



# الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقته بتحسين جداراتهم الوظيفية

## إعداد

**د/ راضي المتولي محمود عبد العزيز**  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بنين-جامعة الأزهر بالقاهرة

**د/ محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه**  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بنين-جامعة الأزهر بالقاهرة

## الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقته بتحسين جداراتهم الوظيفية

محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه، راضي المتولي محمود عبد العزيز

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة-كلية التربية-بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة

البريد الإلكتروني: [mohammedsaad@azhar.edu.eg](mailto:mohammedsaad@azhar.edu.eg)

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بتحسين جداراتهم الوظيفية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، واستخدم البحث المنهج الوصفي، حيث طُبقت استبانة على عينة قوامها (٤٢١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وقد تم استطلاع آراء أفراد العينة من خلال محورين، أولهما: ممارسات الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي: الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية، وثانيهما: الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي: الجدارات الإدارية، والجدارات القيادية، والجدارات التكنولوجية، والجدارات الشخصية، وتوصل البحث إلى أن الدرجة الإجمالية لممارسات الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر (١,٦٠) وبمستوى ضعيفة، كما أن الدرجة الإجمالية لممارسات الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر (١,٧٤) وبمستوى متوسطة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية، وأوصى البحث بتطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بما يضمن قدراتهم على استشرف الأحداث المستقبلية وتحليل المواقف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وضمان ممارستهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الجدارات الوظيفية، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة الأزهر.



---

## Strategic Intelligence Among Heads of Academic Departments at Al-Azhar University and Its Relationship to Improving Their Job Competencies

**Mohammed Saad Abdel Razzaq Abdullah, Rady Almetwally  
Mahmoud Abdel Aziz**

Department of Administration, Planning & Comparative Studies -  
Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo

**Email:** [mohammedsaad@azhar.edu.eg](mailto:mohammedsaad@azhar.edu.eg)

### **Abstract:**

The research aimed to identify the practices of strategic intelligence among heads of academic departments at Al-Azhar University and their relationship to improving their job competencies, from the point of view of faculty members at Al-Azhar University. The research used a descriptive approach, where a questionnaire was applied to a sample of (421) faculty members at Al-Azhar University. The opinions of the study sample members were surveyed through two axes, the first: strategic intelligence practices among heads of academic departments through a set of dimensions, namely: future vision, organized thinking, partnership, motivation, and the second: job competencies of academic department heads through a set of dimensions. These are administrative competencies, leadership competencies, technological competencies, and personal competencies. The research concluded that the total score for the practices of strategic intelligence for the heads of academic departments at Al-Azhar University is (1.60) and at a weak level, and the total score for the practices of job competencies for the heads of academic departments at Al-Azhar University is (1.74). At a moderate level, the research found that there is a strong and statistically significant direct correlation between the average responses of the sample members to practicing the dimensions of strategic intelligence and the dimensions of job competencies. The study recommended developing criteria for selecting heads of academic departments to ensure their ability to anticipate future events, analyze situations, and solve problems in innovative ways. And ensuring that they practice the dimensions of strategic intelligence.

**Keywords:** strategic intelligence, job competencies, heads of academic departments, Al-Azhar University

## مقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات متسارعة على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، وأصبح التغيير وعدم الاستقرار من أهم ثوابت العصر الحالي، تلك التطورات كانت سببًا في وجود أساليب إدارية من شأنها الاهتمام بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته وفهم متطلبات البيئة المحيطة.

وتواجه جميع المؤسسات ومنها الجامعات العديد من التحديات والتطورات أثناء سعيها لأداء أنشطتها، ومن ذلك الزيادة والتنوع في احتياجات المستفيدين منها، وتزايد حدة المنافسة، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة قيادتها وإدارتها على التكيف مع هذه المتغيرات، مما يدفعها نحو البحث عن أنماط جديدة لمواجهة تلك التحديات (Sima, et al., 2020: 1 - 2).

ومن هنا تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence (SI)، كأحد الموارد غير الملموسة والذي يشير إلى النشاط الذهني الذي يعتمد على جمع وتحليل المعلومات في البيئة الاستراتيجية للمؤسسة واستباق وتوقع المخاطر في ظل التغيرات السريعة؛ لرسم الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (Arcos, 2016: 312).

وبما أنَّ الأقسام الأكاديمية هي الوحدة الإجرائية في الهيكل التنظيمي للجامعة، كما أنها القاعدة التي تشكل التنظيم الجامعي ومحوره الأساسي، فمن هنا كان القسم الأكاديمي هو المسؤول عن ترجمة أهداف وسياسات الجامعة إلى ممارسات أكاديمية، وتجديد وإنتاج المعرفة، وعلى ذلك فإن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها الكليات المختلفة داخل الجامعة (عبد الحافظ، ٢٠٠٥: ١٤٥).

ويتحدد أداء القسم الأكاديمي بقدرات واستعدادات رئيس القسم، ورئيس القسم الأكاديمي يمثل القيادة الإدارية والأكاديمية، بما تتضمنه من تعدد في الأدوار والتوجهات والواجبات والمسئوليات ذات الأهمية البالغة، كما يمثل خط الدفاع الأول عن القسم والمتحدث الرسمي عنه في كل المواقف، وكذلك فهو المسؤول عن معظم القرارات الإدارية التي تُتخذ على مستوى الكلية والجامعة (السيسي وعباس، ٢٠٠٤: ٢١٠).

ونظرًا لأهمية الدور الذي يضطلع به رئيس القسم الأكاديمي خاصة في ظل التطورات المتلاحقة التي يتسم بها العصر الحالي، كان لا بد من تطوير الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، بما يمكنهم من التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، والمرونة والتكيف مع المستجدات في بيئة الأعمال، وتكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع المؤسسات المجتمعية، وتحفيز العاملين لدفعهم إلى العمل بجهد وقوة.

### مشكلة البحث:

لكي تقوم الجامعات ومنها جامعة الأزهر بدورها في ظل التطورات السريعة في البيئة المحلية والعالمية، فإن ذلك يتوقف على ما تؤديه القيادات الأكاديمية ومنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية من دور في تطوير هذه الأقسام، ورفع كفاءتها وفعاليتها؛ حيث تتطرق مشكلة البحث من النقاط التالية:

- الحاجة الملحة إلى تقدير كفاءة رؤساء الأقسام في الاضطلاع بأدوارهم وأداء المسئوليات المنوطة بهم قبل تعيينهم؛ إذ أن الواقع الفعلي يشير إلى أن اختيارهم يكون على أساس إنجازاتهم الأكاديمية لا قدراتهم الإدارية، دون إعداد أو تدريب سابق على رئاسة القسم (نصر، ٢٠١٥: ٢١).
- ضعف الرؤية الاستراتيجية، وقلة ارتباط سياسات التحفيز داخل الأقسام بالأداء المتميز، فضلاً عن ندرة تطويرهم لدليل عمل حول معايير التميز داخل الأقسام الأكاديمية (الأشقر، والهنداوي، ٢٠١٧: ٦٠٢).
- ضعف أداء القيادات الأكاديمية لبعض مسئولياتهم، بسبب المركزية الشديدة التي تنتهجها الجامعة وسيادة ثقافة الروتين، الأمر الذي يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف رغبتهم على التجديد والابتكار (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٤٦).
- قلة ممارسات التخطيط فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس لتتواءم مع التطورات العالمية (الأشقر: ٢٠١٩: ١٠٧٠).
- قلة توفير المناخ التنظيمي الذي يكون حافز للإبداع، وتبنيم طرق تفكير تقليدية، ومقاومة بعضهم للتطوير (عريبانو، ٢٠١٧: ٢٠٣).
- ضعف قدرتهم على استخدام الأساليب الاستشرافية من خلال وضع سيناريوهات بديلة للتغلب على المشكلات الطارئة، وتحمل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل (العشماوي والجارية، ٢٠٢٣: ٦٨٧-٦٨٨).

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس: كيف يمكن تحسين الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء الادبيات الإدارية المعاصرة؟

- ما درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر؟
- ما درجة ممارسة أبعاد الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة كلاً من: الذكاء الاستراتيجي والجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية - نوع الكلية - اعتماد الكلية)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتحسين جداراتهم الوظيفية؟
- ما التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي؟

#### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى الكشف عن:

- ما توصلت اليه الادبيات الإدارية المعاصرة حول الذكاء الاستراتيجي، والجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- درجة ممارسة أبعاد الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر.
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي، والجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، والتي تُعزى إلى (الدرجة العلمية - نوع الكلية - اعتماد الكلية)؟
- العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتحسين جداراتهم الوظيفية.
- التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

#### أهمية البحث:

يمكن الإشارة إلى أهمية البحث على المجالين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

### الأهمية النظرية (العلمية):

- إلقاء الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تحسين الجدارات الوظيفية.
- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على حد علم الباحثين. ما يشكل سبباً لهذه الدراسة، وإثراءً للمكتبة العربية في آن واحد.

### الأهمية التطبيقية (العملية):

- قد تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على تنمية ذكائهم الاستراتيجي بما يساهم في تحسين جداراتهم الوظيفية.
- قد تساعد قيادات جامعة الأزهر على تطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بما يضمن قدراتهم على استشراف الأحداث المستقبلية وتحليل المواقف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لوصف الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأيضاً وصف الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم التوصل إلى العلاقة بينهما، واستخدام البحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة قوامها (٤٢١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

### حدود البحث:

يمكن عرض حدود البحث على النحو التالي:

- حدود موضوعية: تتمثل في الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية)، والجدارات الوظيفية بأبعاده (الجدارات الإدارية، والجدارات القيادية، والجدارات التكنولوجية، والجدارات الشخصية).
- حدود مكانية: عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- حدود زمنية: تتحدد بالفترة الزمانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ م.

### مصطلحات البحث:

يُقصد بالذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائيًا بأنه: مجموعة من العمليات والأنشطة التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتنقسم إلى (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية)، من أجل جمع وتحليل معلومات البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية.

كما يُقصد بالجدارات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائيًا بأنها: مجموعة من القدرات والمهارات والسمات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتنقسم إلى جدارات (إدارية وقيادية وتكنولوجية وشخصية)، والتي تؤهلهم لتحقيق الأهداف، وجودة الأداء والتميز الجامعي.

### الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات متعلقة بالذكاء الاستراتيجي، وأخرى متعلقة بالجدارات الوظيفية، ويمكن عرضها على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

— دراسة (عبد السلام ومحمد، ٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط لأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي؛ واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (٥٧) من أعضاء مجالس إدارات وحدات الأزمات والكوارث ببعض كليات جامعة أسيوط، والذي تكون من خمسة أبعاد (استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكات والتحالفات)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة عينة الدراسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى البحث باختيار وتعيين القادة في وحدات الأزمات بناء على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والتي تتيح لهم إمكانية التفكير الشمولي النظمي بمستقبل المؤسسة، كما تتيح له استشراف المستقبل وإدارته والإبداع الاستراتيجي، والقدرة على إدارة الأزمات بطريقة التوجه الاستراتيجي.

— دراسة (منصور، ٢٠٢١) هدفت إلى تحديد دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن للجامعة دور في تحقيق الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، التحفيز) تراوح بين درجة كبيرة ومتوسطة لمعظم العبارات بالأبعاد، ووجد عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الذكاء الاستراتيجي كان من أبرزها ضعف المخصصات المالية، وكثرة أعباء ومهام أعضاء هيئة التدريس، كما وجدت العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها

لتحقيق الذكاء الاستراتيجي ومنها تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير البرامج الدراسية، وتطوير مهارات القيادات، وأوصى البحث بضرورة تزويد القادة بالجامعة بالمعارف الحيوية والضرورية، والاهتمام بتنمية رأس المال الفكري حيث أنه الركيزة الأساسية للتطوير المستقبلي بالجامعات، وأن يكون معيار الذكاء الاستراتيجي من معايير اختيار القيادات الجامعية.

دراسة (Sheri, et al, 2021) هدفت إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإدارة الفعالة للمواهب في المؤسسات الأكاديمية في محافظة دهوك، واعتمد الباحثون على الفرضيتين. الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والإدارة الفعالة للمواهب، والثاني هو أن الذكاء الاستراتيجي له أثر إيجابي على إدارة المواهب في المؤسسات الأكاديمية لمحافظة دهوك، وقد تم تصميم استبانة تصف الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب تم تطبيقها على عينة قوامها (٤٧)، وتوزيعها وتحليلها إحصائياً باستخدام معامل الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي لاختبار صحة فرضية الدراسة، وتوصل البحث إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على تعزيز إدارة المواهب، كما توصي الدراسة المنظمات التي تم اختبارها بإيلاء اهتمام وثيق ومستمر بتعزيز الهياكل الإدارية وأعضاء هيئة التدريس من حيث التفكير النقدي والرؤية المستقبلية.

دراسة (النايف، ٢٠٢١) هدفت إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢١٩) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة والاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وأن هناك اتفاقاً حول قدرة أبعاد الذكاء الاستراتيجي كوسيلة في الاتجاه الصحيح نحو اتخاذ قرارات، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة حائل، وأوصت بالاهتمام بتنمية الذكاء الاستراتيجي كأسلوب للتفكير بالجامعات السعودية لما له من قدرة على فاعلية اتخاذ القرارات، وتنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي كجزء من ثقافة الجامعات السعودية.

دراسة (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020) هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة في الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات طبقت على عينة قوامها (٢٠٠) موظف بالشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى: إن تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت بمستوى متوسط، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق ريادة

الأعمال بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بالتركيز على المبادرة والمخاطرة في اقتناص الفرص وتوسيعها في الأسواق وإبرام الصفقات بين الشركات والتحالفات بما يساعد على تقديم خدمات متميزة بين الشركات الأخرى، ودعم المبادرات الريادية لمدرء الشركات من خلال توفير بيئة عمل تشجع وتستغل الطاقات وتولد الأفكار التي تساهم في إنشاء مشاريع ريادية تقود الشركات إلى النمو والاستمرار.

ثانيًا: دراسات متعلقة بالجدارات الوظيفية:

– دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة وطبقت على عدد (٣٥٨) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات الوظيفية (الأساسية – السلوكية – القيادية - المهنية) بشكل عام، وأوصى البحث بضرورة تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجدارات الوظيفية، حيث تسهم في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وزيادة قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وحث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق الجدارات الوظيفية.

– دراسة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم استطلاع رأي مجموعة من الخبراء عددهم (٢٢) أستاذًا ممن يشغلون الوظائف القيادية بالجامعات ويشاركون في أنشطة الجودة والتطوير، حول الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح للجدارات الوظيفية، يتمثل في: جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي وتهتم بصياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية، وجدارات خاصة بالانجاز وتهتم بالانجاز أكثر من التعامل مع الآخرين، وجدارات خاصة بالحزم التقنية وتهتم بالتعامل مع البرمجيات وتوظيف شبكات المعلومات، وجدارات خاصة بالشخصية السلوكية وتهتم بالتأثير في الآخرين، وجدارات خاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية وتهتم بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وجدارات خاصة بالفعالية الشخصية والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغوط المباشرة.

– دراسة (محمد وعثمان، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام القيادية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق اسبانة على عينة قوامها (٦٩) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر إجمالي الجدارات جاءت بنسبة (٧٥%) وتتمثل في: جدارات متعلقة بالتخطيط وتشمل توفير

الاحتياجات واعداد الخطط، وجدارات متعلقة بالتنظيم وتشمل تحقيق الثقة والعدالة والتحفيز، وجدارات متعلقة بالتوجيه وتشمل توجيه جهود الأعضاء، وجدارات متعلقة بالرقابة وتشمل وضع برنامج رقابي دوري وتطبيق أدوات تقييم الأداء، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين درجة تحقق الجدارات القيادية، ودرجة تحقق العدالة التنظيمية.

- دراسة (Cheng & Tsou, 2016) هدفت إلى تعرف تأثير القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المحتمل توليهم مناصب قيادية في المستقبل ولتحقيق ذلك أهتم البحث بتحليل أبعاد الجدارات الوظيفية وما تشمله من مهارات متنوعة، منها مهارة التخطيط الاستراتيجي، ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة، وأصحاب المصلحة والمؤسسات ذات الصلة، وتم تحليل العلاقة بين امتلاك المديرين للجدارة في القيادة وبين تطوير الأداء القيادي لكل المتعاملين معهم من المديرين في المستوى الإداري الأدنى، لعدد (٢٠) مديرا في هونغ كونج، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة جدا بين امتلاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك على تنمية العاملين.

- دراسة (Adombent & Hoffman, 2013) هدفت إلى التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، من خلال عمل دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجدارات لديهم وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية والتي لها دور فعال في تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: أن ممارسات تكوين الجدارات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي على أهميته ودوره في تعزيز أداء المؤسسات ومساعدتها في تحسن أداؤها؛ حيث يمثل رادار ينبه المؤسسة إلى التهديدات المحيطة بها، كما أكدت نتائج الدراسات المتعلقة بالجدارات الوظيفية على أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها وبقائها من خلال الاستجابة لمتطلبات البيئة.

ويتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات البحث.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه ربط بين الذكاء الاستراتيجي والجدارات الوظيفية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، فضلاً عن اختلاف مجتمع البحث وعينته التي تم التطبيق عليها.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث وبناء أداة البحث (الاستبانة)، فضلاً عن تفسير نتائج البحث.

#### القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

يتم تناول الإطار النظري من خلال ثلاث محاور، وهي: الذكاء الاستراتيجي، والجدارة الوظيفية، واختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:

#### أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الاستراتيجي تاريخ طويل، حيث بدأ ظهور هذا المفهوم في العمليات والجوانب العسكرية ولأول مرة في وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA)؛ حيث تم استخدامه في اتفاقيات الحد من الأسلحة وصناعة القرار الاستراتيجي الذي يشمل ممارسات الأمن القومي (Ahmed et al, 2021:2)، وانتقل هذا المصطلح إلى جميع المؤسسات التي أدركت أهمية الذكاء الاستراتيجي، وظهرت الحاجة إلى البحث عن أنواع جديدة من القادة الذين يتمتعون بشخصيات متميزة وفريدة من نوعها قادرة على النهوض بالمنظمات والوصول إلى أعلى مستوى من التقدم وريادة الأعمال والتميز، خاصة في ظل المنافسة الشديدة. وكما هو الحال مع مفاهيم الإدارة الحديثة، يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز وأهم هذه المفاهيم، حيث يوفر إطاراً عاماً للمنظمة بمنهج متكامل الأبعاد (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020: 29)

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد متخذي القرار في الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية (Abuzaid, 2017: 885)

ويشير الذكاء الاستراتيجي إلى معمارية تجميعية متكاملة للأنواع المختلفة من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الاستراتيجية (الناصر، ٢٠١٨: ١٢٤).

كما يعرف بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة في شكل قابل للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (Ahmadi, et al, 2020: 562)

من خلال ما سبق عرضه يتضح أن البداية الحقيقية لظهور مفهوم الذكاء الاستراتيجي كانت في المؤسسات العسكرية ثم انتقل تدريجياً إلى جميع المؤسسات ومنها

الجامعات، حيث يمثل أداة لمساعدة القيادات الاكاديمية على التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى جمع وتحليل البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي، وكذلك التنبؤ وفهم أين ستكون المؤسسة في السنوات القادمة (Sheri, et al, 2021: 139)، وإيجاد أفضل السبل لموقف المؤسسة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (الناصر، ٢٠١٨: ١٢١)، وبالتالي تقليل مستويات عدم اليقين الموجودة في ظرف معين للوصول إلى قرار استراتيجي معين ومن ثم يعمل على طرح بدائل قابلة للتطبيق تضمن احتمالية أكبر للنجاح في تحقيق الهدف (Marín, 2020: 68) فضلا عن تطوير قدرات جميع العاملين في المؤسسة، وحثهم على قبول التغييرات وتوجيههم نحو تطوير الأنماط السلوكية التنظيمية بغية تحقيق الأهداف.

فالذكاء الاستراتيجي يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك والتعلم الاستراتيجي، ويشكل أداة لتمكين ضمان النجاح الاستراتيجي وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، ومراقبة ما ينفق على عملية البحث والتطوير والاعلانات التنافسية ومقدار التوسعات المحتملة (الجازي، ٢٠٢١: ٤٧)، فهو أداة لبناء منظمات الأعمال في المستقبل، وعامل تطوير المنافسة والابتكار ويساعد في بناء الذاكرة للمنظمة؛ حيث يجعل مديري المؤسسات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أكثر هيكلية وتنظيما، فالذكاء الاستراتيجي يمكن من استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون بين المؤسسات (شعنت والقطار، ٢٠٢٣: ٩٧).

واستنادًا إلى ما سبق يتضح تعدد أهداف الذكاء الاستراتيجي وتنوعها وفقًا للسياق الذي يتم تطبيقه فيها؛ ففي الأقسام الاكاديمية على سبيل المثال يمكن أن يشمل تحقيق النمو المستدام وتحسن الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع والابتكار وتطوير قدرات جميع العاملين بالقسم وتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة ومن ثم تعزيز التنافسية المؤسسية للقسم.

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تشير الدراسات السابقة إلى أن العديد من الباحثين ساهموا في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والتي يمكن ذكر بعض منها على النحو التالي:

جدول (١) أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لبعض الدراسات السابقة

م	الدراسة	الأبعاد
١	الروييلي ٢٠٢٣	الرؤية المستقبلية - التفكير المنظم - الشراكة - الدافعية.
٢	منصور ٢٠٢١	الاستشراف - تفكير النظم - الشراكة - التحفيز.
٣	Alkharabsheh, & Al-Sarayeh, 2022	الاستشراف - التفكير المنظومي - الدافعية - الشراكة.
٤	Sheri, et al, 2021	الاستبصار - الرؤية المستقبلية - التفكير المنظومي - الدافعية - الشراكة.

يتضح من الجدول السابق شبه الاتفاق بين الباحثين حول بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهي الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، الشراكة، ويمكن عرضها بشيء من التفصيل على النحو التالي (Alkharabsheh, & Al-Sarayeh, 2022: 476):

- ١- الاستشراف: يشير الاستشراف إلى القدرة الاستيعابية التي يمتلكها الإنسان، والتي تتيح له النظر في المستقبل واستشرافه، لخلق استجابة تناسب مع الظروف المحتملة.
- ٢- التفكير المنظومي: يعرف التفكير المنظومي بأنه إمكانية تكامل وتحليل العناصر المختلفة، وفهم آليات التفاعل، لتكوين نظام أو صورة واضحة تتعلق بهذه المتغيرات التي يتم تناولها.
- ٣- الدافعية: وهو أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي الأساسية التي يحتاجها القادة التنظيميون لتحفيز الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق التصورات والرؤى المستقبلية، وتحويلها من مجرد خطط واستراتيجيات مفاهيمية إلى إجراءات وأساليب تنفيذية من خلال الاستقصاء. العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين، وتوجيه عواطفهم ومشاعرهم، وإشباع احتياجاتهم لضمان إتمام عملهم على أكمل وجه؛ بفعالية وكفاءة، وبما يؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي العام
- ٤- الشراكة: ينعكس عنصر الشراكة في القدرة التنظيمية على الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنظمات الأخرى، وذلك من خلال إنشاء اتفاقيات وعقود بين منظماتين أو أكثر لتطوير مشروع مشترك أو استثمار فرص العمل باستخدام الموارد المشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح تعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية؛ حيث تنطلق من الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وتحقيق

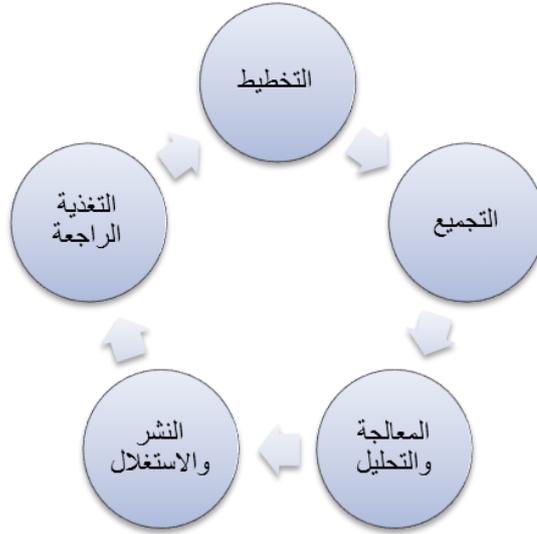
النجاح المستدام؛ فالاستشراف والتفكير المنطومي يمكن من خلالهما رسم الصورة الكاملة للنظام وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى المستقبل المرغوب، وبشكلان معا أداة لتحليل التغيرات التي يمكن أن تؤثر على الأهداف الفردية والمؤسسية، وبالتالي تحفيز الجميع لزيادة دافعيتهم على تحقيق الأهداف المرجوة، فضلا عن تشكيل الشراكات واختيار الشركاء المناسبين من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية للقسم الأكاديمي والكلية والجامعة.

#### دورة الذكاء الاستراتيجي:

تعد دورة الذكاء الاستراتيجي عملية دائرية ومكررة لتحويل البيانات إلى ذكاء مفيد لتحقيق أهداف المستخدم، وتتكون من مجموعة من المراحل التي تحدث بشكل متتابع ودوري، حيث تتفاعل الأدوات والعناصر التي تشارك في توليد المعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار للمستخدم، مع مجالات التأثير المختلفة، هي مراحل التخطيط والجمع والمعالجة والتحليل والنشر والاستغلال والتغذية الراجعة، ويمكن عرضها على النحو التالي (Marín, 2020: 69-70):

- التخطيط: تتكون المرحلة الأولى من دورة الذكاء الاستراتيجي من التخطيط للأعمال، وهذا يترجم إلى تحديد احتياجات العميل، وتحديد المتطلبات ووضع الخطة، لتوليد معلومات معينة بطريقة صحيحة، مع ضرورة توافر هدف محدد، وبناءً عليه يتحدد ما هو مطلوب.
- التجميع: المرحلة الثانية ستكون تلك المتعلقة بجمع البيانات، سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم الانتقال إلى التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، وربطها الأولى، وسيكون من الضروري تحديد مكان (مصادر هذه المعلومات) وكيفية (الإجراءات) التي سيتم الحصول من خلالها على البيانات والمعلومات وبالمثل، يجب أن تكون جميع الخيارات الممكنة لجمع المعلومات قد تم تحديدها مسبقاً، في ضوء الأهداف المرجوة وبعد تقييم الاحتياجات المستقبلية.
- المعالجة والتحليل: المرحلة الثالثة ستكون تحويل المعلومات التي تم جمعها إلى شيء يمكن استخدامه بسهولة أثناء تحليلها، وتحويلها إلى رؤية مستقبلية بعد أن يتم تفسيرها، وهي مهمة ستعتمد إلى حد كبير على قدرات وخبرة المحلل، مع مراعاة أن تلبية جميع التقارير الناتجة عن ذلك للأهداف المحددة أثناء مرحلة التخطيط.
- النشر والاستغلال: المرحلة الرابعة وهي المرحلة التي سيتم فيها نشر المعلومات التي تم الحصول عليها، وتزويد القادة بالشكل النهائي للمعلومات. فإذا لم تصل إليهم في الوقت المناسب، أو لم يتمكنوا من استخدامها، فإن كل ما تم القيام به من خطوات سابقة من تخطيط وتجميع ومعالجة سيكون عديم الفائدة ولن يتم تحقيق الهدف المحدد، مما يؤدي إلى عدم جدوى الجهود المبذولة.

– التغذية الراجعة: ستكون المرحلة النهائية هي المرحلة المقابلة لتقييم العملية ومراقبتها، ويمكن القيام بذلك من خلال التغذية الراجعة المستمرة وتقييم ما إذا كانت العملية قد حققت احتياجات العملاء، أو إعادة تنفيذها إذا كان هناك إخفاقات. ومن بين كل هذه الأنشطة، فإن الأمر هو التحليل الذي يستلزم عمليات معرفية فردية وتنظيمية معقدة، وفي هذا الصدد، تتمثل مهمة التحليل في تطبيق العقلانية في الأمور التي غالبًا ما تكون غامضة ومعقدة وصعبة والتي تتعلق بصانعي القرار الاستراتيجي، وقد يتطلب ذلك أساليب متعددة من التحليل والأدوات والتقنيات، ومعظمها موجود في مجال علم البيانات ومدعوم بالتقنيات الرقمية، للمساعدة في العثور على الإجابات التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرار قدرتها على المنافسة.



شكل (١) دورة الذكاء الاستراتيجي (Fleisher, & Bensoussan, 2015: 11)

يتضح من الشكل السابق أن دورة الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية عملية دائرية ومستمرة للبيانات والمعلومات في سياق العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ حيث تبدأ بالتخطيط وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة، ثم تجميع تلك المعلومات من المصادر المتنوعة، من أجل معالجتها وتحليلها وفهم الاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه الأقسام الأكاديمية مرورًا بنشرها واستغلالها في عملية صنع القرارات وتطبيق الاستراتيجيات، ثم التغذية الراجعة وتقييم ما إذا كانت هناك أوجه قصور ليتم معالجتها لتبدأ الدورة من جديد.

ثانيًا: الجدارات الوظيفية:

ترجع بداية ظهور مصطلح الجدارة Competence إلى عام ١٩٧١م خلال مشكلة واجهت وزارة خارجية أمريكا تتعلق بمواصفات اختيار إحدى الوظائف؛ وهي أن اختبارات

شغلها لم تكن كافية، ومن ثم لجأت إلى (ماك ماكلياند)، ولحل هذه المشكلة طلب قائمتين بأسماء شاغلي هذه الوظيفة؛ حيث تقتصر القائمة الأولى على الموظفين المشهود لهم بالكفاءة، بينما تشمل الثانية الموظفين ذوي الأداء المنخفض، ثم قام بعمل دراسة ميدانية للتعرف على الخصائص المشتركة بين الموظفين ذوي الأداء المتميز، وأطلق على هذه الخصائص لاحقاً اسم نموذج (الجدارة) اللازم لشغل الوظيفة (الصعوب، ٢٠١٧: ١٢)

تعرف الجدارة بأنها القدرة على أداء العمل بكفاءة داخل بيئة العمل، والاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، والتي يمكن من خلالها توضيح الفرق بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال (خاطر، ٢٠١٨: ٢٥)، كما تعرف بأنها القدرة على الأداء الصحيح، وعلى أداء نشاط معين من قبل المسؤولين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (هاشم و السلامية، ٢٠٢٠: ٩١).

وفي ضوء ما سبق فإن الجدارة الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تشير إلى قدرتهم على أداء وظيفتهم بكفاءة وفعالية، وتتضمن المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والالتزام بالعمل.

#### أهمية الجدارات الوظيفية:

تفيد الجدارات الوظيفية المؤسسات من خلال تحسين الأداء العام وزيادة القدرة

التنافسية، وزيادة كفاءة برامج التدريب والتطوير وتحسين عمليات اختيار الموظفين وتقليل معدل التدوير الوظيفي بالمؤسسات (Busch et al , 2005: 95)

كما تهتم إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات بتحليل عناصر الجدارة داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتصميم الوظائف (الملكاوي، ٢٠١٧: ٥٣):

- الاختيار والتعيين: حيث يتم تحديد الجدارات من خلال المهام والأنشطة وترتيبها بحسب الأولوية، وإعطاء وزن نسبي لها، واختيار الشخص المناسب الذي تنطبق عليه.
- الترقية والمسار الوظيفي: يوفر منهج الجدارة المعلومات الصادقة حول احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.
- التدريب والتطوير: توضح الجدارة الفجوة بين ما يتمتع به الفرد من مهارات فعلية وبين ما يحتاج إليه.
- إدارة الأداء: توضح الجدارة المؤشرات الدالة على أداء المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موظفين أصحاب جدارات مرتفعة.

### خصائص الجدارات الوظيفية:

يمكن عرض الخصائص على النحو التالي:

- ١- الخاصية الضمنية: وتعني طرق التصرف أو التفكير لدى أفراد المؤسسة، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة، وتشمل العناصر التالية: (المغربي، ٢٠٢٠: ٤٨ - ٥٣)
  - الدوافع: وتعتبر عن المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين، مثل داف الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
  - الصفات: وتعتبر عن الخصائص المادية لدى الأفراد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي، والمبادرة وتعد صفات المدير الناجح.
  - المعرفة: وتعتبر عن المعلومات التي توجد لدى الشخص في مجال معرفي معين.
  - المفهوم الذاتي: ويعبر عن توجهات الفرد، وقيمه وصورته الذاتية عن نفسه.
  - المهارة: وتعتبر عن القدرة على أداء مهمة معينة سواء كانت ذهنية أو مادية.
  - الاتجاهات: وتعتبر عن استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد.
- ٢- الخاصية السببية:

وتشير إلى أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث أن الجدارات الضمنية يمكن أن تتنبأ بالعمل ونتائجه، حيث أن أداء أي يعمل يبدأ بالدافع (النية) مروراً بالتصرف (السلوك) وانتهاءً بالنتيجة النهائية لأداء العمل.

### ٣- المرجع المعياري:

ويشير إلى أن أنه يمكن التنبؤ من إجابة الشخص لعمل معين أو عدم إجابته، من خلال الرجوع إلى معيار معين، ومن ثم الخاصية لا تشير إلى جدارة إلا إذا ترجمت في سلوك معين، وأدى ذلك إلى حدوث فارق في الأداء، وبالتالي فهي المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على أداء الشخص هل هو جيد أم لا؟

### أنواع الجدارات الوظيفية:

تعددت محاولات الباحثين من خلال الدراسات السابقة حول تصنيف الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وفيما يلي عرض بعض وجهات نظر الباحثين:

جدول (٢) أبعاد الجداريات وفقا لبعض الدراسات السابقة.

م	الدراسة	الأبعاد
١	الغامدي، ٢٠٢٣	الجداريات الأساسية – الجداريات السلوكية – الجداريات القيادية – الجداريات المهنية.
٢	رشاد وعباس، ٢٠٢٠	جداريات التفكير الاستراتيجي – جداريات الإنجاز- جداريات الحزم التقنية (التكنولوجية) – جداريات الحزم الشخصية السلوكية – جداريات المساعدات والخدمات الإنسانية – جداريات الفعالية الشخصية.
٣	محمد وعثمان، ٢٠٢٠	جداريات متعلقة بالتخطيط – جداريات متعلقة بالتنظيم – جداريات متعلقة بالتوجيه – جداريات متعلقة بالرقابة.
٤	McDanil, 2002	جداريات السياق – جداريات المحتوى – جداريات العمليات – جداريات الاتصال.

يتضح من الجدول السابق تعدد تصنيفات الجداريات الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، إلا أن الدراسة الحالية سوف تركز على بعض منها وهي:

#### ١- الجداريات الإدارية:

تتعلق تلك الجداريات بالقدرات والمهارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية على التخطيط للأعمال داخل القسم الأكاديمي من إعداد الخطط الدراسية وإعداد الخطة البحثية وتوفير الاحتياجات التعليمية، والتنظيم والتنسيق بين الموارد بما يضمن أداء المتطلبات الضرورية لتنفيذ الخطط، والتنسيق بين قسمه الأكاديمي والأقسام الأخرى، وتوجيه الجهود داخل القسم الأكاديمي وتطبيق أدوات تقييم الأداء بشكل دوري ومشاركة جميع العاملين في صياغة أسس موضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع.

#### ٢- الجداريات القيادية:

وتتعلق بقدرات ومهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية في التأثير على الآخرين والإرتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا من خلال تفويض بعض السلطات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، وتنمية مشاعر الانتماء المؤسسي لدى جميع العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وتشجيعهم على الابتكار وتحقيق التنافسية والتميز الأكاديمي والاستجابة والمبادرة إلى تنفيذ توجهات التطوير لتحسين العملية التعليمية والبحثية داخل القسم الأكاديمي والكلية.

### ٣- الجدارات التكنولوجية:

وتشير إلى تلك الجدارات المتعلقة بالمعرفة والمهارة التقنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لاستخدام التقنيات التكنولوجية في العمل داخل القسم، من القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة وشبكة المعلومات الدولية وتوظيفها في توثيق كافة أعمال القسم وصناعة القرارات واستثمارها في تقوية سبل التواصل مع أعضاء القسم.

### ٤- الجدارات الشخصية:

وتشير إلى الجدارات المتعلقة ببعض السمات الشخصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومهارته في التواصل مع أعضاء القسم وبناء علاقات طيبة، وقدرته على إدارة الصراعات وإدارة الحوار، وإيمانه بثقافة العمل الجماعي، والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين، والثقة بالنفس والتعبير عن ذلك دون مبالغة.

### متطلبات الجدارات الوظيفية:

تعتبر الجدارات الوظيفية عالية التميز من أهم المؤشرات التي يبني عليها النجاح الوظيفي، ومن أهم المداخل لتعزيز قدرة المؤسسات؛ وبالتالي لابد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها حتى نضمن الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وهي (دياب، ٢٠٢١: ص ٢٥٦- ٢٥٧):

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين على مسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عمليات المؤسسة وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات والنتائج.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء واسس تعويض العاملين وفقا لنتائج الأداء.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها.

ثالثًا: اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:

تنص المادة رقم (١٤٢) من اللائحة التنفيذية للقانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، ولائحته التنفيذية، وكذلك المادة (٥٦) قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، ولائحته التنفيذية، علي أن تعيين رئيس القسم يتم بالأقدمية كما جاء في نص المادتين "يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، كما أن رئيس القسم يعتبر متنجياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية أو المعهد إلا عند النظر في شئون تعيين الأساتذة".

من خلال ما سبق يتبين أن وضع معيار (الأقدمية) يعد أساسياً لإختيار رئيس القسم وتعيينه إنما اعتمد على معيار اخر وهو اسبقية الترقى أو أسبقية الحصول علي درجة الأستاذية والذي يعتمد الاخير اعتماداً كلياً علي الكفاءة في البحث العلمي فقط، وإذا كان هذا المعيار علي درجة كبيرة من الأهمية ولا بد من أخذه في الإعتبار عند إختيار رئيس القسم وتعيينه، إلا أن المُشْرِع قد اغفل الكثير من المعايير والمحكات الاخرى جديرة الصلة بعمل رئيس القسم والتي لا بد من توافرها فيه عند اختياره وتعيينه، ولقد اكدت العديد من الدراسات علي قصور القانون في هذا الجانب من هذه الدراسات.

أن إختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية يتم بالأقدمية ولا يشترط القانون عند تعيينهم توافر الكفايات اللازمة للقيادة من اجل التغيير أو من اجل التميز أو من اجل الجودة، كذلك أغفل القانون مدى قدرة رؤساء الأقسام على صنع القرار، وتكريس العمل الجماعي، وتكوين الفرق، وتبني مفهوم الابتكار، وكذلك القدرة على إستخدام شبكات المعلومات، والوعي بكل نظريات الإدارة وانواعها وغيرها، الامر الذي يفوق الأقدمية بكثير (سليمان، ٢٠٠٥: ٧٣٦)، كما أن تعيين رئيس القسم أو إختياره وفق مهارته في البحث والتدريس هو امر مردود عليه، فليس من الضروري أن من يتفوق في البحث والتدريس يتفوق في تصريف شئون القسم وإدارته، وذلك لأن طبيعة المشكلات التي يصادفها رؤساء الأقسام في أقسامهم قد تكون بعيدة عن مجالات تخصصاتهم العلمية، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة، وكون رئيس القسم عالماً ومعلمًا جيداً لا يضمن كفاءته في إدارة القسم (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٥م: ٨٠).

مما سبق يتبين أن عملية إختيار رئيس القسم وتعيينه تعوق رئيس القسم عن إدارة ثقافة القسم التنظيمية، وذلك لقلّة مراعاتها الجوانب القيادية والادارية والتكنولوجية والشخصية وما يتصل بها من مهارات الإتصال، والتفويض، وكذلك مهارات إدارة الصراع،

وقلة مراعاتها جوانب الابداع الاداري لدي رئيس القسم، وقدرته علي خلق مناخ تنظيمي يتناسب والعمل في القسم، بإعتباره عملاً مهمًا يتضمن أعباء كثيرة ومسؤوليات عديدة.

ولقد حددت المادة (١٤٢) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها مهام رؤساء الأقسام وأدوارهم في الاشراف علي الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لاحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.

وبالنظر للمادة (١٤٢) نجد أنها صنفت الادوار والمهام تصنيفاً عاماً مجرداً من اي تفصيل أو توضيح، ذلك الأمر الذي يؤدي برئيس القسم إلى التخبط وعدم الإلمام بالمهام والادوار المنوط بها، مما يؤدي إلى فشله في القيام برئاسة القسم علي الوجه الذي تتحقق معه أهداف الجامعة.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى دور رئيس القسم كمطور لأعضاء هيئة التدريس ويتفرع هذا الدور الرئيس الي عدة ادوار فرعية منها مساعدة اعضاء هيئة التدريس الجدد في شحذ مهاراتهم التدريسية والبحثية، وخلق مناخ حافز داعم للتعلم والنمو داخل القسم، وفتح قنوات اتصال بين جميع العاملين بالقسم، وتشجيع أعضاء القسم علي اتقان مهارات استخدام التكنولوجيا، وتشجيع أعضاء القسم ايضاً علي الاطلاع علي القضايا والأحداث الثقافية والمجتمعية والاقتصادية (محمد، ٢٠٠٩: ٨٤٦-٨٤٨).

#### القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يركز الإطار الميداني للبحث على بناء الأداة المستخدمة فيه، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها، وعرض نتائج البحث وتفسيرها وذلك كما يلي:

#### أولاً: بناء أداة البحث:

صمم الباحثان استبانة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى ممارسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي)؟
٢. ما مستوى ممارسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الجدارات الوظيفية)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لـ (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية- نوع الكلية- اعتماد الكلية)؟

٤. هل توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وتحسين جداراتهم الوظيفية؟

وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

١. أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الإطار النظري، من أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وأبعاد للجدارات الوظيفية، وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.

٢. عرض الباحثان الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على بعض السادة المحكمين والذين بلغ عددهم إحدى عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللإستبانة ككل، والوقوف أيضاً على مناسبة صياغة كل عبارة.

وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات الواردة بالاستبانة، وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%. ومن خلال ذلك اطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

٣. تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزءان، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: درجته العلمية، ونوع كليته، واعتماد الكلية، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك.

أما الجزء الثاني فتكون من (٥٢) عبارة، كما في الجدول الآتي:

جدول (٣) وصف أداة الدراسة

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي أداة الدراسة
المحور الأول: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمعايير الذكاء الاستراتيجي	البعد الأول: الرؤية المستقبلية البعد الثاني: التفكير المنظم البعد الثالث: الشراكة	٧ ٦ ٥	٢٤	٥٢
المحور الثاني: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات الوظيفية	البعد الرابع: الدافعية أولاً: الجدارات الإدارية ثانياً: الجدارات القيادية ثالثاً: الجدارات التكنولوجية رابعاً: الجدارات الشخصية	٦ ٩ ٩ ٥ ٥	٢٨	

٤. لفحص صدق المحتوى (أو صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للمحور الأول من الاستبانة والذي يتناول (مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي)، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والأبعاد الأخرى في نفس المحور، والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٣٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة كعينة استطلاعية، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الأول من الاستبانة:

جدول (٤) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (أبعاد المحور الأول: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (اجمالي البعد الذي تنتمي له)

المحور الأول: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

البعد الأول: الرؤية المستقبلية	البعد الثاني: التفكير المنظم	البعد الثالث: المشاركة	البعد الرابع: الدافعية
رقم ١	رقم ١	رقم ١	رقم ١
معامل الارتباط ٠,٦٨	معامل الارتباط ٠,٩١	معامل الارتباط ٠,٩٠	معامل الارتباط ٠,٨٧
رقم ٢	رقم ٢	رقم ٢	رقم ٢
معامل الارتباط ٠,٧٢	معامل الارتباط ٠,٧٦	معامل الارتباط ٠,٩٦	معامل الارتباط ٠,٨٦
رقم ٣	رقم ٣	رقم ٣	رقم ٣
معامل الارتباط ٠,٩٤	معامل الارتباط ٠,٨٨	معامل الارتباط ٠,٩٨	معامل الارتباط ٠,٨٧
رقم ٤	رقم ٤	رقم ٤	رقم ٤
معامل الارتباط ٠,٩٥	معامل الارتباط ٠,٩٠	معامل الارتباط ٠,٩٢	معامل الارتباط ٠,٧٩
رقم ٥	رقم ٥	رقم ٥	رقم ٥
معامل الارتباط ٠,٩٥	معامل الارتباط ٠,٨٩	معامل الارتباط ٠,٦٤	معامل الارتباط ٠,٨٤
رقم ٦	رقم ٦	رقم ٦	رقم ٦
معامل الارتباط ٠,٦٦	معامل الارتباط ٠,٧٩		معامل الارتباط ٠,٨٧
رقم ٧			
معامل الارتباط ٠,٩٥			

يُبين الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٨) و(٠,٦٤)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد (المحور الأول: مستوى ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (اجمالي الابعاد الأخرى، وإجمالي المحور)

الابعاد وجمالي المحور الأول	اجمالي المحور الأول الذكاء الاستراتيجي	أولاً: الرؤية المستقبلية	ثانياً: التفكير المنظم	ثالثاً: الشراكة الدافعية	رابعاً: الدافعية
اجمالي المحور الأول الذكاء الاستراتيجي	معامل الارتباط	٠,٩٠	٠,٩٧	٠,٩٦	٠,٧٧
أولاً: الرؤية المستقبلية	معامل الارتباط	١	٠,٩٥	٠,٩١	٠,٨٢
ثانياً: التفكير المنظم	معامل الارتباط	٠,٩٠	١	٠,٩٠	٠,٨٩
ثالثاً: الشراكة الدافعية	معامل الارتباط	٠,٩٧	٠,٩٦	١	٠,٨٩
رابعاً: الدافعية	معامل الارتباط	٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٨٩	١

يُشير الجدول السابق أن جميع ابعاد المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالابعاد الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٧) وبين (٠,٧٧)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

٥. للتحقق من صدق المحتوى (أو صدق الاتساق الداخلي) للمحور الثاني من الاستبانة والذي يهتم (بمستوى ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات الوظيفية) تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد المحور والابعاد الأخرى في نفس المحور، والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٣٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وتوضيح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الثاني من الاستبانة:

جدول (٦) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (ابعاد المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (اجمالي البعد الذي تنتهي له)

المحور الثاني: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات الوظيفية

أولاً: الجدارات الإدارية	ثانياً: الجدارات القيادية	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	رابعاً: الجدارات الشخصية
رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة
١	١	١	١
٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥
٦	٦		
٧	٧		
٨	٨		
٩	٩		

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٧) وبين (٠,٦١)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد (المحور الثاني: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الخاصة بالجدارات الوظيفية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (اجمالي الأبعاد الأخرى، وإجمالي المحور)

الابعاد واجمالي المحور الثاني	اجمالي المحور الثاني الجدارات	أولاً: الجدارات الإدارية	ثانياً: الجدارات القيادية	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	رابعاً: الجدارات الشخصية
اجمالي المحور الثاني	١	٠,٩٥	٠,٩٦	٠,٩١	٠,٨٨
الدلالة		٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١
أولاً: الجدارات الإدارية	١		٠,٨٥	٠,٩٢	٠,٩٢
الدلالة			٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١

اجمالي المحور الثاني الجدارات	أولاً: الجدارات الإدارية	ثانياً: الجدارات القيادية	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	رابعاً: الجدارات الشخصية
معامل الارتباط	١	٠,٩٣	٠,٩١	
الدلالة		٠,٠١	٠,٠١	
معامل الارتباط		١	٠,٨٩	
الدلالة			٠,٠١	
معامل الارتباط				١
الدلالة				

بمطالعة الجدول السابق يتبين أن جميع ابعاد المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالأبعاد الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٦) و(٠,٨٥)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

٦. للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson, 2013, 171)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة، إضافة إلى قيام الباحثان بحساب الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي للثبات (رسلان علاء الدين، ٢٠٢٠، ٣٣)، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (٨) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق والثبات	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: مستوى ممارسة	البعد الأول: الرؤية المستقبلية	٧	٠,٩٣	٠,٩٦	
رؤساء الاقسام	البعد الثاني: التفكير المنظم	٦	٠,٩١	٠,٩٥	
الاكاديمية بجامعة الأزهر لمعايير الذكاء الاستراتيجي	البعد الثالث: الشراكة	٥	٠,٨٥	٠,٩٢	مرتفع
	البعد الرابع: الدافعية	٦	٠,٩٠	٠,٩٥	
المحور الثاني: مستوى ممارسة	اجمالي المحور الأول	٢٤	٠,٩١	٠,٩٥	
	أولاً: الجدارات الإدارية	٩	٠,٨٨	٠,٩٤	
	ثانياً: الجدارات القيادية	٩	٠,٩٢	٠,٩٦	

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الثبات والصدق	مستوى الثبات
رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	٥	٠,٨٩	٠,٩٤	
الأزهر للجدارات الوظيفية	رابعاً: الجدارات الشخصية اجمالي المحور الثاني	٥ ٢٨	٠,٩٧ ٠,٩١	٠,٩٨ ٠,٩٥	
اجمالي الاستبانة		٥٢	٠,٩٣	٠,٩٦	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات محوري الاستبانة سواءً الخاص بالذكاء الاستراتيجي أو بالجدارات الوظيفية وكل بعد من أبعادها مرتفعة، حيث تراوحت فيما بين (٠,٩٧، ٠,٨٥)، كما جاء الثبات لإجمالي الاستبانة بدرجة مقدارها (٠,٩٣)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠,٦٠ إلى ٠,٧٠) يكون عالياً (محمود أحمد أبو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي، ٢٠٢٠م، ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لمحوري الاستبانة وكل بعد من أبعادها والتي تراوحت فيما بين (٠,٩٨، ٠,٩٢)، في حين جاء الصدق الإجمالي للاستبانة بدرجة مقدارها (٠,٩٦).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قاما الباحثان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمدا على تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 10: 2002) للوقوف على الحد الأدنى للعينة.

وتكون المجتمع الذي اختيرت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الموجودين بجامعة الأزهر بالقاهرة للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٣م، والبالغ عددهم (٦٦٢٨) عضواً مقسمين إلى (٤٢٢٣) عاملين، و(٢٤٠٥) متفرغين (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢/٢٣)، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع وبلغت (٣٦٣) عضواً، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحثان بعد التطبيق وهو (٤٢١) وهو عدد عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٩) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية	نوع الكلية	العدد	النسبة المئوية	اعتماد الكلية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	١٤٨	٣٥,١	نظرية	٢٧٩	٦٦,٣	معتمدة	١٧٥	٤١,٦
أستاذ مساعد	١٣٥	٣٢,١	عملية	١٤٢	٣٣,٧	غير معتمدة	٢٤٦	٥٨,٤
مدرس	١٣٨	٣٢,٨	الاجمالي	٤٢١	١٠٠	الاجمالي	٤٢١	١٠٠
الإجمالي	٤٢١	١٠٠						

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$ - chronbach coefficient واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق الذاتي حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات).
- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي؛ للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث يبلغ المدى الخاص باستجابة (كبيرة) من ٢,٣٤ إلى ٣,٠، ولاستجابة (متوسطة) من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣، ولاستجابة (ضعيفة) من ١ إلى ١,٦٦، واستخدمت الدراسة المتوسط الحسابي في حساب الوزن النسبي لمحاور الاستبانة الحالية والمتعلقة بمستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ولأبعاد الجدارات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بغرض ترتيب المحاور والابعاد بالنسبة لبعضها، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني فيما يتعلق بإجمالي المحاور والابعاد.
- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة (X2) Chi square test for goodness of fit ويستخدم للمقارنة بين (التكرارات) لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة، واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (ضعيفة - متوسطة - كبيرة)، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني، فيما يتعلق بعبارات كل محور.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه 1-way ANOVA test يهدف للمقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠,٠٥) أو التي تقل عنها أساساً للحكم

بوجود فروق، في حين إذا زادت الدلالة عن القيمة (0,05) فإن ذلك يكون أساساً للحكم بعدم وجود فروق، وفي حالة وجود فروق يتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة العلمية (مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ)، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والرابع فيما يتعلق بهذا المتغير من متغيرات الدراسة.

- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير نوع الكلية (نظرية-عملية)، واعتماد الكلية (معتمدة – غير معتمدة)، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والرابع فيما يتعلق بهذه المتغيرات من متغيرات الدراسة.

- استخدم الباحثان أيضاً معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، وتحسين الجدارات الوظيفية، كما استخدم الباحثان معامل الانحدار الخطي البسيط بطريقة (enter)؛ للوقوف على مستوى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين الجدارات الوظيفية، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس.

- استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوى (0,05) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.

- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام ٢٠١٩م.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

ويمكن عرضها وفقاً للترتيب التالي:

١- النتائج الإجمالية الخاصة بمستوى (ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ل) الأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ولأبعاد الجدارات الوظيفية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة القسم الثالث والخاص بالجزء الميداني للبحث، والذي يركز على تحديد مستوى (ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ل) (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لإجمالي أبعاد ومحوري الاستبانة كما بالجدول الآتي:

جدول (١٠) الأوزان النسبية لإجمالي أبعاد ومحوري الاستبانة

الترتيب	مستوى الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور والابعاد
٣	ضعيفة	١,٥٠	٠,٦٢	١٠,٤٧	أولاً: الرؤية المستقبلية
١	متوسطة	١,٩٨	٠,٦٩	١١,٩٠	ثانياً: التفكير المنظم
٢	ضعيفة	١,٥٤	٠,٨١	٧,٧١	ثالثاً: الشراكة
٤	ضعيفة	١,٣٩	٠,٥٤	٨,٣٣	رابعاً: الدافعية
	ضعيفة	١,٦٠	٠,٦٤	٣٨,٤١	اجمالي المحور الاول الذكاء الاستراتيجي
١	متوسطة	٢,٠٤	٠,٤٣	١٨,٣٧	أولاً: الجدارات الإدارية
٤	ضعيفة	١,٥٠	٠,٦٠	١٣,٥٤	ثانياً: الجدارات القيادية
٣	متوسطة	١,٦٨	٠,٧٤	٨,٣٩	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية
٢	متوسطة	١,٧٠	٠,٦٩	٨,٤٩	رابعاً: الجدارات الشخصية
	متوسطة	١,٧٤	٠,٥٧	٤٨,٧٩	اجمالي المحور الثاني الجدارات

باستقراء التحليل الموجود في الجدول السابق نجد أن مستوى ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (ككل)، من وجهة نظر أفراد العينة جاء (ضعيفاً)، حيث بلغ الوزن النسبي له (١,٦٠) أي أن مستوى ممارسة ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر غير مرضٍ، والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عالياً ويرقى لما هو مطلوب؛ وقد يكون السبب وراء ذلك هو قلة تفكير رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر بالطريقة المميزة التي يحتاجها رئيس القسم الذي يمكن أن يطلق عليه لقب المفكر الاستراتيجي، نظراً لقلّة تفكيرهم الشمولي بالمستقبل وقلّة قدرتهم على مواجهة حالات عدم التأكد، وندرة المعلومات التي يمتلكونها عن المستقبل، مما يجعل فهمهم بمتطلبات البيئة المحيطة وبحثهم عن أفضل السبل والامكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز لأقسامهم الاكاديمية من خلال التفوق على الأقسام الاكاديمية المناظرة في الكليات والجامعات الأخرى يحتاج لبذل مزيد من الجهد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العثمانة والبطاينة، ٢٠٢٢: ٨٥)، حيث توصلت إلى ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.

كما تختلف ايضاً مع نتيجة دراسة (Alobidyeen & Al-Rawashdeh 2020)، والتي توصلت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز كانت بمستوى متوسط.

كما يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاءت بدرجة (ضعيفة)، ماعدا البعد الثاني: التفكير المنظم فقد جاء بدرجة (متوسطة)، وهذا أمر منطقي؛ قد يرجع إلى قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر بسبب خبرتهم في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع على جمع المعلومات المتعلقة بمستوى تحقيق الأهداف المرجوة من القسم، ودمجها وربطها ببعضها أكثر من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها، ثم تقييمها من حيث علاقتها بأداء القسم ككل ونجاحه في مواجهة التغييرات، ومحاولة الاستفادة من هذه العمليات ككل في الوصول إلى تميز القسم عن الأقسام المناظرة، إلا أن كل ذلك في واقع الأمر يحتاج لمزيد من الجهد حتى ترتقى الممارسة من المستوى المتوسط إلى العالي.

بينما يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات الوظيفية ككل من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (١,٧٤)، وهي درجة متوسطة؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن المعيار الرئيس والجدارة الأساسية التي يتم تعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وفقاً لها ترتبط بالاعتماد على (الأقدمية)، وهو الأمر الذي يتعلق بأسبقية الترقى أو أسبقية الحصول على درجة الأستاذية والذي يعتمد اعتماداً كلياً على الكفاءة في البحث العلمي فقط، وهو الأمر الذي لا يناسب الظروف الحالية في البيئة المحلية والدولية نظراً للتحديات العديدة التي تواجهها، سواءً كانت تتعلق بثورة الاتصالات والمعلومات أو تطبيق مؤشرات التصنيفات العالمية المتنوعة أو تدويل التعليم الجامعي؛ بما يُشير إلى حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لامتلاك مزيد من الجدارات التي تمكنهم بالعمل في بيئة مليئة بالتنافسية، وتجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكليات والجامعة، وتطوير الأقسام التي يديرونها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مداوي ومحمد، ٢٠٢٠: ١٦٣)، والتي أشارت إلى أن مستوى موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد جاء متوسطاً، ويتطلب زيادة تحسين الواقع.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الجدارات الوظيفية جاءت بدرجة (متوسطة) وجاءت في مقدمتها الجدارات الإدارية، ماعدا الجدارات القيادية فقد جاء بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر بالجوانب الإدارية وتسيير العمل اليومي وصنع القرار واتخاذ والتخطيط والتنظيم، وإهمال الجوانب القيادية التي تتعلق بتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم على الابتكار في الأبحاث العلمية وتقديم يد العون لهم في ضوء الإمكانيات المتاحة والخبرة التي يمتلكها رئيس القسم بما ينهي مشاعر الانتماء المؤسسي لديهم.

٢- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ل

(أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية-نوع الكلية-اعتماد الكلية):

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة القسم الثالث والخاص بالجزء الميداني للبحث، والذي يتعلق بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لـ (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية)، والتي تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية-نوع الكلية-اعتماد الكلية)، قام الباحثان بحساب القيمة الفائية، والقيمة التائية لأبعاد ومحوري الاستبانة كما بالبنود التالية:

(١-٢) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لـ (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية)، والتي تُعزى لاختلاف متغير الدرجة العلمية:

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١١) الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحاور والمعايير	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
أولاً: الرؤية المستقبلية	أستاذ	١٤٨	١٥,٩	٠,٤٢	٢,٢٧	٧٥,٧%	٧٨٩,٩	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٨,٧	٠,٢٧	١,٢٤	٤١,٣%		
	مدرس	١٣٨	٧,٠	٠,٢٢	١,٠٠	٣٣,٣%		
ثانياً: التفكير المنظم	أستاذ	١٤٨	١٦,٨	٠,٢٣	٢,٨٠	٩٣,٣%	١٧٣٦,٤	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	١١,٧	٠,٦٢	١,٩٤	٦٤,٧%		
	مدرس	١٣٨	٧,٦	٠,١٠	١,٢٦	٤٢,٢%		
ثالثاً: المشاركة	أستاذ	١٤٨	١٢,٨	٠,٦٩	٢,٥٦	٨٥,٣%	٦٧٦,٠	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٥,٥	٠,١٠	١,١٠	٣٦,٧%		
	مدرس	١٣٨	٥,٠	٠,٠١	١,٠٠	٣٣,٣%		
رابعاً: الدافعية	أستاذ	١٤٨	١٢,٢	٠,٤٨	٢,٠٣	٦٧,٧%	٥٠٩,٢	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٧,٠	٠,١٧	١,١٦	٣٨,٧%		
	مدرس	١٣٨	٦,٠	٠,٠١	١,٠٠	٣٣,٣%		
اجمالي المحور الاول الذكاء الاستراتيجي	أستاذ	١٤٨	٥٧,٧	٠,٤٠	٢,٤٠	٨٠,٠%	١٠٨٢,٣	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٣٢,٨	٠,٢٦	١,٣٧	٤٥,٧%		
مدرس	١٣٨	٢٥,٦	٠,٠٢	١,٠٦	٣٥,٣%			

المحاور والمعايير	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الإحصائية	الدلالة
أولاً: الجدارات الإدارية	أستاذ	١٤٨	١٧,٣	٠,٩٤	١,٩٢	%٦٤,٠	٨٧٦,٦	٠,٠١	
	أستاذ مساعد	١٣٥	٢١,٤	٠,١١	٢,٣٨	%٧٩,٣			
ثانياً: الجدارات القيادية	مدرس	١٣٨	١٦,٧	٠,٣٨	١,٨٥	%٦١,٧	٦١٢,٤	٠,٠١	
	أستاذ	١٤٨	١٧,٥	٠,٨٧	١,٩٥	%٦٥,٠			
ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	أستاذ مساعد	١٣٥	١٢,٩	٠,١٧	١,٤٣	%٤٧,٧	٢٤٣٩,٤	٠,٠١	
	مدرس	١٣٨	١٠,٤	٠,٠٨	١,١٦	%٣٨,٧			
رابعاً: الجدارات الشخصية	أستاذ	١٤٨	١١,٩	٠,٨٤	٢,٣٨	%٧٩,٣	١٦٦٠,٢	٠,٠١	
	أستاذ مساعد	١٣٥	٨,٣	٠,١٩	١,٦٧	%٥٥,٧			
اجمالي المحور الثاني	مدرس	١٣٨	٥,٢	٠,١١	١,٠٤	%٣٤,٧	١٣٧١,٨	٠,٠١	
	أستاذ	١٤٨	١٠,٤	٠,٩٢	٢,٠٩	%٦٩,٧			
الجدارات	أستاذ مساعد	١٣٥	٩,٧	٠,١٥	١,٩٥	%٦٥,٠	١٣٧١,٨	٠,٠١	
	مدرس	١٣٨	٥,٥	٠,١٥	١,١١	%٣٧,٠			
الجدارات	أستاذ	١٤٨	٥٧,١	٠,٧٦	٢,٠٤	%٦٨	١٣٧١,٨	٠,٠١	
	أستاذ مساعد	١٣٥	٥٢,٣	٠,١٤	١,٨٧	%٦٢,٣			
الجدارات	مدرس	١٣٨	٣٧,٨	٠,١٧	١,٣٥	%٤٥	١٣٧١,٨	٠,٠١	
	أستاذ مساعد	١٣٥	٣٧,٨	٠,١٧	١,٣٥	%٤٥			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير الدرجة العلمية لصالح درجة (أستاذ)، وكذلك أيضاً فيما يتعلق بجميع ابعاد هذا المحور؛ حيث بلغت قيمة الفاء (١,٠٨٢,٣)، وبلغ الوزن النسبي لدرجة أستاذ (٢,٤٠) وهو أكبر من الأوزان النسبية للفئات الأخرى، ويُشير ذلك إلى أن ممارسات الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تتم على أرض الواقع من وجهة نظر (الاساتذة) بشكل أكبر مقارنة بأراء غيرهم في الدرجات العلمية الأخرى؛ وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية رؤساء الأقسام هم من فئة أستاذ وبالتالي كان هناك رغبة من هذه الفئة لبيان أن هناك عملية مستمرة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية لإنتاج الذكاء ذي القيمة الاستراتيجية في الأقسام بشكل كبير، وأنهم كصناع قرار في القسم يقومون بجمع المعلومات المحدثة بشكل مستمر بما يُمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل بها الأقسام الأكاديمية، كما أنهم يقومون بتحليل المعلومات محاولة منهم للتنبؤ بالمستقبل من أجل صنع القرارات التي تواكب المدى البعيد بما يجعل القسم الأكاديمي يتسم بالتميز.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النايف، ٢٠٢١: ٨١)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد الدراسة على المحور الإجمالي للذكاء الاستراتيجي وذلك باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح افراد الدراسة من المحاضرين.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي محور الجدارات الوظيفية بحسب متغير (الدرجة العلمية) لصالح درجة (أستاذ)؛ وكذلك أيضاً فيما يتعلق بجميع ابعاد هذا المحور ما عدا البعد الأول: الجدارات الإدارية، حيث بلغت قيمة الفاء (١٣٧١,٨)، وبلغ الوزن النسبي لفئة أستاذ (٢,٠٤)، وهو أكبر من الاوزان النسبية للفئات الاخرى؛ ويُشير ذلك إلى أن امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للجدارات الوظيفية من وجهة نظر (الاساتذة) متحقق بشكل أكبر مقارنة بأراء غيرهم في الدرجات العلمية الأخرى؛ وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية المناصب القيادية ومنها رئاسة القسم الأكاديمي تكون من فئة أستاذ، وبالتالي هم يرون ان زملائهم من نفس الدرجة يمتلكون القدرة والمهارة المناسبة في أداء عملهم المتعلق برئاسة القسم، فهم يعملون بأكبر قدر ممكن من الدقة بما يمكنهم من تحقيق معدلات أداء عالية بالقسم الأكاديمي تتفوق وتتميز عن المعدلات العادية وعن زملائهم في الأقسام المناظرة في الكليات والجامعات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣: ١٦٩)، والتي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد الدراسة على المحور الإجمالي للجدارات وذلك باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح افراد الدراسة من الأساتذة.

(٢-٢) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لـ (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) التي تعزى لاختلاف متغير نوع الكلية:

ويُظهر الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (١٢) الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) تبعاً لمتغير نوع الكلية

المحاور والمعايير	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الأهمية	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
أولاً: الرؤية المستقبلية	نظرية	٢٧٩	١٠,٤٣	٣,٥	١,٤٩	٤٩,٧ %	٠,٢	٠,٨٦
	عملية	١٤٢	١٠,٥٣	٥,٧	١,٥٠	٥٠,١ %		
ثانياً: التفكير المنظم	نظرية	٢٧٩	١٢,٥٣	٤,٢	٢,٠٩	٦٩,٦ %	٤,٠	٠,٠١
	عملية	١٤٢	١٠,٦٨	٤,٦	١,٧٨	٥٩,٣ %		
ثالثاً: الشراكة	نظرية	٢٧٩	٧,٦٥	٣,٨	١,٥٣	٥١ %	٠,٤	٠,٧٠

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الكلية	المحاور والمعايير
٠,٠٥	٢,٠	٥٢,١ %	١,٥٦	٤,٥	٧,٨٢	١٤٢	عملية	رابعاً: الدافعية
		٤٤,٨ %	١,٣٤	٢,١	٨,٠٦	٢٧٩	نظرية	
		٤٩,٣ %	١,٤٨	٤,٧	٨,٨٧	١٤٢	عملية	
٠,٦٧	٠,٤	٥٣,٧ %	١,٦١	١٢,٦	٣٨,٦٧	٢٧٩	نظرية	اجمالي المحور الاول الذكاء الاستراتيجي
		٥٢,٦ %	١,٥٨	١٩,٤	٣٧,٨٩	١٤٢	عملية	
٠,٠١	٣,٣	٦٥,٩ %	١,٩٨	٦,١	١٧,٧٩	٢٧٩	نظرية	اولاً: الجدارات الإدارية
		٧٢,٣ %	٢,١٧	٤,٥	١٩,٥١	١٤٢	عملية	
٠,٠١	٣,٧	٤٧,١ %	١,٤١	٤,٢	١٢,٧٣	٢٧٩	نظرية	ثانياً: الجدارات القيادية
		٥٦,٠ %	١,٦٨	٧,٢	١٥,١٣	١٤٢	عملية	
٠,٠١	٤,٥	٥٩,٩ %	١,٨٠	٣,٤	٨,٩٩	٢٧٩	نظرية	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية
		٤٨,١ %	١,٤٤	٤,١	٧,٢١	١٤٢	عملية	
٠,٢٣	١,٢	٥٧,٧ %	١,٧٣	٣,٠	٨,٦٥	٢٧٩	نظرية	رابعاً: الجدارات الشخصية
		٥٤,٥ %	١,٦٣	٤,٣	٨,١٧	١٤٢	عملية	
٠,٢٨	١,١	٥٧,٣ %	١,٧٢	١٣,٥	٤٨,١٦	٢٧٩	نظرية	اجمالي المحور الثاني الجدارات
		٥٩,٥ %	١,٧٩	١٧,٩	٥٠,٠١	١٤٢	عملية	

باستقراء الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير (نوع الكلية)، وكذلك أيضاً فيما يتعلق بجميع ابعاد هذا المحور ما عدا البعد الثاني الخاص بالتفكير المنظم والبعد الرابع الخاص بالدافعية، حيث بلغت قيمة التاء (٠,٤)، بدلالة قدرها (٠,٦٧)؛ وقد يكون السبب في ذلك اعتماد رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر سواءً النظرية أو العملية على نفس القانون المنظم للعمل وهو قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م

وتعديلاتة، والذي يُبين أن عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية هو عمل ذو شقين يتعلق الأول بتسيير العمل الإداري داخل القسم وتطويره، في حين يتعلق الشق الثاني بالعمل الأكاديمي وتطويره، مما جعل الممارسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي التي تتم في كل الكليات متقاربة إلى حد ما ولا يوجد بينها فروق كبيرة.

كما يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محور الجدارات الوظيفية بحسب متغير (نوع الكلية)، وكذلك أيضاً فيما يتعلق بالبعد الرابع الخاص بالجدارات الشخصية، حيث بلغت قيمة التواء (١,١)، بدلالة قدرها (٠,٢٨)؛ وقد يكون السبب في ذلك عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر سواءً النظرية أو العملية تحت مظلة بيئة تنظيمية واحدة لبرامج التنمية المهنية المقدمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، مما جعل هناك تقارب كبير في إجمالي الجدارات الوظيفية التي يمتلكونها.

(٣-٢) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لـ (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية)، والتي تعزى لاختلاف متغير اعتماد الكلية:

ويتم تناول ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٣) الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الجدارات الوظيفية) تبعاً لمتغير اعتماد الكلية

المحاور والمعايير	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التواء الإحصائية	الدلالة
أولاً: الرؤية المستقبلية	معتمدة	١٧٥	١٤,٨	٠,٤٨	٢,١١	٧٠,٣%	٠,٠١	٢٧,٧
	غير معتمدة	٢٤٦	٧,٤	٠,١٧	١,٠٦	٣٥,٣%		
ثانياً: التفكير المنظم	معتمدة	١٧٥	١٥,٩	٠,٣٧	٢,٦٤	٨٨,٠%	٠,٠١	٣٩,٧
	غير معتمدة	٢٤٦	٩,١	٠,٥٦	١,٥١	٥٠,٣%		
ثالثاً: الشراكة	معتمدة	١٧٥	١١,٣	٠,٨٢	٢,٢٧	٧٥,٧%	٠,٠١	٢٠,٠
	غير معتمدة	٢٤٦	٥,١	٠,٠٦	١,٠٢	٣٤,٠%		
رابعاً: الدافعية	معتمدة	١٧٥	١١,٣	٠,٥١	١,٨٨	٦٢,٧%	٠,٠١	٢١,٥
	غير معتمدة	٢٤٦	٦,٢	٠,١١	١,٠٤	٣٤,٧%		
إجمالي المحور الأول الذكاء الاستراتيجي	معتمدة	١٧٥	٥٣,٣	٠,٥٠	٢,٢٢	٧٤%	٠,٠١	٢٨,٢
	غير معتمدة	٢٤٦	٢٧,٨	٠,٢١	١,١٦	٣٨,٧%		
أولاً: الجدارات الإدارية	معتمدة	١٧٥	١٨,٣	٠,٨٦	٢,٠٣	٦٧,٧%	٠,٠١	٢٧,١
	غير معتمدة	٢٤٦	١٨,٤	٠,٣٩	٢,٠٥	٦٨,٣%		

المحاور والمعايير	اعتماد الكلية معمدة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
ثانياً: الجدارات القيادية	معمدة غير معمدة	١٧٥ ٢٤٦	١٦,٩ ١١,١	٠,٧٩ ٠,١٤	١,٨٨ ١,٢٤	٦٢,٧% ٤١,٣%	٢٣,٦	٠,٠١
ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	معمدة غير معمدة	١٧٥ ٢٤٦	١١,٣ ٦,٣	٠,٧٨ ٠,٣٢	٢,٢٦ ١,٢٧	٧٥,٣% ٤٢,٣%	٣١,٤	٠,٠١
رابعاً: الجدارات الشخصية	معمدة غير معمدة	١٧٥ ٢٤٦	١٠,٥ ٧,١	٠,٨٢ ٠,٤١	٢,٠٩ ١,٤٢	٦٩,٧% ٤٧,٣%	٢٨,٨	٠,٠١
اجمالي المحور الثاني الجدارات	معمدة غير معمدة	١٧٥ ٢٤٦	٥٦,٩ ٤٣,٠	٠,٦٧ ٠,٢٨	٢,٠٣ ١,٥٤	٦٧,٧% ٥١,٣%	٢٩,٤	٠,٠١

يُشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير (اعتماد الكلية) لصالح الكليات (المعمدة)، وكذلك الأمر في جميع الأبعاد؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢٨,٢)، وبلغ وزنها النسبي (٢,٢٢)؛ وقد يرجع ذلك إلى قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المعتمدة بشكل أكبر من غيرهم فيما يتعلق بتنسيق وتكييف تحليلاتهم للواقع وللتطوير الواجب القيام به في المقررات الدراسية أو الموضوعات البحثية بما يتوافق وحاجات المستفيدين، إضافة لمراقبتهم القضايا الاستراتيجية التي تتعلق بتخصصهم الأكاديمي وتقصيرهم أثار المؤثرات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث فجأة بما يمكنهم من التنبؤ بحدوث تغيرات في المستقبل، و أخذ ذلك في الحسبان عند صناعة القرارات والخطط الاستراتيجية.

ويُظهر الجدول السابق أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي محور الجدارات الوظيفية بحسب متغير (اعتماد الكلية) لصالح الكليات (المعمدة) وكذلك الأمر في جميع الأبعاد ما عدا البعد الأول الخاص بالجدارات الإدارية؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢٩,٤)، وبلغ وزنها النسبي (٢,٠٣)؛ وقد يكون السبب في ذلك حرص الكليات المعتمدة على تقديم أنشطة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية عامة وللقيادات ومن ضمنهم رؤساء الأقسام خاصة، بما يضمن مواكبة الاتجاهات الحديثة في الجوانب الإدارية والتعليمية والبحث العلمي ومستجدات التخصص المهني، ويكون توثيق ذلك في مرفقات معتمدة من إدارة الكلية أمر لا مفر منه كشرط للحصول على الاعتماد.

٣- النتائج التفصيلية الخاصة بمستوى (ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ولأبعاد الجدارات الوظيفية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة القسم الثالث والخاص بالجزء الميداني للبحث، لتحديد مستوى (ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ولأبعاد الجدارات الوظيفية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك بالبندين الآتيين:

(١-٣) نتائج عبارات المحور الأول: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الذكاء الاستراتيجي، كما هو موضح بالأبعاد الآتية:

- البعد الأول: الرؤية المستقبلية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٤) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول: الرؤية المستقبلية

م	العبرة	الاستجابات			الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يهتم رئيس القسم بدراسة المستقبل؛ لتطوير خطط العمل داخل القسم الأكاديمي	٢٤	١٩	٣٧٨	ضعيفة	٦٠٣,٩	
٢	يحلل رئيس القسم التغيرات المحيطة في البيئة الخارجية وانعكاساتها على أنشطة القسم.	٢٦	٢٧	٣٦٨	ضعيفة	٥٥٤	
٣	يستجيب رئيس القسم للتغيرات المستمرة الحادثة في البيئة الداخلية (القسم والكلية والجامعة).	١٣٢	٦٧	٢٢٢	متوسطة	٨٦,٣	
٤	يعمل رئيس القسم على وضع رؤية ورسالة وأهداف القسم في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٢٩,٩	١٧,٤	٥٢,٧	متوسطة	٨١,٣	
٥	يهتم رئيس القسم	١٢٦	٥٦	٢٣٩	متوسطة	١٢١,٥	

م	العبارة	الاستجابات			مربع كاي	مستوى : ممارسة	الانحراف المعياري	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	بأن تتفق الخطة الاستراتيجية للقسم مع الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة.	٢٩,٩	١٣,٣	٥٦,٨				
	يتخذ رئيس القسم القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	١١	٢٩	٣٨١				
٦	يعمل رئيس القسم على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في وضع الخطة الاستراتيجية للقسم.	٢,٦	٦,٩	٩٠,٥	٦٢٠,٣	٧	ضعيفة	
٧	بأن تتفق الخطة الاستراتيجية للقسم مع الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة.	٢٩,٢	١٢,٤	٥٨,٤	١٣٧,٣	٤	متوسطة	

باستقراء التحليل الموجود في الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت قيم مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الأول (الرؤية المستقبلية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعيينة. حيث تراوحت القيم ما بين (٦٢٠,٣) و(٨١,٣)، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، هذه الفروق كانت لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تتعلق بـ "يستجيب رئيس القسم للتغيرات المستمرة الحادثة في البيئة الداخلية (القسم والكلية والجامعة)" في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٧٩) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن التغيرات المستمرة الحادثة في البيئة الداخلية إما أن الأقسام هي الأساس فيها حيث تُعد الأقسام العلمية المصدر الرئيس الذي تنطلق منه الأفكار التطويرية في الجامعة والكليات وفي الأقسام نفسها، وإما أن الأفكار تأتي من المستويات الإدارية الأعلى ويكون المسؤول عن تنفيذها في الأساس الأقسام العلمية أيضاً، ففي كلا الأمرين يكون رؤساء الأقسام هم المسؤولون عن ادخال التعديلات والتغييرات المطلوبة في الأقسام للتكيف مع المستجدات والتغيرات المستهدفة، فهم القيادة وهم جوهر العملية الادارية داخل الأقسام وقلبها النابض، ولهذا يقع على عاتقهم تحقيق الأهداف المرجوة.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تتعلق بـ "يتخذ رئيس القسم القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" في الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,١٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يعزى ذلك إلى انتظار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للقرارات الإدارية التي تصلهم من

الإدارة العليا، وقلّة قيامهم بابتكار خريطة طريق توجه الإدارة العليا بالكليات والجامعة عند صناعة القرارات، بما يُساعد في صناعة قرارات أكثر وعياً وبما يلي حاجة الإدارة العليا بالجامعة للمعلومات الاستراتيجية وتوفرها في الوقت المناسب بالكم والكيف والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العثامنة والبطاينة، ٢٠٢٢: ٩٤)، حيث توصلت إلى امتلاك القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني لمستوى مرتفع من الرؤية الواعية لاحتياجات المستقبل مما يجعلهم يتخذون القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

-البعد الثاني: التفكير المنظم: ويمكن توضيح نتائج الجدول التالي:

جدول (١٥) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني: التفكير المنظم

م	العبارة	الاستجابات			النسبة المئوية	الانحراف المعياري	مستوى الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يحلل رئيس القسم المشكلات في بيئة العمل بطريقة علمية.	١٥٩	٦١	٢٠١	١,٩٠	متوسطة	٤٥,٦	
٢	يبتكر رئيس القسم حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات.	١٤٩	٧١	٢٠١	١,٨٨	متوسطة	٤١,١	
٣	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في عملية اتخاذ القرارات.	١٧٧	١٨٤	٦٠	٢,٢٨	متوسطة	٨٣,١	
٤	يُدرس رئيس القسم جميع الأفكار المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.	١٥٠	٧٠	٢٠١	١,٨٨	متوسطة	٤١,٤	
٥	ينسق رئيس القسم بين لجان وأعضاء القسم لعدم تكرار الجهود.	٢٠٦	٢٠٩	٦	٢,٤٨	كبيرة	٢٠,٥, ٣	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٦	يُحلل رئيس القسم الفجوة بين رؤية القسم والكلية وتنفيذها على أرض الواقع.	٧٨	٥٢	٢٩١	١,٤٩	٠,٧٩	ضعيفة	٦	٣٤١,٢

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

بلغت قيم مربع كاي ما بين (٣٤١,٢) و(٤١,١) وهي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثاني (التفكير المنظم) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يُشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، هذه الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

وبالنظر للعبارة رقم (٥) والخاصة بـ "يُنسق رئيس القسم بين لجان وأعضاء القسم لعدم تكرار الجهود". نجد أنها في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٤٨) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن رئيس القسم يقوم بتشكيل عدد من اللجان المنبثقة من مجلس القسم في بداية كل عام دراسي جديد، ويتم توزيع أعضاء القسم على هذه اللجان، ويتم مراعاة عدم تكرار الاختصاصات بين اللجان وبالتالي يُراعى عدم تكرار الجهود ومن هنا يقل التداخل بينها في العمل.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والخاصة بـ "يُحلل رئيس القسم الفجوة بين رؤية القسم والكلية وتنفيذها على أرض الواقع." في الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٤٩) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو اكتفاء غالبية رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية بتصميم رؤية ورسالة للقسم والكلية تتضمن أفضل صورة مستقبلية، وقلة الاهتمام بالتطبيق على أرض الواقع.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرويلي، ٢٠٢٣: ١٠٣)، والتي أشارت إلى تمتع رؤساء الأقسام بجامعة حائل لمهارة تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول بدرجة متوسطة.

-البعد الثالث: الشراكة: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٦) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث: الشراكة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يؤمن رئيس القسم بأن أسلوب الشراكة يسهم	١١٦	٨٧	٢١٨	١,٧٦	٠,٨٦	متوسطة	١	٦٧,٥
	%	٢٧,٦	٢٠,٧	٥١,٨					

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	في تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	العدد	٨٢	٢٠	٣١٩		
٢	يعمل رئيس القسم على إقامة علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع.	%	١٩,٥	٤,٨	٧٥,٨	٥	٣٥٤,٩
	يسعى رئيس القسم لإقامة علاقات شراكة مع الأقسام المناظرة بالجامعات الأخرى المحلية والأجنبية.	العدد	١٠١	١	٣١٩		
٣	تسهم الشراكات التي عقدها رئيس القسم في تحقيق ميزة تنافسية للقسم.	%	٢٤,٠	٢٠	٧٥,٨	٤	٣٧٦,٨
	تتفق الشراكات التي عقدها رئيس القسم مع رؤية الجامعة والكلية والقسم.	العدد	٩٩	٢٠	٣٠٢		
٤	تتفق الشراكات التي عقدها رئيس القسم مع رؤية الجامعة والكلية والقسم.	%	٢٣,٥	٤,٨	٧١,٧	٢	٣٠١,٦
	تتفق الشراكات التي عقدها رئيس القسم مع رؤية الجامعة والكلية والقسم.	العدد	٩٩	١٧	٣٠٥		
٥	تتفق الشراكات التي عقدها رئيس القسم مع رؤية الجامعة والكلية والقسم.	%	٢٣,٥	٤,٠	٧٢,٤	٣	٣١٣,٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

كانت قيم مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد (الثالث: الشراكة) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت القيم ما بين (٣٧٦,٨) و(٦٧,٥)، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، هذه الفروق كانت لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

كما جاءت العبارة رقم (١) " يؤمن رئيس القسم بأن أسلوب الشراكة يسهم في تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم." في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتوافر العبارات في هذا البعد حيث توافرت بدرجة (١,٧٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى حدوث تطورات متسارعة في مختلف المجالات بفعل وجودنا الحالي في عالم المعلومات وبفعل التطور العلمي الهائل، وهو الأمر الذي يلقي بظلاله على أفكار واتجاهات رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويجعل لزاماً عليهم التفكير في إقامة تحالفات استراتيجية مع كيانات أو أفراد ذات خبرات كبيرة بما يسهم في تبادل المعارف وبالتالي يكون هناك تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النايف، ٢٠٢١: ٧٠)، والتي أشارت إلى اهتمام إدارة جامعة حائل بدرجة كبيرة فيما يتعلق بأهمية الشراكة مع الجامعات المناظرة في تطوير قدرات وخبرات العاملين.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) " يعمل رئيس القسم على إقامة علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع." في الترتيب (الخامس) والأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٤٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يكون السبب في ذلك صعوبة تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية العديد من الأفكار التي يقتنعون بها ونقلها إلى حيز التنفيذ على أرض الواقع، بفعل وجود العديد من الأعباء الإدارية والتعليمية على عاتقهم.

-البعد الرابع: الدافعية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٧) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الرابع: الدافعية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يدرك رئيس القسم ما يحرك دافعية أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم نحو تحقيق الأهداف.	١٢٧	٧٦	٢١٨	١,٧٨	٠,٨٨	متوسطة	٢	٧٣,٧
٢	يستفيد رئيس القسم من الطاقات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.	١٣٦	٦٧	٢١٨	١,٨١	٠,٩٠	متوسطة	١	٨١,٤
٣	يحول رئيس القسم الطاقات السلبية إلى ايجابية من أجل الارتقاء بالعمل المؤسسي.	٣٦	٢٥	٣٦٠	١,٢٣	٠,٥٩	ضعيفة	٣	٥١٦,٢
٤	يثير رئيس القسم روح التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.	٢٢	١٧	٣٨٢	١,١٤	٠,٤٨	ضعيفة	٦	٦٢٤,٣
٥	يوفر رئيس القسم مناخاً تنظيمياً مناسباً لتنفيذ العمل.	١٩	٣٢	٣٧٠	١,١٧	٠,٤٨	ضعيفة	٥	٥٦٤,٤
٦	يوفر رئيس القسم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.	١٢	٦٢	٣٤٧	١,٢٠	٠,٤٧	ضعيفة	٤	٤٦٥,٤

### يُبين الجدول السابق ما يلي:

بلغت قيم مربع كاي ما بين (٦٢٤,٣) و(٧٣,٧)، ومن ثم فهي قيم دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الرابع (الدافعية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينه، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، هذه الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

كما جاءت العبارة رقم (٢) " يستفيد رئيس القسم من الطاقات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم." في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لممارسة العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٨١) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يكون السبب في ذلك معرفة رئيس القسم للقدرات والمهارات التي يمتلكها أعضاء القسم نظراً للفترة التي يقضونها معاً، مما يجعله قادر على الاستفادة من الطاقات الإبداعية والابتكارية التي يمتلكها كل فرد، فمن يمتلك المهارات التكنولوجية يمكن استغلال مهاراته في زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثلاً في تطوير القسم وهكذا.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) " يثير رئيس القسم روح التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم." في الترتيب (السادس) والأخير من حيث المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,١٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن رئيس القسم في الحقيقة هو قائد لمجموعة من القادة وبالتالي يكون هناك تنافس قوي بين هؤلاء القادة على بيان القدرات والإمكانات أمام رئيس القسم من ناحية وأمام الزملاء من ناحية، مما ينتج عنه في كثير من الأحيان وجود صراعات قوية وانخفاض روح التنافس الإيجابي.

(٢-٣) نتائج عبارات المحور الثاني: مستوى ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الأزهر للجدارات الوظيفية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الجدارات الوظيفية، كما هو موضح بالأبعاد الآتية:

-البعد الأول: الجدارات الإدارية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٨) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول: الجدارات الإدارية

م	العبارة	الاستجابات			مربع كاي	الترتيب	مستوى الممارسة	الاعتراض	المتوسط الحسابي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يخطط رئيس القسم سنوياً لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي	٣٢١	١٣	٨٧	٧٤٣,٤	١	كبيرة	٢,٥٦	٠,٨١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	بعدالة.	العدد	٣١٨	٨	٩٥				
٢	يخطط رئيس القسم لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة والمستلزمات التعليمية من الأجهزة والخامات الممكنة.	%	٧٥,٥	١,٩	٢٢,٦	٢,٥٣	كبيرة	٣	٦٥٥,٩
٣	يلم رئيس القسم بالقوانين واللوائح الجامعية.	%	٧٧,٠	١,٢	٢١,٩	٢,٥٥	كبيرة	٢	٧٦٠,٢
٤	ينسق رئيس القسم بين قسمه والأقسام الأخرى في الكلية.	%	٦٦,٢	٦,٧	٨٧,٢	١,١٩	ضعيفة	٩	٣٣٣,٧
٥	يحيط رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالتعليمات والتوجيهات لضمان تحقيق أهداف التنظيم.	%	٦٢,٢	١٥,٩	٢١,٩	٢,٤٠	كبيرة	٥	٤١٠,٦
٦	يشكل رئيس القسم اللجان العلمية لتحقيق التحسين المستمر للقسم الأكاديمي.	%	١٤,٧	٢٢,٣	٦٢,٩	١,٥٢	ضعيفة	٨	٣٧,١
٧	يطبق رئيس القسم أدوات لتقييم الأداء دوريا من أجل تحقيق تميز القسم الأكاديمي	%	١٢,٨	٣٢,٨	٥٤,٤	١,٥٨	ضعيفة	٦	٦,٥
٨	يحرص رئيس القسم على وضع برنامج رقابي لأعمال القسم وتنفيذه على فترات زمنية محددة.	%	١٤,٣	٢٧,٨	٥٨,٠	١,٥٦	ضعيفة	٧	١٢,٧
٩	يوجه رئيس القسم أنشطة عمل الأعضاء بالقسم الأكاديمي بواسطة توجيهات وقواعد وأوامر رسمية.	%	٧٠,٣	٦,٧	٢٣,٠	٢,٤٧	كبيرة	٤	٥٤٦,٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بلغت قيم مربع كاي ما بين (٧٦٠,٢) و(١٢,٧)، ومن ثم فهي قيم دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الاول (الجداريات الإدارية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) فيما عدا العبارة رقم (٤) فكانت دالة إحصائياً عند (٠,٠٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، هذه الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

كانت العبارة رقم (١) " يخطط رئيس القسم سنويا لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي بعدالة." في الترتيب الأول من حيث قوة المتوسط الحسابي الخاص بالتحقق على أرض الواقع، حيث بلغت درجته (٢,٥٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يُعزى ذلك إلى وصول موجبات لرؤساء الأقسام الأكاديمية قبل بداية كل عام دراسي بالمعايير التي يجب اتباعها عند توزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي والتي يكون من ضمنها عدالة التوزيع وتحقيق تكافؤ الفرص، إضافة إلى عرضها على الأعضاء خاصة في الطور الأول من التصميم، بما يجعل كل عضو يقدم اقتراحاته وبالتالي زيادة فرص العدالة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أل مداوي ومحمد، ٢٠٢٠: ١٨٧)، والتي اشارت إلى أن مستوى موافقة عينة الدراسة على وجود خطة يضعها رئيس القسم سنويا لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي بعدالة جاء بمستوى كبير، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

ايضاً كانت العبارة رقم (٤) " يُنسق رئيس القسم بين قسمه والأقسام الأخرى في الكلية." في الترتيب (التاسع) والأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث بلغت درجة مقدارها (١,١٩) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى عمل الأقسام الأكاديمية في جزر منعزلة عن بعضها وهو ما يظهر مثلاً في قلة الأبحاث البينية بين الأقسام وقلة وجود سيمينارات مشتركة يجتمع فيها جميع أعضاء الاقسام.

-البعد الثاني: الجداريات القيادية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٩) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني: الجداريات القيادية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	مربع كاي
		بإيجابية	متوسطة	سلبية				
١	يعمل رئيس القسم على تنمية مشاعر الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	١٠,٩	٢٣,٣	٧٩	٠,٦٧	متوسطة	٢٠٤,٩	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية					
٢	يدعم رئيس القسم التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في أداء الأعمال.	٤٧	٢٥٣	١٢١	١,٨٢	٠,٦١	متوسطة	٢	٢٨٦,٩
٣	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على الابتكاري في الأبحاث العلمية.	٥٣	١٢٢	٢٤٦	١,٥٤	٠,٧١	ضعيفة	٣	٧٣,٥
٤	يبحث رئيس القسم عن فرص تحقيق التنافسية المحلية والعالمية للقسم الأكاديمي.	٤٥	٢٢	٣٥٤	١,٢٧	٠,٦٤	ضعيفة	٧	٣٤٥,٢
٥	يعمل رئيس القسم على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	٤٥	٢٢	٣٥٤	١,٢٧	٠,٦٤	ضعيفة	٨	٣٤٦,٣
٦	يظهر رئيس القسم استجابة سريعة في تنفيذ توجهات التطوير على مستوى الكلية.	٦٨	٧٣	٢٨٠	١,٥٠	٠,٧٦	ضعيفة	٥	٧٥,٩
٧	يُفوض رئيس القسم بعض السلطات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	٦٠	٨	٣٥٣	١,٣٠	٠,٧١	ضعيفة	٦	٣٢٩,٧
٨	يُحدد رئيس القسم أولويات العمل مرتبة بشكل منهجي سليم وفقا لأهميتها.	٦٦	٩٢	٢٦٣	١,٥٣	٠,٧٥	ضعيفة	٤	٥٢,٧
٩	يُقدم رئيس القسم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لتحسين مستوى الأداء.	٣٤	٣٢	٣٥٥	١,٢٤	٠,٥٩	ضعيفة	٩	٤١٥,٨

يتبين من الجدول السابق ما يلي أن:

قيم مربع كاي جاءت ما بين (٤١٥,٨) و(٥٢,٧)، وهي قيم دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثاني (الجدارات القيادية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

كانت العبارة رقم (١) " يعمل رئيس القسم على تنمية مشاعر الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم." في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٠٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن تنمية مشاعر الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم تشجعهم على بذل مزيد من الجهود وتقديم الأفكار التطويرية بشكل مستمر ليكون هناك حفاظ على مكانة القسم بين الأقسام المناظرة سواءً في الكلية أو الجامعة أو الجامعات الأخرى.

ايضاً كانت العبارة رقم (٩) " يُقدم رئيس القسم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لتحسين مستوى الأداء." في الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي، حيث تحققت بدرجة (١,٢٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام التي يقوم بها رئيس القسم ما بين تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع من ناحية وما بين مهام إدارية لتسيير العمل الإداري من ناحية أخرى.

-البعد الثالث: الجدارات التكنولوجية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٢٠) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث: الجدارات التكنولوجية

م	العبارة	الاستجابات			متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يملك رئيس القسم مهارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة التكنولوجية.	٩٠	١٠١	٢٣٠	٠,٨١	ضعيفة	٣٤,٤	
٢	يُوظف رئيس القسم شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري.	٩٠	١٠٦	٢٢٥	٠,٨٠	متوسطة	٢٧,٤	
٣	يستثمر رئيس القسم	١٠٤	١٤٨	١٦٩	٠,٧٩	متوسطة	٠,٧	

م	العبارة	الاستجابات			متوسطة	ضعيفة	مربع كاي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	الانحراف المعياري				
٤	القسم التكنولوجي في تقوية سبل التواصل مع أعضاء القسم. يوثق رئيس القسم كافة أعمال القسم على أجهزة الكمبيوتر.	%	٢٤,٧	٣٥,٢	٤٠,١	٣,١	٢	
		العدد	٩٥	١٥٧	١٦٩			
		%	٢٢,٦	٣٧,٣	٤٠,١			
٥	يوظف رئيس القسم البيانات والمعلومات التكنولوجية عند اتخاذ القرارات.	%	١٦,٤	٤,٥	٧٩,١	٣٥٦,٧	٥	
		العدد	٦٩	١٩	٣٣٣			
		%	١٦,٤	٤,٥	٧٩,١			

يُظهر الجدول السابق أن:

قيم مربع كاي جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١) للعبارات رقم (١، ٢، ٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، لصالح التكرار المشاهد الأعلى، في حين أن قيم مربع كاي جاءت غير دالة للعبارات رقم (٣، ٤)، بما يشير إلى عدم وجود فروق بين تكرارات هذه العبارات.

حصلت العبارة رقم (٣) " يستثمر رئيس القسم التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل مع أعضاء القسم." على الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٨٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام رؤساء الأقسام وسائل التواصل الاجتماعي في ابلاغ الأعضاء بالتكليفات الجديدة التي تم اسنادها إليهم، واستخدام الهاتف الذكي في التواصل مع الزملاء في المناسبات الاجتماعية المتنوعة، إضافة إلى استخدام المنصات الرقمية في عقد الاجتماعات وغيرها من الممارسات التي يتم فيها الاعتماد على التكنولوجيا لتقوية سبل التواصل مع أعضاء القسم.

ايضاً كانت العبارة رقم (٥) " يوظف رئيس القسم البيانات والمعلومات التكنولوجية عند اتخاذ القرارات." في الترتيب (الخامس) والأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد فقد كانت درجتها (١,٣٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى نظرة رئيس القسم للخبرات التي يتمتع بها وللمكانة التي يحتلها وللوقت الطويل الذي يمكث فيه داخل القسم، بأنها تجعله قادر على صناعة أي قرار واتخاذ دون الاعتماد البيانات والمعلومات التكنولوجية او أي مصدر اخر.

-البعد الرابع: الجدارات الشخصية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٢١) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الرابع: الجدارات الشخصية.

م	العبارة	الاستجابات			الترتيب كاي	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	يُظهر رئيس القسم الثبات الانفعالي في مواجهة المشكلات داخل القسم الأكاديمي.	العدد ٦٩	١٤٠	٢١٢	٣	١٥,٨
٢	يتسم رئيس القسم بالثقة بالنفس دون مبالغة.	العدد ١٠٠	١٧٩	١٤٢	١	٣٢,٥
٣	يؤمن رئيس القسم بثقافة العمل الجماعي المؤسسي.	العدد ٥٢	١٧٥	١٩٤	٤	١٠,٥,٤
٤	يتمتع رئيس القسم بمهارة التواصل الإنساني وبناء علاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.	العدد ٦٥	١٦١	١٩٥	٢	٥٢,٢
٥	يمتلك رئيس القسم القدرة على إدارة الصراعات ومقاومة التغيير.	العدد ٦٨	١٠٦	٢٤٧	٥	٣٨,٦

باستقراء الجدول السابق يتبين أن قيم مربع كاي دالة عند مستوى (٠,٠١) لجميع عبارات البعد الرابع (الجدارات الشخصية)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت ما بين (١٠,٥,٤) و(١٥,٨)، بما يشير إلى أن هناك فروق بين التكرارات، لصالح التكرار المشاهد الأعلى.

وجاءت العبارة رقم (٢) " يتسم رئيس القسم بالثقة بالنفس دون مبالغة." في الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد، فكانت درجتها (١,٩٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الغالب يكونوا حاصلين على درجة أستاذ مما يجعلهم يمتلكون العديد من الخبرات ويكونوا قادرين على مواجهة العديد من المواقف وهو الأمر الذي يزيد من اتسامهم بالثقة بالنفس دون مبالغة.

كما جاءت العبارة رقم (5) " يمتلك رئيس القسم القدرة على إدارة الصراعات ومقاومة التغيير." في الترتيب (الخامس) والأخير من حيث المتوسط الحسابي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يكون السبب في ذلك المكانة العلمية والأدبية الكبيرة التي يمتلكها منتسبي الأقسام الأكاديمية مما يجعل كل واحد منهم له شخصية مستقلة وله القدرة على أن يكون قائماً بذاته في اتخاذ القرارات وفي تقديم الحجة والبرهان على فائدتها.

٤- النتائج الخاصة بالكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعلاقته بتحسين جداراتهم الوظيفية:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة القسم الثالث والخاص بالجزء الميداني للبحث، وللكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعلاقته بتحسين جداراتهم الوظيفية، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية كما بالجدول الآتي:

جدول (٢٢) معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة وأبعادهما

المحاور والابعاد	أولاً: الجدارات الإدارية	ثانياً: الجدارات القيادية	ثالثاً: الجدارات التكنولوجية	رابعاً: الجدارات الشخصية	اجمالي المحور الثاني
أولاً: الرؤية المستقبلية	٠,٨٤	٠,٩٥	٠,٩٣	٠,٨٧	٠,٩٤
ثانياً: التفكير المنظم	٠,٩١	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٩٣	٠,٨٦
ثالثاً: الشراكة	٠,٧٩	٠,٩٥	٠,٩٠	٠,٨٤	٠,٩١
رابعاً: الدافعية	٠,٧٩	٠,٩٦	٠,٨٩	٠,٨٥	٠,٩١
اجمالي المحور الأول الاستراتيجي	٠,٨٦	٠,٨٤	٠,٩٦	٠,٩٠	٠,٩٦
الدلالة	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقته بتحسين جداراتهم الوظيفية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر،

كلما زاد تحسين جداراتهم الوظيفية، وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٩٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تحقق أبعاد الجدارات الوظيفية مع ابعاد ممارسة الذكاء الاستراتيجي حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (٠,٩٦، ٠,٧٩)، وتشير تلك النتائج إلى ترابط هذه الأبعاد والمحاور، وأنه كلما زاد تحقق احدها زاد تحقق الاخر.

كما أمكن توضيح العلاقة بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وتحسين جداراتهم الوظيفية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، والذي يتضح من الجدول الآتي:

جدول (٢٣) نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وإجمالي تحسين جداراتهم الوظيفية

المتغيرات المتغير التابع المستقلة (أبعاد الذكاء)	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية		الدلالة الإحصائية
	المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري	بيتا (Beta)	الانحدار المعيارية قيمة التواء	
(Constant)	١١,٥٠	٠,٥٩	١٩,٤٤	٠,٠١	
أولاً: الرؤية المستقبلية	١,٠٨	٠,٢١	٥,٢٨	٠,٠١	
الجدارات ثانياً: التفكير المنظم	٣,١٩	٠,١٣	٢٣,٩٦	٠,٠١	
ثالثاً: الشراكة	٠,٤٨	٠,١٠	٤,٦٢	٠,٠١	
رابعاً: الدافعية	١,٧٢	٠,٢٠	٨,٦٤	٠,٠١	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة التواء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل فيما يخص جميع أبعاد مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وإجمالي جداراتهم الوظيفية، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدره بينهما على الصورة التالية:

$$+ 11,50 = \text{إجمالي الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر} \\ + 1,08 (\text{البعد الأول: الرؤية المستقبلية}) + 3,19 (\text{البعد الثاني: التفكير المنظم}) + 0,48 \\ (\text{البعد الثالث: الشراكة}) + 1,72 (\text{البعد الرابع: الدافعية}).$$

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة البعد الأول: الرؤية المستقبلية بمقدار درجة واحدة فإن تحسين إجمالي الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر يزداد بمقدار (١,٠٨) درجة، كما أنه بزيادة البعد الثاني: التفكير المنظم بمقدار درجة واحدة فإن تحسين إجمالي الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر يزداد بمقدار (٣,١٩) درجة، وبزيادة البعد الثالث: الشراكة بمقدار درجة واحدة فإن

تحسين إجمالي الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر يزداد بمقدار (٠,٤٨) درجة، وبتحسين الجدارات الوظيفية بمقدار درجة واحدة فإن تحسين إجمالي الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر يزداد بمقدار (١,٧٢) درجة.

كما يتضح من الجدول السابق أن (البعد الثاني: التفكير المنظم) احتل المرتبة الأولى من حيث قدرته التنبؤية بتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (٠,٨٣)، والبعد الرابع: الدافعية احتل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر حيث كانت درجته تعادل (٠,٣٥)، والبعد الأول: الرؤية المستقبلية احتل المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر حيث كانت درجته تعادل (٠,٣٠)، والبعد الثالث: المشاركة احتل المرتبة الرابعة من حيث قدرته التنبؤية بتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر حيث كانت بيتا تعادل (٠,١٢).

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وإجمالي تحسين جداراتهم الوظيفية، وذلك كما يلي:

جدول (٢٤) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وإجمالي تحسين جداراتهم الوظيفية

معامل التحديد		معنوية النموذج		
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
(R Square)	(Adjusted R Square)	(R)		
٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٩٦	٠,٠١	٢٢٤٨,٢٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط إجمالي أبعاد ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وإجمالي جداراتهم الوظيفية بلغ (٠,٩٦)، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (٢٢٤٨,٢٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ

معامل التحديد (٠,٩٢) والمعدل (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن (٩٢%) من التباين في المتغير التابع (تحسين الجدارات الوظيفية) يمكن تفسيره في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي الاربعة لرؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٨%) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة الحالية.

### القسم الرابع: التصور المقترح

تتمثل أبرز عناصر التصور المقترح في:

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح

يستند التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي على عدد من المنطلقات الأساسية، يمكن توضيحها في الآتي:

- وجود العديد من التطورات المتسارعة التي تحدث في شتى المجالات خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ما نتج عنه ضرورة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية لعدد من الجدارات الوظيفية الجديدة سواء (الإدارية أو القيادية أو التكنولوجية أو الشخصية) بما يجعلهم قادرين على الارتقاء بأقسامهم والوصول بها الى التميز والريادة، والذي يمكن أن يتم من خلال تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتعددة (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية)، نظراً لكون الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة يمكنها توجيه الأقسام الأكاديمية نحو تحقيق اهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها واستشراف مستقبلها بما يُمكن رؤسائها من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات الموجودة.

- الاهتمام العالمي بممارسات الذكاء الاستراتيجي، والجدارات الوظيفية المعاصرة التي تحتاجها القيادات الجامعية، وهو ما ترتب عليه قيام القيادات السياسية والتعليمية المصرية بمحاولات لمواكبة ذلك الاهتمام، فقامت بالتأكيد على ضرورة التنمية المهنية المستمرة للقادة التربويين في عنصر مستقل برؤية مصر ٢٠٣٠ م للتنمية المستدامة.

- تناول جامعة الأزهر في خطتها الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠٢١-٢٠٢٤ م، أهمية العمل على ابتكار أفكار جديدة تعين على إكساب القيادات الأكاديمية عدداً من الجدارات العلمية والمهنية بما يجعلهم قادرين على التميز اقليمياً وعالمياً.

- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول واقع ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وواقع جداراتهم

الوظيفية، وما توصل إليه هذا الاستطلاع من نتائج تشير إلى قلة توافر هذه الممارسات على أرض الواقع.

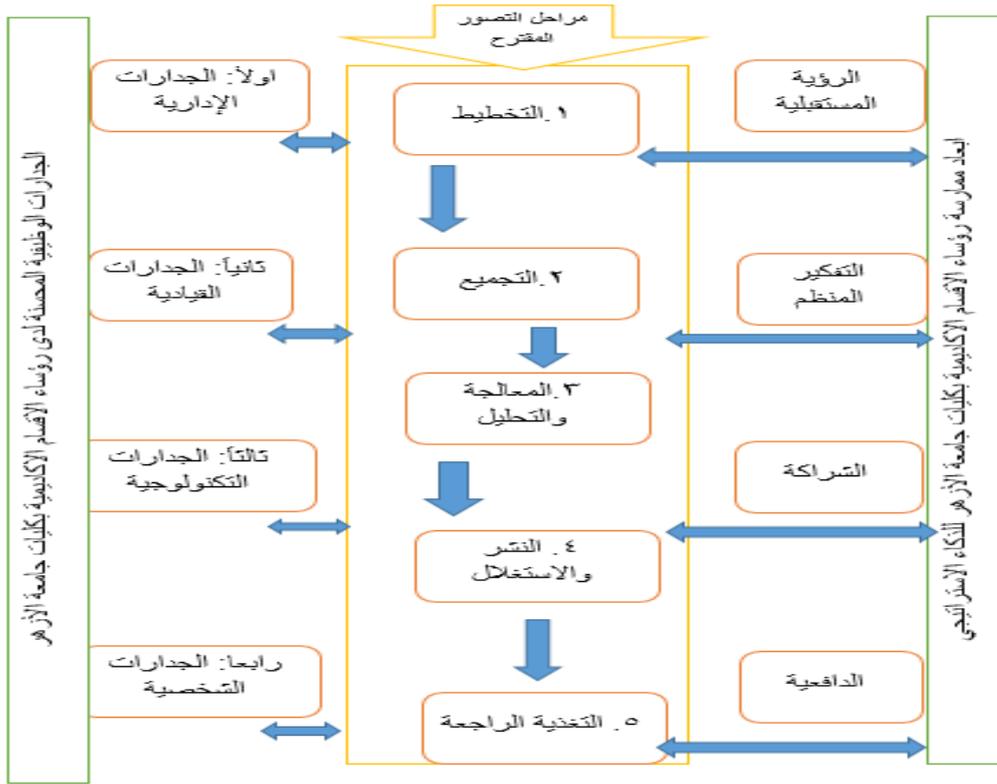
### ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- توفير آليات تدعم قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على التنبؤ المبكر بالتهديدات المحيطة بالأقسام، والإجراءات الوقائية التي يمكنهم اتخاذها حيال ذلك.
- تمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ووصولهم للنتائج المرجوة بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتهم الأكاديمية وسمعة أقسامهم.
- تشكيل القناعات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالسياسات الواجب اتباعها للوصول إلى قرارات إبداعية مثالية.
- النهوض بقدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعلهم يتجهون بشكل أكبر نحو إقامة تحالفات استراتيجية في مجال البحث والتطوير.
- مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الأفكار المبتكرة إلى التطبيق الفعلي على أرض الواقع.
- دعم رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطوير آراء تخمينية فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في تفسير المشكلات التي تحدث.

### ثالثاً: مراحل التصور المقترح:

تُشكل مراحل التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي عملية دائرية ومتكررة لتحويل المعلومات التي يتم جمعها إلى ذكاء مفيد يحقق أهداف القسم الأكاديمي، حيث تتفاعل ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي يمكن من خلالها توليد المعرفة اثناء هذه العملية الدائرية المستمرة؛ بما يدعم عمليات اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام الأكاديمية على النحو الذي يحقق أهدافهم المرجوة ويحسن جداراتهم الوظيفية، ويمكن عرض السياق العام لمراحل التصور المقترح وآليات تنفيذه من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) مراحل التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي

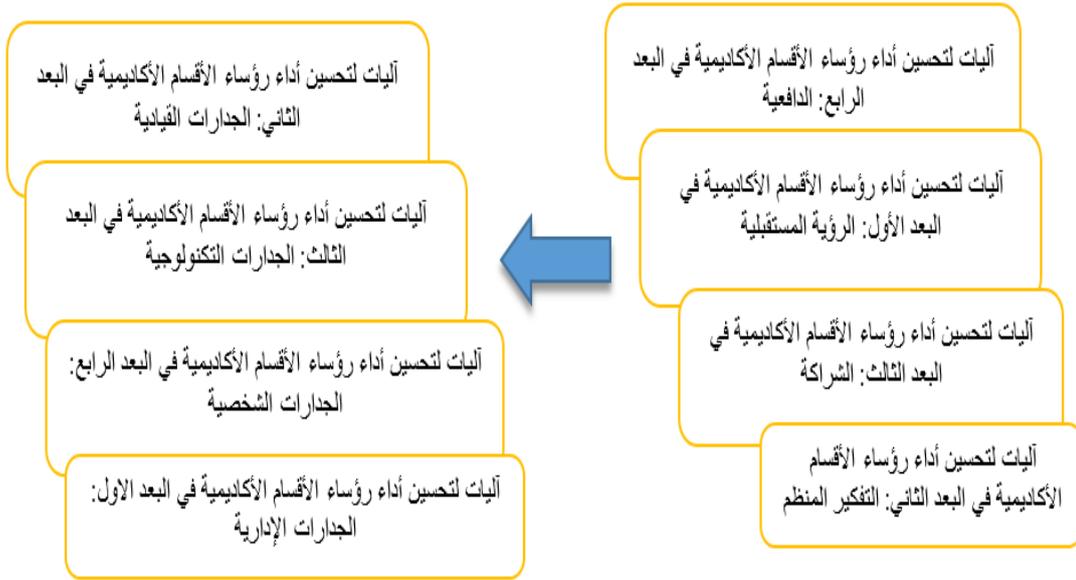
من خلال الشكل السابق؛ يمكن عرض مراحل التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي، على النحو التالي:

- التخطيط: يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه المرحلة بجمع معلومات دقيقة بطريقة صحيحة عن الاحتياجات الحالية للمستفيدين سواءً الداخليين أو الخارجيين، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لهم، وتحديد كل ذلك بشكل دقيق، إضافة إلى تحديد المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الاحتياجات، وهنا يكون الهدف المرجو تحقيقه قد تم تحديده بشكل دقيق، وتم تحديد ما هو مطلوب، ومن ثم يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية بوضع الخطة اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

- التجميع: يقوم رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه المرحلة بجمع معلومات عن الهدف بشكل موسع هذه المرة، ويتم مقارنة هذه المعلومات بالمعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى للتأكد من صحتها، والربط بينهما، كما يتم في هذه المرحلة أيضاً تحديد الإجراءات التي سيتم القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بعد تقييم ثاني للاحتياجات الاستراتيجية المرجوة.
  - المعالجة والتحليل: يحلل رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه المرحلة المعلومات التي تم جمعها ويفسرونها، ويركزون على تحويلها إلى شيء يمكن استخدامه بسهولة لتحقيق الهدف، وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية على أرض الواقع، وهي مهمة ستعتمد إلى حد كبير على قدرات وخبرات رئيس القسم، بحيث أن كل الإجراءات التي تم التوصل إليها تلي الهدف المحدد أثناء مرحلة التخطيط.
  - النشر والاستغلال: ينشر رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه المرحلة المعلومات التي تم التوصل إليها والهدف المرجو تحقيقه والخطة الموضوعية لذلك، ويتم ابلاغ جميع المشاركين في التنفيذ بالخطة الموضوعية، ويجب مراعاة أن تصل الخطة إلى المنفذين في الوقت المناسب، كما يجب توضيح دور كل منهم ويتم التأكد من اتقانه لما هو مطلوب، حتى لا تضيق كل الجهود التي تم القيام بها قبل ذلك وتصبح عديمة الفائدة، بالتالي لا يتم تحقيق الهدف المحدد، مما يؤدي إلى ضياع الفرصة المرجو استغلالها.
  - التغذية الراجعة: تقابل هذه المرحلة عملية مراقبة رؤساء الأقسام الأكاديمية تنفيذ الخطة المرجوة وتقييمها، ومعرفة ما إذا كانت العملية قد استوفت احتياجات العملاء، أو تحتاج لإعادة تنفيذها إذا كانت هناك إخفاقات من أي نوع يجعل من غير الممكن إغلاق دورة الذكاء الاستراتيجي فيها بنجاح، وبناءً على ذلك يتم القيام بتغذية راجعة تدريجية.
- وفي هذا الصدد، يجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية تطبيق التفكير الابتكاري عند القيام بصناعة القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بأمور غامضة ومعقدة وصعبة، إضافة إلى الاستعانة بالادوات والأساليب الاحصائية التي تمكنهم من تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما يؤدي إلى تطوير القسم الأكاديمي وتحقيق تميزه وتفرد.

#### رابعاً: آليات تطبيق التصور المقترح

يمكن تطبيق التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي من خلال مجموعة من الآليات، سوف يتم ترتيبها وفقاً لقلّة توافرها على أرض الواقع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك في الآتي:



شكل (٣) آليات تطبيق التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي

#### خامسًا: متطلبات التصور المقترح

يوجد مجموعة من المتطلبات الضرورية والواجب توافرها حتى يمكن الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة من تطبيق التصور المقترح لتحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي، والتي تتمثل في الآتي:

- تصميم منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل جامعة الأزهر، وتُرشد رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالهم المتنوعة، وتوجههم على الموازنة بين احتياجات الجامعة ومتطلبات المجتمع المحلي الداخلية والخارجية، وتجعلهم يضعون الخطط الاستراتيجية التي تمكنهم من مواجهة كافة الظروف والاحتمالات المستقبلية.
- وضع نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تقسيم العمل لتنفيذ كل عمليات الأقسام الأكاديمية، وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد مستويات تحقيقه وقواعد توجيهه ومتابعته، وتقييم الإنجازات والنتائج.

- تحسين الهياكل التنظيمية الحالية للأقسام الأكاديمية، بما يجعلها مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بحيث تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتم فيه توضيح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب أعضاء هيئة التدريس الجدد، وتنمية وتوجيه أداءهم، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء واسس مكافأة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنتائج الأداء.
- وجود نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يُحدد آليات تحليل العمليات، وشروط الجودة فيها، وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تكوين بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجهات جامعة الأزهر، ونظرتها المستقبلية ويضم رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها.

#### سادساً: توصيات عند تطبيق التصور المقترح

- وفقاً للهدف من البحث، والنتائج التي توصل إليها، يتم تقديم عددًا من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تحسين الجدارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء الذكاء الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:
- ضرورة أن يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتشكيل فرق عمل لاستشراف ورصد كافة الفرص والتحديات التي تحيط بالقسم، ويتخذ حيالها القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، بما يترتب عليه مواكبة القسم للتطورات الحادثة في البيئة المحيطة، فيساعد في النهوض بالكلية ومن ثم تهض الجامعة.
  - تقديم إدارة الكلية برامج لإعداد أعضاء هيئة التدريس عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة تشمل نظم وآليات استشراف المستقبل وإدارته؛ واستخدام أساليب السيناريوهات والدراسات التنبؤية، والتخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء الرؤية الاستراتيجية، لتطوير خطط العمل داخل القسم الأكاديمي.
  - توفير رئيس القسم الأكاديمي الدعم المادي والمعنوي للحلول الابتكارية وغير المألوفة في معالجة القضايا التي ترتبط بتخصص القسم، وابتكار جائزة سنوية للأعضاء الذين يبتكرون أفضل الحلول، بما يُثير من روح التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.
  - عقد دورات بشكل مستمر لرؤساء الأقسام الأكاديمية حول آليات وأساليب التحفيز واستثارة دافعية هيئة التدريس ومعاونهم، بما يوفر مناخاً تنظيمياً مناسباً لتنفيذ العمل.

- تطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بما يضمن قدراتهم على  
استشراف الأحداث المستقبلية وتحليل المواقف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة،  
وضمن ممارستهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

### مراجع البحث:

#### المراجع العربية

- أحمد، محمود مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر  
لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية  
التربية جامعة الفيوم، ١٤٤، ج ١٠، ص ٤٠٦ - ٤٧٣.
- الأشقر، أحمد عبد السلام والهنداوي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق  
التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة  
الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧٥، ج ٣، ص ٥٢٨ - ٦١١.

الأشقر، أحمد محمد عبد السلام. (٢٠١٩). تحسن ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٤ع، ج٣، ص ١٠٢٤ - ١٠٨٥.

الجازي، علي سويلم. (٢٠٢١). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع: عمان.

جامعة الأزهر. (٢٠٢٣). مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس الموجودين في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

جمهورية مصر العربية: القانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٢ م.

جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ م، ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر تعديلات.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٥، ع٢٠٤، ص ١١:٨٦.

الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال احمد. (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر - تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مج ٢، القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة عين شمس، ص ٧٨ - ١٢٥

دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد. (٢٠٢١). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، مج ٤٣، ع٣، ص ٢٥١ - ٢٧٧.

رشاد، عبد الناصر محمد، عباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٧، ع٢٥، ص ١٠٥ - ٢٠٧

الرويلي، هبة بنت فرحان سلمان. (٢٠٢٣). الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع١٤، ص ٧٤ - ١٢٦.

سليمان، نجدة إبراهيم علي. (٢٠٠٥). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر - تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مج ٢، القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة عين شمس، ٧٠٢ - ٨٠٠.

السيسي، جمال احمد وعبد الرحيم، محمد عباس. (٢٠٠٤). أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الازهر لمسئولياتهم وعلاقته بالانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية المعاصرة، مصر، ع ٦٨، ص ص ٢٠٩ - ٢٧٨.

شعت، مصعب إبراهيم والبطار، علاء مصباح. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ١٥، ص ص ٩١ - ١١٦.

الصعوب، خلدون عبدالله. (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد. (٢٠٠٥). تصور مقترح لتطوير العلاقة بين الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٢٧، ج ٢، ص ص ٤٢ - ١٠٠.

عبد السلام، أماني محمد شريف ومحمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢٣). تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي: جامعة أسيوط أنموذجا، المجلة التربوية، ج ١٠٧، ص ص ٥١١ - ٥٩٩.

العثامنة، سيف ناصر يوسف، وبطينة، ثروت صالح محمد. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن، مجلة العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، مج ٣٠، ع ٢٤، ص ص ٨٥ - ١٠٤.

عربانو، محمد عبد الحميد. (٢٠١٧). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

العشماوي، محمود سعيد محمد والجارية، هاني عبد المعطي أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، مج ٢٠، ع ١١٦، ص ص ٦٢٩ - ٧١٧.

- علاء الدين، رسلان. (٢٠٢٠م). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة: أبحاث محكمة، مؤسسة رسلان للطباعة: سوريا.
- الغامدي، محمد بن فوزي. (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٨٧ع، ص ص ١٥٤-١٧٢.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع - التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة، مج ٢، القاهرة: جامعة القاهرة. معهد الدراسات التربوية، ص ص ٧٥٦-٨٩٢.
- محمد، عبيد محفوظ، عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام القيادية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، مجلة الفتح، ٨٣ع، ص ص ١٦٣-٢١١.
- محمود أحمد أبو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي. (٢٠٢٠م). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري: عمان.
- المعاينة، رولا نايف و الحموري، صالح سليم. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع: عمان.
- المغربي، محمد الفاتح محمود. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي: القاهرة.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠١٧). الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق- الدليل التنموي للفرد والمنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢١). دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة المنصورة نموذجا. المجلة التربوية، ج ٨٨، ص ص 264 - 330.
- الناصر، عامر عبد الرازق عبد المحسن. (٢٠١٨). نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية: عمان.
- النايف، سعود بن عيسى. (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، مج ٢٩، ١٤، ٣٩-٩١.
- نصر، محمد يوسف مرسي. (٢٠١٥). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢، ٦٤، ص ص ١٣-٦٥.

هاشم، نهلة عبد القادر والسلامية، ليلي سالم. (٢٠٢٠). جداريات مقترحة لدعم المسئولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، ص ص ٨٥ - ١٤٧.

المراجع العربية مترجمة إلى اللغة الإنجليزية

- Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid. (2005). A proposed vision for developing the relationship between academic departments in the faculties of Al-Azhar University in light of some contemporary global changes, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, No. 127, Part 2, pp. 42-100.
- Abdel Salam, Amani Mohamed Sharif and Mohamed, Thabet Hamdi Thabet. (2023). Developing Egyptian university crisis management units in light of the strategic intelligence approach: Assiut University as a model, *Educational Journal*, vol. 107, 511-599.
- Abu Samra, Mahmoud Ahmed and Al-Titi, Mohammed Abdulelah. (2020). *Scientific Research Methods from Clarification to Empowerment*, Amman, Dar Al-Yazourdi..
- Ahmed, Mahmoud Mustafa. (2020). Improving the practice of academic leadership in the faculties of Al-Azhar University regarding the dimensions of entrepreneurial leadership, Fayoum University, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Faculty of Education, Fayoum University, No. 14, Part 10, pp. 406-473.
- Aladdin, Ruslan. (2020). *Applied Research in Contemporary Management: Refereed Research*, Syria, Raslan Printing Institution.
- Al-Ashmawy, Mahmoud Saeed Muhammad and Al-Jaria, Hani Abdel Moati Ahmed. (2023). Inspirational leadership and its relationship to organizational prowess to achieve excellence among heads of scientific departments at Al-Azhar University faculties, *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, vol. 20, no. 116, pp. 629-717.
- Al-Ashqar, Ahmed Abdel Salam and Al-Hindawi, Ahmed Abdel Fattah. (2017). A proposed vision for achieving institutional excellence for Al-Azhar University faculties in light of the European Foundation for Quality Management model, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, No. 175, Part 3, pp. 528-611.
- Al-Ashqar, Ahmed Muhammad Abdel Salam. (2019). Improving the practices of academic leaders at Al-Azhar University regarding the dimensions of talent management, "A Proposed Vision",

---

*Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, No. 184, Part 3, pp. 1024-1085.*

- Al-Athamna, Saif Nasser Youssef, and Batayneh, Tharwat Saleh Muhammad. (2022). The impact of strategic intelligence on decision-making methods: a field study on administrative leaders in the Jordanian government sector, King Saud University, *Journal - Administrative Sciences*, Volume 30, No. 2, pp. 85-104.
- Al-Azhar University. (2023). *Information and Decision Support Center, Information and Statistics Department, Statistical Bulletin*, a statement of the number of faculty members present in the academic year 2022/2023.
- Al-Dahshan, Jamal Ali and Al-Sisi, Jamal Ahmed. (2005). The performance of academic department heads of their professional responsibilities and its relationship to the satisfaction of faculty members, *the Twelfth Annual National Conference - Developing the Performance of Arab Universities in Light of Comprehensive Quality Standards*, Volume 2, Cairo: Center for the Development of University Education and Ain Shams University, pp. 78-125.
- Al-Ghamdi, Muhammad bin Fawzi. (2023). Job competencies required for department heads at Imam Abdul Rahman bin Faisal University, *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, No. 87, pp 154-172.
- Al-Jazi, Ali Sweilem. (2021). *Strategic information systems and their role in improving the quality of government services*, Dar Al Khaleej for Publishing and Distribution: Amman.
- Al-Maaytah, Rula Nayef and Al-Hammouri, Saleh Salim. (2013). *Human Resources Management: A Practical Guide*, Dar Kunuz Al-Ma'rifa Al-Ilmiyya for Publishing and Distribution: Amman.
- Al-Maghribi, Muhammad Al-Fateh Mahmoud. (2020). *Knowledge Management*, Modern Academy for University Books: Cairo.
- Al-Malkawi, Ibrahim Al-Khalouf. (2017). *Core Competencies: Energy towards Excellence - The Developmental Guide for the Individual and the Organization*, Al-Warraaq Publishing and Distribution Foundation, Amman.
- Al-Nasser, Amer Abdel-Razzaq Abdel-Mohsen. (2018). *Business Intelligence Systems Business dashboards as an integrated architecture*, Al-Yazouri Scientific House: Amman.
- Al-Nayef, Saud bin Issa. (2021). Strategic intelligence and its relationship to administrative decision-making at the University of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of faculty members. *Journal Educational Sciences*, vol. 29, no. 1, 39-91.
- Al-Ruwaili, Heba bint Farhan Salman. (2023). The strategic intelligence of heads of academic departments and its relationship to achieving organizational excellence from the



- 
- point of view of faculty members at the University of Hail, *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, No. 14, pp. 74-126.
- Al-Saoub, Khaldoun Abdullah. (2017). The role of job competencies in improving the educational performance of employees of youth directorates and their facilities in Jordan, *unpublished doctoral dissertation*, Omdurman Islamic University.
- Al-Sisi, Gamal Ahmed and Abdel Rahim, Muhammad Abbas. (2004). The performance of heads of academic departments at Al-Azhar University of their responsibilities and its relationship to the scientific productivity of faculty members, *Journal of Contemporary Education*, Egypt, no. 68, pp. 209-278.
- Arab Republic of Egypt: *Law (103) of 1961 AD*, regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes, and its executive regulations issued by Presidential Decree No. (250) of 1972 AD.
- Arab Republic of Egypt: *Universities Regulation Law No. (49) of 1972 AD*, and its executive regulations in accordance with the latest amendments.
- Arabano, Muhammad Abdel Hamid. (2017). The reality of the practice of strategic thinking by academic leaders at Al-Azhar University from the point of view of faculty members. A field study, *unpublished master's thesis*, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Diab, Ghada Abdel Moneim Abdel Hamid. (2021). The impact of the dimensions of job competencies on institutional performance: an applied study on pharmaceutical production companies, *Journal of Commercial Research*, vol. 43, no. 3, pp. 251-277.
- Hashem, Nahla Abdel Qader and Salamiya, Laila Salem. (2020). Proposed competencies to support the social responsibility of the leaders of technical colleges in the Sultanate of Oman (an analytical study), *Journal of Comparative and International Education*, vol. 13, pp. 85-147.
- Khater, Mohamed Ibrahim Abdulaziz. (2018). Proposed mechanisms for developing the performance of educational leaders in the Arab Republic of Egypt in the light of the approach to building professional competence, *Journal of Educational Administration*, Q5, p. 20, pp. 11- 86.
- Mansour, Manar Mansour Ahmed. (2021). The role of the university in achieving strategic intelligence and developing intellectual capital from the point of view of faculty members: Mansoura University as a model. *Educational Journal*, vol. 88, pp. 264-330.

- Muhammad, Abeer Mahfouz, Othman, Mona Shaaban. (2020). Leadership competencies among heads of leadership departments at King Khalid University and their relationship to achieving organizational justice, *Al-Fath Journal*, no. 83, pp. 163-211
- Muhammad, Ashraf Al-Saeed Ahmed. (2009). The roles of heads of academic departments in implementing the knowledge management approach in Egyptian universities, *Seventh International Conference - Education at the beginning of the third millennium. Quality - Accessibility - Lifelong Learning*, Volume 2, Cairo: Cairo University. Institute for Educational Studies, pp. 756-892.
- Nasr, Mohamed Youssef Morsi. (2015). Administrative empowerment and the degree of its availability among heads of academic departments at Al-Azhar University faculties, *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, vol. 2, no. 6, pp. 13-65.
- Rashad, Abdel Nasser Muhammad, Abbas, Hisham Sayed. (2020). The job competencies necessary for academic leaders in Egyptian universities: A proposed vision, *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, vol. 7, no. 25, pp. 105-207.
- Shaat, Musab Ibrahim and Al-Attar, Alaa Misbah. (2023). The impact of strategic intelligence on achieving job satisfaction in universities in the southern Palestinian governorates, Al-Isra University, *Journal for Human Sciences*, No. 15, pp. 91-116.
- Suleiman, Najda Ibrahim Ali. (2005). Managing scientific departments according to the comprehensive quality approach: a field study, *The Twelfth Annual National Conference - Developing the Performance of Arab Universities in Light of Comprehensive Quality Standards*, Volume 2, Cairo: University Education Development Center and Ain Shams University, pp.702 - 800

#### المراجع الأجنبية

- Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. *International Management Review*, 13(1), pp. 72-84.
- Adomßent, M., & Hoffmann, T. (2013). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). Available at: [www.esd-expert.net/assets/130314-Concept-Paper-ESD-Competencies.Pdf](http://www.esd-expert.net/assets/130314-Concept-Paper-ESD-Competencies.Pdf)
- Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial



- 
- behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), pp. 559-579.
- Ahmed, S. F., Abduljabbar, B. T., & Hussein, A. A. A. (2021). Strategic intelligence and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises: An exploratory study in Iraq. *Academy of Strategic Management Journal*, pp.20, 1-12.
- Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), pp. 474-483.
- Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, A. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(1), pp.29-42.
- Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public relations review*, 42(2), pp.264-270.
- Busch, J. R., O'Brien, T. P., & Spangler, W. D. (2005). Increasing the quantity and quality of school leadership candidates through formation experiences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), pp.95-108.
- Cheng, C. S., & Tsou, F. A. (2016). The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students. *Chinese Association of gifted education*.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. FT press
- Johnson, B. & Christensen, L. (2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, (5th ed.), USA, Sage Publications.
- Marín, M. A. F. V. (2020). Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment. In *Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation* (pp. 65-85). IGI Global.
- McDaniel, E. A. (2002). Senior leadership in higher education: An outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), pp. 80-88.
- Sheri, A. M. A., Nori, N. R., & Gupta, S. K. (2021). The role of strategic intelligence in enhancing effective talent management:

---

A study on some academic institutions of Duhok Governorate. Academic Journal of Nawroz University, 10(2), pp.137-155.

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. Sustainability, 12(10), 4035.

Thompson, S. (2002). Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics. New Jersey: John Wiley and Sons.