

الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية

صابرين السيد رمضان محمد

ملخص:

حاول البحث التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري عموم الكليات بجامعة الزقازيق وقد استخدم البحث المنهج الوصفي ؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الاسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات بالجامعة ، وعليه يتناول مفهوم الجدارات واهميتها ، وخصائص الجدارات الوظيفية ، ومجالات الجدارات الوظيفية وأبعادها ، ورصد واقع اختيار مديري عموم كليات جامعة الزقازيق وطرق اختيارهم ، وبرامج تنمية مديري عموم كليات الجامعة مهنيًا ، واستطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق روعى في اختيارهم بعض الاعتبارات الاساسية ، شغل الوظائف القيادية الإدارية الجامعية ، والمشاركة في أنشطة التنمية والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الإدارية . وتوصل البحث إلي وضع تصور مقترح انطلق من الإهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الإدارية باعتبارهم الاصول الحقيقية للجامعة ، والتطوير في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات الى الجدارات ، اما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية ، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الإدارية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق وتتمثل في جدارات التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات وتوظيف

البيانات والوسائط التكنولوجية ، اما الجدارات الشخصية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين وتحفيزهم ، اما جدارات القيادة والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغوط ، أما الجدارات المعرفية وتتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة لدى القائد لممارسة شتي مجالات عمله الإداري والقيادي .
الكلمات المفتاحية : الجدارة الوظيفية ، مديري عموم الكليات ، نوع كليات جامعة الزقازيق .

Job competencies of the general managers of the faculties of Zagazig University in light of the type of college .

Sabreen Elsayed Ramadan Mohamed

Abstract :

The research tried to identify the functional competencies necessary for the general managers of the faculties at Zagazig University and the research used the descriptive approach as the most appropriate approach to describe the theoretical framework by presenting the theoretical foundations related to the functional competencies of the general managers of the faculties at the university, and accordingly deals with the concept of competencies and their importance, the characteristics of functional competencies, the areas of functional competencies and their dimensions, monitoring the reality of selecting the general managers of the faculties of Zagazig University and their selection methods, and programs for the development of general managers of the university's faculties professionally, and a survey The opinion of experts on the functional competencies of the general managers of the faculties of Zagazig University took into account in their selection some basic considerations, occupying university

administrative leadership positions, and participating in development activities related to administrative leaders. The research reached the development of a proposed conception that started from the interest in activating the process of selecting administrative leaders as they are the real assets of the university, and the development of requirements for filling leadership positions from competencies to competencies, while the local premises are represented in the successive amendments that have occurred to the law organizing universities on filling .

Key Words : Job competence , general managers of faculties , type of faculties of Zagazig University .

مقدمة :

تعد الجامعات مصدراً مهماً لمد المجتمع بالكفاءات البشرية المؤهلة لخدمته وتطويره ، الأمر الذي يتطلب إدارة فعالة تمتلك كفايات رئيسة تؤهله لتحقيق أهداف الجامعة، فالعنصر البشري هو من أعلى الثروات التي تملكها الجامعات ، وهي الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فمهما توافرت الموارد التكنولوجية والمادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات ولا بد من وجود إدارة تعليمية قوية قادرة على استثمارها لتحقيق الغايات الخاصة بالجامعة^(١) .

(١) زينهم مشحوت سيد احمد خواجه : " الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدي أعضاء هيئة

التدريس بجامعة حلوان " ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، كلية

الخدمة الاجتماعية ، العدد ١٩ ، أبريل ٢٠٢٠ م ، ص ٨٨ .

لذا تمثل الجدارة الوظيفية التي يمتلكها القادة من مدير عام ومرؤوسين والتابعين لهم هي المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما يُعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادية؛ فالجدارة الوظيفية الفاعلة عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوفر به جدارات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب^(١).

وترتكز الجدارات الوظيفية على مجموعة من العناصر تتمثل في الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين ، والتدريب والتنمية العلمية الهادفة لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي ، والتثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة ، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة^(٢).

(٢) أشرف السعيد أحمد محمد : " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، العدد ٧٥ ، المجلد ٢ ، يناير ٢٠١١ م ، ص ١٨٣ .

(١) أحمد عبدالله الصغير البنا : "

أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر :دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة " ،

مجلة كلية التربية ، جامعة الأسكندرية ، كلية التربية ، العدد ٥ ، المجلد ٢٦ ، ٢٠١٦ م ، ص ٤٥٤ .

وهنا يمكن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي ما لم تكن تركز علي مواردها البشرية وتوليهم الاهتمام البالغ ، لأنهم مفتاح التميز التي تقوم علي الكفاءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين وكفاءتهم ، وبالتالي أصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته ؛ وعليه يعد الاهتمام بتنمية الجدارات نموذجاً للتقويم الشامل الذي يهتم بجوانب التعلم الثلاثة لدي المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات، لذا واجب الاهتمام بتنميتها لدي الموارد البشرية ، والتأكيد عليها استجابة لمتطلبات العصر الحالي^(٢).

وتنبثق أهمية الجدارات الوظيفية كونها عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العمل بالقطاعين الحكومي والخاص وتمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية ، وذلك عندما يتمتع

(٢) Haitham Al Shibly : "Human Resources Information Systems success Assessment: An integrative model" , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Al Balqa Applied University, Department of business administration, As _ salt , Jordan, 2011, Vol. 5, No. 5, P. 158 .

(3) Maha Mohamed Elbanaway : "Proactive Personality, Job Antonomy and Career Is Competencies as Antecedents of job Crafting Among Academicians In Zagazig University " , Scientific Journal of Business Research , Commerce College, al-manoufia University , 2018 , Vol. 3 , No. 5 , P. 56.

جميع العاملين في المؤسسة بالجدانات الوظيفية المطلوبة والتعبير عنه بمجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العامل في المؤسسة. وقد أحدث نموذج الجدارة الوظيفية تطوراً مهماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت الجدارات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف ، وهي : توصيف الوظائف المبني على الجدارة ، والاختيار والتعيين المبني على الجدارة ، والتدريب والتطوير المبني على الجدارة ، ونظام الترقية المبني على الجدارة ، ونظام المسار الوظيفي المبني على الجدارة ، وإدارة الأداء المبني على الجدارة ، وإعداد قادة المستقبل ، وإعداد هيكله العمالة ^(٣) .

لذا يتضح مما سبق إن تنمية الجدارات الوظيفية وتطويرها في المؤسسة التعليمية يجب أن تحظى بأكبر قدر من الرعاية والاهتمام ، إلى جانب التركيز على وضع آليات وخطط تنموية متكاملة لدعمها بحيث تتمكن من المنافسة ومواكبة عصر التحول الرقمي والتطورات المستقبلية، وتحقيق المستوي المطلوب من المرونة. ولن يأتي ذلك إلا من خلال دراسة عميقة وتحليل علمي وأسلوب فاعل يتناول المنهجيات الحديثة والتطبيقات العالمية الرائدة كافة، ويتم اختيار أفضلها أسلوباً وأكثرها ملائمة لبناء قدرات مديري عموم الكليات بالجامعات بعناية ومصداقية، وتأهيلهم

لإثبات جدارتهم وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم بإيجابية وكفاءة وفاعلية لمواكبة عصر التحول الرقمي والاستفادة منه .

مشكلة البحث:

تعد الجدارات الوظيفية من المسائل المهمة التي ينبغي أن يتميز ويتسلح بها القادة الجامعيون علي كافة المستويات الإدارية داخل وظائفهم ، فالجدارة تتطلب العديد من القدرات والمزيد من المعارف والعديد من المهارات للوصول إلي معايير مطلوبة في التوظيف مثل كيفية حل المشكلات ، ومواكبة متطلبات التغيير، والقدرة علي أداء القائد داخل بيئة عمله ، وكذلك القدرة علي الاستجابة للتحديات الجديدة داخل بيئة العمل .

لذا تقوم الدولة بمزيد من المجهود لتطوير البنية الرقمية في الجامعات المصرية ومنها جامعة الزقازيق إلا أن مؤسسات التعليم الجامعي مازالت تعاني من العديد من المشكلات ، والتوقف عائقا أمام تحقيق التمكين الرقمي بالجامعة ومنها وجود قلة في الدورات المتخصصة التي تمكن مديري عموم كليات الجامعة من استخدام التعليم الإلكتروني بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى ضعف مهارات تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على استخدام التعلم

الإلكتروني^(١) . وتخوف مديري عموم كليات الجامعة من تكنولوجيا التعليم واتجاهاتها السلبية نحوها ، وعدم توفر المهارات اللازمة لاستخدامها لديهم خاصة المهارات الفنية الجديدة^(٢) .

وقدت وصلت نتائج دراسة "رمضان محمد" إلى مجموعة من التحديات التقنية التي تواجه الجامعات المصرية ومنها ما يلي^(٣) : ضعف الثقافة الرقمية في الأوساط الجامعية ، قلة المخصصات المالية لتوفير الأجهزة المادية التكنولوجية الإدارية ، ضعف شبكة الإنترنت في كثير من المناطق مما يصيب الطلاب بالملل والضجر، قلة توافر التقنيات الحديثة المتصلة بالإنترنت من أجل تدريب الطلاب ، ضعف مستوى الطلاب في التعامل مع التقنيات الحديثة ، ضعف درجة استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية ، تراجع مستوى النظام التدريسي بالجامعات المصرية ، حيث يمثل عائقا أمام إمكانية تطبيق التعليم الرقمي ؛ لاعتماده في بنائه وتنظيمه على الأساليب التقليدية ، غياب دافعية الطلاب وضعف

(١) أيمن علي عمر : " تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية " ،

مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد ١ ، المجلد ٢٧ ، ٢٠١٣ م ، ص ١٥٣ .

(٢) نفس المرجع : ص ١٥٤ .

(٣) رمضان محمد محمد السعودي : " دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها

في جمهورية مصر العربية " ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٤ ،

المجلد ٤٣ ، ٢٠١٩ م ، ص ٤٥٥ .

استجابتهم للتعليم الالكترونى، قلة توافر كوادر تدريبية مؤهلة وكافية لتدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا .

الأمر الذي دفع الباحثة إلى التفكير بدراسة تطوير الجدارات الوظيفية لدي مديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء متطلبات عصر التحول الرقمي

أسئلة البحث:

يمكن صياغة أسئلة البحث فيما يلي:

١- ما درجة توافر الجدارات الوظيفية الملاءمة للعصر الرقمي لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق؟

٢- هل تختلف الجدارات الوظيفية الملاءمة للعصر الرقمي لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق باختلاف نوع الكلية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي لتحقيق ما يلي:

١ - التعرف علي درجة توافر الجدارات الوظيفية الملاءمة للعصر

الرقمي لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق.

٢ - الكشف عن مدي اختلاف الجدارات الوظيفية لدي مديري

عموم كليات جامعة الزقازيق باختلاف نوع الكلية.

أهمية البحث:

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:
 - تتناول الدراسة موضوعاً مهماً من موضوعات الإدارة وهو للجدارات الوظيفية لدى مديري عموم كليات جامعة الزقازيق ، حيث لم يعد معيار الاختيار لشغل هذه الوظائف يعتمد علي مجرد التوصيف الوظيفي ولكن علي الدوافع والقدرات والاتجاهات والقيم التي توجد لدي المديرين وذلك لشغل المناصب القيادية الإدارية ، وما تواجه الجامعات من تحديات عالمية مثل العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات ، والتوجه نحو تدويل التعليم الجامعي ، والتنافسية ، وما فرضته هذه التحديات من ضرورة وجود جدارات لازمة لدي القيادات الإدارية للتعامل مع هذه التحديات .
 - أهمية توافر أداة قياس الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات بالجامعة ، مما يعد إضافة للمكتبة العربية في مجال قياس مهارات الإدارة .
 - قد يسهم البحث الحالي في إفادة صناع القرار والمعنيين بتطوير الأداء الجامعي من خلال ما يقدمه من نتائج ومقترحات تم التوصل إليها لتطوير الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات بالجامعة .

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وإبرازاً لأهميتها استخدمت المنهج الوصفي لكونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة والأنسب لتحقيق أهدافها . حيث يتم من خلاله جمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها " والمنهج الوصفي بأساليبه المختلفة " لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها ، وإنما يمضي إلي ما هو أبعد من ذلك ، حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات (١) .

وتستخدم الدراسة هذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها عن الجدارات الوظيفية ومدي توافرها لدي مديري عموم كليات جامعة الزقازيق ودورها في مواكبة عصر التحول الرقمي ، ومن خلال الدراسة الميدانية التي ستطبقها الدراسة علي عينة من مديري عموم كليات جامعة الزقازيق - حيث تم تصميم استبانة - والتي تعد أداه من ادوات المنهج الوصفي - للوقوف علي الجدارات الوظيفية ومدي توافرها لدي مديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية .

(١) احمد خيرى كاظم ، جابر عبدالحميد جابر : " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة ١ ، المجلد ١ ، ١٩٩٦ م ، ص ١٣٤ .

مصطلحات البحث:

أولاً: الجدارات الوظيفية: Job Competencies

يعرف مفهوم الجدارة الوظيفية : هي مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة ، وهي قدرة الفرد علي استخدام مجموعة من المعارف ، والاتجاهات والمهارات لأداء مجموعة أنشطة متماسكة بأسلوب ملائم^(١) .

ويري (زين ، وآخرون ، ٢٠١٨ م) الجدارة الوظيفية بأنها هي " أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو خاصية شخصية تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل متميز وفعال وتكون ذات صلة بوظيفة محددة أو بنشاط داخل وظيفة محددة أو مجموعة وظائف متشابهة ، وهي ليست مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها بشكل علني من خلال تحليل الأداء المتميز^(٢) .

(1) Fabiola Sáenz Blanco, Cristian David García Munevar, & Duvan Felipe Espitia Romero : "Job Competencies and Skills in Latin America: a Look from Industry 4.0", International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) , Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Department of Engineering, Bogotá-Colombia, May 2020, Vol: 5, Issue: 5, P. 39.

(١) آمال شوقي محمد زين ، عايده سيد ، عنايات محمد ، خطاب : " العلاقة بين الجدارات الوظيفية وفعالية² النشاط التدريبي : بالتطبيق على وزارة الزراعة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ديسمبر ٢٠١٨ م ، العدد ٤ ، ص ١٥٦ .

ثانياً : التحول الرقمي Digital transformation :

عرف مفهوم التحول الرقمي بأنه يقصد به : " الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية الحالية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية ، التي تشدد على إنتاج المعرفة وابتكارها ، والانفتاح على الثقافة العالمية بما يكفل عدم العزلة عن العالم من جهة ، ويحفظ الهوية الدينية والقيم والعادات الحسنة في المجتمع من جهة أخرى ، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة ، والتركيز على زيادة المعرفة بالممارسة والاستخدام ونشرها بسرعة من خلال الشبكات الإلكترونية التي تلغي الزمان والمكان ، في نظام إداري تمكيني يخضع للتقويم والمساءلة والمشاركة المجتمعية " ^(٢) .

الدراسات السابقة :

1) بحث بعنوان " الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية " تصور مقترح " . ^(٣)

حاول البحث التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات

(٢) مصطفى أحمد أمين : " التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " ، مجلة

الإدارة التربوية، جامعة دمنهور ، كلية التربية ، سبتمبر ٢٠١٨ م ، العدد ١٩ ، ص ٤٤ .

(٣) عبدالناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس : " الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات

المصرية " تصور مقترح " ، مجلة الإدارة التربوية ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، العدد ٢٥ ، يناير ٢٠٢٠ م ، ص

الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي ؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الاسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات ، وعليه يتناول نشأة الجدارات وأهميتها ، وخصائص الجدارات الوظيفية ، وأنواع الجدارات الوظيفية ومجالاتها ، وعرض التحديات الثلاثة المتعلقة بتدويل التعليم الجامعي ، والعملة ، والتنافسية ، ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وطرق اختياره موفقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 وتعديلاته ، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنيًا ، واستطلاع آراء الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعددهم اثنين وعشرين استاذاً روعى في اختيارهم ثلاثة اعتبارات أساسية ، وهى التخصص ، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية ، والمشاركة في أنشطة الجودة والتطوير ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية ، والجدارات اللازمة لها . وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما : المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طبيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات ، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة ، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات والجدارات ، أما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية ، واعتبار مشروع

تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات كأحد المشروعات القومية لتطوير التعليم العالى في مصر ، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الاكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الاطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة ، وربط اولويات العمل لدى المرؤسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ، وجدارات الانجاز و هى تهتم بالمهام اكثر من التأثير في الاخر يتمثل البحث عن الفرص الافضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع اعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في ابحاثهم العلمية ، اما الجدارات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية فيصنع القرار التعليمي الجامعي ، اما الجدارات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية فهى تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الاخر يمثل الحزم في مواجهة المرؤسين بأسباب تدنى ادائهم وتحفيزهم ، وامتلاك مهارة الاستماع والتعامل مع التكتلات غير الرسمية ، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسى لدى العاملين ، والجدارات الخاصة بالمساعدات والخدمات الانسانية والمتعلقة بالاستجابة لاحتياجات اعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب من خلال الاصغاء لهم وتفهم افكارهم ، وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والتواصل معهم وتوثيق العلاقات الانسانية معهم ، اما جدارات الفعالية الشخصية والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغط

المباشرة كالثبات الانفعالي في مواجهة الازمات ، وتذليل العقبات التي تعوق
اعضاء هيئة التدريس عن اداء عملهم ، والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة .
(2) دراسة بعنوان " تطوير أداء القيادات الادارية في الجامعات السعودية في ضوء
مدخل القيادة الموزعة " ^(١) .

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات
السعودية للقيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في
الجامعات السعودية وتقديم توصيات مقترحة لتطوير الأداء الإداري
للقيادات في العمادات المساندة بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة
الموزعة . لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي
للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمادات
المساندة للجامعات السعودية . استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات
عن ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية والكادر الإداري بالعمادات
المساندة في الجامعات السعودية واشتملت على أربعة أبعاد رئيسية . وكان
مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في القيادات الإدارية والإداريين
بالعمادات المساندة في الجامعات الحكومية السعودية الثلاثة وهي (جامعة

(١) ايمان بنت سعد الطويل : " تطوير أداء القيادات الادارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة
الموزعة " ، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي ، جامعة أسبوط ، كلية التربية ، العدد ٢ ، المجلد ٣٨ ، فبراير

الملك سعود ، جامعة الملك عبد العزيز ، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (٨٧٣) من الموظفين الإداريين و(٥٨٢) من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي : - أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية) .

(3) بحث بعنوان " تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي : دراسة ميدانية .^(١)

هدف البحث إلي التعرف علي كيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وصممت

^(١) محمد أحمد عوض البربري : " تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي : دراسة ميدانية " ، مجلة رابطة التربويين العرب ، جامعة الزقازيق ، كلية

التربية ، المجلد ١٣٤ ، العدد ١٣٤ ، يونيو ٢٠٢١ م ، ص ١٠٣ .

استبانة لقياس التحول الرقمي وأخري لقياس الجدارات الوظيفية التقنية .
وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا عند مستوي (٠,٠١)
بين كل من بعد التغيرات الهيكلية التنظيمية يليه بعد ابتكار القيمة المضافة
المستجدة ثم بعد التوظيف الفوري للتقنيات التكنولوجية وكذلك بين
الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي والجدارات الوظيفية التقنية ككل لدي
مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية ووجود ارتباط موجب
ودال إحصائيا عند مستوي (٠,٠٥) بين كل من إدارة المشروعات والبعد المالي
والجدارات الوظيفية التقنية ككل . وأوصي البحث برسم مجموعة من
البدائل والسيناريوهات المستقبلية وتبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق
المشاركة والتعاون بشكل لا محدود علي مستوي منظومة العمل بين المراكز
والوحدات الفرعية بمختلف الكليات الجامعة مما يسهم في التغلب علي قضايا
التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها ، وبناء جدارات ومهارات
تقنية لدي مديري مراكز والوحدات يركزون من خلالها علي الابتكار
والتغيير جنباً إلي جنب مع التركيز علي التكنولوجيات الجديدة مثل :
الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وبرمجيات مستودعات وبنوك الأسئلة
والاختبارات الإلكترونية ، والتطوير المستمر لمجموعة الجدارات التقنية لتعزيز
فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بهذه المراكز ، وتغطية الفجوة بين

الجدارات الحالية للمديرين والجدارات المطلوبة للتحويل الرقمي مع التغلب علي العوائق المالية التي تعرقل عمليات التحويل الرقمي من حيث نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المراكز والقادرة علي قيادة برامج التحويل الرقمي والتغيير .

الدراسات الأجنبية :

Leadership Skills And Competenices For Extension Directors And Administrators . (1)

١ - المهارات القيادية والكفاءات لمديري الإرشاد والمسؤولين .

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على المهارات القيادية الرئيسية ومجالات محددة الكفاءات القيادية في كل مجال من مجالات المهارات التي يحتاجها قادة الإرشاد . عينة هادفة رؤساء إداريين للزراعة من ١٨٦٢ و ١٨٩٠ تم اختيار مؤسسات منح الأراضي للمشاركة في المقابلات النوعية. شارك سبعة أفراد في مقابلات طويلة (Creswell، 1998؛

(1) Lori Moore & Rick D Rudd : “ Leadership Skills And Competenices For Extension Directors And Administrators ” , Journal of Agricultural Education , 03 February 2017 , Texas A&M University , Vol. 45, No. 3, P. 22 .

(2) WILLIAM C. BYHAM : “ DEVELOPING DIMENSION-/ COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE SYSTEMS ” , PH.D. , Development Dimensions International , 2006 , Vol. 55 , No. 55 , P.P 2-3 .

McCracken، 1988) مصمم لتحديد المهارات القيادية اللازمة ليكون زعيم داخل CSREES. حدد المشاركون ستة مجالات مهارات القيادة الرئيسية التي يحتاجها قادة الامتداد : الإنسان ، المفاهيمي ، التقني ، التواصل ، الذكاء العاطفي ، و مهارات المعرفة الصناعية . تم تطوير ما مجموعه ٨٠ كفاءات قيادية محددة و متجمعة تحت واحد من ستة مجالات مهارات القيادة.

DEVELOPING DIMENSION-/ COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE SYSTEMS . (2)

البعد المتطور - / على أساس الكفاءة نظم الموارد البشرية .

تناقش هذه الدراسة تطوير وإثبات فعالية وفعالية أنهج النظم القائمة على البعد / الكفاءة لأنشطة الموارد البشرية. قبل المناقشة ، ومع ذلك ، من الأهمية بمكان توضيح قضية تركيز على الدلالات أو المصطلحات بدلاً من المفهوم : الأبعاد مقابل الكفاءات . لأبعاد التنمية يمكن تعريف الكفاءات والأبعاد الدولية (DDI) على النحو التالي : أوصاف مجموعات أو مجموعات من السلوكيات والدوافع و المعرفة المتعلقة بنجاح الوظيفة أو الفضل الذي تحته البيانات يمكن تصنيف الدافع أو المعرفة أو السلوك بشكل موثوق . يمكن للمنظمات استخدام أي من المصطلحين ، وفقاً لتفضيلاتهم. ومع ذلك ، تفضل DDI بعد المصطلح للكفاءة لعدة أسباب : ١ - مصطلح البعد خالي من

معاني الاستخدام الشائع أو التفسيرات عادة ينسب إلى الكفاءات . بينما تصف بعض المنظمات سمات الوظيفة / الدور بأنها الكفاءات ، يستخدم عدد متساوٍ المصطلح لوصف سمات المنظمة نفسها (مثل "الكفاءة الأساسية" لشركة Canon Corporation هي التكنولوجيا البصرية) . ٢ - الأبعاد هو المصطلح المستخدم في العديد من الكتب والمجلات العلمية . ٣ - لأن مصطلح البعد ليس له معنى متأصل ، يمكن تعريفه بطرق

الأكثر استجابة للجنة تكافؤ فرص العمل (EEOC) القواعد الإرشادية . من ناحية أخرى ، يرتبط مصطلح الكفاءة بالفرد القدرة أو الكفاءة ويعني التمكن من منطقة قد لا تكون متضمنة من قبل تحليل الوظيفة / الدور . وناقشت أيضاً هذه الدراسة DDI والكفاءات والنجاح التنظيمي الإيجابيات والسلبيات من حيث الأبعاد والكفاءات ويصف التقنيات المستخدمة في تعريفها . يمكن اشتقاق الأبعاد / الكفاءات من : ١ - دراسة الأنشطة الوظيفية ودوافع شاغلي الوظائف الناجحين وغير الناجحين (تحليل الوظيفة التقليدية) . ٢ - معرفة بالمستوى الوظيفي أو الوظيفي مصحوباً بفهم كامل ل رؤية وقيم المنظمة (نموذجية في الوظائف أو المنظمات المتغيرة بسرعة) . ٣ - مزيج من التقنيات الموضحة في ١ و ٢ . لذلك إذا تم القيام به بشكل صحيح ، يمكن أن تؤدي جميع الأساليب الثلاثة إلى أبعاد محددة سلوكياً / الكفاءات . في معظم هذه

الدراسة ، نستخدم كلا المصطلحين - البعد / الكفاءة ؛ نأمل هذا لا تسبب
البلبلية . المهم هنا هو التعريف . نحن نستخدم التعريف ك إنه يقف فوق ،
ويظل كما هو بالنسبة لكل من الأبعاد والكفاءات . خلال هذه الدراسة ،
نستخدم فقط أسماء أبعاد / كفاءات محددة ، غير مصحوبة بتعريفاتها
الكاملة كما ستظهر في الموارد البشرية الفعلية النظام أو النظام الفرعي.
يقدم الملحق الثاني أمثلة على التعريفات الكاملة لشخصين الأبعاد / الكفاءات
أبعاد / كفاءات كاملة وحسنة الصياغة وغير متداخلة وسلوكية للغاية
مهم ، والعديد من دراسات DDI تتناول هذه الأهمية . (انظر أبعاد الفعالية
أداء التسعينيات [١٩٩٢] وفهم تحليل الوظيفة [١٩٩٠]) . تطوير تميز الأبعاد
الدولية بوضوح نهجها القائم على السلوك للأبعاد / الكفاءات من النماذج
الأكثر تركيزاً على النفس المستخدمة في بعض الأحيان . DDI تم تطوير
نهج للأبعاد / الكفاءات لتلبية تفضيل EEOC للمحتوى الصلاحية على بناء
الصلاحية لإثبات ارتباط الوظيفة (ملاءمة الاستخدام) بالاختيار أو معايير
الترقية .

Expatriate leadership competencies and performance : a qualitative study .⁽¹⁾

١ - الكفاءات القيادية والأداء الوافد: دراسة نوعية .

الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في الكفاءات القيادية للمديرين المغتربين العمل داخل دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديد ما إذا كانت هذه الكفاءات فريدة من نوعها عن تلك المطلوبة في وطنهم بلد . بالإضافة إلى ذلك ، تهدف الورقة إلى تحديد الكفاءات الجديدة للقادة المغتربين تم تطويرهم أثناء وجودهم في مناصبهم الحالية وكيف يعزز ذلك قدرتهم على إدارة الموظفين بشكل أفضل دولة الإمارات العربية المتحدة . الكفاءات القيادية هي مهارات وسلوكيات تساهم في تحسين الأداء . في حين أن بعض الكفاءات القيادية ضرورية لجميع الشركات ، إلا أن بعض سمات القيادة المميزة قد تكون ذات صلة خاصة بالمنظمات التي تضم جالية كبيرة من المغتربين . التصميم / المنهجية / النهج - تم استخدام المقابلات الشخصية وأخذ العينات الطبقية فحص الصفات والمهارات المتعلقة بنجاح المديرين المغتربين في

(1) Hanan AlMazrouei & Robert Zacca : “ Expatriate leadership competencies and performance : a qualitative study “ , International Journal of Organizational Analysis , Department of Business and Economics, United Arab Emirates University, Al Ain, United Arab Emirates, 2015 ,Vol. 23, No. 3, P. 404 .

المؤسسات الإماراتية الرائدة . لم يفرق تصميم البحث بين أصول وأعراق القادة . القادة ، سواء كانت أمريكية أو أوروبية أو هندية باكستانية أو آسيوية ، تم التعامل معها ككيان واحد . النتائج - عوامل مثل القدرة على الاتصال وخصائص بناء الفريق والقدرة على التعامل مع الأمور المحلية وجد أن للمواطنين تأثير كبير على التكيف مع المغتربين والنجاح في الإدارة المنظمات الإماراتية . الآثار العملية - من خلال التحقيق في الكفاءات والمهارات المحددة التي يقوم بها المدراء المغتربون تحتاج إلى قيادة المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج الأوسع ، وتطلع الدراسة المنظمات على كيف يمكنهم تحديد وتطوير المهارات القيادية التي تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل أفضل . الأصالة / القيمة - تركز الدراسة على الكفاءات القيادية داخل مجتمع المغتربين الإمارات .



الإطار النظري للبحث

مفهوم الجدارات الوظيفية

يؤكد بعض الباحثين علي أن الجدارات الوظيفية هي جملة الخبرات المختلفة والمهارات والمعارف ، وأيضاً القدرة المرتبطة بأداء الفرد ومهامه المتوقعة بمستوي يجاوز المستويات الفائقة للأداء داخل المنظمة ، وذلك في إطار تطويره وسعيه المتواصل والدؤوب لتلبية احتياجات ومتطلبات اقتصاد المعرفة ^(١) .

كما أنها مزيج وتوليفة من المهارات والسلوكيات والمعارف والاتجاهات التي يملكها الأفراد العاملين في المنظمة بما يعطيهم القدرة علي تحقيق ميزة التنافس والتقدم لمنظمتهم عن المنظمات الأخرى المنافسة ^(٢) .

(١) Naveed Saif&Muh Saqib Khan : "Competency Based Job Analysis", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and management Sciences , Gomal University , Department of Business Administration , Vol. 3, No. 1, January 2013, P. 5 .

(٢) أشرف السيد عبد الباري : " تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلد ٣ ، العدد ١ ، ٢٠١٤ م ، ص ٥٤٠ .

(3) Jos Akkermans & Maria Tims : " Crafting Your Career : How Career Competencies Relate to Career Success Via Job Crafting", Journal Applied Psychology , University Amsterdam , The Netherlands , Vol. 66, No. 1, PP. 175 .

(4) Mohd Noor, K. Dola : " Job Competencies For Malaysian Managers in Higher Education Institution " , Asian Journal of Management and Humanity Sciences , University Industry Selangor , Faculty of Industrial Management , Malaysia , 2009 , Vol. 1, No. 4, P. 230 .

ويري كل من اكerman Akkermans و تيمس Tims أن الجدارات الوظيفية ترجع في الأساس إلي أداء الأفراد داخل المنظمة بما يعطيهم القدرة علي تحقيق ميزة التنافس والتقدم لمنظمتهم عن المنظمات الأخرى المنافسة^(٣) وتعرف الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات علي أنها الكفاءة الخاصة بالوظيفة ؛ فهي الكفاءة المرتبطة بأداء المدير في العمل بشكل جيد ، وهذه الكفاءة تكون مطلوبة من قبل المدير لأداء مهمة أو مسئولية معينة في وظيفة معينة ويجب أن يكون المدير مؤهلاً لذلك لإنجاز هذه الوظيفة^(٤) .

أهمية الجدارات الوظيفية

الجدارات الوظيفية ذات أهمية أساسية لجميع المؤسسات للتعامل مع المتطلبات الجديدة والتحديات المفروضة ، تنبثق أهمية الجدارات الوظيفية كونها عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العمل بالقطاعين الحكومي والخاص ؛ وتمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية ، وذلك عندما يتمتع جميع العاملين في المؤسسة بالجدارات الوظيفية المطلوبة والتي يعبر عنه بمجموع المعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة ، وقد أحدث نموذج الجدارة الوظيفية تطوراً مهماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت الجدارات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف وهي: توصيف الوظائف المبني

علي الجدارة - الاختيار والتعيين المبني علي الجدارة - التدريب والتطوير
المبني علي الجدارة - نظام الترقية المبني علي الجدارة^(١).

ولذلك يشهد أسلوب الجدارة ازدهاراً واسعاً في قطاع المؤسسات ؛
بسبب ما تتيحه الجدارة من أهمية تخدم قرارات مديري عموم الكليات في
تطوير الجدارات الوظيفية ؛ من أجل تحسين عمليات اختيار واستقطاب
وتعيين العاملين بالمؤسسة ، ومن هنا تعتمد أهمية الجدارات الوظيفية لدي
مديري عموم الكليات في: ١ - الاختيار والتعيين: وتعتمد قرارات الاختيار
والتعيين علي معلومات متعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للوظائف ؛ ٢ -
الترقية والمسارات الوظيفية: ويعتمد المدير العام في هذه الجدارة علي الترقية
والتطوير الوظيفي علي معلومات موثقة عن احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة
، ومن ثم تساعد الجدارة المدير العام في اتخاذ ممثل هذه القرارات ؛ ٣ -
التدريب والتطوير: تساعد هذه الجدارة لدي المدير العام في تحديد
الاحتياجات التدريبية للموظفين ؛ حيث توضح الفرق بين ما يتمتع به الموظف

(١)Touron, M.Muratbekova, D. Horts : " A Competency – Based Model For Managers in Practice , XVIII Annual Congress of French Association of Human Resource Management (AGRH)", **International Journal of Management**, 2007 , Vol. 11, No. 9, P. 9 .

(٢) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر : " دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية " رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية " ، من بحوث المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر بعنوان " دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية " رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية ، في الفترة من ٦ - ٨ مايو ٢٠١٧ م ، ص ٤٦٠ .

فعلياً من مهارات ، وبين ما تحتاج إليه الوظيفية ؛ ٤ - إدارة الأداء: تقوم هذه الجدارة بوضع مؤشرات قياسية للمعايير المطلوبة لتقييم الأداء ، وهذه المعايير تتدرج بتسلسل ، ومن ثم فهي تقلل الجدل حول تقييم الأداء وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل ^(٢) .

خصائص الجدارات الوظيفية :

من خصائص الجدارات الوظيفية المهمة لدى المدير العام والموظفين داخل المؤسسة التي يجب العمل علي تطويرها في المستقبل ؛ وتشمل الجدارات التي تعتبر متزايدة الأهمية للمدير العام والموظفين وللتنفيذيين في مؤسسات المستقبل تلك ما يلي : أولاً : خصائص المدير العام والرؤساء التابعين له وتتمثل في : ١ - المرونة: وهي الرغبة والقدرة علي تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة ؛ من أجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في مؤسساتهم ٢٠ - تنفيذ التغيير: وهي القدرة علي قيادة التغيير ؛ لابد أن يوقن الجميع أن المؤسسة في حاجة إلي التغيير ويشمل تنفيذ التغيير كذلك مهارات إدارة التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب ٣٠ - نوعية الابتكار في الأعمال الحرة : وهي دوافع مناصرة خدمات وعمليات إنتاجية جديدة ٤٠ - تفهم الآخرين: وهي القدرة علي تفهم الاسهامات التي يقدمها الآخرون بأشكالها المتنوعة ٥٠ - التمكين: يمكن تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل

بأسلوب المشاركة ؛ وتعزيز وتطوير الموظفين ؛ ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزي. ٦ - القابلية للنقل: وهي القدرة علي التكيف بسرعة والعمل بكفاءة في أي بيئة غريبة ؛ بحيث يكون المدير قابلاً للنقل في مناصب في أي مكان ^(١) .

ثانياً : الموظفين وتتمثل فيما يلي : المرونة : وهي الاستعداد للنظر إلي التغيير علي أنه فرصة سانحة وليس تهديداً . ١ - دوافع البحث عن المعلومات والقدرة علي التعلم: وهي تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين . ٢ - دوافع الإنجاز: الدافع للابتكار والتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية . ٣ - دوافع العمل تحت ضغوط العمل : وهو خليط من المرونة وحوافز الإنجاز ومقاومة الضغوط والولاء للمؤسسة . ٤ - التعاون: وهو القدرة علي التعاون مع الغير ؛ في مجموعات متعددة النظم ومع زملاء العمل .

هـ - التوجه نحو خدمة الآخرين: وهي الرغبة في مساعدة الآخرين وتقديم المساعدة لهم وتفهم الآخرين والاستماع إلي حاجات الموظفين ومشاعرهم ^(٢) .

(1) Irfan Ullah Khan & Kashif Ahmed & Wajid Zulqarnain & Samina Jamil : “ Impact of HR Competencies on Employee’s Job Satisfaction ”, An Internaitnal Peer – Reviewed Journal , Shaheed Zulfiar Ali Bhutto Institue of Science and Technology (SZABIST) Islamabad, Pakistan , 2015, Vol. 5, No. 2, P. 19 .

(2) Audrey J. Jaeger : “ Job Competencies and The Curriculum an Inquiry into Emotional Intelligence in Graduate Professional Education ”, Ph.D , Research in Higher Education , North Carolina State University , Raleigh , December 2003, Vol. 44, No. 6, PP. 623 – 624 .

(٣) Omotayo Adewale Osibanjo & Anthonia Adeniji : “ Human Resource Management : Theory and Practice ”, Covenant University, Department of Business Student , Ota , August 2012, P. 8.

ثالثاً : للتنفيذيين وتتمثل فيما يلي : ١ - التفكير الاستراتيجي: وهي القدرة علي تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والتهديدات التنافسية وذلك من أجل تحديد الاستجابة الاستراتيجية المثلي. ٢ - قيادة التغيير: وهي القدرة علي تبليغ رؤية مقنعة لاستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلي الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب ، وهي أيضاً التصرف كراعي ومساند للابتكار والأعمال الحرة. ٣ - إدارة العلاقات: وهي المقدرة علي إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات بين الأفراد في المؤسسة^(٣) .

مجالات الجدارات الوظيفية :

يمكن تحديد مجالات الجدارات الوظيفية المتعلقة بالمدير العام ؛ وقد يري بعض الباحثين أن الجدارات الوظيفية للمدير العام داخل المؤسسة تتحدد فيما يلي : ١ - تحديد التأثير الخاص بالقوانين المتعلقة بالعمل والعاملين علي المؤسسة وعلي العمل والعاملين . ٢ - التأكد من أن المؤسسة لديها استراتيجيات وسياسات وثقافة وبرامج فعالة ؛ والتي تؤكد علي مطابقة ومقابلة المتطلبات القانونية والتي تحافظ علي الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية للعاملين في كل وقت . ٣ - التفهم التام وإظهار العلاقة بين أهداف المؤسسة وهيكلها الوظيفي وثقافتها وأنظمتها المختلفة وبين البيئة

الخارجية في المنظمة . ٤- المهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية . ٥- إدارة وظيفة الموارد البشرية وجعلها وظيفة مؤثرة وجزء هام وفعال في المؤسسة . ٦- الإسهام في تطوير ثقافة المؤسسة وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والنظم وعمليات إجراءات العمل . ٧- تحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من القوي العاملة ؛ والتنبؤ بهذه الاحتياجات المستقبلية . ٨- إعداد وتنفيذ وإدارة الرقابة علي السياسات والنظم والملاءمة للاستحقاقات والمزايا والمكافآت والتقدير والتي تتماشى وتتكامل مع استراتيجيات المنظمة ؛ والتي تشجع العاملين علي الالتحاق بالمؤسسة والاسهام والمشاركة الفعالة في الجهود المبذولة في العمل ؛ وأيضاً تشجيعهم علي البقاء في المؤسسة . ٩- وضع وتنفيذ الإجراءات الفعالة للانضباط والشكاوي والتظلمات . ١٠- التأكد من أن نظام المعلومات يوفر المعلومات الدقيقة المطلوبة للإدارة ؛ لاستخدامها في اتخاذ القرارات . ١١- تحديد أفضل وسائل وطرق تقديم خدمات الموارد البشرية ؛ سواء من داخل المؤسسة أو خارجها والقيام بتقييم مقدمي هذه الخدمات في كل وقت (التعيينات، والتدريب وغيره) .^(١)

(1) Mitja Gorenak & Tomi Sindler & Bostjan Brumen : “ The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in The Hotel Industry ”, Research Papers , University of Maribor , Faculty of Tourism , May 2019 , Vol. 52, Issue 2, P. 83 .

أبعاد الجدارات الوظيفية :

تعد الجدارات الوظيفية جزءاً لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية ،
وتقوم علي مكونين سلوكيين مهمين وهما : الأداء والتعلم ، وتشمل الجدارات
الوظيفية قدرات ومهارات خاصة ومعارف ، وتطبيق تلك المعارف والقدرات
والمهارات علي معايير الأداء اللازمة مهمة معينة ، ويمكن الحصول علي الجدارة
من خلال التدريب والتعلم وأيضاً من خلال الخبرة ^(٢) .

وقد أبرز ماكلياند MC Clelland من خلال نموذج " جبل الجدارة
الجليدي The Iceberg Model of the Competence " أن الخصائص
الشخصية التي تتضمن الدور الاجتماعي وصورة الذات والسمات والدوافع
تمثل الجدارات السلوكية الخفية ؛ التي تمثل جزءاً من الجدارات الكلية ،
وتشكل الجزء الأكبر من جبل الجليد ، والتي من الصعب تغييرها (الجزء
الأسفل من الجبل الجليدي ويقع تحت الماء) ، أما المهارات والمعرفة فهي
الجدارات الوظيفية المرئية ؛ التي تتطلب المزيد من التطوير ومن السهل
تغييرها (الجزء الأعلى من الجبل الجليدي ويقع فوق سطح الماء) ^(٣) .

(٢) عدنان أحمد فاضلي العلوان : " جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي – الدور الوسيط للالتزام التنظيمي –
دراسة حالة علي المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإنسانية
العالمية ، الأردن ، ٢٠١٨ م ، ص ٢٦ .

(3) Shraddha, A. & Sunil, K. : “ Competency Mapping A Strategic Tool in Managing Employee
Performance” , Op.Cit., P. 58 .

أي أن أبعاد الجدارات الوظيفية تتمثل في : أبعاد وظيفية ظاهرة للعيان يمكن ملاحظتها بوضوح وتتطلب المزيد من التطوير ومن السهل تغييرها وهي المهارات والمعرفة ؛ وأبعاد شخصية خفية وهي ثابتة ومن الصعب تغييرها وهي الاتجاهات والدوافع والأدوار الاجتماعية والسمات الشخصية لدى المدير العام . وتتمثل أبعاد الجدارات الوظيفية في أربع أبعاد وهما : الجدارات القيادية – الجدارات التقنية – الجدارات الشخصية – الجدارات المعرفية .^(١)

ويمكن توضيح أبعاد هذه الجدارات فيما يلي :

أولاً الجدارات القيادية : والتي تعتبر العنصر الأساسي لإعداد القادة الإداريين ؛ ويجب عند تأسيسها فهم التوجهات الاستراتيجية والقيم المؤسسية للجهة ، وتصنيف مستويات الجدارات حسب المستوي القيادي والعمل علي تحديثها بصفة دورية ، والاستفادة من أفضل الممارسات وعدد من أهم الجدارات التي تم تطويرها في مؤسسات الأعمال العالمية والإقليمية والمحلية ، هذه الجدارات

(1)Idamymoon, I. & Norlena, H. : Development and Application of Competency Model in Manufacturing Operations : An Overview , ICTOM 04 – The 4th International Conference on Technology and Operations Management , Malaysia, 2012, P. 143 .

(٢)غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب : " أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء " ، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، المجلد ٤٣ ، العدد ٣ ، يولييه ٢٠٢١ م ، ص ٢٦٥ .

القيادية بالترتيب التالي:^(٢) أ - **التوجه الاستراتيجي:** والمقصود فيه السمات المتعلقة بإستشراف المستقبل ووضع الرؤي المستقبلية الطموحة وجهودة الشخصية في نشرها ومتابعتها. ب - **تحفيز العاملين وإسعادهم:** وتركز هذه الجدارة علي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال إطلاق برامج مكافآت وتقدير العاملين وبناء بيئة جاذبة لهم تمكنهم من تحقيق الإنجازات متبنياً أفكاراً إبداعية جديدة والبعد عن مفاهيم الإدارة التقليدية القديمة. ج - **التواصل بفعالية:** التبني الشخصي والمنتظم لأساليب وأدوات التواصل مع منسوبي الجهة بمختلف مستوياتهم التنظيمية في جميع الأحوال وبالذات في وقت الأزمات والتحولات المؤسسية الاستراتيجية مثل إعادة الهيكلة وهندرة العمليات والتحول الرقمي وإعادة توزيع وتسكين العاملين من أهم الممارسات سياسة الباب المفتوح والتحول الميداني. د - **العلاقات الإنسانية:** حسن التعامل مع كافة العاملين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين وإدارة الخلافات المهنية والوظيفية ، وخلق أجواء أسرية وبناء النموذج القدوة المتوافقة مع القيم المؤسسية والإنسانية والسلوك الأخلاقي ، والنجاح في التعامل مع الغاضبين والمشاكسين والقدرة علي إدارة الضغوط. هـ - **المعرفة المؤسسية:** وتوجه للقيادات الواعدة لأهمية تعزيزها مبكراً وتشمل بناء المعارف التقنية ونماذج العمل والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمالية وأساسيات الصناعة

للجهات التي يعملون فيها ، مثل تاريخها المؤسسي ومؤشرات الأداء المستخدمة فيها، وقد ظهر في الوقت الراهن الاهتمام بأحد الجدارات القيادية التي تتطلبها الأزمات والمعروف اصطلاحاً والذي يمكن تعريبه بالمنعة القيادية وتركز على التقنيات المناسبة وإدارة المخاطر والتي تعكس اهتمام القادة الإداريين الشخصي والمباشر .^(١)

ثانياً: الجدارات التقنية: وتعرف هذه الجدارات بأنها تلك المهارات المتخصصة التي تحتاج إلى تخصص معين ، ويستخدمها الشخص في ممارسة عملة الفني ، ومعالجة المواقف المحددة المتعلقة التي يصادفها في عمله ، وتأتي هذه المهارات بعد توفر معلومات وتدريب تقني يستند إلى أصول عملية ، لتوفير نجاحاً في

(١) ماريام منير حنا أندوراس : " أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية (دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري) " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلد ١ ، العدد ٤ ، ديسمبر ٢٠٢٠ م ، ص ٣٨ .

(٢) Mokhtarian M.N. : " A Note on " Developing Global Manager's Competencies using the Fuzzy Dematel Method " , Journal Homepage : WWW.elsevier.com/locate/eswa, Department of Industrial Engineering , Islamic Azad University , Science and Research Branch, Tehran, Iran, 2011, Vol. 38, No. 3, P. 12 .

(٣) Midhat Ali Siddiqui & Sheheryar Mohsin Qureshi & Muhammad Fahad : " Building on Technical Competencies " , Journal Research Gate , Department of Industrial and Manufacturing Engineering , NED University of Engineering and Technology , Karachi, Pakistan , January 2016 , P. 61 .

شتي المجالات والأعمال ، هكذا ترتبط المهارات التقنية والفنية بالجانب العملي والمعرفي وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ، وتشتمل مهارات Soft Ware والتعامل مع البرامج ومهارات Hard Ware والتعامل مع الأدوات والأجهزة والتقنيات^(١) .

ومع التحولات الرقمية المتجددة التي تحدث في العالم كل يوم ، هناك أمور ضرورية لا بد منها لبقاء الأعمال المؤسسية في القرن ٢١ والعمل علي تطويرها ومنها^(٢) : مواكبة أحداث الاتجاهات التقنية ، اكتساب المهارات التقنية اللازمة ، تكييف عمليات الأعمال الأساسية ، التحول الرقمي السريع^(٣) . لذا فإن كل المؤسسات التعليمية وقطاع الأعمال تدرك أن المهارات التقنية ضرورية للقادة والمديرين وللموظفين في العصر الرقمي ، وبالتالي هي دأمة البحث عن الشخص الذي يمتلك الجدارات التقنية الرقمية في القرن ٢١ ، والقادر علي تحقيق أقصى استفادة من استخدام جهاز الحاسب والانترنت ، حتي أصبح امتلاك حاسب يمكنك التنقل فيه بسرعة وكفاءة أكثر أهمية من الحصول علي مكتب ومرتب ؛ إن التحول الرقمي أمر أساسي لجميع المؤسسات التعليمية لكي تتمكن من التحول إلي الأقتصاد الرقمي ، ومع التسارع الرقمي الذي يشهده العالم ، وما تحمله الثورة الصناعية الرابعة وما يبده ذكاؤها الصناعي AI ، وما تقدمه ثورة الاتصالات اللاسلكية وما

يتحفنا به الجيل السادس منها G6 ، وجاءت جائحة كورونا لتحدث زلزالاً شديداً التأثير علي الممارسات التجارية والصناعية المختلفة ، فقد أجبرت المؤسسات من جميع الأحجام علي سرعة إنجاز التحول الرقمي ، وأصبح هذا التغيير الرقمي عنصراً رئيسياً في تحقيق نجاح المؤسسات ^(١) .

لذلك فإن الجدارات التقنية هي مهارات تكنولوجية وتعليمية ، وكذلك أيضاً أدائية وإنتاجية ، إضافة إلي كونها مهارات تقنية تتعلق بالأجهزة والتقنيات ، وفكرية تتعلق بالأفكار الإبداعية التي تحل المشكلات ، فمهارات تكنولوجيا التعليم لا تقتصر علي الأجهزة والتقنيات والأفكار المستحدثة في العملية الإدارية والتعليمية بما تتضمنه من مهارات رئيسية وفرعية ، بل وفئات فرعية للمهارات الفرعية ؛ وعلي الجانب الآخر فإن الفرد الذي يملك تفكيراً إبداعياً يمكنه من التعامل مع العديد من المشكلات والعمل علي حلها ، يعتبر أيضاً إحدي أهم مهارات التقنية، كونها تصل إلي هدف

(¹) Phyllis Felton Parker : " Evolving Job Competencies for the Human Resource Professional in the 21 st Century " , **Ph.D.** , School of Busniess and Technology , Capella University , April 2013, Vol. 17, No. 10, PP. 21-22 .

(2) Nicole Richman, MBA : " Human Resource Management and Human Resource Development : Evolution and Contributions " , **Journal of Interdisciplinary Leadership**, George Fox University , November 2015, Vol. 1, No. 2, P.P. 124-125 .

معين وهو تطوير المنظمة الإدارية والتعليمية . لكن في نهاية الأمر سنجد أن بإمكان كل فرد النظر إلي مهارات التقنية من زاوية قد تختلف كلياً مع فرد آخر، وقد تتفق في بعض الجوانب ، لكن أياً كان ذلك ، فنحن جميعاً نتفق علي كونها مهارات تمكنا من التعامل مع المواقف الإدارية تكنولوجياً وفكرياً^(٢).

ثالثاً: الجدارات الشخصية؛

الجدارات الشخصية هي المهارات التي من الممكن الحصول عليها عند تحديد نقاط القوة،ومن الجدارات الشخصية التي تختص بإدارة العلاقات الشخصية داخل المؤسسة ، وتساعد الجدارات الشخصية القائد علي صنع علاقات قوية بين الناس،مما يحدث أثراً إيجابياً علي العمل والعالم بشكل عام ، وتنقسم المهارات الشخصية للقائد لعدة أقسام ، منها ما يأتي : - **الشجاعة:** وتعني الشجاعة في هذه الحالة القدرة علي العمل دون الشعور بالخوف ، وهي من الجدارات التي تساعد علي الإتيقان. - **الغضب الصحي:** يمتلك الغضب سمعة سيئة في الثقافة والمجتمع بشكل عام،إلا أن صفة الغضب تمتلك سلطة كبيرة في خلق رؤيا ما ، وخاصة الغضب الصحي الذي يحدد العمل غير الصائب في الوقت الحالي ، وهو من الجدارات التي يحتاج كل قائد إلي امتلاكها. - **الأهتمام بالذات:** يجب عدم إهمال الجسد ، خصوصاً عند قيادة الموظفين في العمل ، لأن الاهتمام بالصحة يساعد علي بناء الجدارات الأساسية التي يحتاجها مديروعموم الكليات في المؤسسات التعليمية والقادة في قطاع

الأعمال ، ويجب تحقيق التوازن بين العمل والحاجة إلى الراحة. - الإصرار : يساعد الإصرار علي التعامل مع الأشخاص في الأوقات الصعبة ، وأن يكون الإنسان أكثر التزاماً ^(١). رابعاً: الجداريات المعرفية: وتتمثل الجداريات المعرفية في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة لدي القائد لممارسة شتي مجالات عمله الإداري والقيادي، وهذه المعارف تشمل الوعي بأهداف الكلية ورسالة الجامعة، وبالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية، وبالقيم والثقافة التنظيمية للجامعة، وبأساليب العمل الإداري داخل الكلية، وباستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالكلية داخل الجامعة، وبمعايير جودة العمل الإداري، وما يرتبط بها من مفاهيم وحقائق وقيم واتجاهات يمتلكها القادة في المؤسسات التعليمية، والتي تمكنهم من تحويل المعرفة النظرية لتطبيق عملي واقعي، والمعرفة بثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة للأفراد، وبنظرات القيادة وأنماطها ومهارتها ، وبمشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها، والتي يمكن توافرها لدي القائد داخل الكلية وتتمثل فيما يلي: معرفة أهداف الكلية ، ومعرفة إدارة البيانات والمعلومات

(1)Faye R. Jones & Marcia A. Mardis & Jinxuan Ma & Chandrahassa Ambavarapu & Laura, Spears : " Work-Integrated Learning (WIL) in Information Technology an Exploration of Employability Skills Gained from Internships " , **Journal is Available on Emerald Insight at : www.emeraldinsight.com/2042-3896.htm**, College of Communication and Information , Florida State University , Tallahassee, Florida, USA, 13 September 2017, Vol. 7, No. 4, P.P. 395-396 .

الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية

صابرينه السيد بھاض محمد

الخاصة بالعمل الإداري، معرفة القيم والثقافة التنظيمية للكلية والجامعة، يلتزم بمعايير جودة العمل، يتمتع بالقدرة علي التعامل مع المعلومات والاستفادة منها، وتمكن القائد يتفاعل القائد مع الآخرين عبر الحوار الثقافي الإلكتروني، وتمكن أيضاً القائد بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التنمية المهنية^(١).

نتائج الإجابة عن أسئلة البحث:

لاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب للإجابة عن أسئلة البحوثات الباحثة بالتحقق من التوزيع المعياري لبيانات استبيان الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق من خلال حساب معاملي الالتواء والتفرطح، والنتائج موضحة بالجدول والشكل التاليين:

جدول (١): نتائج حساب معاملي الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع المعياري

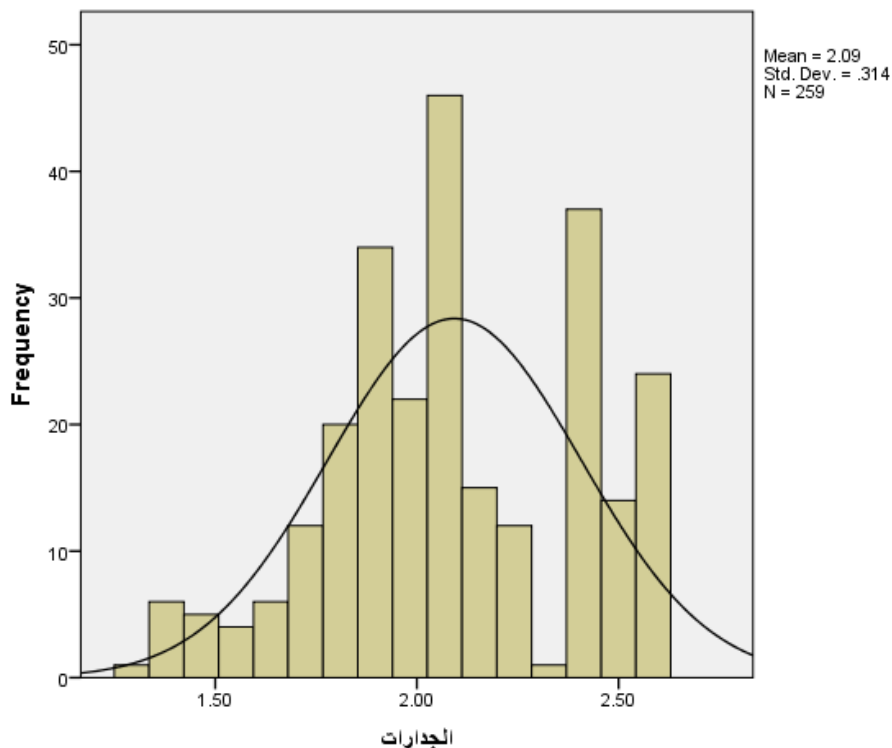
لبيانات الدرجة الكلية للجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة

الزقازيق (ن=٢٥٩)

معامل التفرطح		معامل الالتواء		
القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري	
٠,٥٢٤	٠,٣٠٢	٠,١٥١	٠,٠٨٠	الدرجة الكلية للجدارات الوظيفية

(2) محمد أبو النور عبد الرسول : " الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي :دراسة ميدانية " ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادي ، العدد ٥١ ، أبريل ٢٠٢٢ م ، ص ١٥٣ .

♦♦ دال عند مستوى (٠,٠١). ♦ دال عند مستوى (٠,٠٥).



شكل (١): التوزيع المعياري للدرجة الكلية للجدارات الوظيفية لمديري عموم
كليات جامعة الزقازيق (ن=٢٥٩)

أظهرت النتائج بالجدول رقم (١) والشكل رقم (١) أن قيمة معامل الالتواء تقع بين (١-) و(١+)، كما أن قيمة معامل الالتواء أقل من قيمة ضعف الخطأ المعياري لمعامل الالتواء، كما أن قيمة معامل التفرطح تقع بين (٣-) و(٣+)،

الجدات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق في ضوء نوع الكلية

صابرين السيد بھاض محمد

كما أن قيمة معامل التفرطح أقل من قيمة ضعف الخطأ المعياري لمعامل التفرطح، مما يعني تحقق معيارية التوزيع لدرجات الجدارات الوظيفية، وبالتالي فإن الأساليب الإحصائية البرامترية هي الأساليب الأنسب للإجابة عن أسئلة البحث.

الإجابة عن السؤال الأول للبحث:

ينص السؤال الأول للبحث على: "ما مستوى توافر الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق؟". وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات استبيان الجدارات الوظيفية لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق، وتم الحكم على مستوى التوافر من خلال المعيار الإحصائي بالجدول التالي:

جدول (٢): معايير الحكم على مستوى التوافر

مستوى التوافر	فئات التوافر	حساب فئات التحقق
منخفض	من (١) حتى أقل من ١,٦٧	المدى = أعلى درجة - أقل درجة
متوسط	من ١,٦٧ حتى أقل من ٢,٣٤	$2 - 1 - 3 =$
مرتفع	من ٢,٣٤ حتى ٣,٠٠	عدد الفئات = ٣
		إذا طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $3 / 2 = ١,٥$

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث:

جدول (٣) : المتوسط والانحراف المعياري لدرجات استبيان الجدارات الوظيفية

لمديري عموم كليات جامعة الزقازيق (ن=٢٥٩)

الترتيب	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	مستوى التوافق*	الجدارات الوظيفية
٤	١,٧٤٣	٠,٦٥٤	متوسط	الجدارات التقنية
١	٢,١٦٩	٠,٣٣٠	متوسط	الجدارات القيادية
٢	٢,١٦٤	٠,٣٣٩	متوسط	الجدارات الشخصية
٣	١,٩٩٦	٠,٣٤١	متوسط	الجدارات المعرفية
	٢,٠٩٣	٠,٣١٤	متوسط	الجدارات الوظيفية ككل

♦ منخفض = من (١) حتى أقل من (١,٦٧) . متوسط = من (١,٦٧) حتى أقل من (٢,٣٤) .

مرتفع = من (٢,٣٤) حتى (٣,٠٠) .

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- تتوافر الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق بدرجة متوسطة، حيث كانت أكثر الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق تحققاً هي الجدارات القيادية بمتوسط وزني بلغت قيمته (٢,١٦٩)، يليها الجدارات الشخصية بمتوسط وزني بلغت قيمته (٢,١٦٤)، وفي الترتيب الثالث تأتي الجدارات المعرفية بمتوسط وزني بلغت قيمته

(١,٩٩٦)، بينما أقل الجدارات تحققا هي الجدارات التقنية بمتوسط وزني بلغت قيمته (١,٧٤٣).

وترى الباحثة أن توافر الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق بدرجة متوسطة قد يرجع إلى وجود مجموعة من المهارات الحديثة وخاصة ذات الصلة بالجدارات التقنية، كما أن بعض الجدارات مثل الشخصية تتأثر بطبيعة السمات الشخصية لدى مديري العموم.

الإجابة عن السؤال الثاني للبحث:

ينص السؤال الثاني للبحث على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق". وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent samples T-Test) لدراسة دلالة الفرق بين متوسطات درجات الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق، والجدول التالي يوضح النتائج: جدول (٤): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق (ن=٢٥٩)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	الجدارات الوظيفية
**٠,٠٠٠	3.817	٠,٥٩١	١,٥٩٨	١٣٥	نظرية	الجدارات التقنية
		٠,٦٨٣	١,٩٠٢	١٢٤	عملية	
٠,٠٩٦	١,٦٧٤	٠,٢٥٠	٢,١٣٥	١٣٥	نظرية	الجدارات القيادية
		٠,٣٩٧	٢,٢٠٥	١٢٤	عملية	
**٠,٠٠٠	٤,٦٦٢	٠,٢٧٩	٢,٢٥٥	١٣٥	نظرية	الجدارات الشخصية
		٠,٣٧٠	٢,٠٦٤	١٢٤	عملية	
٠,٨٢١	٠,٢٢٥	٠,٣٠٧	٢,٠٠١	١٣٥	نظرية	الجدارات المعرفية
		٠,٣٧٥	١,٩٩١	١٢٤	عملية	
٠,٤٩٠	٠,٦٩٢	٠,٢٣٦	٢,١٠٦	١٣٥	نظرية	الجدارات الوظيفية ككل
		٠,٣٨٢	٢,٠٧٩	١٢٤	عملية	

♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ♦♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق تباين دلالة قيم (ت) للفروق بين متوسطات درجات الجدارات الوظيفية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق، حيث وجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات الجدارات التقنية لمديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق لصالح مديري عموم الكليات العملية، بينما وجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات الجدارات الشخصية لمديري

عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق لصالح مديري عموم الكليات النظرية، في حين كانت الفروق غير دالة إحصائياً بين متوسطات درجات مديري عموم الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق في كل من الجدارات القيادية والجدارات المعرفية والجدارات الوظيفية ككل. وهذا يعني أن مديري عموم الكليات النظرية بجامعة الزقازيق أكثر تميزاً من نظرائهم بالكليات العملية في الجدارات الشخصية، بينما كان مديرو عموم الكليات العملية بجامعة الزقازيق أكثر تميزاً من نظرائهم بالكليات النظرية في الجدارات التقنية.

ترى الباحثة أن مديري عموم الكليات النظرية بجامعة الزقازيق أكثر تميزاً من نظرائهم بالكليات العملية في الجدارات الشخصية قد يرجع إلى طبيعة تواصل مديري عموم الكليات النظرية مع موضوعات وأنشطة وفاعليات تتعلق بالمهارات الشخصية والحوار مع الآخرين، بينما كان مديرو عموم الكليات العملية بجامعة الزقازيق أكثر تميزاً من نظرائهم بالكليات النظرية في الجدارات التقنية نظراً لطبيعة الأعمال التي تتطلب تقنيات وجوانب عملية بالكليات العملية أكثر من النظرية.

توصيات البحث:

تقديم دورات تدريبية نوعية لتحسين الجدارات لدى مديري عموم
كليات جامعة الزقازيق.

الاهتمام بتدريب مديري عموم الكليات النظرية على التقنيات الحديثة
في الإدارة.

الاهتمام بتدريب مديري عموم الكليات العملية على برامج تنمية
الشخصية في الإدارة.

البحوث المستقبلية المقترحة:

دراسة تحديات الإدارة التربوية لدى مديري العموم بجامعة الزقازيق.

الصعوبات الإدارية والمالية في إدارة المؤسسات التعليمية.

الصلاحيات والمسؤوليات في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

المراجع العربية :

- ١ - زينهم مشحوت سيد احمد خواجه : " الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان " ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، كلية الخدمة الاجتماعية ، العدد ١٩ ، أبريل ٢٠٢٠ م ، ص ٨٨ .
- ٢ - أشرف السعيد أحمد محمد : " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، العدد ٧٥ ، المجلد ٢ ، يناير ٢٠١١ م ، ص ١٨٣ .
- ٣ - أحمد عبدالله الصغير البنا : "أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر :دراسة تحليلية لـ لواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التربية ، العدد ٥ ، المجلد ٢٦ ، ٢٠١٦ م ، ص ٤٥٤ .
- ٤ - أيمن علي عمر : " تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ،

كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد ١ ، المجلد ٢٧ ، ٢٠١٣ م ، ص

. ١٥٣

٥ - نفس المرجع : ص ١٥٤ .

٦ - رمضان محمد محمد السعودي : " دراسة مقارنة لبعض الجامعات

الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر

العربية " ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية ،

جامعة عين شمس ، العدد ٤ ، المجلد ٤٣ ، ٢٠١٩ م ، ص ٤٥٥ .

٧ - احمد خيرى كاظم ، جابر عبدالحميد جابر : "مناهج البحث في

التربية وعلم النفس " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة ١ ،

المجلد ١ ، ١٩٩٦ م ، ص ١٣٤ .

٨ - آمال شوقي محمد زين ، عايذة سيد ، عنايات محمد ، خطاب : "

العلاقة بين الجدارات الوظيفية وفعالية النشاط التدريبي : بالتطبيق

علي وزارة الزراعة " ، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ، جامعة عين

شمس ، كلية التجارة ، ديسمبر ٢٠١٨ م ، العدد ٤ ، ص ١٥٦ .

٩ - مصطفى أحمد أمين : " التحول الرقمي في الجامعات المصرية

كمطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " ، مجلة الإدارة التربوية ، جامعة

دمنهور ، كلية التربية ، سبتمبر ٢٠١٨ م ، العدد ١٩ ، ص ٤٤ .

- ١٠ - عبدالناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس : " الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية " تصور مقترح " ، مجلة الإدارة التربوية ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، العدد ٢٥ ، يناير ٢٠٢٠ م ، ص ١٠٥ .
- ١١ - ايمان بنت سعد الطويل : " تطوير أداء القيادات الادارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة " ، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي ، جامعة أسيوط ، كلية التربية ، العدد ٢ ، المجلد ٣٨ ، فبراير ٢٠٢٢ م ، ص ٨٩ .
- ١٢ - محمد أحمد عوض البربري : " تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي : دراسة ميدانية " ، مجلة رابطة التربويين العرب ، جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، المجلد ١٣٤ ، العدد ١٣٤ ، يونيو ٢٠٢١ م ، ص ١٠٣ .
- ١٣ - أشرف السيد عبد الباري : " تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري " ، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ، مصر ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلد ٣ ، العدد ١ ، ٢٠١٤ م ، ص ٥٤٠ .

- ١٤ - سامح عبد المطلب إبراهيم عامر : " دور الجداريات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية " رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية " ، من بحوث المؤتمر الدولي لعهد التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر بعنوان " دور الجداريات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية " رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية ، في الفترة من ٦ - ٨ مايو ٢٠١٧ م ، ص ٤٦٠ .
- ١٥ - عدنان أحمد فاضي العلوان : " جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي - دراسة حالة علي المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإنسانية العالمية ، الأردن ، ٢٠١٨ م ، ص ٢٦ .
- ١٦ - غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب : " أثر أبعاد الجداريات الوظيفية علي الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي شركات إنتاج الدواء " ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، المجلد ٤٣ ، العدد ٣ ، يولييه ٢٠٢١ م ، ص ٢٦٥ .
- ١٧ - ماريام منير حنا أندوراس : " أثر الأنماط القيادية علي تنمية الجداريات الوظيفية (دراسة ميدانية علي البنك الأهلي المصري) " ،

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة

، المجلد ١، العدد ٤، ديسمبر ٢٠٢٠ م، ص ٣٨ .

١٨ - محمد أبو النور عبد الرسول : " الجدارات الإدارية لرؤساء

الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي :دراسة ميدانية " ، مجلة

العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد ٥١

، أبريل ٢٠٢٢ م، ص ١٥٣ .

المراجع الأجنبية :

- 1- Haitham Al Shibly : “Human Resources Information Systems success Assessment: An integrative model” , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Al Balqa Applied University, Department of business administration, As _ salt , Jordan, 2011, Vol. 5, No. 5, P. 158 .
- 2- Maha Mohamed Elbanawey : “Proactive Personality, Job Antonomy and Career Is Competencies as Antecedents of job Crafting Among Academicians In Zagazig University “ , Scientific Journal of Business Research , Commerce College, al-manoufia University , 2018 , Vol. 3 , No. 5 , P. 56.
- 3- Fabiola Sáenz Blanco, Cristian David García Munevar, & Duvan Felipe Espitia Romero : “Job Competencies and Skills in Latin America: a Look from Industry 4.0”, International Journal of Business Marketing and

Management (IJBMM) , Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Department of Engineering, Bogotá-Colombia, May 2020, Vol: 5, Issue: 5, P. 39.

- 4- Naveed Saif & Muh Saqib Khan : “Competency Based Job Analysis”, **International Journal of Academic Research in Accounting**, Finance and management Sciences , Gomel University , Department of Business Administration , Vol. 3, No. 1, January 2013, P. 5 .
- 5- Jos Akkermans & Maria Tims : “ Crafting Your Career : How Career Competencies Relate to Career Success Via Job Crafting” , **Journal Applied Psychology** , University Amsterdam , The Netherlands , Vol. 66, No. 1, PP. 175 .
- 6- Mohd Noor, K. Dola : “ Job Competencies For Malaysian Managers in Higher Education Institution ” , **Asian Journal of Management and Humanity Sciences** , University Industry Selangor , Faculty of Industrial Management , Malaysia , 2009 , Vol. 1, No. 4, P. 230 .
- 7- Touron, M. Muratbekova, D. Horts : “ A Competency – Based Model For Managers in Practice , XVIII Annual Congress of French Association of Human Resource Management (AGRH)”, **International Journal of Management** , 2007 , Vol. 11, No. 9, P. 9 .
- 8- Irfan Ullah Khan & Kashif Ahmed & Wajid Zulqarnain & Samina Jamil : “ Impact of HR Competencies on Employee’s Job Satisfaction ”, **An Internaitnal Peer –**

- Reviewed Journal** , Shaheed Zulfiar Ali Bhutto Institute of Science and Technology (SZABIST) Islamabad, Pakistan , 2015, Vol. 5, No. 2, P. 19 .
- 9- Audrey J. Jaeger : “ Job Competencies and The Curriculum an Inquiry into Emotional Intelligence in Graduate Professional Education”, **Ph.D** , Research in Higher Education , North Carolina State University , Raleigh , December 2003, Vol. 44, No. 6, PP. 623 – 624 .
- 10- Omotayo Adewale Osibanjo & Anthonia Adeniji : “ **Human Resource Management : Theory and Practice** ”, Covenant University, Department of Business Student , Ota , August 2012, P. 8 .
- 11- Mitja Gorenak & Tomi Sindler & Bostjan Brumen : “ The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in The Hotel Industry ” , **Research Papers** , University of Maribor , Faculty of Tourism , May 2019 , Vol. 52, Issue 2, P. 83 .
- 12- Shraddha, A. & Sunil, K. : “ Competency Mapping A Strategic Tool in Managing Employee Performance” , **Op.Cit.** , P. 58 .
- 13- Idamymoon, I. & Norlena, H. : **Development and Application of Competency Model in Manufacturing Operations : An Overview** , ICTOM 04 – The 4th International Conference on Technology and Operations Management , Malaysia, 2012, P. 143 .
- 14- Mokhtarian M.N. : “ A Note on “ Developing Global Manager’s Competencies using the Fuzzy Dematel Method ”

- , **Journal Homepage** : WWW.elsevier.com/locate/eswa,
Department of Industrial Engineering , Islamic Azad
University , Science and Research Branch, Tehran, Iran,
2011, Vol. 38, No. 3, P. 12 .
- 15- Midhat Ali Siddiqui & Sheheryar Mohsin Qureshi &
Muhammad Fahad : “ Building on Technical Competencies
“, **Journal Research Gate** , Department of Industrial and
Manufacturing Engineering , NED University of
Engineering and Technology , Karachi, Pakistan , January
2016 , P. 61 .
- 16- Phyllis Felton Parker : “ Evolving Job Competencies for the
Human Resource Professional in the 21 st Century ” , **Ph.D.** ,
School of Busniess and Technology , Capella University ,
April 2013, Vol. 17, No. 10, PP. 21-22 .
- 17- Nicole Richman, MBA : “ Human Resource Management
and Human Resource Development : Evolution and
Contributions ”, **Journal of Interdisciplinary Leadership**,
George Fox University , November 2015, Vol. 1, No. 2,
P.P. 124-125 .
- 18- Faye R. Jones & Marcia A. Mardis & Jinxuan Ma &
Chandrasah Ambavarapu & Laura, Spears : “ Work-
Integrated Learning (WIL) in Information Technology an
Exploration of Employability Skills Gained from
Internships ” , **Journal is Available on Emerald Insight at**
: www.emeraldinsight.com/2042-3896.htm., College of
Communication and Information , Florida State University ,

Tallahassee, Florida, USA, 13 September 2017, Vol. 7, No.
4, P.P. 395-396 .