

استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات

د. نسرین علي عبدالله الزهراني

أستاذ القيادة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى

البريد الإلكتروني للباحث

nalzahrani@uqu.edu.sa

تاريخ استلام البحث: ٥ / ٥ / ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول النشر: ٢ / ٧ / ٢٠٢٤ م

استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) من موظفي وموظفات الجامعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين بجامعة أم القرى يرون أن درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى منخفضة، وأوصت الدراسة بتبني الاستراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، تطوير الموارد البشرية.

A proposed Strategy for development of Human Resources at Umm Al-Qura University in the light of Competencies Management

Abstract:

The study aimed to build a proposed strategy for developing human resources at Umm Al-Qura University in light of competency management. The study used the descriptive approach, and the study sample consisted of (330) male and female university employees. The study used the questionnaire as a tool for collecting information. The study concluded that employees at Umm Al-Qura University believe that the degree of availability of competency management processes for developing human resources at Umm Al-Qura University is low, and the study recommended adopting the proposed strategy for developing human resources at Umm Al-Qura University in light of competency management.

Keywords: Competency Management, Human Resources Development.

المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص حيث يسهم بشكل فعال في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، كما يعد المصدر الرئيسي لتكوين ميزة تنافسية. ويعتبر المورد البشري أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة حيث أن مستوى كفاءة ونتاجية المنظمات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مستوى أداء العنصر البشري وفاعليته، كما ويعد المورد البشري من أثن الكنوز في الاقتصاديات الحديثة (درة وآخرون، ٢٠١٦). بالإضافة إلى أن المورد البشري يعتبر مصدرا أساسيا لحصول المنظمات على ميزة تنافسية، فقد شهدت الثلاث عقود الأخيرة توجهها يؤكد على أهمية الاستثمار المعرفي لدى الموظفين وتأهيل الموارد البشرية تأهيل عالي بقصد امتلاك رأس المال المعرفي لتقدم المنظمة واستدامتها (Dumay, 2016).

كما أن مؤسسات التعليم العالي في وقتنا الحاضر تواجه كثير من التحديات للوصول إلى التميز ولكي تتمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام هذه التحديات استوجب عليها ترك الأساليب التقليدية وتجديد أساليب العمل من أجل تحقيق رضا العملاء، ورفع مستوى الأداء للوصول إلى مستويات عالية من الجودة، وتطوير قدراتها التنافسية (مغاوري، ٢٠١٦).

من هنا ظهر الاهتمام بتطوير الموارد البشرية باعتبار الكفاءات البشرية أساس تميز المنظمات والركيزة الأولى التي تركز عليها لتحقيق أهدافها، ولقد أصبحت إدارة الكفاءات من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا كأحد أبرز أساليب تطوير الموارد البشرية (الكساسبة، ٢٠١٦). وتتميز إدارة الكفاءات بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة الموارد البشرية لتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها، كما أنها تركز في عملية التوظيف على الحصول على الكفاءات الأفضل، وعلى أن تحافظ المؤسسة على استبقائها، وقد حققت هذه الإدارة العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسات التربوية اليوم (عمار، ٢٠١٢).

وقد اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالموارد البشرية وانطلقت برامج ومبادرات تنمية الموارد البشرية والتي من أبرزها برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر اللبنة الأولى لأحد أهم البرامج الأحدى عشر لتحقيق الرؤية (برنامج تنمية القدرات البشرية). أن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية يأتي كإحدى مبادرات وزارة الخدمة المدنية في مجال التميز المؤسسي وتطوير بيئة العمل الحكومية وكوادرها، بما يتوافق مع أهداف وطموحات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الذي جعل نصب عينيه الاستثمار في رأس المال البشري عبر دعمه وتأهيله بمقومات التطوير والإنتاج ووضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية. (رؤية المملكة ٢٠٣٠). من هنا جاءت هذه الدراسة لبناء استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات.

مشكلة البحث:

شهد مجال التعليم في المملكة العربية السعودية منذ نشأته عمليات إصلاح وتطوير في جميع المجالات، وأولت الحكومة والقائمون على مجال التعليم اهتمام بالغاً لكل ما من شأنه تجويد التعليم. وهذا ما تؤكدته أيضاً رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي وضعت أحد أهم أهداف التعليم فيها حصول خمس جامعات سعودية على الأقل على أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠، كما أن صدور نظام الجامعات الجديد والذي يعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويساعد الجامعات في تحقيق التميز (نظام الجامعات الجديد، ٢٠٢٠) ساهم في تكثيف عمليات التجديد والإصلاح وتحقيق الجودة العالية في الجامعات.

ومن هذا المنطلق بات تحقيق الميزة التنافسية يمثل الشغل الشاغل لمختلف الجامعات وذلك على أساس أن تحقيق هذه الميزة يعد القوة الدافعة لاستمرارية تطور هذه الجامعات ومورداً متميزاً لتمكينها من البقاء، والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية (الحكيمي وآخرون، ٢٠٢١). ومن المؤكد أنه لا يمكن للجامعات المضي قدماً لتحقيق أهدافها المستقبلية إلا من خلال السعي الجاد لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ولاكتساب عنصر للتفوق يسمح لها بمواجهة منافسيها (عبدالعال والمهدي ومغاوري، ٢٠٢١). وهذا ما أكدته العتيبي (٢٠١٩) أن الإدارات التعليمية بالمملكة بحاجة إلى عمليات تطوير متكاملة لأساليبها وأنظمتها وللاستجابة لمتطلبات التغيير والسعي نحو التميز وجودة الأداء الذي لن يحدث إلا بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات والتغلب عليها وتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء. ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة إدارة الكفاءات البشرية والذي يساعد الجامعات على مواكبة التغييرات المتسارعة ويمكنها من التعامل مع البيئة التنافسية، ويساهم بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز (Uche, 2012). كونه يركز على الموارد البشرية حيث تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والجامعات على وجه الخصوص حجر الزاوية في العمليات الإدارية، وذلك لأن قدرة الجامعات على تحقيق رؤيتها ورسالتها يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية (أبو شندي، ٢٠١١).

وتتجلى أهمية تطوير الموارد البشرية من خلال التوجه العام في المملكة وهذا ما أكدته رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أولت اهتمام بالغ بتنمية الموارد البشرية حيث أطلقت الرؤية برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج تحقيق الرؤية كما وأطلقت برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي يهدف إلى تحقيق تطلعات الحكومة نحو أهدافها الاستراتيجية (آل حجرف، ٢٠١٩) حيث يمثل البرنامج أحد برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستراتيجية وطنية تستهدف تعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محلياً وعالمياً، ليكون المواطن مستعداً لسوق العمل الحالي والمستقبلي بقدرات وطموح ينافس العالم، وذلك من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات

المستقبل، وتنمية المعرفة (رؤية المملكة ٢٠٣٠). هذا وقد ركزت خطة التنمية العاشرة في هدفها الحادي عشر تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات (خطة التنمية العاشرة).

ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود بعض الصعوبات التي تواجه تطوير الموارد البشرية في المملكة والتي من أبرزها كثرة التحديات والمتغيرات والضغوطات نتيجة تزايد الطلب على التعليم والتوسع في مؤسسات التعليم (العتيبي، ٢٠١٩). وضعف أنظمة الحوافز (العبد، ٢٠١٨) وضعف المهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في عمليات التوظيف والاستقطاب (بونيان، ٢٠١٧).

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة الكفاءات في الجامعات كدراسة رباب وتوفيق (٢٠١٩) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الكفاءات ومستوى كفاءة وفاعلية وجدوى استدامة الأداء في الجامعات. ودراسة الشهراني (٢٠١٧) والتي أشارت إلى ضرورة استثمار الجامعات للكفاءات الداخلية وزيادة تفعيل الاستقطاب واعداد نظام معلن للحوافز.

من هذا المنطلق ولأهمية إدارة الكفاءات في الجامعات جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات) لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين؟

٢. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات؟

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. معرفة درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات) لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين.

٢. صياغة استراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات.

أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية الدراسة ومبرراتها بما يلي:

أ. من الناحية العلمية:

١. أهمية أداء العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي حيث أن نجاح المنظمات مرهون بنجاح العنصر البشري.
٢. زيادة التنافسية العالمية بين مؤسسات التعليم العالي مما أدى إلى ضرورة تطوير وتأهيل الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة العمل.
٣. أهمية إدارة الكفاءات كأحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تساعد مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
٤. توافق الدراسة مع برنامج تنمية القدرات البشرية أحد أهم برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي يهدف إلى امتلاك الموظف المهارات التي تمكنه من المنافسة عالمياً من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية، ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف.
٥. إثراء المكتبة العربية في مجال إدارة الكفاءات البشرية والذي يلعب دور كبير في وصول مؤسسات التعليم العالي لغاياتها وتحسين اداءها وحصولها على ميزة تنافسية.

ب. من الناحية التطبيقية:

١. من الممكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة عمادة الموارد البشرية في جامعة أم القرى في تخطيط الموارد البشرية لتحقيق التوظيف بالشكل الأفضل للموارد البشرية.
٢. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة القائمين على إعداد البرامج التأهيلية والتدريبية للموظفين بجامعة أم القرى الى وضع برامج متطورة تراعي التطور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة وتطوير موظفيها.
٣. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى في معرفة جوانب القصور في إدارة الكفاءات البشرية في الجامعات ووضع الخطط العلاجية لها.
٤. ومن الممكن أن تفيد الرؤية المقترحة لإدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى من وضع خطط وبرامج ومبادرات تطويرية للعمل.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على وضع استراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات بعملياتها (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، الحوافز، تقييم الأداء، الاحتفاظ بالكفاءات).

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى.

الحدود المكانية: جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤.

مصطلحات البحث

تطوير الموارد البشرية: "العملية المستمرة التي تركز على رفع مستوى اداء الموارد البشرية، من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لتنفيذ وظائف المنظمة الحالية والمستقبلية" (الموسوي والشبالوي، ٢٠١٦، ص٤٢)

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: الجهود المخططة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى لتحسين أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.

إدارة الكفاءات: "عملية بناء وتطوير القدرات والكفاءات للعاملين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد، وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الأكفاء من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات" (هلال، ٢٠١١، ص٣٤).

وتعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: مجموعة من العمليات الخاصة بالموظفين الإداريين والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى والتي تشمل (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، الحوافز، تقييم الأداء، الاحتفاظ بالكفاءات) من أجل تحقيق أهداف الجامعة وتحسين أداءها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: تطوير الموارد البشرية

مفهوم تطوير الموارد البشرية

أصبحت عملية تطوير الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لما له من أهمية ودور كبير في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها. كما قدم مصطلح تطوير الموارد البشرية لأول مرة من قبل (Leonard Nadler) في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب عام ١٩٦٩ (Goussard, 2008).

وتطوير الموارد البشرية عرفت على أنها "مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة من قبل المنظمة لتوسيع مواهب الموارد البشرية والوصول الى امكانياتهم القصوى في العمل" (Smith, 2014, 2). كما عرف تطوير الموارد البشرية أيضا أنها "عملية تنمية وتحفيز المهارات البشرية للعاملين عن طريق التطوير التنظيمي، وتطوير الأداء، وتدريب الموظفين" (Allameh, et.al., 2012, 44).

أهداف تطوير الموارد البشرية

ذكر بلوط (٢٠٠٢) عدد من الأهداف لتطوير الموارد البشرية أبرزها:

- تعريف الأفراد الجدد وتوجيههم بجميع الأنشطة المؤكدة لهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- زيادة قدرات الأفراد تحسين مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم.
- تهيئة الأفراد للوظائف المستقبلية.
- تحضير الأفراد لمواجهة التغييرات المختلفة والتي قد تؤثر على أدائهم أو إنتاجيتهم.

تطوير الموارد البشرية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

أطلقت المملكة العربية السعودية عدد من البرامج لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، كان من أبرزها برنامج تنمية القدرات البشرية، ويسعى البرنامج الى تطوير قدرات الأفراد في جميع القطاعات وتحضيرهم للمستقبل واغتنام الفرص التي تحددها الاحتياجات المتجددة، كما ويركز البرنامج على تنمية المعارف في جميع المجالات وتعزيز القيم وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل (موقع برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠). كما أطلقت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية عدد من البرامج والمبادرات لتنمية وتطوير الموارد البشرية كان من أبرزها برنامج التطوير المهني للمعلمين والمعلمات والذي يهدف إلى رفع مستوى الأداء المهني للمساهمة في تجويد نواتج التعلم، وإعادة رفع مستوى التأهيل العلمي والمهني لشاغلي الوظائف التعليمية (موقع وزارة التعليم). وأشارت بعض الدراسات على أهمية وظائف الموارد البشرية ودورها في المنظمات التعليمية كدراسة السالم (٢٠١٦) والتي هدفت الى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف ادارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والمسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٠) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن معايير التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية تطبق بدرجة متوسطة كما توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تواجه إدارة الموارد البشرية.

ودراسة ال حجراڤ (٢٠١٩) والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية ٢٠٣٠، واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق عرض الاطار المفاهيمي للتنمية البشرية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وإدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يعول على الجامعات السعودية مسؤولية تطوير الموارد البشرية ذات كفاءة عالية وقدرة تنافسية من خلال توفير بيئة تنظيمية حاضنة للموارد البشرية، وإعداد إنسان مجتمع المعرفة، وتوفير بنية تحتية قادرة على إنتاج ونشر المعرفة، وأخيرا تكامل عناصر المنظومة التعليمية.

ثانيا: إدارة الكفاءات

مفهوم إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات هي توجه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى استقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات وذوي الأداء المتميز، ومن ثم تطويرهم والحفاظة عليهم، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية (جمعة، ٢٠١٥).

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها " استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة، وصقل وتطوير كفاءاتهم والحفاظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة" (بن سالم وبوقرة، ٢٠١٧، ص ٤٥).

وعرفها كلا من نبيل ونذيرة (٢٠١٧) بأنها " مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذلك استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أمشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهي وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها" (١٥٥).

أهداف إدارة الكفاءات:

ذكر بوخمخ وكريمة (٢٠٠٥) أن إدارة الكفاءات تحقق عدد من الأهداف أهمها أنها تعمل على تقدير أفضل الأفراد الملائمين للوظائف المطروحة في المنظمة، وتساعد على مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية المستمرة، وتعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين، كما أنها تحافظ على قابليته التوظيف للجميع وتدير المسارات الوظيفية وتقلل من التكاليف والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

أهمية إدارة الكفاءات:

ذكر عمار (٢٠١٢) أن عملية إدارة الكفاءات أصبحت مركز اهتمام المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وذلك لمساعدتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ولمساعدتها على الاستقرار والنجاح وتتجلى أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي:

- تساعد المؤسسات في ضمان البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية.
- ضرورة لمواجهة التقدم التكنولوجي السريع.
- تدعم ولاء وانتماء الموظفين تجاه مؤسساتهم مما ينتج عنه انخفاض معدلات التغيب والدوران والصراعات.
- تدعم تخطيط الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا.

مراحل إدارة الكفاءات:

تمر إدارة الكفاءات بعدد من المراحل وجميعها تتعلق بإدارة الموارد البشرية وتتمثل المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: يتم في المرحلة بناء هيكل تنظيمي للموارد البشرية وتوزيع المستويات والوظائف وتحديد الأجور والمؤشرات النوعية للموارد ووضع نظام للتقييم.

المرحلة الثانية: بناء تصور مستقبلي يحتوي على توقعات للأعمال والوظائف المستقبلية للموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من الكفاءات المستقبلية بناء على الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تصميم مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف (بن سالم وبوقرة، ٢٠١٧).

عمليات إدارة الكفاءات:

تعددت عمليات إدارة الكفاءات أو وظائفها كما يطلق عليها البعض وبعد الرجوع الى الدراسات السابقة تم اختيار العمليات التالية (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء) لملائمتها لطبيعة الدراسة الحالية وسيتم تناولها بشيء من التفصيل

أولاً: تحليل العمل

يقصد بها العملية التي من خلالها يتم تحديد طريقة العمل المطلوبة، ونوع الأنشطة والمهام المتعلقة بالعمل، وحجم المسؤوليات، وطبيعة العلاقات، وأخيراً شكل وحجم وظروف بيئة العمل (ماهر، ٢٠١٤). وتساعد عملية تحليل العمل على اطلاع الموظف على مهام ومسؤوليات العمل، واختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف المتاحة، وتقييم الوظائف، والتطور التنظيمي، كما يساهم في تخطيط الموارد البشرية والمساعدة في التغيير المنظمي والاستراتيجي (حرير، ٢٠١٣).

ثانياً: الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه العملية التي تنطوي على إيجاد وجذب وتوفير الافراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة (الأمين، ٢٠١٣). ويهدف الاستقطاب إلى جذب الافراد المتميزين ذوي الكفاءة العالية، مما يخفض تكاليف بعض عمليات التدريب (المعشر والهيبي، ٢٠٠٤)، كما انه يساهم فتوفير مجموعة من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة (الهيبي، ٢٠٠٣).

ثالثاً: الاختيار والتعيين

هي العمليات التي تقوم بها المنظمة للانتقاء بين أفضل المرشحين لوظيفة معينة، واختيار الشخص المناسب والذي تتوفر به مقومات شغل الوظيفة، ويتم الاختيار بحسب شروط ومعايير الاختيار التي تضعها المنظمة (ماهر، ٢٠١٤) وتساهم عملية الاختيار والتعيين في تنظيم عمليات التوظيف وتكمن أهميتها في تأمين الافراد المؤهلين للعمل داخل المنظمة ورفع المنفعة الاقتصادية لها والتكامل مع العمليات الأخرى للموارد البشرية (حرير، ٢٠١٣).

رابعاً: التدريب

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداءه وإتقان عمله، أو تنمية مهارات وخبرات ومعارف في اتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية (إبراهيم وسعد، ٢٠١٥). كما أن المنظمات تستخدم التدريب بغرض رفع كفاءة ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة خاصة بالمنظمة، كما تقوم المنظمات بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوجيههم للبرامج التدريبية المناسبة وتحديد طرق وأساليب لتقييم فعالية البرامج التدريبية (الكلالدة، ٢٠١١).

خامساً: التعاقب الوظيفي

هي عملية تحديد الأدوار الحاسمة في المنظمة، وتحديد البدلاء المحتملين لتولي هذه الأدوار وشغل المناصب الشاغرة في المنظمة، وتزويدهم بالخبرات والمهارات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، بحيث يكون هناك بديل مناسب وعلى استعداد تام للقيام بالأدوار الجديدة (صالح، ٢٠١٥). كما يساهم التعاقب الوظيفي في ضمان عدم تعثر المنظمة عند ترك شاغل منصب هام لمنصبه بشكل مفاجئ، حيث يعتبر التعاقب الوظيفي من أهم ممارسات التنمية المستدامة والتي تساهم في تميز المنظمة (Rothwell, 2010).

سادساً: تقييم الأداء

يقصد به قياس كفاءة أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم (نمشة، ٢٠٠٧). وجميع المنظمات تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ومعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف (الكلالدة، ٢٠١١).

سابعاً: الحوافز

عرفها الشاويش (٢٠١٥) بأنها وسائل توفرها إدارات المنظمات للعاملين فيها، تقوم من خلالها بإثارة رغبتهم وخلق الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق بذل الجهود والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجات العاملين. وتعتبر الحوافز من أهم العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد للأقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة (جودة، ٢٠١٦). وقسم ربيعة (٢٠٠٣) الحوافز إلى خمس أقسام وهي: الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأخيراً حوافز التميز.

ثامناً: الاحتفاظ بالكفاءات

يعتبر الاحتفاظ بالكفاءات أحد أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمات من أجل إبقاء الموظفين وإيجاد سوق عمل داخلي للفرص وذلك لخفض عوائق تحركاتهم ودورانهم داخل المنظمة (العنزي، ٢٠١٤) ويعتبر من الوسائل التي تساهم في نجاح المنظمات وذلك لكونها توفر تكلفة التوظيف والتدريب الجديد وتحافظ على مستوى الأداء والإنتاجية

(سليمان، ٢٠١١). كما أن الاحتفاظ بالكفاءات يساهم في تحقيق أهداف ورغبات واحتياجات العاملين وفي نفس الوقت يحقق أهداف المنظمة (علاقي، ٢٠١٥).

ونظرا لأهمية اتجاه إدارة الكفاءات ودوره في المؤسسات التعليمية أشارت عدد من الدراسات إلى عمليات إدارة الكفاءات كدراسة. Zohra, Karima., Ibrahim., Naas, Al-hamdany (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليتين بجامعة الجلفة في الجزائر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى جميع ممارسات إدارة الكفاءات لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

دراسة غانم وجابر (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى وضع آليات مقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات وتوصل البحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر والتي تمثلت أهمها في تحديد الاحتياجات من القيادات قبل عملية الاستقطاب، وضع أنظمة للجودة، مراجعة الأداء، دعم برامج التطوير المهني.

دراسة ال صليح (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء مدارس التعليم العام بمنطقة نجران وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٢٥) مدير واستخدمت الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة موافقه متوسطة لدور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المدارس، بالمملكة العربية السعودية، وأشارت النتائج أيضا إلى امتلاك المؤسسات التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وبيئة عمل يساعد في تحقيق الأداء المتميز، وأن المؤسسات التعليمية تعمل على تحقيق الأداء المتميز من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم المستمر والاحتفاظ بالفئة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الأداء المتميز.

دراسة زروقي وربيح (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التربية والتعليم وأثره في تحسين جودة التعليم (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات وتم المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ حجمه (٧٨) من الإداريين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد ادارة الكفاءات تؤثر بشكل (عالي) على تحسين جودة التعليم وأن بعد تقييم الكفاءات فقط هو الذي له تأثير (ضعيف) على جودة التعليم في المؤسسة التربوية.

دراسة الغامدي (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع

القائدات في المدارس الحكومية بمنطقة الباحة، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٢) قائدة، واستخدمت الدراسة الاستبانة، و توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة كبيرة وجاءت استجابة قائدات المدارس لواقع تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة في مجال القيادة، والتخطيط والتطوير المستمر، والتنظيم الإداري، والإبداع والابتكار، وإدارة الشراكة المجتمعية، وعمليات التعليم والتعلم، وتقنية المعلومات وإدارة المعرفة، وأشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التميز المؤسسي وواقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في الباحة.

دراسة رباب وتوفيق (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (التوظيف، التنمية، التقييم) لتحقيق كفاءة وفاعلية وجدوى واستدامة مستوى أداء الجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حاله) وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالجامعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الكفاءات جاء بمستوى غير مرتفع كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الكفاءات ومستوى كفاءة وفاعلية وجدوى استدامة الأداء.

دراسة الشهراني (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٠) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة لتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة المقادمة (٢٠١٣) والتي هدفت إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وبلغ عددهم (١٧٢) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية محل الدراسة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يعتمد على وصف الواقع وتفسيره، وتوضيح العلاقات ومقارنها، من أجل الوصول إلى وصف هادف ومنظم" (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٧).

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من الموظفين والموظفات بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (٢٣٥٦) خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (١٤٤٤) هـ بحسب إحصائية إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة

العشوائية البسيطة، وبناء على جداول مورجان لتحديد حجم عينة الدراسة، فقد بلغ حجم العينة (٣٣٠) من موظفي وموظفات الجامعة.

أداة البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته استخدم البحث الاستبانة، كأداة لجمع البيانات، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٦٣) عبارة مقسمة على ثمانية أبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ١: أبعاد عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

الأبعاد		
البعد الأول	تحليل العمل	٨ عبارات
البعد الثاني	الاستقطاب	٨ عبارات
البعد الثالث	الاختيار والتعيين	٨ عبارات
البعد الرابع	التدريب	٨ عبارات
البعد الخامس	التعاقب الوظيفي	٨ عبارات
البعد السادس	تقييم الأداء	٧ عبارات
البعد السابع	الحوافز	٨ عبارات
البعد الثامن	الاحتفاظ بالكفاءات	٨ عبارات
اجمالي عبارات الاستبانة		٦٣ عبارة

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه الأبعاد قائمة حسب مقياس ليكرت الرباعي تحمل العبارات التالية:
(موافق بشدة - موافق - غير موافق - غير موافق بشدة) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق بشدة (٤) درجات، موافق (٣) درجات، غير موافق (٢) درجات، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

صدق الأداة:

بغرض بناء أداة لقياس درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى من وجهة

نظر الموظفين؛ تم القيام بالخطوات الآتية:

١. صدق المحتوى (Content Validity)

بغرض التحقق من صدق محتوى الأداة في أثناء بنائها، تم القيام بالإجرائين التاليين (Kempf-

:Leonard, 2005)

أ. الصدق الظاهري (Face Validity)

بغرض التحقق من الصدق الظاهري في أثناء بناء أداة البحث؛ تمَّ الرجوع إلى الأدب النظري وكُلِّ من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع البحث (رباب وتوفيق، ٢٠١٩؛ الشهراني، ٢٠١٧)؛ حيث تم اشتقاق (٦٣) فقره موزعة على (٨) أبعاد كما هو موضح في الجدول (١).

ب. الصدق المنطقي (Logical Validity)

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الإستراتيجية بجامعة أم القرى ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ بعرضه على ستة مُحكِّمين ممن رتبهم الأكاديمية (أستاذ دكتور، وأستاذ مُشارك، وأستاذ مُساعد)، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية العاملين بكليَّة التربية في الجامعات السعودية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول محتوى فقرات الأداة من حيث: مدى وضوح المضمون لكُلِّ فقرة، ومدى مناسبة صياغاتها اللغوية، ومدى انتماء الفقرة إلى البُعد المدرجة ضمنه، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً على الفقرات، حيث تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكِّمين المُتَّفِق عليها فيما بينهم في ضوء نتائج التَّحَقُّق من الصدق المنطقي لفقرات الأداة، وبهذا أصبحت الإدارة مكونة من ٦٣ فقره موزعة على ٨ أبعاد كما هو موضح في الجدول (١).

٢. صدق الاتساق الداخلي (Construct Validity)

بعد التأكد من صدق المحتوى للأداة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) شخص من موظفي الجامعة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي اليه، والمحور الكلي الذي تنمي اليه كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول ٢: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
البعد الاول: تحليل العمل					
١	**٠,٧٥٣	**٠,٦٨٢	٥	**٠,٨٣٥	**٠,٧٦٨
٢	**٠,٨٦٠	**٠,٧٦٦	٦	**٠,٨٢١	**٠,٧٤٨
٣	**٠,٨٧٧	**٠,٧٩٨	٧	**٠,٧٥٤	**٠,٦٢٤
٤	**٠,٨٥٨	**٠,٨٠١	٨	**٠,٨٢٥	**٠,٧٧٠

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالبعد
البعد الثاني: الاستقطاب					
١	**٠,٧٩١	**٠,٦٥٤	٥	**٠,٦٣٥	**٠,٤٨٦
٢	**٠,٨٥٨	**٠,٦٩٦	٦	**٠,٦٦٣	**٠,٥٨٧
٣	**٠,٨٦٧	**٠,٧٢٠	٧	**٠,٨٣٥	**٠,٧٧٩
٤	**٠,٨٢٠	**٠,٦٧٣	٨	**٠,٨٦٨	**٠,٨١٠
البعد الثالث: الاختيار والتعيين					
١	**٠,٨٥١	**٠,٦٩٧	٥	**٠,٧٠٧	**٠,٤٠٣
٢	**٠,٨٥١	**٠,٧٢٤	٦	**٠,٧٣٢	**٠,٧١٦
٣	**٠,٨٢٤	**٠,٥٨٢	٧	**٠,٨٩٣	**٠,٦٤١
٤	**٠,٨٣٢	**٠,٦٢٢	٨	**٠,٧٧٤	**٠,٥٩٠
البعد الرابع: التدريب					
١	**٠,٩٠٣	**٠,٨٠٧	٥	**٠,٩٠٠	**٠,٧٢٩
٢	**٠,٩١٥	**٠,٨١٦	٦	**٠,٨٩١	**٠,٧٥٠
٣	**٠,٩٠١	**٠,٧٤٥	٧	**٠,٩١٣	**٠,٧٣٦
٤	**٠,٨١٦	**٠,٦٩٧	٨	**٠,٨٧٧	**٠,٧٢٢
البعد الخامس: التعاقب الوظيفي					
١	**٠,٩١٣	**٠,٨٤٩	٥	**٠,٩١٦	**٠,٨٢٩
٢	**٠,٩١١	**٠,٨٧٧	٦	**٠,٩٢٤	**٠,٨٣٢
٣	**٠,٨٢١	**٠,٧٣٩	٧	**٠,٨٦٧	**٠,٧٦٠
٤	**٠,٩٠٧	**٠,٨٣٦	٨	**٠,٩٠٣	**٠,٨٦٩
البعد السادس: تقييم الأداء					
١	**٠,٧٢٠	**٠,٥٤٦	٥	**٠,٨٥٨	**٠,٧٧٤
٢	**٠,٧٦٩	**٠,٦٢٢	٦	**٠,٨٦٠	**٠,٧٥٩
٣	**٠,٨٤٧	**٠,٧٢٠	٧	**٠,٨١٤	**٠,٧٦٠
٤	**٠,٨٥٧	**٠,٧٤١			
البعد السابع: الحوافز					
١	**٠,٩١٨	**٠,٨٦٠	٥	**٠,٩٦٧	**٠,٨٥٣
٢	**٠,٨٩٨	**٠,٨٥٦	٦	**٠,٩٤٨	**٠,٨٤٦
٣	**٠,٩٢٥	**٠,٨٢٦	٧	**٠,٩٦٤	**٠,٨٦٩
٤	**٠,٩٧٤	**٠,٨٧٢	٨	**٠,٩٥٩	**٠,٨٥٨
البعد الثامن: الاحتفاظ بالكفاءات					
١	**٠,٨٢٩	**٠,٦٩٧	٥	**٠,٧٦٧	**٠,٦٩٥

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
٢	**٠,٨٩٤	**٠,٨١١	٦	**٠,٨٠٨	**٠,٦٦٥
٣	**٠,٩١٥	**٠,٨٢٥	٧	**٠,٨٨٧	**٠,٧٥٦
٤	**٠,٨٩٨	**٠,٨٢٩	٨	**٠,٨٦٠	**٠,٨١٣

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية للاستبانة " عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى " موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور. جدول ٣: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد " عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى " مع الدرجة الكلية

للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	تحليل العمل	**٠,٩٠٧
٢	الاستقطاب	**٠,٨٥٦
٣	الاختيار والتعيين	**٠,٧٧١
٤	التدريب	**٠,٨٤٢
٥	التعاقب الوظيفي	**٠,٩٢١
٦	تقييم الأداء	**٠,٨٦٢
٧	الحوافز	**٠,٩٠٦
٨	الاحتفاظ بالكفاءات	**٠,٨٨٩

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٧٧١) و(٠,٩٢١) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (٣) يوضح معامل الثبات لمجاور أداة الدراسة وهي:

جدول ٤: معاملي ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معاملي الثبات	عدد الفقرات	الابعاد
٠,٩٣٢	٨	تحليل العمل
٠,٩١٧	٨	الاستقطاب
٠,٩٢٤	٨	الاختيار والتعيين
٠,٩٦٢	٨	التدريب
٠,٩٦٤	٨	التعاقب الوظيفي
٠,٩١٨	٧	تقييم الأداء
٠,٩٨٣	٨	الخوافز
٠,٩٤٨	٨	الاحتفاظ بالكفاءات
٠,٩٨٧	٦٣	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (٤) يتضح أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠,٩١٧، ٠,٩٨٣)، وبلغت قيمة معاملي الثبات العام للاستبانة (٠,٩٨٧)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V28) (Statistics, 2021). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث اعطيت الاجابة: موافق بشدة (٤) درجات، موافق (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة. ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٤-٣=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٤ = ٠,٧٥) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول ٥: مقياس ليكرت الرباعي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة التوفر	درجة الموافقة
من ١,٧٥ الى ١,٧٥	١	منخفضة جداً	غير موافق بشدة
من ١,٧٦ الى ٢,٥٠	٢	منخفضة	غير موافق
من ٢,٥١ الى ٣,٢٥	٣	عالية	موافق
من ٣,٢٦ الى ٤,٠٠	٤	عالية جداً	موافق بشدة

نسرین الزهرانی: استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام اساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة.
- إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
- إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، والمتوسط العام لكل بُعد.
- حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

عرض النتائج

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول: "ما درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات) لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد عمليات إدارة الكفاءات من وجهة نظر الموظفين "، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول التالي:

جدول ٦: استجابات أفراد الدراسة من الموظفين حول عمليات إدارة الكفاءات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
٣	الاختيار والتعيين	٢,٧١	٠,٦٩	١	عالية
١	تحليل العمل	٢,٥٨	٠,٧٥	٢	عالية
٦	تقييم الأداء	٢,٥٣	٠,٧٤	٣	عالية
٢	الاستقطاب	٢,٤٦	٠,٧٠	٤	منخفضة
٨	الاحتفاظ بالكفاءات	٢,٤٦	٠,٨٣	٥	منخفضة
٤	التدريب	٢,٤٤	٠,٩٠	٦	منخفضة
٥	التعاقب الوظيفي	٢,٢٨	٠,٨٢	٧	منخفضة
٧	الحوافز	٢,٠٤	٠,٩٤	٨	منخفضة
	اجمالي المحور	٢,٤٤	٠,٦٩		منخفضة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من الموظفين بجامعة أم القرى يرون أن درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى منخفضة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٤٤ من ٤)، وقد جاءت بُعد الاختيار والتعيين و بُعد تحليل العمل و بعد تقييم الأداء بدرجة توفر "عالية" وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام اختيار وتعيين محدد وواضح في الجامعة ويتم التعيين بحسب الاحتياج الفعلي للجامعة كما أن هناك

نظام تقييم للموظفين سنوي بينود واضحة للموظفين وتعتبر هذه الأبعاد الثلاثة أساسية ومعروفة ومطبقة لدى إدارة شؤون الموظفين سابقا (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية في الجامعة)، في حين جاء بُعد الاستقطاب وبعد الاحتفاظ بالكفاءات و بعد التدريب في وبعد التعاقب الوظيفي وبعد لحوافز " منخفضة". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الأبعاد ظهر الاهتمام بها مؤخرا في الجامعة بعد أن تغير مسمى الإدارة الى إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الجديدة وأصبحت وظائفها أشمل من السابق، ولكن مازالت لم تصل الى مستوى رضا الموظفين. كما أن الخطة الاستراتيجية الجديدة اهتمت وأكدت على زيادة كفاءة الموظفين ووضعت البرامج والمبادرات لتحقيق هذا الهدف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ال حجرف (٢٠١٩) والتي أشارت الى انه يعول على الجامعات السعودية مسؤولية تطوير الموارد البشرية ذات كفاءة عالية وقدرة تنافسية من خلال توفير بيئة تنظيمية حاضنة للموارد البشرية. وتختلف مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) والتي توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس جاء بدرجة توافر عالية.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور درجة توفر عمليات إدارة الكفاءات (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات)

١- درجة توفر بُعد تحليل العمل لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى:

جدول ٧: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد تحليل العمل لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة						متوسط الحسابات	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر	
		غير موافق بشدة		موافق		موافق بشدة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تحديد المهام والأنشطة لكل وظيفة.	١٤	٤,٢	٩٠	٢٧,٣	١٥٥	٤٧	٧١	٢١,٥	٢,٨٦	٠,٨٠	عالية
٧	تحديد مواصفات لشاغلي الوظيفة بناء على مكوناتها.	٢٤	٧,٣	٧٤	٢٢,٤	١٨٣	٥٥,٥	٤٩	١٤,٨	٢,٧٨	٠,٧٩	عالية
٦	تحليل العمل لشغل الوظائف بالمرشح المناسب.	٤٧	١٤,٢	٩٥	٢٨,٨	١٣٨	٤١,٨	٥٠	١٥,٢	٢,٥٨	٠,٩١	عالية
٥	تحليل العمل للتنبؤ باحتياجات العمل وتوفيرها.	٤٨	١٤,٥	٩٧	٢٩,٤	١٣٧	٤١,٥	٤٨	١٤,٥	٢,٥٦	٠,٩١	عالية
٢	توفير، وصف وظيفي لكل وظيفة.	٤٥	١٣,٦	١١١	٣٣,٦	١١٨	٣٥,٨	٥٦	١٧	٢,٥٦	٠,٩٣	عالية
٨	تحليل الاعمال لوضع أنظمة الحوافز والأجور.	٧٠	٢١,٢	٨٨	٢٦,٧	١١٣	٣٤,٢	٥٩	١٧,٩	٢,٤٩	١,٠٢	منخفضة

م	العبرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٣	عرض الوصف الوظيفي على الموظفين.	٥٨	١٧,٦	١٢٠	٣٦,٤	٩٣	٢٨,٢	٥٩	١٧,٩	٢,٤٦	٠,٩٨	٧	منخفضة
٤	تحسين الوصف الوظيفي للأعمال	٦٧	٢٠,٣	١١٨	٣٥,٨	٩٨	٢٩,٧	٤٧	١٤,٢	٢,٣٨	٠,٩٦	٨	منخفضة
		المتوسط الحسابي العام						٢,٥٨	٠,٧٥	عالية			

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تفاوت بين أفراد الدراسة بشكل عام على درجة توفر بُعد تحليل العمل حيث تراوحت درجة موافقتهم حول العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٣٨ - ٢,٨٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة/عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بجامعة أم القرى حول بُعد تحليل العمل بجامعة أم القرى (٢,٥٨)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (عالية). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص الجامعة على تحليل الأعمال من خلال جمع البيانات وتحليلها فيما يتعلق بالوظائف والموظفين من أجل تحسين عمليات اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الإنتاجية في العمل وفي عمليات الاختيار والتعيين.

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببُعد توفر بُعد تحليل العمل يتضح أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى تعمل على تحديد المهام والأنشطة لكل وظيفة و تحدد مواصفات لشاغلي الوظيفة بناء على مكوناتها وتحلل العمل لشاغلي الوظائف بالمرشح المناسب ومن أجل التنبؤ باحتياجات العمل وتوفيرها وتوفر وصف وظيفي لكل وظيفة جميعها جاءت بدرجة توفر (عالية) ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص قيادة الجامعة على معرفة متطلبات واحتياجات العمل وضمان شغلها بالشخص المناسب حيث أن تحليل العمل يساهم في وضع رؤية واضحة للقيادة تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه التحسينات وزيادة الكفاءة في حين جاءت العبارات تحليل الأعمال لوضع أنظمة الحوافز والأجور وعرض الوصف الوظيفي على الموظفين و تحسين الوصف الوظيفي للأعمال بدرجة توفر (منخفضة). ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى ضعف نظام الحوافز المادية المستخدم وعدم التركيز على عرض الوصف الوظيفي أو تحسينه وربما يعود ذلك إلى أن معلومات الوظيفة يتم ادراجها عند الإعلان عن الوظيفة وبالتالي يطلع الشخص على مهام ومسؤوليات الوظيفة قبل التقديم عليها ويتم الاكتفاء بذلك ولا يتم عرض الوصف على الموظف بعد التعيين.

٢- درجة توفر بُعد الاستقطاب والتعيين لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى:

جدول ٨: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد الاستقطاب لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.	٢٧	٨,٢	٨٦	٢٦,١	١٧٥	٥٣	٤٢	١٢,٧	٢,٧٠	٠,٧٩	١	عالية
٤	الإعلان عن الوظائف ومواصفاتها لجذب الكفاءات.	٤٧	١٤,٢	٧١	٢١,٥	١٦٣	٤٩,٤	٤٩	١٤,٨	٢,٦٥	٠,٩٠	٢	عالية
٢	وضع معايير لاختيار الكفاءات.	٤٥	١٣,٦	٩٤	٢٨,٥	١٣٩	٤٢,١	٥٢	١٥,٨	٢,٦٠	٠,٩١	٣	عالية
٦	استثمار المصادر الداخلية فقط للملئ الوظائف الشاغرة.	٣٠	٩,١	١١	٣,٦	٣٦,١	١٤٥	٤٣,٩	٣٦	١٠,٩	٠,٨٠	٤	عالية
٣	تحديد نوعية الأفراد المستقطبين في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية.	٤٩	١٤,٨	١٣	٤,١	١٠٦	٣٢,١	٣٩	١١,٨	٢,٤١	٠,٨٨	٥	منخفضة
٨	استخدام المنصات الحديثة للكشف عن المهوبين واستقطابهم.	٨٥	٢٥,٨	١١	٣,٥	٧٧	٢٣,٣	٥١	١٥,٥	٢,٢٨	١,٠٢	٦	منخفضة
٧	وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل.	٧٤	٢٢,٤	١٣	٤,٠	٨٥	٢٥,٨	٣٨	١١,٥	٢,٢٦	٠,٩٤	٧	منخفضة
٥	استثمار المصادر الخارجية فقط للملئ الوظائف الشاغرة.	٥٩	١٧,٩	١٧	٥,٢	٨٠	٢٤,٢	١٩	٥,٨	٢,١٨	٠,٧٩	٨	منخفضة
										٢,٤٦	٠,٧٠		منخفضة

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تفاوت بين أفراد الدراسة على توفر بُعد الاستقطاب حيث تراوحت درجة موافقتهم حول العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٧٠ - ٢,١٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة/عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بجامعة أم القرى حول بُعد الاستقطاب بجامعة أم

القرى (٢٠١٦)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (منخفضة). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة عريقة ولديها أفرع كبيره وعدد موظفين كبير ولديها كفاءات في شتى المجالات كما أن الجامعة حالياً أعلنت عن خطة استراتيجية جديدة تتهياً الجامعة من خلالها للاستقلالية وقد تحسن عمليات الاستقطاب في الجامعة مستقبلاً بناء على احتياجات تنفيذ الخطة الجديدة وإجراءاتها، وقد يعود ذلك إلى استثمار الجامعة للمصادر الداخلية في عمليات الاستقطاب بشكل أكبر من المصادر الخارجية.

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببعده الاستقطاب يتضح أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى تعمل على تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة و تعلن عن الوظائف ومواصفاتها لجذب الكفاءات وتقوم بوضع معايير لاختيار الكفاءات وتستثمر المصادر الداخلية فقط لملئ الوظائف الشاغرة بدرجة توفر (عالية) ويمكن تفسير ذلك إلى نجاح عمليات تحليل الاعمال في الجامعة ساعد في نجاح عمليات الإعلان والاختيار والتعيين وهذا يشير إلى حرص القيادة على اختيار الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب ، في حين جاءت العبارات " تحديد نوعية الأفراد المستقطبين في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية و استخدام المنصات الحديثة للكشف عن الموهوبين واستقطابهم و وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل و استثمار المصادر الخارجية فقط لملئ الوظائف الشاغرة بدرجة توفر (منخفضة) ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتفاء الجامعة بالكفاءات الموجودة وعدم وجود احتياج لعمليات الاستقطاب أو لوضع برنامج استقطاب للموظفين أو البحث عن متميزين من خارج الجامعة.

٣- درجة توفر بُعد الاختيار والتعيين لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى:

جدول ٩: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد الاختيار والتعيين لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة				موافق بشدة							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٤	الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومواصفات شاغل الوظيفة.	٣٠	٩,١	٥٤	١٦,٤	١٧٧	٥٣,٦	٦٩	٢٠,٩	٢,٨٦	٠,٨٥	١	عالية
٥	عمل مقابلات شخصية مع المتقدمين.	٢٨	٨,٥	٥٤	١٦,٤	١٩٢	٥٨,٢	٥٦	١٧	٢,٨٤	٠,٨٠	٢	عالية
٣	اختيار الأفراد بناء على المفاضلة.	٣٧	١١,٢	٥٤	١٦,٤	١٨٥	٥٦,١	٥٤	١٦,٤	٢,٧٨	٠,٨٥	٣	عالية
٧	اتباع سياسات وإجراءات خاصة بعملية الاختيار.	٣٣	١٠	٦٩	٢٠,٩	١٧٩	٥٤,٢	٤٩	١٤,٨	٢,٧٤	٠,٨٣	٤	عالية

م	العبارة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		موافق		غير موافق		موافق بشدة						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٢	مراعاة العدالة في الاختيار.	٤٨	١٤,٥	٥٥	١٦,٧	١٦٩	٥١,٢	٥٨	١٧,٦	٢,٧٢	٠,٩٢	٥	عالية	
١	اختيار الكفاءات بموضوعية.	٣٦	١٠,٩	١٠٠	٣٠,٣	١٥٣	٤٦,٤	٤١	١٢,٤	٢,٦٠	٠,٨٤	٦	عالية	
٨	الموائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدم لها.	٣٩	١١,٨	١٠٢	٣٠,٩	١٤٣	٤٣,٣	٤٦	١٣,٩	٢,٥٩	٠,٨٧	٧	عالية	
٦	التحري عن خلفية المتقدمين.	٣٢	٩,٧	١٣١	٣٩,٧	١٢٦	٣٨,٢	٤١	١٢,٤	٢,٥٣	٠,٨٣	٨	عالية	
		المتوسط الحسابي العام										٢,٧١	٠,٦٩	عالية

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تقارب بين أفراد الدراسة من الموظفين بجامعة أم القرى بشكل عام على درجة توفر بُعد الاختيار والتعيين تراوحت درجة موافقتهم حول جميع العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٥٣ - ٢,٨٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد الاختيار والتعيين بجامعة أم القرى (٢,٧١)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (عالية). وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح الجامعة في عمليات الاختيار والتعيين واتباعها إجراءات وسياسات واضحة للجميع.

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببُعد الاختيار والتعيين يتضح أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة توفر "عالية" وذلك يعود إلى الموضوعية والمصادقية والعدالة في عمليات الاختيار والتعيين وحرص القيادة في الجامعة على أن اختيار أفضل المرشحين للوظيفة، والحرص على أن تتوفر في المرشح مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة تبعاً لمعايير الاختيار التي تضعها الجامعة. وحصول هذا البعد على درجة توفر عالية هو نتيجة طبيعية ومنطقية بسبب توفر بعد تحليل العمل بدرجة عالية.

٤ - درجة توفر بُعد التدريب لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى:

نسرین الزهراني: استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات

جدول ١٠: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد التدريب لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارات	غير موافق بشدة		موافق		غير موافق		موافق بشدة		درجة التوفر
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٣	توضح الأهداف التدريبية للبرامج.	٤٥	١٣,٦	١٠٧	٣٢,٤	١١٢	٣٣,٩	٦٦	٢٠	عالية
١	توفر برامج تدريبية متنوعة للموظفين.	٤٢	١٢,٧	١١٥	٣٤,٨	١١٤	٣٤,٥	٥٩	١٧,٩	عالية
٢	توفر البرامج التدريبية للموظفين في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	٥٩	١٧,٩	١٢٢	٣٧	٨٧	٢٦,٤	٦٢	١٨,٨	منخفضة
٦	توفر برامج تدريبية داخلية وخارجية.	٧٨	٢٣,٦	١٠١	٣٠,٦	٨٧	٢٦,٤	٦٤	١٩,٤	منخفضة
٤	تختار البرامج التدريبية وفقا لرسالة الجامعة وأهدافها.	٨٠	٢٤,٢	٩٣	٢٨,٢	١١٢	٣٣,٩	٤٥	١٣,٦	منخفضة
٨	تحرص على اختيار المدربين المؤهلين.	٨٧	٢٦,٤	٨٠	٢٤,٢	١١٨	٣٥,٨	٤٥	١٣,٦	منخفضة
٧	تقوم بتقييم البرامج التدريبية لتطويرها.	٨٦	٢٦,١	١٠١	٣٠,٦	٨٥	٢٥,٨	٥٨	١٧,٦	منخفضة
٥	تمنح حوافز للموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية.	٨٦	٢٦,١	١٠٦	٣٢,١	٧٣	٢٢,١	٦٥	١٩,٧	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام									منخفضة

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تفاوت بين أفراد الدراسة بشكل عام على درجة توفر بُعد التدريب حيث تراوحت درجة موافقتهم حول العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٣٥ - ٢,٦٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة/عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد التدريب بجامعة أم القرى (٢,٤٤)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (منخفضة). وتعزى هذه النتيجة إلى بعض التحديات التي تواجه عمليات التدريب بجميع عناصرها والتي من أهمها كثرة عدد الموظفين واختلاف احتياجاتهم التدريبية وعدم قدرة الموظفين على الجمع بين العمل والتدريب بسبب انشغالهم بتأدية وظائفهم مما يؤدي إلى عدم اقبالهم على البرامج التدريبية.

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببُعد التدريب يتضح أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى توضح الأهداف التدريبية للبرامج و توفر برامج تدريبية متنوعة للموظفين بدرجة "عالية" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية تعمل جاهدة على توفير البرامج إيماناً منها بأهمية التدريب للموظفين لتحقيق التميز في الأداء، في حين جاءت العبارات "توفر البرامج التدريبية للموظفين في ضوء احتياجاتهم الفعلية وتوفر برامج تدريبية داخلية وخارجية وتختار البرامج التدريبية وفقا لرسالة الجامعة وأهدافها وتحرص على اختيار المدربين المؤهلين و تقوم بتقييم

البرامج التدريبية لتطويرها و تمنح حوافز للموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية بدرجة توفر (منخفضة) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بالتدريب ولكن ليس ضمن الاحتياجات الفعلية للموظفين، وقد تكون المبادرات التي تقدمها القيادة في مجال التدريب لا تحقق التوقعات المطلوبة منها ولا تساهم في عمليات التحسين الفعلي لأداء الموظف.

٥- درجة توفر بُعد التعاقب الوظيفي لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى:

جدول ١١: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد التعاقب الوظيفي لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		درجة التوفر	النسبة		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٣	تبنى ثقافة التعاقب الوظيفي.	٤٥	١٣,٦	١١٤	٣٤,٥	١٣٨	٤١,٨	٣٣	١٠	٢,٤٨	٠,٨٥	١	منخفضة
١	تملك خطة للتعاقب الوظيفي	٤٦	١٣,٩	١٥٩	٤٨,٢	٩٣	٢٨,٢	٣٢	٩,٧	٢,٣٤	٠,٨٤	٢	منخفضة
٧	تحتفظ بسجلات عن جميع المرشحين لشغل الوظائف.	٧٤	٢٢,٤	١١٦	٣٥,٢	١٠٥	٣١,٨	٣٥	١٠,٦	٢,٣١	٠,٩٤	٣	منخفضة
٥	تحدد القيادات المحتملين لشغل الوظائف القيادية.	٧٦	٢٣	١١٧	٣٥,٥	٩٥	٢٨,٨	٤٢	١٢,٧	٢,٣١	٠,٩٧	٤	منخفضة
٤	تضع معايير لاختبار المرشحين للوظائف التي يوفرها التعاقب الوظيفي.	٦٨	٢٠,٦	١٢٦	٣٨,٢	١٠٧	٣٢,٤	٢٩	٨,٨	٢,٢٩	٠,٨٩	٥	منخفضة
٦	تتابع إجراءات تدريب قادة الصف الثاني.	٧٢	٢١,٨	١٤٩	٤٥,٢	٧١	٢١,٥	٣٨	١١,٥	٢,٢٣	٠,٩٢	٦	منخفضة
٢	تلتزم بتطبيق خطة التعاقب الوظيفي.	٧٤	٢٢,٤	١٤٨	٤٤,٨	٧٩	٢٣,٩	٢٩	٨,٨	٢,١٩	٠,٨٨	٧	منخفضة
٨	تطور نظام الأجور والحوافز لتلافي هدر الكوادر المؤهلة.	١٠٩	٣٣	١١٩	٣٦,١	٥٢	١٥,٨	٥٠	١٥,٢	٢,١٣	١,٠٤	٨	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام									٢,٢٨	٠,٨٢		منخفضة

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تقارب بين أفراد الدراسة بشكل عام على مدى توفر بُعد التعاقب الوظيفي لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى حيث تراوحت درجة موافقتهم حول جميع العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٤٨ - ٢,١٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بجامعة أم القرى حول بُعد التعاقب الوظيفي بجامعة أم القرى (٢,٢٨)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (منخفضة). وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببُعد التعاقب الوظيفي يتضح أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى تتبنى ثقافة التعاقب الوظيفي بدرجة منخفضة لجميع فقرات البعد وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود منهج واضح لعملية تخطيط

نسرین الزهراني: استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات

التعاقب الوظيفي وقد يعود ذلك أيضا الى تحديات التعاقب الوظيفي والتي من أبرزها تطوير الاعمال بشكل مستمر او ضعف التكامل بين إدارات الموارد البشرية المختلفة في الجامعة بسبب عدد الافرع وعدد الموظفين الكبير.

٦- درجة توفر بُعد تقييم الأداء لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

جدول ١٢: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد تقييم الأداء لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		درجة التوفر	المتوسط الحسابي العام		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	توفير نماذج لتقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي.	٢٣	٧	٧٩	٢٣,٩	١٦٥	٥٠	٦٣	١٩,١	٢,٨١	٠,٨٢	١	عالية
٢	اطلاع الموظفين على نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم.	٢٧	٨,٢	٨٥	٢٥,٨	١٤١	٤٢,٧	٧٧	٢٣,٣	٢,٨١	٠,٨٩	٢	عالية
٤	توفير نظام تقييم ممتاز بالشمولية.	٣٦	١٠,٩	١٣٥	٤٠,٩	١٠٤	٣١,٥	٥٥	١٦,٧	٢,٥٤	٠,٩٠	٣	عالية
٣	تقديم التغذية الراجعة للموظفين بناء على نتائج التقييم.	٥٤	١٦,٤	١٢٢	٣٧	١١٠	٣٣,٣	٤٤	١٣,٣	٢,٤٤	٠,٩٢	٤	منخفضة
٥	الاستفادة من نتائج التقييم في عمليات تخطيط الموارد البشرية.	٥٥	١٦,٧	١٢١	٣٦,٧	١١٦	٣٥,٢	٣٨	١١,٥	٢,٤٢	٠,٩٠	٥	منخفضة
٦	استخدام نتائج التقييم لزيادة التنافسية بين الموظفين.	٧٢	٢١,٨	١٠٢	٣٠,٩	١٢١	٣٦,٧	٣٥	١٠,٦	٢,٣٦	٠,٩٤	٦	منخفضة
٧	الكشف عن المتميزين من خلال عمليات تقييم الأداء.	٧٨	٢٣,٦	١٠٥	٣١,٨	١٠١	٣٠,٦	٤٦	١٣,٩	٢,٣٥	٠,٩٩	٧	منخفضة
										٢,٥٣	٠,٧٤		عالية

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تفاوت بين أفراد الدراسة بشكل عام على مدى توفر بُعد تقييم الأداء لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى حيث تراوحت درجة موافقتهم حول العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,٣٥ - ٢,٨١) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة/عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد تقييم الأداء بجامعة أم القرى (٢,٥٣)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (عالية). وقد يعود ذلك إلى حرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة على معرفة أداء الموظفين ومدى تحقيقهم لأهداف العمل وأيضا يساهم تقييم الأداء في تحديد احتياجات الموظفين التدريبية وبالتالي رفع جودة العمل وأخيرا اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص الموظفين.

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببُعد تقييم الأداء لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى يتضح أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى توفر نماذج لتقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي وتقوم باطلاع

الموظفين على نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم وتوفر نظام تقييم يمتاز بالشمولية بدرجة توفر (عالية) وقد يعود ذلك إلى حرص الجامعة على معرفة قدرات الموظفين ومستوى كفاءتهم من أجل تحقيق أهداف العمل وتطور الموظف في المستقبل. وقد جاءت العبارات "تقديم التغذية الراجعة للموظفين بناء على نتائج التقييم والاستفادة من نتائج التقييم في عمليات تخطيط الموارد البشرية واستخدام نتائج التقييم لزيادة التنافسية بين الموظفين في والكشف عن المتميزين من خلال عمليات تقييم الأداء بدرجة توفر (منخفضة). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تكتفي بنتائج التقييم لمعرفة أداء الموظف فقط حيث أن ذلك هو الهدف الأساسي من التقييم.

٧- درجة توفر بُعد الحوافز لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

جدول ١٣: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد الحوافز لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبارة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		موافق		غير موافق		موافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمتلك نظام حوافز واضح وفعال.	١٠٨	٣٢,٧	١٢٤	٣٧,٦	٥٦	١٧	٤٢	١٢,٧	٢,١٠	١,٠٠	١	منخفضة
٨	تتم بتوفير كافة أنواع الحوافز.	١٢٠	٣٦,٤	١١٤	٣٤,٥	٥١	١٥,٥	٤٥	١٣,٦	٢,٠٦	١,٠٣	٢	منخفضة
٧	تقدم الحوافز بعدالة.	١٢٧	٣٨,٥	١٠٤	٣١,٥	٥١	١٥,٥	٤٨	١٤,٥	٢,٠٦	١,٠٦	٣	منخفضة
٣	تقدم حوافز عالية للكفاءات.	١١٦	٣٥,٢	١١٩	٣٦,١	٦٠	١٨,٢	٣٥	١٠,٦	٢,٠٤	٠,٩٨	٤	منخفضة
٢	ترتبط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء.	١١٤	٣٤,٥	١٣١	٣٩,٧	٤٥	١٣,٦	٤٠	١٢,١	٢,٠٣	٠,٩٨	٥	منخفضة
٥	تتمم بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز.	١٢٨	٣٨,٨	١١٠	٣٣,٣	٥٣	١٦,١	٣٩	١١,٨	٢,٠١	١,٠١	٦	منخفضة
٤	تقوم بتقييم نظام الحوافز باستمرار.	١٢٤	٣٧,٦	١٢٠	٣٦,٤	٤٧	١٤,٢	٣٩	١١,٨	٢,٠٠	١,٠٠	٧	منخفضة
٦	تطور نظام الحوافز بناء على التغذية الراجعة.	١٢٠	٣٦,٤	١٢٥	٣٧,٩	٥٦	١٧	٢٩	٨,٨	١,٩٨	٠,٩٤	٨	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام									٢,٠٤	٠,٩٤		منخفضة

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تقارب بين أفراد الدراسة بشكل عام على درجة توفر بُعد الحوافز لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى حيث تراوحت درجة موافقتهم حول جميع العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (١,٩٨ - ٢,١٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد الحوافز بجامعة أم القرى (٢,٠٤)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (منخفضة).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببعدها الحوافز لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى يتضح أن جميع الفقرات جاءت بدرجة توفر (منخفضة) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعتبرون أن الحوافز مادية فقط أو إلى عدم وجود نظام مادي للحوافز ويمكن أن تكون الحوافز المستخدمة حوافز معنوية وباجتهاد القيادات الأكاديمية.

٨- درجة توفر بُعد الاحتفاظ بالكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

جدول ١٤: استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر بُعد الاحتفاظ بالكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى

م	العبرة	درجة الموافقة						درجة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
		غير موافق بشدة		موافق		موافق بشدة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٥	توفر نظام ترقيات وعلاوات سنوية.	٤٥	١٣,٦	٥٠	١٥,٢	١٧٠	٥١,٥	٦٥	١٩,٧	٢,٧٧	٠,٩٢	١	عالية
١	تحرص على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.	٢٧	٨,٢	٩٤	٢٨,٥	١٤٦	٤٤,٢	٦٣	١٩,١	٢,٧٤	٠,٨٦	٢	عالية
٦	تستخدم استبانات لقياس الرضا الوظيفي.	٦٢	١٨,٨	١٠٤	٣١,٥	١٠٦	٣٢,١	٥٨	١٧,٦	٢,٤٨	٠,٩٩	٣	منخفضة
٨	تحرص على التطوير المهني للموظفين.	٥٢	١٥,٨	١٢٨	٣٨,٨	١٠٢	٣٠,٩	٤٨	١٤,٥	٢,٤٤	٠,٩٢	٤	منخفضة
٢	تعمل على توفير بيئة عمل صحية للموظفين.	٥٩	١٧,٩	١٢٣	٣٧,٣	٩٤	٢٨,٥	٥٤	١٦,٤	٢,٤٣	٠,٩٧	٥	منخفضة
٣	تعمل على تحسين ظروف العمل لمنع التسرب.	٦٠	١٨,٢	١٣٨	٤١,٨	٧٥	٢٢,٧	٥٧	١٧,٣	٢,٣٩	٠,٩٧	٦	منخفضة
٧	تحرص على توفير مقومات جودة حياة العمل.	٧٢	٢١,٨	١٢٦	٣٨,٢	٨٤	٢٥,٥	٤٨	١٤,٥	٢,٣٣	٠,٩٧	٧	منخفضة
٤	توفير نظام مكافآت للموظفين.	١٢١	٣٦,٧	١١٠	٣٣,٣	٤١	١٢,٤	٥٨	١٧,٦	٢,١١	١,٠٩	٨	منخفضة
المتوسط الحسابي العام										٢,٤٦	٠,٨٣		منخفضة

توضح النتائج المبينة بالجدول السابق أن هناك تفاوت بين أفراد الدراسة بشكل عام على درجة توفر بُعد الاحتفاظ بالكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى حيث تراوحت درجة موافقتهم حول العبارات التي اشتمل عليها هذا البعد ما بين (٢,١١ - ٢,٧٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي للدراسة، التي تشير إلى درجة توفر (منخفضة/عالية)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد الاحتفاظ بالكفاءات بجامعة أم القرى (٢,٤٦)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي للدراسة والتي تشير إلى درجة توفر (منخفضة).

وفي قراءة تفصيلية للنتائج المبينة في الجدول المتعلق ببعده الاحتفاظ بالكفاءات أن إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى تعمل على توفير نظام ترقيات وعلاوات سنوية و تحرص على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين حيث جاءت هذه العبارتين بدرجة توفر (عالية) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الحكوميين يتبعون نظام الخدمة المدنية والذي ينص في المادة ١٧ على أن الموظف يمنح العلاوة وفق لسلم الرواتب الملحق بهذا النظام وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بحرص القيادة في الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين إيماناً منهم بتأثير ذلك على أداء الجامعة ومنع دوران الموظفين وتقليل تكاليف التوظيف أو التدريب وهذا ما أكدته دراسة آل صليح (٢٠٢٣) ، والتي أشارت إلى أن امتلاك المؤسسات التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وبيئة عمل يساعد في تحقيق الموارد البشرية أداء المتميز في حين جاءت باقي العبارات بدرجة توفر "منخفضة". ويمكن تفسير هذه النتيجة بانشغال القيادات في الجامعة بمهام العمل وتحقيق أهداف الجامعة وتطبيق الخطة الاستراتيجية الجديدة والاستعداد للاستقلال. ثانياً: الإجابة المتعلقة بسؤال البحث الذي نص على " ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات؟ " تضمن طرح استراتيجية مقترحة تم عرضها وفق الخطوات الآتية:

الرؤية: موارد بشرية ذو كفاءه عالية لوصول جامعة أم القرى إلى رأس مال بشري عالي الأداء.
الرسالة: تحقيق طموحات موظفي جامعة أم القرى من خلال إدارة موارد بشرية فعالة تقدم خدمات نوعية وتوفر بيئة عمل داعمة للموظفين.

أولاً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة: يمكن حصرها فيما يلي:

١. رؤية المملكة العربية السعودية والمتمثلة في برنامج تنمية القدرات البشرية والذي يسعى إلى تطوير مهارات الموظفين وتنميتها شكل مستمر.
٢. استراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧ والتي ركزت على عدد من الأهداف الاستراتيجية من خلال عدد من البرامج أهمها برنامج كفاءة الموارد البشرية والذي يهدف الى استقطاب الكوادر البشرية المتميزة ورفع كفاءة الموظفين الإداريين والارتقاء بأدائهم الوظيفي وزيادة انتاجيتهم.
٣. نتائج الدراسة الميدانية حيث تم في ضوءها بناء الاستراتيجية المقترحة.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

الهدف الرئيس العام هو: تطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات.

أما الأهداف الفرعية فهي كالتالي:

١. تحديد آليات وإجراءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء عمليات إدارة الكفاءات.

٢. تعريف القيادات الأكاديمية بعمليات إدارة الكفاءات ومتطلبات تحقيقها والتحديات التي يمكن أن تواجه تطويرها.

٣. وضع توصيات لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الكفاءات.

ثالثاً: مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة: تم بناء الاستراتيجية المقترحة وفق أربع مراحل رئيسية كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص وقياس الفجوة لدرجة توافر عمليات إدارة الكفاءات (تحليل العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعاقب الوظيفي، تقييم الأداء، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات) من خلال تحليل نتائج البحث، وتحديد جوانب القوة والضعف (Swat Analysis) لقياس الفجوة بين الواقع الحالي والمستوى المطلوب. يوضح جدول (١٥) تحليل مؤشرات القوة والضعف بناء على نتائج درجة التوافر كما يلي:

جدول ١٥: تحليل مؤشرات القوة والضعف بناء على نتائج درجة التوافر

عمليات تحليل العمل		عمليات الاستقطاب	
نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف
• تحديد المهام والأنشطة لكل وظيفة.	• تحليل الاعمال لوضع أنظمة الحوافز والأجور.	• تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة.	• تحديد نوعية الأفراد المستقبين في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية.
• تحديد مواصفات لشاغلي الوظيفة بناء على مكوناتها.	• عرض الوصف الوظيفي على الموظفين.	• الإعلان عن الوظائف ومواصفاتها لجذب الكفاءات.	• استخدام المنصات الحديثة للكشف عن الموهوبين واستقطابهم.
• تحليل العمل لشغل الوظائف بالمرشح المناسب.	• تحسين الوصف الوظيفي للأعمال	• وضع معايير لاختيار الكفاءات.	• وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل.
• تحليل العمل للتنبؤ باحتياجات العمل وتوفيرها.	• توفير، وصف وظيفي لكل وظيفة.	• استثمار المصادر الداخلية فقط للملئ الوظائف الشاغرة.	• استثمار المصادر الخارجية فقط للملئ الوظائف الشاغرة.
عمليات التدريب		عمليات التعاقب الوظيفي	
نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف
• توضح الأهداف التدريبية للبرامج.	• توفر البرامج التدريبية للموظفين في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	• تتبنى ثقافة التعاقب الوظيفي.	• تملك خطة للتعاقب الوظيفي
• توفر برامج تدريبية متنوعة للموظفين.	• توفر برامج تدريبية داخلية وخارجية.	• تحتفظ بسجلات عن جميع المرشحين لشغل الوظائف.	• تحدد القيادات المحتملين لشغل الوظائف القيادية.
• تحوّل البرامج التدريبية وفقاً لرسالة الجامعة وأهدافها.	• تحوّل على اختيار المدربين المؤهلين.		

عمليات تحليل العمل	عمليات الاستقطاب
<ul style="list-style-type: none"> تقوم بتقييم البرامج التدريبية لتطويرها. تمنح حوافز للموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> تضع معايير لاختيار المرشحين للوظائف التي يوفرها التعاقد الوظيفي. تتابع إجراءات تدريب قادة الصف الثاني. تلتزم بتطبيق خطة التعاقد الوظيفي. تطور نظام الأجور والحوافز لتلافي هدر الكوادر المؤهلة.

عمليات تقييم الاداء		عمليات الحوافز	
نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> توفير نماذج لتقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي. اطلاع الموظفين على نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم. توفير نظام تقييم يمتاز بالشمولية. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التغذية الراجعة للموظفين بناء على نتائج التقييم. الاستفادة من نتائج التقييم في عمليات تحطيط الموارد البشرية. استخدام نتائج التقييم لزيادة التنافسية بين الموظفين. الكشف عن المتميزين من خلال عمليات تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> تمتلك نظام حوافز واضح وفعال. تتم بتوفير كافة أنواع الحوافز. تقدم الحوافز بعدالة. تقدم حوافز عالية للكفاءات. ترتبط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء. تتمم بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز. تقوم بتقييم نظام الحوافز باستمرار. تطور نظام الحوافز بناء على التغذية الراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تتمتع بنظام حوافز واضح وفعال. تتمم بتوفير كافة أنواع الحوافز. تقدم الحوافز بعدالة. تقدم حوافز عالية للكفاءات. ترتبط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء. تتمم بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز. تقوم بتقييم نظام الحوافز باستمرار. تطور نظام الحوافز بناء على التغذية الراجعة.

عمليات الاحتفاظ بالموظفين	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> توفر نظام ترقية وعلاوات سنوية. تحرص على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين. 	<ul style="list-style-type: none"> تستخدم استبانات لقياس الرضا الوظيفي. تحرص على التطوير المهني للموظفين. تعمل على توفير بيئة عمل صحية للموظفين. تعمل على تحسين ظروف العمل لمنع التسرب. تحرص على توفير مقومات جودة حياة العمل. توفير نظام مكافآت لموظفين.

المرحلة الثانية: تحديد متطلبات التطوير وآليات تفعيلها في ضوء عمليات إدارة الكفاءات كما يلخصها جدول (١٦).

جدول ١٦: متطلبات التطوير والآليات التفعيل

متطلبات التطوير	آليات التفعيل
١. تطوير نموذج تحليل العمل.	<ul style="list-style-type: none"> تحسين وتطوير الوصف الوظيفي للأعمال. عرض الوصف الوظيفي على الموظفين للحصول على التغذية الراجعة. عرض أنظمة المكافآت والحوافز في الوصف الوظيفي للأعمال.
٢. وضع نظام استقطاب فعال.	<ul style="list-style-type: none"> ربط نظام الاستقطاب بعمليات تخطيط الموارد البشرية. استخدام المنصات الحديثة لجذب الموارد البشرية المتميزة. تطوير برنامج الاستقطاب بشكل مستمر.
٣. عمليات تدريب مستمرة وهادفة.	<ul style="list-style-type: none"> عمل استبيانات للموظفين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية. وضع برامج تدريبية مرتبطة برؤية الجامعة وفي ضوء الاحتياجات الفعلية للموظفين. تقويم البرامج التدريبية بشكل متكامل من حيث (المحتوى، والمدرّب الفاعلية) وتطويرها بشكل مستمر. تمنح حوافز للموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية.
٤. استحداث نظام تعاقب وظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة للتعاقب الوظيفي للموظفين والقياديين والالتزام بتنفيذها بحيث تشمل معايير التعاقب، والتدريب، ونظم الأجور، والحوافز. قاعدة بيانات تشمل سجلات لجميع الموظفين من أجل تطبيق خطة التعاقب الوظيفي.
٥. دعم عمليات تقييم الأداء.	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التغذية الراجعة للموظفين بناء على نتائج التقييم. تفعيل نتائج التقييم من خلال تقديم التغذية الراجعة للموظفين وتخطيط الموارد البشرية، وزيادة التنافسية بين الموظفين.
٦. التركيز على أنظمة الحوافز.	<ul style="list-style-type: none"> وضع نظام حوافز متكامل ومتنوع مرتبط بالوظائف وبتنائج تقييم الأداء. تطوير نظام الحوافز بناء على التغذية الراجعة من الموظفين.
٧. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.	<ul style="list-style-type: none"> خلق بيئة عملية محفزة داعمة للموظفين. تحسين جودة بيئة العمل. دعم الموظفين مهنيًا. توفير نظام مكافآت فعال للموظفين.

المرحلة الثالثة: تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه التطوير وسبل التغلب عليها كما يلخصها جدول (١٧).

جدول ١٧: مصنوفة الصعوبات وطرق التغلب عليها

١. التغييرات السريعة وتطورات المستقبل والتكيف معها.

طرق التغلب عليها:

- التخطيط للتغيير والتمهيد له.
- نشر ثقافة التغيير عن طريق الاجتماعات والندوات.
- المرونة التنظيمية للتكيف مع التطورات والتغييرات.
- تطوير مهارات الموظفين بالتعليم المستمر.

٢. الميزانية المالية المحدودة

طرق التغلب عليها:

- تنوع مصادر دخل الجامعة.
- إيجاد بدائل تمويلية.
- تخصيص ميزانيات لإدارة الموارد البشرية.

٣. اختلاف احتياجات الموظفين وتعددتها.

طرق التغلب عليها:

- نشر استبيانات احتياجات الموظفين في موقع الجامعة.
- تلبية احتياجات الموظفين بناء على نتائج الاستبيانات.
- توفير بيئة عمل صحية للموظفين.
- تحسين تجربة الموظف وزيادة رفاهيته.

٤. تطوير خطط التدريب والتطوير

طرق التغلب عليها:

- ربط خطط التدريب بالاحتياجات الفعلية للموظفين.
- توفير فرص للنمو المهني للموظفين.
- توفير برامج تدريبية متقدمة للموظفين.
- تخصيص ميزانية لتطوير وتدريب الموظفين.
- استقطاب الكفاءات المؤهلة والتمكنة لتدريب الموظفين.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم الاستراتيجية المقترحة

تعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في نجاح الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، وهناك عدد من المعايير خاصة بهذه العملية أهمها:

- الواقعية: وتعني أن تكون الخطة قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.
- الاستمرارية: وتعني أن تكون الخطة مستمرة وقابلة للتطوير في ضوء المستجدات.
- المرونة: كونها قابلة للتعديل والتطوير المستمر تبعاً للظروف.
- تطبيق الخطة تدريجياً في جامعة أم القرى ومتابعة تنفيذها.

التوصيات

- تبني عمادة الموارد البشرية للاستراتيجية المقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات.
- استحداث وحدة لتدريب الموظفين تتعاقد مع خبراء وتعمل على رصد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتوفير أحدث الوسائل للتدريب.
- تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة ودعمها بأنظمة حوافز فعالة.

المراجع

- أبو شندي. سعد عامر. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الأمين. بن مجدو. (٢٠١٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سطيف. الجزائر.
- إبراهيم. نور خليل، سعد. خالد سلمان. (٢٠١٥). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢١(٨٦) ٥٤٢-٥٧٦.
- آل حجراف، عايش. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء خطط التنمية ورؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٢(٣) ٢٥٩-٣٥١.
- ال صليح. جابر (٢٠٢٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران تصور مقترح. المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم. جامعة الفيوم، ١٠(٢) ٣٣-٤٩.
- بن سالم. أمال، رابع. بوقرة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بيلرج بوغريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، ١٨(٤٥) ٢٠-٤٨.
- بوخمخ. عبدالفتاح، كريمة. شابونية. (٢٠٠٥). تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. ورقة بحث منشورة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات. جامعة بسكرة. الجزائر.
- بو نيان، مها بنت يوسف. (٢٠١٧). واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- جمعة، محمود حسن (٢٠١٥). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية- دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالي. مجلة كلية المأمون الجامعة، ٢٦(١) ١٢٦-١٤٩.
- جودة. عادل. (٢٠١٦). الحوافز. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
- حريم، حسين (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الحكمي، وائل؛ ومصالح، يوسف؛ وقحطان، رياض. (٢٠٢١). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية” دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز“. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٧ (١٦) ٣٩٩-٤٢٩.
- حمادي. نبيل، رقي. نذيرة (٢٠١٧). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس. الجزائر. ٠٨ (١) ٦٦-٨٢.

- درة. عبدالباري، الصباغ. زهير، أحمد. مروة العدوان. ياسر. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان. الأردن.
- ربايعة. علي. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زارع. رباب، توفيق. بورحلي (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة. مجلة البشائر الاقتصادية، ٢(١) ٣٨١-٤٠٤.
- سليمان. عائشة. (٢٠١١). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية _ عامل الكفاءات في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر.
- السالم، ماجدة محمد. (٢٠١٦) التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- صالح، محي الدين عبدالله (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان..
- الشهراني. نورة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.
- صالح، محي الدين عبدالله (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان..
- عبد العال. إيناس عبدالله، المهدي. سوزان محمد، غاوري. هالة أمين. (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة بحوث العلوم التربوية، ٢ (٢)، ٧١ - ٩٤.
- عمار. طيب (٢٠١٢). دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.
- علاقي. مدني عبدالقادر. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. ط ٥. خوارزم العلمية. جدة.
- العتيبي، شيخة. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير سطام الخرج.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط. ٢. الرياض: دار الزهراء.
- العيد، زبيدة عبد الرحمن. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

- الغامدي، فوزية. (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*. ٢٠(٤) ٢٠٥-٢٣٤.
- العنزي، سعد علي. (٢٠١٤). *إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
- الكساسبة، محمد مفضي. (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، ١(١٢) ٩٣-١١٠.
- الكلالدة، طاهر محمود. (٢٠١١). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
- موسى، زروقي، 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*. الجزائر. ٦(٢) ٤٨١-٤٩٦.
- ماهر، أحمد (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الثانية. الدار الجامعية. الإسكندرية:
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٧١(٢) ٣٩-٦٠.
- المعشر، زياد، الهيتي، صلاح. (٢٠٠٤). تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، *مجلة جامعة دمشق*، ٢٠(١) ١٨-٤٥.
- المقادمة. عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٣). *دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- نمشة. سعيد بن عبيد. (٢٠٠٧). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، أطروحة دكتوراه*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- هاشم، صبيحة، عاكول، عباس (٢٠١٦). *استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية: دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد* - جامعة بغداد، ٢٢(٩٢) ٣٥-٦٥.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١١). *إدارة المواهب: المهوبة والاستثمار في الموارد البشرية*. القاهرة. مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

الهييتي، خالد. (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. عمان.

Abdel-Aal. Enas Abdullah, Al Mahdi. Suzan Muhammad, M. Ghauri, Hala Amin. (2021). Activating knowledge sharing among faculty members to achieve competitive advantage in Egyptian universities. *Journal of Educational Sciences Research*, 2(2) 71- 94.

- Abu Shandi. Saad Amer. (2011). Human Resource Management. Oman. Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Adel, M (2016). Incentives Quality. Arab Organization for Administrative Sciences, Damascus.
- Al-Assaf, Saleh Muhammad (2012). Introduction to Research in Behavioral Sciences, 2nd edition, Riyadh: Dar Al-Zahra.
- Allameh & Others.(2012). Human Resources Development Review according to Identity .Integration. Achievement and Adaptation Model , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.2(2) 42-58.
- AlGhamdi. Fawzia. (2020). Competency management and its relationship to achieving institutional excellence among female school leaders in Al-Baha region. College of Education Journal. Kafrelsheikh University.20(4):205-234.
- Al-Hakami, Wael. Musleh, Youssef. Qahtan, Riyad. (2021). Internal marketing and its impact on achieving competitive advantage, “an applied study on private universities in Taiz Governorate.” Journal of Educational Sciences and Human Studies, 7 (16) 399-429.
- Al Hajraf, Ayed (2019). A proposed vision for developing human resources management in Saudi university education in light of development plans and Vision 2030. Journal of Educational Sciences.2(3)259-351.
- Al Shahrani. Noura. (2017) The role of academic competency management in achieving organizational excellence at Malbek Khaled University. A magister message that is not published. King Khalid University. Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Kasasbeh, Muhammad Mufdi. (2016). The impact of talent management and organizational education on the sustainability of Zain Company. Jordanian Journal of Business Administration.1(12) 93-110.
- Ammar, Tibi, (2012) The role of human competency management in the competitiveness of global institutions, unpublished master’s thesis in commercial sciences, Graduate School of Business, Algeria.
- Al-Mousawi, Sabiha Qasim Hashem and Al-Shablawi, Abbas Mazhar Akul (2016) Human resources development strategy and its reflection on the quality of municipal services: a case study in municipal departments in Holy Karbala,

Journal of Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics - University of Baghdad. 92(22) 35-65

Al-Otaibi, Sheikha. (2019). Developing the performance of government school leaders in Dawadmi Governorate to improve the educational environment conducive to innovation in light of Vision 2030. Unpublished master's thesis, Prince Sattam University, Al-Kharj.

Al-Salem, Magda Muhammad. (2016) Organizational excellence for human resources management functions in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. Unpublished doctoral dissertation. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Riyadh.

Al Sali. Jaber.(2023). The role of competency management in achieving outstanding performance in educational institutions in the Najran region. A proposed scenario. International Journal of Learning Management Systems. Fayoum University.10(2)33-49.

Bin Salem. Amal, Rabeh. With a cow. (2017). The role of human competency management in achieving creativity for institutions, a case study of the Condor Billerge Bou Arreridj Foundation. Journal of Economic, Facilitation and Commercial Sciences.18(45)20-48.

Bukhamkham. Abdel Fattah, Karima. Chabonia (2005). Managing competencies and their role in building competitive advantage. A research paper published at the Third International Forum on Institutional Management. University of Biskra. Algeria.

Bu Nyan, Maha Bint Youssef. (2017). The reality of human resources management in private kindergarten schools in Riyadh. Unpublished master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.

Dora. Abdul Bari, Al-Sabbagh. Zuhair, Ahmed. Marwa Al-Adwan. Yasser. (2016). Human Resource Management, First Edition. Al-Quds Open University Publications, Amman. Jordan.

Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. Journal of Intellectual capital, 17(1), 168-184.

Guiscard, C.D.T. (2008). Human Resource Development Strategy in the Provincial Government of the Western Cape, Dissertation for Doctoral Degree in Philosophy, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa.

- Hareem, Hussein (2013). Human Resource Management. Amman: Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution
- Hammadi. Nabil, Ruqy. Nazira (2017). The impact of managing human competencies on achieving excellence in an economic institution - a survey of the antibiotic antibiotics branch, Journal of Economics and Development. Yahya Fares University. Algeria. 08(1)66-82.
- Hilal, Muhammad Abdel-Ghani Hassan (2011). Talent Management: Talent and investing in human resources. Cairo. Performance and Development Center for Publishing and Distribution.
- Holland, D.(2015). Talent retention: an interpretive study of talent's pull-to-stay post-acquisition– a multiple case study, Dissertation for Doctoral Degree in Management, J.E.Cairnes School of Business and Economics, Galway, Ireland.
- Ibrahim. Nour Khalil, Saad. Khaled Salman. (2015). Talent management requirements in high-containment organizations: a field study in the Ministry of Science and Technology. Journal of Economic and Administrative Sciences. 21(86)542-576.
- Jumaa, Mahmoud Hassan (2015). Leadership styles and their role in implementing the human talent management system - an applied study at the Presidency of the University of Diyala. Al-Mamoun University College Journal.26(1) 126-149.
- Laid, Zubaida Abdel Rahman. (2018). Requirements for achieving competitive advantage in private schools in Riyadh. Unpublished master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University. RIyadh.
- Maher, Ahmed (2014). Human Resource Management. Second Edition. University House. Alexandria, guerrillas.
- Musa. Zarrouqi, Rabie. Ahmed. (2020). The impact of human competency management in improving the quality of education in the educational institution (a case study of Malek Bennabi Secondary School in Ain Defla State). Knowledge Groups Magazine. Algeria.6(2)481-496.
- Rabab. Zaree, Tawfiq. Bourahli (2019). The role of human competency management in improving the performance of higher education institutions, a study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Larbi Tebessi. Al-Bashaer Economic Journal. 2(1)381-404.

- Rabaya. on me. (2003). Human Resource Management. First edition. Oman. Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Rothwell, W. Effective Succession Planning. (4th ed). New York: AMACOM.
- Smith, A.N. (2014). Exploring Human Resource Development: Adult Learning and Education in the U.S., Forum for International Research in Education, 1(3)1- 7.
- Saleh, Mohieddin Abdullah (2015). The impact of succession planning on building future leaders. Unpublished master's thesis, College of Graduate Studies and Scientific Research, Sudan University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Suleiman. Aisha (2011). The role of resource management in achieving competitive advantage - the competencies factor in the organization. Unpublished master's thesis, Abi Bakr Belkaid University, Tlemcen. Algeria.
- Uche, C. M. (2012). Students' Perception of Academic Staff Quality: A Measure of Quality Assurance in South-South Nigerian Higher Institutions. International Journal of Educational Sciences, 4(2), 163–173.
- Zohra, D., Karima, K., Ibrahim, S. B., Naas, S. A., & Al-hamdany, S. N. (2023). Assessing the impact of competencies management on organizational learning: a case of the University of Djelfa, Algeria. Journal of Innovations and Sustainability, 7(1), 10-33. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.10>

المواقع:

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps>

<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/projectsinitiatives/Pages/Initiatives.aspx>

<https://www.stats.gov.sa/ar/aboutus/page/72>