



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين إعداد

أ / حنان علي إبراهيم آل حمود

باحثة ماجستير بقسم التربية، تخصص الإدارة التربوية

كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

الباحث المشارك

د. أحمد بن علي الحازمي

أستاذ أصول التربية المشارك - رئيس قسم التربية بكلية التربية

جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٩ أغسطس ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٣٠ أغسطس ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين

مستخلص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وجمعت البيانات باستخدام استمارة مقابلة، والتي تم تنفيذها مع ١٩ مشاركاً من القادة الإداريين بجامعة جازان بطريقة قصدية.

كشفت تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة عن وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، تم تصنيفها تحت ثلاث فئات وهي: الجودة الشخصية للموظف، وكفاءة الإدارة، ومقومات بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التطوير، الجدارات الإدارية، الجدارات غير الإشرافية، الموظف الإداري، جامعة جازان.

Factors affecting the level of administrative competencies among employees of Jazan University from the perspective of administrative leaders

Abstract

The study aims to Factors affecting the level of non-supervisory administrative competencies among employees of Jazan University from the perspective of administrative leaders.

The study used the qualitative approach in a case study style, and the data was collected using an interview form, which was implemented with 19 participants from the administrative leaders at Jazan University in an intentional manner.

The analysis of qualitative data for this study revealed the presence of a number of positive and negative factors affecting the level of non-supervisory administrative competencies among employees of Jazan University from the point of view of administrative leaders. They were classified into three categories: employee personal quality, management efficiency, and work environment components.

Keywords: development, administrative competencies, non-supervisory competencies, administrative employee, Jazan University.

أولاً: الإطار العام للدراسة:
مقدمة:

تقوم الجداريات الإدارية في أساسها على الاتصال وبناء العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل وخارجها لأغراض مجتمعية مع اختلاف وتقدم وسائل وسبل ذلك، على اعتبار كونها مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات والسمات الشخصية والسلوك التي يحتاجها الفرد لأداء وظيفته بتميز وفعالية.

وعلى اعتبار أن الجامعات السعودية عدت من المنظمات التي تمد المجتمع بالجداريات الإدارية والفنية؛ فلا بد لها من أن تنتهج منهجاً إدارياً يخدم هدف تنمية الموارد البشرية والتخطيط لها، وأن تقف على حاجات الأفراد ومتطلبات المجتمع واتجاهات المستقبل (عبد الحي، ٢٠١٠، ص.١٧).

فالموارد البشرية تعني على الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، لأن هذه المنظمات لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها. فأهمية الموارد البشرية تتجلى من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها، لأن الأفراد هم من يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم من يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، لذا فإن نجاح المنظمة يعتمد بصورة أساسية على نوعية القوى العاملة فيها وأداء هذه القوى وجدارتها (يوسف، ٢٠١٧، ص. ٢٢).

ويبين الأدب البحثي السابق في مجال الجداريات الإدارية أهمية هذا المجال العلمي، ف جاء منها ما تناول الجانب الإداري والفني بالتعرف على مستوى توافر الجداريات الإدارية (الذاتية- الفنية- الإنسانية- الفكرية) ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي (الدباس، ٢٠٢٠)، ومنها ما سعى إلى تحديد مستوى الجداريات الوظيفية للموظفين (Delima, 2016)، ومعرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإداء المتميز (خلفي، ٢٠١٧)، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية (حيمر، ٢٠١٨)، والكشف عن أثر التدريب على الجداريات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده (البليهشي وآخرون، ٢٠١٨)، إلى جانب تحديد جداريات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات (Balyer & Özcan, 2017).

ومن جانب آخر سعت بعض الدراسات إلى التخصيص بوحدة من هذه الجدارات، مثل: الكشف عن العلاقة بين كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي (دهليز وحمد، ٢٠١٦)، كذلك دراسة مساهمات برنامج القيادة تجاه الشعور بالمسؤولية في مقابل التصرف بمسؤولية (Karssiensc et al., 2013). وفي المهارات عمومًا والتي تضمنت نتائجها أحد أبعاد الجدارات أو أكثر، فقد دُرست توقعات أرباب العمل بشأن مهارات ومعارف ومواقف الموظفين المبتدئين (Kantane et al., 2015)، إلى جانب البحث في تطبيق مهارات التوظيف ومستوى الأداء السياقي للموظفين (Abas, 2016)، والتعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارة القيادية (Yossef & Rakha, 2017)، وأخيرًا مناقشة مهارات التوظيف المطلوبة في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين (Suartha et al., 2017).

ومن منطلق طبيعة عمل الباحثان بجامعة جازان، واطلاعهما على جهود الجامعة لتطوير موظفيها، فقد أنشأت عمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات نظام الدورات والورش التدريبية ضمن الخدمات الإلكترونية المقدمة لمنسوبي الجامعة (أعضاء هيئة تدريس - موظفين)، واتجهت إدارة تخطيط وتطوير الموارد البشرية لتكثيف تدريب الموظفين عبر هذا النظام، حيث يتم طرح البرامج التدريبية على الصفحة الإلكترونية للنظام على موقع الجامعة، ثم بعد ذلك يتم فرز المتقدمين للبرنامج وترشيحهم حسب معايير محددة، وإرسال بريد إلكتروني للمرشحين يحوي رابط البرنامج، حيث يتم تقديم البرنامج عن بعد عبر تطبيق (zoom) مما يسمح باستهداف شريحة كبيرة من الموظفين لتدريبهم وتطويرهم.

هذا لأن امتلاك المنظمات لعناصر بشرية مؤهلة تمتاز برصيد عالٍ من المهارات هو مطلب أصيل، والدور الذي تلعبه جدارات هذه الموارد في رفع معدلات الأداء الوظيفي سينعكس بالضرورة على تحسين إنتاجية الموظفين ومن ثم تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ستسعى هذه الدراسة للبحث في العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين.

مشكلة الدراسة:

التزمت المملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٩١هـ (١٩٧١م) بنظام للخدمة المدنية يعتمد على مبادئ الجدارة لتأكيد وجود كوادر حكومية مؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بمهامها في الخدمات الحكومية بكفاءة وكفاية وهو ما نصّت عليه المادة الأولى لنظام الموظفين العام الصادر في السنة نفسها بما يلي: "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة". كما وأن نظام الخدمة المدنية المطبق حالياً أعاد التأكيد على نفس المبادئ التي وردت في هذه المادة (رشيد، ٢٠٠٩، ص. ١٣٧).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الجدارات والكفايات الإدارية بحسب ما اطلع عليه الباحثين (الدباس، ٢٠٢٠؛ Delima, 2016؛ خلفي، ٢٠١٧؛ حيمر، ٢٠١٨؛ البليهشي وآخريين، ٢٠١٨؛ Balyer & Özcan, 2017؛ دهليز وحمد، ٢٠١٦؛ Yossef & Rakha, 2017؛ Abas, 2016؛ Karssiensc et al., 2013؛ Suarta et al., 2017)، إلا أنها تبقى مقتضبة تقتصر في محتواها على دراسة الجدارات والكفايات للقيادات الإدارية (الرؤساء)، بينما بقيت الجدارات الخاصة بالموظفين (المرووسين) في منأى -إلى حد ما- عن البحث والدراسة.

ولأن جامعة جازان كغيرها من المنظمات المدنية في المملكة العربية السعودية، تحتضن موارد بشرية لإعداد أخرى للمستقبل؛ وعليه يتضح دورها الفعال في تنمية المجتمع بمختلف مجالاته، اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً. ومن جانب آخر، فإن مواردها البشرية هي إحدى الركائز الأساسية في عمل الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويترتب على أدائهم مؤشرات دالة على رقي وتطور الجامعة عند التنافس فيما بينها وأخرى. وعليه قامت الدراسة الحالية على البحث في السؤال الآتي:

ما العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين؟

وفي ضوء السؤال الرئيس سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بالجودة الشخصية للموظف؟

٢. ما العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بكفاءة الإدارة؟

٣. ما العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بمقومات بيئة العمل؟
هدف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بالجودة الشخصية للموظف.

٢. الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بكفاءة الإدارة.

٣. الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين المتعلقة بمقومات بيئة العمل.

أهمية الدراسة:

الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، مما قد يساعد الباحثين في هذا المجال على الاستفادة من الإضافة العلمية في هذه الدراسة بدراسة جدارات الموارد البشرية لمؤسسات تعليمية أخرى. إلى جانب تزويد إدارة الجامعة وقياداتها بالعوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفيها من وجهة نظر القادة الإداريين، للعمل على تطويرها مما سينعكس على تطوّر مستوى أدائهم للعمل الإداري. هذا إلى جانب مساعدة صنّاع القرار ومطوري السياسات في وزارة التعليم السعودية للتخطيط لبرامج تدريبية تستهدف تطوير جدارات الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- ١- الحدود الموضوعية: العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين.
- ٢- الحدود البشرية: القادة الإداريون (عميد كلية/عمادة، وكيل كلية/عمادة/ وكالة، مدير إدارة) بجامعة جازان للعام الجامعي ١٤٤٣هـ.
- ٣- الحدود المنظماتية: جامعة جازان (المركز شطر الطلاب، المركز شطر الطالبات، كليات الجامعة في المحافظات).
- ٤- الحدود المكائنية: النطاق الجغرافي الذي يشتمل على الكليات والعمادات والإدارات التابعة لجامعة جازان في (المركز جازان، محلية، أبو عريش، العارضة، الدائر، فرسان، صامطة، صيبا، بيش، الدرب).
- ٥- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- الجدارة: Competency

الجدارة لغةً: جدر: هو جديرٌ بكذا وكذا ولكذا أي خَلِيقٌ له، والجمع جَدِيرُونَ وجُدْرَاءُ، والأنثى جَدِيرَةٌ. وقد جَدَرَ جَدَارَةً، وإنه لمَجْدَرَةٌ أن يفعل، وكذلك الاثنان والجمع، وأنها لَمَجْدَرَةٌ بذلك وبأن تفعل ذلك، وكذلك الاثنان والجمع؛ كله عن اللحياني (ابن منظور، ١٩٩٩، ص. ٢٠٥).

الجدارة اصطلاحاً: "هي مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، وهي أيضاً مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة. كما تشتمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكّنه عند استخدامها تحقيق الأداء الناجح، لذا فالجدارة الوظيفية هي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء" (الفضالة، ٢٠١٨، ص. ٨). وهي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تُمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال (الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي، د.ت، ص. ٢).

وتُعرّف الدراسة الحالية الجدارات الإدارية غير الإشرافية إجرائياً بأنها: هي مجموعة المهارات المعرفية والسلوكية المتمثلة في (حسن المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتحقيق

النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي) والتي تُسهم في قيام الموظف من خلالها بمهام عمله بأعلى مستوى من الجودة والإتقان. كما تُعرف القادة الإداريين إجرائيًا: يقصد بهم القادة الذين يحتلون موقعًا أكاديميًا إداريًا (وكلاء الوكالات وعمداء الكليات والعمادات ووكلائهم)، والذين يحتلون موقعًا إداريًا (مديري الإدارات) بجامعة جازان خلال فترة تطبيق الدراسة.

ثانيًا: أدبيات الدراسة:

أ- الإطار المفاهيمي:

تطور ونشأة الجدارات:

في أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، حدث تحول نموذجي في مجال إدارة شؤون الموظفين من أسلوب الأداء المعياري التقليدي، الذي يركز على المؤهلات الرسمية للأفراد وخبراتهم كمتنبئين للإنجاز الوظيفي، إلى أسلوب يعترف بالمزيد من التوجيه الذاتي ومسؤولية الموظف في تحقيقه لوظيفته. وكانت إحدى طرق معالجة هذا التحول من خلال استخدام الجدارات (Croft & Seemiller, 2017, p.7).

وقد بدأت المنظمات باستخدام مصطلح الجدارات في بداية السبعينات كأسلوب مساعد للاستقطاب والاختيار وتطوير الموارد البشرية، ثم تناول بعض الباحثين أمثال بويتز وجوليمان مصطلح الجدارات في الثمانينات من القرن الماضي مؤكدين على أهميتها باعتبارها مؤشر أساسي لمستويات الأداء، وفي نهاية التسعينات أشارت أدبيات المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد إلى مستقبل جدارات الموارد البشرية، حيث أنها تساعد المنظمات في التركيز على سمات الأفراد اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بأعلى مستوى من الإتقان (جهاد والضامن، ٢٠١١، ص. ١٧).

وذكر كل من البربري (٢٠٢١)، الفضالة (٢٠١٨)، محمد وعباس (٢٠٢٠)، والملكاوي (٢٠١٧) أن أسلوب الجدارة هو أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عمليات تخطيط وإدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط ظهوره بحل مشكلة واجهتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة بالوزارة، فبالرغم من دقة هذه الاختبارات ودرجة تعقيدها إلا أنها لم تكن كافية للاختيار الصحيح من المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث أكدت تحاليل نتائج اختبارات المتقدمين على عدم وجود أي ارتباط بين نتائج هذه الاختبارات ومستويات الأداء الفعلي أثناء العمل بعد التعيين.

وأوجز شوهان وسريفاستافا (Chouhan & Srivastava, 2014, p.14-15) النشأة التاريخية للجدارة علمياً، فذكر أنه وفي النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٣م) أدرك ديفيد ماكلياند لأول مرة سمة بشرية من واقع خبرته الإدارية أطلق عليها مصطلح "الجدارة". وفي عام ١٩٥٩ وما بعده قام روبرت وايت، ماكلاجان وريتشارد بوياتيزيس وسيجن سبنسر وديفيد أولريتش بتطوير مفهوم "الجدارات" لبقاء المنظمة ولميزة تنافسية مستدامة. أما في عام ١٩٧٣ كتب ديفيد ماكلياند -أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد ومؤسس شركة ماكبير **McBer and Company** (التي أصبحت جزءاً من مجموعة هاي **Hay Group**) - ورقة بحثية في "اختبار الجدارة بدلاً من الذكاء"، مما أحدث ضجة في مجال علم النفس الصناعي **industrial psychology**. حيث أشار بحث ماكلياند إلى أنه على الرغم من أن اختبارات الجدارة الأكاديمية التقليدية ومحتوى المعرفة كانت تنبؤات جيدة للأداء الأكاديمي، إلا أنها نادراً ما تنبأت بالأداء أثناء العمل، وذهب إلى القول بأن أفضل المتنبئين للأداء المتميز أثناء العمل كانت الخصائص الشخصية الكامنة والدائمة التي أطلق عليها "الجدارات". ومنذ ذلك الحين تم التحقق من صحة النتائج التي توصل إليها ماكلياند عبر الثقافات من خلال ٣٠ عاماً من أبحاث الجدارة العالمية التي أجرتها ماكبير **McBer** لاحقاً بواسطة مجموعة هاي **Hay Group**. وفي قطاع التعليم أطلق ماكلياند حركة نمذجة الجدارة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تحديد بديل لاختبارات الذكاء المقبولة كطريقة للتنبؤ بالجدارة. وأثناء عمله على التطبيقات في القطاع نفسه قدم حجة مقنعة ضد افتراض أن اختبارات الذكاء وحدها كافية لتقييم الأداء الفردي، فاستخدم منهج الجدارة وطبقه على نطاق واسع في مجالات مختلفة، مثل التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم العالي والدراسات التنظيمية. كما وضّح كرافت وسيميلر (Croft & Seemiller, 2017, p. 8) أن ماكلياند عرض آنذاك -١٩٧٣م- بدائل لاختبار الذكاء التقليدي ركّزت على تحليل سلوك الشخص، والتغيرات المنعكسة على أساس التعلم المكتسب، والنظر في المواقف المختلفة التي يتم فيها انتقاد الشخص، وأكد على أن اختبار متغيرات الشخصية أو جدارات نتائج الحياة مثل مهارات التواصل والصبر وتحديد الأهداف المعتدلة وتطوير الذات (أخذ المبادرة)، يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على قدرات الفرد، نافياً بذلك فكرة أن التحصيل في الاختبار يمكن أن يكون هو العزم الوحيد على تأهيل الشخص للقبول في المدارس أو الكليات أو لأغراض التوظيف.

مكونات الجدارات الإدارية:

يوضح أبي بكر وآخرون (٢٠١٨، ص. ١٦) أن الجدارة الإدارية من منظورٍ تربوي تتكوّن معرفياً بما يتمثّل في مضمون المهارة الذي يضم مواصفات الجدارة، كيفية أدائها، وأسسها النفسية والتربوية وتناسبها مع الأهداف، أوهم المشكلات التي تواجه المنظمة وأساليب التغلب عليها. ومهارياً بطريقة الموظف في أداء الجدارة الإدارية، وتطبيقه للأساليب المناسبة للموقف الإداري، والتي تتسق مع أهداف المنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف ومساعدة العاملين. ونفسياً برغبة الموظف في تعلم الجدارة الإدارية المطلوبة، وشعوره بأهميتها واقتناعه بدورها في سلوكه، وفي أدائه.

وفي ضوء ذلك يتضح أن هذه المكونات متكاملة لا يكفي أحدها عن الآخر، من حيث كونها متداخلة مع بعضها البعض. فيجب أن تتوفر جميعها في الموظف الإداري في الجامعات السعودية لتمتلك -كمؤسسات تعليم محلية- رأس مال بشري يتمتع بجدارات إدارية عالية قادر على النهوض بهذه المنظمات.

منظومة بناء وتكوين الجدارات الإدارية:

تعمل المنظمات الحديثة على اكتساب وتكوين الجدارات الإدارية من خلال تسليط الضوء على المكونات الرئيسية لمنظومة بناء تلك الجدارات والمتمثلة في بعدين أساسيين هما: القوة والأمانة، فمن خلال الاهتمام ببناء منظومة القوة بما تشتمل عليه من عناصر ومعاني مثل القوة الفكرية والقوة الوجدانية والقوة البدنية، والقوة المهارية، والفنية، والإدارية. والاهتمام بمنظومة الأمانة وما تتضمنه من معاني وقيم أخلاقية مثل: اتقان العمل والإخلاص فيه، وتحري الصدق في القول والفعل، وحسن التعامل مع الآخرين من حيث كونها قيم تُشكّل المحور الجوهرى للجانب الأخلاقي للإنسان، ويتم من خلالها ضبط عناصر القوة وتوجيهها الوجهة الصحيحة تجاه تحقيق الأهداف دون إخلال بحقوق ذوي العلاقة، وهذا يتطلب الاهتمام كما أفاد عقّلان (٢٠٢٠، ص. ٩٧-٩٩) في بناء منظومتَي القوة والأمانة كالتالي:

جدول (١): منظومة بناء وتكوين الجدارات الإدارية

بناء منظومة الأمانة		بناء منظومة القوة (القدرة)			
وهو أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح والحصول على نتائج صحيحة، وهو أحد مكونات الأمانة الأساسية.	مبدأ إتقان العمل	١	هي المخزون المعرفي المتراكم لدى الفرد في مجال معين، ويشكل القدرة المعرفية ومكوناتها ذات الصلة، مثل المستويات التعليمية بأبعادها التخصصية المختلفة.	الخصائص المعرفية	١
الإخلاص هو عمل قلبي يظهر جلياً على مستوى الأداء، ويقصد بالإخلاص في مجال العمل إتقان العمل وعدم التقصير في أدائه أو إنجازه أو تطويره.	مبدأ الإخلاص في أداء العمل	٢	هي قدرة الفرد على استخدام المعارف المكتسبة وتوظيفها في الجانب التطبيقي دون عوائق أثناء الممارسة.	الخصائص المعرفية	٢
يقصد به التزام الشخص بالقيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه دون تقصير أو إخلال بها.	مبدأ تحمل المسؤولية في مجال العمل	٣	يقصد بها منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المادية الكافية وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للقيام بالعمل وإعطائهم الثقة الكاملة.	خصائص متعلقة بالتفكير	٣
هو من مكونات الأمانة، فمن هذه الأسرار ما يتعلق بالوظيفة وأنظمة العمل وخاصة الوظائف الحساسة.	مبدأ حفظ أسرار العمل	٤	تشمل مجموعة الصفات أو القدرات الذهنية الفطرية والمكتسبة، والخصائص، والسمات النفسية، والاجتماعية.	الخصائص الشخصية	٤
وهو يعني أن يقوم الفرد بما يجب عليه القيام به وخاصة فيما يقطعه على نفسه من تعهد أو وعد.	مبدأ الوفاء	٥	يقصد بها ميول واتجاهات ودوافع الفرد للعمل، وأنماط سلوكه وانفعالاته الصادرة عنه تجاه الأعمال أو الثقافات أو تجاه المواقف أو الآخرين.	الخصائص الوجدانية	٥
ويقصد به إعطاء كل ذي حق حقه.	مبدأ العدل	٦	وهي المتعلقة بسلامة العقل والحواس، والاعتزان في التصرفات، وفصاحة اللسان، والتمتع بالصحة والقدرة على الحركة بالقدر الذي يوجبه العمل.	الخصائص البدنية	٦
ويعني به النأي بالنفس عن الوقوع في الخطأ، والترفع عن كل ما يبدو في نظر الآخرين مغرياً ويتعارض مع الأخلاق.	مبدأ الاستقامة	٧	هي قوة الملاحظة التي يمتلكها الموظفين الجديرين في المنظمة ويعبر عنها عادة بالمبادرة والإبداع والابتكار. وبها ترتبط عملية بقاء المنظمة واستمرارها.	الخصائص التطويرية	٧
وهو قول الحق دائماً والعمل بما يتوافق مع ذلك القول.	مبدأ الصدق	٨			
من الأمانة أن يسخر الفرد قوته فيما يعود بالنفع عليه وعلى منظمته ثم على المجتمع.	مبدأ تسخير القوة فيما هو نافع	٩			

متطلبات الجدارات الإدارية:

تحتاج الجدارات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية للنجاح في جميع المجالات بيّنها الدباس (٢٠٢٠، ص. ٢٧) في الآتي:

١- متطلبات معرفية: وتتمثل في الأهداف الخاصة بالمعرفة والمهارات العقلية للموظف الإداري وتتضمن: التعلم المستمر بأن يدرك الموظف نقاط ضعفه وقوته وقيّمها، ويسعى لأن يُحسن من ذاته باستمرار.

٢- متطلبات مهارية: وتتمثل في الأهداف التي تتعلق بالمهارات الحركية للموظف الإداري وتتضمن: التواصل الفعال بأن يجيد الموظف مهارات التواصل بفعالية وينصت للآخرين. المبادرة وهي أن يبذل جهدًا كبيرًا ويكون على مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط في أداء العمل. والعلاقات بين الأشخاص التي تعني أن يعامل الموظف الآخرين بكل تهذيب واحترام ويراعي مشاعرهم.

٣- متطلبات الاتجاه: وتتمثل في أهداف الاهتمامات والميول والقيم للموظف الإداري، مثل أن يكون: مسؤول اجتماعيًا فيظهر التزامه لخدمة المستفيدين وفقًا لنظام عمل المنظمة. نزيهاً وأميناً يتحلى بالأمانة والعدالة والأخلاق الكريمة وأن تكون أقواله وأفعاله متزنة ومنضبطة. صامداً يتعامل بهدوء وتركيز مع ضغوطات العمل والشدائد أثناء الأزمات.

ويرى الدباس أن ما سبق من أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في موظفي الإدارات في أي مؤسسة؛ لتعكس شخصية إدارية قادرة على التعامل داخل المنظمة مع العاملين فيها وكذلك خارجها مع المنظمات الأخرى.

ب- الدراسات السابقة:

في الجانب الإداري والفني من الجدارات الإدارية: سعت دراسة الدباس (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى توافر الجدارات الإدارية (الذاتية - الفنية - الإنسانية - الفكرية) ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي. وفي الجدارة الوظيفية: هدفت دراسة دليما (Delima, 2016) إلى تحديد مستوى الجدارات الوظيفية للموظفين. بينما في الجدارة والأداء: فقد كانت دراسة خلفي (٢٠١٧) في معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإداء المتميز، بالإضافة إلى دراسة حيمر (٢٠١٨) التي سعت إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، والبليهشي وآخرون (٢٠١٨) الذين هدفوا للكشف عن أثر

التدريب على الجدارات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده، بينما سعت دراسة بالير وأوزجان (Balyer & Özcan, 2017) إلى تحديد جدارات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات.

ومن جانب آخر كدراسات في أحد أبعاد الجدارات: فقد أتت دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) للكشف عن العلاقة بين كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، بينما جاءت دراسة كارسينس وآخرين (Karssiensc et al., 2013) لتفيد في مساهمات برنامج القيادة تجاه الشعور بالمسؤولية مقابل التصرف بمسؤولية. وفي المهارات عمومًا والتي تضمنت نتائجها أحد أبعاد الجدارات أو أكثر، فقد تناولت دراسة كانتان وآخرون (Kantane et al., 2015) التحقيق في توقعات أرباب العمل بشأن مهارات ومعارف ومواقف الموظفين المبتدئين، واهتمت دراسة عباس (Abas, 2016) بالبحث في تطبيق مهارات التوظيف ومستوى الأداء السياقي للموظفين، ويوسف ورخاء (Yossef & Rakha, 2017) هدفًا إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارة القيادية، كما ناقشت دراسة سوارتا وآخرين (Suarta et al., 2017) مهارات التوظيف المطلوبة في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين.

وفي ضوء ما سبق يتضح للقارئ أن هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، جاءت لسد الفجوة المعرفية في المجال البحثي، حيث لم يسبق أن هدفت دراسة ما البحث فيها -بحسب ما توصل إليه الباحثين-، وإن تقاطعت مع ما سبق في المتغير الرئيسي أو بعض أبعاده. كما أتت هذه الدراسة لسد الفجوة المكانية باستهدافها لجامعة جازان واشتركت عينياً مع دراستي الدباس (٢٠٢٠) ويوسف ورخاء (Yossef & Rakha, 2017) في قصدها القيادات الإدارية، كما اتفقت مع عدد من الدراسات في استخدامها للمقابلة كأداة بحث (حيمر، ٢٠١٨؛ Karssiensc et al., 2013؛ Balyer & Özcan, 2017). أما من الناحية المنهجية للدراسة فقد اتفقت مع غالب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدفها البحثي (دهليز وحمد، ٢٠١٦؛ خلفي، ٢٠١٧؛ حيمر، ٢٠١٨؛ الدباس، ٢٠٢٠؛ Karssiensc et al., 2013؛ Kantane et al., 2015؛ Abas, 2016؛ Delima, 2016؛ Yossef & Rakha, 2017).

بالاستناد إلى مدخل البحث النوعي كما جاءت بذلك دراسة بالير وأوزجان (Balyer & Özcan, 2017).

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة:
منهج وأسلوب الدراسة:

سعيًا لتحقيق هدف الدراسة بالتعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين؛ فقد تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي لمناسبته، والقائم على "دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفًا دقيقًا والتعبير عنها كميًا أو كميًا" (عبيدات وآخرون، ١٤١٦، ص. ٢٤٧). باستخدام أسلوب دراسة الحالة النوعية كأسلوب بحثي وصفي مستخدم في العديد من المجالات وعلى الأخص في مجال التقييم (صوان، ٢٠١٧، ص. ٣٢)، وهي كما بين جامع (٢٠١٩، ص. ٧٧) استعمال كلي شامل يبحث في ظاهرة كائنة في حدود سياقها الحياتي الطبيعي وفق الظروف التي تتواجد فيها؛ لوصفها، والتي قام من خلالها الباحثين بتحليل متعمق لحالة العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان لتحقيق أهداف الدراسة العلمية.

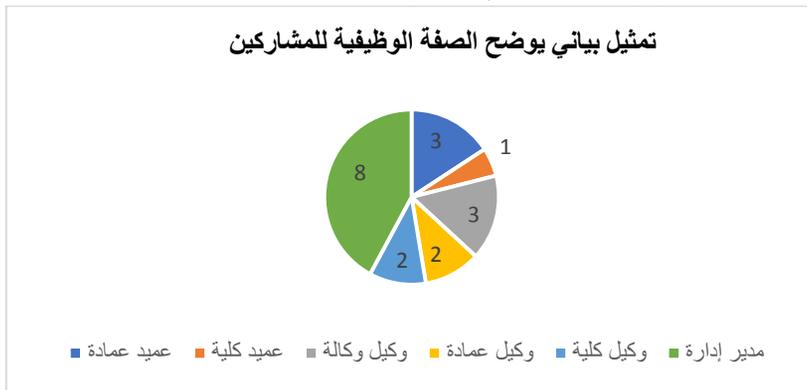
سياق الدراسة (المجتمع والعينة):

مثل مجتمع الدراسة جميع القادة الإداريين بجامعة جازان، ممن لديهم مناصب إدارية تمنحهم الصلاحية في تقييم موظفي إداراتهم (عميد عمادة، عميدة كلية، وكيل وكالة، وكيل عمادة، وكيل كلية، مدير إدارة)، حيث تضم الجامعة وفق هيكلها المبين بحسب الموقع الإلكتروني: ٥ وكالات، ٩ عمادات، ٢٣ كلية، ٣٤ إدارة، ١٢ مركزًا ومعهدًا، وقد تم اختيار المشاركين لدراسة الحالة بطريقة قصديّة، فعمل الباحثان على التواصل مع أربعة وعشرين قائدًا إداريًا في الجامعة اعتذر منهم خمسة لأسباب: تغير منصب، وعكة صحية، وقت ضيق. وشارك منهم تسعة عشر قائدًا إداريًا كان توزيعهم بيانياً كالتالي:

جدول (٢): الصفة الوظيفية للمشاركين

الصفة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
عميد عمادة	٣	١٥.٨%
عميد كلية	١	٥.٣%
وكيل وكالة	٣	١٥.٨%
وكيل عمادة	٢	١٠.٥%
وكيل كلية	٢	١٠.٥%
مدير إدارة	٨	٤٢.١%
المجموع الكلي	١٩	١٠٠%

شكل (١): تمثيل بياني يوضح الصفة الوظيفية للمشاركين

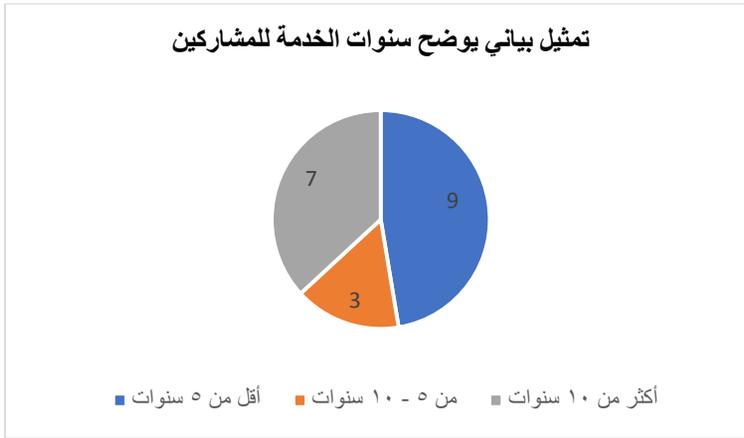


يتضح من الصفة الوظيفية للمشاركين فيما سبق أن أكثرهم كان من فئة مدير إدارة، فعميد عمادة ووكيل وكالة، ثم وكيل عمادة ووكيل كلية، وأقلها كان عميد كلية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عدد مديري الإدارات وفق الهيكل التنظيمي للجامعة المبين في موقعها الإلكتروني هو الأعلى مقارنة بالمناصب الوظيفية الأخرى، فكان استهداف المشاركين قصدياً مع مراعاة عدد المجتمع الأصلي لكل طبقة، بالإضافة إلى أن عدد المرؤوسين الذين يندرجون تحت كل منصب كان أعلى لدى مديري الإدارات

جدول (٣): سنوات الخدمة للمشاركين

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩	٤٧.٤%
من ٥ - ١٠ سنوات	٣	١٥.٨%
أكثر من ١٠ سنوات	٧	٣٦.٨%
المجموع الكلي	١٩	١٠٠%

شكل (٢): تمثيل بياني يوضح سنوات الخدمة للمشاركين

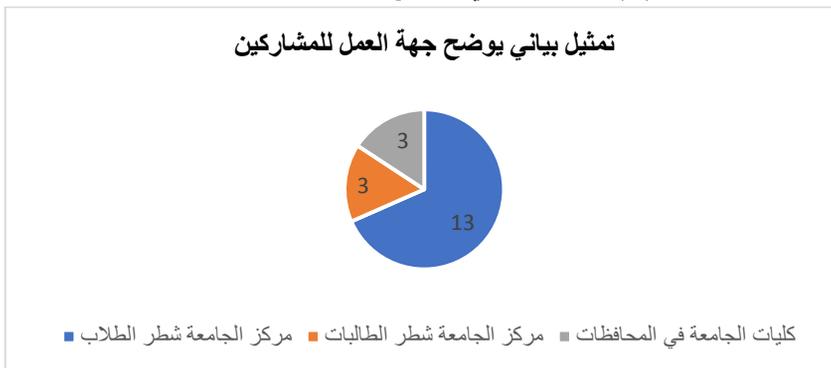


يتضح من سنوات الخدمة للمشاركين فيما سبق أن أغلب المشاركين هم ممن يملك سنوات خبرة أقل من خمسة، تلتها السنوات الأكثر من عشرة في الخبرة، وآخرها كانت الفئة الوسطى التي تمثلت بسنوات خبرة من خمسة إلى عشر سنوات، ويرى الباحثان أن هذا يرجع إلى اختلاف فهم المشاركين أثناء الإجابة عن هذا السؤال، فبعضهم التزم نصًا بما هو مكتوب في البيانات الأولية (عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي)، والبعض الآخر استند على عدد السنوات التي قضاها في كل المناصب القيادية التي تم تكليفه بها.

جدول (٤): جهة العمل للمشاركين

النسبة المئوية	العدد	جهة العمل
٦٨.٤%	١٣	مركز الجامعة شطر الطلاب
١٥.٨%	٣	مركز الجامعة شطر الطالبات
١٥.٨%	٣	كليات الجامعة في المحافظات

شكل (٣): تمثيل بياني يوضح جهة العمل للمشاركين



يتضح من جهة العمل للمشاركين فيما سبق غلبة المشاركين من مركز الجامعة شطر الطلاب، فمركز الجامعة شطر الطالبات، وأخيرًا كليات الجامعة في المحافظات؛ ويعزو الباحثان هذا إلى ضعف استجابة النساء أثناء التواصل معهم لطلب الحصول على الموافقة للمشاركة في الدراسة.
أداة الدراسة:

تم استخدام مزيج من المقابلة المقننة وشبه المقننة؛ لتمكين الدراسة الحالية من ميزات النوعين، ففي الأولى تكون استجابة المشاركين باختلافات محدودة مما يرفع من ثبات المقابلة، أما الثانية فهي تسمح بوجود علاقة تفاعلية بين الباحث والمشارك مما يجعله مقبلًا على المقابلة بدلاً جهده في تقديم المعلومات الضرورية (أبو علام، ٢٠١٤، ص. ٤٣٥).
خطوات تحليل البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات بجامعة جازان لجدارات موظفي الجامعة الإدارية غير الإشرافية، فقد اعتمد الباحثان في تحليلهما لبيانات الأسئلة المفتوحة على أسلوب التحليل التفسيري الذي يتمثل في الإجراءات التالية كما أفاد أبو علام (٢٠١٤، ص. ٣٠٤): إعداد قاعدة بيانات تضم بيانات الدراسة التي جمعت أثناء التطبيق الميداني، تجزئ النص إلى أجزاء ذات معنى، بتقسيم كل سؤال من أسئلة المقابلة والإجابات عليه بشكل مستقل، عمل فئات ذات معنى لترميز البيانات، ترميز كل جزء برمز الفئة أو الفئات المنتمية إليه، حصر جميع الأجزاء التي أعطيت رمز معين لفئة.
رابعًا: النتائج والتوصيات والمقترحات:

لتحقيق هدف الدراسة تم ترميز استجابات المشاركين حول العوامل المؤثرة إيجابًا أو سلبًا في مستوى الجدارات لدى موظفي جامعة جازان الإداريين، وخلص الباحثان إلى أنها تندرج في عمومها تحت ثلاث فئات، تمثلت في الآتي:

جدول (٥): الفئات الناتجة من العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات لدى موظفي جامعة جازان الإداريين ورموزها التابعة

الفئة الأولى: الجودة الشخصية للموظف		الفئة الثانية: كفاءة الإدارة		الفئة الثالثة: مقومات بيئة العمل	
عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض
الشغف	انعدام الشغف	توزيع العمل	عدم ربط مهام العمل بالأهداف الكبرى للجهة	وسائل اتصال متعددة	العامل الثقافي في الإفصاح عن التحديات
تشارك المعلومات		المتابعة الجيدة	ضعف المتابعة		التغيرات الجديدة في العمل الحكومي
الرغبة	انعدام الرغبة	العدالة	المساواة غير العادلة	طبيعة العمل	ارتفاع سقف توقعات بيئة العمل من الموظف
التدريب	الحاجة للتدريب	المحاسبة المباشرة	عدم المحاسبة	الانفتاح على بقية الجهات	
الانتماء الوظيفي	ضعف الانتماء الوظيفي	استخدام مبدأ الثواب والعقاب		ارتفاع عدد طلبات المستفيدين	غياب الممكنات الرئيسية لأداء العمل
الدافعية	انعدام الدافعية	المقايضة الإيجابية		تكرار العمل	روتين العمل
القدوة الحسنة		المعاملة الحسنة		ارتفاع ثقافة خدمة المستفيد	
التنافسية	انعدام التنافسية	التحفيز	ضعف التحفيز	رضا المستفيد	
العمل بروح الفريق		الإلتصاق الجيد للموظف		تكافؤ الفرص	ارتفاع معدل الأمان الوظيفي
الخبرة الإدارية	نقص الخبرة الإدارية	القدوة الحسنة		تعدد المهام	محدودية المهام
عائد التدريب	ضعف العائد المهاري والمعرفي من التدريب	التواصل المستمر		تهيئة بيئة العمل	نقص أدوات العمل
العلاقات الودية		العمل المشترك		فعالية التشكيل الإداري	
فهم طبيعة العمل	الانتكالية على ذوي الخبرة	العمل بروح الفريق		الارتباط مع بقية الجهات	
تمثيل القدوة		التكامل		بيئة عمل جاذبة	بعد مقر العمل
تراكم الخبرات	المهارات التقليدية لدى الموظف	اللقاءات والاجتماعات الدورية		عدد موظفي الجهة	
حب بيئة العمل					
تبادل المعرفة	الخوف من المنافسة	الحوار المفتوح		تقارب الأعمار	
الاطلاع على المستجدات	ضعف التطوير	سياسة الباب المفتوح		حدائث العمل وعدم روتينيته	قلة المرجعية حول طبيعة عمل الجهة

الفئة الأولى: الجودة الشخصية للموظف		الفئة الثانية: كفاءة الإدارة		الفئة الثالثة: مقومات بيئة العمل	
عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض
الاختصاص	اختلاف التخصص الدراسي عن طبيعة العمل	العلاقات الودية	تقديم المساعدة لبقية الجهات		
الانتماء لبيئة العمل	بعد مقر العمل	تمثيل القدوة	التدريب المجاني	اقتصار التدريب على مهارات مسمى الوظيفة	
حب العمل	الملل الوظيفي	وضوح الرؤية	عدم وجود مظلة أو جهة مشرعة لمهام الوصف الوظيفي	نقص التدريب المتخصص	
ارتفاع حس المسؤولية	انخفاض حس المسؤولية	دعم المسؤول	أتمتة بعض الخدمات	نقص أتمتة الخدمات	
التعلم المستمر	غياب مفهوم تطوير الذات وأهميته لسنوات	التوعية بالحقوق والواجبات	الشفافية في العمل		
السمات الشخصية	القصور في أساسيات اللغة العربية	التفويض	تكامل العمل مع بقية الجهات		
تحسين تقييم الأداء السنوي	الاتكالية على الرئيس	التمكين	الارتباط التنظيمي مع بقية الجهات		
المسؤولية تجاه المستفيد	رفع الوعي	أداء الأعمال من قبل الرؤساء	نشر ثقافة البحث عن التطوير		
الثقة المتبادلة	ضعف الثقة بالنفس	السماح بالتجربة والخطأ			
الثقة في المسؤول	وضوح الأهداف	عدم وجود مستهدفات			
الإيمان بأهمية العمل	ضعف الإيمان بأهمية العمل	الشكر والتقدير			
معرفة الواجبات الوظيفية	عدم المعرفة بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية	وضوح المهام	عدم وجود توصيف وظيفي		
	سوء إدارة الوقت	التوجيه الجيد			
	المقايضة السلبية	توزيع العمل حسب قدرات الموظفين	اختلاف سقف توقعات الرؤساء		
		إدارة الوقت			
		جدولة الأعمال			

الفئة الثالثة: مقومات بيئة العمل		الفئة الثانية: كفاءة الإدارة		الفئة الأولى: الجودة الشخصية للموظف	
أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع	أسباب الانخفاض	عوامل الارتفاع
		انعدام التدوير الوظيفي	التدوير الوظيفي		
			تجزئة المهام		
		عدم وجود دليل إجراني	التأسيس للعمل من قبل الرئيس		
			المرونة		
		تعدد الرؤساء	وضوح التوجيهات		
			المصادقية في التعامل		
			الحزم في حل مشاكل العمل		
		ضعف الرقابة	الرقابة الدورية		
		التوظيف العشوائي			

١ - تحليل نتائج السؤال:

اتضح بعد ترميز الباحثان لآراء المشاركين كما في الجدول أعلاه، أن الرموز الناتجة تشترك مع بعضها بحسب صفة أو خاصية محددة، وقد عملا في ضوء ذلك على تقسيمها في كل فئة إلى عدد من المجموعات على النحو الآتي:

جدول (٦): المجموعات الناتجة من رموز الفئات الثلاث الناتجة من العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات

الفئة	المجموعة	رموز عوامل الارتفاع	رموز أسباب الانخفاض
الجودة الشخصية للموظف	الأولى	الشغف - الرغبة - الدافعية - حب العمل - السمات الشخصية	انعدام الشغف - انعدام الرغبة - انعدام الدافعية - الملل الوظيفي
	الثانية	الانتماء الوظيفي - حب بيئة العمل - الانتماء لبيئة العمل	ضعف الانتماء الوظيفي - بعد مقر العمل - سوء إدارة الوقت - المقايضة السلبية
	الأولى	التدريب - عائد التدريب - الاختصاص - التعلم المستمر - الاطلاع على المستجدات - تحسين تقييم الأداء السنوي	الحاجة للتدريب - ضعف العائد المهاري والمعرفي من التدريب - اختلاف التخصص الدراسي عن طبيعة العمل - المهارات التقليدية لدى الموظف - ضعف التطوير - غياب مفهوم تطوير الذات وأهميته لسنوات - القصور في أساسيات اللغة العربية
	الثانية	التنافسية - فهم طبيعة العمل - الإيمان بأهمية العمل - معرفة الواجبات الوظيفية - ارتفاع حس المسؤولية - المسؤولية تجاه المستفيد	انعدام التنافسية - ضعف الإيمان بأهمية العمل - عدم المعرفة بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية - انخفاض حس المسؤولية
	الثالثة	تشارك المعلومات - العمل بروح الفريق - تبادل المعرفة - الخبرة الإدارية - تراكم الخبرات	الانكسالية على الرئيس - نقص الخبرة الإدارية - الانكسالية على ذوي الخبرة - ضعف الثقة بالنفس - الخوف من المنافسة
	الرابعة	القنوة الحسنة - العلاقات الودية - تمثيل القنوة - الثقة المتبادلة - الثقة في المسؤول	
	الأولى	توزيع العمل - العمل المشترك - العمل بروح الفريق - التكامل - توزيع العمل حسب قدرات الموظفين - جدولة الأعمال - التدوير الوظيفي - التأسيس للعمل من قبل الرئيس	عدم وجود مظلة أو جهة مشرعة لمهام الوصف الوظيفي - عدم وجود دليل إداري - التوظيف العشوائي - انعدام التدوير الوظيفي - تعدد الرؤساء - اختلاف سقف توقعات الرؤساء - أداء الأعمال من قبل الرؤساء
	الثانية	وضوح الرؤية - وضوح الأهداف - التوعية بالحقوق والواجبات - رفع الوعي - وضوح المهام - تجزئة المهام - وضوح التوجيهات - التوجيه الجيد - دعم المسؤول	عدم ربط مهام العمل بالأهداف الكبرى للجهة - عدم وجود توصيف وظيفي - عدم وجود مستهدفات
	الثالثة	العدالة - المحاسبة المباشرة - استخدام مبدأ الثواب والعقاب - الحزم في حل مشاكل العمل - الرقابة الدورية - السماح بالتجربة والخطأ - المرونة	ضعف المتابعة - ضعف الرقابة - المساواة غير العادلة - عدم المحاسبة - ضعف التحفيز
	الرابعة	المعاملة الحسنة - القنوة الحسنة - العلاقات الودية - تمثيل القنوة - المصادقية في التعامل - المقايضة الإيجابية - التحفيز - الشكر والتقدير	
كفاءة الإدارة	الخامسة	الإصنات الجيد للموظف - الحوار المفتوح - سياسة الباب المفتوح - اللقاءات والاجتماعات الدورية - التواصل المستمر - المتابعة الجيدة - إدارة الوقت - التفويض - التمكين	
	الأولى	أتمتة بعض الخدمات - وسائل اتصال متعددة - الانفتاح على بقية الجهات - الارتباط مع بقية الجهات - تقديم المساعدة لبقية الجهات - تكامل العمل مع بقية الجهات - الارتباط التنظيمي مع بقية الجهات	غياب الممكنات الرئيسية لأداء العمل - نقص أدوات العمل - نقص أتمتة الخدمات - قلة المرجعية حول طبيعة عمل الجهة - روتين العمل - بعد مقر العمل
	الثانية	طبيعة العمل - تكرار العمل - تهيئة بيئة العمل - بيئة عمل جاذبة - تعدد المهام - حداثة العمل وعدم روتينيته - الشفافية في العمل	التغيرات الجديدة في العمل الحكومي - ارتفاع سقف توقعات بيئة العمل من الموظف - محدودية المهام - اقتصر التدريب على مهارات مسمى الوظيفة - العامل الثقافي في الإفصاح عن التحديات
	الثالثة	التدريب المجاني - التدريب المتخصص - نشر ثقافة البحث عن التطوير	نقص التدريب المتخصص - ارتفاع معدل الأمان الوظيفي
	الرابعة	ارتفاع عدد طلبات المستفيدين - ارتفاع ثقافة خدمة المستفيد - رضا المستفيد	
مقومات بيئة العمل	الخامسة	فعالية التشكيل الإداري - عدد موظفي الجهة - تقارب الأعمار - تكافؤ الفرص	

٢ - مناقشة النتائج:

بناءً على التحليل أعلاه، تم تناول عوامل الارتفاع وأسباب الانخفاض حسب الفئات التابعة لها، ومناقشة المجموعات المندرجة تحتها حسب رموزها كالاتي:

أ- مناقشة نتائج الفئة الأولى: الجودة الشخصية للموظف

- عوامل الارتفاع:

قسّم الباحثان العوامل الإيجابية لهذه الفئة إلى عوامل داخلية وخارجية، ويظهر للباحثة أن العوامل الداخلية لها مساهمة عالية في ارتفاع مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين، وفي ضوء ذلك تقول (ع.س.٩): "أهم عامل هو الشعور بالانتماء، فكلما زاد شعور الانتماء لدى الموظف كلما زاد عطاؤه وارتفع حس المسؤولية لديه. وازدياد الشعور بالانتماء يعود لشعورهم بالعدالة والمساواة، وتهيئة الجو العملي المناسب دون ضغوط أو فتن أو مشاكل"، ويرى الباحثان أن الشعور بالانتماء يؤدي بالضرورة إلى تكوّن ارتباط بين الموظف وعمله، وهذا ما يدعم النتيجة التي خلصت إليها دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) في أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة، وأن الارتباط الوظيفي مؤثر في الأداء الوظيفي.

أما العوامل الخارجية أكدت على أهمية الاختصاص أولاً بمجالٍ علميٍّ محدد ومن ثمّ التدريب؛ للتحسين والتطوير، فالعائد من التدريب (امتلاك المهارة وتطوير المعرفة) والمؤدي بلا شك إلى استمرارية في التعلم جميعها تُلزم الموظف بالاطلاع على المستجدات مما يُسهم في تحسين تقييم أدائه السنويّ. فعلى مستوى جدارة تطوير الموظفين يقول (ع.ص.٤): "طبيعة ارتباط عملنا بلوائح وإجراءات موجودة منظمة لعمل الجهة كذلك ما يترتب على الأعمال سواء كان تبعات مالية أو تبعات إدارية، بمعنى مخرجات العمل لدينا تحتم علينا نكون حريصين نعمم جميع الزملاء لأن انعكاساته تنعكس على الأقسام الأخرى، فالكل حريص أن يعلم ويلتزم ويطور نفسه ويتماشي مع ما هو جديد". بالإضافة إلى ما ذكرته (ع.س.٩) كإحدى العوامل المؤثرة في ارتفاع مستوى الجدارات من وجهة نظرها، حيث أفادت بالحرص على اتقان العمل، والحصول على مستوى أفضل عند تقييم الأداء الوظيفي السنوي. وهو ما يؤيد ما خلصت إليه دراسة البليهشي وآخرين (٢٠١٨) من وجود فروق دالة إحصائياً في أثر الجدارات التدريبية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على الأداء الوظيفي. إلى

جانب ما بينته دراسة عباس (Abas, 2016) من أن الموظفين المبتدئين في المنظمات العامة طبقوا مهاراتهم في التوظيف مثل: المهارات الأساسية والإدارة الشخصية والعمل الجماعي إلى حد ما. كما أظهرت أن الموظفين كان لديهم أداء سياقي مرضٍ.

إلى جانب الإيمان بأهمية العمل والتي تُلزم بفهم طبيعته، وبالتالي معرفة الواجبات الوظيفية لكل موظف مما يُسهم في ارتفاع حس المسؤولية تجاه هذه الواجبات وتجاه المستفيد أيضاً. كذلك العمل بروح الفريق، وبالتالي المشاركة بين أعضائه، سُسهم بلا شك في امتلاك الخبرة. فعن ارتفاع مستوى جدارة التعاون على سبيل المثال وفق هذه العوامل يقول (و.ص.٢): "بنينا مشاريعنا في الجهة بشكل تعاوني يعني ما فيه جهة ماسكة مشروع لحالها، تلقيها مشرفة على مشروع والبقية أعضاء في المشروع، صممنا المشروع على أنه ما يشتغل إلا بالفريق، كثير من المشاريع صممناها بشكل جماعي بحيث أنه كل واحد ينتمي للمشروع يشعر أنه هذا مشروعه وهذا سهل التقاطع سهل التعاون سهل تدفق المعلومات سهل التكامل". وكما للقدوة الحسنة بتحري تمثيلها وتمكين الودية في العلاقات، دور في بناء الثقة في المسؤول وبين الموظفين. ففي جدارة الارتباط الوظيفي يقول (و.ص.٢): أن "الفضاء المفتوح (سهولة الوصول للمسؤول أو سهولة الوصول للمعلومة)، وتنوع وسائل الاتصال (نتواصل بشكل رسمي وغير رسمي)، والعلاقات الودية" جميعها عوامل مؤثرة إيجاباً في ارتفاع مستوى الجدارة. وهذا يدعم ما خلصت إليه دراسة سوارتا وآخرين (Suartha et al., 2017) من أن هناك عدداً من سمات مهارات التوظيف المطلوبة من قبل الخريجين لدخول سوق العمل هي: مهارات الاتصال وحل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات العمل الجماعي. وهن سمات ذات مستوى أعلى من الأهمية. كما تؤيد نتائج دراسة دليما (Delima, 2016) ذلك، حيث بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين الجدارات الوظيفية ومستوى أداء الموظفين، فخلصت إلى أن الجدارات الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين على مستوى عال، وأظهرت أن المهارات الفنية والقيادية تسهم بشكل كبير في الجدارات الوظيفية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وأن المشاركة والإنتاجية والكفاءة لها مساهمة أكبر في الأداء الوظيفي.

- أسباب الانخفاض:

كذلك قام الباحثان بتقسيم العوامل السلبية إلى عوامل داخلية وخارجية، فتبين أن للعوامل الداخلية مساهمة في خفض مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين، فالمثلل وضعف الانتماء الوظيفي مثلاً الذي قد ينشأ من بُعد مقر العمل، إلى جانب انعدام الشغف وانعدام الدافعية والمقايضة السلبية وسوء إدارة الوقت من مسببات انخفاض مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. ففي جدارة تطوير الموظفين على سبيل الذكر فإن انخفاض مستواها بحسب رأي (م.ص.١١) هو أن: "كثافة العمل في الجهة أدى إلى ضيق وقت الموظف وعدم السعي للتطوير، والأمان الوظيفي، وعدم تدوير الموظفين". وتتفق (و.س.١٠) مع ما سبق فذكرت: " انخفاض روح التنافس بين الموظفين، وارتفاع معدل الأمان الوظيفي" هي من أسباب انخفاض الجدارة. وهذا يشير إلى ما خلص إليه كاتتان وآخرون (Kantane et al., 2015) ويدعمه في كون الاهتمام بجدول الأعمال وتنظيم العمل والعزيمة جزء مهم من احتياجات أصحاب العمل للموظفين المؤهلين.

وساهمت العوامل الخارجية كاختلاف التخصص الدراسي عن طبيعة العمل في خفض الجدارات، وبالتالي الحاجة للتدريب، رغم ما قد يسببه ذلك (اختلاف التخصص) من ضعف في العائد المهاري والمعرفي من التدريب، فضعف في التطوير، يمكن أن ينتج عنهما غياب مفهوم تطوير الذات وأهميته لسنوات، واستمرارية امتلاك الموظفين الإداريين لمهارات تقليدية لا تُجدي نفعاً بهذا العصر إلى جانب القصور في أساسيات اللغة العربية. وبحسب تقدير متوسط لمستوى جدارة تطوير الموظفين تقول (و.س.١٩): بأن "نشر ثقافة الإبداع، نشر الابتكار، نشر ثقافة البحث عن جديد، البحث عن التطوير" هي أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى الجدارة، وتكمل "أحنا عملنا ما يبغى موظف قديم، يبغى موظف على طول متابع. طبيعة العمل وطبيعة المهام يعني تخلي الواحد غصب عنه لازم أنه يكون مثلاً متابع على طول أو باحث عن التطوير". وهذا يدعم ما خلصت إليه دراسة سوارتا وآخرين (Suarta et al., 2017) التي رأت أن يكون لدى الخريجين بالضرورة عدد من السمات الشخصية بما في ذلك: الإبداع والمبادرة، الاستعداد للتعلم، التعلم مدى الحياة والسلوك المهني.

كما يُسهم ضعف الإيمان بأهمية العمل، في عدم اهتمام الموظف الإداري بمعرفة المسؤوليات والواجبات الوظيفية له مما يتسبب بانخفاض حس المسؤولية. فبحسب (ع.ص.٦) فإن ما يؤثر سلباً في مستوى جدارة حس المسؤولية هو: "مساواة المتميز بغير المتميز. لا يوجد تصنيف، لو طلعنا مثلاً ٢٠% كويسين وخلينا نقول ١٠% سيئين و ٧٠% يحتاجون إلى تطوير وتأهيل، لا يوجد حافز (محفزات) غير العقوبات أدوات العقوبة، فهنا مشكلتنا احنا أنه حتى المتميزين لا يوجد مكافآت جيدة لهم، والسيئين لا يوجد أدوات إنك تتخلصي منهم، عندهم أمان وظيفي عالي. الـ ٧٠% اللي يحتاجون تطوير الآن فيه توجه في الجامعة قاعدين نشتغل على تطوير الكويس منهم وتمكينه ببعض الأدوات اللي يحتاجها"، وتضيف (و.س.١٩) رأيها في أسباب انخفاض مستوى جدارة حس المسؤولية فتذكر: "بالنسبة لنا بالدرجة الأولى يمكن الوصف الوظيفي أو عدم وضوح الوصف الوظيفي، عدم تعدد المهام مثلاً أحياناً ممكن عندك موظف واحد وعنده مهمة مهمتين، حس المسؤولية بالدرجة الأولى شيء فطري، هنا يفرق الشخص المبادر عن الشخص الغير مبادر، دائماً المبادر عنده حس المسؤولية عالي، الشخص غير المبادر تحتاجي إنك تعلميه عشان يصير مبادر عشان يرتفع عنده حس المسؤولية، أعلمه من خلال الدورات". وهذا ما لا يتفق مع ما بينته دراسة كارسينس وآخرين (Karssiensc et al., 2013) التي أظهرت أن التصرف بمسؤولية أصبح مفهوماً حياً بالمعنى الذي يتم استخدامه الآن صراحة بين الموظفين في جميع طبقات المنظمة. وأن الموظفين والمديرين تعلموا ترجمة المسؤولية إلى نتائج ملموسة. إلى جانب الاتكالية على ذوي الخبرة من بينهم رئيس العمل، مما ينتج عنه نقص الخبرة الإدارية وعدم الثقة في النفس. فأحد العوامل المؤثرة سلباً في انخفاض جدارة التواصل -على سبيل الذكر- ما أورده (ع.ص.٦) في: "الأتكال على أعضاء هيئة التدريس الأجانب والمتعاقدين في مهام إدارية"، وما أورده (و.س.١٠): "الاعتماد على مراجعة المکتوب من قبل الرئيس، وقيام بعض الرؤساء بالأعمال الكتابية بأنفسهم". وهذا مؤشر يدعم ما أفادت به دراسة سوارتا وآخرين (Suarta et al., 2017) التي رأّت بضرورة أن يكون لدى الخريجين سمة شخصية تتمثل بالثقة بالنفس والاستقلال.

ب- مناقشة نتائج الفئة الثانية: كفاءة الإدارة

- عوامل الارتفاع:

بالرجوع لمجموعات العوامل الإيجابية نجد أن عامل العمل نفسه من تأسيس له من قبل الرئيس أولاً وفق جدولة خاصة، ومن ثم توزيعه بحسب قدرات الموظفين والمكاملة بينهم في ذلك، مع مراعاة أن يتم بالمشاركة وروح الفريق، وأن يُفَعَّل التدوير الوظيفي ما أمكن ذلك، كل ذلك يُسهم في رفع مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. وفي ذلك تقول (م.س.١٦) أن: " توافق توزيع المهام على الموظفين بما يناسب قدراتهم عامل إيجابي في رفع مستوى الجدارات بحيث يشعر بالرضا أثناء تأدية عمله ويدفعه إلى تحقيق أهدافه". كما أن الانفتاح في السياسة والحوار، والانصات للموظف بلقاءات واجتماعات دورية تستهدف استمرارية التواصل والمتابعة الجيدة، مع الحرص على إدارة الوقت والتفويض والتمكين ما دُعي لذلك، أسباب مُساعدة في التأثير إيجاباً بمستوى الجدارات الإدارية. حيث يقول (و.ص.٢) بأن: "الاجتماعات الدائمة، الحوارات المفتوحة، الخبرة الإدارية، اسهامات برامج التدريب" مؤثرة بلا شك في ارتفاع مستوى جدارة التواصل لدى الموظفين. ويقول (م.ص.١٣) بأن: "تقسيم الأهداف بين الموظفين حسب القدرات، التركيز الكبير على عامل الوقت في كل مهمة يتم تحديدها للموظف، تتابع عرض المهام المطلوبة على الموظف بشكل عام قبل الانتهاء من المهمة التي يقوم بها حالياً وذلك لإشعاره بوجود مهام أخرى في الانتظار يتطلب إنجازها، منح الصلاحيات والحرية للموظف في اتخاذ الأسلوب الملائم لإنجاز الأهداف بما يتوافق مع الأنظمة" من العوامل المؤثرة إيجاباً في رفع مستوى جدارة تحقيق النتائج. وتدعم هذه النتائج في عمومها ما خلصت إليه دراسة الباحثين بالير وأوزجان (Balyer & Özcan, 2017) حيث أشارت نتائج دراستهما إلى أنه بينما يستخدم المسؤولون ذوو الخبرة الكاريزما والعلاقات الإنسانية، يفضل الأشخاص عديمي الخبرة استخدام القوة القانونية. وفيما يتعلق بصنع القرار، فإن معظمهم سلطويون والبعض منهم مفوضون وقليل منهم مشرفون.

إلى جانب الحزم والمرونة في حل مشاكل العمل، واستخدام مبدأ الثواب والعقاب، بتحريّ المحاسبة المباشرة والرقابة الدورية والعدالة، مع السماح بالتجربة والخطأ. إذ تذكر (و.س.١٩) بأن: "طبيعة العمل، حيوية العمل، علاقات العمل، فريق العمل نفسه، الجهات الإدارية المشرفة عليهم اللي سبقوني طبعاً، العلاقات بينهم جيدة، حل مشاكل العمل أول بأول، الحزم طبعاً بمعنى أصح في حل مشاكل العمل، وتجنب السلبيين أو التعامل مع

السلبين أو المواقف السلبية التي يمكن تأثر على الارتباط" من أهم المؤثرات في ارتفاع مستوى جدارة الارتباط الوظيفي. ولتكوين العلاقات الودية، بتمثيل القدوة والمعاملة الحسنة والمصادقية في التعامل، وتفعيل المقايضة الإيجابية والتحفيز وإيلاء الشكر والتقدير مكاناً خاصاً، أثراً إيجابياً في رفع مستوى الجدارات الإدارية. ففي ارتفاع مستوى جدارة التعاون تذكر (و.س.٣) بأن: "تمثيل القدوة الحسنة للجهات الأخرى" واحداً من المؤثرات في ارتفاعها. وتقول (و.س.٧) بأن: "خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح الود والاحترام" يسهم في ارتفاع مستوى جدارة التعاون بين الموظفين، وتضيف حول جدارة تحقيق النتائج أن من عوامل ارتفاعها "وجود حوافز مادية ومعنوية والثناء عليهم وتقدير جهودهم". وهذا يدعم ما خلص إليه يوسف ورخاء (Yossef & Rakha, 2017) في دراستهما من وجود مستوى عالٍ من المهارات الشخصية والإدارية ومستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة نجران بالإضافة إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

كما لوضوح الرؤية والأهداف والمهام والتوجيهات، إلى جانب تجزئة المهام، والتوعية بالحقوق والواجبات، ودعم المسؤول دوراً إيجابياً برفع مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. فعلى مستوى جدارة تحقيق النتائج فإن: "وضع أهداف محددة وواضحة لكل موظف بما يتناسب مع طبيعة عمله مما يجعله قادراً على تحقيق أفضل النتائج وحل المشكلات إن وجدت" إحدى المؤثرات في ارتفاع مستوى جدارة تحقيق النتائج بحسب ما أشارت (م.س.١٦). كما يورد (م.ص.١٣) بأن: "تحديد الهدف والفائدة بشكل واضح من كل مهمة مطلوب تنفيذها من الموظف، تدوير المهام بين الموظفين وجعل الموظفين يقومون بالمهام المتنوعة لأقسام الإدارة، تبسيط المهام المطلوبة وتجزئتها إلى أهداف صغيرة، المتابعة الدائمة لخطوات ومراحل الإنجاز، المساهمة من مدير الإدارة في القيام بالخطوة الأولى من كل مهمة" من الأسباب المؤثرة إيجاباً في مستوى جدارة تحقيق النتائج لدى الموظفين.

وهذا يتفق مع ما خلص إليه ماكيلاند في اختبارات تحليل السلوك الشخصي وانعكاسات التعلم المكتسب، والتي أكد منها على أن اختبار متغيرات الشخصية أو جدارات مثل مهارات التواصل والصبر وتحديد الأهداف وتطوير الذات (أخذ المبادرة)، يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على قدرات الفرد (Croft & Seemiller, 2017, p. 8). إلى جانب تحديد الأولويات في

المهام المهمة والعاجلة وتنفيذها مسبقاً بمبادرة واستباقية، وتغلب على الصعوبات (Frese et al., 2016, p.28). مما يعني ضمناً أن الأفراد المبادرون لا ينتظرون فقط ليروا ما يفعله الآخرون، بل يبدأوا فوراً بدون إخبارهم أو بدون نموذج مهام واضح.

- أسباب الانخفاض:

أما مجموعات العوامل السلبية المندرجة تحت هذه الفئة أظهرت عدم وجود مظلة أو جهة مشرعة لمهام الوصف الوظيفي، وبالتالي عدم وجود دليل إجرائي، إلى جانب تعدد الرؤساء، واختلاف سقف توقعاتهم، وأحياناً أداء الأعمال من قبلهم كنتيجة للتوظيف العشوائي مع عدم تفعيل التدوير الوظيفي، جميعها مؤثرات سلبية في مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. ففي جدارة تحقيق النتائج مثلاً ترى (و.س.١٠) بأن: "أعمالهم التي يمارسونها بعيدة عن تخصصاتهم الدراسية، التوظيف تم بدون اجراء التقييمات المناسبة لطبيعة العمل، نقص الثقة بالنفس وبجودة العمل الذي يقومون به" كأحد المؤثرات في انخفاض مستوى هذه الجدارة. وتذكر (ع.س.٩) بأن: " الإدراك الجيد لمهام العمل المناطة بكل تكليف" سبب رئيسي مؤثر في ارتفاع مستوى جدارة تحقيق النتائج، وتُكمل بأن "يتم تسليم الموظفة مع قرار تكليفها المهام المكلفة بها" لتحقيق نتائج أفضل.

وهذا يعزز ما أشار إليه كرافت وسيميلر (Croft & Seemiller, 2017, p. 7) من أن استخدام الجدارات مهنيًا يتضمن تحديد المعارف والقيم والقدرات والسلوكيات المتنوعة التي يحتاج الناس لامتلakها وممارستها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوقعات الأداء الخاصة بالمنظمة. وبهذا يمكن للإدارة القائمة على الجدارة أن توفر إطارًا للتوظيف بتحديد الجدارات التي يجب أن تكون في الوصف الوظيفي وكيف يمكن التسويق للموظفين المحتملين الذين لديهم تلك الجدارات. إلى جانب أن نظام إدارة الأداء يوفر للموظفين ميزة وضوح توقعات الرؤساء، ويمهد الطريق لإرساء العدل في توزيع المكافآت والمزايا وفقًا لمستويات الأداء، وبالتالي فإن عدم قيام الرؤساء بإدارة الأداء على الوجه الصحيح، يسلب الموظف حقه حول وضوح توقعات المنظمة من أدائه، ويحرمه من تلقي التغذية الراجعة التي تربط أدائه بالخطأ، لذا فإن التطبيق الصحيح لنظام إدارة الأداء يُكسب الموظف الشفافية في وضوح التوقعات التي يحتكم إليها طوال العام ثم يُقيم عليها في نهاية العام (جمعة، ١٤٣٨).

كما لعدم ربط مهام العمل بالأهداف الكبرى للجهة مع عدم وجود توصيف وظيفي، وبالتالي عدم وجود مستهدفات عملية، مساهمة سلبية في انخفاض مستوى الجدارات الإدارية وفقاً لهذه الفئة. حيث يورد (و.ص.٢) بأن هناك: "تقصير من قيادة الفريق في توضيح الأهداف الكبرى للجهة، لذلك موضوع الربط مع الأهداف الكبرى تتحمله الجهة المشرفة عليهم"؛ للمساهمة في تحسين مستوى جدارة حس المسؤولية لدى الموظفين. ويكمل -على مستوى جدارة تطوير الموظفين-: "عدم وجود توصيف واضح للمهام مرتبط بمؤشرات واضحة، فلو تسأل فني مختبر مثلاً ما هو المتوقع من فني المختبر في نهاية ٢٠٢٢ يمكن ما هي واضحة لديه، مين الجهة المسؤولة أنها تعطيه مستهدفات تخليه يقول أنا والله هذا المستهدف ما راح أحققه إلا إذا حضرت أو قرئت في موضوع كذا أو طورت نفسي في موضوع كذا، فعدم وجود وصف وظيفي ومستهدفات حقيقية قادرة للقياس تخلي الشخص غير حريص أنه يتطور". وهذا يؤيد ما انتهى إليه جمعة (١٤٣٨) من أنه عندما يدرك الموظف بأن لديه العديد من المهام والصلاحيات المفوضة إليه فإنه يستشعر مسؤولية أعماله وقراراته مما يؤثر على أدائه وبالتالي تحسين بيئة العمل.

إلى جانب ضعف المتابعة والرقابة والتحفيز. إذ يذكر (ع.ص.٦): "عدم وجود الدافع ولا الرقابة" كمؤثر رئيس في انخفاض مستوى جدارة تطوير الموظفين وبأن "الموارد البشرية إن صلحت صلح الجسد كله". وعن المساواة غير العادلة وعدم المحاسبة، فعلى مستوى جدارة تحقيق النتائج يذكر (ع.ص.٦): "ما فيه رقابة ما فيه محاسبة إذا أنا قيمته بالنتائج فيه فلسفة في الإدارة بالنتائج، يمكن فيه معاملة وحدة عن مئة معاملة، معاملة وحدة تقضي فيها جهد ويا الله تنجز، فأنا لي بالنتائج وليس بالأرقام، نتائج ووزنها على مستوى النتائج". وهذا يدعم ما جاء به نعساني (٢٠٢٠) من أن تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم يتطلب التزاماً حقيقياً من المعنيين، مع ملاحظة أن أنظمة تقييم الأداء تُشرع غالباً من الإدارة العليا دون متابعة مدى الالتزام الكافي بها، مما يجعل المديرين يعتقدون بأن تقييم الأداء هو عمل روتيني مرهق ومهمة سطحية، أكثر من كونه أهم مسؤوليات الإدارة، لذلك يجب على الإدارة العليا إيضاح أهمية تقييم الأداء ونشر أهدافه في المنظمة، وأخذ موافقة المديرين على تحقيقها، ولعل أهم الطرق لتحقيق ذلك هو أن يتم تقييم المديرين على أساس مدى التزامهم بتطبيق نظام الأداء ومكافأته على ذلك.

ج- مناقشة نتائج الفئة الثالثة: مقومات بيئة العمل

- عوامل الارتفاع:

يظهر من المجموعات المندرجة تحت العوامل الإيجابية لهذه الفئة أن أمتة بعض الخدمات ووجود وسائل اتصال متعددة، سمحت بالارتباط والانفتاح مع بقية الجهات، وأظهرت التكامل في العمل، وساعدت على تقوية الارتباط التنظيمي، وتقديم المساعدة لبقية الجهات. وعلى مستوى جدارة التعاون على سبيل المثال فإن من مسببات ارتفاع مستواها كما يقول (ع.ص.٤) هو: "طبيعة عمل الجهة، بحكم أنها في الوسط تستقبل غالبًا المعاملات من جهة تبدأ فيها المعاملة، غالبًا المعاملات لا تنشأ لدينا، تنشأ من جهة سواء كلية أو إدارة أبسطها مثلاً طلب الإجازة يبدأ من الموظف ثم للجهة ويأتي لدينا ثم يعود للجهة بقرار، فطبيعة التعامل أن الجهة ليست منغلقة على نفسها غالب معاملاتها تحتاج ترتبط مع الجهات التي طلبت والجهات الأخرى التي تكمل عملها مثلاً الإدارة المالية في صرف المستحقات، فالتعاون هو شيء نشأوا عليه، على أن العمل لا يبدأ وينتهي لدينا وإنما نحن مكملين لعمل سبقنا ولدينا جهة تكمل مع من نعرف". وتضيف (و.س.١٩) بأن: "طبيعة العمل عندنا في الجهة، مسمى الجهة كونه يخدم الشطرين، أحياناً تداخل العمل بين الوحدات أو تكامل العمل بين الوحدات عندنا وتكامل العمل مع الإدارات وباقي الجامعة كوننا احنا مثلاً جهة تخدم الجامعة ككل، طبيعة العمل عندنا خلت حس التعاون يمكن شويه مرتفع، وطبيعة الموظفين برضو، سماتهم الشخصية هم بالدرجة الأولى". وهو ما يتفق مع ما انتهت إليه دراسة كانتان وآخرون (Kantane et al., 2015) في أن التعاون جزء مهم من احتياجات أصحاب العمل للموظفين المؤهلين، وضروري لتطوير البرامج والمهارات العملية في بيئة الإنتاج الحقيقية.

كما أن طبيعة العمل وتكراره المساعد على امتلاك الخبرة فيه وتعدد المهام وحدائتها، مع تهيئة بيئة جاذبة تتمتع بالشفافية، مؤثرات إيجابية في مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. ففي ارتفاع مستوى جدارة تحقيق النتائج يرى (ع.ص.٤) أن: " وجود عمل يومي متكرر، طبيعة العمل في الجهة عمل روتيني متكرر، وبالتالي أدى إلى أن الموظف يتعلم ويتقن هذا العمل بحكم أنه هذا عمل يتكرر بشكل يومي، فمتى ما صار التكرار صارت الجودة". وفي مقابلته فإن ارتفاع مستوى جدارة الارتباط الوظيفي يكمن في تهيئة بيئة عمل مناسبة بحسب ما يرى (ع.ص.٦) إذ يقول: "لابد أن نؤدي دورنا احنا الأساسي بعدين

أحاسب، أنا لما ما أهيت لك بيئة كويسة ومعطيك كمبيوتر سيئ أو مكتب سيئ وبيئة عمل سيئة جدًا وأطالبك بالمستحيل، فبرضو نوزنها يعني، احنا دورنا كجامعة وكجهة المفروض تهيت للموظفين بيئة عمل مناسبة". كما أن للتدريب المجاني المتخصص، ونشر ثقافة البحث عن التطوير مساهمات إيجابية في رفع مستوى الجدارات الإدارية. ففي جدارة تطوير الموظفين ترى (و.س.٧) بأن: "وجود أهداف واضحة يرغبون بتحقيقها، السعي لتحقيق الأهداف من خلال تطوير مهاراتهم والتعلم باستمرار والاستفادة من كل جديد" هي عوامل مؤثرة إيجابًا. ويتفق (م.ص.١٤) مع ذلك ويشير إلى أن: "الاستفادة من البرامج المتاحة والمجانية والحديثة في التخصص" ساهمت في رفع جدارة تطوير الموظفين. وهذا يؤيد ما خلص إليه خلفي (٢٠١٧) من أن نجاح المنظمة التعليمية يتوقف على تميز أدائها من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءاتها.

إلى جانب ارتفاع ثقافة خدمة المستفيد، وبالتالي ارتفاع عدد طلبات المستفيدين، ورضاهم. فكما ذكر (ع.ص.٤) في أن: "حجم العمل في الجهة - عدد منسوبي الجامعة - اختلاف السلالم الوظيفية في الجامعة وبالتالي اختلاف فئات الموظفين أو منسوبي الجامعة، هذه كلها عوامل أدت إلى وجود ثقافة خدمة المستفيد، دائمًا لا يكون العميل راضي، ولكن نحاول أن تكون هناك عملية تثقيف وتوعية تساهم في أقلها إذا ما حصلت على الخدمة المطلوبة تكون واعي لماذا لم تحصل على هذه الخدمة وأقلها تكون راضي عن أداء هذه الخدمة ولو بشكل قليل"، هي إحدى مسببات ارتفاع مستوى جدارة الارتباط الوظيفي. إضافة إلى فعالية التشكيل الإداري، بحسب عدد موظفي الجهة وتقارب الأعمار وتكافؤ الفرص بينهم. ففي ارتفاع مستوى جدارة التعاون لدى الموظفين يرى (م.ص.١٢) أن "عدد الموظفين القليل زاد أو أصر الترابط بينهم". ويتفق في ذلك (م.ص.١٣) إذ يقول أن: "عدد الموظفين قليل مما أتاح الترابط بشكل كبير بين أفراد الإدارة، المساواة المتقاربة بين الموظفين في الأعمار والأفكار" أحد العوامل المؤثرة في ارتفاع مستوى هذه الجدارة.

وهذا يعزز ما أفاد به الدباس (٢٠٢٠) من متطلبات للجدارات الإدارية في أن يكون مسؤول اجتماعيًا، فيظهر التزامه لخدمة المستفيدين وفقًا لنظام عمل المنظمة. نزيهاً وأميناً يتحلى بالأمانة والعدالة والأخلاق الكريمة وأن تكون أقواله وأفعاله متزنة ومنضبطة. صامداً يتعامل بهدوء وتركيز مع ضغوطات العمل والشدائد أثناء الأزمات. فالأداء المتميز أصبح

مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي بحسب ما خلص إليه خلفي (٢٠١٧). وفي ضوء ذلك كانت الأهداف الاستراتيجية لجامعة جازان وتحديدًا هدف تطوير العمليات الإدارية الذي يعمل على تطوير آليات العمليات الإدارية الداخلية والخدمات المقدمة لجميع المستفيدين، والمعايير الخاصة بتلك العمليات والخدمات لضمان كفاءة الأداء للجامعة، عن طريق زيادة المهام ذات القيمة المضافة لكل عملية وتقليل المهام ذات القيمة غير المضافة.

- أسباب الانخفاض:

تبيّن من مجموعات العوامل السلبية المندرجة تحت هذه الفئة أن اقتصار التدريب على مهارات مسمى الوظيفة، أدى إلى تحديد المهام، ولا يخفى أن رؤية ٢٠٣٠ ساهمت بإحداث تغييرات جديدة في العمل الحكومي، جعلت سقف التوقعات في بيئة العمل مرتفعًا، فعلى مستوى جدارة تحقيق النتائج يقول (و.ص.٢): أن "التغير اللي حدث على المملكة وعلى طبيعة العمل الحكومي أوجد احتياج لمهارات جديدة ما كانت موجودة في المنظمات، لغة إدارة حكومية أصبحت جديدة نتكلم عن موضوع التخطيط نتكلم عن موضوع مؤشرات أداء ومستوى جودة عالي. فيه جوانب ما يغطيها التدريب بشكل جيد وهو موضوع الجانب المهاري في الإنجاز، اليوم العمل الحكومي في أي جهة أصبح مختلف تمامًا عن قبل ٥ سنوات (اللغة المستخدمة - التوقعات من الموظف)، هذه الأسئلة أنا لو سألتها قبل ٣ سنوات بقول كلها مرتفعة لأنه التوقعات الآن اختلفت من الموظف، فنتكلم عن موضوع المهام المتعددة، أنه الموظف يشتغل على مهام متعددة هذا معناها أنه يحتاج مهارات متعددة، أيضًا من الأشياء اللي يواجهها الموظف (المسمى الوظيفي)، المسمى الوظيفي أصبح حكر وعائق للموظف أكثر من أنه محفز، فأنا إذا عندي مساعد إداري وبكره أبغاه يدير مشروع فطول حياته أنا ما علمته إدارة المشاريع، أو يشتغل في موضوع إدارة فعالية فيفترض أن لا ترتبط مجالات التدريب بمسمياتهم الوظيفية، فأنا إذا عندي سكرتير احتاج أدربه في السكرتارية واحتاج أدربه في التواصل وأدربه في إدارة المشاريع وأدربه حتى في أساسيات التقنية، بحيث أنه يشتغل مهام متعددة، وإلا بعد فترة يكون هو فقط يجيد عمل السكرتارية المحدود، وكيف واحد يشتغل في سكرتارية محدودة تبغاه يسوي مهام متعددة!".

وهذا يدعم التوجه نحو تطوير الجدارات في المملكة العربية السعودية والمتمثلة بمبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مبادرة تطوير كفاءات موظفي القطاع العام والتي تهدف إلى وضع السياسات والأطر العامة والأدلة الاستراتيجية ونماذج تطوير كفاءات الموظفين بما يتوافق مع احتياجات التعليم والتطوير في القطاعات الحكومية، كما تهدف إلى الإسهام في تطوير برامج مختصة بإعادة تأهيل موظفي القطاع الحكومي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ١٤٤١).

وإلى جانب التغييرات السابق ذكرها هناك عامل ثقافي في الإفصاح عن التحديات. ففي انخفاض مستوى جدارة حس المسؤولية كما يرى (و.ص.٢) فإن: "الناس حتى تفصح عن تحدياتها بنوع من الدبلوماسية أحياناً إذا كان نتوقع شفافية عالية فعندنا موضوع الثقافة، تأثير ثقافة المجتمع وتأثير ثقافة المنظمة أنه شخص آخر يتكلم أنه أحياناً قد تكون الإعاقات أو الأشياء المعوقة هي الأشخاص وهي مثلاً بعض التحديات التي يصعب الإفصاح عنها بشكل مباشر، فالجانب الثقافي يلعب دور في موضوع درجة الشفافية في الإفصاح عن التحديات". وفي مقابل التحديات المؤثرة سلباً على جدارة حس المسؤولية فإن عامل ارتفاع مستوى جدارة التواصل من وجهة نظر (م.ص.١٤) مُساعد في حل الإشكالية، إذ يورد: "لا بد أن تستمع لكل السيناريوهات لكل التوقعات، طبيعة عملنا هنا أنه تتعرف على التحديات الحاصلة في الجهات من خلال فرق العمل المشكلة بأقصى درجات الأريحية حتى تأخذ منهم كل التحديات وترجع تعونها بشكل جيد، يعني لا تمارس عليهم دور الرقيب وبالتالي تكون مستمع جيد ومتصل جيد".

وهذا يعزز ما جاء في إطار الجدارات الوظيفية وفق نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظائف غير الإشرافية كمؤشر سلوكي لجدارة حس المسؤولية في أنه على الموظف أن يبادر في رفع التحديات بشفافية للجهات المعنية في الوقت المناسب، وفي ذلك أشار حيمر (٢٠١٨) بضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

كما لنقص أدوات العمل، وبعد مقره، وروتيته، إلى جانب غياب الممكنات الرئيسية لأدائه، وقلة المرجعية حول طبيعة عمل الجهة ونقص أتمتة بعض الخدمات، تأثيرات سلبية على مستوى الجدارات الإدارية لدى الموظفين. ففي انخفاض مستوى جدارة الارتباط الوظيفي

كما ترى (و.س.١٠) فإن: "بعد مقر العمل عن مكان إقامة أكثر من ٢٥% من الموظفين، تكليف الموظف بأعمال مختلفة تتبع رؤساء مختلفين" من أهم مسببات ذلك. وفي جدارة تحقيق النتائج يذكر (م.ص.١٤) بأن: "غياب الممكّنات الرئيسية كالتقارير والأدوات وغيره هذه فعلاً تجعل الموظف لا ينجز أعماله بشكل عال" هي من أسباب انخفاض مستوى الجدارة لدى الموظفين. وفي هذا تخلص دراسة كانتان وآخرون (Kantane et al., 2015) إلى أن المهارات المهنية والمعرفة والاهتمام بجدول الأعمال وتنظيم العمل والعزيمة والتعاون والقدرة على التخطيط والتحكم والصدق هي جزء مهم من احتياجات أصحاب العمل للموظفين المؤهلين.

كما أن نقص التدريب المتخصص، وارتفاع معدل الأمان الوظيفي، عوامل مؤثرة سلباً على مستوى الجدارات. ففي انخفاض مستوى جدارة التواصل لدى الموظفين يرى (ع.ص.٦) بأن: "عدم التطوير المستمر للمهارات، عدم أخذ الدورات وورش العمل بالشكل الجاد أي لغاية المعرفة وليس لغاية الحصول على الشهادة هذه وحدة من أسباب الانخفاض". كما يرى (م.ص.١٢) أن أحد أسباب انخفاض جدارة تطوير الموظفين هو: "الأمان الوظيفي العالي". ملخص نتائج الدراسة:

تم استخراج الرموز من استجابات المشاركين حول العوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً في مستوى الجدارة لدى موظفي جامعة جازان الإداريين، وتم تصنيفها تحت ثلاث فئات وهي: (فئة الجودة الشخصية للموظف، وفئة كفاءة الإدارة، وفئة مقومات بيئة العمل)، ثم عمل الباحثان على تقسيم الفئة الواحدة إلى عدد من المجموعات تضم رموزاً تشترك فيما بينها بحسب صفة أو خاصية محددة، فاشتملت الفئة الأولى: (الجودة الشخصية للموظف) على مجموعتين لكل من عوامل الارتفاع والانخفاض تحت محور العوامل الداخلية، أما تحت محور العوامل الخارجية فكانت هناك أربع مجموعات لعوامل الارتفاع، وثلاث مجموعات لأسباب الانخفاض.

بينما اشتملت الفئة الثانية: (كفاءة الإدارة) على خمس مجموعات لعوامل الارتفاع وثلاث مجموعات لأسباب الانخفاض.

وجاءت الفئة الثالثة: (مقومات بيئة العمل) مشتملة على خمس مجموعات لعوامل الارتفاع وثلاث مجموعات لأسباب الانخفاض.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

- ١- توجيه القادة الإداريين لتخصيص ملف لكل موظف لتسجيل وقائع العمل الإيجابية والسلبية للاستفادة منها في الحكم على الموظف والقدرة على تقييم جدارته بموضوعية، والعمل على تدريبهم وتهيئتهم بإشراف مباشر من المسؤولين.
- ٢- دعوة القادة الإداريين لتبني أسلوب الشفافية عند مناقشة تقييم الأداء بهدف تطوير جدارات موظفيهم، من خلال إقامة ورش عمل وندوات علمية تجمع القادة وبمتابعة وإشراف من المسؤولين يهدف إلى ضرورة نشر ثقافة الشفافية عند مناقشة أداء الموظف؛ حتى يتم التعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتنميتها.
- ٣- السعي إلى ممارسة التدريب المتخصص والتدوير الوظيفي لكل موظف إداري بمتابعة من القادة الإداريين وإشراف مباشر من الرؤساء.
- ٤- أن تعمل الجامعات السعودية على التعاون مع المنظمات المجتمعية الأخرى للعمل على أتمة الخدمات الجامعية وتوفير وسائل اتصال متعددة تسمح بالارتباط والانفتاح والتكامل في العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد مكرم. (١٩٩٩). لسان العرب (ط.٣). دار إحياء التراث العربي.

ثانياً: المراجع العربية:

البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٣٤)، ١٠٣-١٨٢.

أبو بكر، عبد اللطيف عبد القادر علي، يوسف، أحمد الشوافي محمد، ويحيى، سعيد حامد محمد. (٢٠١٨). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية لدى طلاب كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية التعلم المستند لنتائج أبحاث الدماغ. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية (١٤)، ١٢-٤١.

البليهشي، محمد ماجد، البلوي، فيصل ناصر، وطه، محمد مصطفى. (٢٠١٨). أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية، ١٥ (٨٠)، ١-٣٨.

جامع، محمد نبيل. (٢٠١٩). البحوث النوعية ودراسة الحالة. قسم التنمية الريفية كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية.

جمعة، أشرف فضيل عبد المجيد. (١٤٣٨). رحلة إدارة الأداء. رواد الجودة في العالم العربي. جهاد، دينا فاضل، والضامن، رولا علي عبد الله. (٢٠١١). أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن دراسة تطبيقية [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

حيمر، حمود. (٢٠١٨). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة سطيف ١]. الباحث العلمي.

خلفي، مريم حسناء. (٢٠١٧). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم البواقي]. الباحث العلمي.

الدباس، أكرم صابر. (٢٠٢٠). الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية على وزارة التعليم العالي في المحافظات الجنوبية. رسالة دكتوراه جامعة الأقصى.

- دهليز، خالد عبد السلام، وحمد، محمد حسن خليل. (٢٠١٦). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المنظمات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٤ (٤)، ٢٦-٥٠.
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية (ط.٣). العبيكان للنشر.
- صوان، فرج محمد. (٢٠١٧). البحث العلمي: المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات. ابن النديم للنشر والتوزيع.
- عبد الحي، رمزي أحمد. (٢٠١٠). التعليم عن بعد في الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين. مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبيدات، نوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (١٤١٦). البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه. دار الفكر.
- عقلان، حمود عبد الله. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (٢)، ٩٠ - ١١٣.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١٤). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط.٩). دار النشر للجامعات.
- الفضالة، فهد يوسف. (٢٠١٨). الجدارة في العمل. مجلة جسر التنمية، (١٤٠)، ٦-٢٠.
- محمد، عبد الناصر محمد رشاد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، ٧ (٢٥)، ١٠٥-٢٠٧.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠١٧). الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق. مؤسسة الوراق.
- نعساني، عبد المحسن. (٢٠٢٠). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (١٤٤١، رمضان ٠٥). مبادرة تطوير كفاءات موظفي القطاع العام. مسترجع بتاريخ نوفمبر ٥، ٢٠٢١، من <https://cutt.us/0bLF8>
- وزارة الخدمة المدنية. (د.ت). الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي: برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. <https://bit.ly/3bv9jTy>
- يوسف، شريف محمد. (٢٠١٧). أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري. مكتبة جزيرة الورد.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abas, M. C. (2016). Application of Employability Skills and Contextual Performance Level of Employees in Government Agencies. *Journal of Education and Learning*, 10(2), 167-176.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4), 917 -929.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Croft, L., & Seemiller, C. (2017). Developing Leadership Competencies. *New directions for student leadership*, 156, 7-18.
- Delima, V. (2016). "Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Jop Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District". *Journal for Studies in Management and Planning*, 2 (6), 188-195.
- Frese, M., Hass, L., & Friedrich, C. (2016). Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27-36.
- Kantane, I., Sloka, B., Buligina, I., Tora, G., Busevica, R., Buligina, A., ... & Tora, P. (2015). Expectations by employers on skills, knowledge, and attitudes of employees. *European Integration Studies*, (9), 224-234.
- Karssiens, A. E., van der Linden, C., & Wilderom, C. P. (2013). Feeling responsible vs acting responsibly: contributions of a leadership programme. *Journal of management development*, 32(8), 914 – 928.
- Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P., & Hariyanti, N. K. D. (2017, September 28). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. In *International Conference on Technology and Vocational Teachers (ICTVT 2017)*. Atlantis Press.
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.