

الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط

د/ نسرين محمد فوزي الباسل

أستاذ أصول التربية المساعد
بكلية التربية النوعية-جامعة دمياط

ملخص البحث

لقد أصبحت إدارة وتنمية الجدارات الوظيفية مطلبًا أساسيًا للجامعات في هذا العصر؛ لتحقيق التكيف والاستجابة مع التطورات المتلاحقة، وعاملًا ضروريًا من عوامل تحقيق الجامعات لأهدافها وتميزها ونموها وتطورها، وهو ما يتطلب تطويره من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها والاستفادة منها في تحسين جميع قدرات أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم يمثلون أهم الأصول الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعات، ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلي التعرف علي أهم الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية-جامعة دمياط، وذلك من خلال إجراء مقابلة مفتوحة معهم، وتم التوصل إلي ٥ أنواع رئيسة من أنواع الجدارات الوظيفية التي أكدت عينة البحث علي ضرورة توفرها وهي الجدارات: (المعرفية-الشخصية-التدريسية-التكنولوجية-الريادية)، لينتهي البحث بوضع تصور مقترح يتضمن أهم أنواع الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية-جامعة دمياط وما يتضمنه كل نوع من جدارات فرعية.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية.

Abstract:

Managing and developing job competencies has become a basic requirement for universities in this era. To achieve adaptation and response to the successive developments, and a necessary factor of universities achieving their goals, distinction, growth and development, which requires developing through a set of policies, procedures and strategies that must be followed and benefited from in improving all capabilities of faculty members as they represent the most important intellectual and cognitive assets owned by universities From this point of view, this research seeks to identify the most important job competencies that must be available to faculty members at the Faculty of Specific Education - Damietta University, by conducting an open interview with them. These are the competencies:(cognitive-personal-teaching-technological-entrepreneurial), to end the research with a proposed conceptualization that includes the most important types of functional competencies that must be available to faculty members at the Faculty of Specific Education - Damietta University and what each type of sub-competencies includes.

مقدمة:

وبناءً على ما سبق أصبحت إدارة وتنمية الجدارات الوظيفية مطلباً أساسياً للجامعات في هذا العصر؛ لتحقيق التكيف والاستجابة مع التطورات المتلاحقة، وعاملاً ضرورياً من عوامل تحقيق الجامعات لأهدافها وتميزها ونموها وتطورها، وهو ما يتطلب تطويره من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها والاستفادة منها في تحسين جميع قدرات أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم يمثلون أهم الأصول الفكرية والمعرفية التي تمتلكها الجامعات⁽³⁾.

وبالنظر للخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط (٢٠١٨-٢٠٢٣) فإن الجامعة تسعى للتحسين من مستوي تنافسياتها، وكذا تسعى للرفع من معدلات تصنيفها في التصنيفات العالمية، وبالتالي فإن تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط باعتبارها أحد كليات الجامعة الأساسية باستخدام مدخل الجدارات الوظيفية كأحد مداخل تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يسهم بشكل مباشر في مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المرحلة القادمة.

مشكلة البحث:

في ظل التطور المعرفي والاقتصادي الكبيرين الذين يؤثران على كافة المجتمعات، وبالتالي على كافة المؤسسات في تلك المجتمعات بما فيها المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، أصبحت المجتمعات تركز بشكل أكبر على قيمة القدرات الفكرية للفرد، وأصبح

تسعي الدول جاهدة لتطوير نظمها التعليمية باستمرار وبخاصة تعليمها الجامعي؛ لأهمية الدور الذي يمثله ألا وهو تخريج قوي بشرية مؤهلة تأهيلاً جيداً وقادرة على تحقيق أهداف المجتمع وخطته المستقبلية للتحقيق النمو والتقدم المطلوبين.

ومن هذا المنطلق تسعى الجامعات باستمرار لتطوير القوي البشرية العاملة بها بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة؛ لمسايرة الاتجاهات الحديثة في إعداد وتدريب وتنمية الكادر البشري العامل بالجامعات، ويعد عضو هيئة التدريس أحد أهم مكونات الكادر البشري بالجامعات؛ لأنه المنوط به التدريس للطلاب والتعامل معهم وإعدادهم أكاديمياً وتربوياً وثقافياً.

وبالنظر للاتجاهات المعاصرة في تدريب وتطوير وتنمية القوي البشرية في الجامعات نجد مفهوم الجدارات الوظيفية حاضراً بقوة كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، والذي يعني امتلاك الفرد القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، وذلك يعني أداء الفرد العمل بطريقة صحيحة وفقاً لنموذج الجدارة⁽¹⁾.

وعليه فبالنظر للجدارات الوظيفية بمفهومها الحالي نجد أنها مهمة جداً لعضو هيئة التدريس فيما يتعلق بتنمية قدراته ومهاراته؛ لاشتمالها على مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها لأداء عمله -التدريس والبحث العلمي- بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت، والتي لا يستطيع بدونها أداء واجبه على النحو المطلوب، وعليه يعد توافرها لديه أساساً لإجازته للعمل⁽²⁾.

(3) Ahmad Izzoh Katawneh: "The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan.", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol4, No8, 2014, p 376-377.

(1) عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٤٦-٣٤٧.

(2) J. Michael Spector and Ileana De La Teja.: *Competencies for Online Teaching*, ERIC Digest, 2014, p15.

واستخدامها كمدخل للتنمية المهنية للمعلمين؛ لصقل وتنمية قدراتهم حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات المعاصرة وتطبيق الأفكار الجديدة التي تفرضها عملية التغيير المستمر، مع التأكيد على اعتبار التنمية المهنية المبنية على الجدارة هي النموذج الأمثل للتنمية المرتبطة بالممارسة^(٤).

كما أكدت دراسة Katawneh ٢٠١٤ أن إدارة وتنمية الجدارات البشرية مطلبًا أساسيًا للجامعات في هذا العصر لتحقيق التكيف والاستجابة مع التطورات المتتالية، كما تعد عاملاً رئيساً أمن عوامل تحقيق الجامعة لأهدافها وتميزها وتطورها^(٥).

وأكدت كذلك دراسة معتوق ٢٠١٦ على أنه لا بد من التركيز على أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات وعلى مدى امتلاكهم للجدارات والمهارات اللازمة في ظل مجتمع المعرفة، والذي فرض ظهوره بيئة جديدة للتعليم والبحث العلمي تعتمد على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يوجب التوجه نحو استثمار الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات وتوجيهها نحو مزيد من الابتكار والعطاء^(٦).

كما هدفت دراسة عبد الوهاب إلى التحقق من مدى توافر مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعه بنها في ضوء متطلبات اقتصاد مجتمع المعرفة، بالتركيز على أربعة أبعاد هي: البيئة الجمعية المحفزة،

ينظر إليه بوصفه رأس مال فكري منتج للمعرفة، وفي هذا الإطار أصبحت المعرفة تشكل مصدراً رئيساً للثروة، وأصبح نجاح أي مؤسسة بما فيها الجامعات يتوقف بشكل رئيس على كيفية تحويل المعرفة كأصل غير مادي إلى منتج مادي ذي قيمة من خلال الاستثمار الفعال لرأس المال البشري والفكري^(١).

وفي ظل تلك التطورات أصبحت الموجودات غير الملموسة مثل المفاهيم والروابط والجدارات أكثر أهمية لنجاح العمل من الموجودات الملموسة مادياً مثل الوفرة والحجم، وبات الأخذ بها وتنميتها ضرورة ملحة في الجامعات بشكل خاص؛ في ظل التغيير السريع والمستمر في المهام والأدوار التي صاحبت التوجهات العالمية لدعم أدوارها في التوجه نحو التطوير والتحسين^(٢).

كما أكدت دراسة العريني ٢٠١١ على أن عملية تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أصبحت ركيزة أساسية في تطوير العملية التعليمية بالجامعة والدفع بمسيرتها إلى الأمام، فأى جامعة تتفوق وتتميز عن غيرها عندما يمتلك أعضاء هيئة التدريس بها قدرات متميزة تجعلهم قادرين على القيام بأداء دور رائد في التحكم في مخرجات التعليم الجامعي، وذلك من خلال تأهيلها وتنميتها مهنيًا بما يتناسب مع احتياجات العصر^(٣).

ولهذا أكدت دراسة Andrawas ٢٠١١ على ضرورة العمل على تنمية الجدارات داخل النظم التعليمية

(١) نادية المبروك رعدان: "رؤية مستقبلية لتطوير كليات التربية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة"، مجلة الاجتهاد للأبحاث العلمية، ع ٢، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة الزيتونة، ليبيا، ٢٠١٧، ص ١٠٧.

(٢) مركز الدراسات الاستراتيجية: الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار الثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٢، ص ١٩.

(٣) أحمد بن عبد الله العريني: "مدى توفر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠١١.

(٤) Andrawas, T.: "suggested educational competencies for school teachers and light of the global tendency towards a knowledge economy", International Forum of teaching and studies, Vol 7, Issue 1, 2011.

(٥) Ahmad Izzoh Katawneh, ibid, op-cit, 2014.

(٦) خالد بن سليمان معتوق: "كفايات وأدوار أعضاء هيئة التدريس بقسم المعلومات بجامعة أم القرى: دراسة وصفية تحليلية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج ٢٢، ع ٢، جامعة الملك فهد، السعودية، ٢٠١٦.

٢. ما أهم الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط؟

٣. ما التصور المقترح للجدارات الوظيفية الواجب توفرها في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط من وجهة نظر طلابها؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح للجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط من وجهة نظر طلابها، وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤل الرئيس للبحث والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه.

أهمية البحث:

و عليه يمكن إيجاز أهمية البحث في النقاط الرئيسية التالية:

- زيادة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب جامعة دمياط بنموذج الجدارات الوظيفية.
- تبصير أعضاء هيئة التدريس بما يلزم من كفايات من وجهة نظر مغايرة (وجهة نظر الطلاب).
- رصد أهم الكفايات والقدرات التي يحتاجها الطلاب لأن تكون متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- وضع تصور مقترح بمجموعة من الجدارات الوظيفية اللازم توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط.

ومن المتوقع أن يفيد هذا البحث الفئات التالية:

- أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط بشكل خاص، وفي الجامعة بشكل عام.
- طلاب المجتمع المحلي الذين يسعون للحصول على خدمة تعليمية أفضل.

التعلم الذاتي، التدريب المبني على الجدارة، ومجتمع التعلم الأكاديمي^(١).

كما هدفت دراسة أحمد إلى دراسة فكرة الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، باعتبارهم المحرك الأول للتطوير والنمو والتقدم والسير بالأقسام نحو التميز، وتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال التخصصات العلمية المختلفة^(٢).

كما هدفت دراسة رشاد وعباس إلى محاولة التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، من خلال عرض الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وتناول نشأة الجدارات الوظيفية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومجالاتها^(٣).

وبناء على ما سبق، يسعى البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط من وجهة نظر طلابها؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإطار الفكري للجدارات الوظيفية؟

(١) إيمان جمعة عبد الوهاب: "مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)"، مجلة التربية، ع ١٨١، كلية التربية - جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٨.

(٢) أمل علي أحمد: "الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)"، المجلة التربوية، ع ٥٦٤، كلية التربية - جامعة أسيوط، ٢٠١٨.

(٣) عبد النصر محمد رشاد وهشام سيد عباس: "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، مج ٧، ع ٢٥٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢٠.

٢. الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس والهيئة
المعاونة بكلية التربية النوعية جامعة دمياط.
٣. الحد المكاني: جامعة دمياط.

مصطلحات البحث:

الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:
يعرفها البحث إجرائيا علي أنها "امتلاك عضو هيئة
التدريس لمجموعة من المعارف والمهارات والخبرات
التي تعينه علي إعداد الطالب إعدادًا متميزًا، وتعينه علي
المساهمة في البحث العلمي في مجال تخصصه بشكل
متميز بالشكل الذي يخدم تخصصه والمؤسسة الجامعية
التي ينتمي إليها علي نحو فعال"

إجراءات البحث:

سار البحث وفق ما يلي:

أولًا: الإطار النظري، ويشتمل علي:

- إطار فكري حول الجدارات الوظيفية، وأهم الأسس
النظرية المرتبطة به.
- نظرة عامة علي كلية التربية النوعية جامعة دمياط
من حيث: النشأة، البرامج الأكاديمية المتاحة،
الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، .. وما إلى
غير ذلك.

ثانيًا: الإطار الميداني للوقوف علي أهم الجدارات
الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة
التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط من
وجهة نظر طلابها.

ثالثًا: عرض معالم التصور الشامل لمجموعة الجدارات
الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة
التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط،
وكيفية إكسابهم لها.

- أعضاء الهيئة المعاونة؛ حيث يفيدهم هذا البحث في
تبصيرهم بما يجب أن يتمتعوا به من قدرات
ومهارات مستقبلاً.

منهج البحث:

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يستند
البحث الحالي على المنهج الوصفي، ويتبين ذلك من
خلال الخطوات التالي:

١. عرض إطار فكري عن متغير البحث من خلال
الأدبيات المتاحة للتعرف على أهم الأسس النظرية
المتعلقة بالجدارات الوظيفية.

٢. إلقاء نظرة عامة علي كلية التربية النوعية جامعة
دمياط من حيث: النشأة، البرامج الأكاديمية المتاحة،
الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، ... وما
إلى غير ذلك، وعلاقة ذلك كله بالجدارات الوظيفية.

٣. بناء أداة البحث على ضوء ما أسفر عنه تحليل
الأدبيات، وهي استبانة يتم تطبيقها على عينة ممثلة
من الطلاب بكلية التربية النوعية جامعة دمياط،
للتعرف علي أهم الجدارات الوظيفية الواجب
توافرها في أعضاء هيئة التدريس، ثم عرض نتائج
الإطار الميداني للبحث.

٤. تقديم تصور مقترح يشمل مجموعة الجدارات
الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة
التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، وكيفية
إكسابهم لها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

١. الحد الموضوعي: ويشتمل علي إطار فكري عن
الجدارات الوظيفية، كما يشتمل علي إلقاء نظرة
عامة علي كلية التربية النوعية جامعة دمياط من
حيث النشأة والتكوين والوضع الحالي لها.

وفيما يلي تفصيل ما سبق:

القسم الأول: الإطار النظري

١- إطار فكري حول الجدارات الوظيفية:

أ- تعريف الجدارات:

كلمة الجدارات في اللغة العربية جمع جدار، وهي مصدر جدر ب أو جدر ل، يجدر جداراً فهو جدير، فيقال جدر بهذا المنصب أو جدر لهذا المنصب أي صار مستحقاً وأهلاً له خليفاً به^(١). أما في اللغة الإنجليزية فقد وردت كلمة جدارة بعدة معانٍ مثل: كفاءة، Efficiency، ومهارة Skill، وخبرة Experience، وبالرغم من تعدد هذه المعاني لكلمة الجدارة إلا أن الترجمة الأكثر شيوعاً لها هي كلمة Competency، وبناءً على ما سبق يتضح لنا تعدد معني كلمة الجدارة في اللغة العربية والإنجليزية ما بين التأهل والاستحقاق والكفاءة والمهارة والخبرة.

أما في الاصطلاح فتتعدد تعريفات الجدارات، ومنها:

■ "هي أي معرفة أو مهارة أو قدرة أو اتجاه أو سلوك أو صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابليتها للقياس، ولا بد من توافرها لممارسة عمل أو وظيفة وتساوم في تحسين الأداء الوظيفي"^(٢).

■ "مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن العاديين في أداء وظيفة معينة"^(٣).

■ "السمات الكامنة لدى الفرد وتؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز، وهي المؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الفرد من تحقيق

معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية"^(٤).

■ "مجموعة من القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من أداء المهام المطلوبة في سياق معين، وهي تشكل في محتواها العام مزيجاً مركباً من المعارف والمهارات والاتجاهات المتفاعلة فيما بينها، والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه بعد أن يعمد إلى اكتسابها وتوظيفها للخروج بمستويات أداء تفوق التوقعات"^(٥).

■ وتعرف الجدارة الوظيفية بأنها: "القدرة والمعرفة والمهارة في أداء عمل معين بأكبر قدر ممكن من الدقة وفق المعايير والتعليمات المحددة له"^(٦).

أما إجرائياً فيمكن تعريف الجدارات الوظيفية لعضو هيئة التدريس علي أنها: امتلاك عضو هيئة التدريس لمجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تعينه علي إعداد الطالب إعداداً متميزاً، وتعينه علي المساهمة في البحث العلمي في مجال تخصصه بشكل متميز بالشكل الذي يخدم تخصصه والمؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها علي نحو فعال.

ب- نشأة الجدارات:

يعتبر مصطلح الجدارة من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم إدارة الموارد البشرية، حيث ترجع بدايات ظهور إلى عام ١٩٧١م نتيجة وجود مشكلة واجهت وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق بالموصفات اللازمة للاختيار لإحدى الوظائف الحساسة وكانت الاختبارات اللازمة لشغل هذه الوظائف غير كافية في هذا الوقت، ومن ثم لجأت إلى الخبير الإداري ماك ماكليلاند، ولحل

(٤) عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص ٣٥٩.

(٥) عبد الله بن عطية الزهراني: "استراتيجية التدريب وأثرها علي الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤، جامعة الأردن، ٢٠١٢، ص ٧٠٨.

(٦) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ١٩٩٧، ص ٩٤.

(١) جمال الدين محمد ابن منظور: لسان العرب، مادة (جدر)، دار صادر، لبنان، ٢٠٠٥، ص ٣٤٤.

(٢) محمد أحمد إسماعيل: دليل الجدارات الوظيفية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣.

(٣) محمد بن طلال عرب: جدارات نظام الأوقاف، مؤسسة عبد الله الراجحي، الدمام، ٢٠١٥، ص ٤.

جوهرية لا تملكها باقي الشركات المنافسة⁽³⁾، كما أجري كل من Hammons & Keller دراسة على الكفاءات و الخصائص الشخصية من خلال دراسة مسحية على ٣١ مديراً تنفيذياً لكليات المجتمع، وكان الغرض من هذا المسح تحديد القدرات الوظيفية عند الحاجة إلى شغل وظيفة رؤساء الجامعات المحلية، وتوصل البحث إلى تحديد ٤٣ جدارة منها: النزاهة والالتزام والتخطيط وامتلاك مهاره التفويض في اتخاذ القرارات السليمة⁽⁴⁾، وبعد ذلك انتشر هذا المفهوم في الولايات المتحدة ومنها إلى المملكة المتحدة، ثم أصبح نموذج الجدارات معمولاً به في كثير من الشركات والمؤسسات في أوروبا والأميركتين.

ج- أهمية الجدارات الوظيفية:

يمثل مدخل الجدارات الوظيفية ركناً رئيساً في مجال التطور الوظيفي والتنمية المهنية للعاملين وكذا فيما يتعلق بتطوير التدرج الوظيفي والترقي بالنسبة للعاملين في أي مؤسسة؛ وذلك لأن هذا المدخل يساعد علي⁽⁵⁾.

- الأساس في الاختيار والتعيين: حيث تركز على بيانات أكثر علاقة بإمكانيات النجاح الفعلية من الطرق التقليدية.
- اتخاذ قرارات الترقية والمسارات الوظيفية: حيث تساعد في اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة الجديدة.

هذه المشكلة طلب قائمتين بأسماء شاغلي هذه الوظيفة اقتصرت الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالكفاءة والتفوق، واشتملت الثانية على العاملين 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⁽¹⁾.

ثم قام Boytasiz عام ١٩٨٢م بتحديد ١٩ جدارة عامة مثل: الدوافع والمهارات والدور الاجتماعي والمعرفة، وجميعها يمكن استخدامها في قياس الأداء الوظيفي، ثم قدم كل من Richard & Winter في نفس العام كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) حيث أوضحا أن الموارد ليست معيار نجاح أي مؤسسة، بل ما تمتلكه هذه المؤسسة من جدارات لدي أفرادها، فيمكن أن تبدأ مؤسستان العمل بمستوي متساو من الموارد، ولكن في النهاية تتفوق إحداها علي الأخرى؛ بسبب امتلاكها لجدارات مهمة عن الأخرى⁽²⁾، وكان الظهور الحقيقي لمصطلح الجدارات في عام ١٩٩٠م حيث تم تقديم المصطلح من قبل Prahalad & Hamel حيث قاما بإعادة صياغة أفكار من سبقوهم في هذا المجال من خبراء الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة عدد من الشركات الأمريكية واليابانية للكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وتوصلاً إلى أن أسباب التميز تكمن في امتلاك الشركات المتميزة لجدارات

(3) G.Hamel and c.k,Prahalad: " competing for the future ", **Journal of Harvard Business**, FROM THE JULY-AUGUST ISSUE, 1994, P17.

(4) J.Hammons&L.Keller: "Competencies and personal characteristics of future community college presidents", **Journal of Community College Review**, VOL18, NO3, 1990, PP34-41.

(5) عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٥٩.

(1) خلدون عبد الله الصعوب: "دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدي موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٧، ص ص ١١-١٢.

(2) Fabrice Henard: **Approaches to Internationalisation and their Implications Strategic Management and Institutional Practice**, OCED, 2012, P50.

د- خصائص الجدارات الوظيفية:

يمكن تلخيص أهم خصائص الجدارات الوظيفية في ثلاث خصائص رئيسية على النحو التالي^(٢):

■ **الخاصية الضمنية:** وهي تعني طرق التصرف أو التفكير لدى الفرد، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة، وتشمل المكونات التالية:

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

❖ **الصفات:** وهي الخصائص المادية لدى الفرد مثل التكيف مع المتغيرات والتحكم الذاتي والمبادرة.

❖ **المفهوم الذاتي:** وتشمل توجه الفرد نحو ذاته ونحو المجتمع وكذلك الصورة الذاتية عن نفسه ومجمعه، كما تشمل أيضاً قيمه ومعتقداته.

❖ **المعرفة:** وتعني المعلومات التي توجد لدى الفرد في مجال معرفي معين "أي حسب التخصص الدقيق لكل عضو هيئة تدريس".

❖ **المهارة:** وهي القدرة على أداء مهمة معينة سواءً كانت مادية أو عقلية.

❖ **الاتجاهات:** وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التخطيطي التالي:

(٢) انظر:

- لايل م. سينسر وسيجان م. سينسر: **الجدارة في العمل - نماذج لسداد المتفوق**، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٩، ص ٢٦.

- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ: "الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، **مجلة كلية التربية**، مج ١، ١٦٧٤، جامعة الأزهر، ٢٠١٦، ص ص ١٢١-١٢٦.

- عبد النصر محمد رشاد وهشام سيد عباس: "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، **مجلة الإدارة التربوية**، مج ٧، ٢٥٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٤-١٢٥.

■ **التدريب والتطوير:** حيث يوضح مدخل الجدارات الوظيفية الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية من خلالها لسد هذه الفجوة.

■ **إدارة الأداء:** حيث تقلل بيانات الجدارات إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء، وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للممارسات المطلوبة على نحو تسلسلي.

وبالنسبة لعضو هيئة التدريس فإن مدخل الجدارات الوظيفية يمثل أهمية قصوى؛ وذلك للاعتبارات الآتية^(١):

■ أن هذه الجدارات مقصودة ومخطط لها من قبل مؤسسات التعليم العالي وعضو هيئة التدريس ذاته؛ وذلك من أجل زيادة نموه المهني.

■ مستدامة وملازمة لعضو هيئة التدريس طيلة مسيرته المهنية.

■ منظمة وليست عشوائية: فهي تعتمد على الاحتياجات المهنية لعضو هيئة التدريس وكيفية تلبيتها.

■ هادفة إلى تحسين أداء عضو هيئة التدريس في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية وصولاً للتميز.

■ شاملة: حيث تمد عضو هيئة التدريس بكل جديد في مجال تخصصه، وتدعم كافة الأدوار المستجدة.

■ لها بعد مستقبلي: حيث ترتبط التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي بمساره الوظيفي مستقبلاً، فضلاً عن تركيزها على امتلاك فنيات تأدية دوره مستقبلاً.

(١) مشعل بن سليمان العنزي: "الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، **مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية**، مج ٩، ٢٤، جامعة طيبة، السعودية، ٢٠١٤، ص ٢٦٧.

❖ مواصفات الفرد المتميز: وتمثل الحد الأقصى من السمات والخصائص التي تمكن الفرد للوصول وتجاوز المعدلات العالية من الأداء في وظيفته.

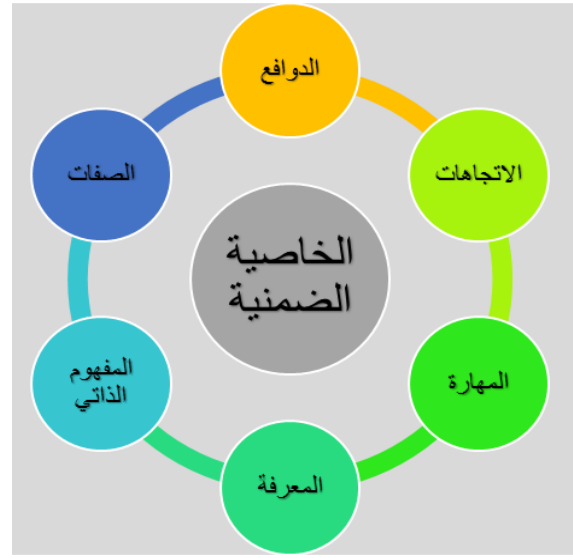
هـ- أنواع الجدارات الوظيفية:

يمكن تلخيص أهم أنواع الجدارات الوظيفية في الأنواع التالية^(١):

- **الجدارات القيادية:** وتتضمن قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في المرؤوسين، وقدرته على تطوير أساليب العمل وتحفيز المرؤوسين نحو الفاعلية والابتكار والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستثمار إمكاناتهم وتوفير المناخ المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية.
- **الجدارات الإدارية:** وتشمل قدرة الفرد على أداء المهام الإدارية في التخطيط والرقابة والمتابعة وتحسين مستويات الأداء، وتتضمن أيضاً الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية وعقد الاجتماعات الدورية وتحديد السياسات العلمية والعملية واتخاذ القرارات.
- **الجدارات الأكاديمية:** تشمل قدرة الفرد على رسم الخطط التدريسية والبحثية ورسم الخطط الفصلية والتأكد من حسن سير العملية التعليمية والبحثية وتحديد أساليب التدريس وتوصيف وتطوير المقررات واقتراح وتوزيع المحاضرات والدروس وما إلى غير ذلك من أعمال منوطة بعضو هيئة التدريس.

(١) انظر:

- أمل علي سلطان، مرجع سابق، ص ٦١-٦٤.
- عبد النصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، مرجع سابق، ص ١٢٦-١٣٠.
- سلطان غالب الديحاني: "تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت (دراسة مستقبلية)"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج ٢، ع ٩٥٤، كلية التربية - جامعة الزقازيق، ٢٠١٧، ص ٣٤٣.



شكل (١)*

مكونات الخاصية الضمنية

- **العلاقة السببية:** وهي تعني أن الجدارة يمكن أن تنتبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به صاحبها، حيث أن الجدارات الكامنة (الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي) يمكن أن تنتبأ بالعمل ونتائجه، فالنية للعمل والتي تتضمن الخصائص الذاتية مثل (الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي) تشكل المحرك الداخلي الذي يحث الفرد على العمل لتحقيق الهدف المرغوب.
- **المرجع المعياري:** ويعني التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيئاً أو لا يجيده وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعني كفاية أو جدارة إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، مما يؤدي إلى حدوث فارق في أداء الأفراد فينقسمون من حيث الأداء إلي:
- ❖ مواصفات الفرد المتوسط: وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الفرد وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

* الشكل من تصميم الباحث

واسترجاعها وقت الحاجة إليها، وكذلك استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المختلفة المتعلقة بوظيفة الفرد.

■ **المجدارات الإنسانية:** وفيها لا بد للفرد أن يكون لديه القدرة على احترام مشاعر جميع الاطراف التي يتعامل معها والثقة بقدراتهم والتعامل مع المرؤوسين كأشخاص، وكذلك تقبل الاختلافات في وجهات النظر مع الزملاء وإقامة علاقات طيبة معهم.

■ **المجدارات الشخصية:** وتشير إلى السمات المعرفية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها الفرد والتي تميزه عن غيره وتظهر أثناء ممارسته لوظيفته وأدوارها ومسؤولياتها مثل القدر على التمتع بتقدير عال للذات ومعرفة المسؤولية الشخصية والمثابرة والأمانة والصبر والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

و- أهم الجدارات الوظيفية الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس:

مع زيادة وتيرة التطور المعرفي بشكل كبير، وكذا مع ارتفاع مستوي التنافسية في مجال التعليم العالي، أصبح لزاماً على أعضاء هيئة التدريس السعي بشكل حثيث للتطوير الذاتي من مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك أصبح من أهم أولويات مؤسسات التعليم العالي تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وانطلاقاً مما سبق تتمثل أهم الجدارات الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس فيما يلي:

■ **جدارات معرفية⁽¹⁾:** وهي التي تتعلق بالمعرفة المهنية اللازمة التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة

■ **المجدارات الفنية:** تتمثل في قدرة الفرد على تعدي تخصصه الفني الضيق إلى التعمق في التخصص المبني على المعرفة والقدرة على توظيف المعارف والتجارب، كما تشمل أيضاً القدرة على تحمل مسؤوليه القرارات التي يتخذها وتشجيع المرؤوسين على تحمل مسؤولية العمل وتبادل الخبرات.

■ **المجدارات الفكرية:** وتتضمن قدرة الفرد على تبسيط الاجراءات لإنجاز العمل وتوزيع العمل بالعدل بين المرؤوسين وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح ووضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل والتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك اختيار الأوقات المناسبة لعقد الاجتماعات.

■ **المجدارات المعرفية:** وتتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة للفرد ممارسة شتى مجالات عمله الأكاديمي والعلمي والإداري والقيادي، وتتضمن الوعي بأهداف وظيفته ورؤية ورسالة المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذلك الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لعمله، وإيمانه بالقيم وبالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي ينتمي إليها، والالتزام بأساليب العمل بداخلها واستراتيجيات وخطط العمل والتطوير والدعم معايير جودة أداء العمل الإداري، إضافة إلى الوعي بأدوار الزملاء الآخرين داخل المؤسسة،

■ **المجدارات التكنولوجية:** وتتضمن قدرة الفرد على استخدام الحاسوب والإنترنت وتوظيفهما في العمليات الإدارية في التخطيط والاتصال والتواصل والتوجيه والرقابة والمتابعة وتقييم المرؤوسين، واستخدامهما في المراسلات الإدارية وإعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات، والقدرة على استخدام الحاسب الآلي في حفظ البيانات

(1) انظر:

- إيمان جمعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ٣٥.

- Andraws, T, ibid, op-cit, 2011, p38.

■ **جدارات تدريسية^(٢)**: ويقصد بها ما يمتلكه عضو هيئة التدريس من معارف ومهارات واتجاهات تعينه على أداء الممارسات المهنية المتوقعة منه، وتصنف وفقاً لثلاث أنماط من العلاقات منها تفاعله مع ذاته ومع المتعلم مع السياق العام للمؤسسة التعليمية، وهي الجدارات التي يمكن استخدامها ويعبر عنها كاحتياجات حالية ومستقبلية أصبح من الضروري على عضو هيئة التدريس الإلمام بها؛ حتى يستطيع مواكبة التطور الحادث في المناهج من حيث التصميم العلمي والتقني وكذلك الاحتياجات المرتبطة بالتعامل مع التقنية بكافة أنواعها وتوظيفها بصورة مثالية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، بالإضافة إلى التقويم، ومن هذه الجدارات: مواكبة الجديد في طرق التدريس التربوية، معرفة كيفية التعامل مع الطلاب وكيفية استثارة تفكيرهم، معرفة طرق التحفيز المختلفة التي تحفز الطلاب للمشاركة والتفاعل في الموقف التعليمي، القدرة على ابتكار استراتيجيات تدريس متنوعة وفعالة، والقدرة على تزويد الطلاب بطرق الحصول على المعرفة.

■ **الجدارات التكنولوجية^(٣)**: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة

التدريس للقيام بأدواره المتصلة بالبحث وإنتاج المعرفة والتدريس، والتمكن المعرفي من التخصص الدقيق خلال معرفة الحقائق والمفاهيم والمبادئ والنظريات في مجاله المعرفي ومعرفة العلاقات القائمة بين التخصصات ذات الصلة، وامتلاك جدارات بحثية لازمه لتطوير البحث العلمي في مجاله، والإسهام في تعميق تخصصه وتحقيق التميز في مجاله العلمي، ومن أهم الجدارات التي يشملها هذا المجال أن يكون عضو هيئة التدريس يتحلى به: الاعتماد الكامل في التعليم على الابتكار وليس التقليد، أن يكون مستشاراً في مجاله، أن يكون قادراً على اكتشاف وإنتاج وتوظيف المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة، امتلاك مهارات التفكير النقدي والتحليل والتحقيق والإبداع والتميز، وفهم العلوم الحديثة وتقنياتها.

■ **جدارات شخصية^(١)**: وهي ذلك النوع من الجدارات المتعلقة بشخصية عضو هيئة التدريس وذاته، وهي نوع اعتيادي مستقل من الجدارات تكون قائمة لدى عضو هيئة التدريس منفصلة عن المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها، أي أنها سابقة في وجودها باقي أنواع الجدارات التي تتطلبها وظيفة عضو هيئة التدريس، وبناءً عليه ترتبط الجدارات الشخصية وترتكز على كل ما يتعلق بدافعية عضو هيئة التدريس نحو مهنته من: الرغبة في التجديد والابتكار المهني وتميز الأداء، الالتزام بالمهام، والحماس للعمل، والرغبة في الإنجاز، والاستباقية، تكوين اتجاه إيجابي نحو المهنة، الرغبة في تطوير الذات وتنميتها، والرغبة في تحسين الوضع داخل المهنة.

(٢) انظر:

- بوزفري زريقة ومحمد قوارح: "سبل تنمية الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٤، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ٢٠١١، ص ٤٣١-٤٣٢.

- هبة فتحي الدغدي: "استخدام بورتوليو التدريس كأداة أصيلة لتوثيق نمو جدارات تدريس العلوم وأثره على الاتجاه نحو البورتوليو لدي معلم العلوم قبل الخدمة"، مجلة التربية العلمية، مج ١٣، ٢٤، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ١٧٩.

- عواطف بنت إبراهيم الصقري وحصة محمود البازعي: "كفايات التدريس اللازمة للاقتصاد المعرفي: تقدير الطلاب لأهميتها وممارستها في كلية التربية جامعة القصيم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١١، ١٤، جامعة القصيم، ٢٠١٧، ص ٤٧.

(٣) انظر:

(١) إيمان جمعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ٣٨.

في الإنجاز، المخاطرة مع تحمل المسؤولية الشخصية عن نتائج العمل، الالتزام والمراقبة، القدرة على الاتصال، التعامل مع تقنيات المعرفة مراقبة البيئة، القدرة على التنظيم، بناء العلاقات والشبكات، العمل ضمن فريق، وضع الأهداف، التخطيط، التسويق، التفاوض، والقدرة على التغيير، وهذا النوع من الجدارات الوظيفية هو نوع حديث نسبياً، وقد ظهر هذا النوع نتيجة التطورات الحاصلة في مجال التعليم الجامعي ونتيجة كذلك للتطورات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور مفهوم الجامعة الريادية كأحد الصيغ البديلة الملائمة لاقتصاد المعرفة والتي ظهرت كاستجابة لتحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢- نظرة عامة حول كلية التربية النوعية جامعة دمياط:

أ- الموقع:

تتميز دمياط الجديدة بموقعها المتفرد على الطريق الدولي الذي يربطها بمحافظات: الدقهلية - كفر الشيخ - البحيرة - بورسعيد - منطقة القناة. كما تتميز البيئة المحيطة بجامعة دمياط بمصادر ثرواتها الطبيعية والصناعية والسياحية، مما يعكس أهمية الدور الذي يمكن أن تقدمه الجامعة بدمياط نظراً للتنوع العريض في الموارد الاقتصادية والطبيعية في هذه المنطقة وما يتطلبه ذلك من إعداد كوادر مهنية وفنية متميزة تخدم سوق العمل وتتماشى مع رؤية الدولة المصرية لتحقيق التنمية المستدامة.

ب- رؤية الكلية:

"سعى كلية التربية النوعية بدمياط في السنوات الخمس القادمة إلى: تبوء مكانة مرموقة بين الكليات المناظرة والمعتمدة".

ج- رسالة الكلية:

كلية التربية النوعية بدمياط مؤسسة تعليمية تختص ب:

التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي للحصول على المعلومات وتحليلها بالسرعة المطلوبة والكفاءة اللازمة لأداء المهام بصورة أفضل لمواكبة التطورات والمتغيرات التي تتطلب تجديد تكنولوجيا، ومن هذه الجدارات: قدرة عضو هيئة التدريس على الاتصال التكنولوجي التفاعلي، تبادل الخبرات والمعارف، إدارة المعرفة وتشاركها، التعامل مع أساليب تجميع المعرفة وتنظيمها ونشرها وتداولها إلكترونياً، استخدام الوسائل التكنولوجية في تطوير أساليب التدريس، القدرة على العمل في البيئة الرقمية، وأداء المهام في الجامعات الذكية.

■ الجدارات الريادية^(١): ترتبط الجدارات الريادية

بدعم دور عضو هيئة التدريس في بناء منظومة ريادة الأعمال من خلال بناء رأس المال البشري والدعم للعمل الحر وذلك من خلال القدرة على استثمار الفرص والمخاطرة المدروسة والمبادأة والقدرة على توليد المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات اقتصادية وتقديم الاستشارات الفنية في التخطيط والتنظيم والإدارة والتسويق، ومن هذه الجدارات: الربط بين الأبحاث والتنمية، تنظيم أنشطة ابتكارية، التجديد والابتكار المهني، الرغبة

- نور خليل أسعد: "إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١١، ص ٢٨.

- إيمان جمعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ٣٧.
(١) انظر:

- Veronika Bikse&et.al: "The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education", **Journal of Teacher Education for Sustainability**, Vol 18, No2, 2016, p p 101-107.
- Mohamed Imam Salem: "Higher Education as Pathway to Entrepreneurship", **International Business and Economics Research Journal**, Vol 13, No2, 2014, p p 289-294.

- الاقتصاد المنزلي.
- وأخصائيين في مجلات الإعلام التربوي.
- التربية الفنية.
- التربية الموسيقية.
- رفع المستوى المهني والعلمي للعاملين في مجالات تدريس التربية الفنية والاقتصاد المنزلي والحاسب الآلي والتربية الموسيقية والإعلام التربوي وغيرها، وتعريفهم بالاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة؛ وذلك من خلال الدورات التدريبية والدراسات العليا التي تعقدتها الكلية.
- ❖ **في مجال الدراسات العليا والبحوث:**
 - تأهيل الباحثين للحصول على الماجستير والدكتوراه في مجالات تخصص الكلية.
 - إجراء البحوث العلمية والميدانية في مجالات التخصصات المختلفة بالكلية.
- ❖ **في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة:**
 - إبداء المشورة في مجالات عمل الكلية للهيئات المختلفة والتعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية والثقافية المصرية والعربية والدولية في معالجة القضايا التخصصية المشتركة.
 - الإسهام في تطوير وتحدي الفكر والممارسة في مجالات عمل الكلية لخدمة البيئة.
 - إعداد المتخصصين في المجالات النوعية والمشار إليها والتي تتطلبها برامج التنمية الاجتماعية.
- وبعد الانتهاء من عرض الإطار النظري للبحث والذي تضمن عرضاً للجدارات الوظيفية، مع عرض نظرة عامة حول كلية التربية النوعية جامعة دمياط، يسعي البحث فيما يلي لعرض الإطار الميداني.
- القسم الثاني: الإطار الميداني**
- يسعي البحث في هذا الجزء إلى الوقوف على وجهة نظر أفراد العينة حول:

- إعداد وتنمية معلمين واختصاصيين مهنيين وتربويين أكفاء من خلال برامج دراسية متطورة.
- تحقيق مشاركة فعالة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- إجراء بحوث علمية قابلة للتطبيق.
- د- **أهداف الكلية:**
 - ❖ **الأهداف الاستراتيجية:**
 - إعادة تأهيل مباني ومنشآت الكلية للوفاء بمتطلبات العملية التعليمية.
 - تزويد وتجهيز قاعات الدرس والمدرجات والمعامل والورش بالوسائل التعليمية الحديثة والأجهزة.
 - رفع كفاءة الأداء (القيادات الأكاديمية والإدارية) - أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.
 - تطوير عمليتي التعليم والتعلم وطرق التقييم مع إرساء نظام لمتابعة الأداء والتقويم المستمر للفاعلية التعليمية.
 - زيادة تسهيلات اللازمة للتعلم الذاتي.
 - تطوير البرامج والمقررات الدراسية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بما يتفق واحتياجات سوق العمل المحلى والإقليمي والمتغيرات العالمية.
 - تطوير أساليب وأدوات وموارد البحث العلمي ووضع خطط بحثية تنفق والخطة البحثية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة.
 - تفعيل المشاركة المجتمعية والتواصل بين الكلية وخريجها.
 - ❖ **في مجال التعليم:**
 - إعداد وتأهيل المعلم النوعي لمراحل التعليم قبل الجامعي بمختلف مستوياته في مجالات:
 - إعداد معلم الحاسب الآلي.

أولاً: أهم أنواع الجدارات الوظيفية الواجب توفرها
لدى عضو هيئة التدريس.

ثانياً: أهم الجدارات الفرعية الواجب توفرها ضمن كل
نوع من أنواع الوظيفية المهنية لدى عضو هيئة
التدريس.

وقد تم إعداد المقابلة من خلال الاطلاع على
الدراسات والبحوث التي تناولت الجدارات المهنية،
وطُبقت المقابلة علي عينة البحث.

الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء التطبيق:

**واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء تطبيق المقابلة
المفتوحة، وكان من أهم هذه الصعوبات:**

١. الظروف الصحية الصعبة بسبب جائحة كورونا.
٢. انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
٣. وجود ثقافة رافضة لدى بعض أعضاء هيئة
التدريس بوجود قصور في الأداء.
٤. عدم توفر وقت كاف للمساواة بين أفراد العينة من
حيث المساحة الزمنية المخصصة لكل مهتم.

**وقد حاولت الباحثة التغلب على هذه الصعوبات من
خلال:**

١. تطبيق التباعد الاجتماعي وكافة التدابير الاحترازية
أثناء إجراء المقابلات.

٢. استخدام تقنيات التواصل المباشر عن بعد مع بعض
أعضاء هيئة التدريس مثل: Microsoft Teams,

Zoom, Google Duo.

تحليل نتائج المقابلة وتفسيرها:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج المقابلة:

١. أهم أنواع الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى
أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة
دمياط.

٢. أهم الجدارات الفرعية الواجب توفرها ضمن كل
نوع من أنواع الجدارات الوظيفية لدى أعضاء هيئة
التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط.

مجتمع البحث وعينته:

تضمن مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس
والهيئة المعاونة بكلية التربية النوعية جامعة دمياط،
ويوضح الجدول التالي عددهم حسب الأقسام العلمية
بالكلية وفقاً لإحصائية كلية التربية النوعية-جامعة دمياط
للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢:

جدول (١)

مجتمع البحث

القسم	عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
الحاسب الآلي	٢٢
الاقتصاد المنزلي	٢٨
التربية الفنية	٢٩
الإعلام التربوي	٢١
العلوم التربوية والنفسية	٢٦
التربية الموسيقية	٢٥

وتم تطبيق أداة البحث على كل أفراد
المجتمع الأصلي للبحث والبالغ عددهم مائة
وواحد وخمسون (١٥١) عضو هيئة تدريس وهيئة
معاونة أي بنسبة ١٠٠% عن طريق اللقاء المباشر بهم
داخل الكلية.

أداة البحث:

أعدت الباحثة مقابلة مفتوحة مكونة من سؤاليين حول:

٤. جدارات تكنولوجية (وتتضمن معها الجدارات الفنية والتقنية)

٥. جدارات ريادية (وتتضمن معها الجدارات البحثية والمهارية)

ويرجع اختيار هذه الأنواع من الجدارات للتركيز عليها داخل الدراسة للأسباب التالية:

١. التطور المعرفي الهائل في العصر الحالي والذي يقتضي ارتفاع مستوي مهارات عضو هيئة التدريس؛ حتى يستطيع تخريج منتج تعليمي جيد قادر علي الأداء بشكل جيد.

٢. ارتفاع درجة وقوة التنافس بين الجامعات وبعضها البعض وبين الكليات والكليات المناظرة لها.

٣. أن كم المعرفة والتميز المعرفي لم يعد المعيار الوحيد لتمييز أداء عضة هيئة التدريس أو عضو الهيئة المعاونة.

٤. تعدد المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس في الوقت الراهن.

٥. التقدم التكنولوجي والرقمي مما يقتضي ضرورة امتلاك عضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة لمهارات تكنولوجية جيدة.

٦. التغير السريع والمستمر في نوعية المخرج التعليمي الذي يحتاجه سوق العمل، المر الذي يفرض علي عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة زيادة مهاراته باستمرار.

٧. التوجه نحو الرقمنة والميكنة الأمر الذي يفرض ضرورة امتلاك عضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة لمهارات رقمية جديدة فيما يتعلق بوضع الاختبارات والتقييم وتصميم المحتوي التدريسي.

المحور الأول: أهم أنواع الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدي عضو هيئة التدريس

تناول هذا المحور سؤال أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن أهم أنواع الجدارات الوظيفية من وجهة نظرهم-الواجب توفرها لدي عضو هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، وكانت إجابات أفراد العينة علي النحو التالي:

جدول (٢)

آراء أفراد العينة حول أهم أنواع الجدارات المهنية

م	نوع الجدارة
١	جدارات معرفية
٢	جدارات تدريسية
٣	جدارات قيادية
٤	جدارات تقنية
٥	جدارات أكاديمية
٦	جدارات بحثية
٧	جدارات مهارية
٨	جدارات تكنولوجية
٩	جدارات إنسانية
١٠	جدارات فنية
١١	جدارات تواصلية
١٢	جدارات ريادية

وبتحليل هذه الأنواع قامت الباحثة بمحاولة دمج هذه الأنواع لوجود تقارب كبير بين عدة أنواع من أنواع الجدارات الواردة حسب آراء أفراد العينة من حيث مضمون نوع الجدارة ولكن مع اختلاف اسم النوع، وعليه قامت الباحثة بتلخيص أهم أنواع الجدارات المهنية الواجب توفرها في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط في خمسة أنواع رئيسة، وهي كالتالي:

١. جدارات معرفية (وتتضمن معها الجدارات الأكاديمية)
٢. جدارات شخصية (وتتضمن معها الجدارات الإنسانية والقيادية والتواصلية)
٣. جدارات تدريسية

6. استشراف وضعه المستقبلي وفق ما يستجد من تغيرات.
7. حل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيد الأمور.
8. إدارة الوقت بنجاح.
9. الهدوء والاتزان الانفعالي والسلوكي عند مواجهة الأزمات.
10. الإبداع في مهارات الحوار.
11. المساهمة في وضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم.
12. استخدام الأساليب العلمية في التدريس.
13. ابتكار طرق جديدة لأداء الأعباء التدريسية والإدارية والبحثية والخدمية داخل القسم والكلية والجامعة.
14. المهارة في توظيف المستحدثات التكنولوجية.
15. استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية والتدريسية كالتخطيط والتقويم.
16. استخدام الإنترنت في العمليات الإدارية والتدريسية كالاتصال والتوجيه الرقابة والمتابعة.
17. الالتزام بحدود صلاحياته التي خولته له وظيفته فلا يتجوزها.
18. الاشتراك في متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم.
19. المشاركة في تحويل القسم إلى بيت خبرة.
20. الإشراف على الرسائل العلمية بالقسم ومناقشة بعضها.
21. حضور حلقات السيمينار بالقسم بانتظام.
22. حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد داخل وخارج الجامعة.
23. التعاون مع الكفاءات العلمية لتطوير النواحي التعليمية والبحثية بالقسم.
24. المساهمة في وضع أهداف القسم.

8. اختلاف شخصيات الطلاب عن ذي قبل مما يقتضي بوجود مهارات شخصية وتواصلية جديدة لدي عضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة.
9. التعاون المحلي والإقليمي والدولي بين الجامعات الذ حصر الفرص على المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة معرفياً ومهارياً.
10. توجه الدولة نحو تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بتوفير وحدات متعلقة بهذا الشأن.

المحور الثاني: أهم الجذرات الفرعية الواجب توفرها ضمن

كل نوع من أنواع الجذرات الوظيفية لدي عضو هيئة

التدريس

تناول هذا المحور سؤال أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن أهم الجذرات الفرعية من وجهة نظرهم- الواجب توافرها ضمن كل نوع من أنواع الجذرات الوظيفية لدي عضو هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، ويمكن تلخيص إجابات أفراد العينة على النحو التالي:

1. وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالقسم والكلية والجامعة.
2. المشاركة في عقد اتفاقات توأمة مع الجامعات المتميزة تشمل تجديد البرامج الدراسية الحالية، وتطبيق برامج أخرى جديدة.
3. امتلاك روح المبادرة.
4. السعي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي.
5. القدرة على التفاوض باستخدام أساليب متنوعة لعمل شراكات واتفاقات تعاون مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسي.
6. القدرة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لنفسه ولزملائه من خلال استقراء وضعه الحالي

انطلاقاً مما ورد بالإطار النظري للبحث بما تضمنه من تحليلات نظريه حول نشأة الجدارات وأهمية دراستها والخصائص الرئيسية لها وأنواع الجدارات الوظيفية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس ومجالاتها، وفي ضوء ما عرضه البحث من نتائج المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس حول مجموعات الجدارات الوظيفية اللازمة لعرض هيئة التدريس من وجهة نظرهم، والتي دارت حول خمسة محاور رئيسية وهي: الجدارات المعرفية والتخصصية، الجدارات الشخصية، الجدارات التدريسية، الجدارات التكنولوجية، الجدارات الرياضية.

يمكن وضع تصور مقترح من الجدارات الوظيفية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعه دمياط، ويتكون هذا التصور المقترح من العناصر الأساسية التالية:

- المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.
- هدف التصور المقترح.
- محاور التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- التحديات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح.
- مقترحات لمواجهة التحديات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح.
- دراسات وبحوث مقترحة.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المكونات

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

إن تقديم تصور مقترح للجدارات الوظيفية الواجب توفرها في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعه دمياط لا يأتي بصوره عشوائية وإنما بصورة منظمة من خلال نتائج الدراسة النظرية، وكذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وعليه تمثلت المنطلقات الفكرية للتصور المقترح فيما يلي:

٢٥. تحقيق جودة العمل الجامعي وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية.

٢٦. تدعيم عمليات التقويم والرقابة الذاتية.

٢٧. المساهمة في عقد شراكات مع بعض فئات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال؛ لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج.

٢٨. البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للقسم والكلية والجامعة.

٢٩. وضع السياسات التي تساهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٣٠. القدرة على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية وفق المعايير العلمية المحلي والعالمية.

٣١. معرفة أدوار ومهام ومسؤوليات عضو هيئة التدريس الأكاديمية والإدارية.

٣٢. معرفة معايير جودة العمل الأكاديمي والإداري داخل القسم العلمي.

٣٣. معرفة نظريات القيادة والإدارة وأنماطها ومهاراتها وأساليب مواجهه مشكلاتها وعوامل نجاحها.

٣٤. تقبل النقد البناء.

٣٥. استخدام طرق التفكير الإيجابية.

٣٦. استخدام الإنترنت في المراسلات الإدارية.

٣٧. استخدام الإنترنت في تسويق خدمات القسم والاعلان عن انشطته المختلفة.

٣٨. استخدام الإنترنت في التواصل مع الزملاء والباحثين بالقسم.

٣٩. استخدام الإنترنت في إعلام الطلاب والباحثين بالقسم بنتائج اختباراتهم في المقررات التدريسية الخاصة بالقسم.

القسم الثالث: التصور المقترح

٩. تشهد الجامعات المصرية ومنها جامعة دمياط في الوقت الحالي محاولات جادة لتطوير برامجها وتحديث أنشطتها من خلال التأكيد على معايير الجودة فيها، وذلك تمهيداً لاعتمادها على المستويين القومي والعالمي.
١٠. يعد مدخل الجدارات الوظيفية أحد أهم مداخل إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي، وعلى هذا الأساس أصبحت التنمية المهنية المبنية على الجدارات النموذج الأكثر ملائمة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
١١. ضرورة التوجه نحو توفير مقومات تنمية القدرات بالمؤسسات الجامعية من خلال البيئة الجامعية المحفزة ودعم التعلم الذاتي والتدريب المهني على الإدارة وبناء مجتمعات التعلم الأكاديمية.

ثانياً: هدف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحديد مجموعة من الجدارات الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعه دمياط، والتي يمكن من خلالها تحديد مواصفات وقدرات عضو هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، وكذا تصميم البرامج اللازمة لتنمية تلك القدرات لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط.

ثالثاً: محاور التصور المقترح

يتكون هذا التصور المقترح من خمسة محاور رئيسية، وهي:

١. المحور الأول: جدارات معرفية

وهي التي تتعلق بالمعرفة المهنية اللازمة التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس للقيام بأدواره المتصلة بالبحث وإنتاج المعرفة، ويشتمل هذا المحور على الكثير من الجدارات، لعل من أهمها ما يلي:

١. وجود تحديات عالمية تواجه التعليم العالي في كافة دول العالم، من أبرزها: العولمة والتنافسية والتدويل، وما تعكسه تلك التحديات من آثار على أوضاع الجامعات.
٢. النظر إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أنهم الأصول الحقيقية لها؛ لما لهم من دور في تطوير وظائف الجامعة الرئيسة الثلاثة: التدريسية والبحثية والخدمية.
٣. حدوث تطورات في متطلبات شغل وظائف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالانتقال من الكفايات إلى ضرورة تحديد الجدارات، والتي تهتم بالكشف عن الخواص الضمنية لدى المرشحين لشغل تلك الوظائف.
٤. اهتمام المشرع المصري بأهمية التدقيق في اختيار من يشغلون الوظائف بالجامعات المصرية، ويبدو ذلك واضحاً في التعديلات المتتالية على قانون تنظيم الجامعات في السنوات السابقة.
٥. اعتبار تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس واحداً من أهم المشروعات المحلية لتطوير التعليم العالي في مصر.
٦. الاهتمام المتزايد بتحقيق معايير الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية، وتخطي ذلك للسعي للحصول على الاعتماد من المؤسسات العالمية.
٧. ضعف مستوى معارف وقدرات بعض أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر على مستوى أدائهم ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة منهم.
٨. حاجة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعه دمياط إلى تنمية الجدارات المعرفية التخصصية والتدريسية والفنية والتكنولوجية والريادية لديهم؛ لرفع مستوى أدائهم ليتمكنوا من مواكبة التحديات في مجالات تخصصهم حسب كل تخصص.

- و- الإبداع في مهارات الحوار.
- ز- الالتزام بحدود صلاحياته التي خولته له وظيفته فلا يتجاوزها.
- ح- التكيف مع التغيير.
- ط- القدرة على التأثير في الأعضاء الآخرين والزملاء.
- ي- الاهتمام بروح فريق العمل والعمل الجماعي داخل القسم.
- ك- إقامة علاقات إيجابية مع الزملاء والباحثين والطلاب بالقسم.
- ل- احترام مشاعر جميع الأطراف التي يتعامل معها داخل القسم.

٣. المحور الثالث: جدارات تدريسية

ويقصد بها ما يمتلكه عضو هيئة التدريس من معارف ومهارات واتجاهات تعينه على أداء الممارسات المهنية المتوقعة منه، ويشتمل هذا المحور على الكثير من الجدارات، لعل من أهمها ما يلي:

- أ- توصيف وتطوير المقررات التدريسية بالقسم.
- ب- رسم الخطط الدراسية والبحثية السنوية والفصلية بالقسم وتطويرها.
- ج- المساهمة في وضع خريطة بحثية للقسم.
- د- الاشتراك في متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم.
- هـ- المشاركة في تحويل القسم إلى بيت خبرة.
- و- الإشراف على الرسائل العلمية بالقسم ومناقشة بعضها.
- ز- حضور حلقات السيمينار بالقسم بانتظام.
- ح- حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد داخل وخارج الجامعة.
- ط- التعاون مع الكفاءات العلمية لتطوير النواحي التعليمية والبحثية بالقسم.
- ي- المساهمة في وضع أهداف القسم.

- أ- معرفة أدوار ومهام ومسؤوليات عضو هيئة التدريس الأكاديمية والإدارية.
- ب- معرفة معايير جودة العمل الأكاديمي والإداري داخل القسم العلمي.
- ج- معرفة أهداف القسم والكلية والجامعة.
- د- معرفة رسالة القسم والكلية والجامعة.
- هـ- معرفة استراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالقسم والكلية والجامعة.
- و- معرفة أساليب العمل الأكاديمي والإداري داخل القسم والكلية والجامعة.
- ز- معرفه القيم والثقافة التنظيمية للقسم والكلية والجامعة.
- ح- معرفة ثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفراده.
- ط- معرفة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية.
- ي- معرفة مشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها.
- ك- معرفة نظريات القيادة والإدارة وأنماطها ومهاراتها وأساليب مواجهه مشكلاتها وعوامل نجاحها.

٢. المحور الثاني: جدارات شخصية

وهي ذلك النوع من الجدارات المتعلقة بشخصية عضو هيئة التدريس وذاته، ويشتمل هذا المحور على الكثير من الجدارات، لعل من أهمها ما يلي:

- أ- تقبل النقد البناء.
- ب- استخدام طرق التفكير الإيجابية.
- ج- حل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيد الأمور.
- د- إدارة الوقت بنجاح.
- هـ- الهدوء والاتزان الانفعالي والسلوكي عند مواجهة الأزمات.

- ز- المهارة في توظيف المستحدثات التكنولوجية.
- ح- استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية والتدريسية كالتخطيط والتقييم.
- ط- استخدام الإنترنت في العمليات الإدارية والتدريسية كالاتصال والتوجيه الرقابة والمتابعة.
- ي- استخدام الإنترنت في المراسلات الإدارية.
- ك- استخدام الإنترنت في تسويق خدمات القسم والاعلان عن انشطته المختلفة.
- ل- استخدام الإنترنت في التواصل مع الزملاء والباحثين بالقسم.
- م- استخدام الإنترنت في إعلام الطلاب والباحثين بالقسم بنتائج اختباراتهم في المقررات التدريسية الخاصة بالقسم.

٥. المحور الخامس: جدارات ريادية

- ترتبط الجدارات الريادية بدعم دور عضو هيئة التدريس في بناء منظومة ريادة الأعمال من خلال بناء رأس المال البشري والدعم للعمل الحر، ويشتمل هذا المحور على الكثير من الجدارات، لعل من أهمها ما يلي:
- أ- تحقيق جودة العمل الجامعي وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية التعليمية.
 - ب- تدعيم عمليات التقييم والرقابة الذاتية.
 - ج- المساهمة في عقد شراكات مع بعض فئات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال؛ لتقديم منح دراسية للطلاب المتميزين للدراسة بالخارج.
 - د- البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للقسم والكلية والجامعة.
 - هـ- وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- ك- المساهمة في وضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم.
- ل- استخدام الأساليب العلمية في التدريس.
- م- ابتكار طرق جديدة لأداء الأعباء التدريسية والإدارية والبحثية والخدمية داخل القسم والكلية والجامعة.
- ن- السعي للحصول على البيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة ذات العلاقة بالتخصص.
- ث- جمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم.
- ع- السعي لتطوير خبراته وزيادة ثقافته.
- ف- التركيز على الأداءين النوعي والكمي في العمل.
- ص- الالتزام بساعات العمل الرسمية في القسم.

٤. المحور الرابع: جدارات تكنولوجية

- ويقصد بها القدرة على التعامل مع الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي للحصول على المعلومات وتحليلها بالسرعة المطلوبة والكفاءة اللازمة لأداء المهام بصورة أفضل، ويشتمل هذا المحور على الكثير من الجدارات، لعل من أهمها ما يلي:
- أ- القدرة على توظيف الإنترنت في العمل الأكاديمي والإداري والبحثي.
 - ب- القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.
 - ج- القدرة على التعامل مع المعلومات الرقمية والاستفادة منها.
 - د- القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.
 - هـ- القدرة على استثمار التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل مع الزملاء والطلاب والباحثين.
 - و- القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية في التدريس.

الخمسة، يشارك في صياغتها أعضاء هيئة التدريس، شريطة أن تكون هذه الاستراتيجية قابلة للتحديث والتغيير المستمر.

٤. توفير الميزانية اللازمة لسد جوانب القصور في منظومة تنمية الموارد البشرية بالكلية واعتبار ذلك نوعا الاستثمار في الأصول البشرية والمعرفية بها.

٥. مراجعته الفلسفة والنظم والتشريعات وغيرها من المرتكزات الموجهة للتنمية المهنية داخل الكلية والجامعة والعمل على انتهاج مرتكزات أخرى جديدة تحقق شرط الجدارة كأساس لبناء مجتمع جدارة حقيقي داخل الكلي.

٦. وضع صيغ متعددة لربط أعضاء هيئة التدريس بكافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بما يدعم منظومه الجدارات وبخاصه الجدارات الريادية.

٧. المتابعة المستمرة والتقييم والتقويم المستمر الخطط التنمية المهنية القائمة على الجدارات داخل الكلية من خلال لجنة استشارية متخصصة.

٨. وضع منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم دور الكلية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس القائمة على الجدارات.

٩. التخطيط لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بوضع رؤية تحدد توجهاتها المستقبلية في تطوير عمليات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

١٠. وضع استراتيجيات مرنة تسهم في بناء وتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

١١. التحديد الدقيق الجدارات الوظيفية المطلوب توفرها بأعضاء هيئة التدريس وآليات تنميتها لديهم.

و- القدرة على التطوير والابتكار في الأبحاث العلمية وفق المعايير العلمية المحلي والعالمية.

ز- وضع حلول غير تقليدية للمشكلات التعليمية والبحثية بالقسم والكلية والجامعة.

ح- المشاركة في عقد اتفاقات توأمة مع الجامعات المتميزة تشمل تجديد البرامج الدراسية الحالية، وتطبيق برامج أخرى جديدة.

ط- امتلاك روح المبادرة.

ي- السعي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي.

ك- القدرة على التفاوض باستخدام أساليب متنوعة لعمل شراكات واتفاقات تعاون مع المؤسسات الأخرى بما يحقق التميز المؤسسي.

ل- القدرة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لنفسه ولزملائه من خلال استقراء وضعه الحالي واستشراف وضعه المستقبلي وفق ما يستجد من تغيرات.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح

إن تقديم تصور مقترح الجدارات الوظيفية الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط لا يأتي بصورة عشوائية أو غير منظمة، إنما استخلص من خلال نتائج الدراسة النظرية، وكذا من خلال التحليل الدقيق لنتائج الدراسة الميدانية، وفيما يلي تقوم الدراسة بتقديم الآليات التنفيذية المقترحة المتعلقة بمحاور التصور المقترح، وهي:

١. إعادة النظر في أهداف ووظائف الكلية من خلال تبني صيغ جديدة تلبى احتياجات المجتمع المعاصر.

٢. مراجعة خطط التنمية المهنية المبنية على الجدارات.

٣. تبني استراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة لبناء الجدارات تركز على دعم مكونات بناء الجدارات

١٢. نشر ثقافته التنافسية والتميز والإبداع ونقل الخبرات التي تسهم في تنميته جدارات أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير بيئة أكاديمية ونفسية داعمة للإبداع والتميز وبناء الجدارات.
١٣. توفير مناخ أكاديمي محفز وكاشف لجدارات أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لتنمية المعارف والخبرات والمهارات.
١٤. إنشاء نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية؛ بهدف الارتقاء بمستوى إدارة الموارد البشرية والاصول المعرفية من خلال تصميم نظم مبتكرة لعملياتها وتخصيص ميزانية وبيئة مناسبة لذلك.
١٥. وضع معايير علمية لتحقيق جودة وتميز الأداء الأكاديمي يتم من خلالها التقويم والحكم على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ورفع مستوى تلك المعايير لتواكب التغيرات الحاصلة في التخصص.
١٦. العمل على إنشاء منظمة لرعاية المبدعين وأصحاب الابتكار والتميزين وربطها بمنظمات وهيئات خارجية؛ لرعاية واحتضان المشروعات ودعمهم مادياً ومعنوياً.
١٧. وضع برامج لتشجيع التجديد والابتكار في مجال التحديث المهني والأكاديمي والاستفاضة من المبادرات الجديدة لأعضاء هيئة التدريس في تنمية جدارات الآخرين كنوع من الاستثمار للأصول المعرفية بالكلية.
١٨. السعي الجاد لنشر ثقافة التعلم الذاتي المستمر بين أعضاء هيئة التدريس، لتنمية الجدارات والعمل على تجديدها ذاتياً بما يلبي الاحتياجات المعاصرة.
١٩. عمل ندوات تثقيفية لتحقيق مبدأ التنمية المستدامة للجدارات من أجل رفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس.
٢٠. تنظيم دورات تدريبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ودعم قدراتهم على التعلم الذاتي.
٢١. العمل على تحديد أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه نموهم المهني وتحديد مستويات الجدارة لديهم في المجالات الثلاثة: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
٢٢. توجيه عضو هيئة التدريس بين الحين والآخر بأجراء تقييم ذاتي لأدائه الأكاديمي بصفه دورية، مما يجعله قادراً تحديد مستوي أدائه وفق نموذج واضح للجدارات.
٢٣. توفير بنية تحتية قائمة على التكنولوجيا ومصادر المعرفة المتنوعة.
٢٤. تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، وكذلك المشاركة في فعاليات المعرض العلمية والثقافية المحلية والدولية.
٢٥. تشجيع البحوث البينية القائمة على الفرق البحثية وتيسير الانضمام الجمعيات العلمية المتخصصة.
٢٦. توفير نظام للاتصال وتبادل الاستشارات والخبرات العلمية مع كليات أخرى محلياً وعالمياً.
٢٧. التخطيط الاستراتيجي لتطوير مركز تنمية القدرات بالجامعة وتفعيل دوره في تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٢٨. العمل على تغيير الاتجاهات السلبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية نحو منظومة التدريب بالجامعة والكلية من خلال وضع أهداف مبتكرة وتحديث أنظمة التدريب بشكل يلئم الاحتياجات

٣٧. تكوين فريق من الخبراء على مستوى الكلية للمساعدة في إعداد نموذج للجدارات الوظيفية العامة والخاصة من خلال الاستفادة من خبراتهم المعرفية والمهارية.

٣٨. وضع نظام تدريبي يعتمد على وجود خريطة للجدارات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس مع وضع برامج مقترحة متاحة للتنمية المهنية لهم في ضوء هذه الخريطة.

٣٩. العمل على وضع مصفوفة مرنة للجدارات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٤٠. إنشاء نظام معلومات داخل مركز تنمية القدرات يتكون من قاعده بيانات متكاملة تضم نماذج الجدارات ومصفوفة الجدارات ونتائج تقييم الأداء، يمكن الاطلاع عليه والمشاركة في بنائه إلكترونياً بما يسهم في تعديلها وتحديثها مستقبلاً وفق ما يستجد من تغيرات.

٤١. ضرورة التنسيق بين أهداف الكلية وأقسامها العلمية وبين الجدارات الواجب توفرها وتمييزها لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

٤٢. الاتفاق حول محددات واضحة للمنظومة الفكرية والمهنية والالتفاف حول رؤية مشتركة للعمل في ضوءها باعتبارها أحد أهم المنطلقات لبناء الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

٤٣. وضع معايير تنافسية على مستوى الأقسام الأكاديمية لتعزيز الجدارات الوظيفية الفردية والجماعية، تركز على المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تشارك الرؤى والتوجهات المستقبلية وتطوير أساليب العمل.

خامساً: التحديات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح

بالنظر إلى الجدارات الوظيفية كأحد المداخل المهمة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، فمن

الأساسية من الجدارات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

٢٩. إنشاء وحدة مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية تتولى مسؤولية إجراء دراسات ميدانية مسحية؛ للتعرف على المستويات الفعلية لجدارات أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وكذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم في ضوء نتائج الدراسات الميدانية.

٣٠. تعزيز الاتصال بين الكلية وسوق العمل للتعرف على المواصفات الفعلية الواجب توفرها في الخريج، وبالتالي تحديد نوعية ومدى التدريب المطلوب لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره على أكمل وجه.

٣١. وضع برامج زمالة بين زملاء التخصص في عدة كليات وجامعات من خلال ورش عمل وحلقات نقاشية وندوات تتعلق بتنمية الجدارات.

٣٢. تنظيم لقاءات مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس وبعض المتميزين من ذوي الجدارات والممارسات الإبداعية يستعرضون من خلالها خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وكيفية استثمارها.

٣٣. تركيز فعاليات مجتمعات التعلم بالكلية حول معايير متكاملة متفق عليها في الأداء، وتنشيط هذه الفعاليات بصفة مستمرة وبطرق رسمية وغير رسمية.

٣٤. تعزيز الدور الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تنمية قدرة كل عضو على تقديم الدعم والمساندة والإرشاد لزملائه.

٣٥. توفير بيئة عمل ديمقراطية داخل الأقسام الأكاديمية بالكلية.

٣٦. وضع نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي.

١١. عدم توفر لجنة استشارية في الكلية للإشراف على صياغة مصفوفة الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس.
١٢. ضعف التنسيق بين منسق الكلية المسؤول عن تحديد أهم الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس وبين مركز تطوير الأداء بالجامعة.
١٣. الرؤية الضبابية في وجود مرجعية ثابتة ومعتمدة للجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس.
١٤. وجود ضعف معرفي حاصل لدى أعضاء هيئة التدريس بمنظومة الجدارات الوظيفية كمدخل مهم من مداخل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
١٥. قصور في قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية، كأن الجميع يعمل في حلقات منفصلة.
١٦. الضغوطات المهنية التي يعاني منها عضو هيئة التدريس والتي تحول دون تنميته مهنيًا بشكل كاف.
١٧. انخفاض عدد الندوات والورش التدريبية المنعقدة داخل الكلية بشكل عام.
١٨. الاختلاف الشديد في الاهتمامات والاحتياجات بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي لتعدد مجالات الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس.

- المتوقع عند تطبيقه داخل الجامعات المصرية أن تواجهه مجموعة من التحديات، لعل من أهمها ما يلي:
١. وجود ثقافة معارضة ترفض الاعتراف بوجود نواحي قصور أدائية لدى أعضاء هيئة التدريس تحتاج للتدريب والتنمية.
 ٢. تحويل منظومة الجدارات إلى مجرد منظومة شكلية منتهاها الحصول على شهادة تدريبية واحدة أو أكثر.
 ٣. انخفاض الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الجدارات الوظيفية.
 ٤. ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في تحديد الجدارات الوظيفية الفعلية التي يحتاجون إليها.
 ٥. ضعف التمويل اللازم لتفعيل منظومة الجدارات الوظيفية بشكل حقيقي وإيجابي؛ بحيث تتحقق الفائدة المرجوة من تطبيق هذه المنظومة.
 ٦. عدم الاعتداد بالاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس عند تطبيق منظومة الجدارات الوظيفية.
 ٧. التطبيق العشوائي للمنظومة الجدارات الوظيفية بشكل لا يحقق الفائدة على النحو المرجو.
 ٨. ضعف التنسيق بين الأقسام الأكاديمية في الكلية وداخل القسم الواحد في تحديد الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى عضو هيئة التدريس داخل كل قسم.
 ٩. وجود نقص في الدراسات الميدانية المسحية بالكلية التي من شأنها أن تحدد بشكل فعلي الجدارات الوظيفية الواجب توفرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
 ١٠. الافتقار للوضوح والشفافية في تحديد الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس.

٥. تحويل نتائج الدراسات الميدانية المسحية بالكلية إلى مصفوفة بالجدارات الوظيفية الفعلية التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس بالكلية، واعتماد هذه المصفوفة بشكل رسمي بمجلس الكلية ومجالس الأقسام.

٦. تدريب أعضاء هيئة التدريس بالكلية على اكتساب تلك الجدارات بشكل عملي كبديل مواز لدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس التابعة لمركز تطوير الأداء بالجامعة؛ للتغلب على عدة تحديات من خلال هذا المقترح، وهي:

أ- تجنب تحول التدريب على الجدارات إلى شكل صوري منتهاه هو الحصول على شهادة معتمدة واحدة أو أكثر.

ب- إلزام أعضاء هيئة التدريس بالتدريب؛ لأن اجتياز الدورات سيكون شرط منح درجات علمية ووظيفية.

ج- توفير التمويل اللازم؛ لأن دورات مركز تطوير الأداء هي دورات مدفوعة يقوم كل عضو هيئة التدريس بتسديد رسومها.

د- الحصول على درجة عالية من درجات التقنين والتنظيم؛ لأنه في هذه الحالة ستتحول هذه الدورات إلى دورات تعدها وتنفذها الجامعة.

هـ- رفع كفاءة هذه الدورات من خلال اعتمادها على مدرّبين متميزين يحددهم مركز تطوير الأداء.

و- تحول هذه الفكرة مع الوقت إلى مصدر دخل إضافي للجامعة إذا نظرنا إليها على أنها تنظيم تدريبي مواز أو بديل للنظام التقليدي للدورات التدريبية التي ينظمها مركز تطوير الأداء.

٧. إذا حققت المصفوفة نتائج إيجابية عالية المستوى، يمكن مستقبلًا عمل وحدة تدريبية مستقلة

سادسًا: مقترحات لمواجهة التحديات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح

من خلال العرض السابق للتحديات المتوقع حدوثها عند تنفيذ التصور المقترح، تقترح الدراسة مجموعة من المقترحات التي قد تفيد في مواجهة تلك التحديات، وهي كالتالي:

١. اللجوء لنموذج استرشادي معتمد لمصفوفة الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى عضو هيئة التدريس.

٢. تقسيم مصفوفة الجدارات الوظيفية لقسمين رئيسيين:

أ- جدارات عامة: وهي مجموعة من الجدارات الوظيفية الموحدة يجب توفرها لدى كل أعضاء هيئة التدريس بالكلية باختلاف تخصصاتهم الأكاديمية.

ب- جدارات خاصة: وهي مجموعة من الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى كل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب القسم العلمي والتخصص الأكاديمي، ويتم تحديدها بناءً على تحليل نتائج الدراسات الميدانية المسحية بالكلية؛ لتكون جدارات فعلية واقعية يحتاج إليها عضو هيئة التدريس.

٣. تحديد لجنة استشارية متخصصة مكونة من عدد محدد من الخبراء في الكلية بشكل رسمي ومعلن تكون مهمتها الإشراف على عملية صياغة مصفوفة الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس.

٤. الإعلان بشكل موضوعي ومعلن عن رؤية ورسالة وأهداف هذه اللجنة وخطة عملها مستقبلاً والاتفاق على آلية عمل موحدة بالتنسيق مع إدارة الكلية والأقسام الأكاديمية بالكلية.

1. ميدانية"، **المجلة التربوية**، ع ٥٦، كلية التربية - جامعة أسيوط، ٢٠١٨.
٣. إيمان جمعة عبد الوهاب: "مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)"، **مجلة التربية**، ع ١٨١، كلية التربية - جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٨.
٤. بوزقري زريقة ومحمد قوارح: "سبل تنمية الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ع ٤٤، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ٢٠١١.
٥. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ: "الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، **مجلة كلية التربية**، مج ١، ع ١٦٧، جامعة الأزهر، ٢٠١٦.
٦. جمال الدين محمد ابن منظور: **لسان العرب**، مادة (جدر)، دار صادر، لبنان، ٢٠٠٥.
٧. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ١٩٩٧.
٨. خالد بن سليمان معتوق: "كفايات وأدوار أعضاء هيئة التدريس بقسم المعلومات بجامعة أم القرى: دراسة وصفية تحليلية"، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مج ٢٢، ع ٢٤، جامعة الملك فهد، السعودية، ٢٠١٦.
٩. خلدون عبد الله الصعوب: "دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٧.
١٠. سلطان غالب الديحاني: "تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة

بالكلية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية وبالجامعة وبالجامعات الأخرى باستخدام مصفوفة الجدارات التي اعتمدها الكلية، كوحدة مستقلة ذات طابع خاص أو كوحدة تتبع مركز الخدمة العامة.

سابعاً: بحوث ودراسات مقترحة

١. معوقات تطبيق مدخل الجدارات الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة دمياط.
٢. التخطيط للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط باستخدام مدخل الجدارات الوظيفية.
٣. مصفوفة مقترحة بالجدارات الوظيفية الواجب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية في مصر.
٤. متطلبات تنمية رأس المال البشري بكلية التربية النوعية جامعة دمياط في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.
٥. التخطيط لتحسين أداء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد بن عبد الله العريني: "مدى توفر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠١١.
٢. أمل علي أحمد: "الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة

١٧. محمد أحمد إسماعيل: دليل الجداريات الوظيفية،
المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة،
٢٠١٣.

١٨. محمد بن طلال عرب: جداريات نظام الأوقاف،
مؤسسة عبد الله الراجحي، الدمام، ٢٠١٥.

١٩. مركز الدراسات الاستراتيجية: الموارد البشرية
الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة،
سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار
الثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٢.

٢٠. مشعل بن سليمان العنزي: "الممارسات المهنية
لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة جامعة
طبية للعلوم التربوية، مج ٩، ع ٢، جامعة طبية،
السعودية، ٢٠١٤.

٢١. نادية المبروك رعدان: "رؤية مستقبلية لتطوير
كليات التربية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد
المعرفة"، مجلة الاجتهاد للأبحاث العلمية، ع ٢،
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة
الزيتونة، ليبيا، ٢٠١٧.

٢٢. نور خليل أسعد: "إدارة الموهبة وأثرها على
الإبداع التقني ودور الجداريات التكنولوجية:
دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية
بالمملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق
الأوسط، الأردن، ٢٠١١.

٢٣. هبة فتحي الدغدي: "استخدام بورتفوليو التدريس
كأداة أصيلة لتوثيق نمو جداريات تدريس العلوم
وأثره على الاتجاه نحو البورتفوليو لذي معلم العلوم
قبل الخدمة"، مجلة التربية العلمية، مج ١٣،
ع ٢، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

التنافسية لجامعة الكويت (دراسة مستقبلية)"،
مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج ٢، ع ٩٥٤، كلية
التربية - جامعة الزقازيق، ٢٠١٧.

١١. عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في
الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم،
القاهرة، ٢٠١٣.

١٢. عبد الله بن عطية الزهراني: "استراتيجية التدريب
وأثرها على الجداريات السلوكية للعاملين في
المصارف التجارية السعودية"، المجلة الأردنية
في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤، جامعة الأردن،
٢٠١٢.

١٣. عبد النصر محمد رشاد وهشام سيد عباس:
"الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية
بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة
الإدارة التربوية، مج ٧، ع ٢٥٤، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢٠.

١٤. عبد النصر محمد رشاد وهشام سيد عباس:
"الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية
بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة
الإدارة التربوية، مج ٧، ع ٢٥٤، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢٠.

١٥. عواطف بنت إبراهيم الصقري وحصة محمود
البازعي: "كفايات التدريس اللازمة للاقتصاد
المعرفي: تقدير الطلاب لأهميتها وممارستها في
كلية التربية جامعة القصيم"، مجلة العلوم
التربوية والنفسية، مج ١١، ع ١٤، جامعة القصيم،
٢٠١٧.

١٦. لايل م. سينسر وسيجان م. سينسر: الجدارية في
العمل - نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف
عبد المحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض،
١٩٩٩.

-
- Management and Institutional Practice**, OCED, 2012, P50.
4. Veronika Bikse&et.al: "The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education", **Journal of Teacher Education for Sustainability**, Vol 18, No2, 2016, p p 101-107.
 5. Mohamed Imam Salem:"Higher Education as Pathway to Entrepreneurship", **International Business and Economics Research Journal**, Vol 13, No2, 2014, p p 289-294.
 1. J. Michael Spector and Ileana De La Teja.: **Competencies for Online Teaching**, ERIC Digest, 2014, p15.
 2. Ahmad Izzoh Katawneh:"The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol4, No8, 2014, p p376-377.
 3. Andraws, T.: "suggested educational competencies for school teachers and light of the global tendency towards a knowledge economy", **International Forum of teaching and studies**, Vol 7, Issue 1, 2011. Fabrice Henard: **Approaches to Internationalisation and their Implications Strategic**