



# واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر (دراسة ميدانية)

## إعداد

أ/ بدر حامد علي مسعود

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين القاهرة \_ جامعة الأزهر

د/ أحمد يونس محمد محمود

فكري

أستاذ الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة للمساعد المتفرغ

بكلية التربية بنين القاهرة \_

جامعة الأزهر

أ.د/ محمد صبري حافظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بنين القاهرة \_

جامعة الأزهر

## واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر (دراسة ميدانية)

بدر حامد علي مسعود، محمد صبري حافظ محمود، أحمد يونس محمد محمود فكري

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين القاهرة، جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [sabrlhafez1381.el@azhar.edu.eg](mailto:sabrlhafez1381.el@azhar.edu.eg)

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية بحث واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر من خلال: تحليل الأسس النظرية للقدرة المؤسسية للجامعات، والكشف عن واقع عناصر القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر بالاقتران على: الاستراتيجية، القيادة والحوكمة، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية، وتقديم مقترحات لتطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر. ووفقاً لطبيعة الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي واستبانة موجهة للسادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر للوقوف على واقع القدرة المؤسسية للجامعة، حيث طبقت الاستبانة على (395) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى توافر "الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط (1.93) ودرجة موافقة (متوسطة)، ثم "الهيكل التنظيمي" بمتوسط (1.78) ودرجة موافقة (متوسطة)، ثم الموارد المالية والمادية بمتوسط (1.61) ودرجة موافقة (ضعيفة)، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية طموحة لجامعة الأزهر تأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين واحتياجات المجتمع المحلي، وكذلك المتغيرات العالمية التي تؤثر على عمل الجامعة. وتطوير هيكل تنظيمي يلائم احتياجات الجامعة ويراعي الانتشار الجغرافي وعدد الكليات الكبير. والاستفادة من التوجهات الحديثة في تنمية الموارد المالية للجامعة بالتركيز على التمويل الذاتي والاستفادة من الهبات والتبرعات وعوائد خدمات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القدرة المؤسسية، تقييم القدرة المؤسسية، تطوير القدرة المؤسسية، جامعة الأزهر.



---

## The status quo of the institutional capacity of Al-Azhar University (a field study)

Badr Hamid Ali Masoud, Mohamed Sabry Hafez Mahmoud, Ahmed Yunus Mohamed Mahmoud Fikry

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Boys, Cairo, Al-Azhar University

<sup>1</sup>Correspondent author e-mail: [sabrlhafez1381.el@azhar.edu.eg](mailto:sabrlhafez1381.el@azhar.edu.eg)

### Abstract:

This study aimed at examining the status quo of the institutional capacity of Al-Azhar University through analyzing the Theoretical framework of the institutional capacity of universities, and revealing the status quo of the institutional capacity the elements of Al-Azhar University which are confined to: strategy, leadership and governance, organizational structure and financial and material resources. Providing appropriate proposals for developing the institutional capacity of Al-Azhar University. According to the nature of the study, the descriptive approach was used. a questionnaire was directed to the faculty at Al-Azhar University to determine the status quo of the institutional capacity of the university. The questionnaire was applied to (395) faculty at the university. The study found that: availability of the "strategy" was in the first rank with a mean (1.93) and an approval degree (Moderate), then the "organizational structure" with a mean (1.78). an approval degree (Moderate), then financial and material resources with a mean (1.61). an approval degree (Low), and "Leadership and Governance" came in the last rank with a mean (1.56) and an approval degree (Low). The study recommended the necessity to develop an ambitious strategy for Al-Azhar University that takes into account the needs of the stakeholders and the local community, as well as global variables that affect the work of the university. Moreover it should take advantage of modern trends in developing the financial resources of the university by focusing on self-financing and benefiting from gifts, donations and the returns of university services.

*Keywords:* institutional capacity, institutional capacity assessment, institutional capacity development, Al-Azhar University.

## مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي عمومًا والجامعات خصوصًا الكثير من التحديات والعقبات غير المسبوقة، في ظل التطور التقني الكبير وتصاعد سقف التوقعات المتعلقة بمخرجات الجامعات، وكذلك تحديات تتعلق بتعزيز علاقة الجامعات بسوق العمل والاستجابة للتنافسية، ومتطلبات التصنيفات العالمية، علاوة على الاهتمام بتعظيم العوائد المالية التي يتم إنفاقها على الجامعات في ظل ندرة الموارد المالية، وهذه التحديات والمتطلبات وغيرها وجهت أنظار الجامعات للاهتمام بقدرتها المؤسسية وعناصرها المختلفة وفق بيئة الجامعة واحتياجاتها.

ويعد الاهتمام بتقييم وتطوير القدرة المؤسسية أحد الوسائل التي تستخدم لتمكين المؤسسة من الاستجابة للتحديات، وتحقيق التحول المطلوب وفق التغيرات الداخلية والخارجية (Light et. al., 2004, 13)، حيث يتضمن تقييم وتطوير القدرة المؤسسية مجموعة من العمليات التي تستهدف إحداث تغيير في مكونات المؤسسة بصورة تساهم في تحقيق التطور الفردي والجماعي والتنظيمي (سالم، 2017، 63).

ومؤسسات التعليم العالي المصرية - لا سيما في ظل التوجه القومي الحالي الذي يضع تطوير التعليم على رأس الأولويات - بحاجة إلى رفع مستوى الأداء وتحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ويتوقف ذلك على درجة الاهتمام بالقدرة المؤسسية، مما يدعو إلى ضرورة البحث في واقعها وما يتوافر منها وما لا يتوافر، ومن ثم البحث في مصادر تطويرها والعناصر والقوى المؤثرة فيها. والقدرة المؤسسية ينظر إليها على أنها جهد طويل الأمد ينبغي ترسيخه، حيث تركز على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وتطوير بيئة العمل التنظيمية التي تلائم الابتكار والتعلم ولا تغفل الأطراف الخارجية وتوقعاتها (Whittle et. al., 2012, 14).

وتعتبر القدرة المؤسسية للجامعات وسيلة لبناء الالتزام بالجودة والتحسين المستمر، وكان هذا سببا في ظهور الكثير من الجهود الداعمة لتقييم القدرة المؤسسية ومن ثم تطويرها على المستوى المحلي أو العالمي، فمحلياً قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ببناء معايير ضمان الجودة في محورين رئيسيين هما (القدرة والفاعلية)، ولكل محور من المحورين عدة معايير وكان ذلك في عام 2009م، ثم عادت الهيئة وطورت هذه المعايير عام 2015م حيث تم دمج محوري القدرة والفاعلية مع إحداث بعض التغييرات الطفيفة على المعايير (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009؛ 2015).

وعلى المستوى الأجنبي قامت بعض الجامعات بإعداد نماذج وأدوات لقياس وتطوير القدرة المؤسسية حيث قامت جامعة هاواي University of Hawai'i الأمريكية بالشراكة مع منظمة تحقيق الحلم "Achieving the Dream" -منظمة دولية غير ربحية- بإعداد أداة تقييم القدرة المؤسسية (ICAT) (University of Hawai'i, 2016, 2-3)، كما أجرت جامعة وايومنغ University of Wyoming الأمريكية مشروعاً متكاملاً لتطوير القدرة المؤسسية (University of Wyoming, 2018, 6).

إضافة إلى جهود بعض المؤسسات المهمة بالتعليم العالي حيث قدمت هيئة البحث والتبادل الدولي "ايريكس" (IREX) The International Research & Exchanges Board أداة تقييم القدرات المؤسسية للتعليم العالي (HEICAT) (Lori Mason et. al., 2016, 4).

وعلى المستوى الوطني يوجد اهتمام كبير بتعظيم القدرة المؤسسية للجامعات ويظهر ذلك من اهتمام الدولة المصرية بتعزيز علاقة الجامعات بسوق العمل، والاهتمام بتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والاهتمام بجودة التعليم وتطوير الموارد البشرية والقيادات الأكاديمية والإدارية، والارتقاء بالبحث العلمي والابتكار، وتحسين إدارة الموارد المالية، وذلك ضمن استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي 2015-2030 (جمهورية مصر العربية، 2015، 90).

ويتضح مما سبق الحاجة إلى دراسة واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر بما يمكنها من مسيرة الاتجاهات العالمية والمحلية ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى نحوها.

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر الجامعات بمثابة قاطرات التنمية، وذلك لدورها المجتمعي والمتمثل في إنتاج المهارات والكفاءات والمعرفة التطبيقية التي يحتاجها المجتمع، وللقيام بهذا الدور المجتمعي من الضروري امتلاك القدرة المؤسسية الداعمة للهيئات بعبء هذا الدور (Hölttä et. al., 2015, 12). وجامعة الأزهر إحدى أهم المنظومات التعليمية في مصر حيث يعول عليها كثيراً على مستويات مختلفة (جمهورية مصر العربية، 2010)

وبالرغم من الجهود التي تبذل لتطوير التعليم الجامعي الأزهرى للقيام بدوره المنتظر، إلا أنه وفقاً لبعض الدراسات التي أجريت على جامعة الأزهر يتضح أنها مازالت تواجه بعض المشكلات كما أنها تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في مجال تقييم وتطوير قدرتها المؤسسية.

فعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي أوضحت نتائج دراسة (إبراهيم، 2013م) أن هناك بعض المشكلات على المستوى المركزي للجامعة وعلى مستوى الكليات، وتتمثل هذه المشكلات في قلة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطة استراتيجية للكثير من كليات الجامعة، بالإضافة إلى قصور الخطط الموجودة.

وفيما يتعلق بالقيادة والحوكمة يوجد ضعف في الإفصاح عن معايير اختيار القادة بكليات جامعة الأزهر والاعتماد على التعيين، وتمركز السلطات في أيدي القيادات العليا للجامعة وضعف التفويض (أبو النصر، 2017، 170). علاوة على ضعف استخدام الأساليب الحديثة الداعمة لعمليات صنع قرارات القادة بالجامعة، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية للقيادات الجامعية بالشكل الذي يؤثر بالسلب على حياتهم العملية والشخصية (إسماعيل، 2013، 278).

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أكبر مشكلات جامعة الأزهر حيث تعاني الجامعة من ضعف التنسيق الداخلي بين الكليات، والأقسام الإدارية والأكاديمية وبعضها البعض، والاعتماد على المركزية في إدارة الجامعة، وضعف مرونة الهيكل التنظيمي مما يؤثر على الاتصال بين المستويات الإدارية بشكل سلبي (البحيري، 2015، 180). بالإضافة إلى التضخم الذي يتضح من الانتشار الجغرافي الكبير وعدد الكليات المنتشر من الإسكندرية إلى أسون، وهذا الانتشار الكبير أرهق الجامعة وزاد من مركزيتها (الصاوي، 2009، 303).

وتعاني جامعة الأزهر من ضعف الموارد المالية والمادية؛ بما لا يفي بمسؤولياتها، مع ضعف الاستغلال الجيد لتلك المخصصات، إضافة إلى ضعف القدرة على تنويع مصادر التمويل

والاعتماد الأساسي على التمويل الحكومي، وندرة الموارد الذاتية للجامعة، حيث بلغ إجمالي موازنة جامعة الأزهر للعام 2016/2015م (2,153,304,000) منها (1,959,661,000) دعم حكومي و(193,643,000) تمويل ذاتي (جامعة الأزهر، 2015).

وتوافقا مع الواقع الحالي ورؤية جمهورية مصر العربية "2030" والتي تستهدف الارتقاء بالجامعات من خلال حصول كافة الجامعات المصرية على الاعتماد مرتين على الأقل من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ووجود 10 جامعات على الأقل ضمن أفضل 500 جامعة بالعالم من الضروري التركيز على الاهتمام بالتقييم المستمر للقدرة المؤسسية لجامعة الأزهر (جمهورية مصر العربية، 2016، 36).

ومن خلال ما سبق تتضح الحاجة لبحث القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر بهدف الوقوف على واقعها ومن ثم تطويرها.

### أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

#### • ما واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية؟

1. ما الأسس النظرية للقدرة المؤسسية للجامعات؟
2. ما واقع عناصر القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر من خلال آراء أفراد عينة الدراسة؟
3. ما التوصيات المقترحة لتطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر من خلال:

1. تحليل الأسس النظرية للقدرة المؤسسية للجامعات.
2. الكشف عن واقع عناصر القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر من خلال آراء أفراد عينة الدراسة.
3. تقديم توصيات مناسبة لتطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

#### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها المتمثل في القدرة المؤسسية كونها أحد الجوانب التي تشغل القيادات الجامعية والوطنية في ضوء تزايد التوقعات حول تحسين جودة التعليم بالجامعات، علاوة على مساهمة الاتجاهات العالمية والوطنية التي تؤكد على أهمية دراسة واقع القدرة المؤسسية للجامعات في ظل التنافسية الكبيرة بين الجامعات على المستويات العالمية والمحلية، كما تظهر أهمية الدراسة الحالية في الإفادة من نتائج واقع القدرة المؤسسية للجامعة، وإمكانية تقديم مقترحات تساهم في تطوير القدرة المؤسسية في ضوء هذا الواقع.



## منهج الدراسة وأداتها

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية فقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة استبانة موجهة للسادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر للوقوف على واقع القدرة المؤسسية للجامعة.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحد الموضوعي: ويتمثل في تناول بعض عناصر القدرة المؤسسية والمتمثلة في: الاستراتيجية، القيادة والحوكمة، الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والمالية، وتم الاقتصار على هذه العناصر على اعتبار أنها عناصر أساسية في القدرة المؤسسية للجامعات.

ب- الحدود المكانية: جامعة الأزهر بالقاهرة والوجهين البحري والقبلي.

ج- الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

د- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2020-2021م.

### مصطلحات الدراسة

تنحصر مصطلحات الدراسة في:

#### 1- القدرة المؤسسية Institutional Capacity

تعرف القدرة المؤسسية بأنها قوة المؤسسة في استثمار مواردها وأصولها لتحقيق أهدافها، وهي مجموعة السمات التي تمكن المؤسسة من أداء مهامها (Cosner, 2009, 250) وتعرفها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بأنها قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة، وتحديد دقيق للمسئوليات والاختصاصات، في ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي، تهتم بالحوكمة والشفافية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها قدرة جامعة الأزهر على أداء وظائفها وتلبية توقعات المجتمع وكافة أصحاب المصالح من خلال الاستفادة من مواردها المالية والمادية، في ضوء استراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمي ملائم وقيادة أكاديمية موجهة بالحوكمة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

الجامعات من أهم المؤسسات التي تسهم في توليد المهارات والكفاءات اللازمة في التنمية، إلا أنها تواجه عددًا غير قليل من التحديات التي تفرض عليها ضرورة الاهتمام بقدراتها (Hölttä et. al., 2015, 10)، وارتباط أداء الجامعات بما تملكه من قدرات يثير الاهتمام نحو ضرورة التقييم المستمر للقدرة المؤسسية للجامعات، حيث إن تدني الأداء يرتبط بالقدرة غير الكافية، والأداء السليم يرتبط بالقدرات الكافية والمستخدمه بفاعلية (Léautier & Mutahakana, 2012, 1).

### أولاً: الإطار النظري:

#### 1. القدرة المؤسسية مفهومها وتطورها

يستهدف هذا المحور تناول مفهوم القدرة المؤسسية والتطور التاريخي لمفهوم القدرة المؤسسية وتطورها.

##### أ- مفهوم القدرة المؤسسية

تختلف القدرة بمعنى Capability عن القدرة بمعنى Capacity حيث يشير مفهوم القدرة بمعنى Capability للمهارات والمعارف والاتجاهات الفردية للأفراد أو للمجموعات وقدرتهم على القيام بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، أما مفهوم القدرة بمعنى Capacity فيتعدى التعريف السابق إلى مدى اتساق المهارات الفردية للأفراد مع تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى توافر الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى توافر الإطار المناسب لتطوير القدرات (المناور والعلبان، 2018، 11).

ويمكن وصف القدرة على أنها الكفاءة أو الاستعداد؛ والاستطاعة أو المهارة لإنجاز عمل ما، وقد تشير أيضاً إلى الاختصاص والأهلية والقوة والموهبة لإنجاز مهمة أو وظيفة، ويتضمن ذلك بدوره الفهم والإرادة والحافز وهي صفات تستلزم توافر الموارد والمعارف بالإضافة إلى القواعد والعلاقات والتحكم بالإجراءات وفهمها (Rozikin et. al., 2021, 283)، وتعريفات القدرة تشير إلى المهارات اللازمة لإنجاز مهمة أو وظيفة ما بنجاح بالإضافة إلى الفعالية والسلطة والإنتاجية والموارد التي تصاحبها (اليونيسكو، 2012، 17).

والقدرة المؤسسية هي قدرة الأفراد والمنظمات والأنظمة على أداء وظائفها بفعالية وكفاءة وبطريقة مستمرة لضمان الاستدامة (Steven and Anton, 2008, 23). وتطوير القدرة المؤسسية بهذا المعنى مفهوم أوسع من التطوير التنظيمي لأنه يأخذ في الاعتبار النظام العام أو البيئة أو السياق الذي يعمل ويتفاعل فيه الأفراد والمنظمات والمجتمعات (وليس مجرد التركيز على الجوانب الداخلية بالمؤسسة) (Seddon & Cairns, 2002, 743).

والقدرة المؤسسية يقصد بها تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد؛ والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية، فهي عملية متكاملة لتمكين المؤسسة وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستدامة، ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة (حجاج، 2011، 65).

كما عرّف البعض القدرة المؤسسية على أنها: قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة واعتبار تطويرها عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها (البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية) ويشمل التركيز على النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات (Mertkan & Sugrue, 2014, 334).

#### ب- تطور مفهوم القدرة المؤسسية

الاهتمام بالقدرة المؤسسية ليس بالأمر الجديد حيث يعتبر البعض أن تطوير القدرة المؤسسية تشكل عودة إلى الأسس، وإلى جوهر وجدور التنمية، فتعزيز القدرات كان موجوداً منذ فجر الحضارات وتشكل جهود إعادة الإعمار بعد الحرب العالمية الثانية مثلاً قوياً عن عملية تطوير القدرات (Sherlock and Webber, 2009, 12).

وتطور هذا النوع من الدعم تدريجياً في الخمسينيات والستينيات ليتحول إلى ما عرف دولياً بتنمية القدرات (اليونيسكو، 2012، 13) وفي أوائل سبعينيات القرن العشرين تزايد استخدام المفهوم من خلال تقارير الأمم المتحدة، وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، اكتسبت القدرة المؤسسية زخماً نتيجة زيادة الاهتمام بأداء المنظمات غير الربحية من قبل المانحين، ومن ثم انتقل المفهوم إلى قطاعات أخرى أهمها التعليم (Wang et. al., 2017, 1576).

ويرجع ظهور مفهوم القدرة المؤسسية في المجال التعليمي إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي شهد زيادة تركيز صناعات السياسات التعليمية على تطبيق وسائل وأدوات جودة أكثر تمركزاً حول سد متطلبات السوق وتحقيق الصالح العام للمجتمع من خلال زيادة الاهتمام بتطبيق نظم تطوير القدرة المؤسسية كأداة لدعم السياسات العامة أو الحكومية المطبقة في مجال التعليم (إبراهيم بن حنش، 2013، 21).

ومنذ بداية القرن الحالي برز التركيز على تطوير القدرة المؤسسية من خلال الاهتمام بما يلي (Wigboldus et. al., 2010, 2-3):

- زيادة المشاركة في تطوير القدرات.
  - التأكيد على التعلم المستمر والتكيف.
  - التوجه بالإدارة القائمة على النتائج والمدى الطويل، والاستدامة.
  - التركيز على تقييم / تحليل الاحتياجات.
  - انتشار شبكات المعرفة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - زيادة التنسيق بين أصحاب المصالح.
  - الانفتاح على التجارب وأفضل الممارسات، والتركيز على الحوكمة الرشيدة.
2. أهمية القدرة المؤسسية

تتجسد أهمية القدرة المؤسسية بالجامعات في كونها وسيلة للعبور الي مستقبل تعليمي أفضل إذا ما أدت الي اعتماد المؤسسات الجامعية، حيث يساهم الاعتماد في تدعيم المصداقية والمحاسبية؛ والتنافسية، وإجراء المراجعات الدورية، وتحقيق الكفاءة والفعالية بالنظم التعليمية

والإدارية؛ لذا فإن معرفة وإدراك الجامعة لقدراتها غاية في الأهمية حتى تتمكن من التوفيق بين دورها وقدراتها المؤسسية (حسين وآخرون، 2018، 395).

والقدرة المؤسسية للجامعات توفر العديد من العوائد المستقبلية، ولكن نظراً لأن الفوائد بعيدة، ويصعب قياسها أحياناً، قد يواجه صانعو السياسات مشاكل في تبرير مبادرات الاهتمام بتطوير القدرة ودعمها بمرور الوقت؛ ولكن هناك افتراض أساسي هو أن تطوير القدرة سيؤدي في النهاية إلى تحسّن في النتائج الأكاديمية (Dill, 2000, 223).

ويساعد الاهتمام بالقدرة المؤسسية في إدخال تغيير متعدد المستويات للأفراد والمجموعات ليستطيعوا التجاوب مع المتغيرات بشكل مستمر، كما أنها تشمل مستويات مختلفة تتضمن جميع مكونات الجامعة (41، 2010، Visser).

وتعد عملية تطوير القدرة المؤسسية من المسائل الهامة في مستوى المؤسسة، وأن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وعلى بلوغ أهدافها تعتمد كثيراً على مستوى قدراتها وإمكاناتها في تحسين هذه القدرة وتطويرها، وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى تطوير القدرة المؤسسية والاهتمام الجدي بها، ومن أهم هذه الأسباب (شيلي وعلي، 2009، 9-10):

- ضعف العلاقة بين الطلب والتجهيز، أي صعوبة استجابة المؤسسة للطلبات المتوقع أن تلبها، والطلبات هنا لا تتحدد بالخدمات التي تقدمها الجامعة للعملاء، وإنما تتعدى ذلك إلى الطلبات المتنوعة لأصحاب المصالح، فضلاً عن طلبات التغيير والتطوير.
- الافتقار إلى التمويل الذي يفرضه واقع عمل الجامعات، خصوصاً إذا تم ربطه بمتطلبات الجودة وخفض الكلفة، وهذا يصعب تحقيقه دون الاهتمام الجدي بالقدرة المؤسسية وإمكانات تحسينها.
- حاجة الجامعات إلى المساندة من أجل الاستجابة المستمرة للتغيير.
- العزلة التي تعاني منها بعض الجامعات نتيجة لضعف أنظمة الاتصال، أو المواءمة المنطقية بين الاحتياجات المجتمعية.
- محدودية كفاءة مواد تطوير التدريس والتعليم، وهذه تنعكس سلباً على اتجاهات تطوير القدرة واستثمارها.

### 3. عناصر القدرة المؤسسية

إن القدرة المؤسسية متعددة العناصر، وتختلف باختلاف المؤسسات حيث يمكن لبعض المؤسسات أن تحقق أهدافها بالاستناد على قدرات معينة بينما تستند مؤسسات أخرى على قدرات مغايرة لتحقيق نفس الأهداف، وعلى الرغم من ذلك هناك عناصر أساسية تتضمنها القدرة المؤسسية، وهناك الكثير من الجهود التي سعت إلى تحديد هذه العناصر، وقد حددت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد عناصر القدرة المؤسسية التي تعد جزءاً من تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي في مصر ومن أهم هذه العناصر ما يلي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009): الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (2014):

- التخطيط الاستراتيجي: من الضروري أن يكون للمؤسسة التعليمية رسالة ورؤية واضحة ومعلنة تحدد أغراضها وتعبر عن دورها التعليمي والبحثي والمجتمعي، يشارك في وضعها الأطراف المعنية وتوضح الكيفية التي ستحقق بها أهدافها، وتتسق مع استراتيجية الجامعة.
- القيادة والحوكمة: للمؤسسة قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أداؤها وفقا لمعايير موضوعية وتلتزم المؤسسة بالنزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقا من قيم جوهرية، وللمؤسسة هيكل تنظيمي رسمي ملائم لحجم ونوع أنشطتها، ويضمن تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية يشمل توصيف موثوق لكل الوظائف.
- الهيكل التنظيمي: للمؤسسة هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد يوجد به تحديد دقيق للمسئوليات سواء للقيادات الأكاديمية أو التنفيذية بالمؤسسة، وشكل تنظيمي (وحدة/ لجنة) للتعامل مع الأزمات والكوارث تم تحديد أدوارها بدقة، وهناك توصيف وظيفي شامل وموثوق لجميع وظائف المؤسسة، ويتم استخدام التوصيف الوظيفي في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة، كما توجد وحدة ضمان الجودة بتحديد دقيق لسلطات ومسئوليات هذه الوحدة، والتأكيد على وجود علاقة واضحة بين هذه الوحدة ومركز ضمان الجودة بالجامعة.
- الموارد المالية والمادية: للمؤسسة مواردها المالية والمادية والتسهيلات الداعمة للملاءمة لطبيعة نشاطها وحجمه، ويتم توزيع الموارد المالية وفقا للاحتياجات الفعلية وبما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

ويتم تناولها في محورين كما يلي:

#### ❖ الدراسات العربية

هدفت دراسة شبلي وعلي (2009) تشخيص وتطوير قدرات جامعة البصرة والتمثلة في التوجه الاستراتيجي، الخطة الجامعية، العملية التدريسية، النشاطات المساندة، المراجعات الإدارية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة ومنهج تحليل النظم. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 100 عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة البصرة. وتوصلت الدراسة إلى حاجة الجامعة إلى آلية تسترشد بها رئاسة الجامعة والعمادات لصياغة السياسات وإعداد الخطط، وتنظيم تصورات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

هدفت دراسة إبراهيم بن حنش (2013) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من القيادات بلغت (483) قائداً. وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات بناء القدرة المؤسسية تتوافر بدرجة متوسطة، وأن أنشطة بناء القدرة المؤسسية تمارس بدرجة ضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى أن أنشطة بناء القدرة المؤسسية تسهم في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات السعودية.

هدفت دراسة الجبسي (2015) إلى وضع تصور مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (9001-2008). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة من مديري دوائر تنمية الموارد البشرية بالوزارة والدوائر التابعة للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالمناطق

التعليمية؛ ونوابهم؛ ورؤساء الأقسام وكذلك رؤساء مراكز التدريب التابعة للمديرية في جميع المحافظات التعليمية وبلغ عددهم (86) فرداً. توصلت الدراسة إلى: أن ترتيب محاور واقع القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو جاء على النحو الآتي: التخطيط الاستراتيجي التنظيم الإداري؛ القيادة والحوكمة؛ الموارد المالية والمادية التقويم المؤسسي وضبط الجودة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو.

هدفت دراسة عبدالحميد وآخرون (2018) إلى تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة بالقاهرة والبحيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسة الثانوية العامة تحتاج إلى قيادات إدارية واعية محبة تدعم بناء رؤية مشتركة في إطار الإحساس بالمسئولية المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما كشفت النتائج عن أن تحديات تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة تتمثل في ضعف مساندة كوادر المجتمع التعليمية والطبية في محاضرة الطلاب لتوعيتهم في القضايا المهمة.

هدفت دراسة عبدالفتاح وآخرون (2019) التعرف على الإطار النظري للقدرة المؤسسية مع دراسة واقع مرحلة التعليم الأساسي، وعرض وتحليل مجال القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة التي وجهت إلى مديري ووكلاء وبعض معلمي المدارس الحكومية (الابتدائية والاعدادية) بمحافظة الفيوم، بواقع (600) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل دور المعلم في حل مشكلات المجتمع، وضرورة اتباع الإدارة نظاماً لقياس مدى تقدم المتعلمين، علاوة على ضعف تناسب مساحات وتجهيزات الفناء مع أعداد وخصائص المتعلمين، وقلة توفير المدرسة خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وقلة تناسب الفصول وحجرات الأنشطة مع أعداد وخصائص المتعلمين. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتحفيز المعلمين، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والاستعانة بالنظم الذكية ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية.

هدفت دراسة الحارثي (2020) التعرف على متطلبات بناء القدرة المؤسسية (في مجالات القدرات الفردية، والقدرات الجماعية، والقدرات التنظيمية) في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، وتم استخدام استبانة طبقت على (147) مشرفاً تربوياً في مكاتب التعليم بمدينة جدة. وأظهرت الدراسة أن متطلبات بناء القدرة المؤسسية في مجالات الدراسة الثلاثة (الفردية - الجماعية - التنظيمية) كانت عالية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتطلبات بناء القدرة المؤسسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية وسنوات الخدمة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير اسم المكتب.

#### ❖ الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة تاي (Teay, 2009) التعرف على بناء القدرة لمؤسسات التعليم العالي من منظور الاستدامة والاكتفاء الذاتي، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، وأشارت الدراسة إلى أن تحقيق الاكتفاء الذاتي هو الأساس الذي يمكن للجامعة أن تبدأ منه بناء قدراتها وتحقق الاستدامة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر مشكلات مؤسسات التعليم العالي نتيجة ضعف تقييم قدراتها المؤسسية القائمة على المعارف والمهارات وتعزيز القيم التي تؤثر على تعزيز

القدرات وتحسن الأداء وتحقيق الاستدامة، وتوصي الدراسة بضرورة إدارة رأس المال التنظيمي الاستراتيجي للجامعة، وتطوير أنظمتها وأسلوبها لتطوير القدرة المؤسسية.

هدفت دراسة شيلر وبريمبل (Schiller & Brimble, 2009) إلى تحليل بناء القدرات الجامعية وتأثيرها على الترابط بين الجامعات والقطاع الصناعي ونقل المعرفة في البلاد النامية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، كما استخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات حيث تم مقابلة المديرين والموظفين الآخرين من سبع جامعات تايلاندية، تم أيضًا تجميع البيانات الثانوية من الجامعات السبعة. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الجامعات في تايلاند والقطاع الصناعي لا تزال ضعيفة كما أن علاقات الشراكة ونقل المعرفة محدودة للغاية، وذلك بسبب ضعف القدرة المؤسسية بالجامعات، كما أن هناك تباين في توجهات الجامعات حول علاقتها بالمؤسسات الصناعية.

هدفت دراسة مركز بحوث كلية المجتمع بجامعة كولومبيا (Community College Research Center, 2015) التعرف على تأثير سياسات التمويل المقدمة لكليات المجتمع بثلاث ولايات أمريكية أوهايو ohio، إنديانا Indiana، تينيسي Tennessee، على القدرة المؤسسية لهذه الكليات، وتأثير ذلك على الجهود المبذولة لتحسين نتائج الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم مقابلة 39 قائدًا من القيادات الحكومية في تلك الولايات إضافة إلى 222 إداري وعضو هيئة تدريس بكليات المجتمع بالولايات الثلاث، وتوصلت الدراسة إلى افتقار بعض الكليات إلى القدرات التي تمكنها من تحسين نتائج الطلاب. وتوصي الدراسة بضرورة تقديم التمويل اللازم لزيادة القدرات المؤسسية المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، البحث العلمي، التغيير الإيجابي والتطوير، البرامج التعليمية).

هدفت دراسة بريا (Purba, 2015) بحث الاستفادة من تطوير أعضاء هيئة التدريس في تطوير قدرة مؤسسات التعليم العالي بأندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة (جامعة إيه سي جاكرتا). واستخدمت استبانة طبقت على عينة مكونة من 227 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد ينتج عنه نشر الأبحاث في المجلات الدولية ذات السمعة الكبيرة والكتب الإلكترونية وغيرها من النشر الأكاديمي المرموق في العالم. كما أنه عنصر أساسي للفعالية المؤسسية في التعليم العالي، كونه يساهم في تعزيز الابتكارات، وتحسين التدريس الأكاديمي، واقترحت الدراسة تحقيق تطوير استراتيجي في ثلاثة مجالات رئيسية: تطوير مهارات التدريس، تطوير مهارات البحث العلمي، تطوير مهارات خدمة المجتمع، وحددت مجموعة من المجالات الفرعية تحت كل مجال رئيس.

وهدف دراسة (Abaspour et al., 2017) استكشاف العوامل المؤسسية والتنظيمية التي تؤثر على قدرات الجامعات الحكومية في إيران. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات. وبلغت العينة (33) قائدًا جامعيًا. وتُظهر النتائج أن هناك اثني عشر عاملاً حاسماً: إدارة الأراضي، ونظام صنع القرار، والقوانين واللوائح، والاعتبارات الحكومية، وإشراك أصحاب المصلحة، والبنية التحتية والقيادة، والإدارة الأكاديمية، وتطوير الاتصالات، وعملية التوظيف، والتمكين المهني، والاستقلال العلمي والحرية والاعتمادات والميزانية. هدفت دراسة اياد علي الدجاني (Eyad Ali El-Dajani, 2018) التعرف على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في محافظات غزة من خلال بحث: الأنظمة، الموارد البشرية، الشراكة المجتمعية،

مصادر الدخل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على عينة بلغت (110). وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان (68.44%) مما يعني أن عبارات الاستبيان كانت مرضية بشكل عام. وحصل مجال أنظمة رياض الأطفال على أعلى درجة مرضية (69.25%)، بينما حصلت "مصادر الدخل" على أقل درجة مرضية (66.33%). وبذلك أوصت الدراسة بالتركيز على تحسين البناء المؤسسي لرياض الأطفال من خلال الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد ومتابعة الوزارة لضمان ذلك بشكل دوري.

هدفت دراسة إيكيبو أنتوني Ekepu, D., & Anthony, E. (2020) تقييم القدرة البحثية للجامعات الأفريقية من خلال مسح مقطعي للمديرين والعمداء الذين حضروا الاجتماع العام السنوي لمنتدى الجامعات الإقليمي لبناء القدرات في الزراعة RUFORUM في ليلونغوي، ملاوي في عام 2017. واستخدمت الدراسة استبيان مسح يتكون من أسئلة مفتوحة ومغلقة، بالاعتماد على أداة تقييم القدرات المؤسسية للتعليم العالي الخاصة بمنظمة أيركس Higher Education Institutional Capacity Assessment tool وتم تطبيقها على عينة مختارة عشوائياً من 53 مستجيباً. أظهرت النتائج أن الجامعات الأفريقية منخرطة في شبكات دولية، وتجري بحثاً تعاونياً، وتتخذ نهجاً استراتيجياً للإدارة، وتكافئ أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي، والمشاركة في المؤتمرات والمنظمات المهنية. وتوصي الدراسة بتعزيز هياكل دعم البحث والإشراف والإرشاد، كما تشير الدراسة إلى أن الجامعات الأفريقية بحاجة إلى تقييم قدراتها الحالية ورسم مجالات التنمية الاستراتيجية كمكونات رئيسية لتعزيز تعددية التخصصات في الجامعات الأفريقية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الاهتمام الكبير بتطوير القدرة المؤسسية للجامعات كونها تمثل خطوة أساسية لتحقيق الجودة والحصول على الاعتماد، كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية القدرة المؤسسية لأداء أدوار الجامعات ومواجهة البيئة المتغيرة.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث هدفها والمتمثل في دراسة واقع القدرة المؤسسية مثل دراسة شبلي وعلي (2009)، كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة مثل دراسة إبراهيم بن حنش (2013)، ودراسة عبدالحميد وآخرون (2018)، ودراسة إياد علي الدجاني (2018) Eyad Ali El-Dajani، كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومنها: دراسة شبلي وعلي (2009)، ودراسة محمود (2010)، ودراسة بريا (2015) Purba.

وتختلف الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة في تركيزها على دراسة واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر، كما اختلفت مع دراسة شبلي وعلي (2009) التي استخدمت منهج دراسة الحالة ومنهج تحليل النظم، ودراسة بريا (2015) Purba، التي استخدمت منهج دراسة الحالة، ودراسة تاي (2009) Teay، التي استخدمت أسلوب تحليل المحتوى، ودراسة (2017) Abaspour et al.، التي استخدمت المنهج النوعي، كما تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية (فقط) بالجامعات ومنها: دراسة إبراهيم بن حنش (2013). ودراسة الحبسي (2015)، التي طبقت على عينة من مديري دوائر تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم السعودية، ودراسة شيلر وبريمبل (2009) Schiller & Brimble.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: بلورة وتشكيل مشكلة الدراسة وتحديد البرهنة عليها، تشكيل وبناء الإطار النظري للدراسة، المساهمة في بناء أداة الدراسة الميدانية، المساهمة في تقديم بعض التوصيات حول تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

يتم استعراض إجراءات الدراسة الميدانية حول واقع القدرة المؤسسية كما يلي:

#### أ. أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر.

#### ب. أداة الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بإعداد استبانة بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وقد تم عرض الاستبانة على عدد (24) محكمًا، ومن ثم تعديل عبارات الاستبانة بناء على مقترحات وملاحظات السادة المحكمين، وتم وضع الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من أربعة محاور وهي: الاستراتيجية، القيادة والحوكمة، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية. وقد بلغ إجمالي عبارات الاستبانة (40 عبارة)، وكانت الإجابة على عبارات الاستبانة في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة – متوسطة – ضعيفة).

ج. صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من صلاحية الاستبانة تم حساب الصدق وذلك كما يلي:

#### • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

لحساب صدق الاستبانة تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية وقد تم إجراء التعديلات المناسبة والتي نالت اتفاق السادة المحكمين بنسبة تراوحت بين (90-100%).

#### • صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي، وبين أبعاد الاستبانة وبعضها البعض وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما بالجدول التالي:

جدول (1)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	الإجمالي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الإجمالي	1	0.709	0.827	0.854	0.858
الأول		1	0.578	0.587	0.484
الثاني			1	0.780	0.695
الثالث				1	0.730
الرابع					1

(\*\*) دالة عند مستوى (0.01)

يشير الجدول السابق إلى أن كل معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (0.01) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق اتساق داخلي مرتفعة.

1- الثبات: لحساب ثبات تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ Chornbach Alpha، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمختلف محاور الاستبانة:

جدول (2)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب معادلة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1. الاستراتيجية.	13	0.912
2. القيادة والحوكمة.	10	0.880
3. الهيكل التنظيمي.	8	0.869
4. الموارد المالية والمادية.	9	0.887
الإجمالي	40	0.974

د. مجتمع وعينة الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكلليات جامعة الأزهر، ونظراً لاتساع النطاق الجغرافي لكلليات جامعة الأزهر، فقد حاول الباحث أن يختار عينة ممثلة، حيث روعي عند اختيار العينة تمثيلها للقطاعات الثلاثة (شرعية وعربية، نظرية، عملية)، كما روعي التنوع الجغرافي في اختيار الكليات (القاهرة، الوجه البحري، الوجه القبلي)، كما روعي متغير المنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً ولا يشغل منصباً إدارياً).

ويمكن توضيح توزيع مجتمع وعينة الدراسة من خلال الجدول التالي (جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية، 2019-2020م):



جدول (3)

توزيع العينة بحسب متغيرات الدراسة

الإجمالي	فرع الجامعة			المنصب الإداري
	الوجه القبلي	الوجه البحري	القاهرة	
30	6	8	16	شرعية وعربية
18	2	3	13	نظرية
23	5	2	16	عملية
71	13	13	45	الإجمالي
150	78	50	22	شرعية وعربية
58	8	11	39	نظرية
116	29	9	78	عملية
324	115	70	139	الإجمالي
180	84	58	38	شرعية وعربية
76	10	14	52	نظرية
139	34	11	94	عملية
395	128	83	184	الإجمالي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن العينة جاءت متوازنة وتراعي خصائص جامعة الأزهر من حيث نوع الكليات (شرعية وعربية، نظرية، عملية) ومن حيث التوزيع الجغرافي (قاهرة، وجه قبلي، وجه بحري)، وأيضا تراعي خصائص أعضاء هيئة التدريس العاملين بها من حيث المنصب الإداري.

#### هـ. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسط الحسابي أو الوزن النسبي

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة في مقياس ليكرت الثلاثي.  
جدول (4)

مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

مدى التحقق	درجة التحقق
3.0 - 2.34	كبيرة
2.33 - 1.67	متوسطة
1.66 - 1.00	ضعيفة

- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.  
و. الدراسة التفصيلية للعبارة

لتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر عمل الباحث على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لهذه الاستجابات، وجاءت النتائج كما يلي:

#### 1- المحور الأول: الاستراتيجية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الأول الاستراتيجية كما بالجدول التالي:

جدول (5)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الأول الاستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
7	متوسطة	%65.0	0.726	1.95	1. رؤية الجامعة معلنة لكافة منتسبيها (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس-العاملين).
2	متوسطة	%69.7	0.745	2.09	2. رسالة الجامعة واضحة ومعلنة.
1	متوسطة	%72.7	0.854	2.18	3. للجامعة قيم جوهرية واضحة لكافة العاملين.
12	متوسطة	%60.7	0.815	1.82	4. تعمل الجامعة على توعية العاملين وأعضاء



الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
					هيئة التدريس بأهدافها الاستراتيجية.
11	متوسطة	62.0%	0.752	1.86	5. تهتم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
9	متوسطة	64.0%	0.835	1.92	6. تعمل الجامعة على متابعة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.
4	متوسطة	67.0%	0.790	2.01	7. تطور الجامعة الأهداف الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من متغيرات محلية وعالمية.
6	متوسطة	65.3%	0.781	1.96	8. يتم تطور رؤية الجامعة في ضوء ما يستجد من أحداث.
8	متوسطة	64.7%	0.778	1.94	9. يتم تطور رسالة الجامعة في ضوء ما يستجد من أحداث.
3	متوسطة	67.7%	0.804	2.03	10. تستفيد الجامعة من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
10	متوسطة	62.7%	0.768	1.88	11. يشارك أصحاب المصالح (الطلاب-أعضاء هيئة التدريس-العاملين، ممثلين عن المجتمع المحلي....) في تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة.
5	متوسطة	65.7%	0.818	1.97	12. تسعى الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.
13	ضعيفة	53.3%	0.785	1.60	13. تنشر الجامعة تقارير دورية عن تقدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	متوسطة	64.6%	0.7886	1.939	الإجمالي

يتضح من جدول (5) السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الأول "الاستراتيجية" (1.93) بانحراف معياري بلغ (0.7889) ونسبة مئوية بلغت (64.6%) ودرجة موافقة (متوسطة).
- جاءت العبارة رقم (3) والتي تشير إلى "للجامعة قيم جوهرية واضحة لكافة العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.854) ونسبة مئوية تبلغ (72.7%) وجاءت درجة الموافقة (متوسطة)، مما يؤكد على رسوخ قيم الجامعة حيث تتمتع جامعة الأزهر منذ تأسيسها بقيم واضحة تتمثل في المحافظة على القيم والهوية الإسلامية والالتزام

بالأخلاقيات والتركيز على الطالب، والتواصل مع الحضارات الإسلامية والتطوير المستمر، وهذا ما تؤكد عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر.

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تشير إلى "تنشر الجامعة تقارير دورية عن تقدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري بلغ (0.785) ونسبة مئوية تبلغ (53.3) وجاءت درجة الموافقة (ضعيفة) مما يشير إلى ضعف اهتمام الجامعة بنشر تقارير دورية حول التقدم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا يؤكد على ضعف نظام متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه من خلال مراجعة موقع الجامعة اتضح عدم وجود أي تقارير تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن واقع الاهتمام بالاستراتيجية في جامعة الأزهر جاء متوسطا مما يشير إلى الاهتمام المتوسط بعناصر الاستراتيجية المتمثلة في تحديد القيم والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة شبلي وعلي (2009) حيث أكدت على ضرورة صياغة السياسات وإعداد الخطط الاستراتيجية المناسبة ومتابعتها، وتنظيم تصورات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، ودراسة محمود (2010) التي أوصت بضرورة عمل خطة استراتيجية واقعية موثقة للكليات لتطوير القدرة المؤسسية، ودراسة حسين وآخرون (2018) التي أكدت على أن هناك علاقة إيجابية بين تحقيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومعايير القدرة المؤسسية.

## 2- العنصر الثاني: القيادة والحوكمة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الثاني القيادة والحوكمة كما بالجدول التالي:

جدول (6)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الثاني القيادة والحوكمة

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	ضعيفة	%55.3	0.823	1.66	1. تضع الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية.
3	ضعيفة	%55.3	0.661	1.66	2. توفر الجامعة برامج مناسبة لتحقيق التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية.
7	ضعيفة	%54.0	0.664	1.62	3. توجد خطط معلنة للتعاقد الوظيفي (إعداد الصف الثاني والثالث من القيادات) للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعة.
9	ضعيفة	%53.3	0.670	1.60	4. يوجد نظام واضح لتقويم أداء القيادات الأكاديمية.



الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	متوسطة	57.0%	0.744	1.71	5. يشارك أصحاب المصالح في مجالس الجامعة والكليات (الطلاب-أعضاء هيئة التدريس- العاملين-ممثلين عن المجتمع المحلي والقطاعات الإنتاجية....).
8	ضعيفة	54.0%	0.735	1.62	6. تنشر الجامعة تقارير دورية (سنوية) عن جوانب الأداء المختلفة (البحثية- التعليمية).
6	ضعيفة	54.3%	0.676	1.63	7. توظف الجامعة تقارير الأداء في تطوير جوانب العمل بها.
1	متوسطة	60.3%	0.799	1.81	8. يوجد نظام واضح للمحاسبية بالجامعة.
10	ضعيفة	52.3%	0.742	1.57	9. تقدم الجامعة برامج تدريبية مناسبة للقيادات الأكاديمية فور اختيارهم (قبل ممارسة المهنة).
5	ضعيفة	55.0%	0.781	1.65	10. تدعم الجامعة التنسيق بين القيادات الأكاديمية السابقة واللاحقة بالكليات.
	ضعيفة	52.0%	0.7293	1.561	الإجمالي

يتضح من جدول (6) السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الثاني "القيادة والحوكمة" (1.56) بانحراف معياري بلغ (0.7293) ونسبة مئوية بلغت (52%) ودرجة موافقة (ضعيفة).
- جاءت العبارة رقم (8) والتي تشير إلى "يوجد نظام واضح للمحاسبية بالجامعة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.81) وانحراف معياري بلغ (0.799) ونسبة مئوية تبلغ (60.3%) وجاءت درجة الموافقة (متوسطة) مما يشير إلى وضوح نظام المحاسبية بالجامعة وقد يرجع ذلك إلى احتكام الجامعة وكلياتها وكذلك كافة الوحدات التابعة للجامعة لقانون واحد ينظم عمل الجامعة وكذلك اللوائح الداخلية التي تحكم الكليات والوحدات التنظيمية المختلفة، حيث يتم الاحتكام لهذه القوانين واللوائح في كافة الشئون التنظيمية والجزائية المتعلقة بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
- جاءت العبارة رقم (9) والتي تشير إلى "تقدم الجامعة برامج تدريبية مناسبة للقيادات الأكاديمية فور اختيارهم (قبل ممارسة المهنة)". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.65) وانحراف معياري بلغ (0.781) ونسبة مئوية تبلغ (55%) وجاءت درجة الموافقة (ضعيفة) مما يشير إلى

ضعف الاهتمام بعمليات تقييم أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة وكذلك تقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية التي يتم اختيارها، وقد يرتبط ذلك بفلسفة اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة والتي قد تخضع لمعايير غير مناسبة لا سيما في اختيار العمداء والوكلاء، حيث يتم في بعض الأحيان تعيين عمداء ووكلاء لم يسبق لهم شغل أي مناصب إدارية وكذلك بعض رؤساء الأقسام، ولا يوجد نظام معن لتقييم القيادات الأكاديمية، وكذلك لا توجد برامج تدريبية تقدم للقيادات الأكاديمية.

وتؤكد النتائج السابقة على أن واقع عنصر القيادة والحوكمة بجامعة الأزهر جاء ضعيفاً، حيث تعاني الجامعة من ضعف الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وضعف الإفصاح عن معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة. كما لا يوجد نظام معن للتعاون بين القيادات الأكاديمية السابقة واللاحقة مما يفقد الجامعة الكثير من الجهود ويفقدها الطابع المؤسسي الذي يتم التأكيد عليه في التطوير طويل المدى حيث تبني كل قيادة على ما توصلت إليه القيادات السابقة علاوة على ضعف الاهتمام بوضع خطط للتعاقب الوظيفي للقيادات الأكاديمية بما يسمح بإعداد كوادر إدارية متميزة تكتسب الخبرة العملية من خلال تواجدها في الميدان، علاوة على تجهيزها المسبق من خلال استهدافها بالبرامج التدريبية المناسبة قبل التحاقها بالوظائف الإدارية، كما أن الجامعة لا تهتم بنشر تقارير عن الأداء مما يؤكد على الشفافية بالإضافة إلى غياب نظام تقييم أداء القيادات الأكاديمية وتطويرهم مهنيًا.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة تاي (Teay, 2009) ودراسة Abaspour et. al., (2017) ودراسة عبد الحميد وآخرون (2018) والتي أشارت إلى أن تطوير القدرة المؤسسية يحتاج إلى قيادات واعية محبة تدعم بناء رؤية مشتركة في إطار الإحساس بالمسئولية المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### 3- العنصر الثالث: الهيكل التنظيمي

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الثالث الهيكل التنظيمي كما بالجدول التالي:

جدول (7)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الثالث الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
3	متوسطة	65.7%	0.797	1.97	1. تحدد الجامعة مهام ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس بدقة.
8	ضعيفة	53.0%	0.740	1.59	2. تحدد الجامعة مهام ومسؤوليات أعضاء الهيئة المعاونة بدقة.
4	متوسطة	61.3%	0.731	1.84	3. تعتمد الجامعة توصيف وظيفي معن لكافة أعضاء الجهاز الإداري.

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	متوسطة	67.0%	0.820	2.01	4. تتخذ الجامعة الإجراءات التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي. (مثل اعتماد المراسلات الإلكترونية).
2	متوسطة	66.7%	0.814	2.00	5. تهتم الجامعة بتطوير نظام شامل للإدارة الإلكترونية.
7	ضعيفة	53.7%	0.723	1.61	6. تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
5	ضعيفة	55.0%	0.637	1.65	7. يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يساعد على إضافة وحدات ووظائف جديدة وفق ما يستجد من متغيرات.
6	ضعيفة	54.3%	0.665	1.63	8. يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يواكب التوسع في كليات الجامعة.
الإجمالي					
	متوسطة	59.6%	0.7408	1.787	

يتضح من جدول (7) السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الثالث "الهيكل التنظيمي" (1.78) بانحراف معياري بلغ (0.7408) ونسبة مئوية بلغت (59.6%) ودرجة موافقة (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تشير إلى "تتخذ الجامعة الإجراءات التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي. (مثل اعتماد المراسلات الإلكترونية)". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.01) وانحراف معياري بلغ (0.820) ونسبة مئوية تبلغ (67%) وجاءت درجة الموافقة (متوسطة) وجاءت العبارة رقم (5) والتي تشير إلى "تهتم الجامعة بتطوير نظام شامل للإدارة الإلكترونية". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2) وانحراف معياري بلغ (0.814) ونسبة مئوية تبلغ (66.7%) وجاءت درجة الموافقة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الاهتمام بالتحويل الرقمي في العملية التدريسية والإدارية أثناء أزمة كوفيد 19 والتي جعلت العديد من المؤسسات التعليمية مجبرة على التحويل نحو النموذج الرقمي أو على الأقل الاستفادة من الإمكانيات التقنية المتوافرة في ظل هذه الأزمة، وتتفق هذه النتائج مع ما رصدته الدراسة النظرية المتعلقة بتقييم واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر حيث اتضح أن الجامعة

عملت على تشكيل لجنة لمتابعة التحول الرقمي بالجامعة ويوجد اهتمام كبير بهذا الجانب حيث يتم متابعته بشكل مستمر والإعلان عن التطورات المحققة فيه.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير إلى "تحدد الجامعة مهام ومسؤوليات أعضاء الهيئة المعاونة بدقة". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.59) وانحراف معياري بلغ (0.740) ونسبة مئوية تبلغ (53%) وجاءت درجة الموافقة (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تحديد قانون 103 لسنة 1961 لمهام أعضاء الهيئة المعاونة والخلط الكبير في مهامهم ومسئوليتهم التي غالباً يتم تقديرها بشكل فردي من قبل الكليات بحسب احتياجات كل كلية وظروفها، كما أن ضعف وجود تحديد واضح لمسؤوليات الهيئة المعاونة في كليات الجامعة يتسبب في ضعف الاستفادة من هذه القوة في تطوير الجامعة أو في بعض الأحيان يتم تكليفهم بأعمال ليست ضمن تخصصاتهم أو مهامهم.

وتؤكد النتائج السابقة على ضعف الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي بجامعة الأزهر حيث يعتبر الهيكل التنظيمي بجامعة الأزهر بشكله الحالي أحد أكبر التحديات التي تواجهه جامعة الأزهر وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة التي تناولت جامعة الأزهر، حيث توجد العديد من المقترحات التي تناوذي بتخفيف المركزية التي يتم بها إدارة شؤون الجامعة في ظل عدد الكليات الكبير والفروع المنتشرة بأنحاء الجمهورية.

#### 4- العنصر الرابع: الموارد المالية والمادية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر عبارات العنصر الرابع الموارد المالية والمادية كما بالجدول التالي:

جدول (8)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة عبارات العنصر الرابع الموارد المالية والمادية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
1. توفر الجامعة احتياجات الكليات المادية بما يتناسب مع أعداد الطلاب.	1.61	0.761	53.7%	ضعيفة	2
2. يتناسب الإنفاق على البحث العلمي بالجامعة مع توقعات أعضاء هيئة التدريس.	1.42	0.737	47.3%	ضعيفة	9
3. تسهم الوحدات ذات الطابع الخاص في تنمية الموارد المالية للجامعة.	1.59	0.664	53.0%	ضعيفة	3
4. تسوق الجامعة خدماتها مثل (الاستشارات- الخدمات المتخصصة....).	1.55	0.668	51.7%	ضعيفة	6
5. تهتم الجامعة بصيانة البنية التحتية والمحافظه على سلامتها.	2.16	0.747	72.0%	متوسطة	1



الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
5	ضعيفة	52.3%	0.662	1.57	6. المعامل والمختبرات بالكليات مجهزة بالتقنيات الحديثة.
7	ضعيفة	51.3%	0.672	1.54	7. يتناسب حجم قاعات الدراسة بالكليات مع أعداد الطلاب.
4	ضعيفة	52.7%	0.687	1.58	8. تنوع الجامعة مصادر التمويل غير الحكومية.
8	ضعيفة	50.7%	0.585	1.52	9. تدعم الجامعة مشروعات ريادة الأعمال.
	ضعيفة	53.9%	0.6868	1.616	الإجمالي

يتضح من جدول (8) السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الرابع الموارد المالية والمادية (1.61) بانحراف معياري بلغ (0.6868) ونسبة مئوية بلغت (53.9) ودرجة موافقة (ضعيفة).

- جاءت العبرة رقم (5) والتي تشير إلى "تهتم الجامعة بصيانة البنية التحتية والمحافظة على سلامتها". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري بلغ (0.747) ونسبة مئوية تبلغ (72%) وجاءت درجة الموافقة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى رغبة الجامعة في الحفاظ على ما تملكه من بنية تحتية وموارد مادية حيث تعمل على صيانتها بشكل دوري مما يضمن سلامتها وبقائها في تأدية الدور الذي تقوم به، حيث تملك الجامعة بنية تحتية كبيرة جدًا تتمثل في مباني إدارية وكليات ووحدات سكنية بالمدن الجامعية المنتشرة في فروع الجامعة المختلفة، وهذه الإمكانيات الكبيرة تحتاج إلى صيانتها والمحافظة عليها.

- جاءت العبرة رقم (2) والتي تشير إلى "يتناسب الإنفاق على البحث العلمي بالجامعة مع توقعات أعضاء هيئة التدريس". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.42) وانحراف معياري بلغ (0.732) ونسبة مئوية تبلغ (47.3%) وجاءت درجة الموافقة (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام جامعة الأزهر بتمويل البحث العلمي بشكل عام والإنفاق عليه؛ حيث إن البحث العلمي بجامعة الأزهر سواء في الكليات النظرية أو العملية لا يمثل إلا مشروعات فردية يقوم بها الباحثون وأعضاء هيئة التدريس بهدف الحصول على درجات علمية أو الترقية، ويتضح من آراء عينة الدراسة أن الجامعة لا تدعم جهود أعضاء هيئة التدريس بالإنفاق على مشروعات بحثية قد تحقق عوائد مالية كبيرة للجامعة على غرار العديد من الجامعات العالمية التي يمثل البحث العلمي بها مصدر دخل قوي يعزز الشراكات والاستشارات وغيرها من الأعمال التي تعزز موارد الجامعة.

وتؤكد النتائج السابقة على ضعف الموارد المالية وضعف إدارتها بجامعة الأزهر حيث أكدت عينة الدراسة على ضعف القدرة على توفير الاحتياجات المالية للكليات بما يتناسب مع أعداد

الطلاب نظرا للزيادة الكبيرة في أعداد طلاب الجامعة، وكذلك ضعف دور الوحدات ذات الطابع الخاص في القيام بدورها في تحسين وتنمية الموارد المالية بالجامعة حيث إن أغلب الوحدات ذات الطابع الخاص غير مفعلة وغير نشطة، كما أن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي دون الاهتمام بتنوع المصادر المالية وتحسين مصادر التمويل الذاتي للجامعة بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية على الرغم من امتلاك الجامعة لبنية تحتية جيدة تتمثل في الكثير من المباني والمساحات والأراضي إلا أن هناك ضعف كبير في تطوير هذه البنية التحتية حيث إن مستوى تجهيز المعامل والمختبرات لا يزال ضعيفا كما أن الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير المكتبات والمعامل ضعيف جدًا، كما أن حجم قاعات الدراسة لا يتناسب مع أعداد الطلاب في ضوء العدد الكبير للطلاب والأخذ بالنظم التقليدية في التدريس وتوزيع الطلاب على قاعات الدراسة.

وتؤكد العديد من الدراسات السابقة على أن الموارد المادية والمالية تعد أحد أهم عناصر تطوير القدرة المؤسسية للجامعات ومنها دراسة رضا عبد الصادق (2014)، ودراسة ناصر (2015)، ودراسة مركز بحوث كلية المجتمع بجامعة كولومبيا (Community College Research Center, ) (2015) ودراسة صالح يونس (2017) التي أكدت على أن الموارد المالية تعتبر من العناصر التي تساعد الجامعات على مواجهة التحديات والأزمات الطارئة

### نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

- مفهوم القدرة المؤسسية وتطويرها ضارب في الجذور التاريخية حيث برز بقوة في أدبيات المؤسسات الدولية المهتمة بالتنمية، ثم انتقل تدريجيا إلى العديد من المؤسسات والتي منها المؤسسات التعليمية.
- تتعدد الفوائد الناجمة عن دراسة واقع القدرة المؤسسية وتطويرها سواء للمستفيدين من خدمات الجامعة أو العاملين بها، وكذلك يسهم تطوير القدرة المؤسسية في تحسين أداء المؤسسة ككل.
- يوجد تباين كبير في تحديد عناصر القدرة المؤسسية على مستوى الكتابات الأكاديمية والنماذج التي سعت لوضع معايير لتطوير القدرة المؤسسية بالجامعات.
- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الثاني "القيادة والحوكمة" (1.56) بانحراف معياري بلغ (0.7293) ونسبة مئوية بلغت (52%) ودرجة موافقة (ضعيفة).
- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الرابع الموارد المالية والمادية (1.61) بانحراف معياري بلغ (0.6868) ونسبة مئوية بلغت (53.9) ودرجة موافقة (ضعيفة).
- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات العنصر الثالث "الهيكل التنظيمي" (1.78) بانحراف معياري بلغ (0.7408) ونسبة مئوية بلغت (59.6%) ودرجة موافقة (متوسطة).

- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة عينة الدراسة على درجة توافر عبارات المحور الأول "الاستراتيجية" (1.93) بانحراف معياري بلغ (0.7889) ونسبة مئوية بلغت (64.6%) ودرجة موافقة (متوسطة).

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة تقديم الدعم الكافي للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من أداء أدوارهم وتطوير قدراتهم. علاوة على أهمية تطوير معايير واضحة لاختيار وتقييم القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- الاهتمام بدور القيادة في تطوير القدرة المؤسسية والذي يتمثل في التوجيه والدعم وخلق الرؤية المشتركة التي تساعد على تحقيق أهداف التطوير في ضوء الواقع الحالي.
- الاستفادة من التوجهات الحديثة في تنمية الموارد المالية للجامعة بالتركيز على التمويل الذاتي والاستفادة من الهيئات والتبرعات وعوائد خدمات الجامعة.
- ضرورة تطوير هيكل تنظيمي يلائم احتياجات الجامعة ويراعي الانتشار الجغرافي وعدد الكليات الكبير.
- تطوير البنية التحتية للجامعة بالتركيز على المعامل والمختبرات، وقاعات الدراسة، والمكتبات.
- من الضروري تطوير استراتيجية طموحة لجامعة الأزهر تأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين واحتياجات المجتمع المحلي، وكذلك المتغيرات العالمية التي تؤثر على عمل الجامعة.
- الاهتمام بترجمة استراتيجية الجامعة إلى خطط ومشروعات تمكّن من تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- الاهتمام بزيادة إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين في عمليات تقييم القدرة المؤسسية بالجامعة ووضع خطط التطوير.
- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تدعم التقييم المستمر للقدرة المؤسسية، فأنشطة وبرامج تقييم وتطوير القدرة المؤسسية تقع على عاتق العاملين وأعضاء هيئة التدريس ولذلك من الضروري أن تتوافر ثقافة داعمة لإنجاز هذه المهام.
- الاستفادة من الخبرات المتوافرة بالجامعة لا سيما أن الجامعة تتوفر لديها الكثير من العناصر البشرية الخبيرة التي يمكن أن تساعد في عملية تقييم وتطوير القدرة المؤسسية.
- توفير المعلومات التي تحتاجها عملية تقييم وتطوير القدرة المؤسسية فيما يتعلق بتوقعات واحتياجات أصحاب المصالح.

### مقترحات الدراسة:

- دراسة بعض عناصر القدرة المؤسسية الأخرى لجامعة الأزهر مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا وغيرها.
- دراسة أهم المتغيرات الوطنية والعالمية التي تؤثر على القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر.
- دراسة الخبرات الأجنبية والاستفادة منها في تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر.
- دراسة آليات تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، الطيب محمد. (2013). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأزهر.
- أبو النصر، محمد ماهر. (2017). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة بكليات جامعة الأزهر (تفهننا الأشراف)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- إسماعيل، رامي يوسف علي. (2013). استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- البحري، السيد السيد محمود. (2015). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، دراسات-العلوم التربوية -الأردن، 42(3)، 1113-1087.
- جامعة الأزهر، إدارة الحسابات والموازنة والمتابعة المالية. (2015). بيان بحجم موازنة جامعة الأزهر للعام 2016/2015م.
- جامعة الأزهر، إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات: النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية، 2020-2019م.
- جمهورية مصر العربية. (2010). قانون 103 لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، ط.4، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة. مادة (33).
- جمهورية مصر العربية. (2015). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر: 2015-2030 (مصر تستثمر في المستقبل)، جمهورية مصر العربية.
- جمهورية مصر العربية. (2016). رؤية مصر 2030، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار. (2020). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، 9(1)، 74 - 87.
- الحبسي، ناصر بن عبيد بن حمد. (2015). تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (9001:2008)، (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- حجاج، إبراهيم عبد المحسن محمد. (2011). متطلبات القدرة المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 1(145)، 61-113.

حسين، أحمد علي أحمد وشحاته، علي حامد علي والمساري، رانيا محمد محمد. (2018). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومعايير القدرة المؤسسية: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج - كلية التجارة*، 32(4)، 383 - 433.

سالم، نجاة سعيد. (2017). تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة (الجمعية الأردنية لعلم النفس) الأردن*، 6(2)، 61-76.

شبلبي، مسلم علاوي وعلي، عروبة رشيد. (2009). قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وافاق تحسينها: دراسة حالة. *مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد*، 3(5)، 1-35.

الصواوي محمد وجيه. (2009). المؤلف والمختلف بين جامعة الأزهر والجامعات الأخرى، *الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز الدراسات المعرفية*، 307-303.

عبد الحميد، شيماء منير ومطاوع، أسامة مصطفى والمهدي، سوزان محمد. (2018). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب. *عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، 4(61)، 194 - 209.

عبد الفتاح، مروة حسن زكريا ومصطفى، يوسف عبد المعطي وعبد التواب، محمود عبد التواب. (2019). القدرة المؤسسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية*، 4(12)، 257 - 294.

المناور، فيصل العليان، مكي. (2018). بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، *المعهد العربي للتخطيط، الكويت*، 7(57)، 44-7.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونيسكو). (2012). *تنمية القدرات للتعليم للجميع ترجمة النظريات إلى أفعال: برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع*، مكتب اليونسكو في بيروت.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2009). *دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، 2009م، جمهورية مصر العربية*.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2014). *دليل المشارك التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، جمهورية مصر العربية*.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2015). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، 2015م، جمهورية مصر العربية*.

### ثانياً: رومنة المراجع العربية:

Abdel Fattah, Marwa H., Mustafa, Youssef M. and Abdel Tawab, M. T. (2019). Institutional capacity of Primary education stage in Fayoum Governorate. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences: Fayoum University - College of Education*, 4 (12), 257 - 294.



- Abdul Hamid, Shaima M., Mutawa, Osama M. and Al Mahdi, Suzan M. (2018). Developing the institutional capacity of the secondary school in the light of the management with love approach. *The World of Education: The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resource Development*, 4(61), 194-209.
- Abu Al-Nasr, M. M. (2017). *A proposal for activating governance in the faculties of Al-Azhar University (Tfahna Al-Ashraf)*, (unpublished master's thesis), Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Al-Azhar University, Accounts Department, Budget and Financial Follow-up. (2015). *A statement of the size of Al-Azhar University's budget for the year 2015/2016*.
- Al-Azhar University, Information and Statistics Department at the Information Center: *Total Annual Statistical Bulletin*, 2019-2020.
- Al-Buhairi, E. E. (2015). A proposed strategy for expanding Al-Azhar university education in light of modern university education formulas, local and global variables, *Studies - Educational Sciences - Jordan*, 42 (3), 1087-1113.
- Al-Habsi, Nasser H. (2015). *Improving the institutional capacity of the Directorate General of Human Resources Development at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in light of the requirements of ISO standard (9001: 2008)*, (Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
- Al-Harthy, S. A. (2020). Institutional capacity building requirements in education offices in Jeddah from the point of view of its educational supervisors. *Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research*, 9(1), 74 - 87.
- Al-Manawer, F. and Alban, M. (2018). Building the Institutional Capacity of Local Units, *Arab Planning Institute, Kuwait*, (57), 7-44.
- Al-Sawy, M. W. (2009). Combined and different between Al-Azhar University and other universities, *Egyptian Association for Comparative Education, Center for Cognitive Studies*, 303-307.
- Arab Republic of Egypt. (2010). *Law 103 of 1961 regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes*, vol.4, *General Authority for Amiri Press Affairs*, Cairo. Article.(33)
- Arab Republic of Egypt. (2015). *Government Strategy for the Development of Higher Education in Egypt: 2015-2030* (Egypt Invests in the Future), Arab Republic of Egypt.
- Arab Republic of Egypt. (2016). *Egypt Vision 2030, Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform*.
- Hajjaj, I. (2011). Institutional Capacity Requirements for Civil Society Organizations to Achieve the New Millennium Development Goals, *Journal of Education: Al-Azhar University - College of Education*, 1(145), 61-113.

- Hussein, A. A., Shehata, A H. and Al-Masari, R. (2018). The relationship between strategic planning indicators and institutional capacity criteria: An applied study on Egyptian public universities, *Journal of Contemporary Business Research: Sohag University - Faculty of Commerce*, 32(4), 383-433.
- Ibrahim, Tayeb M. (2013). *A proposal for the development of Al-Azhar University in the light of the strategic planning approach*, (unpublished Ph.D. thesis), Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Ismail, Ramy. (2013). *A proposed strategy for the administrative development of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University in the light of the knowledge management approach*, (unpublished doctoral thesis), Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Salem, Najat S. (2017). A proposal for building institutional capacities at King Abdulaziz University in the light of the theory of multiple intelligences, *Specialized International Educational Journal* (Jordanian Psychological Society), Jordan, 6(2), 61-76.
- Shibli, Muslim A. and Ali, O. R. (2009). Measuring the reality of capabilities at the University of Basra and the prospects for its improvement: a case study. *Journal of Administrative Studies: University of Basra - College of Administration and Economics*, 3(5), 1-35.
- The National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education "NAQAAE". (2009). *Accreditation Guide for Higher Education Institutions, Second Edition*, 2009, Arab Republic of Egypt.
- The National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education "NAQAAE". (2014). *Participant's Guide, Self-Assessment for Institutions of Higher Education*, Arab Republic of Egypt.
- The National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education "NAQAAE". (2015). *Guide to Accreditation of Higher Education Colleges and Institutes*, Third Edition, 2015, Arab Republic of Egypt.
- UNESCO. (2012). *Capacity Development for Education for All Translating Theories into Action: The Capacity Development Program for Education for All*, UNESCO Beirut Office.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abaspour. A.. Faraiollahi. R.. Rahimivan. H.. & Delavar. A. (2017). Exploring the institutional and organizational factors affecting capacity development of the public Universities in Iran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(29), 209-230.
- Cosner. S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 248-291.
- Dill, D. D. (2000). Capacity building through academic audits: improving "Quality Work" in the UK. New Zealand. Sweden. and Hong Kong. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 2(2), 211-234.



- El-Daiani, Evad Ali. (2018). A proposed perception to develop the institutional capacity of kindergartens in Gaza Governorates in light of the accreditation and quality standards." A proposed perception to develop the institutional capacity of kindergartens in Gaza Governorates in light of the accreditation and quality standards IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME), 1(9), 59-68.
- Hölttä, S., Kontinen, T., Chrisoin, M., Colman, M., Oinas, E., Wavessa, G., ... & Komba, A. (2015). *Higher Education Institutions Partnering for Development and Change: Reflections of the First Round of the Finnish HEI ICI Programme*, Centre for International Mobility, University of Tampere, Finland.
- Léautier, F. A., & Mutahakana, F. (2012). *Capacity development for higher education in Africa: the role of capacity building institutions*, The African Capacity Building Foundation.
- Light, P. C., Hubbard, E. T., Kibbe, B., Patrizi, P., Sherwood, K., & Spector, A. (2004). *The capacity building challenge*. Human Interaction Research Institute.
- Lori Mason, Frank McNerney, and Rebecca Ward. (2016). *Higher Education Institutional Capacity Assessment Tool*, IREX, HIGHER Education Development Suite, Washington
- Mertkan, S., & Suerue, C. (2014). Building institutional capacity: more accountability than autonomy?. *Journal of Organizational Change Management*, 2(27), 331-343.
- Purba, J. T. (2015). Building higher education institution capacity in Indonesia through strategic faculty development. *Journal of Asian Scientific Research*, 5(6), 291-302.
- Rozikin, M., Sofvan, M., Rivadi, B. S., & Sunrivono, B. (2021). Institutional Capacity as Prevention of Abuse of Power of National Standard Policies for Private Universities in Jakarta. *International Journal of Criminology and Sociology*, 10, 281-292.
- Schiller, D., & Brimble, P. (2009). Capacity building for university-industry linkages in developing countries: The case of the Thai Higher Education Development Project. *Science, Technology and Society*, 14(1), 59-92.
- Seddon, T., & Cairns, L. (2002). Enhancing knowledge in organizations: Developing capacity and capability through learning and leadership. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 735-774). Springer, Dordrecht.
- Sherlock, Catherine and Webber, Kristine. (2009). *Capacity Building: A Framework For Strengthening Stewardship In British Columbia*, The Stewardship Centre For B.C.

- Steven Hite and Anton De Grauwe. (2008). *Capacity development in educational planning and management.* International Institute for Educational Planning (IIEP) & United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). A report of the IIEP-UNESCO Experts' Meeting Paris, France.
- Teay, S. (2009). Sufficiency and sustainability :Institutional capacity building for HEI, *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1-18.
- University of Hawai'i. Hawai'i Community College and Achieving the Dream. (2016). *Institutional Capacity Assessment Tool, Alignment to Accreditation.*
- University of Wyoming. (2018). *Institutional Capacity Analysis Report, Prepared for The Board of Trustees*
- Visser. H. (2010). *Capacities at multiple levels and the need for connection: a Bhutan example. Capacity development in practice.* Earthscan, London.
- Wang, O., Deutz. P., & Chen. Y. (2017). Building institutional capacity for industrial symbiosis development: A case study of an industrial symbiosis coordination network in China. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1571-1582.
- Whittle. S., Colgan. A., & Rafferty. M. (2012). *Capacity Building: What the literature tells us. Dublin: Centre for Effective Services.*
- Wigboldus. S. A., Nell. A. J., Brouwer. J. H., & van der Lee. J. (28 January 2010). *Making sense of capacity development: discussion paper for the seminar on international capacity building-recipes for success, The Hague.* Wageningen UR Centre for Development Innovation.
- Ekepu, D., & Anthony, E. (2020). Building interdisciplinary research capacity in African universities: insights from the Sentinel project. *African Journal of Rural Development*, 4(3), 389-399.
- Community College Research Center. (2015). *Increasing Institutional Capacity to Respond to Performance Funding: What States Can Do, Columbia University.*