

الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية (برنامج مقترح)

Functional Competencies of Academic Leaders in Saudi Universities in The Light of the Objectives of the Human Capacity Development Program (Proposed Program)

إعداد

أ.د. محمد بن أحمد آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد

د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك - كليتي التربية - جامعتي الأزهر والملك خالد

DR. Muhammad bin Ahmed Al Musallat

Professor of Educational Administration, College of Education
King Khalid University

Dr. Muhammad Ahmed Gharib Al-Sayed Hewehy

Professor of Administration, Educational Planning and Economics of Associate
Education, Colleges of Education - Al-Azhar and King Khaled Universities

الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية
(برنامج مقترح)

إعداد

أ.د. محمد بن أحمد آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد

mal-musallat@kku.edu.sa

د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك - كليتي التربية - جامعتي الأزهر والملك خالد

prof_gharib@yahoo.com

المستخلص: هدف البحث تقديم برنامج مقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة المكونة من (38) فقرة موزعة على أبعاد البحث (الجدارات القيادية-الجدارات الفنية-الجدارات السلوكية)، وتم تطبيقها على عينة بلغت (444) عضو هيئة تدريس بالجامعات السعودية (الملك خالد، الملك عبد العزيز، الملك سعود، الامام عبد الرحمن الفيصل، وجامعة تبوك)، وتوصل البحث إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية الجدارات الوظيفية المقترحة، تقديم قائمة بالجدارات الوظيفية الواجب توافرها وتنميتها للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، لا توجد فروق دالة احصائيا بين أفراد العينة حول الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متغيرات البحث (الدرجة العلمية - الجامعة- الخبرة- المنصب إداري)، وتقديم برنامج مقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وقد أوصى البحث بعدة توصيات منها؛ إنشاء وحدة للقيام بعمل الدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، إعداد إطار عام للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات الوظيفية للمتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار وتكليف القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بناء على معايير الجدارات الوظيفية وتطبيقها عند اختيار وتكليف القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية والتخطيط للمسارات الوظيفية بها.

الكلمات المفتاحية: برنامج مقترح-الجدارات الوظيفية-القيادات الأكاديمية-القدرات البشرية.

**Functional Competencies of Academic Leaders in Saudi Universities in The
Light of the Objectives of the Human Capacity Development Program
(Proposed Program)**

DR. Muhammad bin Ahmed Al Musallat

Professor of Educational Administration, College of Education,
King Khalid University

Dr. Muhammad Ahmed Gharib Al-Sayed Hewehy

Professor of Administration, Educational Planning and Economics of Associate Education,
Colleges of Education - Al-Azhar and King Khaled Universities

Abstract: This research aimed to present a proposed program for developing the functional competencies of academic leaders in Saudi universities in light of Human Capacity Development Program objectives. It used the descriptive survey method and a questionnaire consisting of (38) items distributed over (leadership competencies - technical competencies - behavioral competencies), applied to a sample of (444) faculty members (King Khalid, King Abdul-Aziz, King Saud, Imam Abd al-Rahman al-Faisal and Tabuk).The research concluded that the sample agreed on the importance of the proposed functional competencies, provided a list of functional competencies, no statistically significant differences between the sample members regarding the functional competencies in light of (degree - university- experience- administrative position), and presented a proposed program for developing the functional competencies of academic leaders in Saudi universities. It recommended several recommendations, including; Establishing a unit to carry out the necessary studies on the competencies of leaders, Preparing a general framework for functional competencies ,and the periodic review of functional competencies, as well as designing some tools to determine the availability of functional competencies for leadership positions in universities, strengthening the organizational culture that supports the selection and assignment of academic leaders based on functional competencies criteria when selecting and assigning academic leaders and planning their career paths.

Keywords: Suggested program - functional competencies - academic leaders - human capabilities.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة عموماً والمؤسسات التعليمية خاصة تحديات سريعة ومعقدة في سياق بيئتها الداخلية والخارجية، سواء في هيكلها أو في عمليات إدارتها، وتعتبر إدارة أصولها غير الملموسة ذات أهمية قصوى بغض النظر عن حجمها أو مجالها، لتمكينها من مواجهة تلك التحديات، فالمنظمات التي لديها إطار متكامل ومحدد بشكل جيد لإدارة الجدارات تعد قادرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ومن ثم تحقيق الميزات التنافسية والاستمرارية في المستقبل.

ويعد مدخل الجدارات من أبرز المداخل المعاصرة لإدارة الموارد البشرية والذي يحقق للمؤسسات العدالة والحرية والكفاءة والفاعلية، ويحقق التكامل بين وظائف المنظمة والقدرات الفردية الواجب توافرها لدى العاملين بما يحقق قيمة مضافة وفريدة للمنظمة (العطين وأبازيد، 2021)، ولقد اكتسب مصطلح الجدارات الوظيفية أهمية في الستينات والسبعينات من القرن الماضي حيث ظهر في كتابات ماكيلاند عام 1973 في دراسة بعنوان "اختبار الجدارة بدلاً من الذكاء" وانتشر المصطلح منذ ذلك الحين (Struyven & De Meyst, 2010).

وينظر إلى الجدارة على أنها مجموعة منطقية من الجدارات بالاستناد إلى مجال تركيز يعكس جزءاً من الرؤية والقيم الخاصة بالمنظمة، تستخدم لوصف التميز في الأداء، وتشتمل على مجموعة من السلوكيات والمعارف والمهارات والتي تساهم في تعزيز أداء الموظف (نعساني، 2020)، وتتضمن المواقف والمهارات الوظيفية ذات الصلة، وتؤثر بدرجة كبيرة على إدارة الأداء الوظيفي وتؤدي بالتالي إلى النجاح المؤسسي (Elbaz, 2018)، ويمكن قياسها من خلال المعايير المعمول بها، والتي تشكل دليلاً منظماً يمكن التعرف من خلاله على عمليات تقييم وتطوير سلوكيات العاملين، بغية تحقيق الهدف المطلوب وفق الشروط المتوقعة (Sanghi, 2016). وفي ذات السياق ونظراً لأهمية الجدارات الوظيفية، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التوظيف وكذلك التدريب والتطوير القائم على الجدارة (T&D) وإدارة الأداء أدى إلى تطوير منحنى أداء الموظفين وزيادة القيمة الاقتصادية المضافة بنسب تتراوح من (30-60%)، وأن الأفراد ذوي الإنتاجية العالية لهم تأثير إيجابي على أداء المنظمات (Warier, 2014)، حيث تعد الجدارة متغيراً مهماً، يعكس إدراك الموظفين تجاه بيئة العمل، والتعرف على الإنجازات التي تحققت في الحياة المهنية، علاوة على مستوى البراعة والمهنية التي يمتلكها الموظفون في إنجازهم للمهام الموكلة إليهم.

وتعتبر الجدارات الوظيفية ذات أهمية كبيرة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات التعليمية، فعلى مستوى المؤسسات التعليمية، أشارت العديد من الدراسات، إلى أهمية أن تقوم الجامعات بتحويل منهجية اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية إلى منهجية مبنية على الجدارة، واستخدامها كأساس لاستقطابهم، بما يساعد الجامعات في تحقيق أهدافها، علاوة على التركيز على أهمية تنمية الجدارات الوظيفية (ولد علي والنجار، 2021) (Tangthong & Agahi, 2018)، (الشهري، 2016)، (Allui&Sahni, 2016) (Alghamdi & Alqarni, 2016)، (Yunianingsih, 2015)، (Snekaningsih & Setyadi, 2015)، (Ibrar & Khan, 2015)، و (Amin et al., 2014).

كما وتعد الجدارات الوظيفية من المصادر الرئيسة أيضاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية (سلامي، 2014)، ومن أهم مقومات نجاحها، من خلال ما تجده من مميزات العمل الجماعي، وتوفير الاتصال الفعال بين موظفيها وكذلك بما توفره من مستويات التمكين لمنسوبيها (عليان والسكارنة، 2019)، وباعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق استراتيجياتها، ومواجهة التحديات الجديدة التي أوجدتها متغيرات العولمة والتطورات التقنية (بني عامر، 2017)، وكذلك على مستوى الأفراد، تبرز أهمية الجدارات الوظيفية في الحفاظ على الوظيفة أو المنصب، نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك (إسماعيل، 2013).

ويأتي إنشاء برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة 2030، سعياً لتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، على أساس تعليمي متين، يسهم في غرس القيم، وتحضير الشباب لسوق العمل المستقبلي على المستويين المحلي والعالمي، مرتكزاً على تطوير وتفعيل السياسات والممكنات لتعزيز ريادة المملكة واغتنام الفرص التي توفرها الاحتياجات المتجددة والمتسارعة، حيث يركز البرنامج على تطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل عبر توفير فرص التعلم مدى الحياة، وتنمية المعارف في مختلف المجالات، وتعزيز ثقافة العمل، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، للمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية محلياً والمنافسة في سوق العمل عالمياً (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021).

ويتمثل المخرج النهائي للبرنامج في؛ إعداد مواطن منافس عالمياً من خلال ضمان الجاهزية للمستقبل، في إطار القدرات الأساسية التي تتسم بالقدرة على التكيف والمرونة من خلال تنمية القيم والسلوكيات؛ الوسطية والتسامح والعزيمة والمثابرة، والمهارات الأساسية مثل المهارات الرقمية، ومهارات المستقبل، ومهارات التفكير العليا، والمهارات العاطفية، والاجتماعية، والمهارات العملية (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021).

وفي هذا السياق تبذل وزارة الموارد البشرية جهوداً كبيرة لتطوير القيادات بالجهات الحكومية والتي منها مبادرة تطوير القيادات الحكومية والتي تستهدف وضع إطار عام لاكتشاف وتطوير القادة والمواهب القيادية الواعدة بناء على نتائج تقييم الجدارات القيادية والتعاقب الوظيفي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

ويتضح مما سبق أهمية الأخذ بمدخل إدارة الجدارات الوظيفية والتدريب عليها لتنمية وتطوير القيادات الأكاديمية، لما لها من تأثير إيجابي على أداء الأفراد وكذلك المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة، حيث تعد من أهم العناصر التي يجب التأكد من توافرها عند الاختيار والتوظيف، لكي يكونوا فاعلين، وقادرين على تحقيق التنافس المحلي والإقليمي والعالمي، وتحسين مستوى جودة وإنتاجية العاملين، وهو ما يتوافق مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، وبناء عليه جاء هذا البحث من أجل تسليط الضوء على الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وكيف يمكن تمهيتها في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية من خلال تقديم برنامج تدريبي مقترح.

مشكلة البحث:

رغم الأهمية التي تحظى بها الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، والجهود التي تبذلها وزارة الموارد البشرية والجامعات السعودية لتطوير الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، إلا أن نتائج بعض الدراسات والتي استهدفت القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كشفت عن جوانب قصور، حيث أشارت دراسة القرني (2017) إلى انخفاض الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة معرفة وممارسة، وتوصلت دراسة الشهري (2019) إلى أن مستوى إدراك المهام الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة آل مداوي ومحمد (2020) إلى توافر الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة العسيري ومحمد (2020) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية لأدوارهم في ضوء التوجه نحو إنتاج المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت دراسة العريفي وآخرون (2022) إلى أن جدارات رئيسات الأقسام ومنها جدارة إنجاز استراتيجيات الكلية لتحقيق أهدافها المنشودة، والتخطيط لبناء اتفاقيات تعاون مع جهات أخرى تسهم في تطوير الكلية جاءت بدرجة متوسطة، كما وأشارت دراسة الصقري (2022) إلى مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية جاء متدنياً بصورة عامة، وغيرها من جوانب القصور بما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي، علاوة على ذلك فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمنظمة، فكلما تحولت الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول السمات والمهارات إلى

أداء وانجازات متميزة (أبو زيد، 2015)، وإلى أهمية وأثر الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الجامعية (علي، 2017). لذا جاء هذا البحث للتأكيد على أهمية تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، لما لها من أثر إيجابي على تطوير الأداء، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وفي ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ما الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متغيرات البحث؟
3. ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية؟

أهداف البحث:

1. تقديم قائمة بالجدارات الوظيفية الواجب توافرها وتنميتها للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
2. تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متغيرات البحث.
3. تقديم برنامج تدريبي مقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية.

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية البحث النظرية من أهمية موضوعه؛ الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، كأحد مداخل تنمية الموارد البشرية، وكذلك لأهمية الدور القيادي للقيادات الأكاديمية للارتقاء بمستوى أداء العملية التعليمية والأكاديمية، وبما ينعكس على وضع إداري أكثر كفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أن نتائج وتوصيات البحث قد تكون منطلقات لإجراء دراسات مماثلة حول الجدارات الوظيفية من خلال متغيرات أخرى.

الأهمية التطبيقية:

تزويد الجهات المعنية بإدارة الموارد البشرية في الجامعات بمجموعة من الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، وتقديم برنامج تدريبي مقترح لتنمية جدارات القيادات الأكاديمية الوظيفية بهدف تحسين فعالية الأداء المؤسسي في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج رؤية المملكة 2030، وبما يحقق القدرة التنافسية للجامعات السعودية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على تناول الجدارات الوظيفية (القيادية-الفنية-السلوكية) للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية.
- الحد البشري: اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ممن يشغلون مناصب إدارية (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم).

- الحد المكاني: طبق البحث على القيادات الأكاديمية في جامعات؛ الملك خالد، الملك عبد العزيز، الملك سعود، الامام عبد الرحمن الفيصل، وتبوك، وتم اختيارها بناء على التقسيم الجغرافي للمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

مصطلحات البحث:

-تعرف **الجدارات الوظيفية** بأنها سمات ومهارات وقيم ومعارف وقدرات وكفاءات تمكن الفرد من أداء مهام قيادية محددة في المؤسسة (Wisittigars, Siengthaim 2019,3)، ويقصد بها اجرائياً؛ مجموعة من المعارف والمهارات والكفاءات والسمات المطلوبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، والتي تضمنتها أداة هذه الدراسة.

-يقصد **بالقيادات الأكاديمية** إجرائياً؛ القيادات المنوط بها القيام بتسيير العمل الإداري الجامعي وتطويره حسب اختصاص كل منهم وبما يحقق أهداف الجامعة، ويقصد بهم رؤساء الأقسام ووكلاء الكليات وعمدائها.

-ويقصد **بالبرنامج التدريبي** خطط تدريبية مزمّنة وذات محتوى تدريبي محدد لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية باستخدام أساليب التدريب الحديثة، بهدف اكسابهم الخبرات والمعارف وصل المهارات، وتعديل السلوك، لتحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

خلال العقود القليلة الماضية تلقت الجدارات الوظيفية قدراً كبيراً من الاهتمام من الباحثين والأكاديميين في جميع أنحاء العالم لكونها المحدد الرئيس لأداء الموظف والمنظمة، حيث يعرف قاموس كامبريدج (**Cambridge Advanced Learner**) الجدارة بأنها "القدرة على عمل شيء ما بشكل جيد"، بينما يعرف قاموس كولينز (**Collins Cobuild Advanced Learner's Dictionary**) الجدارة بأنها "امتلاك المؤهلات التي يتطلبها العمل الذي تقوم به" بالإضافة إلى "القدرة" لأداء المهمة وجعلها في متناول اليد. فالجدارة إذاً تتعلق بالأداء المتفوق الذي يؤدي إلى الإنجاز الفعال والأمثل للأهداف التنظيمية، وتتمثل في عوامل النجاح لتحقيق معدلات أداء مميزة، تشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية والسلوكية للفرد والتي تحدد أدائه ونجاحه في وظيفته (**Chouhan & Srivastava, 2014**)، علاوة على القدرة على التفاعل الإيجابي والفعال مع بيئة العمل (**Wassem et al., 2019**)، ويرى (**Murcia et al (2015)**). الجدارات الوظيفية بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والكفايات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس والمرتبطة بالقدرة على توظيف الأساليب التقنية الحديثة في العملية الإدارية والقيادية والتواصل مع الآخرين.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، تم وضع اللبنة الأساسية لإطار عمل الجدارات **Competency Framework** فأصبح جزءاً مقبولاً في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (**Thurab-Nkhosi et al, 2018**)، كما تم دمج إطار الجدارات الوظيفية في نظام الموارد البشرية، والذي ينطوي على قياس جدارات جميع الموظفين والحكم عليها من أجل تحديد خطط التطوير الوظيفي المناسبة وفقاً لأهداف المنظمة، والذي يشير إلى جميع الأساليب المطبقة في المنظمة من أجل؛ (أ) النظر بشكل منهجي في الجدارات الحالية، (ب) تحديد الفجوات بين توصيف الوظائف وتلك الجدارات، (ج) تحليل فجوات التعلم، (د) تحديد الجوانب المهمة لخطة التطوير لتحقيق الهدف والمتمثلة في الجدارات المستقبلية اللازمة لأداء مهام الوظيفة، (هـ) الكشف عن التكرار، و(و) تحقيق الوعي بالجدارات المتاحة لإعداد المهام والمشاريع الجديدة. (**Sanghi, 2016**)

ويعد تطوير الجدارات المطلوبة للعمل، أحد أهم مراحل تخطيط الأداء والذي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المتفق عليها، ورفع مستوى المعايير، وتحسين مستوى الأداء، وربما تغيير السلوك، وتحديد الأولويات، وذلك بهدف ضمان فهم الموظف لكل من الأهداف ومعايير الأداء والجدارات المطلوبة منه (نعساني، 2020)، وصولاً إلى ما يمكن تسميته بميثاق الأداء.

يتبين مما سبق أن الجدارات الوظيفية تتمثل فيما يمتلكه القادة الأكاديميين من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بأداء أدوارهم القيادية والأكاديمية بشكل متميز، وبالدرجة التي تعزز قدرة الجامعات السعودية على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمى، بطريقة تساعد على الاستجابة للمواقف والظروف البيئية المتغيرة.

إن المنهج المستخدم عادة في تحديد الجدارات الوظيفية وإدراجها فيما يمكن أن يطلق عليه ميثاق الأداء الوظيفي، يتمثل عادة في استخدام الإطار العام للجدارات والتي عادة ما تقوم المنظمات بتصميمه في مراحل سابقة خلال مرحلة تخطيط الأداء، والذي يتضمن الرعي والخفاجي (2011) (Idamymoon & Norlena 2014)، الحسيني (2015)، ونعساني (2020)؛ الدافعية للإنجاز والعمل بثقة وحزم، الخبرة والوعي في مجال عمل المنظمة، القدرة على تحديد الفرص وفهم المخاطر وتحديد الأولويات، العمل الجماعي، التواصل الفعال مع الآخرين، التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، تطوير الآخرين وتعزيز قدراتهم، المرونة والقدرة على التكيف الفعال مع العمل في مختلف المواقف، قيادة الأفراد والجماعات وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرجوة، التخطيط والتأكد من توافر الموارد اللازمة لتنفيذ العمل، والقدرة على تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتوليد البدائل وتقييمها، التركيز على الرؤية المشتركة، تمكين العاملين، والإبداع.

وتصنف الجدارات الوظيفية بشكل عام في حزم رئيسة تتمثل في: (نعساني: 2020) (OECD, (Warier, 2014) (Shahyan, 2017), (Otoo & Mishra, 2023) (2018):

- حزمة الجدارات القيادية **Leadership Competencies**: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء، تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية، وتتضمن؛ الجدارات الإشرافية/الإدارية، التفكير برؤية مستقبلية، التوجيه، التنظيم، التخطيط، جدارة التغيير، الالتزام، الشفافية، تحفيز الآخرين، التطوير التنظيمي، صناعة القرارات، إدارة الأداء، المهارات الإشرافية، التركيز على الأهداف، حل المشكلات، العمل بروح الفريق، المهنية.

- حزمة الجدارات الفنية **Technical Competencies**: وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات العملية للموظف، وتتضمن: جدارات التفاوض، التشارك المعرفي، تنوع المهام، الدعم والمساندة، التواصل الفعال، التعاون، القدرة على التحليل، القدرة على التعامل مع البرمجيات، التعامل مع المعلومات، المعرفة بالقوانين، التركيز على النتائج، الرغبة في التطوير والابتكار.

- حزمة الجدارات الشخصية والسلوكية **Behavioral Competencies**: وتشمل المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين داخل المنظمة ومع العملاء ووسائل الإعلام خارج المنشأة وتتضمن؛ الإبداع، المبادرة، التأقلم، التميز، الدراية بالجودة الشاملة، العلاقات العامة، إدارة الذات، الثقة بالذات، المرونة، وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية، الإخلاص في العمل، المبادرة والحماس،

وعلى هذا يتضح أهمية الجدارات الوظيفية التي ينبغي توافرها لدى القيادات الأكاديمية وتعددتها، وتتمثل في مجموعة من السمات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكنهم من تحقيق معدلات أداء متميزة، في المعارف والمهارات والقدرات مثل؛ الجدارات القيادية، والفنية، والسلوكية، وجدارات التوجه نحو الإنجاز والتميز، وجدارات التعامل مع الرؤساء ومع الرؤوسين، والجدارة الأخلاقية وغيرها مما له صلة إيجابية بالأداء التنظيمي، كما ويرتبط مبدأ الجدارة بأهداف المنظمة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير،

المكافآت والحوافز، تقييم الأداء، التعلم التنظيمي)، وتعكس مدى المعرفة بالوظيفة، والقدرة على ضبط النفس، والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية:

أصبحت الجدارات الوظيفية عالية التميز أحد أهم مؤشرات النجاح الوظيفي وأهم مداخل تعزيز قدرات المنظمات الحديثة، وبالتالي لا بد من تحليل المتطلبات الواجب توافرها حتى نصل إلى النتائج المرغوبة، والتي تتمثل **Ramakrishnan (2006)**، ودياب (2021)؛ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، منظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين على مسؤوليات تقييم الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتقييمها وتوجيه أداؤها، نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عملية من عمليات المنظمة، وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات والنتائج، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ونظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، وأليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

ويتبين مما سبق أهمية توافر متطلبات تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بما يؤدي إلى النتائج المرجوة وتطوير الأداء المؤسسي، من خلال توافر بناء استراتيجي متكامل يتضمن نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، هياكل تنظيمية مرنة، وصف كيفية القيام بالأعمال، وصف ما يجب القيام به، الإشارة إلى الكفاءات الفكرية والإدارية والاجتماعية والعاطفية، الإشارة إلى قدرة الفرد على أداء السلوك المناسب ضمن متطلبات الوظيفة ومعايير البيئة التنظيمية.

وقد أشارت العديد من الدراسات **Stallard et al (2017)**، والدباس (2019)، والعمرى وأبوجمعة (2021)، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تدريب وتطوير العاملين والجدارات الوظيفية، وأن هناك أثر للتدريب المبني على الجدارات من خلال عدة أبعاد شملت المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف والاتجاهات، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، وأنه كلما كان التدريب معد ومنفذ بطريقة منظمة وسليمة يمكن أن يؤدي إلى تنمية الجدارات الجوهرية، وأن التدريب يعد من الاستراتيجيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لتطوير العاملين وتزويدهم بمهارات ومعارف فنية لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية والاحتياجات المستقبلية.

فالتدريب يتمثل في العملية التي يمكن أن يطور الفرد معلوماته ومعارفه ومهاراته من خلال الحصول على معلومات ومعارف مستحدثة تتواءم مع متطلبات العمل ومع المتغيرات الحديثة والمستقبلية.

ويتضمن البرنامج التدريبي تحديد الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية، تحديد المادة والمحتوى التدريبي ويتضمن كل ما يستخدم في عملية التدريب، اختيار الوسائل التدريبية ويقصد بها الوسائط التي يستخدمها المدرب في عرض موضوعه التدريبي، مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، وإعداد ميزانية التدريب (إبراهيم، 2018).

ويتضح مما سبق أن التدريب كمنشآت ووظيفة يعد من الوظائف الرئيسة للمنظمات المعاصرة، تسعى من خلاله إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وأكسابهم المهارات الفنية والعملية اللازمة لمواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، ويساعدها على البقاء والاستمرارية والتميز، ومن ثم يمكن توظيفه لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من خلال البرنامج التدريبي المقترح.

الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، فقد أجرى **Yunianingsih** (2015) دراسة وصفية تحليلية بهدف تحليل جدارات أعضاء هيئة التدريس في جامعات اندونيسيا للوقوف على فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على جدارات أعضاء هيئة التدريس، وهناك تأثير للجدارة في عملية التعليم، بينما سعت دراسة **Sriekaningsih & Setyadi** (2015) إلى الكشف عن تأثير الجدارات ودوافع العمل والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وعلى أداء عضو هيئة التدريس في جامعة ولاية كاليفورنيا الشرقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج التحليل كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وأن الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير دال على الالتزام الوظيفي، وأن الجدارات لها تأثير دال على أداء عضو هيئة التدريس.

واستهدفت دراسة القربي (2017) التعرف إلى أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. والتعرف على درجة معرفتهم وممارستهم لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة المطبقة على عينة بلغت (45) قائد أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الكفايات التكنولوجية معرفة وممارسة هي ما يتعلق بإرسال واستقبال البريد الإلكتروني وتحميل وتنزيل الملفات، وأقل الكفايات التكنولوجية تتمثل فيما يتعلق ببرنامح البيلشر وملف الإنجاز الإلكتروني.

وسعت دراسة **Elbanawey** (2018) إلى توضيح دور الشخصية المبادرة، واستقلالية الوظيفة، والجدارات الوظيفية كمحددات لإعادة تصميم الوظيفة بين الأكاديميين في جامعة الرقازيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأوضحت النتائج الرئيسة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من الشخصية المبادرة، واستقلالية الوظيفة، والجدارات الوظيفية على إعادة تصميم الوظيفة بين أعضاء هيئة التدريس، وأجرى فيصل (2018) دراسة بهدف الكشف عن أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على جدارات أعضاء الهيئة التدريسية وعلى أدائهم الوظيفي بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الجدارات الجوهرية، والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة **Sobocka-Szczapa** (2019) الإشارة إلى أهم الجدارات الوظيفية للمديرين الذين يتم التعامل معهم في المنظمة كقادة في نفس الوقت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المدير الجيد في المنظمة هو أيضاً قائد جيد، يؤثر على فريق الموظفين الذين يخضعون له، ويوجههم لتحقيق أهداف المنظمة، وأن المديرين هم عنصر أساسي في تحديد جودة رأس المال البشري، وهو أمر مهم بشكل خاص في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة.

واستهدفت دراسة محمد وعباس (2020) تقديم تصور مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عبر استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية بلغ عددهم (22) أستاذ، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح يهتم بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجدارات.

هدفت دراسة **Radwan, et al.** (2020) إلى تحديد مستوى جدارات القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، وكشف الفروق بين الجنسين في كفاءات القيادة الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات. وتوصلت

إلى أن هناك فروق بين الجنسين فيما يتعلق بالجدارات الأكاديمية، وأن القادة الأكاديميين الذكور لديهم الجدارات القيادية أكثر من الإناث.

واستهدفت دراسة العامري (2020) التعرف على كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية للجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (361) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أفراد الدراسة قد جاءت بدرجة (متوسطة)، وهدفت دراسة آل مداوي ومحمد (2020) التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى توافر الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بنسبة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الجدارات القيادية لمتغير الدرجة العلمية.

وهدفت دراسة آل عبود وصقر (2022) التعرف إلى درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة بلغت (192) عضواً، وتوصلت إلى توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطات بدرجة مرتفعة.

واستهدفت دراسة العريفي وآخرون (2022) تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية بالمزاحمية. وتوصلت إلى أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح بعد عرض الدراسات السابقة أن معظمها أكد على أهمية الجدارات الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بالتعليم الجامعي لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهدافه، علاوة على تناول بعض أبعاد الجدارات الوظيفية، ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول بعض متغيراته، وفي منهجيته، وفي أداة البحث، غير أن وجه الاختلاف يكمن في المتغيرات الديموغرافية للبحث الحالي، والهدف العام حيث يستهدف البحث الحالي تقديم قائمة بالجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى تقديم برنامج مقترح لتنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري للبحث الحالي؛ وكذلك تحديد مشكلته وأهدافه وتساؤلاته وفي إعداد الاستبانة، ومناقشة النتائج وصياغة التوصيات والبرنامج المقترح.

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد من أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة البحث، حيث يعتمد على عرض واقع الظاهرة وتحليلها وتفسيرها (Knupfer & Mcleflan, 2008)، كما استخدم البحث أسلوب دلفاي لجولة واحدة، من

خلال عرض البرنامج التدريبي المقترح على (3) من الخبراء والمتخصصين في المجال، و(3) من الخبراء في مجال التدريب، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي أتفق عليها معظم المحكمين.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية المستهدفة من البحث والبالغ عددهم (502)، وتم تطبيق أداة البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث بعد الاستجابة على رابط الاستبانة الإلكتروني (444) كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات البحث

| النسبة | التكرار | الفئات | |
|--------|---------|--------------------------|----------------|
| 36.5 | 162 | أستاذ | الدرجة العلمية |
| 27.7 | 123 | أستاذ مشارك | |
| 35.8 | 159 | أستاذ مساعد | |
| 22.1 | 98 | الملك خالد | الجامعة |
| 17.3 | 77 | الملك عبد العزيز | |
| 24.8 | 110 | الملك سعود | |
| 18.5 | 82 | الإمام عبد الرحمن الفيصل | |
| 17.3 | 77 | تبوك | |
| 24.8 | 110 | عميد | المنصب الإداري |
| 36.5 | 162 | وكيل | |
| 38.7 | 172 | رئيس قسم | |
| 100.0 | 444 | المجموع | |

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبانة تستجيب لمتغيراتها، استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تكونت من ثلاثة أبعاد؛ الأول يشتمل على الجدارات القيادية، ويضم (15) عبارة؛ والبعد الثاني الجدارات الفنية، ويضم (13) عبارة؛ والبعد الثالث الجدارات السلوكية، ويضم (10) عبارات، وتمت الاستجابة على عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (**Likert Scale**) لتصحيح أدوات البحث، بإعطاء كل عبارة من عبارته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً=5، مرتفعة=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1).

الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال بلغ عددهم (11) محكم من جامعة الملك خالد، جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة جازان، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، وجامعة المنصورة،

حيث طلب منهم إبداء الرأي حول صياغة العبارات، ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تندرج تحته، ووضوح العبارة، كما تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على (3) من الخبراء والمتخصصين في المجال، و(3) من الخبراء في مجال التدريب، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي أتفق عليها معظم المحكمين.

الصدق البنائي للأداة:

طبقت الأداة على عينة استطلاعية من خارج أفراد البحث تكونت من (30) عضواً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبعد حساب معامل الارتباط تبين أن القيم الارتباطية بين كل عبارة والبعد والدرجة الكلية للبعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات ارتباط عبارات الاستبانة مع الأداة ككل ما بين (0.38- 0.77)، ومع البعد (0.40-0.86)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، كما تم استخراج معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية للأداة

| الجدارات القيادية | الجدارات الفنية | الجدارات السلوكية | الجدارات الوظيفية |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| 1 | | | |
| .681** | 1 | | |
| .829** | .769** | 1 | |
| .932** | .879** | .935** | 1 |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من

صدق البناء.

ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات أداة البحث، فقد تم التحقق بحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأبعاد والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا البحث.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأبعاد والدرجة الكلية

| البعد | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|-----------------------|--------------|-----------------|
| الجدارات القيادية | 0.86 | 0.71 |
| الجدارات الفنية | 0.83 | 0.79 |
| الجدارات السلوكية | 0.85 | 0.80 |
| الجدارات الوظيفية ككل | 0.89 | 0.85 |

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق هدف البحث الرئيس والإجابة عن أسئلته وتحليل بياناته تم استخدام الأساليب المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج النتائج بناءً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، للأداة ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها، وتحليل التباين أحادي الاتجاه: **One -Way Analysis of Variance**، بهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث.

معييار الحكم:

وللحكم على دلالة المتوسطات تم تحديد المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد الفئات = 5 - 1 = 5 / 4 = 0.8، ويضاف إلى نهاية كل فئة على التالي: من 1.0 إلى أقل من 1.8 = منخفضة جداً، ومن 1.8 إلى أقل من 2.6 = منخفضة، ومن 2.6 إلى أقل من 3.4 = متوسطة، ومن 3.4 إلى أقل من 4.2 = مرتفعة، ومن 4.2 إلى أقل من 5.0 = مرتفعة جداً.

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

تم عرض وتحليل نتائج البحث الميدانية وفقاً لتساؤلاته، ووفقاً لمحاور أداة البحث والأساليب الإحصائية على النحو التالي: -أولاً: عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام أداة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث ككل في كل بعد من أبعاد البحث.

-ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام تحليل التباين، على أبعاد البحث ووفقاً لمتغيراتها.

نتائج السؤال الأول: ما الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب

الأبعاد

| الرتبة | الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--------|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 3 | الجدارات السلوكية | 4.76 | .341 | مرتفعة |
| 2 | 1 | الجدارات القيادية | 4.75 | .331 | مرتفعة |
| 3 | 2 | الجدارات الفنية | 4.72 | .381 | مرتفعة |
| | | المتوسط الحسابي العام | 4.75 | .315 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية، تراوحت ما بين (4.72-4.76)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم (4.75)، وانحراف معياري (0.315) حيث جاء مجال الجدارات السلوكية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.76)، وانحراف معياري (0.341) بينما جاء مجال الجدارات الفنية في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري (0.381)،

وانحراف معياري، مما يشير إلى اتفاق عينة البحث على الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لتطوير الأداء الإداري بها، في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وحسب كل بعد

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| أولاً: الجدارات القيادية | | | | | |
| 1 | 2 | ربط أولويات العمل في (القسم/ الكلية) بأهداف الجامعة الاستراتيجية. | 4.85 | .379 | مرتفع |
| 2 | 1 | صياغة رؤية واضحة لمستقبل الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة. | 4.84 | .406 | مرتفع |
| 3 | 3 | إيجاد بيئة عمل محفزة للمبادرات الإبداعية لتحقيق مستويات عليا في الأداء. | 4.82 | .434 | مرتفع |
| 4 | 5 | فهم احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها وفق الامكانيات المتاحة. | 4.80 | .466 | مرتفع |
| 5 | 15 | تحديد وتحليل احتياجات (القسم/ الكلية/ الجامعة) من الموارد البشرية | 4.80 | .433 | مرتفع |
| 6 | 9 | تأهيل قادة للمستقبل وفق احتياجات الجامعة. | 4.80 | .490 | مرتفع |
| 7 | 11 | تقبل النقد البناء لأساليب العمل وطرائقه. | 4.78 | .476 | مرتفع |
| 8 | 4 | قيادة مبادرات التطوير المتسقة مع رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. | 4.77 | .436 | مرتفع |
| 9 | 13 | وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر والتعامل معها | 4.77 | .479 | مرتفع |
| 10 | 14 | وجود رؤية واضحة للتنمية الذاتية للقادة وللرؤوسين | 4.74 | .497 | مرتفع |
| 11 | 10 | إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير | 4.73 | .503 | مرتفع |
| 12 | 12 | الاستجابة السريعة لاستثمار الفرص المتاحة | 4.72 | .507 | مرتفع |
| 13 | 6 | المشاركة في عقد تحالفات علمية مع جامعات دولية رائدة | 4.69 | .556 | مرتفع |
| 14 | 8 | تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين لأداء أعمالهم. | 4.67 | .551 | مرتفع |
| 15 | 7 | المشاركة في وضع سياسات فاعلة لجذب الطلاب الدوليين. | 4.55 | .701 | مرتفع |
| المتوسط الحسابي لبعده الجدارات القيادية | | | | | |
| ثانياً: الجدارات الفنية | | | | | |
| 1 | 19 | تشجيع النمو المهني المستمر لدى المرؤوسين. | 4.77 | .481 | مرتفع |
| 2 | 17 | الإلمام باللوائح والتعليمات المنظمة والموارد بالجامعة | 4.76 | .444 | مرتفع |

| | | | | | |
|---------------------------|------|------|--|----|----|
| مرتفع | 4.59 | 4.76 | استثمار الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطوير الوضع الراهن (القسم / الكلية/ الجامعة). | 22 | 3 |
| مرتفع | 4.70 | 4.74 | الإمام بالهيكل التنظيمي للأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة | 16 | 4 |
| مرتفع | 5.01 | 4.73 | وضع حلول إبداعية للمشكلات التعليمية والأكاديمية | 20 | 5 |
| مرتفع | 5.01 | 4.73 | تطوير الإجراءات الفعالة للانضباط والشكاوى والتظلمات. | 23 | 6 |
| مرتفع | 4.87 | 4.73 | سرعة الاستجابة للتكيف مع المتغيرات العالمية من خلال تحديث البرامج الأكاديمية. | 24 | 7 |
| مرتفع | 5.20 | 4.72 | تعزيز الرقابة والتقييم الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين. | 21 | 8 |
| مرتفع | 4.97 | 4.71 | سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين واهتماماتهم | 27 | 9 |
| مرتفع | 4.97 | 4.71 | التعامل مع متطلبات التحول الرقمي اللازمة لأداء مهامه الإدارية والأكاديمية | 28 | 10 |
| مرتفع | 5.70 | 4.68 | ملم بالمشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه الجامعة. | 25 | 11 |
| مرتفع | 6.08 | 4.67 | تحقيق جودة العمل الجامعي وفق معايير التصنيفات العالمية. | 18 | 12 |
| مرتفع | 5.68 | 4.65 | المشاركة في تحديث سياسات استقطاب الموارد البشرية ذات القيمة المضافة. | 26 | 13 |
| مرتفع | 3.81 | 4.72 | المتوسط الحسابي لبعد الجدارات الفنية | | |
| ثالثاً: الجدارات السلوكية | | | | | |
| مرتفع | 3.32 | 4.87 | القدرة على العمل بروح الفريق | 29 | 1 |
| مرتفع | 3.97 | 4.80 | القدرة على التواصل الفعال مع الرؤوسين | 30 | 2 |
| مرتفع | 4.12 | 4.78 | الوعي بالمستجدات ذات العلاقة في مجال عمله | 37 | 3 |
| مرتفع | 4.55 | 4.77 | القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتنوعة والمتغيرة. | 32 | 4 |
| مرتفع | 4.36 | 4.77 | الثبات الانفعالي عند حدوث الأزمات أو المشكلات أثناء العمل | 34 | 5 |
| مرتفع | 4.62 | 4.75 | المرونة في التعامل مع الأطراف المستفيدة. | 36 | 6 |
| مرتفع | 4.92 | 4.75 | القدرة على بناء علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة | 38 | 7 |
| مرتفع | 4.82 | 4.74 | القدرة على توجيه جهود الرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة | 31 | 8 |
| مرتفع | 4.55 | 4.74 | القدرة على الإقناع والتأثير على الرؤوسين. | 33 | 9 |
| مرتفع | 6.23 | 4.66 | التعبير بدون مبالغة عن التمكن والثقة بالنفس. | 35 | 10 |
| مرتفع | 3.41 | 4.76 | المتوسط الحسابي لبعد الجدارات السلوكية | | |

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الجدارات القيادية تراوحت ما بين (4.55-4.85)، حيث جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "ربط أولويات العمل في (القسم/ الكلية) بأهداف الجامعة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.85)، وانحراف معياري (0.379)، بينما جاءت العبارة رقم (7) ونصها "المشاركة في وضع سياسات فاعلة لجذب

الطلاب الدوليين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.55)، وانحراف معياري (0.701)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعده الجدارات القيادية بلغ (4.75)، وانحراف معياري (0.331)، مما يدل على أن تقديرات أفراد البحث للجدارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية هذه الجدارات في تمكينهم من ربط أهداف الأقسام العلمية والكلية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، ودعم المبادرات الإبداعية، وتحديد احتياجات المستفيدين وتحليلها، وإحداث التغيير المنشود، واقتناص الفرص في البيئة الداخلية والخارجية، وتفعيل دور الأقسام والكليات في عقد تحالفات استراتيجية لدعم العملية التعليمية والبحثية وتأهيل قادة للمستقبل وفق احتياجات الجامعة، وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (Yunianingsih (2015)، ودراسة (Sobocka-Szczapa, (2019)، ودراسة العامري (2020)، ودراسة آل عبود وصقر (2022)، ودراسة العريفي وآخرون (2022)، وتختلف عن نتائج دراسة الشهري (2019)، ودراسة آل مداوي ومحمد (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لبعده الجدارات الفنية تراوحت ما بين (4.65-4.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تشجيع النمو المهني المستمر لدى المرؤوسين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.77)، وانحراف معياري (0.481)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "المشاركة في تحديث سياسات استقطاب الموارد البشرية ذات القيمة المضافة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.65)، وانحراف معياري (0.468)، مما يدل على أن تقديرات أفراد البحث للجدارات الفنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية هذه الجدارات لمتابعة المستجدات في اللوائح والأنظمة، واستثمار الإمكانيات المتاحة لتطوير الواقع، وتحديث الخدمات التعليمية والأكاديمية للبرامج، والتكيف مع المتغيرات العالمية، وتوظيف وسائل التقنية في العمليات الإدارية والأكاديمية، وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (Yunianingsih (2015) ودراسة القرني (2017)، وتختلف عن نتائج دراسة الشهري (2019)، ودراسة آل مداوي ومحمد (2020)، ودراسة العامري (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لبعده الجدارات السلوكية تراوحت ما بين لبعده الجدارات الفنية ما بين (4.66-4.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "القدرة على العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.87)، وانحراف معياري (0.332)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "التعبير بدون مبالغة عن التمكن والثقة بالنفس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.66)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده الجدارات السلوكية (4.76)، وانحراف معياري (0.623)، مما يدل على أن تقديرات أفراد البحث للجدارات السلوكية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراكهم لأهميتها في بناء فرق العمل، والتواصل الفعال مع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية والأكاديمية، والقدرة على الحوار البناء مع المرؤوسين، وإظهار التمكن والثقة للأطراف المستفيدة من خدمات القسم والكلية، وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (Elbanawey (2018)، وتختلف عن نتائج دراسة الشهري (2019)، ودراسة العامري (2020)، ودراسة آل مداوي ومحمد (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، والجامعة، والمنصب الإداري؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم حسب متغيرات الدرجة العلمية، والجامعة، والمنصب الإداري، والجدول (6) يوضح ذلك.

أولاً: الدرجة العلمية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم حسب متغير الدرجة العلمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئات | |
|-------------------|-----------------|-------|-------------|-------------------|
| .348 | 4.73 | 162 | أستاذ | الجدارات القيادية |
| .329 | 4.77 | 123 | أستاذ مشارك | |
| .316 | 4.77 | 159 | أستاذ مساعد | |
| .331 | 4.75 | 444 | المجموع | |
| .365 | 4.75 | 162 | أستاذ | الجدارات الفنية |
| .450 | 4.68 | 123 | أستاذ مشارك | |
| .337 | 4.72 | 159 | أستاذ مساعد | |
| .381 | 4.72 | 444 | المجموع | |
| .355 | 4.74 | 162 | أستاذ | الجدارات السلوكية |
| .330 | 4.76 | 123 | أستاذ مشارك | |
| .335 | 4.79 | 159 | أستاذ مساعد | |
| .341 | 4.76 | 444 | المجموع | |
| .327 | 4.74 | 162 | أستاذ | الجدارات الوظيفية |
| .327 | 4.74 | 123 | أستاذ مشارك | |
| .294 | 4.76 | 159 | أستاذ مساعد | |
| .315 | 4.75 | 444 | المجموع | |

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (7).

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| .580 | .545 | .060 | 2 | .120 | بين المجموعات | الجدارات القيادية |
| | | .110 | 441 | 48.473 | داخل المجموعات | |

| | | | | | | |
|------|-------|------|-----|--------|----------------|-------------------|
| | | | 443 | 48.592 | الكلي | |
| .349 | 1.056 | .153 | 2 | .307 | بين المجموعات | الجدارات الفنية |
| | | .145 | 441 | 64.008 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 64.315 | الكلي | |
| .443 | .816 | .095 | 2 | .190 | بين المجموعات | الجدارات السلوكية |
| | | .116 | 441 | 51.350 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 51.541 | الكلي | |
| .816 | .203 | .020 | 2 | .040 | بين المجموعات | الجدارات الوظيفية |
| | | .100 | 441 | 43.945 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 43.985 | الكلي | |

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الدرجة العلمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل، مما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث على الجدارات الوظيفية بأبعاد القيادة والفنية والسلوكية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على اختلاف درجاتهم العلمية سواء أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد. وتتفق نتائج البحث مع دراسة آل مداوي ومحمد (2020) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة ترجع إلى المؤهل العلمي والدرجة العلمية، بينما تختلف مع نتائج دراسة **Radwan, et al. (2020)**. والتي أشارت إلى وجود فروق ترجع للدرجة العلمية.

ثانياً: متغير الجامعة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم

حسب متغير الجامعة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئات | |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------------|-------------------|
| .365 | 4.74 | 98 | الملك خالد | الجدارات القيادية |
| .296 | 4.79 | 77 | الملك عبد العزيز | |
| .319 | 4.78 | 110 | الملك سعود | |
| .328 | 4.72 | 82 | الإمام عبد الرحمن الفيصل | |
| .342 | 4.74 | 77 | تبوك | |
| .331 | 4.75 | 444 | المجموع | |
| .389 | 4.71 | 98 | الملك خالد | الجدارات الفنية |
| .361 | 4.73 | 77 | الملك عبد العزيز | |
| .428 | 4.72 | 110 | الملك سعود | |

| | | | | |
|------|------|-----|--------------------------|-------------------|
| .384 | 4.71 | 82 | الإمام عبد الرحمن الفيصل | |
| .319 | 4.75 | 77 | تبوك | |
| .381 | 4.72 | 444 | المجموع | |
| .345 | 4.75 | 98 | الملك خالد | الجدارات السلوكية |
| .329 | 4.79 | 77 | الملك عبد العزيز | |
| .351 | 4.74 | 110 | الملك سعود | |
| .332 | 4.79 | 82 | الإمام عبد الرحمن الفيصل | |
| .351 | 4.76 | 77 | تبوك | |
| .341 | 4.76 | 444 | المجموع | |
| .326 | 4.73 | 98 | الملك خالد | الجدارات الوظيفية |
| .303 | 4.77 | 77 | الملك عبد العزيز | |
| .320 | 4.75 | 110 | الملك سعود | |
| .322 | 4.73 | 82 | الإمام عبد الرحمن الفيصل | |
| .306 | 4.75 | 77 | تبوك | |
| .315 | 4.75 | 444 | المجموع | |

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغير الجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (9).

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| .597 | .694 | .076 | 4 | .305 | بين المجموعات | الجدارات القيادية |
| | | .110 | 439 | 48.287 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 48.592 | الكلية | |
| .970 | .134 | .020 | 4 | .079 | بين المجموعات | الجدارات الفنية |
| | | .146 | 439 | 64.236 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 64.315 | الكلية | |
| .896 | .272 | .032 | 4 | .127 | بين المجموعات | الجدارات السلوكية |
| | | .117 | 439 | 51.413 | داخل المجموعات | |

| | | | | | | |
|------|------|------|-----|--------|----------------|-------------------|
| | | | 443 | 51.541 | الكلية | |
| .944 | .190 | .019 | 4 | .076 | بين المجموعات | الجدارات الوظيفية |
| | | .100 | 439 | 43.909 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 43.985 | الكلية | |

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجامعة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، مما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث على أهمية الجدارات الوظيفية بأبعادها القيادية والفنية والسلوكية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه وتقارب المهام الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

ثالثاً: المنصب الإداري

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم

حسب متغير المنصب الإداري

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئات | |
|-------------------|-----------------|-------|----------|-------------------|
| .352 | 4.74 | 110 | عميد | الجدارات القيادية |
| .332 | 4.76 | 162 | وكيل | |
| .319 | 4.76 | 172 | رئيس قسم | |
| .331 | 4.75 | 444 | المجموع | |
| .354 | 4.74 | 110 | عميد | الجدارات الفنية |
| .368 | 4.75 | 162 | وكيل | |
| .407 | 4.68 | 172 | رئيس قسم | |
| .381 | 4.72 | 444 | المجموع | |
| .372 | 4.75 | 110 | عميد | الجدارات السلوكية |
| .310 | 4.80 | 162 | وكيل | |
| .347 | 4.73 | 172 | رئيس قسم | |
| .341 | 4.76 | 444 | المجموع | |
| .332 | 4.74 | 110 | عميد | الجدارات الوظيفية |
| .306 | 4.77 | 162 | وكيل | |
| .313 | 4.73 | 172 | رئيس قسم | |
| .315 | 4.75 | 444 | المجموع | |

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغير المنصب الإداري، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (11).

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي لأثر المنصب الإداري على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| .886 | .121 | .013 | 2 | .027 | بين المجموعات | الجدارات القيادية |
| | | .110 | 441 | 48.566 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 48.592 | الكلية | |
| .253 | 1.378 | .200 | 2 | .399 | بين المجموعات | الجدارات الفنية |
| | | .145 | 441 | 63.915 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 64.315 | الكلية | |
| .150 | 1.907 | .221 | 2 | .442 | بين المجموعات | الجدارات السلوكية |
| | | .116 | 441 | 51.099 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 51.541 | الكلية | |
| .533 | .631 | .063 | 2 | .125 | بين المجموعات | الجدارات الوظيفية |
| | | .099 | 441 | 43.860 | داخل المجموعات | |
| | | | 443 | 43.985 | الكلية | |

يبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المنصب الإداري في جميع المجالات وفي الأداة ككل، مما يشير إلى اتفاق أفراد البحث على أهمية الجدارات الوظيفية بأبعادها القيادية والفنية والسلوكية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تكامل أدوار القيادات الأكاديمية على مستوى الكلية باعتبارها المعنية بتنفيذ سياسات الجامعة، وتتفق نتائج البحث دراسة آل مداوي ومحمد (2020) مع والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة ترجع إلى المنصب القيادي، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Radwan et al. (2020) والتي أشارت إلى وجود فروق ترجع للمنصب القيادي.

نتائج البحث:

في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية:

1- اتفاق عينة البحث على الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، وقدم البحث قائمة مقترحة للجدارات الوظيفية يتم استعراضها كما يلي:

قائمة الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية:

| الجدارات | البعد |
|---|-------------------|
| ربط أولويات العمل في (القسم/ الكلية) بأهداف الجامعة الاستراتيجية. | الجدارات القيادية |
| صياغة رؤية واضحة لمستقبل الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة. | |

| الجدارات | البعد |
|--|-----------------|
| إيجاد بيئة عمل محفزة للمبادرات الإبداعية لتحقيق مستويات عليا في الأداء. | |
| فهم احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها وفق الامكانيات المتاحة. | |
| تأهيل قادة للمستقبل وفق احتياجات الجامعة. | |
| تحديد وتحليل احتياجات (القسم/ الكلية/ الجامعة) من الموارد البشرية | |
| تقبل النقد البناء لأساليب العمل وطرائقه. | |
| قيادة مبادرات التطوير المتسقة مع رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. | |
| وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر والتعامل معها | |
| وجود رؤية واضحة للتنمية الذاتية للقيادة وللمرؤوسين | |
| إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير | |
| الاستجابة السريعة لاستثمار الفرص المتاحة | |
| المشاركة في عقد تحالفات علمية مع جامعات دولية رائدة | |
| تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين لأداء أعمالهم. | |
| المشاركة في وضع سياسات فاعلة لجذ الطلاب الدوليين. | |
| الجدارات القيادية | |
| تشجيع النمو المهني المستمر لدى المرؤوسين. | الجدارات الفنية |
| الإلمام باللوائح والتعليمات المنظمة والموارد بالجامعة | |
| استثمار الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطوير الوضع الراهن (القسم / الكلية/ الجامعة). | |
| الإلمام بالهيكل التنظيمي للأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة | |
| وضع حلول إبداعية للمشكلات التعليمية والأكاديمية | |
| تطوير الإجراءات الفعالة للانضباط والشكاوى والتظلمات. | |
| سرعة الاستجابة للتكيف مع المتغيرات العالمية من خلال تحديث البرامج الأكاديمية. | |
| تعزيز الرقابة والتقييم الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين. | |
| سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين واهتماماتهم | |
| التعامل مع متطلبات التحول الرقمي اللازمة لأداء مهامه الإدارية والأكاديمية | |
| ملم بالمشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه الجامعة. | |
| تحقيق جودة العمل الجامعي وفق معايير التصنيفات العالمية. | |
| المشاركة في تحديث سياسات استقطاب الموارد البشرية ذات القيمة المضافة. | |
| القدرة على العمل بروح الفريق | |
| القدرة على التواصل الفعال مع المرؤوسين | |
| الوعي بالمستجدات ذات العلاقة في مجال عمله | |

| الجدارات | البعد |
|--|-------|
| القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتنوعة والمتغيرة. | |
| الثبات الانفعالي عند حدوث الأزمات أو المشكلات أثناء العمل | |
| المرونة في التعامل مع الأطراف المستفيدة. | |
| القدرة على بناء علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة | |
| القدرة على توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة | |
| القدرة على الإقناع والتأثير على المرؤوسين. | |
| التعبير بدون مبالغة عن التمكن والثقة بالنفس. | |

2- توصلت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متغيرات البحث (الدرجة العلمية-الجامعة-المنصب الإداري-الخبرة).

3- قدم البحث برنامجاً تدريبياً مقترحاً لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، وهو ما يعد الإجابة على السؤال البحثي الثالث من أسئلة البحث، يتم استعراضه كما يلي:

البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

(التدريب القائم على الجدارات)

تعد تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من العوامل الهامة لنجاحها، فقد أصبح التدريب خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، وأن برامج التدريب على المهارات القيادية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مما يتطلب أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من التأهيل والكفاءة، ومن هنا تبرز أهمية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

الأسس الفلسفية للبرنامج:

- التطبيقية: اكتساب المهارات والمعارف وتغيير القناعات يتحقق من خلال الممارسات التطبيقية العملية والفعالية.
- الوظيفية: التركيز على إبراز القيمة الوظيفية والفعالية للجدارات والمهارات موضع التدريب.
- الشمولية: مراعاة التوازن بين الجوانب المعرفية والأدائية التي تتلقاها القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- المعاصرة: الأخذ بالتوجهات الإدارية المعاصرة وخاصة ما يتعلق بتطبيق مدخل الجدارات الوظيفية.

أهداف البرنامج التدريبي:

تم تحديد الهدف العام من البرنامج في تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، من خلال التعرف على أساسيات ومقومات الجدارات الوظيفية، والتعرف على مفاهيم التدريب المبني على الجدارات، وعناصر الجدارات الوظيفية، والتدريب على آلية الاستفادة منها، كما تمت صياغة أهداف لكل جلسة من جلسات البرنامج التدريبي المقترح.

- الفئة المستهدفة: القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

- مدة البرنامج: أربعة أيام تدريبية متضمنة (11) جلسة تدريبية.

- إعداد جلسات البرنامج التدريبي: تم إعداد جلسات البرنامج التدريبي من خلال إطار عام يشمل؛ الأهداف الإجرائية، أساليب التدريب، قواعد المشاركة التدريبية، الوسائل والأنشطة، التدريبات، والتطبيقات وورش العمل.

- المحاور التدريبية: تم تقسيم المحاور التدريبية للبرنامج على النحو التالي:

| الجلسة | الهدف | المحتوى | أساليب التدريب | الزمن |
|---|---|--|--|-------|
| اليوم الأول: الجلسة الأولى منهج التدريب القائم على الجدارات | تعريف المشاركين بالتدريب المبني على الجدارات ونماذجه | مفاهيم التدريب المبني على الجدارات النماذج الأساسية للتدريب المبني على الجدارات. مميزات وعيوب التدريب المبني على الجدارات. أدوات وعناصر التقييم والاختبارات ربط أهداف التدريب بالجدارات المستهدفة. استخدام منهج التدريب المبني على الجدارات في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية. | المحاضرة التفاعلية، ورش العمل العروض التقديمية، | 1.30 |
| اليوم الأول: الجلسة الثانية الجدارات الوظيفية والكفايات | التعريف بمفهوم الجدارات الوظيفية والكفايات وخصائصها ومعاييرها | مفهوم الجدارة والكفاءة وأهميتها خصائص الجدارات الوظيفية أنواع الجدارات الوظيفية معايير الجدارات الوظيفية القيادات الأكاديمية ودورها في اكتشاف الموارد البشرية حزم الجدارات الوظيفية | المحاضرة التفاعلية، ورش العمل العروض التقديمية | 1.30 |
| اليوم الأول: الجلسة الثالثة تصميم نماذج الجدارات الوظيفية | التعرف على نماذج تصميم الجدارات الوظيفية، واستراتيجياتها وتحدياتها | نماذج الجدارات الوظيفية والكفاءة نموذج الجدارة الشامل للوظائف القيادية طرق الحصول على برامج الجدارات الوظيفية تطبيقات الجدارات الوظيفية استراتيجيات الجدارات الوظيفية أنواع الجدارات الوظيفية وأنواع المناصب اختيار الموظف المناسب للمكان المناسب | المحاضرة التفاعلية، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. | 1.30 |
| اليوم الثاني: الجلسة الأولى: العلاقات الأساسية بين وصف الوظائف | تعريف المشاركين بكيفية إعداد الوصف الوظيفي، ونماذج الجدارات الوظيفية | الوصف الوظيفي والجدارات الملائمة للوظيفة مثلث اختيارات الجدارات الوظيفية. العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء مستلزمات ومتطلبات تحقيق الجدارات الوظيفية. استخدام نماذج الجدارات الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الموظفين | المحاضرة التفاعلية، المناقشة، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. | 1.30 |

| والجدارات للتوظيف. | القيادات ودورها في اكتشاف الموارد البشرية ذوي الكفاءات والجدارات | | |
|--|---|---|---|
| اليوم الثاني: الجلسة الثانية: نظم وظائف الموارد البشرية المبينة على الجدارة | تعريف المشاركين بنظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية المبينة على الجدارة | مفهوم وأهمية نظم وظائف الموارد البشرية خطوات تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية عملية تقييم الجدارة الوظيفية مستقبل إدارة الموارد البشرية المبينة على الجدارات الجدارة والمنصب | 1.30 المحاضرة التفاعلية، ورش العمل العروض، تمثيل الأدوار. |
| اليوم الثاني: الجلسة الثالثة: الاختيار والتوظيف المبنى على الجدارات الوظيفية | التعريف بالاختيار والتوظيف المبنى على الكفاءات والجدارات الوظيفية | مصنوفة الكفاءات والجدارات الوظيفية تصميم مصنوفة الكفاءات والجدارات الوظيفية المقابلات الشخصية المبينة على الجدارات الاختبارات العلمية والعملية المبينة على الجدارات اختبارات الذكاء منظومة الاختيار والتوظيف الخطوات العلمية للاختيار والتوظيف | 1.30 المحاضرة التفاعلية، العصف الذهني، ورش العمل العروض، تمثيل الأدوار. |
| اليوم الثالث: الجلسة الأولى: عملية التفويض: | تعريف المشاركين بمفهوم التفويض، وأساليبه، وعوائقه | التخطيط للتفويض التفويض كوسيلة للتوجيه والتدريب اختيار الأساليب في التفويض. عوائق التفويض. كيفية تطبيق إجراءات التفويض. تقييم الحاجة للتدريب خلال العملية التفويضية. الإعداد والتحفيز للتدريب والتوجيه. | 1.30 المحاضرة التفاعلية، النماذج والأمثلة، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. |
| اليوم الثالث: الجلسة الثانية التمكين الوظيفي .. الأسس والمطلوبات | التعرف على مفهوم التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ونماذجه، ومتطلباته ومعوقاته | مفهوم التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. نماذج التمكين الوظيفي أهمية التمكين الوظيفي للأفراد والمنظمات. الأسس الداعمة لنجاح التمكين الوظيفي. التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي الفرق بين التمكين الوظيفي والتسكين الوظيفي. متطلبات التمكين الوظيفي الناجح. معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية | 1.30 المحاضرة التفاعلية، المناقشة، النماذج والأمثلة، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. |
| اليوم الثالث: الجلسة الثالثة: | تنمية معارف ومهارات | خصائص الفريق المنتج. مقومات بناء فريق العمل. | 1.30 المحاضرة التفاعلية، |

| | | | | |
|------|--|---|--|--|
| | النماذج والأمثلة، العصف الذهني، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. | محفزات فريق العمل وكيفية تنمية روح الفريق. معوقات فريق العمل الداخلية. كيفية إدارة فرق العمل المنتجة. أساليب اتخاذ القرارات بين الفرد والمجموعة. إدارة ومواجهة النزاع والصراعات بين أعضاء فرق العمل. مفهوم الصراع التنظيمي. | المشاركين في بناء وإدارة فرق العمل القادرة على تحقيق الجدارات الوظيفية وتطوير الأداء | فنون ومهارات بناء فريق العمل لتحقيق الجدارات الوظيفية |
| 1.30 | المحاضرة التفاعلية، النماذج والأمثلة، العصف الذهني، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. | المنهج القيادي الذي يمنح المنظمات قوتها التنافسية القيادات ودورها في اكتشاف الموارد البشرية ذوي الكفاءات والجدارات استراتيجيات مواجهة التحديات المستقبلية تعبئة موارد المنظمة لأداء المهام ثقافة المنظمات كيف نشخصها وكيف نغيرها؟ مراحل تطور ثقافة المنظمة العلاقة بين نمط ثقافة المنظمة ومهارات المدير تطوير الأداء المؤسسي Kaizen | تعريف المشاركين بنمط القيادة الفعال في زمن التغيرات وتزويدهم بمفاتيح القيادة الإدارية، والتهيئة للاستجابة للمتغيرات البيئية | اليوم الرابع: الجلسة الأولى: قيادة التغيير المسؤولية الرئيسية للقادة الإداريين في المنظمات المعاصرة |
| 1.30 | المحاضرة التفاعلية، المناقشة، النماذج والأمثلة، العصف الذهني، ورش العمل العروض التقديمية، تمثيل الأدوار. | أدوات تقييم وقياس منهج التدريب المبني على الجدارات نظام قياس الأداء المتوازن (BSC) وعلاقته بالجدارات الوظيفية تجارب تطبيقية لمؤسسات تعليمية طبقت بطاقة قياس الأداء تطبيقات عملية لتصميم وتنفيذ التدريب من خلال منهج الجدارات عرض لممارسات عالمية وعربية المقارنة المعيارية (Benchmarking) ودورها في الجدارات الوظيفية نماذج تطبيق المقارنة المرجعية تقييم الجدارات للتحكم في المتغيرات. | تعريف المشاركين بكيفية تقييم التدريب بناءً على منهج الجدارة، وكيفية استخدام نظام قياس الأداء المتوازن في وضع منهج الإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق، | اليوم الرابع: الجلسة الثانية تقييم التدريب بناءً على منهج الجدارة وتطبيقات عملية |

التوصيات:

- إنشاء وحدة تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تضطلع بإعداد وتصميم برامج لتطوير القيادات الأكاديمية، كما تتعلق
بترشيح واختيار وتكليف القيادات، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافرها للمتقدمين للوظائف القيادية بالجامعات
السعودية بالملكة العربية السعودية.

- إعداد إطار عام للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية والعمل على تطويرها.

- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار وتكليف القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية المبنية على الجدارات الوظيفية لدى منسوبي الجامعات السعودية، من خلال اللقاءات والندوات والمحاضرات لتحفيز منسوبيها على استثمار جداراتهم الوظيفية.

- تضمين تنمية الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية كأحد البرامج التدريبية اللازمة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية والقيادات الوسطى بالجامعات السعودية.

- تطبيق معايير الجدارات الوظيفية في اختيار وتكليف القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية والتخطيط للمسارات الوظيفية بها.

المراجع:

قائمة المراجع بالعربية:

إبراهيم، قتيبة. (2018). أثر استراتيجية التدريب المتمركزة على الجدارات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي (أ نموذج مقترح): دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

أبوزيد، صلاح محمد. (2015) العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس.

إسماعيل، محمد احمد. (2013). دليل الجدارات الوظيفية. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

آل عبود، زياد يحي علي، وصقر، عبد العزيز محمد علي. (2022). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطاتم بن عبد

العزيز، الخرج. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286161>

آل مداوي، عبيد محفوظ محمد، ومحمد منى شعبان عثمان محمد. (2020) الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح، (83)، 163-211. DOI:10.23813/FA/83

6 FA-202009-83D-278

بني عامر، قتيبة. (2017). دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الحسيني، عزة أحمد محمد (يونيو 2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(5).

الدباس، غزل. (2019). أثر التدريب المبني على الجدارات في تحقيق كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة طلال أبو غزالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة.

دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد. (2021). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 43(3). 251-277. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1191930>

الزعيبي، هيثم محمد موسي والخفاجي، نعمة عباس خضير (2011). تحليل أثر وعي المديرين بعدم التأكد البيئي على استثمار الجدارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الكهريائيات في الأردن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 35(3).

السبيعي، عبید بن عبد الله بن بختیر (1430هـ) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

سلامي، فتحية. (2014). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر.

الشهري، عثمان عمر. (2016). المهارات القيادية السائدة الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشهري، علي بن عبدالله علي آل هشبول. (2019). (مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع106 - 2016 - 235. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/952680>

الصقري، فرتاج فاحس الزوين. (2022). مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 2، ع 1، 123-150. مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1276412> من

العامري، عبدالله بن محمد. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية جامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للتربية، 39 (1)، 9-48. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1237055>

العرفي، دلال بنت عبد الرحمن، البشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2022). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، ع33، 143-198. مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1355555>

العسيري، محمد علي، ومحمد، محمود مصطفى قاسم (2020). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء التوجه نحو إنتاج المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع 4، 161-227. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1123597>

العطين، صفاء إبراهيم، وأبازيد، رياض أحمد. (2021). أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1249806>

عليان، أسماء علي شحادة، والسكارنة، بلال خلف. (2019). أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان. مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/542199> من:

العمرى، وسيم أكرم، وأبو جمعة، محمود حسين. (2021). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1257195> من:

فيصل، محمد. (2018). أثر التدريب على الجدارات في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف. 1(2).

القرني، ظافر بن أحمد مصلح. (2017). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. مجلة التربية، ع173، ج1، 106 - 149. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/865437>

محمد، عبد الناصر محمد رشاد، وعباس، هشام سيد. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، 7(25)، 105-207. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1055660>

المملكة العربية السعودية (2021). الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية (2021-2025).

نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. طبعة مطورة. الرياض، مكتبة جرير. وزارة الموارد البشرية (2023). بنك مبادرات التحول الوطني، تطوير القيادات في الجهات الحكومية. مسترجع من

<https://www.hrsd.gov.sa/ar/knowledge-centre/initiatives/national-transformation-initiatives-bank/543360>

ولد علي، عماد محمود جوهر، والنجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدل للمنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية. Global Journal of Economics

and Business (GJEB), 10(1), 176-189 -189. DOI:

[:https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.12](https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.12)

اليحيوي، صبرية. (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، الأردن، 7(2)، 35-58.

قائمة المراجع الأجنبية:

Abu Zaid, Salah Mohamed. (2015) The relationship between the components of intellectual capital and the improvement of human resource competencies, a field study on the Ministry of Housing and Utilities in Libya. Unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Ain Shams University. (In Arabic).

Aebsapap, Teerasak, Sisan, Boonchan & Tungkunan, Pariyaporn. (2022). Synthesis and Confirmatory Factor Analysis of Components of Functional Competencies of Heads of Departments. *International Journal of Instruction*, 15 (2), 473-486.

Al Abboud, Ziyad Yahya Ali, and Saqr, Abdul Aziz Mohamed Ali. (2022). The necessary competencies to manage the strategic planning operations of the administrative and academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University, (unpublished master's thesis). Prince Sattam bin Abdulaziz University, Al-Kharj. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1286161>

Al Medawi, Abeer Mahfouz Mohamed, & Mohamed, Mona Shaban Othman Mohamed. (2020) Leadership competencies of heads of academic departments, King Khalid University, and their relationship to achieving organizational justice.

- Al-Fath Journal, (83), 163–211. (In Arabic) DOI:10.23813/FA/83/6 FA-202009-83D-278
- Al Yahyawi, Sabria. (2011). Standards of personal quality performance among department heads and methods of enhancing them in Saudi universities, Journal of Educational Sciences, Jordan, 7 (2), 35–58. (In Arabic)
- Al-Amri, Abdullah bin Mohamed. (2020). Future foresight competencies of the academic leaders of King Abdulaziz University and its relationship to their role in activating the strategic directions of King Abdulaziz University. Arab Journal of Education, 39 (1), 9–48. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1237055>
- Alarifi, S. & Abraham, A. (2013). The Effects of Transformational Leadership On Followers' Creativity in Public Sector, 2nd International Conference On Management, Behavioral Sciences and Economics Issues (ICMBSE'2013) March 17–18, 2013, Dubai (UAE).116–123
- Al-Asiri, Mohamed Ali, and Mohamed, Mahmoud Mustafa Qassem (2020). The roles of heads of academic departments in Saudi universities in the light of the trend towards knowledge production. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences, pp. 4, 161–227. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1123597>
- Alghamdi, H. & Algarni. A (2016). Knowledge Management for Supporting Transformation into a Learning Organization. King Abdulaziz University case study. International Multilingual Academic Journal, 2 (1).
- Al-Husseini, Azza Ahmed Mohamed (2015). Leadership Competencies and Improving School Performance in the Arab Republic of Egypt, Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 2 (5).
- Alian, Asmaa Ali Shehdeh, and Al-Sakarna, Bilal Khalaf. (2019). The impact of applying decision support systems on building core competencies: a field study in the Jordanian Ministry of Justice (unpublished master's thesis). Isra Private University, Amman. (In Arabic) Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/542199>

- Allui, Alwiya & Sahni, Jolly (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. 12th International Strategic Management Conference, ISMC, 28–30 October, Antalya, Turkey, Procedia–Social and Behavioral Sciences, 235 (2), 361–371.
- Al-Omari, Wassim Akram, and Abu Jumaa, Mahmoud Hussein. (2021). The impact of human resource management strategy on developing the core competencies of faculty members in private universities in Jordan (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. (In Arabic) Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1257195>
- Al-Otin, Safaa Ibrahim, and Abazid, Riyad Ahmed. (2021). The impact of individual competences on the performance of workers in Jordanian government hospitals, (unpublished master's thesis). Al al-Bayt University, Mafrq. (In Arabic) Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1249806>
- Al-Qarni, Zafer bin Ahmed Musleh. (2017). Technological competencies necessary for academic leaders at Majmaah University in light of the developments of the information and communication revolution. Education Journal. 173 (1), 106–149. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/865437>
- Al-Saqri, Fartaj Fahes Al-Zwain. (2022). The level of creative abilities of heads of special education departments in Saudi universities from the point of view of faculty members. Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, 2, p. 1, 123–150. (In Arabic). Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1276412>
- Al-Shehri, Ali bin Abdullah Ali Al-Hashbul. (2019) The extent of the availability of professional competencies among academic leaders at King Saud University in the light of the strategic vision 2030. Arab studies in education and psychology, 106, 216–235. (In Arabic). Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/952680>
- Al-Shehri, Othman Omar. (2016). The dominant academic leadership skills at Taif University from the faculty members' point of view. Master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

- Al-Subaie, Obaid bin Abdullah bin Buhaiter (1430 AH) The leadership roles of education directors in light of the requirements of change management, PhD thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Saudi Arabia. (In Arabic)
- Al-Zoubi, Haitham Mohamed Musa, and Al-Khafaji, Nima Abbas Khudair. (2011). Analysis of the impact of managers' awareness of environmental uncertainty on the investment of strategic competencies: a field study in the electrical industry in Jordan, Egyptian Journal of Commercial Studies, Faculty of Commerce, Mansoura University, 35 (3) (In Arabic).
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S. and Daverson Andrew Selemani, R. (2014), "The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University", The TQM Journal, 26 (2), 125-142. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Bani Amir, Qutaiba. (2017). The role of core competencies for workers in improving institutional performance at the founding King Abdullah University Hospital. (Unpublished master's thesis), Yarmouk University, Jordan. (In Arabic)
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (2022). Definition of competency from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Cambridge University Press. Retrieved from: <https://dictionary.cambridge.org/spellcheck/english/?q=competency+management>
- Chouhan, Vikram Singh & Srivastava, Sandeep. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — a Literature Survey. Journal of Business and Management, 16(1): 14-22. DOI: 10.9790/487X-16111422 .
- Collins COBUILD Advanced Learner's Dictionary. (2022). Definition of competency. HarperCollins Publishers. Retrieved from: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/competency>
- Dabbas, yarn. (2019). The Impact of Competency-Based Training on Achieving Employee Performance Efficiency: An Empirical Study on Talal Abu-Ghazaleh Organization. Unpublished master's thesis, Faculty of Business, Al-Israa Private University (In Arabic).
- Diab, Ghada Abdel Moneim Abdel Hamid. (2021). The impact of job competency dimensions on institutional performance, an applied study on drug production

- companies. Commercial Research Journal, Faculty of Commerce, Zagazig University, 43 (3). 251-277. (In Arabic) Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1191930>
- Elbanawey, Maha (2018). Proactive Personality, Job Antinomy and Career Is Competencies as Antecedents of Job Crafting among Academicians in Zagazig University. Faculty of Commerce, Menoufia University, Scientific Journal of Commercial Research,5(3).
- Elbaz, Freema (2018). Teacher thinking: A study of practical knowledge. Routledge. DOI: 10.4324/9780429454615
- Faisal and Mohamed. (2018). The effect of training on competencies in developing the abilities of faculty members and academic leaders at the University of Tabuk and its relationship to their job performance. Journal of the Faculty of Education, Beni Suf University,2(1).
- Fathima, M. F. (2016). "Competency mapping an overview". Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 2(11),752-755. Retrieved from: <http://www.onlinejournal.in>.
- Ibrahim, Qutiba. (2018). The impact of the training strategy centered on organizational competencies on the effectiveness of institutional performance (a proposed model): an applied study on companies listed within the Damascus Stock Exchange. Unpublished PhD thesis, Faculty of Economics, Damascus University. (In Arabic)
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance (a case study of Malakand Private School). International Letters of Social and Humanistic Sciences, 52, 95-103.
- Idamymoon, Ibrahim & Norlena, Hasnan (2014). Development and Application of Competency Model in Manufacturing Operations: An Overview, ICTOM 04, 4th International Conference on Technology and Operations Management, Harvard University.
- Ismail, Mohamed Ahmed. (2013). Job Competencies Handbook. Arab Forum for Human Resources Management. (In Arabic).
- Knupfer, N. & Mclellan H. (2008). Descriptive Research Methodologies. Internet Paper, Available at: <http://www.coedu.usf.edulitphdsem/411.pdf>. Accessed at: 13/3/2023

- Maduka, N. Stanley, Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. Olusola (2018). Analysis of Competencies for Effective Virtual Team Leadership in Building Successful Organizations, Benchmarking: An International Journal, 25(2).
- Ministry of Human Resources (2023). National Transformation Initiatives Bank, leadership development in government agencies. (In Arabic). Retrieved from <https://www.hrsd.gov.sa/ar/knowledge-centre/initiatives/national-transformation-initiatives-bank/543360>
- Mohamed, Abdel Nasser Mohamed Rashad, and Abbas, Hisham Sayed. (2020). Functional competencies required for academic leaders in Egyptian universities: a proposed vision. Journal of Educational Administration, 7(25), 105–207. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1055660>
- Momni, Sarab Bilal. (2020). The impact of core competencies in crisis management at the founding King Abdullah University Hospital. (unpublished master's thesis). Amman Arab University. Jordan. (In Arabic) Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1180361>
- Muratbekova-Touron, M. (2007). A Competency-Based Model for Managers in Practice. XVIII Annual Congress of French Association of Human Resource Management(AGRHA)<https://www.semanticscholar.org/paper/A-COMPETENCY-BASED-MODEL-FORMANAGERS-IN-PRACTICE-Muratbekova%E2%80%90Touron/67b7d19e1700169b486ca6b1cb952c80913a46f>
- Murcia, M. Antonio, J. Silveira, T. Yolanda, P. Belando, N. (2015). Questionnaire Evaluating Teaching Competencies in the University Environment. Journal of New Approaches in Educational Research, 4 (1), 54–61. ISSN: 2254–7399 DOI: 10.7821/naer.2015.1.106
- Naasani, Abdul Mohsen. (2020). Functional performance management is an introduction to improving organizational effectiveness. Upgraded edition. Riyadh, Jarir Bookstore.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Competency Framework, Better Policies for Better life. OECD. Retrieved from: https://www.oecd.org/careers/competency-framework_en.pdf

- Otoo, F. & Mishra, M. (2018). Influence of Human Resources Development (HRD) Practices on Hotel Industry s performance, *European Journal of Training and Development* .
- Radwan, O., Razak, A.Z., & Ghavifekr, S. (2020). Leadership Competencies Based on Gender Differences Among Academic Leaders from the Perspectives of Faculty Members: A Scenario from Saudi Higher Education. *International Online Journal of Educational Leadership*, 14 (1), DOI: 10.22452/iojel.
- Ramakrishnan R. (March 2006). Competency Mapping, a paper submitted to National Conference On Emerging Trends in Business Research Organized, by Easwari Engineering College, Chennai.
- Sanghi, Seema (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE publications, India.
- Saudi Arabia (2021). Information document for the Human Capacity Development Program (2021–2025). (In Arabic).
- Shahyan, Khan (2017). *Leadership in the Digital Age – A Study on the Effects of Digitalization on Top Management Leadership*, Nonpublished PhD, Stockholm Business School.
- Snekaningsih, A. & Setyadi, D (2015). The effect of competence and motivation and culture. *European Journal of Business and Management* ,7 (17), 208–220.
- Sobocka-Szczapa, Halina. (2019). Competence of a leader – a manager in an organization. *Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL)*, Atlantis Press, DOI: 10.2991/icseal-19.2019.14 <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Solamy, Fathia. (2014). *The role of talent management in achieving the competitive advantage of the enterprise – a case study of the Operational Directorate of Algeria Telecom in Bouira*, (unpublished master's thesis). Akli Mohand Olhadj University, Algeria (In Arabic).
- Srikaningsih, A., & Setyadi, D. (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7, 208–219.

- Stallard N, Miller F, Day S, Hee SW, Madan J, Zohar S, Posch M. Determination of the optimal sample size for a clinical trial accounting for the population size. *Biometric Journal*, 59(4):609–625. doi: 10.1002/bimj.201500228 .
- Struyven, Katrien & De Meyst, Marijke (2010). Competence– based teacher education: Illusion or reality? An assessment of the implementation status in Flanders from teacher's and student's points of View. *Teaching and teacher education*, 26 (8), 1495–1510.
- Tangthong, Sorasak & Agahi, Hamid (2018). The Effects of Human Resource Management Practices on Employee Service Quality in Thailand's Chained–Brand Hotels. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM)*.20 (3), 56–71.
- Thurab–Nkhosi, D., Williams, G. & Mason–Roberts, M. (2018). Achieving Confidence in Competencies through Authentic Assessment, *Journal of Management Development*, 37 (8). 652–662.<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-12-2017-0413/full/html>
- Warier, Sudhir (2014). Competency Management the Conceptual Framework. Sudhir Warier, Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/264934868>
- Wassem, M. & Baig, S. & Abrar, M. & Hashim, M. & Zia–Ur–Rehman, M. & Awan, U. & Amjad, F. & Nawab, Y (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance: The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*, 9(3). 2158244019859957.
- Wild Ali, Imad Mahmoud Gohar & Al–Nagar, Fayez Juma Saleh. (2019). The impact of human resource management information systems on the life cycle of meritocracy, the modified role of the learning organization, an applied study in Palestinian universities. *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*, 10(1), 176–189–189. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.12>: (In Arabic)
- Wisittigars, B., Siengthai, S. (2019). Crisis Leadership Competencies: The Facility Management Sector in Thailand, Facilities. (Accessed on 11/6/2019) <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>

Yunianingsih, A (2015). Effect of Competence Toward Private University Permanent Lecturers Performance. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3.