



**واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة
الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
(دراسة ميدانية)**

إعداد

حسين جابر محمد حسين

المعيد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين - جامعة الأزهر بالقاهرة

إشراف

أ.م. د/ محمود مصطفى أحمد

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات
المساعد بكلية التربية بنين - جامعة الأزهر
بالقاهرة

أ.د/ محمد حنفي خليفة

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات
المقارنة بكلية التربية بنين - جامعة
الأزهر بالقاهرة
المقارنة.

واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية)

حسين جابر محمد حسين، محمد حفني خليفة، محمود مصطفى أحمد
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة.

البريد الإلكتروني: hj116877@gmail.com

المستخلص:

استهدف البحث التعرف على واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) وانعكاسها على تنمية الجدارات القيادية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستخدماً الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة شملت مديري الكليات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والجهاز الإداري. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً بوجه عام، مما يشير إلى محدودية توظيفها في دعم الجدارات القيادية لدى المديرين. كما أوضحت النتائج وجود بعض الفروق في مستوى هذه الجدارات وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة تُعزى لمتغيري النوع أو مكان العمل. وفي ضوء هذه النتائج، قدم البحث تصوراً مقترحاً يستهدف تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تطوير الجدارات القيادية لدى مديري الكليات، ويعزز من كفاءة القيادة الإدارية، ويرتقي بالأداء المؤسسي في جامعة الأزهر.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية – مديري الكليات – إدارة الموارد البشرية.



The Practical Reality of the Degree of Availability of Leadership Competencies among College Deans at Al-Azhar University in Light of Human Resource Management (A Field Study)

Hussein Gaber Mohamed, Mohamed Hefny Khalifa, Mahmoud Mostafa Ahmed

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

Email: gmail.com@hj116877

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the availability of leadership competencies among college managers at Al-Azhar University in light of the human resource management approach. This was pursued by examining the level of availability of human resource management practices (human resource planning, recruitment, training, and performance appraisal) and their impact on the development of leadership competencies. The study adopted the descriptive method, using a questionnaire as the main tool for data collection from a sample that included college managers, faculty members and their assistants, as well as the administrative staff. The findings revealed that the overall level of human resource management practices was moderate, indicating their limited utilization in supporting leadership competencies among managers. The results also showed some differences in the level of these competencies according to academic qualification, job grade, and years of experience, while no statistically significant differences were found with respect to gender or workplace. In light of these findings, the study proposed a framework aimed at enhancing human resource management practices in a way that contributes to developing leadership competencies among college managers, strengthens administrative leadership efficiency, and improves institutional performance at Al-Azhar University.

Keywords: Leadership Competencies – College Managers – Human Resource Management.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم حالياً مجموعة من التحديات والتغيرات المستمرة التي تتطلب تطويراً دائماً واستراتيجيات مرنة للتكيف معها بفعالية. ومن ثم، يصبح من الضروري تبني أفكار إدارية وتنظيمية مبتكرة تساعد في تعزيز سرعة استجابة المؤسسات لهذه التغيرات، وفي هذا السياق، تسعى الجامعات جاهدة لجذب أفضل الكوادر القيادية المتميزة، سواء من خلال تأهيل وتطوير القيادات الداخلية أو عبر استقطاب الخبرات القيادية من خارج المؤسسة. كما تولي الجامعات اهتماماً خاصاً بتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، بهدف تعزيز كفاءتها وتميزها، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء المؤسسة الجامعية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقدرة الجامعات على تحقيق أهدافها مرهونة بكفاءة ومهارة العاملين بها، سواء الأكاديميين أو الإداريين. فالعاملون الإداريون يشكلون عماد النجاح المؤسسي، حيث يسهمون في تنظيم العمليات وتحقيق بيئة تعليمية فعّالة. فاجذب الكفاءات القادرة على أداء مهام متعددة يضمن تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، مما ينعكس على النتائج النهائية للجامعة يعزز مكانتها العلمية والمجتمعية (Akudugu, Songotua, & Ganiyu, 2016, p. 708). والجدارة كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية تعني امتلاك القائد القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل؛ لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار القادة الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل بطرق صحيحة وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها (طه، ٢٠١٣، ٣٤٦). فكيف نميز القادة الجديرين - الذين هم الأصول الحقيقية للمؤسسة - من القادة غير الجديرين؟ بل قد يكون الأهم من ذلك كيف يتم تحويل كل القادة إلى جديرين؟ وكيف نفرق بين الكفاءة التي تعني أداء العمل بطريقة صحيحة والفعالية التي تعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قِبَل الشخص الجدير؟ الجواب من خلال الجدارات القيادية.

وعليه، تركز مشكلة الدراسة في تطوير الجدارات القيادية لدى مديري كليات جامعة الأزهر وفقاً لمدخل إدارة الموارد البشرية، باعتبارهم العنصر المحوري في تعزيز فعالية المؤسسات الجامعية وتحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها من خلال تأثيرهم المباشر في الأداء الإداري.

مشكلة البحث:

تواجه جامعة الأزهر تحديات كبيرة في تحسين أدائها الإداري والأكاديمي، ويتجلى ذلك فيما أوردته خطتها الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠٢٢م)، التي تم تمديد العمل بها حتى ديسمبر ٢٠٢٣، فقد جاء في محضر مجلس الجامعة رقم (٦٨٧) بتاريخ ديسمبر ٢٠٢٢م ما نصه "النظر في المذكرة الواردة من مكتب أ.د نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب بشأن تحديث خطة الجامعة الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠٢١-٢٠٢٤م ومد العمل بها عام من ديسمبر ٢٠٢٢ حتى ديسمبر ٢٠٢٣م والأمر معروض للموافقة على الأتي: عرض تحديث خطة قطاع التعليم ومد العمل بالخطة الاستراتيجية ٢٠١٧-٢٠٢٢م لمدة عام لتنتهي في ديسمبر ٢٠٢٣م. وإعادة تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي ليبدأ أعماله في وضع خطة استراتيجية الجامعة يناير ٢٠٢٤-٢٠٢٩م"^(١) وجاء قرار مجلس الجامعة بالموافقة على المدد. ولم تذكر أية مبررات لذلك ولا مستوى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية حتى تاريخ مجلس الجامعة الذي أقر مد العمل بها. كما يلاحظ أن نص القرار تحدث عن خطة الجامعة الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠٢١-

(١) جامعة الأزهر. (٢٠٢٣). محضر مجلس الجامعة رقم ٦٨٧.

٢٠٢٤ م على الرغم من أنه لا توجد سوى خطة استراتيجية واحدة للجامعة. دون صدور خطة استراتيجية جديدة حتى الآن، مما يعكس حاجة ملحة إلى مراجعة وتحديث التوجهات الاستراتيجية بما يتواءم مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية ومتطلبات التطوير المؤسسي. وتتمثل أبرز التحديات في الآتي:

١. ضعف التأهيل العلمي والتدريب الإداري للموظفين، وغياب فرص الإحلال والتوظيف في المناصب الإدارية الحيوية؛ الأمر الذي يحدّ من قدرة الجامعة على استقطاب كفاءات جديدة. كما يُلاحظ وجود قصور في فاعلية البرامج التدريبية المقدمة، وغياب دراسات دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، فضلاً عن نقص في الدراسات المتخصصة بمجال التطوير الإداري داخل الكليات. وتبرز الحاجة إلى تطبيق نظام تقييم دوري وموضوعي لكافة العاملين، وتحديث أنظمة المساءلة والمحاسبة بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية (جامعة الأزهر، ٢٠١٧، ٦٤).

٢. التوسع في إنشاء الكليات، حيث بلغ عدد كليات جامعة الأزهر ثمانين وثمانون كلية، وهو ما يفرض أعباءً إضافية على الإدارة المركزية للجامعة، ويؤكد الحاجة إلى تبني نهج اللامركزية في الإدارة، من خلال تمكين مديري الكليات وتطوير قدراتهم وجداراتهم القيادية بما يضمن قيامهم بمسؤولياتهم بفعالية في ظل اتساع نطاق الجامعة وتعدد مواقعها الجغرافية (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣).

٣. أهمية التوصيف الوظيفي لمديري الكليات، باعتباره ركيزة أساسية لفهم طبيعة التحديات القيادية، حيث تشمل مهام مدير الكلية العديد من الأدوار الإدارية والقيادية التي تتطلب توافر مجموعة متنوعة من الجدارات القيادية. ويُلاحظ من خلال التوصيف الوظيفي تعدد المهام والمسؤوليات المنوطة بمديري الكليات، ما يفرض ضرورة واضحة لتطويرهم مهنيًا وإداريًا بما يتناسب مع حجم الأعباء الملقاة على عاتقهم، والذي تضمن الأمور الأتية: الإشراف على مختلف الأنشطة داخل الكلية، والتنسيق بين الأقسام لضمان تنفيذ السياسات المعتمدة بكفاءة، والمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والتخطيط المستقبلي لتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز التفاعل مع الجهات الداخلية والخارجية من خلال التنسيق المستمر مع إدارة الجامعة وتنظيم الفعاليات الأكاديمية والإدارية (جمهورية مصر العربية، ١٩، ٢٠١٦). ويضطلع مدير الكلية أيضاً بإدارة الموارد البشرية، من حيث التخطيط، والتوظيف، والتقييم، والتدريب لأعضاء الإدارات الإدارية، فضلاً عن متابعة الأداء العام واقتراح آليات فعّالة لتحسينه على المستويين الأكاديمي والإداري.

وتُعد دراسة عبد الخالق (٢٠٢١) من أبرز الدراسات التي سلطت الضوء على جوانب متعددة من التحديات التي تواجه إدارة الكليات في جامعة الأزهر، والتي خرجت بمجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية الجدارات القيادية لدى مديري كليات جامعة الأزهر منها: العمل على تعزيز قنوات الاتصال المباشر مع العاملين لضمان وضوح التوجيهات وتبادل المعلومات بشكل فعّال، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتيسير العمليات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، وإشراك العاملين في وضع معايير تقييم الأداء بما يعزز الشفافية والتحفيز، وبناء بيئة قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لتعزيز التعاون. ومن المهم كذلك نشر ثقافة الرقابة الذاتية والمسؤولية المهنية، وتطبيق نظام إداري عادل وموضوعي لتقييم الأداء، يتضمن تغذية راجعة مستمرة تساهم في تطوير الأداء الإداري داخل الكلية (عبد العزيز وأخران، ٢٠٢١، ٧٨٦-٧٤٥).

وتأسيسا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:
كيف يمكن التعرف على واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية للجدارات القيادية وإدارة الموارد البشرية في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
2. ما مهام ومسؤوليات مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة؟
3. ما واقع الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. ما التصور المقترح لتطوير الجدارات القيادية لدى مديري كليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

أهداف البحث وأهميته:

يهدف البحث الحالي التعرف على واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأسس النظرية للجدارات القيادية وإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر.
2. تحديد الجدارات القيادية اللازمة في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.
3. تحليل مهام مديري الكليات والتحديات التي تواجههم؟
4. الكشف عن واقع الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة.
5. وضع تصور مقترح لتطوير الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

وتظهر أهمية البحث في الأمور الآتية:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات:
تؤدي إدارة الموارد البشرية في الجامعات دوراً أساسياً في تطوير الجدارات الأكاديمية والإدارية، من خلال تحديد احتياجات الجامعة من المهارات وتنظيم برامج تدريبية لتعزيز أداء العاملين. وهي ضرورية لتحقيق الاستدامة الأكاديمية والإدارية في بيئة التعليم العالي.
2. أهمية الجدارات القيادية في الجامعات:
تعد الجدارات القيادية من العوامل الرئيسة التي تسهم في فاعلية أداء مديري الكليات، حيث تُمكنهم من تنفيذ السياسات والتعليمات الجامعية بكفاءة، والتنسيق بين الجهات المختلفة داخل الكلية. كما تساعد هذه الجدارات في إدارة الفرق الإدارية، وتعزيز بيئة العمل، ودعم الجهود الأكاديمية من خلال التنظيم والإشراف الإداري، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التشغيلية للكلية في إطار التوجهات العامة للجامعة.
3. أهمية مديري الكليات في الجامعات:

يُعد مديرو الكليات عنصراً محورياً في دعم تحقيق أهداف الكلية وتنفيذ رؤيتها ورسالتها، من خلال الإشراف على العمل الإداري وتوجيهه بما يضمن سير العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية. ومن

خلال ما يمتلكونه من جدارات قيادية وتنظيمية، تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الجودة الإدارية، بما يتوافق مع تطلعات الكلية وخططها التطويرية المستقبلية.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لنتائج هذا البحث في إلقاء الضوء على واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتيح الاستفادة من النتائج في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو تطوير. وبناءً على ذلك، يمكن تصميم برامج تدريبية متخصصة تستجيب للاحتياجات الفعلية للمديرين، وتركز على تطوير مهاراتهم الإدارية والإنسانية والتقنية والشخصية بما يتناسب مع أدوارهم الإشرافية والتنظيمية. كما يمكن تفعيل آليات دعم وتوجيه مستمر تساهم في رفع كفاءتهم الإدارية، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية للكليات ضمن الإطار العام للجامعة.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لتطوير الجدارات القيادية في ضوء إدارة الموارد البشرية، باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الأبحاث حيث يهدف إلى التعامل مع الواقع، وتحليل ظواهره ومن ثم؛ فهم هذا الواقع (إبراش، ١٥١، ٢٠٠٩)، ثم التوصل إلى نتائج تكون مصدراً للتخطيط للمستقبل. كما تستخدم الدراسة الاستبانة كأداة لها في الكشف عن واقع الجدارات القيادية لمديري الكليات بجامعة الأزهر من خلال آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في مديري كليات جامعة الأزهر، وإدارتها، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.

حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** يركز البحث على التعرف على واقع الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وبخاصة الجدارات المرتبطة بعمليات التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتقييم. ويقوم الحد الموضوعي للدراسة على تحليل هذه الجدارات بوصفها مكونات أساسية تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتطوير بيئة العمل داخل الكليات. وتنبع أهمية تناول هذه الجدارات من دورها المباشر في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، من خلال تمكين مديري الكليات من إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات.

- **الحد البشري:** عينة من مديري الكليات، إداري الكليات، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.

- **الحد المكاني:** مجموعة من كليات جامعة الأزهر بالقاهرة، والوجه القبلي، والوجه البحري.

- **الحد الزماني:** الفصل الدراسي الأول من عام: (٢٠٢٥_٢٠٢٦)

مصطلحات البحث:

١. الجدارات القيادية: Leadership competencies

تعرف الجدارة لغويًا بأنها: مصدر جدر ب أو جدر ل يجدر جدارة فهو جدير، والمفعول مجذور به، يقال جدر بهذا المنصب، جدر لهذا المنصب، أي صار مستحقاً له، وأصلاً له، خليقاً به، جدرت بنجاحه. (مجمع اللغة العربية، ٩٥، ١٩٩٤)، والجدارات جمع جدارة في اللغة العربية، وقد فسرت بأنها: مصدر جدر ب فهو جدر ل يجدر، جدارة، فهو جدير (عمر، ٣٥٠، ٢٠٠٨). ويقال: (له جدارة) أي صار خليقاً به فهو جدير، والجدارة هي القدرة على العمل وإنجاز التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة (مجمع اللغة العربية، مرجع سابق)، ووردت كلمة الجدارة

Competency في اللغة الإنجليزية بعدة معاني منها: الكفاءة Efficiency، والمهارة Skills، والإقتدار Power، والخبرة Experience.

وعُرفت الجدارات القيادية أنها: إنجاز العمل بأعلى مستويات الأداء مع الاستمرارية دون توقف أوتراجع. (مصطفى، ٢٠١٥، ٣٨٤)، وعُرفت أنها: القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام وأدوار هذه المنظمة واعتمادا على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل الرغبة في الانجاز والدافعية والثقة في الذات (صقر، ٢٠١٥، ١٨). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والقيم التي ينبغي أن يتحلى بها مديرو الكليات بجامعة الأزهر، لتمكينهم من أداء مهامهم القيادية والإشرافية بكفاءة ضمن مختلف مجالات العمل الإداري، بما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق رؤية الكلية ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية.

إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

على الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتفق في جوهرها ورؤيتها الأساسية، وهي تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهما. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها. ويمكن فهم هذا المصطلح بشكل أوسع عبر توضيح مفهوم الموارد البشرية أولاً، ثم الانتقال إلى تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

يقصد بالموارد البشرية (Human Resource) بأنها: جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤسين، والذين جرى توظيفهم فيما لأداء كافة وظائفها وأعمالها، في ضوء ثقافتها التنظيمية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ولقاء ذلك يتقاضون تعويضات من المنظمة تتمثل في الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية (عقبلي، ٢٠٠٤، ١١). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والقيم التي ينبغي أن يتحلى بها مديرو الكليات بجامعة الأزهر، لتمكينهم من أداء مهامهم القيادية والإشرافية بكفاءة ضمن مختلف مجالات العمل الإداري، بما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق رؤية الكلية ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية.

٢. الجدارات القيادية في ضوء إدارة الموارد البشرية Leadership Competencies in the Light of Human Resource Management

يقصد بها الباحث: مجموعة متكاملة من القدرات والمهارات القيادية التي تنبثق من العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تشمل التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتي تُمكن القادة من توجيه وتنفيذ هذه العمليات بفعالية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (الجدارات القيادية)، ومحور (إدارة الموارد البشرية) والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بمحور الجدارات القيادية

هدفت دراسة (حمدي، وأحمد، ٢٠٢٤) إلى تحديد الجدارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ظل معطيات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك بالتطبيق على كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنمط دراسة الحالة،

من خلال تحليل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها على قيادة الأقسام الأكاديمية، وتحديد الجدارات القيادية التي تمكن رؤساء الأقسام من أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية في هذا السياق المتغير. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية المقننة، وطبقت على عينة مكونة من (٨٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بكلية التربية. وتوصلت الدراسة إلى رؤية مقترحة للجدارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام، صنفت فيها الجدارات إلى خمسة أبعاد رئيسية هي: البعد الاستراتيجي، والبعد الإنساني، والبعد الشخصي، والبعد الرقمي، والبعد الريادي، وذلك بما يعكس متطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

كما هدفت دراسة (نافع، ٢٠٢٥) إلى تحديد مدى أهمية جدارات الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومة التدريس الجامعي، وبناء تصور استراتيجي مقترح لتوظيف هذه الجدارات، مع وضع دليل إرشادي لتحقيق هذا التوظيف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداتين لجمع البيانات: استبيان لقياس درجة أهمية جدارات الذكاء الاصطناعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، تم تطبيقه على عينة مكونة من (٥٥) عضو هيئة تدريس، بالإضافة إلى مقابلات شخصية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الأهمية القصوى لجدارات الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومة التعليم الجامعي على مستوى محاورها الستة، والتي تضمنت (٣٠) جدارة. كما توصلت الدراسة إلى تصور مقترح شامل لتوظيف جدارات الذكاء الاصطناعي، في ضوء تحليل الوضع الراهن، بما يساهم في تحسين جودة التدريس الجامعي وتطوير مخرجاته.

كما سعت دراسة (Long et al, 2022) إلى تحديد أساليب القيادة الجديدة في سياق مستوى تطور الاقتصاد الفيتنامي في السنوات الأخيرة، وما الذي من المحتمل أن يحدث في السنوات العشر القادمة أو أكثر، وكيف يمكن تطوير القيادات الفيتنامية بما يمكنهم من التكيف بنجاح في تنفيذ الثورة الصناعية الرابعة (4IR) واستخدامت الدراسة المقابلات المتعمقة مع تقنية دلفي مع ٦٤ من كبار القادة الحكوميين والباحثين بما في ذلك مؤسسات التكنولوجيا الفائقة لمعرفة الخصائص والمهارات الرئيسية التي يحتاجها القائد في عصر الرقمنة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة نماذج للقيادة تعد أفضل ممارسات في 4IR: القيادة التقليدية، والقيادة التحولية، والقيادة الرشيقية، وقيادة سلسلة الكتل، والقيادة بالقيم والأخلاق الإنسانية.

كذلك انطلقت دراسة (Olcott et al, 2023) إلى تناول القضايا والتحديات والأولويات الحاسمة لقيادة التعليم العالي الأوروبي (HE)، من خلال التركيز على النقاط البارزة الناشئة للثورة الصناعية الرابعة (4IR)، والاتجاهات العالمية ومشهد التعليم العالي في مرحلة ما بعد وباء فيروس كورونا ١٩، ومدى تأثيرها على البنية التنظيمية والأدوار القيادية الناشئة لقيادة القيم التنظيمية والتغيير والاستدامة. وقد بينت الدراسة أنه من أجل الحفاظ على الاستقرار المؤسسي وسرعة الحركة، يجب على القادة تحديد الأولويات التي تتفق مع روح العصر الحالي، وبناء حزم عمل تشاركية لصنع القرار، وتبني بنية تنظيمية جديدة تتميز بمرونة، ورؤية واضحة للمستقبل المنشود، وثقافة الثقة والانفتاح. كما أكدت الدراسة على أهمية الفهم الشامل والعميق والتطبيق الأمثل لمهارات الموظفين ومواهبهم، والتنفيذ الفعال للأدوات الرقمية. وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة أن يتمتع القادة بالقدرة على التكيف والرشاقة والابتكار، وأن يمتلكوا القدرة على فهم وتحديد ودعم أشكال القيادة المناسبة لأهدافهم الاستراتيجية وثقافتهم المؤسسية. وحددت الدراسة الأولويات والإجراءات الحاسمة التي يجب على القادة التنقل فيها لخلق مستقبل مبتكر

و ديناميكي لمؤسساتهم، ومنها تنوع مصادر التمويل البديلة، وبناء ثقافة الثقة، وإدارة الرؤية والتوقعات المؤسسية، وتطوير مزيد من القادة عبر المؤسسة وتعظيم المواهب، والعمل على التكامل الرقمي الفعال، وبناء والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وفيما يتعلق بمحور إدارة الموارد البشرية هدفت دراسة (بدر، ٢٠٢٢) إلى وضع تصور مقترح لتطوير الجهاز الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨٤) فرداً من العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن درجة توافر جميع محاور الدراسة وهي (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويضات) جاءت بدرجة ضعيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة للمحاور بشكل عام وإجمالي.

كذلك هدفت دراسة (درادكة وآخرون، ٢٠٢٣) إلى تحديد الفروق بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من بعدين، البعد الأول: إدارة الموارد البشرية، ضمن مجالات (التخطيط، التنظيم، تطوير الكفاءات، القيادة، الرقابة)، البعد الثاني: الميزة التنافسية، ضمن مجالات (القدرات التنظيمية، القدرات الخاصة بالوضع الجامعي، القدرات الوظيفية، القدرات الخاصة بالثقافة الجامعية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٨)، موظفًا إداريًا، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية جاءت عند مستوى متوسط، أن مستوى الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية الموجودة في الجامعة متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها لدى جميع العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

وهدف دراسة (Ogunode & Emmanuel 2023) إلى مناقشة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن التمويل غير الكافي، وبرنامج بناء القدرات غير الفعال، وسوء تخطيط القوى العاملة، وضعف التحفيز، والنفوذ السياسي، والفساد، هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات العامة في نيجيريا، ولحل التحديات قدمت الدراسة المقترحات التالية؛ زيادة مخصصات ميزانية النظام الجامعي، وتنفيذ برنامج أكثر قوة لبناء القدرات، وتخطيط القوى العاملة، وحزم التحفيز، وإبعاد التسييس عن النظام الجامعي، ونشر الموارد البشرية، وموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمكافحة الفساد في النظام.

كما هدفت الدراسة (Van Beurden & Borghouts, 2024) إلى إعداد محترفي الموارد البشرية في المستقبل لتأثير التطورات التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي، والتحقق من مدى شعور الخريجين بأنهم مستعدون لهذه البرامج لترجمة تأثير التطورات التكنولوجية على مؤسساتهم، من خلال النظر في سياق برامج التعليم العالي الهولندية لإدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن المتخصصين في الموارد البشرية يواجهون تغييرات في دورهم، الأمر الذي يتطلب إثراء معارفهم وكفاءاتهم في مجالات إدارة التغيير التكنولوجي، وأدبيات البيانات والأخلاقيات، ومشاركة الإدارة (الخطية) في تنفيذ الممارسات المتعلقة بالتكنولوجيا، وأن برامج الموارد البشرية تدمج موضوع التطورات التكنولوجية بدرجات متفاوتة من العمق، وأن هناك مجالاً للتطوير (الاستراتيجي)،

وتناقش الآثار العملية التي تركز على كيفية دمج برامج التعليم العالي لإدارة الموارد البشرية المعرفة والكفاءات التي تنشأ من هذه التطورات لزيادة القيمة الاستراتيجية لمتخصصي الموارد البشرية. وتعليقاً على الدراسات السابقة، فقد اتفق البحث مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب والتي منها: أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي استخدمه البحث الحالي، كما استخدم هذا البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل معظم الدراسات السابقة، وقد اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة، في أنه تفرد عنها من خلال التعرف على واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

ولتحقيق أهداف البحث اتبع البحث الحالي الخطوات الآتية:

أولاً: الأسس الفكرية للجدارات القيادية وإدارة الموارد البشرية والجدارات المرتبطة بعملياتها. وسيتم عرضها من خلال ثلاث محاور: المحور الأول: الجدارات القيادية، المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية، المحور الثالث، عمليات إدارة الموارد البشرية والجدارات المرتبطة بها. المحور الأول: الإطار المفاهيمي للجدارات القيادية بمؤسسات التعليم العالي.

أ. مفهوم الجدارات القيادية: Competencies Leadership

عُرفت الجدارات القيادية بأنها: مجموعة القيم، والمهارات، والقدرات الضمنية الموجودة لدى القادة والمديرين، والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك، والتخطيط، والتوجيه، والتحفيز، واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى (النواصرة، ١٨٢، ١٥، ٢٠). كما عُرِّفت بأنها: مجموع ما يمتلكه القائد من القدرات، والمعارف، والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (الحسيني، ٢٥، ١٥، ٢٠). كما تم تعريفها بأنها: عبارة عن مزيج من المعرفة والمهارة والقدرات وغيرها من السمات الشخصية اللازمة لنجاح القيادات وتطورهم المهني وتقديم الأداء بشكل أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية (البربري، ٢١، ٢٠، ٢٢) وعُرِّفت كذلك بأنها: السلوكيات التي يمتلكها القائد والتي تساعد على تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفعالية، وترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم، وتنظيم أمورهم، لتحقيق الأهداف المرجوة (العتيبي والعقالي، ٤٦، ٢٢، ٤٨).

فالجدارات القيادية تشير إلى سمات شخصية معينة، ومهارات، وقيم، ومعرفة وقدرات، وكفاءات تسهل قدرة الفرد على أداء مهام قيادية في المؤسسة (Wisittigars & Siengthai, 2019, 85)

وعُرِّفت جدارات القيادة الجامعية: بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الجامعية ليتمكنوا من أداء أدوارهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه بما يتناسب مع قيادة التغيرات الحديثة. فالجدارات القيادية تعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في نجاح القيادة وتحقيق الأهداف المؤسسية (علي، ٦٥، ٢٢، ٢٠).

من خلال ما سبق نستنتج أن الجدارات القيادية تمثل مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تتيح للمدير أداء مهامه بفعالية، حيث لا تقتصر فقط على المعرفة النظرية، بل تشمل أيضاً القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن ثم؛ يتمكن القائد من تحقيق

أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى، مما يعكس التزامه بالنتائج الفعلية التي تساهم في تقدم العمل. كما أن هذه الجدارات تمنح المدير القدرة على التكيف مع تغيرات العمل المستمرة. ومن ثم القدرة على تحديات العمل.

ب. أبعاد الجدارات القيادية.

تعد الجدارات القيادية من المرتكزات الأساسية لنجاح القادة في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور في توجيه الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي سياق جامعة الأزهر، تتطلب طبيعة العمل الأكاديمي والإداري مستوى عالٍ من الكفاءة القيادية المتنوعة. وقد أولت الدراسات اهتمامًا خاصًا لأربعة أبعاد محورية للجدارات القيادية، تتمثل في البعد الشخصي، والإنساني، والتقني، والإداري. إذ تُمكن هذه الأبعاد المديرين من التفاعل بفعالية مع العاملين، واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، وتحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والأكاديمية؛ ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه الأبعاد وتحليل مدى توافرها لدى مديري كليات جامعة الأزهر.



شكل: رقم (١) أبعاد الجدارات القيادية (إعداد الباحث)

أولاً: البعد الإنساني:

والذي يعكس قدرة القائد على فهم سلوك الأفراد وتفاعلاتهم، مما يساهم في تعزيز العلاقات داخل الفريق. حيث يمكن توضيح جدارات ذلك البعد في الأمور الآتية: (أشتيوي، ٢٠١٨، ٢).

١. فهم الدوافع: يشمل ذلك معرفة العوامل التي تؤثر على دوافع الأفراد، مما يساعد القائد على تحفيزهم بشكل أفضل.
٢. تعزيز روح الفريق: من خلال بناء ثقافة تعاون ومشاركة، يمكن للقائد أن يحقق تماسكاً أكبر بين أعضاء الفريق.
٣. إشباع الحاجات: يتطلب فهم احتياجات الأفراد والعمل على تلبيتها لتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.
٤. تحقيق الأهداف: يجب على القائد أن يوجه جهوده نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يساهم في نجاح المؤسسة ككل.

ثانياً: البعد التقني:

ويشمل تلك المهارات المتخصصة التي تحتاج إلى تخصص معين، ويستخدمها الشخص في ممارسة عمله الفني، ومعالجة المواقف المحددة المتعلقة التي يصادفها في عمله، وتأتي هذه المهارات بعد توفر معلومات وتدريب تقني يستند إلى أصول عملية، لتوفير نجاحا في شتى المجالات والأعمال. (Richman, 2015, pp. 124–125)



ومن ثم فالجدارات التكنولوجية من الأسس الأساسية للعيش في مجتمع المعرفة، ويجب على المؤسسات التعليمية العمل على توفيرها للمتعلمين والمعلمين على حد سواء، بهدف تمكينهم من التعاون في بناء المعرفة. (خميس، ١، ٢٠١٣، ٢٠٢٠)، فالبعد التقني من الأبعاد الأساسية للجدارات القيادية للمديرين حيث يساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية القيادة الإدارية وتحسين جودة التعليم في المؤسسات الجامعية. ومن أبرز تلك الجدارات (إبراهيم، ٢٠١٧، ٤٧٧-٤٧٩)

١. استخدام تكنولوجيا المعلومات

تُعد القدرة على تبني واستخدام الأدوات التكنولوجية المتطورة من الجوانب الأساسية في عمل مديري الكليات، لما لها من دور فاعل في تحسين كفاءة الإدارة وتيسير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة. فاعتماد الوسائل الرقمية يساهم في تنظيم المعلومات الإدارية، وتسهيل عمليات التخطيط والتوجيه، وضمان تدفق البيانات بسلاسة بين مختلف الإدارات والوحدات. كما يُمكن المدير من متابعة الأداء، وتوزيع الموارد، والتواصل الفعال مع العاملين، مما يُعزز من فعالية العمل المؤسسي ويدعم استقراره التشغيلي.

٢. الاتصالات الفعّالة

من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات، يمكن لمدير الكلية تحسين سرعة وكفاءة التواصل مع الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، وأولياء الأمور. هذا يساهم في تعزيز التنسيق والتعاون داخل الكلية، ويساعد في تبادل المعلومات الهامة بطرق أكثر فعالية.

٣. تسهيل العمليات الإدارية:

يساهم توافر الجدارات التقنية لدى مديري الكليات في تسهيل العمليات الإدارية المرتبطة بالعملية التعليمية، من خلال تعزيز كفاءة إدارة الجداول الدراسية، وتنظيم عمليات التسجيل، ومتابعة الحضور والإنجاز، بالإضافة إلى تسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة وأعضاء هيئة التدريس. كما تُمكن هذه الجدارات من استخدام الأنظمة الإلكترونية في تتبع البيانات واتخاذ الإجراءات التنظيمية بشكل أكثر دقة وسرعة، مما يُعزز من انسيابية العمل الإداري ويدعم فعالية البيئة التعليمية بشكل غير مباشر.

٤. تحفيز الابتكار

من خلال اعتماد التقنيات الحديثة، يستطيع مدير الكلية تحفيز التفكير الإبداعي بين مرؤوسيه، مما يعزز الابتكار والإبداع بينهم، ومن ثم تحسين العملية الإدارية.

٥. التوجه الإيجابي نحو التكنولوجيا

يجب أن يُظهر مدير الكلية رؤية استراتيجية إيجابية تجاه تطبيق التكنولوجيا الحديثة، ويعمل على بناء ثقافة تقبل الابتكار والتحول الرقمي داخل الكلية. هذا سيساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية ويعزز من قدرة الكلية على التكيف مع المتغيرات العالمية في مجال التعليم.

ثالثاً: البعد الشخصي

ويشمل السمات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من التعامل مع ضغوط العمل، والتي تمثل جانباً حيوياً في القيادة، حيث تتعلق بسمات القائد وكيفية تصرفه في مواقف متنوعة، وبالتالي تركز الجدارات الشخصية على كل ما يتعلق بدافعية القائد الجامعي نحو التجديد والابتكار المهني، وتميز الأداء، وما يدعم التزامه بالمهام والحماس للعمل، والرغبة في الإنجاز، والمبادأة والاستباقية، والمخاطرة مع تحمل المسؤولية الشخصية عن نتائج الأعمال. وهي المهارات التي من الممكن الحصول

عليها عند تحديد نقاط القوة، فالجدارات الشخصية تساعد القائد على صنع علاقات قوية بين الناس مما يحدث أثرا إيجابيا على العمل والعالم بشكل عام (Jones, Mardis, Ma, Ambavarapu, & Spears, 2017)

ومن أهم الجدارات القيادية لهذا البعد ما يلي:(عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٣١)

١. الذكاء العاطفي: قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يساعد في بناء علاقات قوية وتعزيز التعاون.
٢. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة، مما يساهم في الحفاظ على استقرار الفريق.
٣. الحزم: القدرة على تنفيذ القرارات بصورة صائبة ومناسبة في الوقت المناسب، مع الحفاظ على احترام آراء الآخرين.
٤. التحمل والضغط: القدرة على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بطريقة مهنية وفعالة.
٥. التفكير النقدي: مهارة تحليل المواقف والتصرف بناءً على تقييم دقيق، مما يساهم في الوصول إلى قرارات مستنيرة.
٦. التحفيز الذاتي: قدرة القائد على الحفاظ على الدافع الشخصي والالتزام بتحقيق الأهداف رغم التحديات.
٧. التواصل الشخصي: مهارات التفاعل الاجتماعي، التي تشمل الاستماع الفعال، والتعبير بوضوح.

رابعا: البعد الإداري:

ويشمل الجدارات التي تفرق بين المديرين الناجحين والأقل نجاحا، ويركز هذا النوع من الجدارات على كيفية تصرف المديرين بدلا من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم، فهي ضرورية لكل فرد لديه المسؤولية الإدارية أو الإشرافية، وهي تمتد من قمة الهرم الإداري حتى المستويات الوظيفية الدنيا في المؤسسة. ومن أمثلة هذه الجدارات: جدارات التحليل، وصنع القرار، وقيادة الفريق، وإدارة التغيير، والتفكير الإبداعي، والرقابة والتوجيه (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ١٢٧).

وقد أشار(إبراهيم، ٦٩٩، ١٦-٢٠-٧٠١) أن الجدارات الإدارية هي المرتبطة بالأدوار والوظائف الإدارية، مثل جدارات التخطيط والتنظيم والاتصالات، وجدارات الانضباط الوظيفي، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية في الأنشطة الإدارية والوظيفية. فالبعد الإداري يلعب دورا محوريا في قدرة القائد على إدارة المؤسسة بكفاءة. ومن أهم الجدارات القيادية المتعلقة بهذا البعد: (محفوظ، ٢٠٠٩، ١٤٧)

١. المعرفة بالعمليات الإدارية: تشمل فهم القوانين والأنظمة، وتخطيط الموارد، وإدارة الوقت، وإدارة الفرق.
٢. التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع استراتيجيات واضحة وتوزيع المهام بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف.

٣. إدارة الأداء: يشمل ذلك تقييم أداء الأفراد والفرق، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين النتائج.
 ٤. حل المشكلات: القدرة على تحليل المشكلات ووضع حلول مدروسة للتعامل معها بفعالية.
 ٥. تطوير المهارات: يشمل ذلك تدريب وتطوير الفريق لضمان اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق النجاح.
 ٦. إدارة الموارد: تتطلب القدرة على استخدام الموارد المالية والبشرية بشكل فعال يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، فالجداريات القيادية تعتمد على هذه القدرة لتحقيق نتائج متميزة، حيث يمتلك القائد الفعال مزيجاً من المهارات التي تتيح له قيادة فريقه نحو النجاح. وتشمل هذه المهارات: السلوكية في بناء العلاقات والتحفيز، الإدارية في تنظيم العمل واتخاذ القرارات، الفنية المتخصصة، الفكرية في الإبداع واتخاذ القرارات السليمة، والعاطفية في الوعي الذاتي والتأثير، والتوازن بين هذه الجوانب يعزز من فعالية القيادة ويضمن نجاحها.
- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
- أ. مفهوم إدارة الموارد البشرية
عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة المعنية بتخطيط الأنشطة، وتصميمها، وتنفيذها، وتطويرها، وتنميتها التي تكفل الحصول على أفضل الموارد لتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية الجامعية حاضراً ومستقبلاً، واستخدامها وحفظها وصيانتها وتنمية وتقويم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية بأعلى إنتاجية للأداء في الفاعلية والكفاءة (أبو عقلة، ٢٠٠٥، ٣٥). وعُرِّفت بأنها: كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتقييم كافة العمليات، والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة (البرادعي، ٢٠٠٥، ١٧).
 - ب. أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية في الأمور الآتية: (عبد الفتاح، ٢٠١٢، ١٨)
 ١. اهتمامها الأول بالأفراد: فهُم العنصر الأهم في أي منظمة، فنجاحها يعتمد على كفاءة وفعالية الموظفين.
 ٢. أصالتها في المنظمات: لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بشكل فعال دون وجود إدارة تتولى تنظيم وتوجيه الأفراد.

٣. تطوير مهارات الأفراد: العمل على تحسين مهارات الموظفين يساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.
٤. صنع الخطط المناسبة للتدريب: تصميم برامج تدريبية ملائمة يساعد على تأهيل الموظفين لمواجهة التحديات والتطورات في بيئة العمل.
٥. دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها: التعرف على مشكلات الموظفين وحلها يساهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- ج. أهداف إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي
تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق غاية كبرى، تتمثل في وضع العدد المناسب من الأفراد في المكان المناسب، والوقت المناسب، لتحسين أداء المنظمة، وجعلها مسيرة للتطورات العالمية، ومتفردة بمستواها الإداري والتنظيمي، لتحقيق الأهداف المنشودة.
وهناك عدة أهداف تمثل أساس نشاط إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات ومن بينها الجامعات، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (المغربي، ٢٠١٢، ٢٢، ٢١)
١. الأهداف التنظيمية: (Organizational Objectives) فإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، عن طريق ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى كل مدير مسؤول عن أداء مرؤوسيه كلٌّ في تخصصه. فوجود إدارة الموارد البشرية يعضد المديرين، ويساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة.
٢. الأهداف الاجتماعية: (Social Objective) فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته، ومواكبة متطلبات النقابات، ومراعاة قواعد الأمن والسلامة... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.
٣. الأهداف الوظيفية: (Functional Objectives) فإدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة في المنظمة، ولذا، تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة بتفعيل وظائفها المتعددة في المنظمة بدءاً من عملية الاستقطاب وحتى تقديم المزايا والخدمات للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.
٤. الأهداف الاقتصادية: (Economic Objectives) وتتمثل في التعليم والتدريب ورفع المستويات العلمية والعملية للعاملين، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة (مرسي، ٢٠١٤، ٤٩).
- د. عمليات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي وجداراتها
تتعدد عمليات إدارة الموارد البشرية لتشمل عدة جوانب أساسية تساهم في تحسين أداء المنظمة، والدراسة الحالية سوف تقتصر على أربع عمليات رئيسة فقط، هي التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، حيث تظهر هذه العمليات الأربع التركيز على الجوانب الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة ومتطلبات الموظفين. هذه العمليات تعد جوهرية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان تطور وتقديم القوى العاملة بما يتناسب مع أهداف المنظمة.



شكل (٢) عمليات إدارة الموارد البشرية (إعداد: الباحث)

يوضح الشكل السابق العمليات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، والتي اقتصر الباحث في بحثه عليها، والتي تبدأ بالتخطيط، حيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ووضع استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات. والتوظيف، حيث يتم جذب واختيار الأفراد المناسبين لشغل المناصب المتاحة. والتدريب، الذي يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة. وأخيراً، التقييم، حيث يتم قياس أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم لتوجيههم نحو تحسين الأداء المستقبلي. هذه العمليات مترابطة وتعمل معاً لضمان استدامة وتطوير القوى العاملة داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسة الميدانية لواقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

يمكن فيما يلي استعراض إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، حيث يتم عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتفسير ومناقشة النتائج، كما يلي:

أ. أهداف الدراسة الميدانية: تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. التعرف على آراء عينة الدراسة حول درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات ودرجة أهميتها في ضوء إدارة الموارد البشرية في عدة مجالات (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم).
 ٢. الكشف عن مدى الاتفاق أو الاختلاف بين آراء أفراد العينة، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة - والتي تتمثل في متغير الكلية (نظرية/ عملية)، متغير الفرع (القاهرة/ وجه بحري/ وجه قبلي)، ومتغير المؤهل العلمي (متوسط وفوق المتوسط / ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) - في درجة توافر ودرجة أهمية الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر، وذلك وفقاً لمحاور الاستبانة.
- ب. أداة الدراسة الميدانية:

تم إعداد الأداة الرئيسية للدراسة وهي الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى بعض الأدوات التي تم استخدامها في ذات مجال الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على الإطار النظري الذي توصلت إليه الدراسة الحالية. ثم الاستفادة من ذلك كله في تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، وصياغة العبارات الفرعية داخل كل

محور من محاورها، وهو ما يعبر عن الصورة الأولية للاستبانة. ثم قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال التربية وإدارة الموارد البشرية؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة صياغتها ووضوح عباراتها، ومدى الحاجة لإضافتها أو حذف بعض العبارات منها. ثم قام الباحث بالرجوع إلى السادة المشرفين، حيث تم تحديد أكثر النقاط اتفاقاً بين المحكمين، والتي بناءً عليها تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

١- وصف محاور الاستبانة

احتوت الاستبانة على (٤٠) عبارة موزعة على أربعة محاور، كما في الجدول التالي:

جدول (١) وصف محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية	١٠	٤٠
المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب - الاختيار - التعيين)	١٠	
المحور الثالث: تدريب الموارد البشرية	١٠	
المحور الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية	١٠	

٢- صدق الاستبانة وثباتها: لصدق الاستبانة وثباتها اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ. (باهي، ١٠٧، ٢٠٠٩)

• الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity :

لقياس هذا النوع من الصدق، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال التربية وإدارة الموارد البشرية وعددهم (١٧) محكماً، لتحكيمها وإبداء الرأي فيها. تم قبول العبارات التي وصلت نسبة اتفاق المحكمين حولها إلى (٨٥٪) فأكثر. تم تحكيم الاستبانة بعد اطلاع المحكمين على عنوان الدراسة، وأهدافها، والمقصود بأبرز مصطلحاتها إجرائياً، للحصول على ملاحظاتهم المتعلقة بمدى انتماء كل عبارة لمحورها، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة، ووضوح صياغتها، وسهولة فهم المراد منها، بالإضافة إلى مقترحاتهم لتحسين العبارات من خلال الحذف أو الإضافة أو التعديل، ومدى ملاءمة مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) لطبيعة الدراسة.

وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم، وبعد العرض على هيئة الإشراف، تم إضافة وتعديل بعض العبارات، بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية، وتم استخدامها في جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس ومديري الكليات، والجهاز الإداري.

• صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity :

ويقصد به قدرة عبارات المقياس على تمثيل الموضوع المراد قياسه تمثيلاً جيداً (Creswell, 2012,18). ويمكن التعرف على هذا النوع من الصدق من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة

من عبارات الاستبانة مع محورها باستخدام معامل ارتباط بيرسون. (Pearson Correlation) والجدول التالي يوضح نتائج حساب معاملات الارتباط لكل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٢) حساب معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بمحاورها

رقم العبارة	ارتباط بيرسون	رقم العبارة	ارتباط بيرسون	رقم العبارة	ارتباط بيرسون	رقم العبارة	ارتباط بيرسون
١	**٠,٩٥	١	**٠,٨٩	١	**٠,٩٢	١	**٠,٧٦
٢	**٠,٩٦	٢	**٠,٨٧	٢	**٠,٨٧	٢	**٠,٨١
٣	**٠,٩٥	٣	**٠,٧٨	٣	**٠,٨٢	٣	**٠,٧٥
٤	**٠,٨٧	٤	**٠,٩٥	٤	**٠,٩١	٤	**٠,٧٤
٥	**٠,٨٦	٥	**٠,٩٠	٥	**٠,٩٢	٥	**٠,٩٥
٦	**٠,٩٢	٦	**٠,٨١	٦	**٠,٩٣	٦	**٠,٩١
٧	**٠,٩٦	٧	**٠,٩٦	٧	**٠,٩٧	٧	**٠,٩٥
٨	**٠,٨١	٨	**٠,٩٥	٨	**٠,٩٣	٨	**٠,٩٤
٩	**٠,٥٧	٩	**٠,٩٤	٩	**٠,٩٣	٩	**٠,٩٥
١٠	**٠,٩٤	١٠	**٠,٩٧	١٠	**٠,٨٨	١٠	**٠,٩١

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

يتضح من الجدول (٢) أن جميع العبارات ذات ارتباط بالمحور الخاص بها، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وبالتالي فهي قادرة على قياس ما هي موضوعة لقياسه.

١- مصفوفة الارتباط بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة: وتتناول ما يلي:

جدول (٣) مصفوفة الارتباط لمحاور أداة الدراسة

المحاور	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	إجمالي الاستبانة
تخطيط الموارد البشرية	١	**٠,٩٠٠	**٠,٩٢٠	**٠,٨٧١	**٠,٩٦٦
توظيف الموارد البشرية		١	**٠,٩٠٢	**٠,٨٣٩	**٠,٩٥٤
تدريب الموارد البشرية			١	**٠,٨٣٩	**٠,٩٥٤
تقييم الموارد البشرية				١	**٠,٩٥٤

المحاور	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية	إجمالي الاستبانة
تدريب الموارد البشرية	معامل الارتباط	١	**٠,٨٥٨	**٠,٩٦٤	
تقييم الموارد البشرية	معامل الارتباط	١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
إجمالي الاستبانة	معامل الارتباط	١	٠,٠٠٠	**٠,٩٣٥	١

يتضح من الجدول (٣) أن:

- جميع معاملات الارتباط بين المحاور مرتفعة جداً، تتراوح بين ٠,٨٣٩ و ٠,٩٦٦، وهذا يعني أن العلاقات بين المحاور قوية وذات دلالة إحصائية عالية.
- معاملات الارتباط مع الإجمالي العام للاستبانة مرتفعة أيضاً (٠,٩٣٥-٠,٩٦٦)، مما يعكس أن كل محور يسهم بقوة في القياس الكلي للجدارات القيادية في إطار إدارة الموارد البشرية.
- ارتبط المحور الأول المتعلق (تخطيط الموارد البشرية) بالمحاور الأخرى ارتباطاً موجباً، بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى المحاور ارتباطاً به هو محور (تدريب الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٩٢٠، بينما كان أقل المحاور ارتباطاً به هو (تقييم الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٨٧١، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً بمعامل ارتباط ٠,٩٦٦.
- ارتبط المحور الثاني المتعلق (توظيف الموارد البشرية) بالمحاور الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى المحاور ارتباطاً به هو محور (تدريب الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٩٠٢، بينما كان أقل المحاور ارتباطاً به هو (تقييم الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٨٣٩، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً بمعامل ارتباط ٠,٩٥٤.
- ارتبط المحور الثالث المتعلق (تدريب الموارد البشرية) بالمحاور الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى المحاور ارتباطاً به هو محور (تخطيط الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٩٢٠، بينما كان أقل المحاور ارتباطاً به هو (تقييم الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٨٥٨، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً بمعامل ارتباط ٠,٩٦٤.
- ارتبط المحور الرابع المتعلق (تقييم الموارد البشرية) بالمحاور الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى المحاور ارتباطاً به هو محور (تخطيط الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٨٧١، بينما كان أقل المحاور ارتباطاً به هو (توظيف الموارد البشرية) بمعامل ارتباط ٠,٨٣٩، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً بمعامل ارتباط ٠,٩٣٥.

ج. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومعاونهم، ومديري الكليات، والجهاز الإداري، ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع بأكمله من كافة الجوانب، تم اختيار عينة ممثلة، ويتوقف صدق تمثيلها على طريقة اختيارها وحجمها، والهدف من اختيارها هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيارها اختيارًا صحيحًا يمكن تعميم النتائج على المجتمع الذي اشتقت منه، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة.

وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والجهاز الإداري بجامعة الأزهر البالغ عددهم (٣٣١١٨) (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣) تبين أنه يساوي (٣٧٩) عضوًا، وقد تم حسابه باستخدام معادلة (Lodico, Spaulding, & Voegtle, 2006, 146) وباستخدام معادلة (Lodico, Spaulding, & Voegtle) تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٧٣) عضو هيئة تدريس والجهاز الإداري، وعند توزيع ذلك العدد توزيعًا متناسبًا مع حجم الطبقة وصل إلى (٣٧٩) عضوًا، وذلك لتجنب الكسور في العدد، وقد قام الباحث بنشر وتوزيع الاستبانة إلكترونيًا على عينة الدراسة المستهدفة، بالاعتماد على نموذج (Google Forms)، عبر الرابط التالي:

<https://docs.google.com/forms/d/8UlhHyzf1qnRk4tVEY2cDUu4LmEqICIASb1lo/edit?hl=arowHuhO>

وذلك خلال شهر يونيو من عام ٢٠٢٥ م، ويمكن وصف عينة الدراسة على النحو الموضح بالجدول التالي:

الفترة	عدد المجتمع	النسبة	العينة المختارة
أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم	١٥٧٩٠	٤٧,١٩%	١٨١
أعضاء الجهاز الإداري	١٧٢٤٠	٥٢,١٩%	١٩٧
الإجمالي	٣٣٠٣٠	١٠٠%	٣٧٩

د. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جدول في برنامج Excel على الحاسب الآلي، ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science لحصر التكرارات، ومعالجتها إحصائيًا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية: **Percentages** لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة، وتم حساب النسبة المئوية لتكرار كل استجابة باعتبارها أكثر تعبيراً مقارنة بالتكرارات ذاتها.
٢. المتوسط الحسابي **Mean**: ويساعد في ترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتحديد مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٥) مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	درجة التوافر
من ١ وحتى (٠.٦٦+١) أي ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى (٠.٦٦+١.٦٧) أي ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى (٠.٦٦+٢.٣٤) أي ٣ تقريباً	كبيرة

٣. الانحراف المعياري **Standard deviation**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

٤. تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): ويهدف هذا التحليل إلى قياس دلالة الفروق بين مجموعتين أو أكثر؛ وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق راجعة إلى اختلاف حقيقي بين هذه المجموعات، أم أنها ترجع إلى ظروف التطبيق (عوض، ١٩٩٩، ١٥٣) وقد تم تطبيقه لقياس الفروق بين محاور الاستبانة بحسب متغيرات (المؤهل العلمي، المنطقة الجغرافية، سنوات الخبرة).

٥. تحليل اختبار التواء (T-test): يهدف اختبار التواء إلى قياس دلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين أو مجموعة واحدة في حالتين مختلفتين، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم أنها ناتجة عن الصدفة أو ظروف التطبيق. وقد تم تطبيقه في هذه الدراسة لقياس الفروق في درجة توافر الجدارات القيادية لدى مدبري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء إدارة الموارد البشرية بحسب متغيرات محددة (اعتماد الكلية: معتمدة - غير معتمدة، ونوع الكلية: بنين- بنات، تخصص الكلية: نظري - عملي).

٦. البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

هـ. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يمكن دراسة النتائج الإجمالية لتطبيق الاستبانة قبل عرض التفاصيل، وذلك بهدف تكوين فكرة عامة عن محاور الدراسة، وذلك من خلال عرض مصفوفة الارتباط بين المحاور، وإجمالي نتائج محاور الدراسة، ودلالة الفروق بين متغيرات الدراسة.

أولاً: نتائج الاستبانة بشكل إجمالي:

النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة حول درجة توافر ودرجة أهمية مجالات الجدارات القيادية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة:

يمكن التعبير عن النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة من خلال:

جدول (٦) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	١,٧٤	٠,٥١	٥٨,٠١	١,٧٤	٢
توظيف الموارد	١,٧٨	٠,٥٢	٥٩,٤٣	١,٧٨	١

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٤	١,٧٢	٥٧,٢٦	٠,٥٣	١,٧٢	البشرية تدريب الموارد البشرية
٣	١,٧٣	٥٧,٥٢	٠,٥٢	١,٧٣	تقييم الموارد البشرية
	١,٧٤	٥٨,٠٥	٠,٥٠	١,٧٤	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- تشير النتائج العامة للاستبانة إلى أن إجمالي المتوسط الحسابي قد بلغ (١,٧٤)، بوزن نسبي بلغ (٥٨,٠٥٪)، وهو ما يُصنف ضمن الفئة "المتوسطة". ويعني ذلك أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء إدارة الموارد البشرية تُعد متوسطة، مما يعكس وجود ممارسات واقعية للجدارات، لكنها ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

- أما الانحراف المعياري الذي تراوح بين (٠,٥٠ - ٠,٥٣)، فهو منخفض نسبياً، مما يدل على وجود تباين بسيط في استجابات أفراد العينة. وهذا يعزز مصداقية النتائج ويدل على أن العينة كانت متجانسة إلى حد كبير في آرائها وتقديراتها لواقع الجدارات القيادية في الكليات، ما يعكس نوعاً من الاستقرار والاتفاق العام في الحكم على الوضع الحالي.

- وبالانتقال إلى تحليل ترتيب المحاور من حيث الوزن النسبي، يتبين أن محور توظيف الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٨) ووزن نسبي (٥٩,٤٣٪). وهذا يدل على أن مديري الكليات يُمارسون أدواراً واضحة وفعالة في عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، ويبدو أن هذا الجانب يحظى باهتمام تنظيمي أكبر نسبياً. يليه في المرتبة الثانية محور تخطيط الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (١,٧٤) ووزن نسبي (٥٨,٠١٪)، مما يعكس وجود وعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية، لكنه لا يزال بحاجة إلى دعم على مستوى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

- أما محور تقييم الموارد البشرية فقد احتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (١,٧٣) ووزن نسبي (٥٧,٥٢٪)، وهو ما يشير إلى وجود ممارسات تقييمية تُنفذ بدرجة متوسطة، إلا أنها قد تفتقر إلى الشمول أو الدورية المنتظمة. وأخيراً، جاء محور تدريب الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط هو الأدنى (١,٧٢) ووزن نسبي (٥٧,٢٦٪)، مما يدل على أن الاهتمام بتطوير الكفاءات من خلال التدريب المستمر لا يزال ضعيفاً، ويمثل بذلك أبرز فجوة في تنمية الجدارات القيادية، وهو ما يستدعي تدخلات جادة لتحسين منظومة التدريب داخل الكليات.

ثانياً: الدراسة التفصيلية للعبارات:

يمكن عرض الدراسة التفصيلية للعبارات من حيث درجة التوفر، لكل محور على النحو التالي:

أ- النتائج الخاصة بالمحور الأول (تخطيط الموارد البشرية):

جدول (٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية)

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
١	متوسطة	٦٨,١٦	٠,٤٨	٢,٠٤	يحدد مدير الكلية بدقة عدد وكفاءة الكوادر الإدارية بناءً على تحليل المهام.	١
٩	متوسطة	٥٦,٠٢	٠,٦٣	١,٦٨	يشرف على التطوير الإداري لضمان التكيف مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف الكلية.	٢
٧	متوسطة	٥٦,٢٩	٠,٦٧	١,٦٩	يسهم في قرارات التوظيف والتطوير بناءً على تحليل بيانات الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف.	٣
٥	متوسطة	٥٧,٦١	٠,٧٢	١,٧٣	يوجه التدريب لتطوير كفاءات الموظفين حسب احتياجات العمل المؤسسي.	٤
٨	متوسطة	٥٦,٢٠	٠,٦٧	١,٦٩	يشرف على تنفيذ تقييمات دورية لأداء الموظفين لدعم التحسين المستمر.	٥
١٠	ضعيفة	٥٣,٠٣	٠,٦٩	١,٥٩	يعزز دافعية الفرق الإدارية بربط الأداء بالنتائج والبرامج التطويرية.	٦
٦	متوسطة	٥٦,٧٣	٠,٦٦	١,٧٠	يخطط بدقة لتوظيف الكفاءات وفق متطلبات العمل.	٧
٢	متوسطة	٥٩,٥٤	٠,٦٣	١,٧٩	يوفر بيئة عمل تدعم الكفاءة والتطوير المستمر للموارد البشرية.	٨
٤	متوسطة	٥٨,٤٩	٠,٦٨	١,٧٥	يطبق الشفافية والعدالة في تقييم الأداء والتطوير المهني.	٩
٣	متوسطة	٥٨,٨٤	٠,٦٧	١,٧٧	يوصي بوضع حوافز وبرامج تحفيزية بناءً على تقييم الأداء واحتياجات التطوير.	١٠
		٥٨,٠١	٠,٥١	١,٧٤	الإجمالي	١١

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى ممارسة مديري الكليات لمهام تخطيط الموارد البشرية

جاء ضمن المستوى "المتوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (١,٧٤) ووزنه النسبي (٠,١٠٥٨). وتدل هذه النتائج على وجود ممارسات فعلية لكنها غير مكتملة أو غير منهجية بشكل كافٍ في هذا الجانب الإداري المهم، والانحرافات المعيارية، مما يشير إلى وجود درجة توافق جيدة بين أفراد العينة حول تقديراتهم لممارسات التخطيط. ويُفهم من ذلك أن هناك اتفاقاً عاماً بين المحوئين على أن عمليات تخطيط الموارد البشرية ما زالت تحتاج إلى تعزيز وتطوير، خاصة في بعض الجوانب المحددة.

- جاءت عبارة "يحدد مدير الكلية بدقة عدد وكفاءة الكوادر الإدارية بناءً على تحليل المهام." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢,٠٤) ووزن نسبي (٠,٦٨١٦)، مما يشير إلى إدراك مدير الكلية لأهمية التحليل الدقيق للمهام كأساس لتحديد العدد المطلوب من الكوادر الإدارية ومستوى كفاءتهم، بما يضمن التوازن بين حجم الأعباء الإدارية وبين القدرات البشرية المتاحة. ويعكس هذا التوجه حرصاً على عدم الاعتماد على التقديرات العشوائية، بل على تخطيط مبني على معايير واضحة تساعد في اختيار الكفاءات الأنسب، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل الكلية.

- جاءت عبارة "يوفر بيئة عمل تدعم الكفاءة والتطوير المستمر للموارد البشرية." في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (١,٧٩) ووزن نسبي (٠,٥٩٥٩)، ويشير ذلك إلى أن مديري الكليات يولون اهتماماً متوسطاً بتوفير بيئة عمل محفزة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتشجع على التطوير المستمر، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتقنين ليصبح ممارسة مؤسسية راسخة. ويدل ذلك على وعي أولي بأهمية البيئة الوظيفية في تعزيز قدرات الموارد البشرية، لكنه وعي لم يصل بعد إلى المستوى الذي يضمن تطبيقاً منهجياً شاملاً لعمليات التقييم والتطوير.

- جاءت عبارة "يوصي بوضع حوافز وبرامج تحفيزية بناءً على تقييم الأداء واحتياجات التطوير." في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (١,٧٧) ووزن نسبي (٠,٥٨٨٤)، ويشير ذلك إلى إدراك مديري الكليات لأهمية ربط الحوافز والبرامج التحفيزية بنتائج تقييم الأداء واحتياجات التطوير الفعلية، بما يعكس وجود مشاركة عملية في دعم العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم. غير أن هذه المشاركة ما تزال في حدود الممارسات الجزئية وغير المؤسسية بالكامل، مما يدل على حاجة ماسة إلى تعزيز الشفافية ووضع آليات واضحة تضمن عدالة وفعالية نظم الحوافز داخل الكليات.

- جاءت عبارة "يطبق الشفافية والعدالة في تقييم الأداء والتطوير المهني." في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (١,٧٥) ووزن نسبي (٠,٥٨٤٩)، ويشير ذلك إلى أن مديري الكليات يظهرون حرصاً متوسطاً على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة في تقييم الأداء ومتابعة التطوير المهني للعاملين، بما يعكس وجود وعي بأهمية الرقابة والتقييم بعد التوظيف. إلا أن هذه الجهود ما تزال تتسم بعدم الانتظام وغياب التوحيد المؤسسي، مما يقلل من فاعليتها في تحقيق مبدأ العدالة المستدامة بين العاملين.

- جاءت عبارة "يوجه التدريب لتطوير كفاءات الموظفين حسب احتياجات العمل المؤسسي." في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (١,٧٣) ووزن نسبي (٠,٥٧٦١)، ويشير ذلك إلى وجود توجه لدى مديري الكليات نحو توجيه برامج التدريب لتلبية احتياجات العمل المؤسسي وتطوير

كفاءات الموظفين، وهو ما يعكس وعياً بأهمية التدريب في رفع مستوى الأداء. غير أن هذا التوجه لا يزال عند مستوى متوسط يفتقر إلى الاحترافية والتكامل، حيث تغيب في بعض الأحيان الخطط الواضحة أو التناسق في ربط التدريب بالأهداف المؤسسية الشاملة.

- جاءت عبارة " يعزز دافعية الفرق الإدارية بربط الأداء بالنتائج والبرامج التطويرية." في الترتيب العاشر، بمتوسط حسابي (١,٥٩) ووزن نسبي (٥٣,٠٣٪)، مما يشير إلى أن مديري الكليات يسعون بدرجة متوسطة إلى تعزيز دافعية الفرق الإدارية من خلال ربط جهودهم بالنتائج الفعلية والبرامج التطويرية، وهو ما يعكس إدراكاً مبدئياً لأهمية الملاءمة الوظيفية بين الأداء والمخرجات. إلا أن هذا التوجه لا يزال محدوداً لغياب إجراءات تقييم دقيقة أو موحدة، مما يقلل من فاعليته في تحقيق التحفيز المستدام ورفع مستوى الإنجاز الإداري

- جاءت عبارة " يسهم في قرارات التوظيف والتطوير بناء على تحليل بيانات الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف." في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي (١,٦٩) ووزن نسبي (٥٦,٢٩٪)، ويشير ذلك إلى وجود مشاركة فعلية من مديري الكليات في قرارات التوظيف والتطوير استناداً إلى تحليل بيانات الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف، وهو ما يعكس توجهاً نحو تعزيز العدالة في الاختيار والتطوير. غير أن هذه المشاركة ما تزال عند مستوى مقبول فقط، حيث تفتقر في كثير من الأحيان إلى المهنية الكاملة أو إلى معايير مؤسسية ثابتة تضمن استدامة وموضوعية القرارات.

- جاءت عبارتا " يشرف على تنفيذ تقييمات دورية لأداء الموظفين لدعم التحسين المستمر." و " يشرف على التطوير الإداري لضمان التكيف مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف الكلية." في الترتيب الثامن مكرر والتاسع، بمتوسط (١,٦٨) ووزن نسبي (٥٦,٠٢٪)، ويشير ذلك إلى أن مديري الكليات يبدون اهتماماً محدوداً بالإشراف على التقييمات الدورية والتطوير الإداري، حيث لا يتم استثمار نتائج التقييمات والتغذية الراجعة بشكل كافٍ في عمليات الاختيار أو التوجيه. ويدلل ذلك على وجود قصور في توظيف أدوات المتابعة الإدارية كوسيلة داعمة لاتخاذ قرارات فعالة في مجال التوظيف وتطوير الموظفين الجدد، مما يقلل من فرص تحقيق التحسين المستمر وضمان التكيف المؤسسي مع متطلبات العمل

- جاءت عبارة " يخطط بدقة لتوظيف الكفاءات وفق متطلبات العمل." في الترتيب السادس، بمتوسط (١,٧) ووزن نسبي (٥٦,٧٣٪)، ويشير ذلك إلى وجود قصور ملحوظ في قدرة مديري الكليات على تعزيز دافعية الفرق الإدارية من خلال ربط الأداء بالنتائج والبرامج التطويرية، حيث لا تتوافر آليات كافية لضمان تحفيز مستدام أو شفاف. ويدلل ذلك على حاجة ماسة إلى تطوير نظم الإعلان عن الوظائف وضمان العدالة في الوصول إلى الفرص الوظيفية، بما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً وتحفيزاً للكوادر.

- مما سبق يمكننا القول أن محور تخطيط الموارد البشرية يحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، حيث تُمارَس بعض الإجراءات التقييمية داخل الكليات، لكنها تفتقر إلى التفعيل الكامل والشامل، كما يظهر خلل أساسي في دقة تحديد المهارات المطلوب تقييمها، وكذلك في استخدام النتائج لتعزيز الأداء وتطوير الكفاءات، كما أن الربط بين نتائج التقييم وخطط التدريب والتطوير ما زال ضعيفاً، ما يحد من الأثر الحقيقي لعملية التقييم على الأداء المؤسسي، ويؤكد ذلك على ضرورة تطوير أدلة مرجعية للمهارات والجدارات الأساسية المطلوبة لكل وظيفة إدارية، لتكون أداة مرجعية في التقييم، وتحسين آليات تحليل نتائج التقييم بهدف تعظيم الاستفادة منها، لا سيما في تعزيز نقاط القوة، وضرورة تفعيل ربط نتائج التقييم بخطط

التطوير والتدريب الفردي والجماعي بشكل منهجي، والتأكيد على دورية وموضوعية التقييم بمشاركة جميع الأطراف المعنية لضمان الشفافية والعدالة في الإجراءات.
ب- عبارات المحور الثاني (توظيف الموارد البشرية)
جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني (توظيف الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافر	الترتيب
١.	يسهم مدير الكلية في تحديد احتياجات الكلية من الكفاءات الإدارية والأكاديمية.	١,٩١	٠,٥٦	٦٣,٥٩	متوسطة	١
٢.	يسهم مدير الكلية في تحديد متطلبات العمل وصياغة توصيف الوظائف، ويرفعها إلى الجهات المختصة لتتولى الإعلان عنها بشفافية ووفقاً لاحتياجات الكلية الفعلية	١,٦٧	٠,٦٧	٥٥,٦٧	متوسطة	١٠
٣.	يشارك في إعداد معايير دقيقة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية.	١,٨٦	٠,٥٩	٦٢,٠٩	متوسطة	٢
٤.	يتأكد من توافق مؤهلات المتقدمين مع متطلبات الوظيفة قبل إجراء المقابلات.	١,٧٨	٠,٧٠	٥٩,٤٥	متوسطة	٦
٥.	يشارك في تقييم المتقدمين من خلال اختبارات ومقابلات مهنية تحقق مبدأ العدالة والموضوعية.	١,٧٥	٠,٧١	٥٨,٣١	متوسطة	٧
٦.	يشارك بفاعلية في لجان اختيار الكفاءات الإدارية وفق معايير شفافة.	١,٨٠	٠,٦٢	٥٩,٩٨	متوسطة	٣
٧.	يشارك في صنع قرارات التوظيف بناءً على بيانات دقيقة حول الكفاءة	١,٧٣	٠,٦٨	٥٧,٧٠	متوسطة	٨

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
					والملاءمة الوظيفية.	
٥	متوسطة	٥٩,٨١	٠,٦٩	١,٧٩	يتأكد من جاهزية بيئة العمل لاستقبال وتوجيه الموظفين الجدد بشكل احترافي.	٨.
٤	متوسطة	٥٩,٩٨	٠,٦٦	١,٨٠	يتابع أداء الموظفين الجدد خلال فترة الاختبار الأولي لتحديد مدى ملاءمتهم.	٩.
٩	متوسطة	٥٧,٧٠	٠,٧٢	١,٧٣	يقدم التغذية الراجعة المناسبة للموظفين الجدد خلال فترة التعيين والتوجيه.	١٠.
	متوسطة	٥٩,٤٣	٠,٥٢	١,٧٨	الإجمالي	١١.

يتضح من الجدول (٨) الذي يوضح درجة توافر محور (توظيف الموارد البشرية) جاء بمستوي متوسط، حيث بلغ المتوسط الموزون لمجمل المحور (١,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٥٢) مع نسبة موافقة بلغت (٥٩,٤٣)%. وهذا يعكس أن هناك محاولات قائمة وجهود فعلية تُبذل في هذا المجال، لكنها ما تزال غير مكتملة أو غير ممنهجة بالشكل الكافي، كما أن أعلى الجوانب تقييماً كانت مرتبطة بوضع آليات استقطاب الكفاءات والمشاركة في إعداد معايير المفاضلة، تُظهر نتائج هذا المحور أن استقطاب الكفاءات الإدارية داخل الكليات لا يتم وفق منظومة متكاملة، بل يتم بطريقة متوسطة تعكس اجتهادات فردية أكثر من كونها سياسة مؤسسية واضحة ومدعومة بأنظمة ولوائح دقيقة.

- جاءت عبارة "يسهم مدير الكلية في تحديد احتياجات الكلية من الكفاءات الإدارية والأكاديمية. في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١,٩١) ووزن نسبي (٦٣,٥٩)٪، مما يشير إلى حرص نسبي من المديرين على وجود إجراءات منظمة للاستقطاب، ويدلل ذلك على وجود توجه نحو تعزيز الجاذبية الوظيفية للكفاءات من داخل وخارج المؤسسة.
- جاءت عبارة "يشارك في إعداد معايير دقيقة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (١,٨٦) ووزن نسبي (٦٢,٠٩)٪، مما يشير إلى مشاركة متوسطة في إعداد معايير المفاضلة، ويدلل ذلك على إدراك نسبي لأهمية العدالة في اختيار الموظفين، لكنه قد يفتقر إلى التطبيق المنهجي الدقيق.
- جاءت عبارة "يشارك بفاعلية في لجان اختيار الكفاءات الإدارية وفق معايير شفافة" و"يتابع أداء الموظفين الجدد خلال فترة الاختبار الأولي لتحديد مدى ملاءمتهم" في الترتيب الثالث مكرر، بمتوسط حسابي (١,٨٠) ووزن نسبي (٥٩,٩٨)٪، مما يشير إلى وجود مشاركة فعلية ولكنها غير مرتفعة في اللجان والمتابعة، ويدلل ذلك على وجود جهود متابعة وتحكيم لكنها بحاجة إلى مزيد من النظامية والشفافية.

- جاءت عبارة "يتأكد من جاهزية بيئة العمل لاستقبال وتوجيه الموظفين الجدد بشكل احترافي" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (١,٧٩) ووزن نسبي (٥٩,٨١)٪، مما يشير إلى اهتمام متوسط بتهيئة بيئة العمل للموظفين الجدد، ويدل ذلك على بعض الجهود في توفير الدعم الأولي، لكنها قد لا ترقى إلى المعايير المؤسسية المطلوبة.
- جاءت عبارة "يتأكد من توافق مؤهلات المتقدمين مع متطلبات الوظيفة قبل إجراء المقابلات" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي (١,٧٨) ووزن نسبي (٥٩,٤٥)٪، مما يشير إلى وجود تحقق نسبي من ملاءمة المؤهلات، ويدل ذلك على التزام مبدئي بالتحقق من الكفاءة، مع احتمالية وجود تجاوزات أو ضعف في آليات التدقيق.
- جاءت عبارة "يشارك في تقييم المتقدمين من خلال اختبارات ومقابلات مهنية تحقق مبدأ العدالة والموضوعية" في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي (١,٧٥) ووزن نسبي (٥٨,٣١)٪، مما يشير إلى مستوى متوسط من الالتزام بمعايير التقييم العادل، ويدل ذلك على وجود بعض الاعتبارات الموضوعية في عمليات التقييم، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين وتوحيد الإجراءات.
- جاءت عبارتا "يشارك في صنع قرارات التوظيف بناءً على بيانات دقيقة حول الكفاءة والملاءمة الوظيفية" و"يقدّم التغذية الراجعة المناسبة للموظفين الجدد خلال فترة التعيين والتوجيه" في الترتيب الثامن مكرر، بمتوسط حسابي (١,٧٣) ووزن نسبي (٥٧,٧٠)٪، مما يشير إلى محدودية المشاركة في قرارات التوظيف والمتابعة المهنية، ويدل ذلك على ضعف في استثمار التغذية الراجعة والبيانات الوظيفية في تحسين جودة الاختيار والتوجيه.
- جاءت عبارة "يسهم مدير الكلية في تحديد متطلبات العمل وصياغة توصيف الوظائف، ويرفعها إلى الجهات المختصة لتتولى الإعلان عنها بشفافية ووفقاً لاحتياجات الكلية الفعلية" في الترتيب الأخير (العاشر)، بمتوسط حسابي (١,٦٧) ووزن نسبي (٥٥,٦٧)٪، مما يشير إلى انخفاض مستوى الشفافية في الإعلان عن الوظائف، ويدل ذلك على قصور في ممارسات الإعلان الوظيفي، ما قد يؤثر سلباً على مبدأ تكافؤ الفرص واستقطاب الكفاءات المناسبة.
- مما سبق يتضح أن درجة ممارسة مديري الكليات لمهام استقطاب الكفاءات الإدارية وتوظيفها جاءت ضمن المستوى "المتوسط"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٧) و(١,٩١)، وبنسب مئوية بين (٥٥,٦٧)٪ و(٦٣,٥٩) مما يدل على وجود وعي إداري مبدئي بأهمية التخطيط والتنظيم في عمليات التوظيف. في المقابل، حصلت ممارسات مثل الإعلان الشفاف عن الوظائف والتغذية الراجعة للموظفين الجدد على تقييمات أقل، مما يشير إلى قصور في جوانب الشفافية والتواصل المؤسسي واستكمال دورة التوظيف، كما تعكس النتائج ضعفاً نسبياً في الإجراءات الاحترافية لمقابلة وتقييم المتقدمين، وكذلك في مرافقة الموظف الجديد بعد التعيين بالتوجيه والتقييم والمتابعة، وهو ما يُعد جانباً جوهرياً لضمان جودة الأداء واستدامة الكفاءات داخل المؤسسة.
- كما تُظهر نتائج هذا المحور أن استقطاب الكفاءات الإدارية داخل الكليات لا يتم وفق منظومة متكاملة، بل يتم بطريقة متوسطة تعكس اجتهادات فردية أكثر من كونها سياسة مؤسسية واضحة ومدعومة بأنظمة ولوائح دقيقة ويمكن تحسين ذلك من خلال تفعيل سياسات واضحة ومعلنة لاستقطاب وتوظيف الكفاءات، تشمل مراحل الإعلان والتقييم والتوجيه، وتعزيز الشفافية والعدالة في إعلان الوظائف وشروطها ومعايير القبول، وتطوير آليات موضوعية لتقييم

المتقدمين تضمن العدالة وتُراعي الملاءمة الوظيفية، ووضع برامج تأهيل وتوجيه للموظفين الجدد، مع تقديم تغذية راجعة مستمرة، وربط قرارات التوظيف ببيانات تحليلية ومؤشرات أداء لضمان اختيار الكفاءات الحقيقية.

ج- عبارات المحور الثالث (تدريب الموارد البشرية)

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث (تدريب الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافق	الترتيب
١.	يحدد مدير الكلية بدقة الاحتياجات التدريبية للكوادر الإدارية بناءً على تحليل المهام.	١,٨٩	٠,٦١	٦٢,٨٨	متوسطة	١
٢.	يشرف على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على احتياجات الكلية الفعلية وتوجهاتها المستقبلية.	١,٦٤	٠,٦١	٥٤,٧٩	ضعيفة	٩
٣.	يشارك بفعالية في تصميم البرامج التدريبية التي تستهدف تطوير الأداء الإداري.	١,٧٥	٠,٦٨	٥٨,٣١	متوسطة	٣
٤.	يعمل على توفير فرص تدريب متنوعة (داخلية وخارجية) لتواكب مستجدات العمل المؤسسي.	١,٧٥	٠,٦١	٥٨,٤٩	متوسطة	٢
٥.	يوجه لاختيار الأساليب التدريبية المناسبة بالتعاون مع وحدات التطوير والتدريب	١,٧٥	٠,٦١	٥٨,٢٢	متوسطة	٤
٦.	يشجع الموظفين الإداريين على الانخراط في البرامج التدريبية المستمرة.	١,٧٣	٠,٧٢	٥٧,٥٢	متوسطة	٥
٧.	يحرص على مواءمة البرامج التدريبية مع الأهداف التنظيمية للكلية.	١,٦٠	٠,٦٩	٥٣,٢١	ضعيفة	١٠
٨.	يدعم بناء ثقافة التعلم المستمر داخل الكلية بين الموظفين والمديرين.	١,٧١	٠,٦٩	٥٦,٩٩	متوسطة	٦

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافر	الترتيب
٩.	يتابع التقدم المهني للموظفين بعد حضور البرامج التدريبية.	١,٦٨	٠,٦٣	٥٦,٠٢	متوسطة	٨
١٠.	يعمل على تطوير مهاراته الشخصية والقيادية من خلال التدريب المستمر.	١,٦٨	٠,٧٣	٥٦,١١	متوسطة	٧
	الإجمالي	١,٧٢	٠,٥٣	٥٧,٢٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) الذي يوضح درجة توافر المحور الثالث (تدريب الموارد البشرية) أن مستوى ممارسة مديري الكليات لمهام تخطيط وتفعيل التدريب الإداري جاء ضمن المستوى "المتوسط" المائل إلى الضعف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١,٧٢) ووزنه النسبي (٥٧,٢٦٪). وتدل هذه النتائج على أن هناك ممارسات فعلية لكنها تفتقر إلى التخطيط المؤسسي والرؤية الاستراتيجية.

- جاءت عبارة "يحدد مدير الكلية بدقة الاحتياجات التدريبية للكوادر الإدارية بناءً على تحليل المهام" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١,٨٩) ووزن نسبي (٦٢,٨٨٪)، مما يشير إلى وعي جيد بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل وظيفي فعلي، ويدل ذلك على وجود توجه لدى بعض المديرين لتخطيط التدريب بصورة مدروسة.

- جاءت عبارة "يعمل على توفير فرص تدريب متنوعة (داخلية وخارجية) تواكب مستجدات العمل المؤسسي" في الترتيب الثاني، بمتوسط (١,٧٥) ووزن نسبي (٥٨,٤٩٪)، مما يشير إلى مشاركة متوسطة في توفير برامج تدريبية حديثة، ويدل ذلك على إدراك لأهمية التحديث والتنوع في التدريب، لكنه لا يصل إلى مستوى التفعيل الشامل.

- جاءت عبارة "يشارك بفعالية في تصميم البرامج التدريبية التي تستهدف تطوير الأداء الإداري" في الترتيب الثالث، بمتوسط (١,٧٥) ووزن نسبي (٥٨,٣١٪)، مما يشير إلى مستوى متوسط في المساهمة الفعلية في تصميم البرامج التدريبية، ويدل ذلك على مشاركة شكلية أحياناً، أو محدودية التأثير في محتوى التدريب.

- جاءت عبارة "يوجه لاختيار الأساليب التدريبية المناسبة بالتعاون مع وحدات التطوير والتدريب" في الترتيب الرابع، بمتوسط (١,٧٥) ووزن نسبي (٥٨,٢٢٪)، مما يشير إلى سلوك إداري متوازن في اختيار أساليب التدريب، ويدل على وجود تعاون متوسط مع الجهات المعنية، لكنه بحاجة إلى دعم وتنسيق أكبر.

- جاءت عبارة "يشجع الموظفين الإداريين على الانخراط في البرامج التدريبية المستمرة" في الترتيب الخامس، بمتوسط (١,٧٣) ووزن نسبي (٥٧,٥٢٪)، مما يشير إلى تشجيع غير كافٍ على الانخراط في ثقافة التدريب، ويدل ذلك على نقص في التوجيه والتحفيز الفعلي للكوادر الإدارية نحو التطوير المهني.

- جاءت عبارة "يدعم بناء ثقافة التعلم المستمر داخل الكلية بين الموظفين والمديرين" في الترتيب

- السادس، بمتوسط (١,٧١) ووزن نسبي (٥٦,٩٩٪)، مما يشير إلى ضعف في دعم مفهوم التعلم المؤسسي المستمر، ويدل ذلك على قصور في تحفيز ثقافة مؤسسية تعليمية متكاملة.
- جاءت عبارة "يتابع التقدم المهني للموظفين بعد حضور البرامج التدريبية" في الترتيب الثامن، بمتوسط (١,٦٨) ووزن نسبي (٥٦,٠٢٪)، مما يشير إلى ضعف في استكمال دورة التدريب بالتقييم والمتابعة، ويدل ذلك على عدم استثمار النتائج التدريبية بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.
- جاءت عبارة "يعمل على تطوير مهاراته الشخصية والقيادية من خلال التدريب المستمر" في الترتيب السابع، بمتوسط (١,٦٨) ووزن نسبي (٥٦,١١٪)، مما يشير إلى مستوى منخفض نسبيًا في اهتمام المديرين بتطوير أنفسهم، ويدل ذلك على افتقار واضح لثقافة القيادة التعليمية الذاتية.
- جاءت عبارة "يشرف على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على احتياجات الكلية الفعلية وتوجهاتها المستقبلية" في الترتيب التاسع، بمتوسط (١,٦٤) ووزن نسبي (٥٤,٧٩٪)، مما يشير إلى ضعف واضح في وجود خطة تدريبية سنوية واضحة ومبنية على أسس احترافية، ويدل ذلك على عشوائية أو ارتجالية في إدارة التدريب داخل الكلية.
- جاءت عبارة "يحرص على مواءمة البرامج التدريبية مع الأهداف التنظيمية للكلية" في الترتيب العاشر والأخير، بمتوسط (١,٦٠) ووزن نسبي (٥٣,٢١٪)، مما يشير إلى قصور في ربط التدريب برؤية وأهداف الكلية الاستراتيجية، ويدل ذلك على انفصال بين التخطيط التدريبي والتوجهات المؤسسية العامة.

مما سبق، يتضح أن المديرين يبدون بعض الجهود في تحديد الاحتياجات وتوفير الفرص التدريبية، لكنهم يفتقرون إلى بناء خطة تدريبية واضحة وربطها بالأهداف التنظيمية، كما أن ضعف المتابعة والتقييم بعد التدريب يعكس غياب حلقة التقييم والتغذية الراجعة التي تُعد ضرورية لضمان فاعلية التدريب، ويمكن تحسين ذلك من خلال إعداد خطة تدريبية سنوية واضحة مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات وتوجهات الكلية المستقبلية، ربط البرامج التدريبية بالأهداف التنظيمية لضمان انعكاس التدريب على تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين المديرين والموظفين على حد سواء، تصميم برامج تدريبية تخصصية وتطبيقية تعالج فجوات الأداء الفعلية، متابعة أثر التدريب وتقييم نتائجه من خلال أدوات قياس واضحة مثل تقييم ما بعد التدريب (Post Training Evaluation)، تفعيل التعاون مع وحدات التطوير والتدريب المؤسسي لضمان اختيار الأساليب الحديثة والمناسبة لطبيعة العمل الإداري.

د- عبارات المحور الرابع (تقييم الموارد البشرية)

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع (تقييم الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافر	الترتيب
١	يشرف على إجراء تقييم منتظم لأداء مديري الأقسام والعاملين الإداريين باستخدام معايير واضحة ومحددة.	١,٩٨	٠,٥٥	٦٥,٨٨	متوسطة	١
٢	يحدد بدقة المهارات الفنية	١,٦٤	٠,٦٤	٥٤,٦٢	ضعيفة	٩

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافر	الترتيب
٣	والفكرية والسلوكية المطلوب تقييمها لكل وظيفة إدارية. يشرف على استخدام أدوات تقييم موضوعية وموثوقة لقياس الأداء بشكل عادل ودقيق.	١,٧٣	٠,٦٩	٥٧,٥٢	متوسطة	٥
٤	يحلل نتائج التقييم لتحديد نقاط القوة وتعزيزها داخل فرق العمل	١,٥٨	٠,٦٩	٥٢,٥٩	ضعيفة	١٠
٥	يحدد جوانب الضعف في الأداء ويضع خططاً لمعالجتها بشكل فعال	١,٧٧	٠,٦٧	٥٩,١٠	متوسطة	٢
٦	يتواصل مع الموظفين لتقديم ملاحظات بناءة تساعدهم على تحسين الأداء	١,٧٧	٠,٧٠	٥٩,١٠	متوسطة	٣
٧	يربط بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والتدريب المستهدفة	١,٦٦	٠,٦٤	٥٥,٤١	ضعيفة	٨
٨	يحرص على تنفيذ عمليات التقييم بشكل دوري ومنهجي دون تأخير	١,٦٧	٠,٧٠	٥٥,٧٦	متوسطة	٧
٩	يضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التقييم لتعزيز الشفافية	١,٧١	٠,٦٩	٥٦,٩٩	متوسطة	٦
١٠	يراقب تأثير عمليات التقييم على الأداء المؤسسي ويعمل على تحسينها المستمر	١,٧٥	٠,٦٥	٥٨,٢٢	متوسطة	٤
	الإجمالي	٧٢,١	٥٢	٣٢,٥٧	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٠) الذي يوضح درجة توافر المحور الرابع (تقييم الموارد البشرية) تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى ممارسة مديري الكليات لمهام تقييم الأداء الإداري جاء ضمن المستوى "المتوسط" المائل إلى الضعف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١,٧٢) ووزناً نسبياً (٥٧,٣٢٪). وهذا يعكس أن هناك مبادرات فعلية للإشراف على التقييم الإداري، لكنها غير مكتملة أو لا تتبع نظاماً مؤسسياً واضحاً.

- جاءت عبارة "يشرف على إجراء تقييم منتظم لأداء مديري الأقسام والعاملين الإداريين باستخدام معايير واضحة ومحددة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١,٩٨) ووزن نسبي (٦٥,٨٨٪)، مما يشير إلى وجود إشراف فعلي على عمليات تقييم الأداء ضمن إطار منظم، ويدل ذلك على حرص نسبي على استخدام معايير واضحة لضمان العدالة في التقييم الإداري.

- جاءت عبارتنا "يحدد جوانب الضعف في الأداء ويضع خططا لمعالجتها بشكل فعال" و "يتواصل مع الموظفين لتقديم ملاحظات بناءة تساعدهم على تحسين الأداء" في الترتيب الثاني والثالث، بمتوسط (١,٧٧) ووزن نسبي (١٠,٥٩٪)، مما يشير إلى اهتمام المديرين بتحديد الفجوات وتحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة، ويدل ذلك على وجود توجه نحو استخدام نتائج التقييم في تطوير الأداء الوظيفي.
 - جاءت عبارة "يراقب تأثير عمليات التقييم على الأداء المؤسسي ويعمل على تحسينها المستمر" في الترتيب الرابع، بمتوسط (١,٧٥) ووزن نسبي (٢٢,٥٨٪)، مما يشير إلى محاولات لتحسين جودة عمليات التقييم بشكل مستمر، ويدل ذلك على تفاعل إداري نسبي مع نتائج التقييم لكن دون وجود آلية مؤسسية واضحة للتحسين المستمر.
 - جاءت عبارة "يشرف على استخدام أدوات تقييم موضوعية وموثوقة لقياس الأداء بشكل عادل ودقيق" في الترتيب الخامس، بمتوسط (١,٧٣) ووزن نسبي (٥٢,٥٧٪)، مما يشير إلى استخدام مقبول إلى حد ما للأدوات العلمية في التقييم، ويدل ذلك على بعض المهنية في عمليات القياس، لكنها بحاجة إلى تعزيز الموثوقية والعدالة بشكل أكبر.
 - جاءت عبارة "يضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التقييم لتعزيز الشفافية" في الترتيب السادس، بمتوسط (١,٧١) ووزن نسبي (٩٩,٥٦٪)، مما يشير إلى انفتاح نسبي على مشاركة الأطراف المختلفة في التقييم، ويدل ذلك على رغبة في تعزيز الشفافية، لكنها لم تصل إلى مستوى مؤسسي كافٍ.
 - جاءت عبارة "يحرص على تنفيذ عمليات التقييم بشكل دوري ومنهجي دون تأخير" في الترتيب السابع، بمتوسط (١,٦٧) ووزن نسبي (٧٦,٥٥٪)، مما يشير إلى وجود انتظام نسبي في التقييم لكنه غير مستقر أو غير منهجي تمامًا، ويدل ذلك على ضعف في الالتزام بالدورية المؤسسية لعمليات التقييم.
 - جاءت عبارة "يربط بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والتدريب المستهدفة" في الترتيب الثامن، بمتوسط (١,٦٦) ووزن نسبي (٤١,٥٥٪)، مما يشير إلى قصور في استثمار نتائج التقييم في توجيه التدريب والتطوير، ويدل ذلك على فصل بين مخرجات التقييم وخطط تحسين الأداء المهني.
 - جاءت عبارة "يحدد بدقة المهارات الفنية والفكرية والسلوكية المطلوب تقييمها لكل وظيفة إدارية" في الترتيب التاسع، بمتوسط (١,٦٤) ووزن نسبي (٦٢,٥٤٪)، مما يشير إلى ضعف في تحليل الوظائف وتحديد معايير التقييم الملائمة، ويدل ذلك على نقص في التخصيص المهني لمؤشرات الأداء حسب طبيعة المهام الإدارية.
 - جاءت عبارة "يحلل نتائج التقييم لتحديد نقاط القوة وتعزيزها داخل فرق العمل" في الترتيب العاشر والأخير، بمتوسط (١,٥٨) ووزن نسبي (٥٩,٥٢٪)، مما يشير إلى قصور واضح في تحليل نتائج التقييم إيجابيًا، ويدل ذلك على تركيز الجهود على النقد ومعالجة الضعف دون تعزيز النجاحات.
- مما سبق، يتضح أن النتائج تعكس اهتمامًا نسبيًا باستخدام معايير التقييم وتقديم الملاحظات، غير أن هناك ضعفًا ملحوظًا في تحليل النتائج وتعزيز الجوانب الإيجابية، إضافة إلى غياب واضح للربط بين التقييم والتدريب، الأمر الذي يقلل من فاعلية هذه العملية ويجعلها في بعض الأحيان شكلية أو دورية فقط دون أثر تنموي حقيقي.



نتائج وتوصيات ومقترحات البحث

أولاً: النتائج

١. أظهرت الدراسة أن مستوى الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر ما زال دون المستوى المأمول، الأمر الذي يستدعي تطويرًا ممنهجيًا يتلاءم مع متطلبات البيئة الجامعية المعاصرة.
٢. تبين أن ضعف البرامج التدريبية التقليدية وقلة تنوعها انعكس سلبًا على قدرة المديرين في ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية.
٣. كشفت النتائج عن غياب نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما أدى إلى ضعف توافق البرامج مع متطلبات العمل الفعلية.
٤. أوضحت الدراسة أن الجدارات الجوهرية مثل: التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، مهارات التواصل، وإدارة الأزمات، لم تنل العناية الكافية في تنمية القيادات الجامعية.
٥. أكدت النتائج وجود قصور في توظيف نظم المعلومات الإدارية الحديثة، وهو ما حدّ من فاعلية القرارات الإدارية على مستوى الكليات.
٦. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي والتدريب الإلكتروني يشكلان أحد أهم المداخل لتطوير الجدارات القيادية والإدارية في المؤسسات الجامعية.
٧. خلصت الدراسة إلى أن تنمية الجدارات القيادية تسهم بفاعلية في رفع جودة الأداء الأكاديمي والإداري والبحثي، وتُعزّز مكانة جامعة الأزهر وقدرتها التنافسية.

ثانيًا: التوصيات

١. ضرورة تبني جامعة الأزهر لبرامج تدريبية متخصصة وشاملة تستهدف الجدارات القيادية والإدارية وفق أحدث الاتجاهات العالمية.
٢. إنشاء آلية علمية دقيقة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لمديري الكليات بما يضمن توافقها مع متطلبات الواقع الجامعي.
٣. العمل على دمج تقنيات التحول الرقمي في مجالات التدريب والتطوير الإداري لتعزيز الكفاءة وسرعة الإنجاز.
٤. اعتماد نظام دوري لتقييم أداء القيادات الجامعية في ضوء مؤشرات واضحة تقيس مدى تحقق الجدارات المستهدفة.
٥. تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات المرموقة محليًا ودوليًا للاستفادة من الخبرات الرائدة في مجال إعداد وتطوير القيادات الجامعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراش، إبراهيم خليل. (٢٠٠٩). المنهج العلمي وتطبيقاته التربوية في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، سامح عبد المطلب. (٢٠١٧). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية: رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية. في المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي: نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، التخطيط القومي، ص ٤٧٧-٤٧٩.
- إبراهيم، محمد محمد. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية: آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو علقة، عصام الدين أمين. (٢٠٠٥). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- اشتيوي، محمد عبد حسين. (٢٠١٨). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ٣(١)، ص ٦٣-١٠٦.
- باهي، مصطفى، والنمر، فاتن. (٢٠٠٩). التقييم في مجال العلوم التربوية والنفسية: مبادئ ونظريات وتطبيقات. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- بدر، إيمان أحمد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الجهاز الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. كلية التربية بنات بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- البرادعي، بسيوني محمد. (٢٠٠٥). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. دليل عملي. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- البربري، محمد. (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع(١٣٤)، ص ١٨٤، ١٠١.
- جامعة الأزهر. (٢٠٢٣). النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠٢٢/٢٣. إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق.
- جامعة الأزهر. (٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨-٢٠٢٠). القاهرة: مركز المعلومات والتوثيق.
- الحسيني، عزة. (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية بجامعة حلوان، ٢(٥)، ص ١٥-٦٤.
- حمدي، أحمد عبد الفتاح، وأحمد، محمود مصطفى. (٢٠٢٤). الجدارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(١٢٧)، ص ٢-٤٤.
- خميس، محمد عطية. (٢٠١٣). الكفايات التكنولوجية اللازمة للمتعلمين في عصر المعرفة. مجلة تكنولوجيا التعليم، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، ٢٣(٣)، ص ١-٢.
- درادكة، أمجد محمود، والبريزات، فدوى عبدالحليم. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٧٢(١)، ص ٣٢١-٣٧٠.

- رشاد، عبدالناصر محمد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥(٢٥)، ص ١٠٥-١٨٣
- صقر، زكي محمود زكي. (٢٠١٥). أثر الذكاء العاطفي على الجدارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، ع(٢)، ص ٩-٣٩
- طه، عاطف جابر. (٢٠١٣). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.
- عبد العزيز، إبراهيم طه، فكري، أحمد يونس، وشاذلي، يونس علي. (٢٠٢١). واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع(١٩١)، ص ٧٤٥-٧٨٦.
- عبد الفتاح، محمود، أحمد (٢٠١٢). مهارات التوصيف الوظيفي، ط(١) القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة. (٢٠١٨). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٨(١٨١)، ص ٨٢٥-٩٢٥.
- عوض، عباس محمود (١٩٩٩ م). علم النفس الإحصائي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العتيبي، ابتسام، والعقالي، أماني. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٦(٢٤)، ص ٤٦-٤٨.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، هدية سعيد. (٢٠٢٢). تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح. مجلة العلوم التربوية، ٩(٢)، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ص ١٥٣-١٨٦
- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة: عالم الكتب، ط ١.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٦). قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية. الأمانة العامة للوظائف القيادية والإشرافية والإدارية.
- مجمع اللغة العربية. (١٩٩٤). مرجع سابق.
- مجمع اللغة العربية. (١٩٩٤). المعجم الوجيز. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- محفوظ، ماجد عاطف. (٢٠٠٩). نماذج ونظريات في طريقة خدمة الجماعة. مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- مرسي، عزالدين. (٢٠١٤). إدارة الأصول البشرية: النظريات والتطبيقات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٥). موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط١.
نافع، سعيد عبده. (٢٠٢٥). رؤية استراتيجية لتطوير منظومة التدريس الجامعي باستخدام جدارات الذكاء الاصطناعي. مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ع(٤٠)، ص ٦٠-٣٠.
النواصرة، مصطفى. (٢٠١٩). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٣٦-٢.
ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Akudugu Aboko, V., Songotua, V., & Ganiyu, A. A. (2016). Determinants of job rotation among administrative staff of Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Management Excellence*, 6(3), 708. <https://doi.org/10.17722/IJME.V6I3.229>
- Ashish Malik (2018), *Strategic Human Resource Management and Employment Relations :An International Perspective*, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd, 19.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.p18.
- Jones, F. R., Mardis, M. A., Ma, J., Ambavarapu, C., & Spears, L. (2017). Work-integrated learning (WIL) in information technology: An exploration of employability skills gained from internships. *Journal of Information Technology Education: Research*, 7(4), 395-408. Available at: <https://www.emeraldinsight.com/2042-3896.htm>
- Long, N. D. B., Ooi, P. T., Le, T. V., Thiet, L. T., Ai, T. V., An, L. Q., ... & Van, N. T. L. (2022). Leading in the Age of the Fourth Industrial Revolution–A Perspective from Vietnam. *International Journal of Technology*, 13(5), 949-957.
- Marguerite G. Lodico, et al. (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc., p.146.
- Ogunode, N. J., & Emmanuel, D. (2023). Human Resource Management in University System in Nigeria: Barriers and Possible Solutions. *Ijtlmoi Fanlarda Innovasiya Olayn Ilmiy Journal*, 3(3), 1-11.
- Olcott, D., Arnold, D., & Blaschke, L. M. (2023). Leadership 2030: Renewed visions and empowered choices for European university leaders. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 25(1), 74-92.



- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 124–125. George Fox University
- Sowa, J. E., & Word, J. K. A. (2017). *The nonprofit human resource management handbook: From theory to practice*. Routledge.
- Van Beurden, J., Borghouts, I., van den Groenendaal, S. M., & Freese, C. (2024). How Dutch higher HRM education prepares future HR professionals for the impact of technological developments. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 1-12.

- Wisittigars, B., Siengthai, S. (January 2019). Crisis Leadership Competencies: the Facility Management Sector in Thailand, Facilities. (Accesed on 11/6/2019) <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>

ثالثا: المراجع العربية باللغة الانجليزية

- Abdel Fattah, M. A. (2012). *Job description skills (1st ed.)*. Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- Abdel Wahab, I. J. (2018). Requirements for developing faculty members' competencies at Benha University and ways to improve them in light of the knowledge economy: A proposed vision. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 38(181), 825–925.
- Abdelaziz, I. T., Fikri, A. Y., & Shazly, Y. A. (2021). The reality of administrative transparency at some faculties of Al-Azhar University and development proposals from the perspective of faculty members. *Education (Al-Azhar): A Scientific Journal for Educational, Psychological, and Social Research*, 40(191), 745–786.
- Abu Allaqa, E. A. (2005). *Contemporary trends in human resource management: Theory and application*. Cairo: Taybah Foundation.
- Academy of the Arabic Language. (1994). [Previously cited reference].
- Academy of the Arabic Language. (1994). *Al-Mu'jam Al-Wajeez*. Cairo: General Authority of Government Printing.
- Al-'Utaybi, I., & Al-'Aqali, A. (2022). Proposed leadership competencies to improve school performance in light of

- organizational agility. Arab Journal of Quality Education, 6(24), 46–48.
- Al-Azhar University. (2017). The strategic plan of Al-Azhar University (2018–2020). Cairo: Information and Documentation Center.
- Al-Azhar University. (2023). Annual statistical bulletin 2022/2023. Information and Statistics Administration, Information and Documentation Center.
- Al-Barad'i, B. M. (2005). Developing human resource planning skills – A practical guide. Cairo: Etrak for Publishing and Distribution.
- Al-Barbari, M. (2021). Developing the technical functional competencies of measurement and evaluation center managers in Egyptian universities to achieve digital transformation requirements: A field study. Arab Studies in Education and Psychology Journal, (134), 101–184.
- Al-Husseini, A. (2015). Leadership competencies and school performance improvement in the Arab Republic of Egypt. Journal of Educational Administration, Helwan University, 2(5), 15–64.
- Ali, H. S. (2022). Developing university leadership competencies at King Khalid University for the transition to the new Saudi university system: A proposed training program. Journal of Educational Sciences, Prince Sattam bin Abdulaziz University, 9(2), 153–186.
- Al-Maghribi, A. A. (2012). Contemporary trends in human resource management. Mansoura: Al-'Asriya Library for Publishing and Distribution, 1st ed.
- Al-Nawasrah, M. (2019). Strategic leadership competencies and their impact on building smart organizations. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Aqili, O. W. (2004). Contemporary human resource management: A strategic dimension. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Arab Republic of Egypt. (2016). Civil Service Law No. (81) of 2016 and its executive regulations. General Secretariat for Leadership, Supervisory, and Administrative Jobs.
- Awad, A. M. (1999). Statistical psychology. Alexandria: Dar Al-Ma'rifa Al-Jami'iyya.



-
- Badr, I. A. (2022). A proposed vision for developing the administrative system at Al-Azhar University in light of the human resource management approach. Faculty of Education for Girls, Cairo, Al-Azhar University.
- Bahi, M., & Al-Nimr, F. (2009). Evaluation in the field of educational and psychological sciences: Principles, theories, and applications. Cairo: Anglo-Egyptian.
- Daradkeh, A. M., & Al-Breizat, F. A. (2023). Human resource management at Al-Balqa Applied University and its relation to competitive advantage from the perspective of administrative staff. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 72(1), 321–370.
- Ebrash, I. K. (2009). The scientific method and its educational applications in the social sciences. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Hamdi, A. A., & Ahmed, M. M. (2024). Leadership competencies required for heads of academic departments at Al-Azhar University in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, (127), 2–44.
- Ibrahim, M. M. (2016). Strategic management: Mechanisms and references – A roadmap for managing and restructuring institutions. Alexandria: Al-Dar Al-Jami'iyya.
- Ibrahim, S. A. (2017). The role of administrative competencies in improving the organizational performance of human resources: A developmental vision for the educational institution. In *The International Conference of the National Planning Institute: Towards Education Supporting Sustainable Development in Egypt* (pp. 477–479). Cairo: National Planning Institute.
- Khamees, M. A. (2013). Technological competencies required for learners in the age of knowledge. *Educational Technology Journal, Egyptian Association for Educational Technology*, 23(3), 1–2.
- Mahfouz, M. A. (2009). Models and theories in group work method. University Book Publishing and Distribution Center.
- Morsi, A. (2014). Human capital management: Theories and applications. Cairo: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyya for Publishing and Distribution.

- Mustafa, M. K. (2015). Encyclopedia: 100 questions in human resource management. Giza: Professional Expertise Center for Management.
- Nafea, S. A. (2025). A strategic vision for developing the university teaching system using artificial intelligence competencies. Journal of Education in the 21st Century for Educational and Psychological Studies, Faculty of Education, University of Sadat City, (40), 3–60.
- Omar, A. M. (2008). Contemporary Arabic language dictionary. Cairo: Alam Al-Kutub, 1st ed.
- Rashad, A. M., & Abbas, H. S. (2020). Functional competencies required for academic leaders in Egyptian universities: A proposed vision. Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 25(25), 105–183.
- Saqr, Z. M. Z. (2015). The effect of emotional intelligence on strategic competency: An applied study in light of organizational and demographic variables. Scientific Journal of Economics and Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University, (2), 9–39.
- Shtiewi, M. A. H. (2018). Leadership skills and their relation to job performance level from the perspective of employees at Palestine Technical College. Al-Istiqlal University Journal of Research, 3(1), 63–106.
- Taha, A. G. (2013). Contemporary global issues in human resources. Cairo: Academic House of Sciences.