

تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين  
بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

A proposed perception from the perspective of community organization  
method to develop the functional competencies of the employees in  
Social work education institutions

إعداد

أ.م.د/ عصام بدري أحمد محمد

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الفيوم

<https://jfss.journals.ekb.eg>

Email: [journalssw@fayoum.edu.eg](mailto:journalssw@fayoum.edu.eg)

online ISSN: 2682 - 2679      print ISSN : 2682-2660      Arcif:Q2

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٤/٨/٢٥ تاريخ قبول البحث ٢٠٢٤/٩/٣١ تاريخ النشر ٢٠٢٤/١٠/١٥

Doi 10.21608/jfss.2024.389154

Url [https://jfss.journals.ekb.eg/article\\_389154.html](https://jfss.journals.ekb.eg/article_389154.html)



**المخلص:** إستهدفت الدراسة التوصل لتصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد واقع الجدارات الوظيفية لدى العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وتعد من الدراسات الوصفية التحليلية التي إعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وعددهم (١٥٠) موظف، وإستخدمت الدراسة إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إمتلاك العاملين للجدارات القيادية جاء في المستوى المتوسط، والجدارات الإنتاجية في المستوى المرتفع، والجدارات الفنية (التقنية) في المستوى المتوسط، والجدارات الشخصية والسلوكية في المستوى المرتفع، كما وضعت الدراسة تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتوصي الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها، وضع نظام للقياسات الدورية للعاملين لمستوى الجدارات الوظيفية وفق متطلبات الوظيفة، وتدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتعريفهم بمواصفات الجدارات الوظيفية المناسبة لطبيعة عملهم، وضع برامج تدريبية متخصصة لتنمية الجدارات التقنية والجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

**الكلمات الدالة:** تنظيم المجتمع، الجدارات الوظيفية، العاملين.

#### **Abstract:**

This study aimed to reach a proposed perception from the perspective of community organization method to develop the functional competencies of the employees in Social work education institutions, and to determine the reality of functional competencies among employees at the Faculty of Social work, Assiut University. It is considered one of the analytical descriptive studies that relied on the comprehensive social survey methodology for employees at the Faculty of Social work, Assiut University. Their numbered (150) employees, and the study used a questionnaire form as a tool for collecting data, The study concluded that employees possess leadership competencies are at the medium level, productive competencies are at the high level, technical competencies are at the medium level, and personal and behavioral competencies are at the high level, The study also developed a proposed perception from the perspective of community organization method to develop the functional competencies of the employees in Social work education institutions, The study recommends spreading awareness among employees in social work education institutions about the concept of functional competencies, Its importance, dimensions, and application requirements, developing a system for periodic evaluations of employees regarding the level of functional competencies according to job requirements, training human resources and developing their skills and introducing them to the specifications of functional competencies appropriate to the nature of their work, and developing specialized training programs to develop technical competencies and Leadership competencies among functional in social work education institutions.

**Key words:** community organization, the functional competencies, the employees.

## أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تعد تنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في أي منظمة وصمام أمانها، وتمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة وصقل الكفاءات والقدرات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية والفنية (النسور، ٢٠٢١، ص. ٧)، ومن ثم تحظى الموارد البشرية بإهتمام كبير في عالم اليوم وذلك نظراً لأهميتها النسبية مقارنة بالموارد الأخرى وضرورتها في كافة العمليات الإدارية والإنتاجية والبيئية والمالية وغيرها داخل المنظمات (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ص. ٥).

ولذلك أصبحت الجدارات الوظيفية محور التركيز الرئيس للمنظمات في ظل التغيرات المستمرة، وزيادة الطلب على الأعمال وذلك من خلال تحديد الجدارات اللازمة لنجاح الأعمال وربطها بوظائف الموارد البشرية لتحسين أدائها لتصبح أكثر كفاءة وتنافسية (دياب، ٢٠٢١، ص. ٢٥٤).

فقد حظي موضوع الجدارات بإهتمام كبير من جانب الكثير من المنظمات لما له من إمتيازات عديدة (زين وآخرون، ٢٠١٨، ص. ١٥٤)، فقد أخذت المنظمات تستخدم منهج الجدارة في إدارة مواردها البشرية وذلك لتحسين فعالية وكفاءة الأداء إدراكاً لأهمية المورد البشري كأصل من أصول المنظمة (ملاحجي، ٢٠٢٤، ص. ٢٣).

حيث تنبثق أهمية مدخل الجدارات من كونه عنصراً مساعداً في تفعيل مهام وعمل الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها وتوجيهاتها الإستراتيجية وهي ترتبط بمجموعة من الصفات والعناصر التي تتعلق بالكفاءة الإدارية والفنية والإنضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، كما تتضمن الخصائص الشخصية للفرد (فهد & فضالة، ٢٠١٨، ص. ٨).

فالجدارات الوظيفية تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج والتركيز والإنجاز والتفكير التحليلي ومهارات الصياغة والتفكير المرن وإدارة الموارد والعمل الجماعي وقيادة الفريق كما تهدف أيضاً إلى بناء العلاقات والدبلوماسية والتأثر والتأثير والمعرفة التنظيمية ومهارة التفاوض (Mulder, 2017, p. 1075).

هذا وفي ظل التغيرات والتحديات العالمية والمحلية المعاصرة يحتاج القادة والعاملين بالمؤسسات التعليمية إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها وإستخدام الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل للبيئات الاجتماعية والإقتصادية والثقافية المحيطة بالإضافة إلى تطوير وتنمية سلوكياتهم وقيمهم وإتجاهاتهم، ومن ثم تتزايد الحاجة إلى بناء الجدارات بإعتبارها تمثل مجموعة من الإجراءات الواعية والهادفة لتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم بالقدر الذي يمكنهم من القيام بمهام عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بقدر عال من الفعالية والكفاءة (Chang & Chen, 2010, p. 677).

وتعد عملية تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الاجتماعية مسؤلية العديد من المهن، هذا وقد أخذت مهنة الخدمة الاجتماعية قسطاً من تلك المسؤلية من خلال طريقة تنظيم المجتمع التي تعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمنظمات الاجتماعية من خلال تحسين أدائهم بإمدادهم بالمعارف والمعلومات وإكسابهم الخبرات (سعد، ٢٠٠٥، ص. ١٦٨).

حيث تعمل طريقة تنظيم المجتمع كأحدى الطرق الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية على مستوى الوحدات الكبرى (المجمعات والمنظمات) وذلك لمساعدتهم على تنمية الموارد والقدرات وإشباع الإحتياجات وحل المشكلات (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص. ٩٠).

فتنظر طريقة تنظيم المجتمع إلى الموارد البشرية في المنظمات الاجتماعية بأنها أداة الجودة وهدفها وغايتها القصوى، فالمورد البشري بالمؤسسات التعليمية إن لم يكن مؤثراً فعلاً في ضوء ما يمتلك من إمكانيات وقدرات فإن ذلك سوف يؤثر سلباً على أداء العمل لأنه هو المحرك الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة ( حجازي، ٢٠٠٦، ص. ٢٩٢).

هذا ويبلغ عدد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بجمهورية مصر العربية (٢١) مؤسسة تعليمية حيث تتضمن خمس كليات وهي (كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، وكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم، وكلية الخدمة الاجتماعية بالتموية بجامعة بني سويف، وكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة أسوان)، أما عن المعاهد فيبلغ عددها (١٦) معهداً ما بين عالي ومتوسط وهي على النحو التالي (المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية في بنها، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية في ٦ أكتوبر، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان فرع قنا، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بسوهاج، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية في بورسعيد، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية - طالبات فقط، والمعهد المتوسط للخدمة الاجتماعية بسوهاج، والمعهد المتوسط للخدمة الاجتماعية بأسوان، والمعهد المتوسط للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ ) الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي على شبكة الإنترنت).

ويبلغ عدد أعضاء الجهاز الإداري العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة أسيوط (١٦٣) موظف ما بين دائمين ومؤقتين (الشنون الإدارية بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، ٢٠٢٤) وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن حياة المؤسسات والمنظمات أياً كان طبيعة النشاطات التي تمارسها تتوقف على أداء العاملين في تلك المؤسسات سواء أكانت تعليمية أو غير ذلك، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا المهام على الوجه المطلوب فإن ذلك سوف يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة (صالح & السالم، ٢٠٠٢، ص. ١٠٢)، ومن ثم يؤكد ذلك على أهمية تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين لما يتيح ذلك من فرص للتفوق في مجالات العمل ويساعد على تحقيق النجاح المهني للعاملين بالمؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بشكل خاص.

حيث أكدت دراسة (الشهري، ٢٠٢١) على أن فاعلية المؤسسات التعليمية تتوقف على فاعلية العنصر البشري وذلك بإعتباره من أهم عناصر الإنتاج، فلضمان الإستمرار والبقاء لمؤسسات التعليم العام في تقديم خدماتها فإن عليها الإهتمام بإختيار عناصرها البشرية وفق أسس موضوعية وعلمية للوصول بكفاءة العناصر البشرية إلى أقصى حد ممكن، ولا يتحقق هذا إلا بتكليف الفرد بالعمل الذي يتوافق مع مهاراته وقدراته.

### ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة:

- ١- الدراسات والبحوث العربية:
- دراسة (السيد & الطحان، ٢٠١٤): إستهدفت الدراسة التعرف على تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الإبتكاري، وتوصلت الدراسة إلى أن حزم الجدارات الوظيفية مجتمعة ( الجدارات الفنية، والجدارات القيادية، والجدارات السلوكية، والجدارات الإنتاجية) تؤثر في تفعيل التسويق الإبتكاري تأثيراً جوهرياً، كما

توصلت الدراسة إلى انخفاض بعض الجدارات الوظيفية لدى العاملين بالبنوك عينة الدراسة، وتوصي الدراسة بأهمية الإستفادة من عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف في الأداء المتمثلة في القدرات والمهارات المرتبطة بالجدارات الوظيفية والتغلب عليها بالتدريب الذاتي وإتاحة فرص التعلم للموظفين لتطوير أدائهم وتمتية قدراتهم ومهاراتهم، ووضع نظام للحوافز لتشجيع الموظفين على التطوير الذاتي.

- دراسة (الحسيني، ٢٠١٥): إستهدفت الدراسة التوصل إلى مجموعة مقترحة من الجدارات القيادية كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية لتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، وذلك في ضوء معايير الهيئة القومية لجودة التعليم والإعتماد في مصر وبعض النماذج الأجنبية المعاصرة للجدارات القيادية، وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض الجدارات القيادية وهي الجدارات المتعلقة بالمجالات التالية (مجال القيادة والحوكمة، مجال رؤية ورسالة المؤسسة، مجال المشاركة المجتمعية، مجال الموارد البشرية، مجال توكيد الجودة والمساءلة، مجال المناخ التربوي، مجال المنهج الدراسي)، وتوصي الدراسة بعقد دورات تدريبية لتوضيح مدخل الجدارات وأهميتها للسلوك البشري والأداء المؤسسي وذلك نظراً لغياب مفهوم الجدارات لدى الغالبية من القيادات المدرسية، نشر ثقافة الجدارات داخل المدارس من خلال المطويات والنشرات والملصقات، والتعرف على فجوات الأداء التي تتمثل في قصور المعارف المهارات لدى القيادات.

- دراسة (الصعوب، ٢٠١٧): إستهدفت الدراسة التعرف على دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن الجدارات الوظيفية لها تأثيراً إيجابياً على تحسين الأداء فالمنظمات التي تعني بتحسين الأداء من خلال جودة العمل فأنها تؤيد التفاعل والحوار بين الأفراد والإنسجام والتعاون بين العاملين وإتاحة الفرص للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل أساليب وطرق العمل وذلك للإستفادة من القدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين، وتوصي الدراسة بتعزيز أبعاد الجدارات الوظيفية من خلال تفهم مديريات الشباب لمستوى أهمية الجدارات التي يمتلكها الموظفين بهدف تحسين الأداء، كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في مجال الجدارات الوظيفية.

- دراسة (الباسل، ٢٠٢١): إستهدفت الدراسة التعرف على الجدارات الوظيفية الواجب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم الجدارات الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس وتمثلت في (الجدارة التدريسية، والجدارة الشخصية، والجدارة المعرفية، والجدارة الريادية، والجدارة التكنولوجية)، وقدمت الدراسة تصور مقترح تضمن أهم أنواع الجدارات الوظيفية التي يجب توفيرها لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية بجامعة دمياط، وتوصي الدراسة بتدريب أعضاء هيئة التدريس على إكتساب الجدارات الوظيفية، والتخطيط للتنمية المهنية بإستخدام مدخل الجدارات الوظيفية.

- دراسة (دياب، ٢٠٢١): إستهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد الجدارات الوظيفية في شركات الدواء محل الدراسة، وتحديد مدى تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية (الجدارات التقنية، جدارات التطوير والبحث، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) على الأداء المؤسسي لشركات الدواء، وتوصلت الدراسة ضمن نتائجها إلى أن

مستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري شركات الدواء عينة الدراسة جاء متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الوظيفية المتعددة على الأداء المؤسسي لشركات الدواء، وتوصي الدراسة بالعمل على نشر الوعي بمفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها، وتصميم نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية، وتدريب الكوادر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بمواصفات ومعايير الجدارات الوظيفية.

- **دراسة (عبدالمتجلي، ٢٠٢١):** إستهدفت الدراسة التعرف على واقع إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات والجدارات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي، وتوصلت الدراسة ضمن نتائجها إلى إمتلاك القيادات التربوية في التعليم الأساسي ومديري المدارس للجدارات والكفايات الإدارية بدرجة متوسطة، وجاءت على رأس الجدارات التي يمتلكونها (جدارات إدارة الموارد المالية والتكنولوجية، وجدارات التقييم)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في إمتلاك الجدارات بين القيادات تبعاً للمؤهل الدراسي والخبرة التدريسية، وتوصي الدراسة بإقامة الدورات التدريبية في مجال الجدارات، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية للمديرين للإرتقاء بمستوى الجدارات لدى القيادات التربوية.

- **دراسة (يسن، ٢٠٢١):** إستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة الإرتباطية بين أبعاد الجدارات الوظيفية وأبعاد العدالة التنظيمية، ومدى تأثير الجدارات الوظيفية على العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إمكانية إستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل للعدالة التنظيمية وذلك بسبب وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد الجدارة الوظيفية وأبعاد العدالة التنظيمية، وتوصي الدراسة بالمحافظة على الجدارات الوظيفية لدى العاملين ورفع مستواها والمتمثلة في (الجدارات الإنتاجية، والجدارات القيادية، والجدارات الشخصية والسلوكية، والجدارات الفنية)، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لمستوى الجدارات الوظيفية والتعرف على نواحي القصور، والتنمية المستمرة والتدريب لجميع العاملين لرفع قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.

- **دراسة (جبارة، ٢٠٢٣):** إستهدفت الدراسة التعرف على أثر الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تقوم بإختيار الموظفين على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات، ومن ثم يجب على المنظمات دراسة الفجوة بين الجدارات الوظيفية للعاملين عند التعيين والجدارات الوظيفية اللازمة لتأدية الوظيفة الحالية، وتوصي الدراسة بضرورة نشر مفهوم الجدارات الوظيفية بشكل علمي وعملي للمساهمة في تطوير خطط التعليم والتدريب للموظفين لرفع كفاءة الموارد البشرية، والإهتمام بتنفيذ التغيير في المنظمة بما يحقق إحتياجاتها ويساعد في تطوير جدارات العاملين بها.

- **دراسة (سلامة، ٢٠٢٣):** إستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة الجدارات الوظيفية في الفكر الإداري المعاصر، ومحاولة الإستفادة من تحقيق الجدارات الوظيفية بمدارس التعليم الثانوي الفني بدولة ماليزيا لتحقيقه في مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر من خلال التعرف على معايير إختيار مديري مدارس التعليم الفني وتدريبهم والجدارات اللازمة لهم، وتوصلت الدراسة إلى آلية مقترحة يمكن أن تسهم في تنمية الجدارات الوظيفية لدى مديري التعليم الثانوي الفني في جمهورية مصر العربية في ضوء الخبرة الماليزية وتضمنت تلك الآلية وضع

برامج تدريبية للمديرين أثناء الخدمة لتنمية الجدارات الوظيفية، وضع برامج تدريبية لرفع مستوى الجدارات الوظيفية كشرط أساسي لشغل وظيفة مدير قبل شغل الوظيفة، تقديم الدعم المعنوي والمادي لمساعدة المديرين على الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا التي تساعد على تنمية جداراتهم الوظيفية.

## ٢- الدراسات والبحوث الأجنبية:

- دراسة رابوجادي (٢٠٠٩) **Rabogadi**: إستهدفت الدراسة تحديد الإستراتيجيات التي يستخدمها مديرو ومقدمو خدمات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات لبناء الجدارات للموظفين لمعالجة أوجه القصور في البنية التحتية لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تحديد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تساعد في بناء جدارات الموظفين وهي ( تطوير جدارات الموظفين المهنية من خلال التدريب، وتعزيز إكتساب المعارف ونقل المهارات، وضع ميزانية لتمويل عملية تطوير جدارات الموظفين)، وأكدت الدراسة على أن تطوير تلك الإستراتيجيات يساعد في بناء جدارات الموظفين ومن ثم تحسين أداء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات مما يؤدي إلى تحسين الخدمات للمواطنين وتعزيز التنمية الوطنية والتنوع الإقتصادي والتحول الاجتماعي.

- دراسة مسعود (٢٠١٣) **Masoud**: إستهدفت الدراسة التعرف على أثر الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي لشركات الدواء، حيث طبقت على (١٧) شركة تصنيع أدوية بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر كبير للجدارات الوظيفية على أداء الشركات وكان أكثر هذه الجدارات تأثيراً (جدارات التسويق، وجدارات البحث والتطوير، وجدارات الإنتاج) على رضا العملاء وتطوير العلاقات وكفاءة الشركات، وتوصي الدراسة بتشجيع شركات الأدوية على تطوير إستراتيجية واضحة للإستفادة من مواردها لتحسين الجدارات الوظيفية لدى العاملين، أهمية وجود سياسة تدريبية تتضمن برامج خاصة لتحسين معارف ومهارات الموظفين لتحسين الجدارات الوظيفية لديهم مما يؤدي إلى أداء أفضل.

- دراسة ديلما (٢٠١٦) **Delima**: إستهدفت الدراسة التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الجدارات الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين في منطقة باتيكالوا في سريلانكا، حيث أشارت الدراسة إلى أن شركات التأمين بمنطقة باتيكالوا تتمتع بمستوى عالٍ من الجدارات الوظيفية لدى العاملين وبصفة خاصة المهارات التقنية والمهارات القيادية مما يساعد على إرتفاع الجدارات الوظيفية لدى العاملين مما يساهم بشكل كبير في زيادة الأداء الوظيفي.

- دراسة بهار & كور أوغلو (٢٠٢٠) **Bahar & Koroglu**: إستهدفت الدراسة معرفة تأثير مستوى جدارات الموارد البشرية على البناء التنظيمي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مستوى جدارات الموارد البشرية (الجدارات الأساسية، والجدارات الإدارية، والجدارات الوظيفية) يؤثر بشكل إيجابي على البناء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت الدراسة إلى أن تحسين جدارات الموارد البشرية يساعد في وجود مناخ تنظيمي إيجابي مما يؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة ككل، حيث ترى الدراسة أنه من الممكن تقديم تعليم جيد ومعرفة

ومهارات وكفاءات للطلاب بسبب تطوير جدارات الموظفين، وتقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات حول آثار جدارات الموارد البشرية على الهيكل الإداري للمنظمات، وتقديم منظور أوسع حول الجدارات من خلال مزيد من الدراسات في قطاعات مختلفة ومع ثقافات تنظيمية مختلفة.

- دراسة أبون وآخرون (٢٠٢٣) **Abun, et al.**: إستهدفت الدراسة التعرف على تأثير الجدارات القيادية على مشاركة الموظفين في العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الجدارات القيادية للإداريين والتزام الموظفين في العمل، وقد أشارت الدراسة إلى أنه يمكن أن يؤثر التواصل الفعال بين القادة والمؤوسين على التحفيز والأداء ويمكن للرؤية المرتبطة أن تحسن مشاركة الموظفين، كما يؤثر التمكين والعمل الجماعي والتدريب وإدارة التغيير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء لذا توصي الدراسة المنظمات بأنها يجب أن تركز على تحسين الجدارات القيادية لتعزيز مشاركة الموظفين في العمل، وذلك من خلال التدريب والتطوير لتحسين المشاركة في العمل.

- دراسة خان (٢٠٢٣) **Khan**: إستهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لجدارات العاملين في العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي له علاقة إيجابية ومعنوية بجدارات العاملين، كما أن لجدارات العاملين علاقة إيجابية ومعنوية بالأداء التنظيمي، وبهذا تؤكد نتائج الدراسة على أن جدارات العاملين تتوسط العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء التنظيمي، وتوصي الدراسة بأنه على المنظمات أن تستثمر في الأمن الوظيفي لتعزيز الجدارات الوظيفية والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، كما يجب على المنظمات أن تركز على تطوير جدارات العاملين لتحسين الأداء وضمان الأمن الوظيفي للإحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

- دراسة كوكوت (٢٠٢٤) **Kocot**: إستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والجدارات الرقمية للموظفين من خلال تحديد العوامل التي تساهم في نمو الجدارات الرقمية في المنظمات، وكذلك تحديد تأثير تلك العوامل على رشاقة هذه المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في نمو الجدارات الرقمية للموظفين وهي ( الرغبة في التكيف مع التغيرات، وإستثمار المنظمة في التقنيات الجديدة، والتدريب وورش العمل، وإيجاد ثقافة وبيئة مناسبة في المنظمة)، وأظهرت النتائج أن تلك العوامل ترتبط بقوة مع بعضها البعض مما يشير إلى الحاجة إلى منهج متكامل لتطوير الجدارات الرقمية ومن ثم تؤكد تلك الدراسة على أهمية الإستثمار المناسب في التقنيات الجديدة وتنفيذ التدريبات وورش العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية وبيئة تعزز التكيف مع التقنيات الجديدة لضرورة ذلك لزيادة الجدارات الرقمية للموظفين وتعزيز المرونة التنظيمية.

- دراسة يشوانت (٢٠٢٤) **Yeshwant**: إستهدفت الدراسة التعرف على الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في تعزيز كفاءة المنظمة وجدارات الموظفين، وأشارت الدراسة إلى أنه يمكن تطوير كفاءة المنظمة عندما تركز المنظمة بشكل أكبر على تطوير جدارات الموظفين ومن ثم يجب على المنظمة أن تضع سياسات وبرامج تدريبية بناءً على الإحتياجات الفردية للموظفين لأن ذلك يساعد على إضافة قيمة للمنظمة

ويعمل على تطوير الأعمال، وتوصي الدراسة بأهمية التركيز على تطوير المنظمات وجدارات الموظفين وذلك لتلبية الإحتياجات الديناميكية (المتغيرة) للسوق.

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

وبتحليل الدراسات والبحوث السابقة يمكن ذكر أوجه الإتفاق وأجه الإختلاف، وأوجه الإستفادة منها على النحو التالي:

#### أ- أوجه الإتفاق:

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات والبحوث السابقة في التأكيد على أهمية تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين نظراً لأهميتها في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتطوير العلاقات، ورضا العملاء، وكفاءة المؤسسات، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتحسين المناخ التنظيمي، وتحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين.

#### ب- أوجه الإختلاف:

- تبين من عرض الدراسات والبحوث السابقة ثمة ندرة- في حدود علم الباحث للدراسات والبحوث التي تناولت للجدارات الوظيفية في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، ومن ثم عدم تناولها لجوانب الدراسة الحالية التي تستهدف وضع تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وبصفة خاصة العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.

#### ج- أوجه الإستفادة:

- وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: في صياغة المشكلة البحثية وإعداد الإطار النظري وصياغة المفاهيم العلمية وبصفة خاصة مفهوم الجدارات الوظيفية وكذلك تحديد الأهداف والتساؤلات وصياغتها علمياً وتحديد المنهجية العلمية للدراسة الحالية، كما إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الجدارات الوظيفية مما ساعد في إعداد إستمارة الإستبيان وفقاً لتلك الأبعاد، كما إستعان الباحث بنتائج الدراسات السابقة في مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

#### ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق تتحدد القضية الرئيسية للدراسة الحالية في الأتي:  
ما التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية؟

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

١- أهمية تنمية الجدارات بإعتبارها عنصراً هاماً في تفعيل مهام وعمل الموارد البشرية في المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها، وتوجهاتها الإستراتيجية.

- ٢- لفت أنظار القائمين على إدارة مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لبعض معوقات تفعيل الجدارات الوظيفية للعاملين، لإمكانية تلافئها والعمل على حلها.
- ٣- إهتمام الدولة المصرية بتنمية الموارد البشرية كواحدة من أولوياتها في إطار سعيها لتحقيق التنمية الشاملة بإعتبار أن العنصر البشري أساس التنمية والبناء.
- ٤- أهمية الدور الذي يمكن أن تساهم به الخدمة الاجتماعية كمهنة في تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين عن طريق تقديم الدعم والإرشاد وتعزيز الثقة بالنفس وتطوير المهارات مما يساعد العاملين على تحقيق نجاحهم الشخصي والمهني.
- ٥- زيادة عدد العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، حيث يبلغ عدد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بجمهورية مصر العربية (٢١) مؤسسة تعليمية ما بين كليات ومعاهد عليا ومتوسطة معتمدة من وزارة التعليم العالي (الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي على شبكة الإنترنت).
- ٦- أهمية تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط حيث يتضمن الجهاز الإداري للكلية (١٦٣) موظف موزعين على العديد من الإدارات التي تقتضيها طبيعة العمل (الشئون الإدارية لكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، ٢٠٢٤).
- ٧- إثراء الجانب النظري والمعرفي لطريقة تنظيم المجتمع فيما يرتبط بتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت للجدارات الوظيفية في الخدمة الاجتماعية بشكل عام وفي تنظيم المجتمع بشكل خاص وذلك في حدود علم الباحث.
- ٨- يمكن لطريقة تنظيم المجتمع أن تلعب دوراً حاسماً في تنمية الجدارات الوظيفية للموارد البشرية بالمنظمات من خلال إيجاد بيئة عمل إيجابية تساعد على الإبتكار والتعاون والتطوير الذاتي والمهني للعاملين.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد واقع الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٢- تحديد معوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٣- تحديد مقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٤- التوصل لتصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

#### سادساً: تساؤلات الدراسة:

- ١- ما واقع الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٢- ما معوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٣- ما مقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

٤- ما التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

### سابعاً: مفاهيم الدراسة:

#### ١- مفهوم الجدارة الوظيفية:

لغوياً: تعرف الجدارة بأنها (جدر) بكذا وله جدارة أي صار خليقاً به فهو جدير (المعجم الوجيز، ١٩٩٣، ص. ٩٥).

ويُقصد بالجدارة الوظيفية بأنها الحالة التي تسعى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إلى وصول كل العاملين إليها، فتعني إمتلاك الفرد لكل متطلبات أداء العمل، أو إمتلاكه لمهام المنصب أو الوظيفة التي يشغلها عند أعلى مستوى من الإنتاجية لهذه المهام دون توقف أو تراجع أو تعثر وإنما في إطار من الزيادة والتدفق والتحسين المستمر، ومن ثم فإنها تحمل في طياتها وفاء الفرد بكل متطلبات شغل المنصب أو الوظيفة التي يقوم بها من مهارات ومعارف ( خبرة، وتأهيل عملي، وتدريب) (مصطفى، ٢٠١٥، ص. ٨٧).

ويعرف (الفضالة، ٢٠١٨) الجدارة الوظيفية بأنها مجموعة المعارف والمهارات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظائف، وتشتمل على الخصائص الشخصية للأفراد مثل الدوافع الكامنة والأنماط الذهنية التي تمكنه عند استخدامها من تحقيق الأداء الناجح، فهي خليط بين المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الأداء.

كما تعرف الجدارة الوظيفية وفقاً لمؤتمر جوهانسبرج بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية العملية والعلمية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة، وتغوق المعدلات العادية (Hatcher & Lassiter, 2007, P,49).

وتُعرف الجدارات الوظيفية إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية بأنها:

١- مجموعة المعارف والسمات والقدرات والمهارات والمؤهلات العملية والعلمية التي يمتلكها العاملون (أعضاء الجهاز الإداري) بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.

٢- والتي تمكنهم من أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الفعالية والكفاءة والتميز وبأقل قدر من الجهد والوقت.

٣- ويمكن تقسيم الجدارات الوظيفية وفقاً للدراسة الحالية على النحو التالي:

- الجدارات القيادية.
- الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز).
- الجدارات الفنية (التقنية).
- الجدارات الشخصية والسلوكية.

وتُعرف الجدارات القيادية بأنها مجموعة القدرات المتكاملة والمهارات والمعارف والقيم والإتجاهات والمكونات التي يمتلكها العامل أو يكتسبها من خلال التدريب المستدام والخبرة، تلك القدرات تمكنه من الممارسات القيادية والتأثير على الآخرين وتطوير ذاته وتحقيق أداء متميز بفاعلية وإنجاز (خليل، ٢٠٢١، ص. ٦٧)، فهي السمات

الخاصة بأسلوب الموظفين في التأثير على الآخرين من زملاء أو عملاء، وتعتمد على نضج الموظف ومهاراته الاجتماعية وخبراته (طه، ٢٠١٣، ص. ٣٧٨).

ويقصد الباحث بالجدارات القيادية في الدراسة الحالية بأنها ما يمتلكه العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من قدرات ومعارف ومهارات تمكنهم من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنةً بزملائهم في نفس مجال عملهم بدرجة تعزز قدرة المؤسسة على التنافس.

وتُعرف الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز): بأنها القدرات والمهارات التي تتعلق بالتصرف والقيام بأفعال موجهة إلى إنجاز المهام ومن ثم تحسين الإنتاجية والحصول على نتيجة أفضل (رشاد & عباس، ٢٠٢٠، ص. ١٧٩).

ويقصد الباحث بالجدارات الإنتاجية السمات الخاصة بأسلوب العاملين في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والإرتقاء بنتائج العمل إلى الحدود العليا وتشمل الإهتمام بجودة العمل، والتركيز على الأهداف، والرغبة في الإبتكار والتطوير، والإخلاص في العمل دون رقابة.

وتُعرف الجدارات الفنية أو التقنية: بأنها السمات الخاصة بالمهارات والخبرات العلمية والعملية والقدرات للعاملين المرتبطة بالتعامل مع الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات المرتبطة بالعمل، والقدرة على إدارة التعامل مع المعلومات (الحبشي، ٢٠١٧، ١٣٢).

ويقصد الباحث بالجدارات الفنية (التقنية): المهارات التقنية والقدرات المرتبطة باستخدام الوسائل التكنولوجية سواء (البرامج، والأجهزة، والاتصالات) والمرتبطة بطبيعة الوظيفة.

وتُعرف الجدارات الشخصية والسلوكية: بأنها السمات والخصائص المتعلقة بالشخصية كضبط النفس والحيوية والقدرة الحسنة والأمانة، وهي مهمة لأداء العمل مثل تقدير الذات، وتحمل المسؤولية والإدارة الذاتية، والتحفيز الذاتي (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣، ص. ٨١).

ويقصد الباحث بالجدارات الشخصية والسلوكية بأنها الخصائص والسمات الشخصية وتحديد القدرات على أداء الأنشطة على أساس المعرفة المكتسبة، فهي مجموعة من السلوكيات التي لها أثر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، ومثال لذلك القدرة على التواصل مع الآخرين والمرونة في التعامل.

**أما عن متطلبات تحقيق الجدارات الوظيفية فتتضمن:**

- ١- التدريب اللازم الحصول عليه لإكتساب الجدارات اللازمة لشغل الوظائف.
- ٢- الإختبارات المناسبة ونظام الإختيار لشغل الوظائف.
- ٣- التنمية الذاتية التي يجب القيام بها (مصطفى، ٢٠١٤، ص. ١٨٩).
- ٤- وجود نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد لتحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء وتحديد معدلاته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- ٥- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح الآليات والقواعد لإستقطاب الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتوجيه أداء تلك العناصر (دياب، ٢٠٢١، ص. ٢٥٦).

## ثامناً: الموجهات النظرية للدراسة:

## ١- مدخل الجدارات:

لقد نشأ مفهوم الجدارة في إدارة الموارد البشرية في عام ١٩٧١ وذلك عند إجراء إختبارات للعناصر البشرية للقبول بالوظائف العامة بالمؤسسات الأمريكية، ومن ثم قام "ريتشارد بيوتز" بوضع البدايات الأولى لإطار عمل الجدارات عندما ركز على ممارسات الأداء العالية وقارن بينها وبين ممارسات الأداء المتوسطة على مستوى المؤسسات الأمريكية في ضوء المعرفة والقدرة والمهارة (الحسيني، ٢٠١٥، ص. ٢٤).

ويقوم مدخل الجدارات على العديد من المبادئ وهي:

أ- مبدأ التجدد: ويؤكد على أن العنصر البشرية يتحتم عليه تجديد معلوماته أولاً بأول لتواكب المستجدات العصرية.

ب- مبدأ الإستمرار: وذلك بالتأكيد على قيام العنصر البشري بالإستمرار في تحسين المعلومات وتجديد الخبرات بمعناها العصري الذي يتناسب مع الواقع عند ممارسة عمله في المؤسسة.

ج- مبدأ الإتزان: وذلك بحصول العنصر البشري على المعارف والمعلومات التي تجعله يحافظ على إتزانه في عمله داخل المؤسسة ليكون عنصر فاعل داخلها.

د- مبدأ الهوية: بإهتمام العنصر البشري برؤية العالم بالإضافة لرؤيته للمؤسسة نظراً للإرتباط الوثيق بين المؤسسة والعالم الذي يعيش فيها بإعتبار أن الأولى جزءاً من الثانية.

هـ- مبدأ التوجه الذاتي: حيث يتوجه العنصر البشري ذاتياً لإكتساب المعارف والمعلومات والمهارات التي تجعله يبذل قصارى جهده في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج.

و- مبدأ التشويق: من خلال إهتمام العنصر البشري بكل ما هو جديد ويوظفه بما يفيد مجال عمله، ومثال على ذلك تنمية المعارف والمعلومات والمهارات الرقمية في ظل التطور التكنولوجي وإتجاه المؤسسات للتحول الرقمي (Richard & Antoniette, 2000, p.178).

ولمدخل الجدارات العديد من الأهداف وهي (Albanesa, 2009, p.166):

- تنمية وتطوير البناء الوظيفي والتنظيمي للمؤسسات من خلال تنمية المهارات المختلفة لدى العناصر البشرية بالمؤسسة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفاعلة في مجتمعهم.

- تحقيق الكفاءة الذاتية في إدارة الاعمال والوظائف للوفاء بمتطلبات سوق العمل.

- التخطيط الوظيفي.

- تحقيق الرضا الوظيفي.

- الإسهام في التقدم الوظيفي لرفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم.

- رفع مستوى التفكير الإداري بالمؤسسات.

- الإعداد المتكامل للعناصر البشرية على المستوى المعرفي والمهاري والوجداني والقيمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من مدخل الجدارات من خلال تزويد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بسبل تحقيق الجدارات ودعمها لدى العاملين، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- مشاركة الإدارة العليا والقيادات في تحديد الإحتياجات المراد تزويد العاملين بها.

- ٢- تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء الأداء الحالي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٣- تحقيق التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية والإحتياجات التدريبية المطلوبة في ضوء تلك الإستراتيجية.
- ٤- تحديد الخصائص البشرية القابلة للتطوير لدى العاملين مع تطوير الأداء الوظيفي المتفوق.

### تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- ١- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن واقع الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٢- منهج الدراسة: تم الإعتماد في البحث الحالي على منهج المسح الإجماعي الشامل Social survey.
- ٣- أدوات الدراسة: تتحدد أدوات الدراسة الحالية في:

- إستمارة إستبيان لأعضاء الجهاز الإداري بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وقد قام الباحث بتصميم الإستمارة بالإطلاع على الأطر النظرية والكتب والأدبيات والرجوع للدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية.
- أما عن الصدق الظاهري للأداة فقد تم عرض إستمارة الإستبيان على بعض السادة المحكمين من ذوي الخبرة العلمية والعملية ( أعضاء هيئة التدريس في كليات الخدمة الاجتماعية، وبعض التخصصات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة) وبلغ عددهم (١٠) أعضاء، للإستفادة من آرائهم حول وضوح العبارات ومدى مناسبتها وإتئانها للبعد الذي تقيسه، وتم الإعتماد على نسبة إتفاق لا تقل عن (٨٥٪) وفي ضوء ملاحظاتهم قام الباحث بإعادة صياغة وحذف وإضافة وتعديل بعض الأسئلة للإستمارة، وخرجت الإستمارة في الصورة النهائية مشتملة على سبعة محاور رئيسية حيث تضمن المحور الأول البيانات الأولية وتشتمل على (النوع، والمؤهل الدراسي، والدرجة الوظيفية، ومسمى الإدارة، والحصول على دورات تدريبية في مجال العمل، ونوعية الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها)، والمحور الثاني تضمن الجدارات القيادية وإشتملت على (١٠) عبارات، والمحور الثالث تضمن الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) وإشتملت على (١٠) عبارات، والمحور الرابع تضمن الجدارات التقنية (الفنية) وإشتملت على (١٠) عبارات، والمحور الخامس تضمن الجدارات الشخصية والسلوكية وإشتملت على (١٠) عبارات، والمحور السادس تضمن معوقات تنمية الجدارات الوظيفية وإشتملت على (١٠) عبارات، والمحور السابع تضمن مقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين وإشتملت على (١٠) عبارات.
- وبالنسبة لصدق الإتساق الداخلي للإستمارة، إعتد الباحث في حسابه على معامل إرتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من المبحوثين مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

## جدول رقم (١) يوضح صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد إستمارة إستبيان المبحوثين ودرجة الإستبيان ككل

م	الأبعاد	معامل الإرتباط	الدلالة
١	الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠.٨٧٤	**
٢	الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠.٧٨٦	**
٣	الجدارات الفنية (التقنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠.٨٥٤	**
٤	الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠.٨٥٢	**
	صدق الإستمارة ككل	٠,٨٤١	**

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

- يوضح الجدول السابق أن معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والإعتماد على نتائجها.
- وفيما يتعلق بثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة بإستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لإستمارة الإستبيان، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردات من مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (٢) يوضح نتائج ثبات إستمارة إستبيان المبحوثين بإستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠,٩٣
٢	الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠,٨٨
٣	الجدارات الفنية (التقنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠,٩٢
٤	الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.	٠,٩٢
	ثبات الإستمارة ككل	٠,٩١

- يوضح الجدول السابق (٢) أن معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يدل على صدق الإستمارة وثباتها وصلاحيتها للتطبيق، وبذلك يمكن الإعتماد على نتائجها.
- ٤- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، وذلك للأسباب التالية:

- تعد كلية الخدمة الاجتماعية من مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية العريقة بجامعة أسيوط والتي أنشئت بالقرار (٢٨٧) لسنة (١٩٩٥م).
- تتضمن كلية الخدمة الاجتماعية جهاز إداري يتكون من العديد من الإدارات التي تسعى لتحقيق أهداف الكلية.

- حصول كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط على مشروع دعم وتطوير الفاعلية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي SDEE وذلك منذ شهر مارس ٢٠٢٣م.
- سعي كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط للحصول على الإعتماد المؤسسي.
- ب- المجال البشري وطريقة إختيار العينة: قام الباحث بتحديد إطار المعاينة وتمثل في جميع أعضاء الجهاز الإداري بالإدارات المختلفة بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.
- عينة الدراسة:
- الحصر الشامل لجميع أعضاء الجهاز الإداري الذين هم على قوة العمل بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط والبالغ عددهم (١٥٠) مفردة، والجدول التالي يوضح عدد الأعضاء المشاركين "عينة الدراسة" كما يلي:

جدول (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة

م	اسم الإدارة	عدد الموظفين	م	اسم الإدارة	عدد الموظفين
١	مكتب أمين عام الكلية	٤	١٤	إدارة الشؤون العامة	٧
٢	مكتب عميد الكلية	٣	١٥	مركز العلاج الاجتماعي والإستشارات الأسرية	٣
٣	إدارة الموارد البشرية	١٤	١٦	مركز البحوث الاجتماعية والتدريب	٤
٤	مكتب وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث	١	١٧	إدارة القيد والحفظ	٧
٥	مكتب وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	٢	١٨	وحدة ضمان الجودة	٣
٦	مكتب وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	١	١٩	إدارة العلاقات العامة	٢
٧	إدارة الدراسات العليا	٩	٢٠	مطبعة الكلية	٢
٨	إدارة شئون الطلاب	١٢	٢١	سكرتارية الأقسام	٢
٩	وحدة التدريب الميداني	١١	٢٢	إدارة التحصيل والصرف	٤
١٠	إدارة رعاية الشباب	١١	٢٣	إدارة الحاسب الآلي	١٠
١١	إدارة المكتبة	١٨	٢٤	وحدة تعليم الكبار	١
١٢	وحدة شئون الدراسة	٧	٢٥	وحدة الصيانة	٤
١٣	إدارة الشئون المالية	٧	٢٦	الوحدة العلاجية	١
المجموع الكلي = ١٥٠					

وتم إستبعاد (١٠) مفردات حيث تم تطبيق الثبات عليهم، فمن ثم يصبح حجم العينة (١٤٠) مفردة.

ج- المجال الزمني: إستغرق إجراء الدراسة الميدانية الفترة من ٢٣/٦/٢٠٢٤م حتى ٢٤/٧/٢٠٢٤م.

٥- الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

إستعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وقد تم تطبيق بعض القوانين يدوياً وبعضها الآخر بإستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج (Spss.v.24.0)، وفيما يلي أهم المعاملات الإحصائية التي إستخدمتها الدراسة الحالية:

أ- النسب المئوية لحساب إستجابات العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط (المجال البشري للدراسة) عن الجداول البسيطة للدراسة.

ب- حساب المتوسط، والانحراف المعياري للخصائص الشخصية والاجتماعية للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.

ج- التكرارات المرجحة، والمتوسط المرجح، وذلك لترتيب العبارات الخاصة بكل متغير من متغيرات إستمارة إستبيان الجدارات الوظيفية.

د- معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأداة الدراسة.

هـ- الدرجة النسبية لتحديد قيمة الدرجات الفعلية التي حصلت عليها العبارات والمتغيرات.

و- حساب القوة النسبية لكل متغير من متغيرات الإستمارات، وقد تم وضع النسب الآتية لتحديد دلالة ومستوى القوة النسبية من خلال ثلاثة مستويات وهي (مستوى منخفض أقل من (33.33%)، ومستوى متوسط ما بين (33.33%) حتى أقل من (66.67%)، ومستوى مرتفع أعلى من (66.67%).

#### عاشراً: عرض الجداول ومناقشة نتائج الدراسة:

##### ١- الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة:

جدول (٤) يوضح نتائج الدراسة الخاصة بوصف عينة الدراسة العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط ن=١٤٠

النسبة	التكرار	المتغيرات	م	البيانات الأولية:
49.28%	69	ذكر	أ	١- النوع.
50.72%	71	أنثى	ب	
14.28%	20	متوسط	أ	٢- المؤهل الدراسي.
22.85%	32	فوق المتوسط	ب	
57.14%	80	عالي	ج	
5.71%	8	دراسات عليا	د	
0.71%	1	مدير عام	أ	٣- الدرجة الوظيفية.
32.85%	46	الدرجة الأولى	ب	
35%	49	الدرجة الثانية	ج	
31.42%	44	الدرجة الثالثة	د	
29.29%	41	نعم	أ	٤- هل حصلت على دورات تدريبية في مجال عملك؟
70.71%	99	لا	ب	
21.95%	9	دورات في مجال القيادة	أ	٥- في حالة الإجابة (بنعم)

ما نوعية الدورات التدريبية التي حصلت عليها؟	ب	دورات في مجال الشفافية والنزاهة	٨	١٩,٥١%
	ج	دورات في مجال التحول الرقمي	٩	٢١,٩٥%
	د	دورات في مجال السكرتارية وكتابة التقارير	٨	١٩,٥١%
	هـ	دورات في مجال إدارة الجودة	٧	١٧%

باستقراء الجدول السابق جدول (٤) والمرتبط بالخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط يتضح ما يلي:

- بالنسبة للنوع: جاءت نسبة الذكور (٤٩,٢٨%) بينما جاءت نسبة الإناث (٥٠,٧٢%)، ويتضح من ذلك أن نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الإناث ويعد هذا أمراً جيداً لصالح الهيكل الإداري للكلية بما يتناسب مع ما تقتضيه طبيعة العمل، نظراً لوجود بعض الإدارات التي يتطلب عملها تواجد العاملين بها بعد إنتهاء مواعيد العمل الرسمي أو تواجدهم في الفترة المسائية فهذا الأمر مناسب للذكور أكثر من الإناث، مثل الأنشطة المرتبطة بإدارة رعاية الشباب كأنشطة الجواله على سبيل المثال وهذا الأمر يتطلب العاملين الذكور نظراً لأسباب مرتبطة بالظروف الأسرية والمجتمعية بالنسبة للإناث.
- بالنسبة للمؤهل الدراسي: جاء في المركز الأول العاملين الحاصلين على مؤهلات عليا بنسبة (٥٧,١٤%)، بينما جاء في المركز الثاني العاملين الحاصلين على مؤهلات فوق المتوسطة بنسبة (٢٢,٨٥%)، وفي المركز الثالث العاملين الحاصلين على مؤهلات متوسطة (١٤,٢٨%)، وفي المركز الرابع العاملين الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (٥,٧١%).
- بالنسبة للدرجة الوظيفية: جاء في المركز الأول من هم على الدرجة الثانية من العاملين بنسبة (٣٥%)، وجاء في المركز الثاني من هم على الدرجة الأولى بنسبة (٣٢,٨٥%)، وجاء في المركز الثالث من هم على الدرجة الثالثة بنسبة (٣١,٤٢%)، بالإضافة إلى درجة المدير العام وهو أمين الكلية، ويعد تنوع الدرجات الوظيفية بالمؤسسات أمراً مهماً حيث يؤدي هذا التنوع إلى وجود توازن بالعمل الإداري نظراً لتعدد الخبرات والمهارات والرؤى لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك يعد تنوع الدرجات الوظيفية مهم لإرتباطه بتوزيع السلطة بالمنظمة وتأثير ذلك على ممارسة التوجيه وصناعة القرارات وتفويض السلطات، وكذلك توزيع الواجبات والمهام والأنشطة، وهذا يتفق مع دراسة (سليم، ٢٠١٥) التي أشارت إلى أن تنوع الدرجات الوظيفية يساعد في عملية الإستقرار التنظيمي بالمؤسسة من خلال وجود هيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطات والمسئوليات بالمنظمة.
- بالنسبة للعاملين الحاصلين على دورات تدريبية: جاء في المركز الأول العاملين غير الحاصلين على دورات تدريبية بنسبة (٧٠,٧١%)، وجاء في المركز الثاني العاملين الحاصلين على دورات تدريبية بنسبة (٢٩,٢٩%)، هذا وتنوعت نوعية الدورات التي حصل عليها بعض العاملين على النحو التالي دورات في (مجال القيادة، مجال الشفافية والنزاهة، مجال التحول الرقمي، مجال السكرتارية وكتابة التقارير، مجال إدارة الجودة).

٢- النتائج الخاصة بواقع الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (٥) يوضح واقع الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

ن=١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	القدرة على التعامل مع المشكلات.	٤٠	٧٠	٣٠	٢٩٠	٢,٠٧	٦٩%	١
٢	القدرة على الإشراف على الآخرين.	٣٧	٧٢	٣١	٢٨٦	٢,٠٤	٦٨%	٢
٣	القدرة على المواءمة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد.	٣٩	٦٨	٣٣	٢٨٦	٢,٠٤	٦٨%	٢
٤	القدرة على حل المشكلات بطريقة إبتكارية.	٢٥	٧١	٤٤	٢٦١	١,٨٦	٦٢,١٤%	٦
٥	التميز بوجود رؤية مستقبلية لتطوير العمل داخل المؤسسة.	٣٥	٦٩	٣٦	٢٧٩	١,٩٩	٦٦,٤٢%	٥
٦	القدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة.	٣٤	٧٨	٢٨	٢٨٦	٢,٠٤	٦٨%	٢
٧	القدرة على التأثير في الآخرين داخل المؤسسة.	٣٦	٧٣	٣١	٢٨٥	٢,٠٣	٦٧,٨٥%	٣
٨	القدرة على طرح الأفكار الجديدة.	٣٨	٦٧	٣٥	٢٨٣	٢,٠٢	٦٧,٣٨%	٤
٩	القدرة على توجيه الآخرين.	٣٧	٧٢	٣١	٢٨٦	٢,٠٤	٦٨%	٢
١٠	القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.	١٥	٨١	٤٤	٢٥١	١,٧٩	٥٩,٧٦%	٧
	المجموع	٣٣٦	٧٢١	٣٤٣	٢٧٩٣			
	المتوسط	٣٣,٦	٧٢,١	٣٤,٤				
	النسبة المئوية	٢٤%	٥١,٥%	٢٤,٥%				
	القوة النسبية						٦٦,٥%	

يشير الجدول السابق جدول (٥) إلى واقع الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل متوسطة ويتضح ذلك من الدرجات المعيارية الخاصة بإستجابات المبحوثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٢٧٩٣) بقوة نسبية (٦٦,٥%)، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من ٥٩,٧٦% إلى ٦٩%، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- جاء في الترتيب الأول القدرة على التعامل مع المشكلات بمتوسط مرجح (٢,٠٧)، ودرجة نسبية (٦٩%).
- جاء في الترتيب الثاني كل من القدرة على الإشراف على الآخرين، والقدرة على توجيه الآخرين، والقدرة على المواءمة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد بمتوسط مرجح (٢,٠٤)، ودرجة نسبية (٦٨%) لكل عبارة، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) حينما أكدت على دور الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) فيما يتعلق بالإهتمام بالمرونة عند تعامل الموظفين مع المشكلات وفقاً لطبيعة تلك المشكلة، كما توصلت دراسة أودود (٢٠٢٢) Udod إلى أن الجدارات القيادية تؤثر على تمكين الموظفين من أداء الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

- جاء في الترتيب الثالث القدرة على التأثير في الآخرين داخل المؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٠٣)، ودرجة نسبية (٦٧,٨٥).
- جاء في الترتيب الأخير كل من التميز بوجود رؤية مستقبلية لتطوير العمل داخل المؤسسة بمتوسط مرجح (١,٩٩)، ودرجة نسبية (٦٦,٤٢)٪، والقدرة على حل المشكلات بطريقة إبتكارية، بمتوسط مرجح (١,٨٦)، ودرجة نسبية (٦٢,١٤)٪، والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة بمتوسط مرجح (١,٧٩)، ودرجة نسبية (٥٩,٧٦)٪.
- ولأهمية الجدارات القيادية فقد أكدت دراسة عبدالوهاب (٢٠٢٢) على أن الجدارات القيادية تعد عنصر إستراتيجي لنجاح المؤسسات التعليمية وذات قوة مؤثرة على أداء العاملين.
- ٣- النتائج الخاصة بواقع الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
- جدول (٦) يوضح واقع الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية
- ن=١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	الجهوزية التامة لإنجاز الأعمال.	٣٤	٧٥	٣١	٢٨٣	٢,٠٢	٦٧,٣٨٪	٨
٢	التركيز على الأهداف والمساهمة في تحقيقها بإتقان.	٤٢	٧٧	٢١	٣٠١	٢,١٥	٧١,٦٦٪	٤
٣	الرغبة في البحث عن الحلول للمشكلات.	٤٦	٧٥	١٩	٣٠٧	٢,١٩	٧٣,٠٩٪	٢
٤	التعامل مع المشكلات وحلها بطريقة إبتكارية ومتميزة.	٢٥	٧٥	٤٠	٢٦٥	١,٨٩	٦٣,٠٩٪	٩
٥	الحماس والمبادرة لأداء المهام.	٣٩	٦٩	٣٢	٢٨٧	٢,٠٥	٦٨,٣٣٪	٧
٦	القدرة على إستثمار الموارد المتاحة.	٣٦	٧٦	٢٨	٢٨٨	٢,٠٥٧	٦٨,٥٧٪	٦
٧	الإهتمام بجودة الأداء.	٤٦	٦٨	٢٦	٣٠٠	٢,١٤	٧١,٤٢٪	٥
٨	الرغبة في الإبتكار والتطوير.	٥٠	٦١	٢٩	٣٠١	٢,١٥	٧١,٦٦٪	٤
٩	الجدية في العمل دون الحاجة إلى رقابة.	٤٩	٦٧	٢٤	٣٠٥	٢,١٧	٧٢,٦١٪	٣
١٠	التعامل مع المشكلات قبل أن تتفاقم.	٥٠	٦٨	٢٢	٣٠٨	٢,٢	٧٣,٣٣٪	١
	المجموع	٤١٧	٧١١	٢٧٢	٢٩٤٥			
	المتوسط	٤١,٧	٧١,١	٢٧,٢				
	النسبة المئوية	٢٩,٧٨٪	٥٠,٧٨٪	١٩,٤٤٪				
	القوة النسبية						٧٠,١١٪	

يشير الجدول السابق جدول (٦) إلى واقع الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل مرتفعة ويتضح ذلك من الدرجات المعيارية الخاصة بإستجابات الباحثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٢٩٤٥) بقوة نسبية (٧٠,١١)٪، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من ٦٣,٠٩٪ إلى ٧٣,٣٣٪، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- جاء في الترتيب الأول: التعامل مع المشكلات قبل أن تتفاقم بمتوسط مرجح (٢,٢)، ودرجة نسبية (٧٣,٣٣٪).
- جاء في الترتيب الثاني: الرغبة في البحث عن الحلول للمشكلات بمتوسط مرجح (٢,١٩)، ودرجة نسبية (٧٣,٠٩٪)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (معوض، ٢٠١٩) عندما أكدت على أنه يجب على العاملين أن يدروكوا السلوك الأفضل لحل المشكلات وأن تكون لديهم وجهة نظر إيجابية للبحث عن حلول لتلك المشكلات.
- جاء في الترتيب الثالث: الجدية في العمل دون الحاجة إلى رقابة بمتوسط مرجح (٢,١٧)، ودرجة نسبية (٧٢,٦١٪).
- جاء في الترتيب الأخير كل من الحماس والمبادرة لأداء المهام بمتوسط مرجح (٢,٠٥)، ودرجة نسبية (٦٨,٣٣٪)، والجهوية التامة لإنجاز الأعمال بمتوسط مرجح (٢,٠٢)، ودرجة نسبية (٦٧,٣٨٪)، والتعامل مع المشكلات وحلها بطريقة إبتكارية ومتميزة بمتوسط مرجح (١,٨٩)، ودرجة نسبية (٦٣,٠٩٪).
- ولأهمية الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) فقد توصلت دراسة مسعود (٢٠١٣) Masoud إلى أنه يوجد أثر كبير للجدارات الوظيفية على أداء الشركات وكانت الجدارات الإنتاجية أكثر هذه الجدارات تأثيراً على رضا العملاء وتطوير العلاقات وكفاءة الشركات، لذلك أوصت الدراسة بتشجيع شركات الأدوية على تطوير إستراتيجية واضحة للإستفادة من مواردها لتحسين الجدارات الوظيفية لدى العاملين.

#### ٤- النتائج الخاصة بواقع الجدارات التقنية (الفنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (٧) يوضح واقع الجدارات التقنية (الفنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

ن=١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	القدرة على التعامل مع البرمجيات اللازمة للعمل.	٣٦	٧٠	٣٤	٢٨٢	٢,٠١	٦٧,١٤٪	٣
٢	القدرة على استخدام الأجهزة الإلكترونية التي تتطلبها طبيعة العمل.	٣٧	٧٢	٣١	٢٨٦	٢,٠٤	٦٨,٠٩٪	٢
٣	القدرة على إدارة المعلومات.	٢٠	٨٠	٤٠	٢٦٠	١,٨٥	٦١,٩٪	٨
٤	القدرة على التواصل في البيئات الرقمية.	٤١	٦٧	٣٢	٢٨٩	٢,٠٦	٦٨,٨٪	١
٥	إملاك مهارات تكنولوجيا المعلومات.	٢٥	٧١	٤٤	٢٦١	١,٨٦	٦٢,١٤٪	٧
٦	التحلي بالقدرة المعرفية الشاملة.	٢٩	٦٩	٤٢	٢٦٧	١,٩	٦٣,٥٧٪	٦
٧	المهارة في تحليل البيانات.	٣٣	٧٥	٣٢	٢٨١	٢,٠٠٧	٦٦,٩٪	٤
٨	إمكانية التكيف مع التغييرات التكنولوجية والرقمية في بيئة العمل.	٣٥	٧٠	٣٥	٢٨٠	٢	٦٦,٦٦٪	٥
٩	متابعة المستجدات الفنية والتقنية في مجال العمل.	١٥	٨١	٤٤	٢٥١	١,٧٩	٥٩,٧٦٪	٩

٦	%٦٣,٥٧	١,٩	٢٦٧	٤٢	٦٩	٢٩	إملاك المعرفة الفنية لإستخدام الأنظمة التقنية المستخدمة في العمل.	١٠
			٢٧٢٤	٣٧٦	٧٢٤	٣٠٠	المجموع	
				٣٧,٦	٧٢,٤	٣٠	المتوسط	
				%٢٦,٨٥	%٥١,٧١	%٢١,٤٢	النسبة المئوية	
							القوة النسبية	
							%٦٤,٨٥	

يشير الجدول السابق جدول (٧) إلى واقع الجدارات التقنية (الفنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل متوسطة ويتضح ذلك من الدرجات المعيارية الخاصة بإستجابات المبحوثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٢٧٢٤) بقوة نسبية (%٦٤,٨٥)، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من %٥٩,٧٦ إلى %٦٨,٨، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- جاء في الترتيب الأول القدرة على التواصل في البيئات الرقمية بمتوسط مرجح (٢,٠٦)، ودرجة نسبية (%٦٨,٨).
- جاء في الترتيب الثاني القدرة على إستخدام الأجهزة الإلكترونية التي تتطلبها طبيعة العمل بمتوسط مرجح (٢,٠٤)، ودرجة نسبية (%٦٨,٠٩).
- جاء في الترتيب الثالث القدرة على التعامل مع البرمجيات اللازمة للعمل بمتوسط مرجح (٢,٠١)، ودرجة نسبية (%٦٧,١٤).
- جاء في الترتيب الأخير كل من إملاك مهارات تكنولوجيا المعلومات بمتوسط مرجح (١,٨٦)، ودرجة نسبية (%٦٢,١٤)، والقدرة على إدارة المعلومات بمتوسط مرجح (١,٨٥)، ودرجة نسبية (%٦١,٩)، ومتابعة المستجدات الفنية والتقنية في مجال العمل بمتوسط مرجح (١,٧٩)، ودرجة نسبية (%٥٩,٧٦).
- ولأهمية الجدارات التقنية (الفنية) فقد أكدت دراسة (الباسل، ٢٠٢١) على أنه تعد الجدارات التكنولوجية من أهم الجدارات الواجب توافرها لدى العاملين كما أوصت الدراسة بأهمية التدريب على إكتساب الجدارات الوظيفية، والتخطيط للتنمية المهنية بإستخدام مدخل الجدارات الوظيفية، كما أكدت أيضاً دراسة (عبدالمجلى، ٢٠٢١) على أن جدارة إدارة الموارد المالية والتكنولوجية تأتي على رأس الجدارات التي يجب أن يمتلكها العاملين، كما أكدت دراسة كوكوت (٢٠٢٤) Kocot على أهمية الإستثمار المناسب في التقنيات الجديدة وتنفيذ التدريبات وورش العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية وبيئة تعزز التكيف مع التقنيات الجديدة لضرورة ذلك لزيادة الجدارات الرقمية للموظفين وتعزيز المرونة التنظيمية.

٥- النتائج الخاصة بواقع الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (٨) يوضح واقع الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

ن=١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	القدرة على تنظيم الوقت ومكان العمل.	٤٨	٧٠	٢٢	٣٠٦	٢,١٨	٪٧٢,٨٥	٨
٢	القدرة على تلقي الأوامر من الرؤساء وتنفيذها.	٦١	٧٩	٠	٣٤١	٢,٤٣	٪٨١,١٩	٦
٣	القدرة على الإلتزام.	٦٤	٧٦	٠	٣٤٤	٢,٤٥٧	٪٨١,٩	٣
٤	القدرة على الإدارة الذاتية.	٥٢	٦٥	٢٣	٣٠٩	٢,٢	٪٧٣,٥٧	٧
٥	المرونة في معاملة الآخرين داخل المؤسسة.	٦٦	٧٤	٠	٣٤٦	٢,٤٧	٪٨٢,٣٨	١
٦	توجد لدي رؤية واضحة لتحقيق أهدافي الذاتية.	٣٩	٨٠	٢١	٢٩٨	٢,١٢	٪٧٠,٩٥	٩
٧	القدرة على التعامل مع الرؤساء.	٦٥	٧٥	٠	٣٤٥	٢,٤٦	٪٨٢,١٤	٢
٨	السعي لتحقيق الأهداف التي أقوم بتحديدتها.	٣٩	٨٠	٢١	٢٩٨	٢,١٢	٪٧٠,٩٥	٩
٩	الحرص على الإستفادة من تقييمات رؤسائي لي.	٦٣	٧٧	٠	٣٤٣	٢,٤٥	٪٨١,٦٦	٤
١٠	الظهور بشخصية مرحة ومحبة.	٦٢	٧٨	٠	٣٤٢	٢,٤٤	٪٨١,٤٢	٥
	المجموع	٥٥٩	٧٥٤	٨٧	٣٢٧٢			
	المتوسط	٥٥,٩	٧٥,٤	٨,٧				
	النسبة المئوية	٪٣٩,٩٢	٪٥٣,٨٥	٪٦,٢١				
	القوة النسبية						٪٧٧,٩	

يشير الجدول السابق جدول (٨) إلى واقع الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل مرتفعة ويتضح ذلك من الدرجات المعيارية الخاصة بإستجابات المبحوثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٣٢٧٢) بقوة نسبية (٧٧,٩٪)، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من ٧٠,٩٥٪ إلى ٨٢,٣٨٪، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- جاء في الترتيب الأول المرونة في معاملة الآخرين داخل المؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٤٧)، ودرجة نسبية (٨٢,٣٨٪).

- جاء في الترتيب الثاني القدرة على القدرة على التعامل مع الرؤساء بمتوسط مرجح (٢,٤٦)، ودرجة نسبية (٨٢,١٤٪).

- جاء في الترتيب الثالث القدرة على الإلتزام بمتوسط مرجح (٢,٤٥٧)، ودرجة نسبية (٨١,٩٪).

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أبون وآخرون (٢٠٢٣) **Abun, et al.** التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الجدارات القيادية للإداريين و الإلتزام الموظفين في العمل حيث أشارت إلى أنه يمكن أن يؤثر التواصل الفعال بين القادة والمرؤوسين على التحفيز والأداء ويمكن للرؤية المرتبطة أن تحسن مشاركة الموظفين، كما يؤثر التمكين والعمل الجماعي وإدارة التغيير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء.

- جاء في الترتيب الأخير كل من القدرة على الإدارة الذاتية بمتوسط مرجح (٢,٢)، ودرجة نسبية (٧٣,٥٧)٪، والقدرة على تنظيم الوقت ومكان العمل بمتوسط مرجح (٢,١٨)، ودرجة نسبية (٧٢,٨٥)٪، وجود رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الذاتية، والسعي لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها بمتوسط مرجح (٢,١٢)، ودرجة نسبية (٧٠,٩٥)٪.

٦- النتائج الخاصة بمعوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (٩) يوضح معوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

ن=١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	ضعف تنفيذ الدورات التدريبية اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية العاملين.	٨٩	٣٥	١٦	٣٥٣	٢,٥٢	٨٤٪	١
٢	عدم مراعاة الخصائص الفردية للعاملين بالمؤسسة.	٦٨	٤٨	٢٤	٣٢٤	٢,٣١	٧٧,١٤٪	٧
٣	وجود صراعات إدارية بين العاملين بالمؤسسة.	٦٣	٤٧	٣٠	٣١٣	٢,٢٣	٧٤,٥٢٪	٩
٤	ضعف الإهتمام بالعاملين المميزين وتشجيعهم على بذل المزيد.	٧٣	٤٦	٢١	٣٣٢	٢,٣٧	٧٩٪	٥
٥	عدم الحرص على معرفة نقاط ضعف العاملين المرتبطة بالجدارات الوظيفية.	٨٧	٣٣	٢٠	٣٤٧	٢,٤٧	٨٢,٦١٪	٢
٦	لا يوجد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التطوير الذاتي.	٧١	٤٦	٢٣	٣٢٨	٢,٣٤	٧٨٪	٦
٧	عدم وجود نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية.	٨٦	٣٣	٢١	٣٤٥	٢,٤٦	٨٢,١٤٪	٣
٨	إنخفاض الوعي لدى العاملين بأهمية الجدارات الوظيفية.	٧٥	٤٣	٢٢	٣٣٣	٢,٣٧	٧٩,٢٨٪	٤
٩	ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية والأنشطة اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين.	٨٧	٣٣	٢٠	٣٤٧	٢,٤٧	٨٢,٦١٪	٢
١٠	نقص الدراسات الميدانية المسحية لتحديد الجدارات الوظيفية الواجب تنميتها للعاملين بالمؤسسة.	٦٥	٥٢	٢٣	٣٢٢	٢,٣	٧٦,٦٦٪	٨
	المجموع	٧٦٤	٤١٦	٢٢٠	٣٣٤٤			
	المتوسط	٧٦,٤	٤١,٦	٢٢				
	النسبة المئوية	٥٤,٥٧٪	٢٩,٧١٪	١٥,٧١٪				
	القوة النسبية						٧٩,٦١٪	

يشير الجدول السابق جدول (٩) إلى معوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل مرتفعة ويتضح ذلك من الدرجات المعيارية الخاصة بإستجابات المبحوثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٣٣٤٤) بقوة نسبية (٧٩,٦١)٪، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من ٧٤,٥٢٪ إلى ٨٤٪، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- جاء في الترتيب الأول ضعف تنفيذ الدورات التدريبية اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية العاملين بمتوسط مرجح (٢,٥٢)، ودرجة نسبية (٨٤)٪.

- جاء في الترتيب الثاني كل من ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية والأنشطة اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين، وعدم الحرص على معرفة نقاط ضعف العاملين المرتبطة بالجدارات الوظيفية بمتوسط مرجح (٢,٤٧)، ودرجة نسبية (٨٢,٦٢)٪، ونظراً لأن التمويل يعد عاملاً مهماً فقد

توصلت دراسة رابوجادي (٢٠٠٩) Rabogadi في نتائجها إلى تحديد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تساعد في بناء جدارات الموظفين منها وضع ميزانية لتمويل عملية تطوير جدارات الموظفين، حيث يعد التمويل من أكثر الجوانب أهمية وحيوية بالنسبة للمنظمات، فعليه يتوقف حجم نشاطها وتنوعه ومستواه وأثره على المجتمع المدني الذي تخدمه (قنديل، ١٩٩٩، ص.١٧).

- جاء في الترتيب الثالث عدم وجود نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية بمتوسط مرجح (٢,٤٦)، ودرجة نسبية (٨٢,١٤٪).

- جاء في الترتيب الأخير كل من عدم مراعاة الخصائص الفردية للعاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٣١)، ودرجة نسبية (٧٧,١٤٪)، ونقص الدراسات الميدانية المسحية لتحديد الجدارات الوظيفية الواجب تميمتها للعاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٣)، ودرجة نسبية (٧٦,٦٦٪)، ووجود صراعات إدارية بين العاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٢٣)، ودرجة نسبية (٧٤,٥٢٪).

٧- النتائج الخاصة بمقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (١٠) يوضح مقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

ن = ١٤٠

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	توفير دورات تدريبية للعاملين.	١٣٠	١٠	٠	٤١٠	٢,٩٢٨	٩٧,٦١٪	١
٢	مراعاة المنظمة للخصائص الفردية عند وضع برامج تدريبية.	١١٥	٢٥	٠	٣٩٥	٢,٨٢	٩٤٪	٨
٣	تشجيع التنافس البناء بين العاملين بالمؤسسة.	١١٧	٢٣	٠	٣٩٧	٢,٨٣	٩٤,٥٪	٧
٤	عرض التجارب الخاصة لكل عامل ناجح.	١١٤	٢٦	٠	٣٩٤	٢,٨١	٩٣,٨٪	٩
٥	الإستفادة من عملية تقييم الأداء في التعرف على نقاط ضعف العاملين المرتبطة بالجدارات الوظيفية.	١١٩	٢١	٠	٣٩٩	٢,٨٥	٩٥٪	٦
٦	وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التطوير الذاتي.	١١٧	٢٣	٠	٣٩٧	٢,٨٣	٩٤,٥٪	٧
٧	تكريم المتميزين من العاملين.	١٢٠	٢٠	٠	٤٠٠	٢,٨٥٧	٩٥,٢٣٪	٥
٨	تكوين شبكة إتصالات لنقل الخبرات بين العاملين.	١٢٥	١٥	٠	٤٠٥	٢,٨٩	٩٦,٤٢٪	٤
٩	نشر الوعي لمفهوم الجدارات الوظيفية.	١٢٧	١٣	٠	٤٠٧	٢,٩	٩٦,٩٪	٣
١٠	وضع نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية.	١٢٩	١١	٠	٤٠٩	٢,٩٢	٩٧,٣٨٪	٢
	المجموع	١٢١٣	١٨٧	٠	٤٠١٣			
	المتوسط	١٢١,٣	١٨,٧	٠				
	النسبة المئوية	٨٦,٦٤٪	١٣,٣٦	٠				
	القوة النسبية					٩٥,٥٤٪		

يشير الجدول السابق جدول (١٠) إلى مقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كانت نتيجة هذا البعد ككل مرتفعة جداً ويتضح ذلك من الدرجات

- المعيارية الخاصة بإستجابات المبحوثين حيث جاء مجموع الأوزان لهذا المتغير (٤٠١٣) بقوة نسبية (٩٥,٥٤%)، وتتراوح الدرجات النسبية لعبارات البعد من ٩٣,٨% إلى ٩٧,٦١%، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- جاء في الترتيب الأول توفير دورات تدريبية للعاملين بمتوسط مرجح (٢,٩٢٨)، ودرجة نسبية (٩٧,٦١%)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (الحسيني، ٢٠١٥) حيث أكدت علي أهمية عقد دورات تدريبية لتوضيح مدخل الجدارات وأهميتها للسلوك البشري والأداء المؤسسي نظراً لغياب مفهوم الجدارات لدى الغالبية من القيادات، مع أهمية نشر ثقافة الجدارات داخل المؤسسات من خلال المطويات والنشرات والملصقات، والتعرف على فجوات الأداء التي تتمثل في قصور المعارف المهارات، وأكد (عقيلي، ٢٠١٥، ص. ٦٥) على أنه ليكون التدريب ناجحاً يجب أن تتوافر فيه الخصائص التالية ( أن يكون هادفاً، أن يكون متدرجاً، أن يكون متطوراً ومرناً، أن يكون تراكمياً ومستقبلياً، أن يكون شاملاً، أن يكون واقعياً).
  - جاء في الترتيب الثاني وضع نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية بمتوسط مرجح (٢,٩٢)، ودرجة نسبية (٩٧,٣٨%).
  - جاء في الترتيب الثالث نشر الوعي لمفهوم الجدارات الوظيفية بمتوسط مرجح (٢,٩)، ودرجة نسبية (٩٦,٩%).
  - جاء في الترتيب الأخير كل من وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التطوير الذاتي، وتشجيع التنافس البناء بين العاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح (٢,٨٣)، ودرجة نسبية (٩٤,٥٢%) لكل عبارة، مراعاة المنظمة للخصائص الفردية عند وضع برامج تدريبية بمتوسط مرجح (٢,٨٢) ودرجة نسبية (٩٤%)، عرض التجارب الخاصة لكل عامل ناجح بمتوسط مرجح (٢,٨١)، ودرجة نسبية (٩٣,٨%).
  - وتتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه دراسة (السيد & الطحان، ٢٠١٤) فيما يتعلق بأهمية الإستفادة من عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف في الأداء المتمثلة في القدرات والمهارات المرتبطة بالجدارات الوظيفية والتغلب عليها بالتدريب الذاتي وإتاحة فرص التعلم للموظفين لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ووضع نظام للحوافز لتشجيع الموظفين على التطوير الذاتي وذلك بسبب ما توصلت إليه دراسة (السيد & الطحان، ٢٠١٤) من نتائج متعلقة بإنخفاض بعض الجدارات الوظيفية لدى العاملين بالبنوك عينة الدراسة.

#### حادي عشر: النتائج العامة للدراسة:

##### ١- النتائج الخاصة بوصف مجتمع الدراسة:

- أ- أسفرت نتائج الدراسة عن توازن النوع الاجتماعي لدى العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط حيث جاءت نسبة الذكور (٤٩,٢٨%) ونسبة الإناث (٥٠,٧٢%).
- ب- أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعلى نسبة من العاملين من حملة المؤهلات العليا بنسبة (٥٧,١٤%).

ج- أسفرت نتائج الدراسة عن أن أعلى نسبة من العاملين من هم على الدرجة الثانية بنسبة (٣٥٪).

د- توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة العاملين غير الحاصلين على دورات تدريبية بلغت نسبتهم (٧١,٧٠٪).

## ٢- النتائج الخاصة بالإجابة على متغيرات الدراسة:

أ- فيما يتعلق بواقع الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المراكز الأولى كل من القدرة على التعامل مع المشكلات، والقدرة على الإشراف على الآخرين، والقدرة على توجيه الآخرين، القدرة على المواءمة بين مصلحة المؤسسة ومصحة الأفراد، والقدرة على التأثير في الآخرين داخل المؤسسة.

ب- فيما يتعلق بواقع الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المراكز الأولى التعامل مع المشكلات قبل أن تتفاقم، والرغبة في البحث عن الحلول للمشكلات، والجدية في العمل دون الحاجة إلى رقابة.

ج- فيما يتعلق بواقع الجدارات التقنية (الفنية) لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المراكز الأولى كل من القدرة على التواصل في البيئات الرقمية، والقدرة على استخدام الأجهزة الإلكترونية التي تتطلبها طبيعة العمل، والقدرة على التعامل مع البرمجيات اللازمة للعمل.

د- فيما يتعلق بواقع الجدارات الشخصية والسلوكية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء في المراكز الأولى المرونة في معاملة الآخرين داخل المؤسسة، والقدرة على التعامل مع الرؤساء، والقدرة على الإلتزام.

هـ- فيما يتعلق بمعوقات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة فقد جاء في المراكز الأولى ضعف تنفيذ الدورات التدريبية اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية العاملين، وضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية والأنشطة اللازمة لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين، وعدم الحرص على معرفة نقاط ضعف العاملين المرتبطة بالجدارات الوظيفية، وعدم وجود نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية.

و- فيما يتعلق بمقترحات تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة فقد جاء في المراكز الأولى كل من أهمية توفير دورات تدريبية للعاملين، ووضع نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية، ونشر الوعي لمفهوم الجدارات الوظيفية.

## ثاني عشر: التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث والإطار النظري للدراسة إلى جانب الرجوع إلى نتائج الدراسات والبحوث السابقة فقد تم وضع تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ويمكن للأخصائي الاجتماعي والعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية والجدارات الوظيفية بصفة خاصة أن يستخدموه.

ويشتمل هذا التصور على المكونات التالية:

## ١- أسس بناء التصور المقترح:

الإطار النظري الذي يشكل في مجمله الإطار النظري المرجعي للدراسة الحالية والإطار النظري لطريقة تنظيم المجتمع، ونتائج الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة، ونتائج الدراسة الحالية وأهدافها.

## ٢- أهداف التصور المقترح:

تتمثل أهداف التصور المقترح في هدف رئيسي هو تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تنمية الجدارات القيادية.
- تنمية الجدارات الإنتاجية (جدارات الإنجاز).
- تنمية الجدارات التقنية (الفنية).
- تنمية الجدارات الشخصية والسلوكية.

## ٣- إستراتيجيات تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

- إستراتيجية التغيير المخطط: وذلك من خلال إحداث تغيير في واقع الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، كما يمكن إستخدام تلك الإستراتيجية لتغيير سلوك المسئولين وذلك بالتأثير على أسلوبهم لمواجهة العقبات التي تحد من تحقيق أهداف التصور المقترح في تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- إستراتيجية البناء المعرفي: وذلك لتزويد العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بالمعارف والمعلومات المرتبطة بالجدارات الوظيفية وأبعادها ومتطلبات تميمتها.
- إستراتيجية التدعيم: وذلك لمساعدة العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية وتمكينهم من تنمية الجدارات الوظيفية لديهم وذلك لممارسة أدوارهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إستراتيجية الإقناع: وذلك لإقناع العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بأهمية الجدارات الوظيفية وتتميتها لديهم، وكذلك إقناع الأطراف الداعمة للتصور للإستفادة من إمكانياتهم في تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين.

## ٤- تكتيكات تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

- الإتصالات المفتوحة: مع جميع الأطراف المعنية من القيادات والعاملين لتحقيق أهداف التصور المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- التوضيح والشرح: لمفهوم الجدارات وأبعادها وأهميتها ومتطلباتها.
- إبراز الحقائق: للعاملين والمسئولين فيما يتعلق بالجدارات الوظيفية وأهمية تميمتها وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة.
- جمع البيانات والمعلومات: عن الجدارات الوظيفية وأهميتها ومتطلباتها وأبعادها (الجدارات القيادية، والجدارات الإنتاجية، والجدارات التقنية، والجدارات الشخصية والسلوكية).

- ٥- أدوات طريقة تنظيم الجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
- ورش العمل والتدريب: وذلك لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين وزيادة خبراتهم من خلال متخصصين لإمكانية تطبيق المعارف والمعلومات التي إكتسبوها.
  - المحاضرات والندوات: لتوضيح وشرح مفهوم الجدارات وتزويد العاملين بمعارف ومعلومات عن أهمية الجدارات ومتطلباتها.
  - المناقشات الجماعية: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن إحتياجاتهم التدريبية لإمكانية تحديدها.
  - الإجتماعات: وتتم مع المسؤولين لمناقشة خطة العمل والبرامج التي تساعد في تنفيذ أهداف التصور المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين.
  - المقابلات: حيث يتم إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية لمناقشة إجراءات تنفيذ خطة العمل وأيضاً إجراء مقابلات مع العاملين لإمكانية التعرف على إحتياجاتهم التدريبية وتحديد الجدارات المراد تتميتها.
- ٦- أدوار المنظم الإجتماعي لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
- دور المخطط: حيث يقوم المنظم الاجتماعي بوضع أنشطة مختلفة تستهدف تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين.
  - دور الخبير: حيث يقوم المنظم الاجتماعي بتقديم الحقائق والخبرات والمعلومات في إطار فعاليات تنفيذ برنامج تنمية الجدارات الوظيفية للعاملين.
  - دور المعلم: حيث يقوم المنظم بشرح وتوضيح المحتوى العلمي لبرنامج تنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين.
  - دور المساعد: من خلال مساعدة العاملين على إكتساب المهارات والخبرات التي تساعدهم في تنمية الجدارات الوظيفية لديهم.
- ٧- مهارات المنظم الاجتماعي لتنمية الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
- مهارة تحديد الإحتياجات وحل المشكلات.
  - المهارة في إجراء الدراسات والبحوث العلمية.
  - مهارة إدارة المناقشات الجماعية.
  - مهارة تصميم البرنامج.
  - مهارة التأثير في الآخرين.

## ٨- النماذج العلمية التي يستند عليها تنفيذ التصور المقترح:

- **مدخل تنمية الجدارات:** حيث يستهدف مدخل تنمية الجدارات تنمية وتطوير البناء الوظيفي والتنظيمي للمؤسسات من خلال تنمية المهارات المختلفة لدى العناصر البشرية بالمؤسسة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفاعلة في مجتمعهم، وتحقيق الكفاءة الذاتية في إدارة الاعمال والوظائف للوفاء بمتطلبات سوق العمل...إلخ.
- **نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:** حيث يركز نموذج العمل مع مجتمع المنظمات على التعامل مع مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كمجتمعات داخلية لها سماتها الخاصة وإحتياجاتها، حيث تعد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية أحدي منظمات الخدمات بإعتبار أن هدفها السائد هو تقديم خدمات تعليمية، ويعمل بها أشخاص (أكاديميون، إداريون، عاديون) لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- ويتضمن نموذج العمل مع مجتمع المنظمة المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها لتتمكن من التعامل بفاعلية مع المستفيدين من خدماتها، ودراسة المعوقات التي تواجه العمل بالمنظمة والعمل على حلها، والمساهمة في وضع علاقة متوازنة بين مختلف عناصر الجهاز الإداري بالمنظمة، والعمل بين مختلف أقسامها لتحسين العلاقات وحل أي نوع من أنواع النزاع.

**ثالث عشر: توصيات الدراسة:**

- ١- نشر الوعي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي وبصفة خاصة مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها ومتطلبات تطبيقها.
- ٢- وضع نظام للتقييمات الدورية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لمستوى الجدارات الوظيفية وفق متطلبات الوظيفة.
- ٣- تدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتعريفهم بمواصفات الجدارات الوظيفية المناسبة لطبيعة عملهم.
- ٤- وضع برامج تدريبية متخصصة لتنمية الجدارات التقنية والجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٥- وضع أنظمة للحوافز والجزاء مرتبطة بمستوى الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٦- الحفاظ على مستوى الجدارات الوظيفية لدى العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٧- إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على مؤهلات علمية أعلى.
- ٨- تبني الإدارة العليا لمفهوم الجدارات الوظيفية ومتطلباتها وأهميتها وأن يظهر ذلك في تعاملهم وإداراتهم للمؤسسة.
- ٩- الإهتمام بفعالية وكفاءة التعيين والإختيار في المؤسسات من خلال إجراء بعض الإختبارات من أجل إكتشاف الحصيلة العلمية والمعرفية للمتقدم لشغل الوظيفة، وربط ذلك بالمؤهل العلمي والتحصيل ونوع

الجدارة التي يمتلكها المتقدم لشغل الوظيفة لإمكانية التوظيف بكفاءة وبما يساعد على تحقيق النفع العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

١٠- إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة لتعزيز الجدارات الوظيفية لدى العاملين لما تمثله تلك الجدارات من قيمة للمؤسسات للوصول إلى أفضل الممارسات مما ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

## قائمة المراجع:

## (أ) المراجع العربية:

- إبراهيم، أكرم محمد محمود (٢٠٢٣). الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، بحث منشور، العدد (٦٢)، مجلد (١)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
  - أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). فن ممارسة الخدمة الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
  - الباسل، نسرین محمد فوزي (٢٠٢١). الجدارات الوظيفية الواجب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة دمياط، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد ١٦، مجلد (٢)، جامعة دمياط.
  - الحبشي، محمد حسن وآخرون (٢٠١٧). تصميم تنظيمي مقترح للمناهج والبرامج التدريبية بالتعليم الفني لإكتساب طلابه الجدارات الوظيفية اللازمة لسوق العمل في ضوء متطلبات الإقتصاد المعرفي، بحث منشور في المؤتمر الدولي العلمي الرابع عشر، كلية التربية، جامعة الفيوم.
  - الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
  - السيد، أشرف السيد عبدالباري & الطحان، عماد عبدالخالق صابر (٢٠١٤). تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
  - الشهري، نورة زايد عبد الرحمن (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية إستشرافية، بحث منشور، العدد (٣٧)، المجلد (٦)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط.
  - الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي على شبكة الإنترنت (٢٠٢٤). مؤسسات التعليم العالي - تم الوصول إليه بتاريخ ٦/١/٢٠٢٤م على الرابط التالي:
- <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx>
- النصور، زياد عبدالكريم (٢٠٢١). الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
  - جبارة، سمية سعيد صديق (٢٠٢٣). أثر الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، العدد العاشر، المجلد (٣).
  - حجازي، سناء محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، بحث منشور، المؤتمر العلمي التاسع عشر، المجلد الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
  - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣). تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

- خليل، ياسر محمد (٢٠٢١). الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني، دار إضافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- دياب، غادة عبدالمنعم عبدالحميد (٢٠٢١). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، بحث منشور، العدد (٤٥)، مجلد (٣)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- دياب، غادة عبدالمنعم عبدالحميد (٢٠٢١). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، العدد (٤٣)، المجلد (٣)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- زين، أمال شوقي محمد (٢٠١٨). العلاقة بين الجدارات الوظيفية وفعالية النشاط التدريبي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد (٤٩)، المجلد (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سعد، محمد نبيل & جاب الله، محمد محمد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعي، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.
- سلامة، إيهاب حلمي إبراهيم (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، العدد (١٠٨)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- سليم، أحمد عبدالسلام مختار (٢٠١٥). محددات نجاح المسار الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمكاتب المفتش العام بالمؤسسات العراقية، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، العدد (٣٤)، مجلد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- صالح، عادل & السالم، مؤيد (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصعوب، خلدون عبدالله مطلق (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها بالأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- طه، عاطف جابر (٢٠١٣). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- عبدالعزيز، زواتيني (٢٠٢٠). تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- عبدالمتجلي، سماح محمد عبدالحميد (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، العدد الرابع، المجلد (٣)، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- عبدالوهاب، هبة صلاح سالم (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، بحث منشور، العدد (٥٢)، مجلد (٣٩)، مجلة الطقولة والتربية.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- فضالة، فهد (٢٠١٨). الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، العدد (١٤٠)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- قنديل، أماني (١٩٩٩): الإسهام الإقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.
- مصطفى، محمد كمال (٢٠١٤). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- مصطفى، محمد كمال (٢٠١٥). موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية مع نموذج إرشادي لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "يميك"، الجيزة، مصر.
- معجم اللغة العربية (١٩٩٣). المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- معوض، وائل مارون (٢٠١٩). حل المشكلات لدى القادة الإداريين كما يراها المرؤوسون في المؤسسات الرياضية السورية، بحث منشور، العدد (٥٨)، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، سوريا.
- ملاحجي، بكرى عبدالرحمن (٢٠٢٤). الجداريات الوظيفية لتطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية، بحث منشور، العدد الثالث، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- يسن، مصطفى محمد عبدالنبي (٢٠٢١). الجداريات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

#### (ب) المراجع الأجنبية:

- Abun, Damianus, et al. (2023). Examining the Influence of Leadership Competencies on Employees' Work Engagement, Research in Management and Humanities, DWIJMH Vol 2 No 2.
- Albanese, Robert (2009). Competency based management education: three operative and normative issues, European journal of social sciences, Vol (10). No. (2).
- Bahar, E. & Koroglu, E.o. (2020) Human Resources Competencies and the Mediation Role of the Organizational Climate, Business & Management Studies: An International journal, Vol.8, No(4).
- Chang, W. Y.& Chen, H. M. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint, Journal of Management & Organization, Volume 16, Issue 5.
- Delima, Vianny Jeniston. (2016). Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District, Journal of Management Studies, Volume 02 Issue 6.
- Hatcher, R. L. & Lassiter, K. D.(2007). Initial training in professional psychology: the Practicum Competencies Outline, Training and Education in Professional Psychology, Vol. (19), No.(14).

- Khan, Noman Ahmad (2023). mediating role of employees' competencies in relationships amid employment security & organizational performance, Journal of Social Sciences Development Vol. 2, N. (1).
- Kocot, Maria (2024). Organizational agility and the factors contributing to the growth of employees' digital competencies, Humanitas University's Research Papers Management, Vol. 25, N. (1): 57-67.
- Makulova, A., et al. (2015). Theory and practice of competency\_based approach in education. International Education studies, Vol.(8).No.(8).
- Masoud, Emad. (2013). The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan, International Journal of Marketing Studies, Vol. (5), N. (3).
- Mulder, m. (2017). competence \_based vocational and professional education, technical and vocational education, wageningen university: springer international publishing switzerland.
- Rabogadi, Thulaganyo Arnold. (2017). Strategies Information and Communication Technology Managers Use to Build Employee Competencies, Doctoral thesis, College of Management and Technology, Walden University.
- Richard Lepsinger& Antoniette D. Lucia (2000). Competency Models Publisher, Jossey Bass Pfelffer, ISBN, U.S.A.
- Udod, S. A., (2020). Dynamics of emotional intelligence and empowerment: the perspectives of middle managers, Journal published by Sage Open, Vol (10), Issue (2).
- Yeshwant Rao N& R. Hiremani Naik. (2024). Contemporary Trends in Human Resource Management and its Application in Fostering Employees Competencies and Organizational Competencies, International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology.