجماعي وروح الفريق	17	18.48	26	28.26	49	53.26	92	2.3478	216	17.761	3
3	يضع أهدافاً وأدواراً واضحة ومحددة لفرق العمل بالقسم	15	16.3	30	32.61	47	51.09	92	2.3478	216	16.717	4
4	يسمح فرق العمل السلطات والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامهم بشكل فعال	16	17.39	34	36.96	42	45.65	92	2.2826	210	11.565	8
5	يقدم التحفيز والدعم المناسب لفرق العمل	19	20.65	27	29.35	46	50	92	2.2935	211	12.543	6
6	يعمل على إتاحة المعلومات اللازمة أمام فرق العمل	14	15.22	27	29.35	51	55.43	92	2.4022	221	22.978	1
7	يحفظ التعاون والمشاركة بين أعضاء القسم من خلال آليات متعددة	16	17.39	28	30.43	48	52.17	92	2.3478	216	17.043	5
8	يشرك أعضاء القسم في صنع القرارات وحل المشكلات	18	19.57	29	31.52	45	48.91	92	2.2935	211	12.022	7

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة " متوفرة " وبعدهد (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وكانت أعلى العبارات توفراً هي العبارة " يعمل على إتاحة المعلومات الملائمة أمام فرق العمل " والعبارة " يقوم بتكوين فرق عمل متعددة المجالات والتخصصات لتسيير أمور القسم بكفاءة " ، في حين كانت أقل العبارات توفراً هي العبارة " يمنح فرق العمل السلطات والصلاحيات الملائمة للقيام بمهامهم بشكل فعال " والعبارة " يحفز التعاون والتشارك بين أعضاء القسم من خلال آليات متعددة " .

وربما يرجع ما سبق إلى ضعف وعي بعض رؤساء الأقسام بالجوانب الإيجابية المترتبة على العمل الجماعي وروح الفريق ، وغلبة النزعة الفردية والنظرة الشخصية للأمور من قبل رؤساء الأقسام ، بالإضافة إلى الاعتقاد الخاطئ لدى بعض رؤساء الأقسام بأن القليل من الأفراد هم القادرون على الإنجاز ، ومن ثم التركيز عليهم دون غيرهم ، كما قد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنية ووقت ، والتي بدورها تسهل تطبيق فكرة العمل كفريق .

كما يرجع ما سبق إلى ضعف العمل الجماعي وروح الفريق على المستويات العليا سواءً على مستوى إدارة الجامعة ككل أو على مستوى الكليات ، إضافة إلى النظرة الضيقة من قبل بعض رؤساء الأقسام لفكرة العمل الجماعي وفرق العمل ، وتفضيل فكرة العمل الفردي حتى لا يتم التهرب من المسؤولية ، ومن ثم إمكانية محاسبة بعض أعضاء القسم ، إضافة إلى نقص قدرات العمل الجماعي وفرق العمل لدى بعض رؤساء الأقسام .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبد الباسط محمد دياب شحاته ، ٢٠١٧ ، ص ٦٧٩) حيث توصلت إلى نتيجة مفادها "تبني أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال من قبل رؤساء الأقسام" وأن هذه العبارة تتحقق على أرض الواقع ، في حين أشارت دراسة (محمد جابر أحمد البدوي ، ٢٠٢١ ، ص ٦٩٨ - ٧٠٠) إلى أن عبارة "تسعى القيادات الجامعية نحو نشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق" تتحقق بدرجة متوسطة .

وتوصلت دراسة (نبيل سعد خليل وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص ١٥٠ ، ١٥١) إلى أنه من أهم المعوقات الشخصية لتحفيز الإبداع الإداري ، الاعتماد على العمل الفردي بعيداً عن روح الفريق وفرق العمل في حين أشارت دراسة (محمود مصطفى أحمد

أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٥٦) إلى أن الاستجابة على بعد تشكيل فرق عمل مناسبة من قبل القيادات الجامعية جاءت ضعيفة. وفى هذا السياق طالبت دراسة (Jaap Schaveling, 2020, p. 7) بضرورة وجود فريق عمل للرشاقة داخل المؤسسة.

ب- ٢- ٣- قيادة التغيير :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بهذا البعد كما هو موضح

بالتالى :

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد قيادة التغيير.

م	العبارات	متوفرة على متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	للمجموع	للتوسط	الفرق النمطي	مربع كاي	الترتيب
1	ينشر ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتحديد	18	19.57	27	29.35	47	51.09	92	2.3152	213	14.37	1
2	ينشئ فرق عمل لقيادة التغيير وتدعيمه وتوجيهه	21	22.83	26	28.26	45	48.91	92	2.2609	208	10.457	6
3	يضع منهجاً استراتيجياً واضحاً ومحدد المعالم لقيادة التغيير	23	25	21	22.83	48	52.17	92	2.2717	209	14.761	4
4	يستمتع جيداً لأراء ووجهات نظر المعارضين والمقاومين للتغيير	20	21.74	26	28.26	46	50	92	2.2826	210	12.087	2
5	يتخذ إجراءات وآليات محددة لإيصال رؤية التغيير إلى كافة المتسببين للقسر	21	22.83	25	27.17	46	50	92	2.2717	209	11.761	5
6	يمتلك القدرة على إحداث تغيير استراتيجى بسياسة القسر وتوجهاته	25	27.17	23	25	44	47.83	92	2.2065	203	8.7609	8
7	يضع رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة ومشتركة للتغيير	26	28.26	20	21.74	46	50	92	2.2174	204	12.087	7
8	يعين المناخ التنظيمى الداعم للتغيير والمبادأة والمخاطرة المحسوبة	20	21.74	26	28.26	46	50	92	2.2826	210	12.087	3

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت فى حيز الاستجابة " متوفرة " وبعدها (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول أن أعلى العبارات توفراً هى العبارة " ينشر ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتحديد " والعبارة " يستمع جيداً لآراء ووجهات نظر المعارضين والمقاومين للتغيير " ، فى حين كانت أقل العبارات توفراً هى العبارة " يمتلك القدرة على إحداث تغيير استراتيجى فى سياسة القسم وتوجهاته " والعبارة " يضع رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة ومشاركة للتغيير " .

وربما يرجع ما سبق إلى أن قيادة التغيير فى الأقسام الأكاديمية تتطلب وجود قيادات من نوع خاص ، قيادات تجيد قراءة المستقبل وما يحمله من تحديات وتغييرات وكيفية تحليلها والإعداد لها ، قيادات تمتلك مهارات قيادية متطورة لقيادة التغيير بكفاءة وفعالية ، قيادات تضع منهجاً استراتيجياً واضحاً لقيادة التغيير ودعمه وتوجيهه ، قيادات قادرة على إحداث تغيير استراتيجى فى سياسة القسم وتوجهاته ، وتضع رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة للتغيير ، وبالتأكيد لا توافر كل هذه القدرات والمهارات لدى كل رؤساء الأقسام الأكاديمية .

وربما يرجع ذلك أيضاً إلى ضعف رغبة بعض رؤساء الأقسام فى التغيير وميلهم الشديد إلى الثبات والتمسك بالمألوف ، وقد يكون ذلك بسبب ضعف الإمكانيات المادية المتاحة ، ونقص الحوافز والمكافآت فى هذا السياق ، كما إن دواعى التغيير بالأقسام الأكاديمية فى الجامعات الحكومية ليست كبيرة ، بسبب ثبات أهداف الجامعة ورسالتها إلى حد كبير ، فى الوقت الذى تتطور فيه البيئة الخارجية بشكل كبير ، الأمر الذى ينعكس على الأداء الفعلى لرؤساء الأقسام ويجعلهم يتبنون الأساليب التقليدية الروتينية خوفاً من الفشل أو المخاطرة أو النتائج غير مأمونة العواقب.

كما قد يرجع ذلك إلى رفض بعض رؤساء الأقسام مسايرة الآراء والأفكار الجديدة نتيجة عدم رغبتهم في التغيير والتجديد ، والتمسك بما هو تقليدي ومجرب أو متعارف عليه ، كما قد ينشغل بعض رؤساء الأقسام بالمهام الروتينية الإجرائية على حساب البعد المستقبلي وما يحمله من تغييرات وتحديات وفرص.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (خالد بن عواض بن عبد الله الثبتي ، د.ت ، ص ١٩٣) إلى أن درجة ممارسة أبعاد وفقرات قيادة التغيير من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت متوسطة ، في حين أشارت دراسة (مجلدين محمود القاعود ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٣١) إلى أن درجة ممارسة قيادة التغيير في كافة أبعادها : الرؤية والأهداف الاستراتيجية ، مهارات التغيير ، إدارة الموارد البشرية ، وثقافة التغيير كانت عالية ، وكان أعلاها تحققاً بعد الموارد البشرية وأقلها تحققاً بعد ثقافة التغيير.

كما أشارت دراسة (هبة الله أحمد ألهم وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٨٦ ، ١٨٧) إلى أن من أهم المعوقات في هذا الشأن : تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة ، ضعف المناخ الملائم لإدارة التغيير ، البيروقراطية والأساليب التقليدية ، ضعف الرغبة لدى بعض القيادات في التغيير ، والخوف من المخاطرة.

وتوصلت دراسة (عبد الستار محروس عبد الستار ، رشا عويس حسين ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٠٣ ، ٢٠٤) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لبعد الرغبة في التغيير كانت منخفضة.

ب- ٢- ٤- التمكين وتفويض السلطة :

جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كما هو من وضع بالجدول التالي :

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التمكين وتفويض السلطة.

م	العبارات	غير متوفرة	%	متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	المجموع	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يعطى أعضاء القسم الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم	18	19.57	31	33.7	43	46.74	92	2.2717	209	10.196	6
2	يدير القسم بتوازن فعال بين السلطة والقيادة	15	16.3	28	30.43	49	53.26	92	2.3696	218	19.196	2
3	يطلع أعضاء القسم على كافة المعلومات المرتبطة بالقسم بشفاافية ووضوح	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	5
4	يفوض بعض صلاحياته لأعضاء القسم ولا سيما القدامى منهم بما يتسق والنظم واللوائح الحاكمة	13	14.13	27	29.35	52	56.52	92	2.4239	223	25.457	1
5	يوفر المناخ المناسب لأعضاء القسم للاستفادة البناءة من إمكانياتهم وقدراتهم المتنوعة	20	21.74	23	25	49	53.26	92	2.3152	213	16.587	3
6	يوفر الآليات المناسبة لمشاركة أعضاء القسم في صنع القرار	24	26.09	21	22.83	47	51.09	92	2.25	207	13.196	7
7	يوفر آليات ملائمة لتكوين وإعداد صف ثان من القيادات	26	28.26	26	28.26	40	43.48	92	2.1522	198	4.2609	8
8	يكتشف المواهب والكفاءات المبدعة ويضعها في أماكنها المناسبة	20	21.74	23	25	49	53.26	92	2.3152	213	16.587	4

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة "متوفرة" وبعدها (٨) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

كما يتضح أن أعلى العبارات توفراً هي العبارة " يفوض بعض صلاحياته لأعضاء القسم ولا سيما القدامى منهم بما يتسق والنظم واللوائح الحاكمة " والعبارة " يدير القسم بتوازن فعال بين السلطة والقيادة " ، في حين كانت أقل

العبارات توفراً هي العبارة " يوفر آليات ملائمة لتكوين وإعداد صف ثان من القيادات " والعبارة " يوفر الآليات المناسبة لمشاركة أعضاء القسم في صنع القرار ".

وربما يرجع ما سبق إلى أسباب وعوامل عديدة منها : أن الآلية التي تدار به الجامعات الحكومية في مصر تتم بنظم وتعليمات مركزية واضحة أدت إلى ضعف الممارسة الحقيقية للاستقلال الإداري والمالي للجامعات وقياداتها ، ولا يمكن أن ينجح التمكين في ظل أنماط مركزية وهياكل تنظيمية جامدة وتقليدية ، إضافة إلى ضعف التطبيق الفعلي والحقيقي لاستقلالية الجامعات.

كما قد يرجع ما سبق إلى ضعف التوازن بين السلطات والمسئوليات ، إذ أنه في الغالب يفتقد رؤساء الأقسام إلى السلطة في اتخاذ القرار ، إضافة إلى رغبة وميل بعضهم إلى الاستئثار بالسلطة ، نتيجة عدم الثقة في قدرات الأعضاء ، والتمسك باللوائح والقوانين حتى لا يؤثر ذلك على مراكزهم ، إضافة إلى تخوف بعضهم من تمكين الأعضاء وتفويضهم بعض الصلاحيات والسلطات ، مما قد يؤدي إلى سحب بساط السلطة والمنصب من تحت أقدامهم.

كما قد يعود ما سبق إلى ضعف اهتمام بل وتخوف بعض القيادات من إعداد صف ثان من القيادات الشابة والواعدة ، ومن ثم ضعف منحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات ، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تحرص على تمكين رؤساء الأقسام بشكل حقيقي وفعال ، فكيف سيمكن رؤساء الأقسام غيرهم ؟

وفي هذا السياق أشارت دراسة (عبد الباسط محمد دياب شحاتة ، ٢٠١ ، ص ص ٦٤٠ - ٦٤٤) ، إلى أن رؤساء الأقسام لا يتم منحهم سلطات كافية من قبل القيادات الأعلى بالتفويض لإنجاز مهام محددة ، وأشارت إلى أنه من المتطلبات المهمة في هذا الصدد نشر ثقافة التمكين الإداري بين الأعضاء.

وأشارت دراسة (نبيل سعد خليل وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٤٦ - ٥١) إلى أنه من أهم متطلبات التمكين الإداري ، تهيئة مناخ العمل لقبول فلسفة التمكين الإداري ، ضرورة المشاركة في صنع القرار ، العمل الجاد على تفويض بعض المهام ، وتوفير المعلومات الدقيقة لأداء العمل بكفاءة.

كما أشارت دراسة (Bill Joiner, 2017, p. 10) إلى أن ثقافة التمكين والمشاركة والتحفيز والتعاون هي أساس الرشاقة القيادية وتوصلت دراسة (أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، ٢٠٢٠ ، ص ٤١٧) إلى أن محور التمكين أتى في المرتبة الأخيرة وبتقدير عام متوسط. أما دراسة (هناء محمد جلال جمال الدين ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٨٥) فتوصلت على أن درجة موافقة العينة على أبعاد التمكين الإداري ككل جاءت متوسطة ، وكان أعلاها تفويض السلطة وآخرها السلوك الإبداعي.

ب- ٢- ٥- المرونة والتكيف : جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمرونة والتكيف كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٦) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة والتكيف.

م	العبارات	غير متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	المجموع	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يعطى أعضاء القسم الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم	18	19.57	31	33.7	43	46.74	92	2.2717	209	10.196	6
2	يدير القسم يتوازن فعال بين السلطة والقيادة	15	16.3	28	30.43	49	53.26	92	2.3696	218	19.196	2
3	يطلع أعضاء القسم على كافة المعلومات المرتبطة بالقسم بشفافية ووضوح	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	5
4	يقوض بعض صلاحياته لأعضاء القسم ولا سيما القدامى منهم بما يتسق والنظم واللوائح الحاكمة	13	14.13	27	29.35	52	56.52	92	2.4239	223	25.457	1
5	يوفر المناخ الملائم لأعضاء القسم للاستفادة البناءة من إمكاناتهم وقدراتهم المتنوعة	20	21.74	23	25	49	53.26	92	2.3152	213	16.587	3
6	يوفر الآليات المناسبة لمشاركة أعضاء القسم في صنع القرار	24	26.09	21	22.83	47	51.09	92	2.25	207	13.196	7
7	يوفر آليات ملائمة لتكوين وإعداد صف ثان من القيادات	26	28.26	26	28.26	40	43.48	92	2.1522	198	4.2609	8
8	يكتشف المواهب والكفاءات المبدعة ويضعها في أماكنها المناسبة	20	21.74	23	25	49	53.26	92	2.3152	213	16.587	4

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت في حيز الاستجابة "متوفرة" وبعدها (٩) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

كما يتضح أن أعلى العبارات توفراً هي العبارة " يحافظ على التوازن المنشود بين الإجراءات والقرارات المتخذة والقيم الأساسية" والعبارة " يتسم بالانفتاح على المعلومات والرؤى والتوجهات الجديدة " في حين كانت أقل العبارات توفراً هي العبارة " يمتلك القدرة على تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل القسم وخارجه " والعبارة " يتحرك تجاه التحديات والظروف الطارئة بسرعة ومرونة وحكمة في آن واحد " .

وربما يرجع ما سبق إلى الآلية التي تدار بها الجامعات الحكومية بوجه عام في مصر والمعتمدة على المركزية وحرفية اللوائح والقوانين ، والهيكل التنظيمية الجامدة والنظم التقليدية الموروثة ، وضعف استقلال الجامعات ، بالتأكيد يؤدي كل ما سبق إلى ضعف فرص المرونة والإبداع والابتكار والتجديد .

كما إن ضعف خبرات وقدرات بعض رؤساء الأقسام وحداثة وجودهم بمنصب رئيس القسم ، يجعل بعضهم لا يستطيع مواكبة التغيرات والمستجدات الحادثة والتكيف معها بشكل فعال ، كما تجعلهم لا يتحركون تجاه التحديات والظروف الطارئة بسرعة ومرونة وحكمة في آن واحد ، ولا يستطيعون تنفيذ برامج ومشروعات التطوير بالقسم بالموارد المتوفرة لديهم .

كما قد يعود ما سبق إلى أن الجامعة منذ السبعينيات – قانون تنظيم الجامعات – تعمل وفقاً لقواعد حكومية قديمة ونظم جامدة ، أفقدت الجامعة ووحداتها قدراً كبيراً من الاستقلالية والحرية والذاتية والمرونة ، لذلك أصبح الالتزام بحرفية اللوائح والتعليمات والتشدد في تنفيذها سمة أساسية لأداء رؤساء الأقسام ، مما أضعف المرونة والإبداع والتغيير .

وفي هذا السياق أشارت دراسة (محمود مصطفى أحمد أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٥٩) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبعض المفردات ذات الصلة بالمرونة كانت ضعيفة ، مثل قبول التحديات والتكيف معها والتخطيط للتعامل معها ، تعزيز روح المخاطرة المحسوبة ، وتنفيذ المشروعات المطلوبة للتطوير بالموارد المتوفرة .

كما أشارت دراسة (عبد الباسط محمد دياب شحاتة ، ٢٠١٧ ، ص ٦٤٦) الى أنه من المتطلبات المهمة لنجاح التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام ، منح رؤساء الأقسام المرونة المناسبة للتصرف الفعال فى أداء المهام. وأكدت دراسة (عبد الستار محروس عبد الستار ، رشا عويس حسين ، ٢٠١٩ ، ص ٢٠٦) ، على ضعف رغبة رؤساء الأقسام فى التغيير وميلهم الشديد إلى الثبات وإلى كل ما هو مألوف.

ب- ٢ - ٦ - القيادة الملهمة والمؤثرة فى الآخرين : جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد القيادة الملهمة كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول (١٧) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيادة الملهمة.

م	العبارات	غير متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	المجموع	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	يبد أعضاء القسم بالطاقة الإيجابية والشعور بالنقطة خاصة فى أوقات التحديات	22	23.91	21	22.83	49	53.26	92	2.2935	211	16.457	5
2	يساعد أعضاء القسم على رؤية التهديدات والتحديات كفرص يمكن استثمارها	22	23.91	22	23.91	48	52.17	92	2.2826	210	14.696	9
3	يوفر فرصاً متنوعة للتعلم والتنمية المهنية لأعضاء القسم	18	19.57	22	23.91	52	56.52	92	2.3696	218	22.522	2
4	يعامل أعضاء القسم باحترام وثقة وتقدير	11	11.96	28	30.43	53	57.61	92	2.4565	226	29.109	1
5	يلهم أعضاء القسم على أداء العمل على نحو خلاق ومبدع	23	25	19	20.65	50	54.35	92	2.2935	211	18.543	6
6	يملك القدرة على اقناع الآخرين بأفكاره ومقترحاته وقراراته	21	22.83	19	20.65	52	56.52	92	2.337	215	22.326	4
7	يحفز أعضاء القسم على تبني استراتيجيات ورؤى جديدة للعمل	21	22.83	23	25	48	52.17	92	2.2935	211	14.761	7
8	يضع رغبات أعضاء القسم واحتياجاتهم فى الاعتبار الفعلى لإدارته للقسم	19	20.65	21	22.83	52	56.52	92	2.3587	217	22.326	3
9	يعزز مناخ الثقة والاحترام والتضامن بين أعضاء القسم	20	21.74	25	27.17	47	51.09	92	2.2935	211	13.457	8
10	يملك القدرة على تفجير واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى المنتسبين للقسم	21	22.83	24	26.09	47	51.09	92	2.2826	210	13.196	10

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن جميع استجابات أفراد العينة جاءت فى حيز الاستجابة "متوفرة" وبعدهد (١٠) عبارة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وكانت أعلى العبارات تحققاً هى العبارة " يعامل أعضاء القسم باحترام وثقة وتقدير " والعبارة " يوفر فرصاً متنوعة للتعلم والتنمية المهنية لأعضاء القسم " ، فى حين كانت أقل العبارات تحققاً هى العبارة " يمتلك القدرة على تفجير واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى المنتسبين للقسم " والعبارة " يساعد أعضاء القسم على رؤية التهديدات والتحديات كفرص يمكن استثمارها " .

وربما يرجع ما سبق إلى كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام ، وضعف خبراتهم ومهاراتهم القيادية نتيجة سلبيات فى الاختيار أو ضعف فى التدريب والإعداد والتأهيل ، وقلة الصلاحيات الحقيقية المعطاة لرؤساء الأقسام ، وضعف الموارد التى تمكنهم من وضع سياسات أو برامج للتحفيز والتقدير ، إضافة إلى حداثة بعض رؤساء الأقسام فى المنصب ، وضعف العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام وأعضاء القسم .

كما قد يرجع ما سبق إلى غموض سياسات التحفيز على مستوى القسم والكلية والجامعة ، وافتقار رؤساء الأقسام إلى السلطة فى مكافأة الأعضاء أصحاب الأفكار الجديدة والمبدعة ، حيث إن ذلك يعد خارج نطاق اختصاصاتهم الوظيفية فى الجامعة ، إضافة إلى ضعف إدراك بعض رؤساء الأقسام لأهمية التحفيز والتشجيع المعنوى لأصحاب الأفكار الجديدة ودعمهم .

كما يعود ذلك إلى نقص الخبرات وضعف قدرات ومهارات بعض رؤساء الأقسام خاصة فى المجال الإدارى والقيادى ، بما يجعلهم لا يستطيعون الهام أعضاء القسم على أداء المهام على نحو خلاق ومبدع ، كما لا يجيدون توفير فرص متنوعة للتنمية المهنية للأعضاء ، كما تجعلهم لا يستطيعون إقناع الآخرين بأفكارهم ومقترحاتهم وقراراتهم .

وفى هذا السياق أشارت دراسة (عبد الناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس ، ٢٠٢٠ ، ص ١٦١ ، ١٦٢) إلى بعض المعوقات الإدارية التى تعوق رؤساء الأقسام عن الأداء الفعال منها : ضعف الوعى بأهمية التحيز ، واتباعهم الأساليب التقليدية وعدم رغبتهم فى التجديد والتطوير ، وضعف كفاياتهم فى الجوانب الإدارية والمهارات القيادية . وأشارت دراسة (منى شعبان عثمان ، ٢٠١٩ ، ص ٣٤٩ ، ٣٥٠) إلى أن قدرة

رؤساء الأقسام على الهام الزملاء لأداء العمل على نحو خلاق ، وامتلاكه شخصية مؤثرة فى الآخرين تتحقق إلى حد ما .

فى حين أكدت دراسة (Gustaf Brinck & Johanna Hartman, 2017, p. 34) على أن أهم ما يميز الرقابة القيادية هو اطلاق العنان للدوافع والطاقات الجوهرية الكامنة لدى المرؤوسين وتحفيزهم وتمكينهم بشكل فعال ، كما أكدت دراسة (Emily Livorsi & Kyla Holcobe, 2016, p. 3) على أنه من أهم سمات القيادة الرشيدة الهام الآخرين لتحقيق أهداف قد تبدو مستحيلة .

ب- ٢- ٧- التفكير الاستراتيجى : جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد التفكير الاستراتيجى كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول (١٨) استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التفكير الاستراتيجى .

الترتيب	مربع كاي	الوزن النسبي	المتوسط	الاجموع	%	متغيرة	%	متغيرة إلى حد ما	%	غير متغيرة	العبارات	م
7	11.565	208	2.2609	92	50	46	26.09	24	23.91	22	يحدد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للقسم بكفاءة	1
9	7.8478	205	2.2283	92	46.74	43	29.35	27	23.91	22	يشارك الأطراف المعنية فى صياغة رؤية إستراتيجية واضحة للقسم	2
6	13.065	209	2.2717	92	51.09	47	25	23	23.91	22	يملك مهارات التفكير الاستراتيجى من حيث الحدس والبصيرة والتخيل والابتكار	3
1	18.935	218	2.3696	92	51.09	47	34.78	32	14.13	13	يؤسس لثقافة التقاطع الفكرى عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة والمبدعة	4
8	15.283	207	2.25	92	52.17	48	20.65	19	27.17	25	يفكر بشكل استباقي وليس كرد فعل	5
2	24.413	218	2.3696	92	57.61	53	21.74	20	20.65	19	يربط أولويات العمل لدى أعضاء القسم بالأهداف الإستراتيجية للقسم	6
4	13.457	211	2.2935	92	51.09	47	27.17	25	21.74	20	يقود مبادرات التطوير بالقسم بالتوافق مع رؤية الجامعة وأهدافها الإستراتيجية	7
10	6.1522	197	2.1413	92	35.87	33	42.39	39	21.74	20	يفقد شراكات وتحالفات إستراتيجية فعالة مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة	8
3	16.587	213	2.3152	92	53.26	49	25	23	21.74	20	يوفر الأجواء المشجعة على المشاركة الفاعلة فى صناعة مستقبل القسم	9
5	16.587	210	2.2826	92	53.26	49	21.74	20	25	23	يضع إجراءات إستراتيجية شاملة ومحددة لتحويل القسم إلى قسم ريادى	10

يتضح من البيانات الموضحة بالجدول أن معظم الاستجابات كانت فى حيز

الاستجابة "متوفرة" وبعدها (٩) عبارة ، ثم الاستجابة " متوفرة الى حد ما " وبعدها عبارة واحدة ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وكانت أعلى العبارات توفراً هي العبارة " يؤسس لثقافة التقاطع الفكري عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة والمبدعة " والعبارة " يربط أولويات العمل لدى أعضاء القسم بالأهداف الاستراتيجية للقسم " ، في حين كانت أقل عبارات توفراً هي العبارة " يعقد شراكات وتحالفات استراتيجية فعالة مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة " والعبارة " يشرك الأطراف المعنية في صياغة رؤية استراتيجية واضحة للقسم " .

وربما يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الواقعة على عاتق رؤساء الأقسام سواءً بالأعباء التدريسية أو البحثية أو الإدارية أو الإشرافية ، بالإضافة إلى نقص خبراتهم وضعف قدراتهم القيادية نتيجة الخلل في أساليب الترشيح والاختيار والإعداد ونقص البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة لهم ، مما أفرز - في كثير من الأحيان - رؤساء أقسام وقيادات أكاديمية لا تستطيع تحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للقسم بكفاءة ، ولا تمتلك قدرات ومهارات التفكير الاستباقي المتحسب ، قيادات لا تستطيع كيفية ربط أولويات العمل لدى أعضاء القسم بالأهداف الاستراتيجية للقسم، ولا تعرف كيف تقود مبادرات التطوير بالقسم بالتوافق مع رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ، ومن ثم تفشل هذه القيادات في توفير الأجواء المشجعة على المشاركة الفاعلة في صناعة وإدارة مستقبل القسم، أو في وضع إجراءات استراتيجية واستباقية واضحة ومحددة وشاملة لتحويل القسم الأكاديمي إلى قسم ريادي متميز يحظى بسمعة علمية وأكاديمية وإدارية طيبة على مستوى الكلية والجامعة.

وفي هذا السياق أشارت دراسة (Emily Livorsi & Kyla Holcombe, 2016, p. 4) إلى أنه من أهم سمات القائد الرشيق أنه يفكر بشكل استراتيجي استباقي. وأشارت دراسة (شيرين محمد وسيم محمود يوسف ، ٢٠٢٠ ، ص ١٧٣) إلى

غياب الثقافة المستقبلية وغياب عادة التفكير الاستراتيجي المستقبلي، وسيطرة النزعات التقليدية لدى بعض القيادات الجامعية.

في حين ذكرت دراسة (عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس، ٢٠٢٠، ص ١٥٠ - ١٥٢) أنه من أهم المعوقات الإدارية التي تعوق القيادات الأكاديمية بالجامعات، التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية وتجاهل التخطيط والتفكير الاستراتيجي. بينما توصلت دراسة (سمركامل لاشين، ٢٠٢٠، ص ٢٦٩) إلى أن ثقافة التفكير الاستراتيجي بالجامعات المصرية تميل إلى ثقافة التفكير التقليدي ولا تمثل ثقافة التفكير الاستراتيجي.

❖ ترتيب الأبعاد الفرعية للمحور الثاني :

جدول (١٩) ترتيب الأبعاد الفرعية لممارسات الرقابة القيادية

م	متوسط البعد	غير متوفرة	%	متوفرة إلى حد ما	%	متوفرة	%	المجموع	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب
1	المناقشات والحوارات البناءة	21.778	23.67	23.78	25.85	46.44	50.48	92	2.2681	208.67	12.652	6
2	قيادة فرق العمل	16.5	17.93	28.38	30.84	47.13	51.22	92	2.3329	214.63	16.049	1
3	قيادة التغيير	21.75	23.64	24.25	26.36	46	50	92	2.2636	208.25	12.046	7
4	التمكين وتفويض السلطة	19.75	21.47	25.13	27.31	47.13	51.22	92	2.2976	211.38	15.022	4
5	المرونة والتكيف	17.444	18.96	27.44	29.83	47.11	51.21	92	2.3225	213.67	17.529	3
6	القيادة المهمة والمؤثرة في الآخرين	19.8	21.52	22.4	24.35	49.8	54.13	92	2.3261	214	18.739	2
7	التفكير الاستراتيجي	20.6	22.39	25.2	27.39	46.2	50.22	92	2.2783	209.6	14.389	5

يلاحظ من الجدول السابق أن الممارسات السبع للرقابة القيادية متوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأن أعلاها توفراً هي قيادة فرق العمل يليها القيادة المهمة ثم المرونة والتكيف ثم التمكين وتفويض السلطة ثم التفكير الاستراتيجي ثم المناقشات والحوارات البناءة وفي الأخير تأتي ممارسة قيادة التغيير. وربما يرجع ذلك

أيضاً إلى ضعف رغبة بعض رؤساء الأقسام فى التغيير وميلهم الشديد إلى الثبات والتمسك بالمألوف وتبني الأساليب التقليدية الروتينية خوفاً من الفشل أو المخاطرة أو النتائج غير مأمونة العواقب . كما إن بعض رؤساء الأقسام يرغبون فى الاستئثار بالسلطة وصنع القرار واتخاذ نتيجة ضع الثقة فى قدرات الأعضاء وإمكاناتهم ، ومن ثم لا يعطون المناقشات والحوارات البناءة داخل أرجاء القسم الاهتمام الكافى ، إضافة إلى النمط المركزى السائد فى إدارة الجامعات بوجه عام ، ينعكس بالتأكيد على إدارة الأقسام الأكاديمية ، حيث التسلط والرقابة الصارمة وتركيز السلطة فى يد القائد وجمود الأنظمة واللوائح ، وبالتأكيد يؤدى كل هذا إلى ضعف الاهتمام بالمناقشات والحوارات البناءة والمشاركة الفاعلة فى إدارة الأقسام الأكاديمية .

ب- ٣- تحديد الفروق الإحصائية وتحليلها حسب متغير القسم الأكاديمي :

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات ، تم استخدام تحليل التباين الأحادى (ANOVA) لمتوسطات الأداء لمحورى الدراسة الميدانية ككل حسب متغير رئيس القسم الأكاديمي ، ويبين الجدول التالى نتائج تحليل التباين الأحادى .

جدول (٢٠) تحليل التباين الأحادى لدرجات العينة فى محورى الدراسة ككل تبعاً لمتغير القسم الأكاديمي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	النسبة الفائية	الدلالة
الرشاقة القيادية ككل	بين المجموعات	١٧٧٧٢٢,٣٥٧	٤	٤٤٤٣٣,٠٨٩	١٥,٧٧٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٤٥١٠٣,٥٠١	٨٧	٢٨١,٢٨٢		
	المجموع	٤٢٢٨٩٥,٨٥٩	٩١			

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الفائية (١٥,٧٧٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ،

ويوضح الجدول التالي دلالة هذه الفروق بين رؤساء الأقسام الأكاديمية الخمسة بالكلية :

جدول (٢١) دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لرؤساء الأقسام الأكاديمية

م	القسم الأكاديمي	عدد العينة	قيمة ألفا
١	أصول التربية	١٥	٢٧٢,٥٢٣٣
٢	الصحة النفسية	١٥	٢٧١,٢٦٦٧
٣	علم النفس التربوي	١٦	٢٥٥,٩٣٧٥
٤	التربية المقارنة والادارة التعليمية	١٤	٢٤١,٥٧١٤
٥	المناهج وطرق التدريس	٣٢	١٧٠,٧١٨٨

يتضح مما سبق أن رئيس قسم أصول التربية أتى فى الترتيب الأول يليه رئيس قسم الصحة النفسية ثم رئيس قسم علم النفس التربوي ثم رئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية وفى الأخير جاء رئيس قسم المناهج وطرق التدريس .

وربما يعزى ما سبق إلى ان القوائم حالياً برئاسة قسم أصول التربية لديه من الخبرات الإدارية والقيادية الكثير والكثير ، حيث سبق له تولي منصب رئيس القسم من قبل ثم وكيل الكلية ثم عميد الكلية ، وهذه الخبرات تؤهله لامتلاك كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها ، وما يجعله يفكر بشكل استراتيجى استباقى وتجعله قادراً على إدارة القسم بشكل من الإبداع والابتكار والمرونة والرشاقة والمشاركة ، كما تجعله قائداً فعالاً للتغيير والتطوير ، ورؤية القسم فى سياقه الأوسع والأكبر مع الأقسام الأخرى والكلية والجامعة.

فى حين أتى رئيس قسم المناهج وطرق التدريس فى الترتيب الأخير ، وربما يرجع ذلك إلى نقص الخبرات وضعف القدرات والمهارات والكفايات الإدارية والقيادية لديه ، وحداثة وجوده فى منصب رئيس القسم ، حيث إنه يتولى رئاسة أكبر أقسام

الكلية من ستة أشهر فقط ، كما إنه كان بعيداً عن القسم والكلية لمدة تزيد على العشر سنوات خارج الوطن ، ولم يتواجد أو يختلط بواقع القسم وقضايا الكلية إلا خلال عامين فقط قبل توليه رئاسة القسم ، كما إنه لا يمتلك سمات ومهارات وملامح الشخصية القيادية الرشيقة والمبدعة ، وهذا ما أكده عدد كبير من أعضاء القسم للباحث أثناء جلوسه معهم واحتكاكه بهم وتوزيع الاستبيانات عليهم وتجميعها منهم.

ب- ٤- تجديد وتحليل علاقة الارتباط بين كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها :
يوضح الجدول التالي طبيعة علاقة الارتباط بين كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها :

جدول (٢٢) علاقة الارتباط بين كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها

كفايات الرشاقة القيادية	المناقشات والحوارات البناءة	قيادة فرق العمل	قيادة التغيير	التمكين وتفويض السلطة	المرونة والتكيف	القيادة المهمة	التفكير الاستراتيجي	ممارسات الرشاقة القيادية ككل
تحديد السياق	.934	.927	.941	.921	.949	.934	.936	.958
أصحاب المصلحة	.876	.893	.901	.869	.909	.880	.884	.909
الابداع والابتكار	.962	.938	.956	.947	.944	.954	.947	.974
قيادة الذات	.955	.919	.945	.938	.946	.945	.935	.965
المحور ككل	.977	.966	.977	.975	.972	.983	.976	.983

جميع الاستجابات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (01) .

يتضح من الجدول السابق أن ثمة علاقة ارتباطية معنوية موجبة كبيرة بين محور كفايات الرقابة القيادية ومحور ممارسات الرقابة القيادية بأبعادهما المختلفة ، حيث بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلى) قيمة (٩٨٣). وهى قيمة معنوية موجبة كبيرة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ويتضح أن أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة هى بين رقابة الابداع والابتكار ، وممارسات الرقابة القيادية ، إذ بلغت نسبتها (٩٧٤). ، فكلما ارتفعت درجة كفاية الابداع والابتكار ، كلما تحققت الممارسات بدرجة كبيرة ، ويأتى بعد بالترتيب كل من قيادة الذات ثم تحديد السياق ثم أصحاب المصلحة .

وتؤكد هذه النتائج أنه كلما ازدادت درجة توافر وامتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات الأربعة للرقابة القيادية أدى ذلك إلى ازدياد درجة تحقيق ممارسات الرقابة القيادية على أرض الواقع، وعلى سبيل المثال إذا تحققت كفاية الإبداع والابتكار ، ازدادت درجة ممارسات ومهارات قيادة التغيير والمرونة والتكيف والقيادة الملهمه ، وكلما تحققت كفاية تحديد وإدراك السياق ، كلما ازدادت درجة ممارسات المرونة والتكيف وقيادة التغيير والتفكير الاستراتيجى ، كما إنه وبكل تأكيد إذا تحققت كفاية قيادة الذات ، أدى ذلك إلى ازدياد درجة ممارسة كل من قيادة فرق العمل وقيادة التغيير والمرونة والتكيف والقيادة الملهمه وهكذا .

ب- ٥- تحديد وتحليل أثر كفايات الرقابة القيادية على ممارسات الرقابة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق :

ويتم ذلك من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كفايات الرقابة القيادية على ممارساتها .

جدول (٢٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كفايات الرشاقة القيادية على ممارساتها.

المحور الثاني	R	R.	F	DF	Sig*	B	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الحرية	الانحدار	الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة
ممارسات الرشاقة القيادية	٠,٩٨٣	٠,٩٦٦	٢٥٥,٨٤	١	٠,٠٠٠	كفايات الرشاقة القيادية	٥٠,٥٨١	٠,٠٠٠
				البواقي	٩٠			
				المجموع	٩١			

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكفايات الرشاقة القيادية على ممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٩٨٣) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وبلغ معامل التحديد R^2 (٠,٩٦٦) ، أى إن التغيرات فى ممارسات الرشاقة القيادية على أرض الواقع ناتجة عن التغير فى كفايات الرشاقة القيادية ، وأن نحو (٩٧٪) من التباين أو التغير فى الممارسات يعود إلى امتلاك الكفايات.

كما بلغت قيمة درجة التأثير B للمحور الأول ككل (٠,٩٨٣) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٥٥,٨٤) ، وهى دالة عند مستوى (٠,٠١). وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير قوى وذى دلالة إحصائية لدرجة امتلاك كفايات الرشاقة القيادية على مستوى ممارساتها على أرض الواقع.

الخطوة الرابعة : المقترحات الإجرائية لتنمية كفايات الرشاقة القيادية وممارساتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية :

ويتم تناول المقترحات الإجرائية وفق المحورين الرئيسيين للبحث الحالى كما يلى :

المحور الأول : تنمية كفايات الرقابة القيادية :

ويتم ذلك من خلال الأبعاد الأربعة الآتية على النحو التالى :

١- تحديد السياق :

يمكن تنمية كفاية تحديد السياق لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- تنمية ثقافة الوعى بوضع الجامعة والسياق الأكبر الذى يعمل من خلاله القسم ، ومن المؤشرات الدالة على هذا :

- إدراك القضايا الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.
- الفهم المستنير لأوضاع القسم والكلية والجامعة.
- التحليل الداخلى والخارجى للمؤسسة الجامعية.
- إدراك الأمور التى تحوى غموضاً وتعقيداً وعدم تأكد.
- فهم وإدراك التغيرات المتنوعة فى البيئة الداخلية والخارجية للقسم.
- التوعية بنقاط القوة والفرص وكيفية استثمارها.
- كيفية التعامل مع القسم أو المؤسسة الجامعية كنظام شمولى يتطلب تفكير منظومى.
- فهم الأولويات الاستراتيجية سواءً للقسم أو الكلية والجامعة.
- فهم أوضاع المنافسين وأصحاب المصلحة والمستفيدين.
- امتلاك مهارات التوجه الاستراتيجى والسلوك الاستباقى.

ويمكن أن تتم عملية تنمية هذه الثقافة من خلال آليات عديدة مثل ورش العمل والندوات والمؤتمرات والكتيبات وتبادل الزيارات والبرامج التدريبية.

- إنشاء فريق عمل لاستشراف مستقبل القسم الأكاديمي وتحليل السياق :
- وتكون مهمة هذا الفريق ، دراسة وتحليل السياق الأوسع والأشمل للقسم ، ودراسة وتحليل واستكشاف التغيرات والتحديات والمؤثرات وما بها من فرص وتهديدات والقراءة الجيدة لإشارات التغيير فى البيئة الداخلية والخارجية للقسم ، وكيفية التعامل معها والاستجابة السريعة والمحسوبة تجاهها ، والتكيف الفعال معها ، واقتناص الفرص الواعدة واستثمارها ، بما يؤدي إلى تعزيز الجاهزية للمستقبل ، وبناء سيناريوهات مستقبلية مقترحة لتطوير القسم.
- الدقة فى اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، بحيث يتم اختيار الكوادر البشرية القيادية ذات الكفاءة والفاعلية الاستراتيجية ، وممن يمتلكون مهارات الذكاء الاستراتيجى واليقظة التنافسية نهجاً وممارسة ، بما يمكنهم من امتلاك قدرات ومهارات الوعى والتخيل والإدراك والبصيرة والتوجه الاستراتيجى والرؤية المستقبلية الواضحة.
- بناء رؤية واضحة وطموحة ومشتركة تحدد اتجاه عمل القسم وتوجهه ، وتحويلها إلى خطة استراتيجية واضحة ومحددة ، على أن يتم بناء هذه الرؤية المشتركة بمشاركة جميع أعضاء القسم ، حتى تكون نابعة منهم ، فيعملون بجدية على تحقيقها ، وهذا يحتاج إلى تنمية مهارات المشاركة والاتصال والتعاون والعمل الجماعى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ضرورة ربط الرؤية الاستراتيجية للقسم بمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية وبالرؤية الاستراتيجية للكلية والجامعة ، وبما يواكب متطلبات العصر ومستجداته.
- العمل على نشر الرؤية الاستراتيجية للقسم وإيصالها لكل منسوبى القسم وأصحاب المصلحة والمستفيدين ، من خلال آليات ووسائل عديدة مثل : اللقاءات والاجتماعات وأدلة العمل والمطبوعات والندوات وورش العمل وغيرها.

- أن يخصص رؤساء الأقسام جزءاً كبيراً ومهماً من وقتهم فى التأمل والتفكير فى الأوضاع المستقبلية والسياق المرتبط به ، بدلاً من الاكتفاء بتسيير الأعمال الروتينية التقليدية اليومية من خلال برنامج نمطى منغلق.

٢- أصحاب المصلحة :

يمكن تنمية كفاية رشاقة أصحاب المصلحة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية.

- إتاحة الفرص المتنوعة لأصحاب المصلحة والمستفيدين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ورغباتهم ومقترحاتهم ، والاستفادة منها ، ووضعها موضع الاعتبار الجدى.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل عديدة منها : الاجتماعات والندوات وورش العمل والحلقات النقاشية وغيرها .

- وضع آليات ملائمة لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة والمستفيدين ورصد احتياجاتهم ومتطلباتهم من خدمات القسم الأكاديمى ، وقياس مدى رضاهم عن جودة هذه الخدمات.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال استطلاعات للرأى ومقابلات شخصية متنوعة وصناديق المقترحات والشكاوى ووسائل التواصل الالكترونى وغيرها .

- نشر ثقافة تنظيمية تنطوى على مشاركة كافة المنتسبين للقسم فى خدمة أصحاب المصلحة والمستفيدين وإنشاء قيمة عالية لهم من أجل تحقيق أداء متميز للقسم.

- الاهتمام ببناء مقاييس علمية متنوعة لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين عن طبيعة الخدمات التى يقدمها القسم ، على أن تطبق هذه

- المقاييس فى نهاية كل فصل دراسى ، واختيار فريق من المتخصصين لتحليل البيانات وتفسيرها ، والاستفادة من نتائجها فى تطوير الأداء بالقسم.
- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وواضحة خاصة بأصحاب المصلحة والمستفيدين والمستهدفين وذوى العلاقة ، مع ضرورة تحديثها باستمرار.
- العمل الجاد على توسيع دائرة المشاركة فى صنع القرار بالقسم ، لتشمل أصحاب المصلحة والمستفيدين وكافة الجهات ذات العلاقة.
- بناء نظام تحفيز يركز على دعم المستفيدين وأصحاب المصلحة وتعزيز ثقتهم وتوسعة مشاركتهم فى حل مشكلات القسم وتطوير أدائه ، وذلك انطلاقاً من أن النتائج توجد فى البيئة الخارجية للقسم ، حيث يتخذ أصحاب المصلحة والمستفيدين قراراتهم.

٣- الإبداع والابتكار :

- يمكن تنمية رشاقة الإبداع والابتكار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :
- بناء وتبنى ونشر ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والابتكار ، من خلال ندوات ودورات تدريبية وملصقات وورش عمل ومؤتمرات ، بحيث تؤسس هذه الثقافة لما يلى :

- تهيئة بيئة العمل بالقسم لتقبل فكرة التطوير المستمر.
- إعادة النظر فى الإجراءات التى قد تعوق التجديد والإبداع.
- تشجيع روح المخاطرة المحسوبة والمبادرة والمبادأة.
- تشجيع الرؤى والأفكار الإبداعية ودعم أصحابها.
- الاستفادة من الكوادر والكفاءات ذات العقلية المبدعة.

- تشجيع الابتعاد عن التقليدية والنمطية فى الأداء.
- تكريم أصحاب الأفكار والرؤى المبدعة فى تطوير العمل بالقسم.
- احتضان الأفكار المبدعة والمبتكرة والواعدة ، ومحاولة ترجمتها إلى ممارسات حقيقية على أرض الواقع.
- تشجيع الحلول المبتكرة وغير المألوفة ، والتفكير خارج الصندوق.
- تجريب الأفكار الجديدة البناءة ، وعدم الحكم عليها مسبقاً.
- ربط ثقافة الإبداع بالقسم بالأهداف الاستراتيجية لكل من القسم والكلية والجامعة وكذلك بنتائج الأداء.
- تنمية ثقافة التفكير بشكل تحليلى وإبداعى داخل القسم الأكاديمي :
ويمكن أن يتم ذلك من خلال :
 - تطوير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع الإبداع والتغيير.
 - تطوير استراتيجيات جديدة بدلاً من البناء على ما سبق.
 - التركيز على حل المشكلات بطرق إبداعية.
 - منح الأعضاء الاستقلالية لأداء المهام بحرية وبشكل إبداعى.
 - تهيئة البيئة الداعمة للابتكار والتجديد والمخاطرة المحسوبة.
 - تطوير حلول مبتكرة وفريدة لتحقيق مزايا تنافسية.
- الإيمان بمواهب أعضاء القسم ، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة الأعضاء على المساهمة بأقصى إمكاناتهم وقدراتهم فى تحقيق الأهداف المنشودة.
- إيجاد وتوفير قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة ، ونقلها بسهولة لذوى الاختصاص ، ودون معوقات إدارية وتنظيمية.

- تشجيع أعضاء القسم على اكتشاف بدائل جديدة ومتنوعة ومبتكرة لحل المشكلات وتطوير أداء القسم.
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمبدعين والمواهب فى القسم لاكتشاف مواهبهم وإبداعاتهم وحسن استثمارها فى تطوير أداء القسم.
- بناء وتنفيذ وتطوير برامج تدريبية متخصصة فى إدارة الإبداع والابتكار ودورها فى تحقيق المزايا التنافسية ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف الواقع وترجمة ذلك إلى ممارسات ملموسة وحقيقية.
- اعتماد معايير ونظم واضحة ومحددة لمكافحة وتحفيز أعضاء القسم المبدعين والمبتكرين والموهوبين ، بما يدعم ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار.

٤- قيادة الذات :

يمكن تنمية رشاقة القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- لا يمكن لرئيس القسم الأكاديمي أن يقوم ذاته بنجاح ، إلا إذا توافرت فيه مجموعة من القدرات والكفايات الأساسية ومنها :
- الوعى والإدراك الذاتى ، حيث الوعى بما لديه من نواحى قوة ونقاط ضعف وكيفية استغلالها بشكل صحيح.
- تقبل النقد البناء واعتباره نقطة انطلاق نحو تصحيح الأوضاع.
- ترتيب الأولويات بشكل واضح وإدارة الوقت بنجاح.
- الهدوء والاتزان الانفعالى والسلوكى عند مواجهة الأزمات.
- استخدام طرق التفكير الإيجابية.
- القدرة على الانضباط الذاتى.

- القدرة على الاعتراف بالأخطاء والنظر إليها على أنها فرصة للتعلم.
 - القدرة على الإصغاء والاستماع الإيجابي.
 - القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره ووجهات نظره.
 - القدرة على إدارة التنوع والاختلاف والصراع.
 - القدرة على أن يجعل الآخرين يفكرون فيما يفكر فيه دون أن يخبرهم أو يأمرهم بذلك.
 - القدرة على أن يرى ما لا يراه الآخرون وأن يفكر فيما لا يفكر فيه الآخرون.
- أن يتسم تعامل رئيس القسم مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في كافة التعاملات ، ومن أمثلة ذلك :
- الالتزام بمعايير أخلاقية في كافة تعاملاته.
 - أن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به.
 - أن لا ينهى عن سلوك أو تصرف ويأتيه.
 - الوفاء بالعهود والالتزامات.
 - إدارة المثل والانطباع والدوافع.
 - ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.
 - الثقة بالنفس في إطار عدم الغرور والتكبر.
 - أن يكون قدوة حسنة ونموذجاً إيجابياً في كافة التصرفات والسلوكيات.
- من الأمور التي تساعد رئيس القسم على قيادة ذاته بنجاح ما يلي :
- أن يكون لديه رؤية واضحة لإدارة القسم نحو التميز.

- تحويل هذه الرؤية إلى أهداف ذاتية ومؤسسية قابلة للتحقق.
 - ترتيب هذه الأهداف في صورة أولويات مدروسة.
 - أن يكون جزءاً من حل المشكلات ، وليس جزءاً من المشكلات نفسها.
 - وضع خطة واضحة للتنمية المهنية الذاتية سواءً لنفسه أو لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
 - امتلاك الإحساس بالوجود والوعي الذاتى والاعتراف بالعواطف والحالة المزاجية للتأثير على القسم والتكيف تبعاً لذلك.
 - التصرف بسرعة وحزم وحكمة فى حل مشكلات القسم وقضاياها.
 - الثبات فى مواجهة الآراء المضادة ، والقدرة على مواجهة الضغوط والقوى المتصارعة ، وعدم الخضوع أو الاستسلام السلبي إزاء الضغوط والأزمات.
 - التحلى بالبصيرة النافذة والعقلية الناقدة.
- إدراج برنامج تدريبي بمسمى "قيادة الذات" أو "إدارة الذات القيادية" ضمن مصفوفة البرامج والجدارات التدريبية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، بحيث يصبح اجتيازه بنجاح ضمن شروط ومتطلبات الترشيح لشغل الوظائف القيادية بالجامعة .

المحور الثاني: تحسين ممارسات الرشاقة القيادية :

ويتم ذلك من خلال الأبعاد السبعة الآتية على النحو التالى :

١- المناقشات والحوارات البناءة :

يمكن تحسين ممارسات المناقشات والحوارات البناءة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- إتاحة الفرص المتنوعة والمتعددة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بشفافية ووضوح ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والندوات وورش العمل وحلقات السيمينارات العلمية وغيرها .
- توفير وإتاحة نظم تواصل واتصال فعالة وجادة بين رؤساء الأقسام وكافة المنتسبين للأقسام ، بما يشجع الحوار البناء والمناقشات الهادفة والتواصل الفعال وتبادل وجهات النظر ، وضخ مزيد من الرؤى والأفكار الجديدة .
- تهيئة مناخ تنظيمى صحى يشجع على المشاركة والتعاون والشفافية والعمل الجماعى وروح الفريق والحوار البناء والمناقشات الهادفة والجادة .
- التأكيد على دعم الأساليب والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة التى تشجع الحوار الهادف والمشاركة الفاعلة فى إدارة القسم وصنع قراراته وحل مشكلاته مثل : القيادة التشاركية ، التفويض ، التمكين ، الإدارة الذاتية ، القيادة الموزعة والتبادلية .
- السماح لأعضاء القسم ليكونوا بمثابة معارضة خلال الاجتماعات ولاسيما الاستراتيجية والأساسية ، وممارسة لعب الأدوار مع الجميع خلال كل اجتماع .
- توفير منتديات جادة للمناقشة والحوار ، فهى المقياس المناسب لأعضاء القسم لتبادل أفكارهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم .
- العمل الجاد على توسيع دائرة المشاركة فى صنع القرار وحل المشكلات ووضع السياسات وتطوير العمل بالقسم ، سواءً يتم ذلك من خلال اجتماعات أو لقاءات أو ندوات أو سيمينارات أو منتديات حوار أو جلسات عصف ذهنى وغيرها .
- تطبيق نمط القيادة التشاركية بما يتضمنه من :
 - الاستماع الجيد إلى آراء ومقترحات أعضاء القسم .

- احترام آراء أعضاء القسم وأفكارهم ووجهات نظرهم ، حتى وإن كانت متعارضة مع رأيه.
- تفويض أعضاء القسم جزءاً من صلاحياته وسلطاته.
- العدالة فى توزيع المهام والأعباء على أعضاء القسم.
- الثقة فى قدرات ومهارات أعضاء القسم.
- وضع آراء أعضاء القسم ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند صنع القرارات ووضع السياسات.
- تشجيع العمل الجماعى وروح الفريق والقيادة المشتركة.

٢- قيادة فرق العمل :

يمكن تحسين ممارسات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- بناء فرق عمل فعالة وذات تخصصات ومجالات متنوعة ، بما يسهم فى تيسير أداء العمل بالقسم وسرعة الإنجاز ، مع توفير مقومات ومتطلبات نجاح هذه الفرق فى أداء مهامها على الوجه الأكمل.
- توفير مقومات ومتطلبات نجاح فرق العمل بالقسم ، من خلال :
 - تحديد مهام وأدوار كل فريق بوضوح وعدم تعارض.
 - إعطاء فرق العمل القدر الملائم من الصلاحيات والسلطات اللازمة لنجاحها.
 - التمكين الإدارى والقيادى الفعال لفرق العمل.
 - توفير الدعم المالى والمادى والمعنوى المناسب لفرق العمل.
 - توفير المعلومات اللازمة والضرورية لنجاح فرق العمل.

- تطوير أداء فرق العمل من خلال وسائل التدريب والتنمية المتنوعة.
- إعداد برامج تدريبية وورش عمل وندوات متخصصة وهادفة وجادة لتعزيز مهارات وكفايات بناء وإدارة وقيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، سواءً بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات أو غيره من المراكز والهيئات المعنية بالجامعة.
- نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي وروح الفرق وفرق العمل والقيادة التشاركية والتعاون ، لأنه لا يمكن لفرق العمل أن تنجح في تحقيق أهدافها بكفاءة إلا من خلال هذه الثقافة المشتركة والمتأصلة.
- التحول من الريادة الفردية إلى الريادة المؤسسية ، وذلك من خلال ترسيخ سياسة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل الأقسام الأكاديمية كبديل للسلوك الريادي الفردي ، لمنسوبي الأقسام ، وتدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي ، وتنمية المهارات المؤسسية الجماعية ، من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية التعاونية كبديل للمسؤولية الفردية.

٣- قيادة التغيير :

يمكن تحسين ممارسات قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- نشر وتبني وغرس ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتطوير والتجديد والمبادرة ، وأن تركز هذه الثقافة على مفهوم التغيير وقبوله ، ودور رؤساء الأقسام كدعاة للتغيير وداعمين له ومخططين لحدوثه وتحقيقه ، وإدارة التحولات الرئيسية في القسم، استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.
- تشكيل فريق عمل لقيادة التغيير في القسم ، يتولى قيادته أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم من الذين يتمتعون بقدرة عالية على الأداء والتوقع والاستبصار

- والتخيل واستشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي ، مع توفير المقومات والإمكانات اللازمة لنجاح هذا الفريق في قيادة التغيير بالقسم.
- إعادة النظر في معايير ومتطلبات اختيار رؤساء الأقسام بوجه خاص والقيادات الجامعية بوجه عام ، بحيث تشمل القدرة على قيادة التغيير والرغبة في التطوير ، من خلال رؤية استراتيجية واضحة لآليات قيادة التغيير تجاه الريادة والتميز ، والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة الحالية والمستقبلية ، وحالات الغموض وعدم اليقين بأساليب مبتكرة ومتنوعة ، وبفكر جماعي تعاوني مع الأطراف المعنية.
 - تدريب رؤساء الأقسام على كيفية تطبيق مدخل قيادة التغيير على أرض الواقع ، وكيفية قراءة وتوقع إشارات التغيير وفهمها والاستجابة بها وقيادتها ، وذلك من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في هذا الشأن.
 - منح رؤساء الأقسام صلاحيات وسلطات أوسع فيما يتعلق بعمليات وإجراءات وممارسات قيادة التغيير على أرض الواقع بالأقسام الأكاديمية.
 - استخدام التفكير الاستراتيجي طويل المدى في تحديد التوجه الاستراتيجي اللازم للتغيير.
 - بناء شراكات ومجالات تعاون بين الأقسام الأكاديمية وبعضها البعض ، بما يساهم في توفير وتدعيم أسس التغيير المبني على الأهداف الاستراتيجية والتكامل والعمل الجماعي التعاوني وتبادل الرؤى.

٤- التمكين وتفويض السلطة :

يمكن تحسين ممارسات التمكين وتفويض السلطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- توفير وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على التمكين وتفويض السلطة ، وقد يتحقق ذلك من خلال ما يلي :
- تهيئة مناخ داعم ومشجع للشفافية والوضوح والمشاركة والتعاون والإبداع وروح الفريق.
 - تعظيم جهود أعضاء القسم ومساعدتهم للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.
 - توفير الدعم الملائم لأعضاء القسم ، ومساعدتهم على تطوير أدائهم وأداء القسم.
 - تعزيز جهود المبادرة والتجديد والمخاطرة المحسوبة والتغيير.
 - توفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية والتقنية اللازمة لتحقيق التمكين.
 - العمل المخطط على إعداد وتكوين صف ثان من الكوادر القيادية بالقسم.
 - إعطاء أعضاء القسم الصلاحيات والمرونة والحرية الملائمة والتي تساعد على أداء أدوارهم ومهامهم بكفاءة وفعالية.
 - تحسين البنية التحتية للقسم حتى يتمكن رئيس القسم من تطبيق التمكين الإدارى بنجاح.
 - تخفيف حدة البيروقراطية وإعطاء الأعضاء القدر الملائم من الحرية فى أداء العمل.
- ترجمة التمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الى ممارسات فعلية، تعطى لهم الإحساس بمعنى وظائفهم وأدوارهم ، والشعور بكفاءتهم وقدرتهم على التحمل المعقول فى أساليب العمل ونتائجه.

- التشجيع الجاد والحقيقى للتفويض والذى يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة فى التنفيذ ، لأنه أكثر قدرة وسرعة فى توليد الأفكار الابتكارية وأكثر فاعلية لتنمية العمليات الإبداعية ، من خلال تشجيع الحوار وتبادل الرأى وبلورة الأفكار ، والوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات التى تواجهها الأقسام الأكاديمية.
- موازنة رئيس القسم بين تمكين أعضاء القسم من السلطة وبين عدم التخلّى عن دوره كقائد ، من خلال العمل مع فريق قيادى ، وتطوير رؤية للإنجاز ، وتمكين الآخرين على المشاركة الفعالة.
- ضرورة تمكين رؤساء الأقسام وتوسيع صلاحياتهم من قبل إدارة الكلية والإدارة العليا بالجامعة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم أولاً ، قبل الحديث عن تمكين أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام ، لأنه إن لم يمكن رئيس القسم أولاً ، فلن يستطع أن يمكن غيره.

٥- المرونة والتكيف :

- يمكن تحسين ممارسات المرونة والتكيف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :
- إعطاء مزيد من الاستقلالية والصلاحيات لأعضاء القسم ، بما يتيح لهم قدراً ملائماً من المرونة فى أداء وتنفيذ مهامهم وأدوارهم ، وبما يسمح لهم بالمشاركة فى صنع القرار ، والقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ودون تعقيد أو روتين.
 - التدريب الذاتى على كيفية تغيير المواقف والتوجهات الشخصية والقرارات ، وفقاً للتطورات والتغيرات التى تحدث داخل بيئة العمل بالقسم والجامعة.
 - أن يتسم رئيس القسم بالقدرة على الحسم ، وإجادة اتخاذ القرارات الرشيدة فى الوقت المناسب وبالسّعة المطلوبة وبالحكمة الملائمة

- التحلى بالتفكير المرن والمتنوع والابتكارى ، ومحاولة التوصل إلى حلول وبدائل عديدة ومتنوعة للمشكلات التى تواجه القسم.
- أن تتسم خطة القسم بالمرونة وإمكانية التعديل والتغيير مع الظروف الطارئة والمستجدات غير المتوقعة ، بحيث يمكن تعديل مكوناتها وأهدافها وأولوياتها وفقاً لما تتطلبه تلك الظروف والمستجدات.
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين والنظم الحاكمة للعمل بالأقسام ، بما يسمح لرؤساء الأقسام والأعضاء بتطبيق أفكار ومقترحات وأساليب عمل جديدة ومبتكرة تسهم فى تطوير القسم ومن ثم الكلية والجامعة.

٦- القيادة الملهمة والمؤثرة فى الآخرين :

- يمكن تحسين ممارسات القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات الإجرائية التالية :
- توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة لأعضاء القسم على بذل أقصى ما لديهم من طاقات ، وذلك من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعى وحسن توزيع المهام والأدوار بما يتناسب وقدراتهم ، وتشجيع الإبداع والمبادأة والتغيير الهادف.
 - وضع سياسة أو نظام واضح للتحفيز بكافة أشكاله ، يشارك أعضاء القسم فى إعدادها وصياغتها ، بما يشجع أعضاء القسم على الإبداع والابتكار والتجديد والتميز فى الأداء.
 - الإصغاء الجيد لآراء أعضاء القسم وأفكارهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم ، وتفهمها ووضعها موضع الاعتبار الفعلى والجدى.
 - الإلمام باحتياجات ومطالب أعضاء القسم ، والاسهام فى إشباعها ، والعمل على رفع روحهم المعنوية ، بما ينعكس على شعورهم بالرضا والانتماء والولاء ، ومن ثم تحقيق التميز والإبداع.

- توفير المناخ الاجتماعى والإنسانى القائم على الثقة والاحترام المتبادل والتضامن ، وإتاحة المجال واسعاً للقاءات والجلسات الاجتماعية (حفلات الشاي) والتي يمكن أن تنمى الحوار والتعاون والمشاركة وتبادل الرؤى ، وتزيد التقارب النفسى والوجدانى بين الأعضاء ، وتبادل المعارف والخبرات بطرق غير رسمية وغير مشحونة بالبيروقراطية التنظيمية.
- الاستثمار الأمثل للقاءات والحفلات والندوات والمؤتمرات السنوى للقسم ، وحفلات تكريم رموز القسم والكلية وأصحاب الإنجازات الواضحة والكفاءات المبدعة ، بالشكل الذى يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة بين رئيس القسم والأعضاء ، وبين أعضاء القسم وبعضهم البعض.
- التمتع بمهارات التواصل الإنسانى المتنوعة مع أعضاء القسم.
- انتقال رؤساء الأقسام بأدوارهم من مجرد السيطرة والرقابة المحكمة والإدارة الفردية والاستبداد بالرأى إلى آفاق التيسير والتحفيز والإرشاد والتوجيه والدعم والمساندة والتشجيع وإطلاق العنان للطاقات والقدرات الكامنة لدى أعضاء القسم.
- المشاركة الفاعلة فى تنمية أعضاء القسم مهنيًا من خلال الوسائل والأساليب المتنوعة من ورش عمل ، ندوات ، حاضرات ، لقاءات ، لقاءات نقاشية ، جلسات عصف ذهنى ، ومنتديات للحوار وغيرها.

٧- التفكير الاستراتيجى :

- يمكن تحسين ممارسات التفكير الاستراتيجى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال المقترحات التالية :
- غرس وتبنى ثقافة التفكير الاستراتيجى لدى أعضاء القسم وكافة المنتسبين إليه من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل والكتيبات والدورات التدريبية وغيرها.

وتتعدد مقومات تنمية ثقافة التفكير الاستراتيجي ، كما يلي :

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة فى تأسيس الرؤية والتصور المستقبلى والأهداف الاستراتيجية.
- تطوير مهارات الاتصال خاصة فى مجال الإنصات والاستماع للتعرف على آراء ومقترحات الآخرين وتكييفها - كفرص - لصالح تطوير القسم.
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق طاقات وقدرات المبدعين والمبتكرين فى القسم.
- التشخيص الدقيق لمستوى أداء القسم من خلال المقارنة المرجعية بأداء أقسام رائدة ومتميزة.
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكرى عبر سماع وجهات النظر المختلفة ، لأن التفكير الاستراتيجى يتطلب النظر إلى الأمور من زوايا متعددة.
- تحديد سقف زمنى لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى واقع حقيقى.
- وجود إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجى فى القسم.
- امتلاك قدرات فوق عادية للتصور والتخيل والحدس والتفكير المنظومى.
- تهيئة القسم ككل لتطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجى سواءً التهيئة المعنوية السلوكية والتهيئة الفنية المهنية والتهيئة الإدارية.
- الالتحاق باستمرار فى برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة لتطوير القدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير فى استشراف المستقبل.

- تشكيل فريق للتفكير الاستراتيجي بالقسم، يتولى نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بالقسم ، ويقوم بمسح شامل ودقيق ومستمر للبيئة وما بها من تحديات ومتغيرات ، ومن ثم فرص وتهديدات ، والمساهمة في تشكيل وإعداد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للقسم وكيفية تحويلها وترجمتها إلى أهداف وخطة استراتيجية وإجراءات تنفيذية ، وتوفير المعلومات عن البيئة التنافسية والسوق والمجتمع المحيط والمنافسين وأصحاب المصلحة ، حتى يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة ورشيدة في الوقت المناسب.
- تصميم نظام حوافز موضوعي وربطه بالخطة الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- التأمل الذاتي والتفكير في الممارسات ، لتحديد ما يمكن عمله على نحو أفضل في المستقبل.
- المهارة في التخطيط والتنفيذ الذاتي والتغيير التنظيمي لتعزيز التفكير الاستراتيجي.
- توفير مننديات للمناقشة والحوار وتبادل الرؤى والخبرات والأفكار ، فهي المقياس المناسب للأعضاء لتبادل أفكارهم بما يتماشى مع التفكير الاستراتيجي.
- تشجيع المبادرة والابتكار بين المنتسبين للقسم لخلق البيئة التنظيمية التي يتم فيها دفع كل فرد لخلق الابتكار تمشياً مع التفكير الاستراتيجي.
- إعداد ووضع رئيس القسم لاستراتيجية شاملة ومدروسة ومخططة لتحويل القسم الأكاديمي إلى قسم ريادي متميز يحظى بسمعة علمية وأكاديمية وإدارية جيدة.
- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار ، وذلك من أجل إيجاد حلول مبتكرة وفريدة من نوعها لكسب مزايا تنافسية.

- أن يراجع رئيس القسم توجهات وأولويات والخطة الاستراتيجية للقسم بشكل مستمر ، بما يتلاءم والتغيرات والمستجدات الحادثة سواءً على مستوى القسم أو الكلية والجامعة.
- ضرورة تبنى إدارة الجامعة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي فى إدارة مؤسساتها الجامعية، ومنح الصلاحيات للكليات والأقسام لمكافحة الجهود والأفكار الإبداعية.
- ضرورة نشر الوعى بأن التفكير الاستراتيجي هو أحد أهم العناصر الضرورية فى رفع مستوى الأداء المنظمى وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية.
- ربط أولويات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالأهداف الاستراتيجية للقسم والكلية والجامعة.
- ضرورة تهيئة ملكات قيادية تمتلك حساً استراتيجياً وإعدادها وتدريبها وتأهيلها ليكونوا مفكرين استراتيجيين ، من خلال دورات تدريبية متخصصة فى هذا الميدان.
- التأكيد على تطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بوجه خاص والقيادات الجامعية بوجه خاص ، وفق بنود ومؤشرات تضم فى بداياتها مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي.

المراجع

- (1) Jan-Paul Filie & Hans Boer, (ed.), Climb Every Mountain : Overcoming the Barriers Enterprise Agility, in : Don MacInyre, Guest; Agile Leadership : Foundation for Organizational Agility, Cutter Business Technology Journal, Vol. 30, No. 8, 2017, p. 41.
- (2) Jamaluddin Ahmad, et al. : Agility Leadership and its Effect on Motivation and Discipline : A Review of Learning Supervision During Covid-19", Aip Conference Proceeding, 2021, p. 3.
- (3) Bill Joiner & Stephen Josephs; "Developing Agile Leaders", Industrial and Commercial Training, Vol. 39, N. 1, 2007, p. 36.
- (4) Bill Joiner, "Leadership Agility for Organizational Agility", Journal of Creating Value, Vol. 5, N. 2, 2019, p. 142.
- (5) ج، م، ع، المجلس الأعلى للجامعات، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٩، مادة ٥٦، مادة ٥٨.

(6) فاطمة بنت عبد العزيز التويجى ، "الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية فى الجامعات السعودية الناشئة : الممارس والأهمية" ، جلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة القصيم ، مج ١١ ، ع ٤ ، يونيو ٢٠١٨ ، ص ٩٤٩ .

(7) جامعة الزقازيق ، رئيس جامعة الزقازيق يشهد فعاليات ختام تدريب إعداد القيادات الجامعية، متاح على :

فى www.almasryalyoum.com/news/deails/2433159

١١/١٠/٢٠٢١ م.

(8) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، رشا عويس حسين أمين ، "تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج ٦٢ ، يونيو ٢٠١٩ ، ص ٢٢٩ - ٢٣١ ، ص ٢٠٣ - ٢١٢ .

(9) عبد الباسط محمد دياب شحاتة ، "تصور مقترح للتمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره فى تحفيز الإبداع الإدارى لديهم : جامعة سوهاج نموذجاً" ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ج ٤٩ ، يوليو ٢٠١٧ ، ص ٦٩١ - ٧٠٠ .

(10) منى شعبان عثمان ، "القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية (دراسة حالة بجامعة الفيوم)" ، الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية لمقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢٣ ، أغسطس ٢٠١٩ ، ص ٣٤٢ .

(11) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، رشا عويس حسين أمين ، مرجع سابق ، ص ٢٠٣ ، ٢٠٤ .

- (12) أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، "واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٣١ ، ع ١٢٣ ، يوليو ٢٠٢٠ ، ص ص ٤١٢ ، ٤١٣ .
- (13) نبيل سعد خليل وآخرون ، "تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر" ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ع ٢ ، يناير ٢٠٢٠ ، ص ٥٢ .
- (14) شيرين محمد وسيم محمود يوسف ، "القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية : تصور مقترح" ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية لتربية جامعة اليوم ، ع ١٤ ، ج ٧ ، سبتمبر ٢٠٢٠ ، ص ١٢٧ .
- (15) عبد الناصر محمد رشاد محمد ، هشام سيد عباس ، "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية : تصور مقترح" ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ٧ ، ع ٢٥ ، يناير ٢٠٢٠ ، ص ١١٢ .
- (16) رباح رمزي الضبع ، "مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط) ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مج ١٠٤ ، ع ٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٥٤١ .
- (17) رشا عويس حسين ، تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة الفيوم ، ٢٠١٥ ، ص ٣٤٣ .

(18) معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي ، تعريف ومعنى الرشاقة ، متاح على

www.almaany.com/rar/dict/ar-ar/ فى ٣/١٠/٢٠٢١م.

(19) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، طبعة

خاصة بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦٥ .

(20) قاموس أكسفورد الإنجليزي agility : متاح على : [www.noor-](http://www.noor-book.com/oxford-Diectionary-pdf)

book.com/oxford-Diectionary-pdf فى ٢/١٠/٢٠٢١م.

(21) Jaap Schaveling, Leadership hat Supports Agile Team Behavior in Gaining Resilience, a Team Study, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, August 2020, p. 2.

(22) Rusty Sherwood & Sara Tsahokis; Agile Leadership : Five Capabilities Needed in the Post-Covid-19 Era, FMI for he Built Environment, p. 1. Available at fmicorp.com/uploads/media/Q3-puarterty-Agile-Leaership.pdf.in 4/10/2021.

(23) Muafi Q. Uyun; "Leadership Agility, the Influence on the Organizational Learning and Organizational Innovation and how to reduce Imitation Organization", International Journal for Quality Research, Vol. 13, No. 2, 2018, p. 469.

- (24) Bill Joiner, Creating a Culture of Agile Leaders : A Developmental Approach, People & Strategy, Vol. 32, No. 4, 2009, p. 29.
- (25) Bill Joiner, Leadership Agility for Organizational Agility, op.cit., p. 142.
- (26) ج، م، ع، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولأئحته التنفيذية وفقاً
لآخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٩، مادة
٥٨.
- (27) فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، مرجع سابق، ص ٩٤٩.
- (28) ج، م، ع، المجلس الأعلى للجامعات، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة
١٩٧٢، مرجع سابق، مادة (٥٦).
- (29) حكمت محمد يوس سعيد، محمود حامد حسين المقدادي، درجة تطبيق
الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من
وجهة نظر معلمى المدارس الخاصة فى لواء الجامعة"، رسالة ماجستير، كلية
العلوم التربوية جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١ - ١٣٦.
- (30) آية محمود مخامرة، محمد عبود الحراحشة، درجة ممارسة القادة
الأكاديميين والإداريين فى جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة، رسالة ماجستير
، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١ - ١٠٥.
- (31) جلال إسماعيل عوض شببات، "دور القيادة الرشيقة فى تحفيز العاملين فى
المؤسسات الصحية دراسة حالة - اتحاد لجان العمل الصحى فى قطاع غزة"،

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٥، ع ١٣،
٢٠٢٠، ص ١٦٦ - ١٧٨.

(32) بحاش هجيرة، القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة،
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة رسالة ماجستير، كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ٢٠٢٠
، ص ١ - ١٥٨.

(33) سوسن يوسف السليمان، رامى إبراهيم عبد الرحمن الشقران، "مستوى تطبيق
القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس فى العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز
المدرسى من وجهة نظر المعلمين"، مجلة رماح للبحوث والدراسات مركز
البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، ع ٥٧، أغسطس ٢٠٢١، ص ٥١
- ٨٤.

(34) دمرون فريدون عبد الله، برشنيك صالح محمد، سلوكيات القيادة الرشيدة
ودورها فى تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لأراء عينة من
التدريسيين فى جامعة نولج - أربيل، العراق"، مجلة قه لاي زانست العلمية،
الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، كردستان، العراق، مج ٦، ع ١، شتاء
٢٠٢١، ص ٥٥١ - ٥٧٩.

(35) ابتسام على عبد الهادى السواعير، بيان ظاهر دوشان الماضى، القيادة الرشيدة
وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية فى لواء ناعور
من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل
البيت، الأردن، ٢٠٢١، ص ١ - ١٠٧.

-
- (36) Muafi Q. Uyun, "Leadership Agility, the Influence on the Organizational Learning and Organizational Innovation and How to Reduce Imitation Orientation", op.cit., pp. 467 – 484.
- (37) Jaap Schaveling, Leadership that Supports Agile Team Behavior in Gaining Resilience, a Team Study, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, April 2018, pp. 1 – 39.
- (38) Bill Joiner, "Leadership Agility for Organizational Agility", op.ci., pp. 139 – 149.
- (39) Diharto A. Kostard, The Role of Leadership Agility and Organizational Commitment Toward Organizational Readiness for Changes in Public Islamic Universities of Central Java in Conditions of Vuca ERA, RJOAS, vol. 7, No. 91, July 2019, pp. 206 -211.
- (40) Rochman M. Sodikin et al. "Learning Agility and Leadership Skills Among Motorcycle Tire Company Employees in Indonesia", Southeast Asia Psychology Journal, Vol. 8, No 2, September 2021, pp. 33 – 45.

(41) Bulent Akkaya & Akif Tabak, "The Link Between Organizational Agility and Leadership : A Research in Science Parks", Academy of strategic Management Journal, Vol. 19, No.1, 2020, p. 1 – 17.

(42) Jamaluddin Ahmad, et al., Agility Leadership and its Effect on Motivation and Discipline : A Review of Learning Supervision During Covid-19, op.cit., pp. 1 – 8.

(43) معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي ، مرجع سابق.

(44) Rusty Sherwood & Sara Tsahakis, op.cit., p. 1.

(45) Jaap Schaveling, op.ci., p. 2.

(46) Ibid, p. 2, p. 6.

(47) خلود بنت أحمد الأنصاري ، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية" ، مجلة الجامعة العراقية ، ع ٥١ ، ج ٣ ، ٢٠٢٠ ، ص ٥٠٤.

(48) Emily Livorsi & Kyla Holcombe; Eight Characteristics of Agile Leaders, FMI Quarerly Q3, 2016, p.1.

(49) مروان وليد المصرى ، "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، ع ٤٠ ، ٢٠١٦ ، ص ٢٧٠.

- (50) Muafi Q. Uyun, op.cit., p. 469.
- (51) Bill Joiner, Leadership Agility for Organizational Agility, op.ci., p. 142.
- (52) Bill Joiner, Creating a Culture Agile Leaders, op.cit., p. 29.
- (53) Bulent Akkaya & Akif Tabak, op.cit., p 59.
- (54) أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد" ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ع ٨٠ ، ديسمبر ٢٠٢٠ ، ص ص ٦٨١ ، ٦٨٢ .
- (55) Bill Joiner, Stephen Josephs, Developing Agile Leaders, op.cit., pp. 35 – 36.
- (56) Lueas Gren & Magdalena Lindman, what an gile Leader Does : The Group Dynamics Perspective, 2020, p. 1, Avilable at : <file:///c:/users/mohamed/Downloads/what-an-agileleader-Does-thegroup-Dynamics-persp.pdf> in 4/10/2021.
- (57) Emily Livorsi & Kyla Holcombe, op.cit., p. 2.
- (58) Kevin & Cashman; Leader Agility, it's What Sustains Success, 1983, available at :

cashmanleadership.com/site/wfcontent/uploads/2015/09/Leader-Agility-pdf in 3/10/2021.

(59) أمل على محمود سلطان أحمد ، "الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية" ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ج ٥٦ ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ص ٨٤ ، ٨٥ .

(60) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit, p. 36.

(61) Jan-Paul Fillie & Hans Boer, op.cit., p. 41.

(62) See :

- Tanguy Deglise & Mar Brown, Innovation and Agile Leadership, October 2020,p. 1, Available at : cdm.website-editor.net/fleef958d9594abaa-bf329fa4c32a16/filesupload/3%2520-%2520Innovation.pdf in 2/10/2021.
- Rusty Sherwood & Sara Tsahakis, op.cit., p. 1.

(63) Tania W. Gupner, Effects of Agile Leadership and Organizational Competencies on Firm Performance Evidence – Based Recommendations for Agile Transformation in the Manufacturing Industry by

- Comparing Software and Manufacturing SME, ZIEP, JEL :
033, L22, M14, O14, 2018, p. 88.
- (64) Bill Joiner, Leadership Agility for Organizational Agility,
op.cit., pp. 145-146.
- (65) Gordon Institute of Business Science, University of
Pretoria, Developing Agile Leaders a GIBS through the
Action Learning Process, 2018, p. 2.
- (66) Bulent Akkaya & Akif Tahak, op.cit., p. 12.
- (67) Diharto A. Kostrad, op.cit., p. 207.
- (68) Jaap Schaveling, op.cit., pp. 10 – 11.
- (69) Eshrat Karami & Sara F. Rashidi, "Measuring &
Evaluating Agility in Supply CHAIN using Fuzzy Hierar
Chical Analysis", Indian Journal of Fundamental and
Applied Life Sciences, Vol. 5, No. 1, 2015.
- (70) أسامة عبد السلام على عماشة ، التحول الرقمي للجامعات فى ضوء مدخل
التطوير التنظيمى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،
٢٠٢٠ ، ص ١٦ ، ١٧ .
- (71) ج، م، ع ، وزارة لتربية والتعليم ، مجمع اللغة العربية ، مرجع سابق ، ص ٥٣٨ .

(72) مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ط٣ ، مطابع الأوفست ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٧٩٩.

(73) ابن منظور ، لسان العرب ، ٢٠١١ ، ص ٢٥.

(74) heather Bateman & Katy McAdam; Dictionary of Human Resources and Personal Management, 3rd Edition, A & C Plack, London, 2003, p 54.

(75) Webster, Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged with Seven Language Dictionary, Chicago William Benion, Vol. 1, N.C. Hopkins, 1977, p. 230.

(76) Mustamin Yasin, M.A.; "The Competence of School Principals, What Kind of Need Competence for School Success", Journal of Educational and Learning, Vol. 6, No. 1, 2012, p. 33.

(77) Tai M. Kin & Omar A. Kareem, "School Leaders Competencies that Make a Difference in the Era of Educational 4.0, A Conceptual Framework", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 9, No. 4, May 2019, p. 217.

(78) المرجع السابق ، ص ٣٧٢ ، ٣٧٣.

(79) على إبراهيم عطية سرحان ، "تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مج ٢ ، ع ٢ ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٧٨ .

(80) Aydin Balyer, "School Principals Administrative Competency, Teacher View", YILDIZ Journal of Education Research, Vol. 1, No. 1, December 2016, p. 17.

(81) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., p.34.

(82) Bil Joiner, Developing Agile Leaders, op.cit.,p. 39.

(83) Bill Joiner, Creating a Culture of Agile Leaders, op.cit., p. 34.

(84) Emily Livorsi & Kyla Holcombe, op.cit., p. 3.

(85) Bulent Akkaya & Akif Tabak, op.cit., pp.4 – 5.

(86) Bill Joiner & Stephen Josephs; op.cit.,pp. 34 – 35.

(87) Ibid., p. 40.

(88) Muafi Q. Uyun, op.cit., p. 480.

(89) Gustaf Brinck & Johanna Hartman, Managing a Lean-agile Leadership Transformation in a Traditional Organization, Master's Thesis, Chalmers University of Technology, Sweden, 2017,p. 37.

- (90) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., pp. 34 – 35.
- (91) Bill Joiner, Leadership Agility for Organizational Agility, op.cit., p. 143.
- (92) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., pp. 37-38.
- (93) نبيل سعد خليل ، عبد الباسط محمد دياب ، "المهارات القيادية والإدارية لمديرى مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية ، رؤية مستقبلية" ، مجلة كلية التربية ببنى سويف ، مج ٢ ، ع ٦ ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٣٥ – ٤٣٥ .
- (94) أسماء أبو بكر صديق على ، واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز ، مرجع سابق ، ص ص ٣٨٣ ، ٣٨٤ .
- (95) Emily Livorsi & Kyla Holcombe, op.cit., p. 5.
- (96) Rochman M. Sodikin, et al., op.cit., p. 5.
- (97) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., pp. 41-42.
- (98) عماد حمدي خميس محمد سليمان ، "الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الأساسى بمصر" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، مج ٢٠ ، ع ٢ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٦٦ .
- (99) جودت عزت عطوى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، ط٨ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤ ، ص ٩ .

(100) أحمد زكى بدوى ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ١٩٨٢ ، ص ٣٢٣ .

(101) Lucas Gren & Magdalena Lindman, op.cit., pp. 2 – 3.

(102) Gustaf Brinck & Johanna Hartman, op.cit., pp. 34 – 35.

(103) A Dictionary of Human Resource Management, available at : <http://www.oxfordreference.com> in 1/11/2021.

(104) عزيزة عبد الله طيب ، نوره محيا وسمى العتيبي ، "مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام فى إدارة التربية والتعليم بمحافظة المزين ، دراسة ميدانية" ، مجلة العلوم التربوية ، ع ٢ ، ج ١ ، ابريل ٢٠١٦ ، ص ص ٤٠٦ – ٤١٥ .

(105) Lythreathis, Sophie et al., "Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region : Testing the Roles of CSP Perceptions and Pride in Membership", Journal of Business Ethics, Vol. 3, No. 156, 2019, p. 6.

(106) هالة أمين مغاوى ، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعى فى مصر (دراسة مستقبلية) ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع ٤٤ ، ج ٣ ، ٢٠٢٠ ، ص ٤١٤ .

(107) حمدى بن سالم الرويثى ، "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمى فى الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية" ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ع ٥٥ ، نوفمبر ٢٠١٨ ، ص ٢٢٨ .

(108) Rusty Sherwood & Sara Tsahokis, op.cit., p. 2.

(109) مجديين محمود القاعود ، "متطلبات تطبيق قيادة التغيير فى جامعة طيبة بالمدينة المنورة" ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، عمادة البحث العلمى ، جامعة آل البيت ، مج ٢٦ ، ع ١ ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٣١٣ ، ٣١٤ .

(110) على السلمى ، ملامح الإدارة الجديدة فى عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير ، الملقى الإدارى الثالث ، الجمعية السعودية للإدارة ، جده ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٥ .

(111) Rusty Sherwood & Sara Tsahokis, op.ci., p. 2 – 3.

(112) Emily Livorsi & Kyla Holcombe, op.cit., pp. 3 – 4.

(113) Diharto A.Kostrad, op.cit., p. 210.

(114) Jamaluddin Ahmad, et al., pp. 3 – 4.

(115) Gustaf Brinck & Johanna Hartman, op.cit., pp. 34 – 37.

(116) Rochman M. Sodikin et al., op.cit., pp. 36 – 37.

(117) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., pp. 36 – 39.

(118) Bill Joiner, Bringing "Leadership Agility" to Agile, (edi), in Don M. Quest, op.cit., pp. 6 – 7.

(119) Bill Joiner & Stephen Josephs, op.cit., pp. 41-42 - 117.

(120) Nylund Jaakko, Improving Processes through Lean-Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia, 2013, p. 7.

(121) أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد" ، مرجع سابق ، ص ٦٨٧.

(122) anguy Deglise & Mark Brown, op.cit., p. 2.

(123) جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيبي ، "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم" ، المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر "تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة" ، مج ٢ ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٩.

(124) ج، م، ع ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، مادة ٥٨.

(125) نصر محمد الحجيلي ، "آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة نما نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، مج ٢٦ ، ٢٠١٠ ، ص ٦٧.

(126) فاطمة بنت عبد العزيز التويجى ، مرجع سابق ، ص ٩٤٩.

- (127) ج، م، ع، المجلس الأعلى للجامعات، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، مرجع سابق، مادة (٥٦).
- (128) ج، م، ع، المجلس الأعلى للجامعات، قرار المجلس الأعلى للجامعات بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية، القاهرة، ٢٠١٢، مادة (٤).
- (129) عبد الستار محروس عبد الستار فايد، رشا عويس حسين أمين، مرجع سابق، ص ٢١٣.
- (130) أمل على محمود سلطان أحمد، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (131) المرجع السابق، ص ص ١١٢، ١١٣.
- (132) وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل المشروع، ٢٠٠٥، ص ٣.
- (133) جامعة الزقازيق، مصفوفة الجدارات والبرامج التدريبية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة الزقازيق، متاح على : <http://www.flde.zu.edu.eg> فى ٢٠٢١/١٠/٧.
- (134) ج، م، ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥، ص ص ٥٦ - ٥٨.
- (135) ج، م، ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمى، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٥٩، ٦٠.

(136) جامعة الاسكندرية ، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ،

متاح على : <http://www.fldp.alex.edu.eg/programs.html> فى

.٢٠٢١/١٠/٧

(137) جامعة المنصورة ، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ،

أهداف البرامج التدريبية ، متاح على :

<http://www.udc.mans.edu.eg/fldp/arabic> . فى ٢٠٢١/١٠/٨

(138) جامعة حلوان ، رئاسة الجامعة ، انطلاق أول برنامج تدريبى لإعداد القيادات

بجامعة حلوان، متاح على :

gate.ahram.org.eg/news/2695907.aspx فى ٢٠٢١/١٠/٨

(139) جامعة الزقازيق ، رئيس جامعة الزقازيق يشهد فعاليات ختام دريب إعداد

القيادات الجامعية ، متاح على :

www.almasryalyoum.com/News/details/2433159 فى

.٢٠٢١/١٠/١١

(140) جامعة الزقازيق ، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ،

البرامج التدريبية ٢٠١٧ – ٢٠١٨ ، متاح على :

<http://www.fldp.zu.edu.eg> فى ٢٠٢١/١٠/١١

(141) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، ، رشا عويس حسين أمين ، مرجع سابق

، ص ٢٣٠ .

(142) محمد خميس حرب ، "تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية

بالجامعات المصرية فى ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة" ، مجلة الإدارة التربوية ،

الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢٠، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٣٥٧.

- (143) عبد الباسط محمد دياب شحاتة، مرجع سابق، ص ص ٦٩١ - ٧٠٠.
- (144) عبد الناصر محمد رشاد محمد، هشام سيد عباس، مرجع سابق، ص ١١٢.
- (145) محمود عطا محمد مسيل وآخرون، آليات دعم قيادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية جامعة بنها، ع ١١٦، ص ٤٦٤.
- (146) شيرين محمد وسيم محمود يوسف، مرجع سابق، ص ١٢٧.
- (147) نبيل سعد خليل وآخرون، مرجع سابق، ص ص ٧٠، ٧١.
- (148) عبد الباسط محمد دياب شحاتة، مرجع سابق، ص ٧٠١.
- (149) عبد الستار محروس عبد الستار فايد، رشا عويس حسين أمين، مرجع سابق، ص ٢٠٢.
- (150) منى شعبان عثمان، مرجع سابق، ص ٣٤٢.
- (151) نسرين صالح محمد صلاح الدين، "قيادات جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢، ع ٣، مارس ٢٠١٥، ص ص ١٤٣ - ٢٣٨.

(152) غدى رجائي عبد المنعم ، "تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الفيوم ، ٢٠١٣ ، ص ١٨٤ .

(153) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، رشا عويس حسين أمين ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠٣ - ٢٠٤ .

(154) المرجع السابق ، ص ص ٢٢٩ - ٢٣١ ، ص ص ٢٠٣ - ٢١٢ .

(155) أسماء أبو بكر صديق عبد الله ، واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، مرجع سابق ، ص ٣٦٧ .

(156) المرجع السابق ، ص ص ٤١٢ ، ٤١٣ .

(157) هناء محمد جلال جمال الدين لطفى ، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ، جامعة المنوفية، نموذجاً ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مج ٣١ ، ع ١٢٣ ، يوليو ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٨٧ ، ٢٨٨ .

(158) نبيل سعد خليل وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٥٢ .

(159) محمد جابر أحمد البدوي ، تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام : دراسة تطبيقية بالكلية المعتمدة بجامعة الإسكندرية ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ج ٨٢ ، فبراير ٢٠٢١ ، ص ٧١٣ .

(160) أسماء أبو بكر صديق على ، واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، مرجع سابق ، ص ٤٠٢ .

(161) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، رشا عويس حسين أمين، مرجع سابق ، ص ٢١٥.

(162) أسماء أبو بكر صديق على ، واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، مرجع سابق ، ص ٤٠٢.

(163) رباح رمزى الضبع ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤١ ، ٥٤٢.

(164) رشا عويس حسين ، مرجع سابق ، ص ٣٤٣.

(165) عبد الستار محروس عبد الستار فايد ، رشا عويس حسين أمين : مرجع سابق ، ص ٢١٥.

(166) أحمد عبد الله الصغير ، "أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير فى ضوء مؤشرات الجودة" ، مجلة كلية التربية بالإسكندرية ، ع ٥ ، مج ٢٦ ، ٢٠١٦ ، ص ص ٤٩٠ ، ٤٩١.

(167) هبة الله أحمد ألهم وآخرون ، "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم ، ع ١٢ ، ج ١٣ ، ٢٠١٩ ، ص ١٧٦.

(168) ج، م، ع ، دستور مصر ٢٠١٤ ، مادة (٢١).

(169) أسماء أبو بكر صديق على ، واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، مرجع سابق ، ص ص ٤٠٠ - ٤٠٢.

(170) عبد الباسط محمد دياب شحاتة ، مرجع سابق ، ص ص ٧٠٠ - ٧٠٢.

(171) شيرين محمد وسيم محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٣ - ١٧٤.