

The Reality of Managing Academic Competencies at Prince Sittam Bin Abdulaziz University

Mrs. Hessah Mohammed Alkhonain*¹, Dr. Nora Hamad Almashal¹

¹ Prince Sittam Bin Abdulaziz University | KSA

Received:

09/07/2023

Revised:

20/07/2023

Accepted:

23/08/2023

Published:

30/06/2024

* Corresponding author:

7soos1413@gmail.com

Citation: Alkhonain, H.

M., & Almashal, N. H.

(2024). The Reality of

Managing Academic

Competencies at Prince

Sittam Bin Abdulaziz

University. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 8(7),

80 – 98.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.K090723)

[AJSRP.K090723](https://doi.org/10.26389/AJSRP.K090723)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed at identifying the reality of managing academic competencies at Prince Sittam bin Abdulaziz University in its dimensions (competent development, retaining competencies, and job succession) from the academic leaders' perspectives. Also, this study aimed to shed light on the obstacles to managing academic competencies at Prince Sittam bin Abdulaziz University from the academic leaders' views. Additionally, this study has proposed to overcome the obstacles to managing academic competencies, and to show statistically significant differences between the arithmetic averages in the responses of the study sampling regarding the reality of managing academic competencies (competence development, retention of competencies, and job succession) which have been attributed to two variables namely: experience and academic rank. The researcher has adopted the descriptive survey method, and the study sampling consisted of academic leaders at Prince Sittam bin Abdulaziz University (deans, deputies, and heads of departments) who reached 247 leaders in the academic year 1444 AH. The questionnaire was employed as a tool, and the data was processed statistically utilizing a set of statistical methods for social sciences (SPSS). Furthermore, arithmetic means, standard deviations, one-way test of variance, Pearson's correlation coefficient and least square difference test had been employed. When it comes to the study results, the most important of which is that the reality of managing competences at Prince Sittam bin Abdulaziz University from the leadership's opinions came with an arithmetic mean of (2.76) with a moderate degree, and the results showed that the total participants are consistent with a moderate degree on the obstacles facing the management of academic competencies. There had been prominent obstacles, some of which is the weak incentives to encourage academic competencies. Also, it has been revealed that the whole participants were consistently high with the proposed procedures overcoming the obstacles.

Keywords: academic competency management, Prince Sittam bin Abdulaziz University, Academic leaders.

واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

أ. حصة محمد الخنين*¹, الدكتورة / نورة حمد المشعل¹

¹ جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وإلقاء الضوء على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والخروج بمقترحات للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة، حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيري (الخبرة، والرتبة العلمية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (عُمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) البالغ عددهم (٢٤٧) قائدًا في العام الدراسي ١٤٤٤هـ، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وقد تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون واختبار أقل مربع الفرق. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات جاء بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦) بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أنّ إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه إدارة الكفاءات الأكاديمية وكان من أبرز المعوقات: ضعف الحوافز التشجيعية للكفاءات الأكاديمية، كما أظهرت النتائج أنّ إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة عالية على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات الأكاديمية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، القيادات الأكاديمية.

مقدمة:

يُعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسات التربوية؛ ولذلك تهتم المؤسسات بتطوير وتنمية الأفراد بشكلٍ مستمر بما يتناسب مع تطورات العصر المتتالية ومواكبتها؛ إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق احتياجات المؤسسة، وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة. وتواجه المؤسسات التربوية الكثير من التحديات في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، ومع التغيرات السريعة في المجال التكنولوجي؛ ظهرت الحاجة إلى تفعيل طرائق حديثة في تنمية الموارد البشرية؛ لتحقيق الفاعلية في تقديم الخدمات التعليمية بجودة عالية.

ومن ثم فإن تحقيق التفوق والتميز للمؤسسات يعتمد بشكلٍ أساسي على الكفاءات لديها ومدى فاعلية إدارتها، إذ كلما كانت إدارة المؤسسة للكفاءات إدارة فعّالة تمكّنت من تحقيق مجالات تنافسية أوسع وإنتاجاً أكثر؛ فأصبح ضرورياً توجّه وظيفة الموارد البشرية إلى مقارنة تعتمد بالأساس على الكفاءة وكيفية إدارتها، فإدارة الكفاءات تقضي على النظام القديم للتصنيفات التي تقوم عليها محتويات الوظيفة، فهي تقوم على الخصائص المهنية والسلوكية والمعارف اللازمة لشغل المنصب، وتهتم بكفاءة الفرد جميعها، أي إنها جهد إداري هادف إلى تمييز كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن العنصر البشري يُمثل أساس الإدارة ولُيها؛ كان لزاماً على المؤسسات الاعتناء به وتطويره؛ وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم من يقودون التغيير الإيجابي والتطوير ويعملون على تحقيقه، ولأن أهم فرصة يمكن أن تُتاح للإنسان هي تمكنه من تحقيق ذاته وتقييمه على أساس كفاءاته ومؤهلاته.

إن دور الكفاءات الأكاديمية في الجامعات له بالغ الأهمية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المراد الوصول لها، ومن أجل ضمان قيام الكفاءات بدورها بكفاءة وفاعلية؛ فإنه ذلك يستوجب تنميتها والاهتمام بها، والوصول بها إلى المستوى الذي تكون فيه راضيةً عن العمل، قادرةً عليه، وراغبةً في الاستمرار والتقدم، وهذا يتطلب خطة واضحة المعالم لما يجب أن يتوافر في الجامعة من بيئة جاذبة للكفاءات الأكاديمية للمحافظة عليهم.

مما سبق يتضح أن إدارة الكفاءات من عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسات التربوية في ظل التغيرات والتحولات في جميع المستويات، ونظراً لأن جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لديها طموحات وخطط إستراتيجية تسعى لتحقيقها من خلال عدد من العوامل والعناصر الفاعلة التي من أهمها توافر كفاءات أكاديمية وحسن إدارة تلك الكفاءات؛ فقد جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- دراسة الشهراني (٢٠١٧)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد". هدفت الدراسة إلى واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف إلى دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وطُبقت الأداة على (٤١٠) موظفاً أكاديمياً بالجامعة، من مجتمع البحث البالغ عددهم (١٣٦٠) فرداً، ومن أهم النتائج: أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة في مجال الاستقطاب، والتعاقب الوظيفي، والحوافز، والاحتفاظ بالكفاءات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع المحاور ماعدا محور الحوافز؛ إذ ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للرتبة العلمية، لصالح رتبة أستاذ مساعد.
- 2- سعت دراسة حسناء (٢٠١٧)، بعنوان: "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي- دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي". إلى التعرف إلى دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي بن المهيدي بأمر البوادي بالجزائر، وطُبقت الأداة على (١٣٠) أستاذاً، وكان من أهم نتائجها أن تنمية الكفاءات لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز، وجاءت نتائج عمليات تنمية الكفاءات بدرجة الموافقة المتوسطة.
- 3- هدفت دراسة باديس (٢٠١٨)، بعنوان: "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية". إلى إبراز أهمية ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي بالتركيز على تنمية الكفاءات المحورية في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٠) أستاذ من خمس جامعات من الشرق الجزائري، ومن أهم نتائجها: أن عملية تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية جاءت بدرجة موافقة

متوسطة، وخصّصت الدراسة إلى أن الاهتمام بالكفاءات المحورية يُعدُّ أحد مقومات النجاح والتميز في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، والجامعات الجزائرية بصفة خاصة.

- 4- أشارت دراسة عمارة (٢٠١٩)، بعنوان: "واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة". إلى التعرف إلى واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث العلمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة موجهة لجميع أساتذة جامعة حمة لخضر بالوادي، البالغ عددهم (٣٧٦) فردًا، وطُبِّقَت الأداة على (٣٤٢) أستاذًا بالجامعة، ومن أهم نتائجها أن عملية الاحتفاظ وتطوير الكفاءات جاءت بنسبة موافقة متوسطة.
- 5- جاءت دراسة الريباحات (٢٠١٩)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية". إلى تقصي دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية البالغ عددهم (٢١٦٣) عضوًا، واختبرت عينةً طبقية عشوائية تكوّنت من (٣١١) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية بشكل عام جاء متوسطًا، وأشارت إلى أنه لا توجد دالة إحصائية تبعًا لمتغيري الرتبة وسنوات الخبرة.
- 6- اعتمدت دراسة نسيم (٢٠١٩)، بعنوان: "نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي- دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري". إلى تبيان كيفية بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قيام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بما يتناسب مع خصوصيته، من خلال دراسة تقييمية لممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الكفاءات المطبقة فعليًا في القطاع، وكذلك مقارنتها بمتطلبات تطبيق إدارة الكفاءات وإسهامها في تحقيق أهداف قطاع التعليم والبحث العلمي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة لثمانية جامعات، واستقصاء ١٠٢ استمارة موزعة على مختلف الهيئات الإدارية العليا في المؤسسات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود إدراك بدرجة مرتفعة للهيئة الإدارية العليا بمكانة تسيير الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ووجود جملة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الكفاءات بحسب رأي الهيئة الإدارية العليا.
- 7- هدفت دراسة زارع (٢٠٢٠)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة". إلى التعرف إلى اتجاهات القيادات الإدارية في جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- بالجزائر حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (التوظيف، والتنمية، والتقييم)، والدور الذي تؤديه في تحقيق كفاءة واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات، وزّعت على أساتذة الكليات في جامعة العربي على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، البالغ عددهم (٧٠) فردًا، وكان من أهم نتائجها: أن مدى تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعة متوسط.
- 8- سعت دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، بعنوان: "إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة". إلى الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقتها بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القائدات في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الباحة، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٢) قائدة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: جاء واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس بدرجة استجابة كبيرة.
- 9- أشارت دراسة قراطية وبوخاري ومسراتي (٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي". إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري وتنمية الكفاءات البشرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة بالجزائر، البالغ عددهم (٦٠) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات البشرية جاءت بنسبة موافقة متوسطة.
- 10- جاءت دراسة موسى وربيح (٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية". إلى إبراز الدور الذي تؤديه إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التربية والتعليم، وأثره في تحسين جودة التعليم، من خلال تناول ودراسة حالة ثانوية مالك ابن نبي بولاية عين الدفلى بالجزائر في محورين: (إدارة الكفاءات، جودة التعليم)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتكوّن المجتمع من الطاقم الإداري المتكوّن من إداريين وأساتذة بلغ عددهم (٧٨) فردًا، ومثّلت العينة جميع أفراد المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات جاءت بدرجة متوسطة.

- 11- أشارت دراسة سليمان (٢٠٢١)، بعنوان: "إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ". إلى التعرف إلى إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ بمصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في استمارة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قوامها (103) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم من خمس كليات بجامعة كفر الشيخ. ومن أهم النتائج أن هناك تطبيقاً لإدارة الكفاءات بجامعة كفر الشيخ وعملية تنمية الكفاءات جاء بنسبة موافقة متوسطة.
- 12- سعت دراسة زلاقي وأحمد (٢٠٢٢)، بعنوان: "أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية وأثارها على التعليم العالي في الجزائر". إلى تحديد أهمية تنمية الكفاءات التدريسية وأثرها في الجودة التعليمية، ومعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون المجتمع من (١١٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات لها أهمية بالغة في تحقيق الجودة التعليمية.
- 13- أشارت دراسة المغريه وآخرون (٢٠٢٢)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان". إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين البالغ عددهم (٤٠٨) إداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الكفاءات لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس كان متوسطاً في جميع الأبعاد، وأشارت إلى أنه لا توجد دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 14- جاءت دراسة آل صليح (٢٠٢٣)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران". بهدف التعرف إلى دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القادة بمدارس التعليم الحكومي بنجران البالغ عددهم (٥١١) قائداً، وبلغ عدد العينة (٢٢٥) قائداً ومعلمًا، وكان من أهم نتائجها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، وتعمل المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال التدريب والتعليم المستمر.

الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة رودريغيز (Rodríguez, 2015)، بعنوان: "تنفيذ نموذج إدارة المواهب البشرية من خلال نموذج الكفاءات في إحدى جامعات متروبوليتان ليمما". هدفت إلى وصف المنهجية التي اقترحتها إدارة "إدارة شؤون الموظفين" في إحدى الجامعات ليمما في إيطاليا؛ لتنفيذ نموذج إداري قائم على الكفاءات، التي تتضمن إمكانية التبع للعمليات التقنية لمواردها البشرية المختلفة والممارسة في المنظمة وتتوافق مع النتائج المؤسسية المحددة. وباستخدام منهج البحث الوثائقي في أدبيات المجال والمواقع الإلكترونية لأفضل عشر جامعات عالمية. وخلصت إلى تحديد: المعايير، والمهارات العامة، ومستوى الكفاءات، والمهارات المحددة؛ لتطوير أداة مؤسسية توجه كيفية ومدى امتلاك الموارد البشرية وتطوير المهارات لتحقيق نتائج تنظيمية محددة.
- 2- دراسة أناكيس وإسبوستو (Annakis, Esposto, 2016)، بعنوان: "إدارة المواهب والمهارات: دراسة مشتركة بين الجامعات الماليزية وفيتنام شبه الخاصة". هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل أربعة تراكيب من تحديد المواهب الأدبية، وثقافة المواهب، وكفاءات المواهب، وتنمية المواهب. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين من 4 جامعات شبه خاصة في ماليزيا وفيتنام. ومن أهم النتائج أن تحديد المواهب وتنمية المواهب وثقافة إدارة المواهب هي أهم العوامل المسهمة في كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين، وتشير النتائج أيضاً إلى أن مستويات كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين أعلى بشكل ملحوظ عندما تكون الإدارة قد دمجت أنظمة الموارد البشرية التي تحدد القيمة، وتقيم وتطور، وتكافئ الأداء العالي.
- 3- دراسة بليزل وأوزكان (Balyer1,ozkan, 2017) بعنوان: "الكفاءة الإدارية لمسؤولي التعليم العالي بتركيا". هدفت الدراسة إلى تحديد كفاءات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات، وذلك بالاستناد إلى المنهج الوصفي، وإجراء المقابلات مع (40) إدارياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة الجامعة لا تُعد مهنة مهنية في تركيا، وأن معظم مسؤولي التعليم العالي ليس لديهم الكفاءة الإدارية الكافية.
- 4- دراسة محمد والنوري وجاسم (Mohammed, Alnoori and Jasim, 2020)، بعنوان: "تطوير نموذج العاملين المعرفي لإدارة الكفاءات الأساسية في مؤسسات التعليم العالي العراقية". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج العاملين في مجال المعرفة لإدارة الكفاءات الأساسية من خلال تحديد أبعاد العاملين في مجال المعرفة التي قد تكون مرتبطة بإدارة الكفاءات الأساسية، وقد استخدم المنهج الوصفي عن طريق الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع البحث المتمثل في بعض عينات معاهد التعليم العالي العراقية التي بلغت (256) استبانة. ومن أبرز النتائج أن نموذج البحث الذي يشير إلى العلاقة بين العاملين في مجال المعرفة التي لها علاقة ارتباط جيدة وتأثير في إدارة الكفاءات الأساسية.

5- دراسة جيس وآخرون (Jais et al. , 2021)، بعنوان: "إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: تطوير الكفاءات". هدفت الدراسة إلى تحديد المجموعات المهوبة التي تناسب إطار عمل الكفاءة القيادية لمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، باستخدام مدخل البحث النوعي وأسلوب دراسة الحالة، من خلال المناقشة الجماعية المركزة مع الأدوات القيادية في قيادة التعليم العالي الماليزي، المتمثلة باثني عشر فرداً، والمقابلات الفردية مع عشرة من الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية، وخلصت هذه الدراسة إلى خمسة موضوعات يجب تضمينها في إطار كفاءات القيادة وهي: الفعالية الشخصية، والإدراك، والقيادة، والتأثير والتأثر، والإنجاز والعمل.

6- دراسة ميلود وآخرون (miloud et al. , 2021)، بعنوان: "تطوير الكفاءات بالمكتبات الجامعية". هدفت الدراسة إلى أهمية إدارة الكفاءات بالمكتبات الجامعية بالجزائر والعمل على تطويرها، مع معرفة المتطلبات التي يجب توافرها لاختصاصي المعلومات للنجاح في عصر المعلوماتية، والتعرف إلى مدى تطبيقها لإستراتيجية إدارة الكفاءات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن برامج التدريب المنتظمة والدورية تساعد على تحسين خدمات المكتبة الجامعية.

7- دراسة السهردي ومرداني (suhardi, merdiani, 2022)، بعنوان: "أسلوب القيادة القائم على الكفاءة وإدارة المواهب في التعليم العالي". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة القائم في الكفاءة وإدارة المواهب في التعليم العالي في الاستجابة لسياسة "الحرم الجامعي المستقل"، وكذلك عناصر التغييرات التي تحدث في نظام مؤسسة التعليم العالي بأكمله، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مستجيب، ومن أهم نتائج الدراسة: يمكن أن يسهم أسلوب القيادة القائم على الكفاءة وإدارة المواهب في تعزيز قدرات القادة بين المؤسسات العليا في إندونيسيا للاستجابة للتغييرات المتعلقة بالسياسة الحكومية للحرم الجامعي المستقل.

العلاقة بين الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية واستعراضها تم تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: (مجال الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، والأداة المستخدمة، وأفراد مجتمع الدراسة)، كما حددت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، وذلك كما يلي:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتناولها موضوع إدارة الكفاءات في الجانب التعليمي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، ما عدا دراسة جيس وآخرون، ودراسة رودريغيز.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، ما عدا دراسة (Jais&etc,2021)، ودراسة (balyer&ozc,2017)، ودراسة (rodriguez,2015)، ودراسة (suhardi&merdiani,2022).
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام مجتمع الدراسة في التعليم العالي، ما عدا دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة وموسى وربيع (٢٠٢٠).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة:

- تناولت معظم الدراسات السابقة جوانب في إدارة الكفاءات بين اتجاهات وطبيعة العلاقة التأثيرية في الجودة الشاملة أو تحقيق التميز، في حين تأتي الدراسة الحالية لإبراز واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من خلال (التنمية- الاحتفاظ- التعاقب الوظيفي).
- تناولت معظم الدراسات مجتمع الدراسة من أساتذة الجامعات أو الموظفين بها، في حين تأتي الدراسة الحالية بتسليط الضوء على القيادات الأكاديمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وفي تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والتبصر بمنهجية البحث وأدواته، والأساليب الإحصائية، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة الحالية. وتأتي هذه الدراسة إضافةً وتكملةً لهذه الدراسات.

مشكلة الدراسة:

فرضت تطورات القرن الحالي على مؤسسات التعليم العالي ضرورة العمل على مواكبة التقدم من خلال مجالات مختلفة من

السعي نحو التنافسية، وهذا غالبًا لا يتحقق إلا بوجود كفاءات بشرية تُسهم بتحقيق تلك الأهداف. وقد جاءت رؤية (٢٠٣٠) التي تبناها المملكة العربية السعودية لتحقيق التقدّم في مختلف المجالات والقطاعات، ولتؤكد على أهمية الجانب البشري وتنمية الموارد البشرية في جميع القطاعات متمثلة فيما يُقدّمه [برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١)]: إذ اشتمل على مبادرات متنوعة أكّدت ضرورة استقطاب كوادر بشرية ذات كفاءات عالية، كما ركّزت على الكفاءات في التعليم العالي من خلال مبادرة مواطن منافس عالميًا، وكذا مبادرة تمكين الأستاذ الريادي، وغيرها من المبادرات التي تؤكد ضرورة تفعيل جانب الكفاءات البشرية في مجال التعليم العالي (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١).

وفي ظل التوجّه نحو استقلال الجامعات السعودية إداريًا وماليًا وأكاديميًا، أصبح من الضروري العمل على استقطاب الكفاءات وتنميتها للحصول على كفاءات أكاديمية متميزة؛ مما يسهم في الاستجابة لمتطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، التي تُعنى بتطبيق مبدأ الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠).

وبالنظر إلى سعي العديد من الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التنافس المحلي والعالمي، والعمل على الوصول إلى الاعتماد المؤسسي أو الأكاديمي للأقسام والكليات، ما زالت هناك بعض جوانب القصور؛ إذ تُعاني إدارة الجامعات السعودية من جوانب قصور عديدة، منها مركزية الإدارة التي لا زالت تُهيمن على الإدارات، كما أنّ التوسّع في كليات الجامعات لم يصاحبه سرعة في إعداد القيادات الإدارية وتدريبها؛ الأمر الذي أدّى إلى ظهور كثير من المشكلات الإدارية في الإدارات الجامعية؛ نتيجة ضعف قدرتها على مواكبة المتغيّرات العالمية التي تتناولها المفاهيم الإدارية الحديثة. (العتيبي، ٢٠١٧).

وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل إحدى المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسات لتُحقّق التفوّق، وأشارت دراسة آل صليح (٢٠٢٣) أن دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة موسى وربيح (٢٠٢٠)؛ إذ توصل الباحثان فيها إلى أن دور إدارة الكفاءات في مؤسسات التربية والتعليم وأثره في تحسين جودة التعليم جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت عدد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات الأكاديمية والتَمَيُّز التنظيمي، مثل: دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة الشهراني (٢٠١٧)، وأظهرت نتيجة دراسة الربيحيات (٢٠١٩) أن دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية بشكل عام متوسط.. كما أظهرت نتائج دراسة زارع (٢٠١٩) أن هناك علاقة تأثير معنوية لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأوصت دراسة العتيبي (٢٠١٧) بضرورة تقديم برامج تطويرية للقيادات الإدارية قائمة على تحديد الاحتياجات الفعلية؛ لترقية الكفايات المهنية والإدارية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

يتضح مما سبق أهمية إدارة الكفاءات في التعليم العالي، وانطلاقاً من تأكيد برنامج تنمية القدرات البشرية بضرورة التركيز على تفعيل جانب الكفاءات البشرية في التعليم العالي؛ وبالنظر إلى قلة عدد الدراسات في الجامعات العربية السعودية التي تناولت جانب إدارة الكفاءات، وبالأخص جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، فتأتي هذه الدراسة لسد الفجوة المعرفية والمكانية الناتجة عن نقص الدراسات المحلية والعربية، تسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؛ إذ يُمثّل ذلك أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات؟
- 2- ما معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟
- 3- ما الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات عيّنة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيّري (سنوات الخبرة والرتبة العلمية)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
2. إلقاء الضوء على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

3. وضع مقترحات للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيري (الخبرة والرتبة العلمية).

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة الحالية أهميتها من كونها تسعى لتطوير العمل الأكاديمي؛ إذ إنَّ نجاح المؤسسات التربوية مرتبط بحُسن استثمارها في مواردها البشرية التي تُمثِّل قيمة مُميَّزة؛ ولذا فإن أهمية الدراسة تتجسّد في النقاط الآتية:

- الأهمية النظرية:
 1. تسليط الضوء على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
 2. تساهم الدراسة في معالجة فجوة النقص المعرفي في إدارة الكفاءات، وإثراء المكتبة المحلية والعربية بنتائج هذه الدراسة، وما تتضمنه من معلومات في مجال القيادة وإدارة الكفاءات الأكاديمية.
 3. تتزامن الدراسة مع التوجهات الوطنية وبرنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١) ورؤية المملكة (٢٠٣٠).
 4. تتفق مع ماورد في الأهداف التي تسعى عمادة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز لتحقيقها والتي نصت على: تطوير المهارات ورفع كفاءة الأكاديمي الإداري للموارد البشرية في الجامعة، ودعم استقطاب الكوادر المتميزة من الموارد البشرية.

• الأهمية العملية:

1. يؤمل أن تُعرف نتائج هذه الدراسة المسؤولين بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بواقع الإدارة الكفاءة الأكاديمية بها؛ للعمل على تطويرها وتحسينها.
2. يُؤمّل أن تُفيد الدراسة جهات التدريب والتطوير لرؤساء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم برامج تدريبية نوعية حول إدارة الكفاءات والارتقاء بمستوى أداء قياداتها.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في عرضها لإدارة الكفاءات على واقع إدارة الكفاءات من خلال ثلاثة محاور أساسية (تنمية الكفاءات- الاحتفاظ بالكفاءات- التعاقب الوظيفي)، وصعوبة توافرها، والمقترحات التي تُسهم في تحسينها من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمركز الرئيسي بمحافظة الخرج وفروعها بالمحافظات (الأفلاج، ووادي الدواسر، والسليل، وحوطة بني تميم).
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٤هـ.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بجميع فروعها (عمداء عمادات- عمّداء كليات- وكلاء الجامعة- وكلاء كليات- وكلاء عمادات- رؤساء أقسام).

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

أدبيات الدراسة

الكفاءة:

يرتبط مفهوم الكفاءة بالعمل. وقد حَظِيَ هذا المفهوم باهتمام الباحثين؛ إذ وردت عدة تعريفات للكفاءة، فعرفتها حركة المؤسسات الفرنسية، بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (أسية وآخرون، ٢٠١٧، ص ١٠٤). كما تم تعريفها بأنها "مجموع العناصر التي تعلمها المورد البشري من أجل القيام بنشاط مهني معين على أكمل وجه، وذلك حسب تمثيله للوضعية المهنية" (كهيّنة، ٢٠٢٢، ص ٣٥).

أما الكفاءة الأكاديمية فهي " مجموعة الممارسات المتقنة والمستقرة نسبياً، والمنظمة لقواعد السلوك المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التدريب والخبرة والتي يكمن تفعيل قيمتها دوت تعلم سلوكيات مهنية جديدة من قبل المؤسسة" (نسيمة، ٢٠١٨، ص ١١).

إدارة الكفاءات (Competencies Management) :

وردت عدة مفاهيم لإدارة الكفاءات من وجهات نظر مختلفة، إلا أنها اتفقت في مضمونها؛ إذ عرّفها روبرت بأنها "مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المنظمة؛ من أجل تنمية أداء الموارد البشرية". Robert, (1999,p899)

كما يُعرّفها فضيلة بأنها "أسلوب تسيير حديث، يركز على التأثير في مزيج المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الموارد البشرية لتطويرها، بناء على معطيات دقيقة لنتائج تقييم الأداء، والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تمكن من رفع قدرة الأفراد على ممارسة التمكين، فضلاً عن استخدام هذه النتائج في منح الحوافز والمكافآت، وفقاً للأداء الفعلي للعاملين" (فضيلة، ٢٠٢٠، ص ٤٦٦).

من خلال استعراض التعريفات السابقة نخلص إلى أن إدارة الكفاءات هي الجهود المخصصة في مجال الموارد البشرية، من خلال تدريب وتنمية الكفاءات، وتوفير التحفيز والظروف المناسبة لها للعمل والاحتفاظ بها، وتدريبها لتولي المناصب القيادية؛ بهدف تحقيق وتحسين أهداف الجامعة، والتكيف مع التطورات المحيطة بها.

إدارة الكفاءات في الإسلام:

حرص الإسلام على الكفاءات وإسناد كل مهمة لمن هو ذا كفاءة لها، وورد في الكتاب والسنة ما يدل على اهتمام الإسلام بإدارة الكفاءات.

وقد ذُكر أن من صور رعاية الكفاءات في القرآن الكريم إسناد المهمات الكبيرة لذوي الكفاءات، مثل اختيار موسى عليه السلام أخاه هارون وزيراً، واختيار ملك مصر ليوسف عليه السلام للإدارة المالية. (الشهراني، ٢٠١٧)

كما أن هناك مجموعة من الناس منحها الله مواهب وقدرات في مجال العلم والمعرفة وفي مجال التعامل مع الناس؛ من أجل ذلك كان اهتمام الإسلام بأصحاب الكفاءات كبيراً، ابتداءً من اكتشاف الموهبة ثم تنميتها وتوظيفها، فموهبة القيادة والريادة اكتشفها الرسول ﷺ في أسامة بن زيد؛ فجعله قائداً في عمر صغير وفي مواجهة أكبر قوة وقتئذ وهي الروم، وفي مجال موهبة التفقه والمعرفة يكتشف ﷺ حَبْرُ الأمة ابن عباس-رضي الله عنهما-، ويدعو الله له أن يفقهه في الدين ويعلمه التأويل، وفي مجال اللغة والفكر يأمر زيد بن ثابت صاحب الذهينة الحاضرة ليتعلم لغة اليهود واللغة السريانية، فيتعلم اللغتين في وقت قصير ويصبح متقناً لهما. (راتب، ٢٠١٩)

ويتضح حرص الإسلام على اكتشاف الموهبة وتنميتها وتمكينا، والتوظيف الصحيح للكفاءات في جميع المجالات، كما روى الألباني في الحديث أن رسول الله ﷺ قال: "أزأف أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدُّهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أُبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (الألباني، ١٩٨٨، ص ٨٦٨).

أهمية إدارة الكفاءات الأكاديمية:

أصبحت إدارة الكفاءات الأكاديمية عاملاً مهماً لدى إدارة الموارد البشرية؛ لكونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية في المؤسسة التعليمية، وتبرز أهمية إدارة الكفاءات فيما يأتي:

إن إدارة الكفاءات تساعد في تحديد المعرفة وتطبيق تلك المعرفة لمواجهة تحديات الأعمال، كما تعمل على تكامل القدرات والمعرفة المتراكمة مثل التقنيات والإدارة، التي تعد مهمة بالنسبة للجامعات للحصول على المزايا التنافسية (الغامدي، ٢٠٢٠).

كما أنها تساعد الإدارة العليا من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل، والاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق سد الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة، كما أنها تساعد في دعم الوظائف الخاصة، مثل التحفيز والمكافآت، وهي ما تسجل ميزة تنافسية، فضلاً عن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنية للمؤسسة (حمدي، ٢٠١٩).

ومن أهميتها أنها تكمن في كونها مصدراً للريادة والتميز بين الجامعات، وتحقيق أهداف الجامعة الحالية والمستقبلية، فضلاً عن توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، وسرعة اتخاذ القرارات (الرقيب، ٢٠٢٢).

وباستقراء ما سبق تتضح أهمية إدارة الكفاءات الأكاديمية؛ إذ تحقق الميزة التنافسية للجامعات، وتُحسِّن جودة العمل، وتُمكن من الاستفادة القصوى للقوى العاملة، وأن الفكرة الأساسية لإدارة الكفاءات هي تنمية الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

مراحل إدارة الكفاءات:

نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول مراحل إدارة الكفاءات؛ لا يوجد اتفاق عام على مراحل إدارة الكفاءات، فيذكر (عمارة، ٢٠١٩) أربعة أبعاد لإدارة الكفاءات هي: (تشخيص، واستقطاب، وتقييم، واحتفاظ)، أما (سليمان، ٢٠٢١) فذكر خمس مراحل لإدارة الكفاءات، وهي: (تخطيط، وإنشاء مرجعية، واستقطاب، وتطوير ودمج، وتقييم). في حين ذكرت (الشهراني، ٢٠١٨) سبع مراحل أو عمليات لإدارة الكفاءات، وهي: (تحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتعاقب الوظيفي، وتقييم الأداء، والحوافز، والاحتفاظ بالكفاءات). ومن خلال استعراض ما سبق نخلص إلى أربعة أبعاد أساسية لإدارة الكفاءات، وهي:



الشكل (١): مراحل إدارة الكفاءات

1. استقطاب الكفاءات: وهو عملية جذب الكفاءات من الموارد البشرية عالي التأهيل، بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها (الغزو، ٢٠١٣).
2. تنمية الكفاءات: وهي "عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة، ومن ثمَّ منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية؛ مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، فضلاً عن رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة" (السلي و مرغلاني وعقيلي، ٢٠٢٠، ص ٥٥١).
3. الاحتفاظ بالكفاءات: وهو "مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المؤهوبين لديها وعدم مغادرتها، ويتم ذلك بتهيئة أفضل الظروف والإمكانات لهم لتحقيق الإنجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي" (مومني وعليمان والشهران، ٢٠١٨، ص ٧٢٢).
4. التعاقب الوظيفي: وهو "عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في الجهات، من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها؛ وذلك لدعم الجهات في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح" (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩، ص ١٢).

الدراسة الميدانية ومنهجيتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية التي تشغل مناصب إدارية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام)، والبالغ عددهم (٢٤٧) قائدًا أكاديميًا في العام الدراسي ١٤٤٤هـ وفقًا لإحصائية مركز الدراسات الإحصائية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، واتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (١٩١) استجابة.

خصائص مجتمع الدراسة:

يتضمن هذا الجزء تحليلاً للبيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت على مجتمع الدراسة، والتي تضم عدد سنوات الخبرة، والرتبة العلمية.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الرتبة العلمية:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الرتبة العلمية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	64.4%	123	أستاذ مساعد	الرتبة العلمية
2	33.5%	64	أستاذ مشارك	
3	2.1%	4	أستاذ	
-	%100	191	الإجمالي	

يُلاحظ من الجدول (١) أن أعلى نسبة استجابة كانت من فئة أستاذ مساعد، يلها فئة أستاذ مشارك.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

الجدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	49.7%	95	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
2	28.3%	54	10 – 15 سنة	
3	22.0%	42	أكثر من 15 سنة	
-	%100	191	الإجمالي	

يُلاحظ من الجدول (٢) أن أعلى نسبة استجابة كانت من ذوي الخبرة الأقل من عشر سنوات.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستطلاع آراء ذوي الاختصاص- تم بناء أداة

الدراسة وهي الاستبانة؛ بحيث تتفق مع الأدب النظري وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

- أ- القسم الأول: ويتكون من البيانات الأساسية والمتغيرات (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة).
- ب- القسم الثاني: ويتكون من العبارات المتعلقة بواقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج. وبعد عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وإجراء التعديلات المطلوبة أصبحت الأداة مكونة من (٣٥) عبارة موزعة على خمسة محاور هي: تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي، والمعوقات، والمقترحات.

أ- صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بوساطة نوعين من أنواع الصدق هما: ١/ صدق المحكمين ويُعدُّ أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس؛ ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص، وعددهم (١٥) محكِّمًا، المرفقة أسماؤهم في الملحق (٢): للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وارتباطها بالمجال الذي وُضعت من أجله، وقد تفضلوا -مشكورين- بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون، ليصبح عدد عبارات الأداة (٣٥) عبارة بدلاً من (٤٠) عبارة، كما تم التحقق من صدق البناء الداخلي للعبارات، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (47) مستهدفة، ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وعلى المستوى الكلي للأداة كما في الجدول الآتي:

الجدول (٣): قيم معامل ارتباط بيرسون لصدق أداة الدراسة

م	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
١	تنمية الكفاءات	7	.865**	.000
٢	الاحتفاظ بالكفاءات	٩	.866**	.000
٣	التعاقب الوظيفي	٥	.855**	.000
٤	المعوقات	٦	.865**	.000
5	المقترحات	٨	.668**	.000
-	الأداة ككل	35	-	-

يلاحظ في الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين محاور اداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة كانت عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

ب- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة: تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك على مستوى كل محور وعلى المستوى الكلي للأداة، كما في الجدول الآتي:

الجدول (٤): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	تنمية الكفايات	7	0.95
٢	الاحتفاظ بالكفايات	٩	0.95
٣	التعاقب الوظيفي	٥	0.94
٤	المعوقات	٦	0.94
5	المقترحات	٨	0.97
	الأداة ككل	35	0.94

يلاحظ من الجدول (٤) أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ للتجانس الداخلي للاستبانة ككل بمحاورها بلغت (0.94). وتؤكد هذه النتائج صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإجابة على الأسئلة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعادها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة: تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية؛ إذ لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، للمحاور بصورة مجتمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (٥) الخاص بقياس إدارة الكفاءات الأكاديمية للمحاور مجتمعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات النسبية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة حول محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية

الرقم	محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الموافقة
1	تنمية الكفاءات	2.82	0.89	70.57	1	متوسطة
2	الاحتفاظ بالكفاءات	2.79	0.84	69.68	2	متوسطة
3	التعاقب الوظيفي	2.61	0.98	65.13	3	متوسطة
	متوسط إدارة الكفاءات الأكاديمية ككل	2.76	0.85	68.89	-	متوسطة

ن=191 (مستوى الدلالة $P=0.05$)

يبين الجدول رقم (٥)، أن متوسط درجات التوافر لجميع محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تراوحت بين (2.82 – 2.61)، وكانت في مستوى "موافق بدرجة متوسطة"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية مجتمعة بلغ (٢.٧٦)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.85)، الذي يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه المحاور وبوزن نسبي عام يشير إلى أن ما نسبته (68.89%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن محاور إدارة الكفاءات الأكاديمية متوفرة بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بتطوير الموارد البشرية بشكل عام دون التركيز على الكفاءات، والذي يمكن أن يعزى إلى قلة الميزانيات المخصصة لتطوير الكفاءات الأكاديمية، وعدم تخصيص ميزانية للتعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات.

وبناء على النتائج السابقة نجد أن واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بأبعاده: (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات كان بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل صليح (٢٠٢٣) التي توصل فيها الباحث إلى أن دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران جاء بدرجة متوسطة، كما تؤيد نتيجة الدراسة الحالية نتيجة دراسة موسى وربيع (٢٠٢٠): إذ توصل الباحثان فيها إلى أن دور إدارة الكفاءات في مؤسسات التربية والتعليم

وأثره في تحسين جودة التعليم جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الربيحيات (٢٠١٩) التي ذكرت أن دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية بشكل عام متوسط، وكذلك دراسة زراع (٢٠٢٠) التي تؤكد وجود دور إيجابي لوظائف إدارة الكفاءات البشرية التي جاءت بمستوى متوسط، وكذلك دراسة المغيرة وآخرون (٢٠٢٢)، كما تنسجم مع دراسة زلاقي وأحمد (٢٠٢٢) التي توصل الباحثان فيها إلى أن تنمية الكفاءات لها أهمية بالغة في تحقيق الجودة التعليمية.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشهراني (٢٠١٧)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة نسيم (٢٠١٩)، التي جاء فيها أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية كان بدرجة موافقة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟ للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة؛ تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات المحور الرابع (معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل عبارات المحور الرابع (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول (٦) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات النسبية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع معوقات

إدارة الكفاءات الأكاديمية

الرقم	فقرات محور معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الموافقة
1	تتسم مؤشرات تقييم الأداء بالضبابية.	2.70	1.01	67.54	4	بدرجة متوسطة
2	الاعتماد على النمط البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.84	1.05	70.94	2	بدرجة متوسطة
3	قلة الصلاحيات الممنوحة من طرف الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى غير كافية لأداء مهامها.	2.62	1.02	65.58	6	بدرجة متوسطة
4	قلة الخطط الطموحة التي تراعي جوانب إدارة الكفاءات الأكاديمية.	2.66	1.04	66.62	5	بدرجة متوسطة
5	ضعف مراعاة البرامج التدريبية لاحتياجات الكفاءات الأكاديمية.	2.75	1.05	68.72	3	بدرجة متوسطة
6	ضعف الحوافز التشجيعية للكفاءات الأكاديمية.	3.02	1.08	75.39	1	بدرجة متوسطة
	متوسط معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية ككل	2.77	0.92	69.13	-	بدرجة متوسطة

تبين نتائج الجدول (٦) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية تراوحت بين (٣,٠٢ - 2,62) التي تعكس درجة مستوى موافقة "موافق بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (27): "ضعف الحوافز التشجيعية للكفاءات الأكاديمية." بوسط حسابي (3,02)، وانحراف معياري (1,08) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي (75,39%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى محدودية الميزانية المخصصة للتحفيز، والتي تحول دون تخصيص حوافز ومكافآت مادية مناسبة لذوي الكفاءة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليمان (٢٠٢١) وتختلف مع دراسة الشهراني (٢٠١٧)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (24): "قلة الصلاحيات الممنوحة من طرف الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى غير كافية لأداء مهامها." بوسط حسابي بلغ (2,62)، وانحراف معياري (1,02)، وبوزن نسبي (65,58%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن بعض القيادات الأكاديمية يعطون أولويات أعلى لبعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الكفاءات بالجامعة والتي تشهد نقصاً كبيراً في هذا المجال، وبالرغم من ذلك فإن منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية بحاجة إلى تفعيل بشكل أكبر وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة نسيم (٢٠١٩).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية كان (٢,٧٧)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0,92) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات محور معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ ما نسبته (69,13%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه إدارة الكفاءات الأكاديمية،

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة نسيم (٢٠١٩) التي تشير إلى وجود موافقة متوسطة من قبل الهيئة الإدارية العليا على مختلف العبارات الخاصة بمحور معوقات تطبيق إدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

إجابة السؤال الثالث: ما الاجراءات المقترحة للتغلب على معوقات ادارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة؛ تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فقرات المحور الخامس (مقترحات التغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل عبارة، وقد لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل عبارات المحور الخامس (بصورة منفردة)، ولجميع عبارات المحور بصورة مجتمعة. والجدول (٧) يوضح النتائج التي أسفرت عنها المعالجات الإحصائية:

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات النسبية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الخامس مقترحات التغلب على معوقات ادارة الكفاءات الأكاديمية

الرقم	فقرات محور مقترحات التغلب على معوقات ادارة الكفاءات الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الموافقة
1	تبادل الخبرات مع الجامعات المتميزة في إدارة الكفاءات الأكاديمية.	3.47	0.81	86.65	4	بدرجة كبيرة
2	وضع خطة واضحة لتنمية الكفاءات الأكاديمية وفق أحدث النظم العالمية في التدريب.	3.49	0.88	87.30	3	بدرجة كبيرة
3	تحديد آليات للمحافظة على الكفاءات الأكاديمية.	3.53	0.84	88.22	1	بدرجة كبيرة
4	زيادة الحوافز المالية المقدمة للكفاءات الأكاديمية.	3.52	0.83	88.09	2	بدرجة كبيرة
5	منح الصلاحيات الكافية للقيادات الأكاديمية.	3.39	0.89	84.69	6	بدرجة كبيرة
6	وضع آلية للتعاقب الوظيفي محددة بمعايير دقيقة.	3.49	0.84	87.30	3	بدرجة كبيرة
7	زيادة درجة مشاركة الكفاءات الأكاديمية في اتخاذ القرارات.	3.47	0.90	86.78	4	بدرجة كبيرة
8	إتاحة فرص تطبيق الأفكار الجديدة أمام الكفاءات الأكاديمية.	3.43	0.90	85.86	5	بدرجة كبيرة
	متوسط مقترحات إدارة الكفاءات الأكاديمية ككل	3.47	0.78	86.86	-	بدرجة كبيرة

تبين نتائج الجدول (٧) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات محور مقترحات التغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية تراوحت بين (٣,٥٣ - 3,39) التي تعكس مستوى موافقة "موافق بدرجة كبيرة؛ إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (30): "تحديد آليات للمحافظة على الكفاءات الأكاديمية." بوسط حسابي (3,53)، وانحراف معياري (0,84) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي (88,22%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي القيادات الأكاديمية بأهمية الاحتفاظ بالكفاءات، وأثره في استقرار جامعة الأمير سطاتم وتميزها بالاحتفاظ بالكفاءات لديها، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة آل صليح (٢٠٢٣) التي أكدت على أهمية تحديد آليات للمحافظة على الكفاءات الأكاديمية، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (32): "منح الصلاحيات الكافية للقيادات الأكاديمية." بوسط حسابي بلغ (3,39)، وانحراف معياري (0,89) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي (84,69%)، وقد يرجع ذلك إلى كون هذا المتطلب متوافر إلى حد ما لدى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وأنه بحاجة إلى التوسع بمنح الصلاحيات.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور مقترحات التغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية كان (٣,٤٧)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0,78) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات محور مقترحات التغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية، وبوزن نسبي عام يشير إلى أنّ ما نسبته (86,86%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية.

وتدل النتائج السابقة على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على جميع الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مناسبة المقترحات للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الدراسة سنوات الخبرة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة). وفيما يأتي عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية:

الجدول (٨): نتائج الإحصاء الوصفي لمستويات متغير الدراسة سنوات الخبرة

المحاور	فئات المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية الكفاءات	أقل من 10 سنوات	95	2.36	0.74
	10 – 15 سنة	54	3.16	0.81
	أكثر من 15 سنة	42	3.45	0.70
الاحتفاظ بالكفاءات	أقل من 10 سنوات	95	2.45	0.76
	10 – 15 سنة	54	3.06	0.89
	أكثر من 15 سنة	42	3.20	0.64
التعاقب الوظيفي	أقل من 10 سنوات	95	2.17	0.81
	10 – 15 سنة	54	2.92	1.02
	أكثر من 15 سنة	42	3.18	0.85
إدارة الكفاءات الأكاديمية	أقل من 10 سنوات	95	2.35	0.72
	10 – 15 سنة	54	3.06	0.86
	أكثر من 15 سنة	42	3.28	0.66

يلاحظ في الجدول (٨) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة). ولمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (٩) يوضح النتائج:

الجدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	الحكم
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	42.821	2	21.411	37.635	.000	دالة
	داخل المجموعات	106.953	188	.569			
	الإجمالي	149.774	190				
الاحتفاظ بالكفاءات	بين المجموعات	21.728	2	10.864	18.064	.000	دالة
	داخل المجموعات	113.070	188	.601			
	الإجمالي	134.798	190				
التعاقب الوظيفي	بين المجموعات	37.000	2	18.500	23.731	.000	دالة
	داخل المجموعات	146.555	188	.780			
	الإجمالي	183.555	190				
إدارة الكفاءات الأكاديمية	بين المجموعات	31.628	2	15.814	28.036	.000	دالة
	داخل المجموعات	106.045	188	.564			

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	الحكم
	الإجمالي	137.673	190				

يلاحظ في الجدول (٩) ما يأتي:

- وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)؛ إذ بلغت قيمة فيشر (28,036)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
- وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)؛ إذ بلغت قيمة فيشر (37,635)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
- وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)؛ إذ بلغت قيمة فيشر (18,064)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
- وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التعاقب الوظيفي للكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)؛ إذ بلغت قيمة فيشر (23,731)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وللكشف عن اتجاه الفروق؛ تم استخدام المقارنات البعدية (اختبار أقل مربع الفرق (LSD)). والجدول (١٠) يبين النتائج:

الجدول (١٠): نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

المحاور	فئات الدراسة	أقل من 10 سنوات	10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة
تنمية الكفاءات	أقل من 10 سنوات	-	-0.79819*	-1.08768*
	10 – 15 سنة		-	0.79819*
	أكثر من 15 سنة			-
الاحتفاظ بالكفاءات	أقل من 10 سنوات	-	-0.60821*	-0.74431*
	10 – 15 سنة		-	0.60821*
	أكثر من 15 سنة			-
التعاقب الوظيفي	أقل من 10 سنوات	-	-0.74589*	-1.00832*
	10 – 15 سنة		-	0.74589*
	أكثر من 15 سنة			-
إدارة الكفاءات الأكاديمية	أقل من 10 سنوات	-	-0.70432*	-0.92163*
	10 – 15 سنة		-	0.70432*
	أكثر من 15 سنة			-

كشفت نتائج الجدول (١٠) أن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة) كانت بين فئتي الخبرة (10 – 15 سنة) و(أكثر من 15 سنة) مقابل فئة ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح فئتي الخبرة (10 – 15 سنة) و(أكثر من 15 سنة). كما كشفت النتائج عن مصدر فروق آخر كان بين ذوي الخبرة (10 – 15 سنة) مقابل ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، لصالح فئة ذوي الخبرة (10 – 15 سنة).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من الربيحيات (٢٠١٩)، والمغربية وآخرين (٢٠٢٢) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير السنوات الخبرة.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(05.0 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الدراسة الرتبة العلمية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية). وفيما يأتي عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية:

الجدول (١١): نتائج الإحصاء الوصفي لمستويات متغير الدراسة الرتبة العلمية

المحاور	فئات المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية الكفاءات	أستاذ مساعد	123	2.69	0.84
	أستاذ مشارك	64	3.10	0.93
	أستاذ	4	2.54	0.79
الاحتفاظ بالكفاءات	أستاذ مساعد	123	2.69	0.86
	أستاذ مشارك	64	2.97	0.79
	أستاذ	4	2.81	0.59
التعاقب الوظيفي	أستاذ مساعد	123	2.54	0.91
	أستاذ مشارك	64	2.77	1.08
	أستاذ	4	1.95	1.10
إدارة الكفاءات الأكاديمية	أستاذ مساعد	123	2.66	0.83
	أستاذ مشارك	64	2.96	0.86
	أستاذ	4	2.51	0.76

يلاحظ في الجدول رقم (١١) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية)، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (١٢) يوضح النتائج:

الجدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	الحكم
تنمية الكفاءات	بين المجموعات	7.279	2	3.639	4.801	.009	دالة
	داخل المجموعات	142.495	188	.758			
	الإجمالي	149.774	190				
الاحتفاظ بالكفاءات	بين المجموعات	3.105	2	1.552	2.216	.112	غير دالة
	داخل المجموعات	131.694	188	.700			
	الإجمالي	134.798	190				
التعاقب الوظيفي	بين المجموعات	4.021	2	2.010	2.105	.125	غير دالة
	داخل المجموعات	179.534	188	.955			
	الإجمالي	183.555	190				
إدارة الكفاءات الأكاديمية	بين المجموعات	4.210	2	2.105	2.965	.054	غير دالة
	داخل المجموعات	133.463	188	.710			
	الإجمالي	137.673	190				

يلاحظ في الجدول (١٢) ما يأتي:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؛ إذ بلغت قيمة (f) (2,965)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,054)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
2. وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؛ إذ بلغت قيمة (f) (4,801)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,009)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؛ إذ بلغت قيمة (f) (2,216)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,112)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التعاقب الوظيفي للكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؛ إذ بلغت قيمة فيشر (2,105)، وبمستوى دلالة إحصائية (0,125)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وللكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)؛ تم استخدام المقارنات البعدية (اختبار أقل مربع الفرق (LSD)). والجدول (١٣) يبين النتائج:

الجدول (١٣): نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	الفئات	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
تنمية الكفاءات	أستاذ مساعد	-	-40609*	15418.
	أستاذ مشارك	-	-	40609*
	أستاذ	-	-	-

كشفت نتائج الجدول (١٣) أن مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية الكفاءات الأكاديمية التي تُعزى لمتغير الدراسة (الرتبة العلمية) كانت بين فئة أستاذ مساعد مقابل فئة أستاذ مشارك، وكانت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك. كما كشفت النتائج عن مصدر فروق آخر كانت بين فئة أستاذ مقابل فئة أستاذ مشارك، لصالح رتبة أستاذ مشارك. وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبتهم في التطوير في مجال عملهم، وحصولهم على رتب عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشهراني (٢٠١٧): إذ أظهرت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الربيعات (٢٠١٩): إذ أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. أبرز نتائج الدراسة:

من خلال استعراض نتائج الدراسة، يمكن التوصل إلى أهم النتائج كالآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بأبعاها (تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) من وجهة نظر القيادات جاء بدرجة متوسطة.
2. أظهرت النتائج أن إجمالي أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه إدارة الكفاءات الأكاديمية.
3. كما أظهرت النتائج أن إجمالي أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية.
4. وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)، لصالح فئة ذوي الخبرة (10 – 15 سنة)، ولمتغير الدراسة (الرتبة العلمية)، لصالح رتبة أستاذ مشارك.

توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج؛ توصي الباحثة بالآتي:

1. العمل على الارتقاء بإدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، من خلال رفع مستوى الاهتمام بالجوانب النفسية للكفاءات الأكاديمية لإنجاز مهامهم بفاعلية، والبحث في أسباب ترك الكفاءات الأكاديمية للعمل، ومعالجة تلك الأسباب، وتخصيص موارد مالية كافية للتخطيط للتعاقب الوظيفي.

2. الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الكفاءات في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وذلك من خلال: زيادة الحوافز التشجيعية للكفاءات الأكاديمية، وتقليل الاعتماد على النمط البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. توظيف المقترحات التي تساعد على تحسين إدارة الكفاءات بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وذلك من خلال: تحديد آليات للمحافظة على الكفاءات الأكاديمية، وزيادة الحوافز المالية المقدمة للكفاءات الأكاديمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الألباني، محمد. (١٩٨٨). صحيح الجامع الصغير وزيادته. بيروت: المكتب الإسلامي. ط ٣.
- أسية، براهيمي؛ وسيلة، ثابت؛ رضوان، عينوس. (٢٠١٧). تقييم إستراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ٨(٩).
- باديس، نبيلة. (٢٠١٨). تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر.
- برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١) الوثيقة الإعلامية ٢٠٢١-٢٠٢٥. المركز الإعلامي. على الرابط https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf
- حسناء، خلفي. (٢٠١٧). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة). علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي: الجزائر.
- حمدي، أبو القاسم. (٢٠١٩). إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي. مطبوعة محاضرات مقدمة للطلبة، جامعة عمار ثلجي: الجزائر.
- راتب، خالد. (٢٠١٩، ديسمبر ١٢). تمكين المواهب والكفاءات فريضة شرعية وحضارية. مجلة البيان. على الرابط <https://www.albayan.co.uk/article2.aspx?id=8929>
- الربيعات، لمى. (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير). الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية: الأردن.
- الرقيب، توفيق. (٢٠٢٢). إستراتيجية إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠(٣).
- زارع، رباب. (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي بن مهيدي-. مجلة البشائر الاقتصادية، ٥(٢).
- زلاقي، جمال؛ أحمد، زكان. (٢٠٢٢). أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية وأثارها على التعليم العالي في الجزائر. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، ١٩(١).
- السلي، سعد؛ مرغلاني، محمد؛ عقيلي، عثمان. (٢٠٢٠، ديسمبر ٩-١٠). دور إستراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر بعنوان دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، إسطنبول، تركيا.
- سليمان، السعيد. (٢٠٢١). إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٨(١٠٧).
- الشهراني، نورة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد: السعودية.
- آل صليح، جابر. (٢٠٢٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران. المجلة الدولية لنظم إدارة التعلم، ١٠(٢).
- العتيبي، عالية. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية لكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز، ١١(١).
- عمارة، العبيدي. (٢٠١٩). واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر بالوادي. (رسالة دكتوراه). تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر: الجزائر.
- الغامدي، فوزية. (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، ١(٤).

- الغزو، طه. (٢٠١٣). دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن.
- فضيلة، معمر. (٢٠٢٠). دور التمكين في إدارة الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢، (٣).
- قرامطية، زهية؛ بوخاري، سمية؛ مسراتي، خولة. (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٣، (١).
- كهيبة، حميش. (٢٠٢٢). مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية. (رسالة دكتوراه). تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر: الجزائر.
- مجلس شؤون الجامعات، (٢٠٢٠). نظام الجامعات. الرياض: الأمانة العامة. (م/٢٧). على الرابط [http://www.uoh.edu.sa/Media/Universities-System-Final_\(Arabic-English\).pdf](http://www.uoh.edu.sa/Media/Universities-System-Final_(Arabic-English).pdf)
- المغربية، يسرى؛ العمري، أحمد؛ إسماعيل، عمر. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (١٣).
- موسى، زورقي؛ ربيع، أحمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية: دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة. مجلة مجاميع المعرفة، ٦، (٢).
- مومني، أفنان؛ عليمات، صالح؛ الشرمان، منيرة. (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦، (٤).
- نسيم، لعمراني. (٢٠١٩). نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف: الجزائر.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠١٩). الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية. أبو ظبي: الامارات العربية المتحدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Annakis, John' Esposto,Alexis.(2016). TALENT MANAGEMENT AND COMPETENCIES: A CROSS COUNTRY STUDY OF MALAYSIAN AND VIETNAM SEMI-PRIVATE UNIVERSITIES. Faculty of Business & Law, Swinburne University of Technology, Hawthorn. Melbourne, Australia.
- Balyer1,aydin. Özcan, kenan (2017) Higher Education Administrators. Managerial Competency in Turkey. International Online Journal of Educational, 9 (4).
- Jais, M.,Roha, I., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. Journal of Education and e-Learning Research, 8(1) .
- Milod, larbi; kheira, mammas; Ali, moulay. (2021). Development of competencies at the university libraries: Human Resource of the library of the faculty of human sciences and Islamic sciences. . Journal of humanities and social sciences,5(6).
- Mohammed,khamees' Alnoori, Abdulsalam' and Jasim, Ahmed. (2022). Journal of Reviews on Global Economics.9.
- Robert Le Duff. (1999). Encyclopédie du Gestion et de management. Paris: Dalloz edition.
- Rodríguez, Juan.(2015). Implementation of the human talent management through competencies model in a university in Metropolitan Lima. Propósitos y Representaciones.3.(2).
- suhardi, Mulyadi' merdiani, Wentry.(2022). Leadership Style Based on Competency and Talent Management in Higher Education In Responding to "Independent Campus" Policy. International Journal Of Artificial Intelegenc