



## الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

محمد بن فوزي الغامدي

باحث دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: mohammad\_122@hotmail.com

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الجداريات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من حيث المرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وطُبقت الاستبانة على عدد (358) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (3444) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجداريات الوظيفية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.94 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجداريات الوظيفية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجداريات الوظيفية باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وكذلك أفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر.

وأوصت الدراسة في: تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجداريات الوظيفية، حيث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق الجداريات الوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** الجداريات الوظيفية، رؤساء الأقسام، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.



## Functional Competencies Required for Heads of Departments at Imam Abdul Rahman bin Faisal University

Mohammed bin Fawzi Al-Ghamdi

PhD researcher, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia

Email: [mohammad\\_122@hotmail.com](mailto:mohammad_122@hotmail.com)

### ABSTRACT

The study aimed at the functional and functional competencies of the heads of departments at Imam Abdulrahman bin Faisal University, and generalized in the study graph the descriptive analytical approach.

And that the study individuals agree with a large degree about the degree of importance of leadership competencies, and that the study individuals agree with a great degree about the degree of importance of professional competences, and that there are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the responses of the study individuals towards the degree of importance of all job competencies with a variable difference The scientific rank is in favor of the study members of the professors, as well as the study members of the participating professors, and that there are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the responses of the study individuals towards the degree of importance of all job competencies according to the variable number of years of experience in favor of the experienced members of the study 10 years and over, and The most important recommendations of the study were: Intensifying the necessary training programs for department heads towards the importance of job competencies, urging department heads to develop the skills of dealing with modern technologies because of their positive role in achieving job competencies.

**Keywords:** functional competencies, heads of departments, Imam Abdul Rahman bin Faisal University.

**مقدمة:**

يشهد العالم اليوم عديدًا من التغيرات والتطورات، المتلاحقة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كافة المؤسسات والمنظمات، والتي يجب أن تتكيف مع هذه التغيرات، بالبحث عن المتطلبات التي تحتاجها، لمواكبة هذا التطور، حتى تستطيع منافسة غيرها من المؤسسات والمنظمات المنافسة.

ونظرًا لأن مؤسسات التعليم الجامعي هي نواة التطور الاقتصادي، والحضاري، فقد أصبح من المهم ضبط جودة التعليم فيها وتحسينه، وفق معايير أكاديمية عالية (حكيم، 2021، ص4).

وتتملك الجامعات دورًا مهمًا في تطوير المعرفة وتوظيفها، وتحسين بيئة المجتمع، فهي تحتل المكانة الأبرز في المجتمع المعرفي القائم على التعليم، فالجامعات هي التي تتولى مسؤولية إعداد وتهئية الكوادر، وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع وفي أفراد المجتمع.

ولأهمية دور الجامعات سعت الدول إلى الاهتمام بهذا القطاع، وذلك لتنمية مواردها البشرية كوسيلة لتعزيز قدراتها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، غير أن التغيرات السريعة التي يتميز بها هذا العصر في كافة مجالات الحياة، شكلت تحديات خارجية تمثلت في العولمة، والتقدم العلمي والتكنولوجي، والتكتلات الاقتصادية والثقافية في دول العالم، وامتدت آثارها إلى الأنظمة التعليمية خاصة الجامعات، مما يتوجب معه زيادة مقدرة الجامعات على التغيير، وسرعة الاستجابة، والتكيف مع هذه التغيرات، والاستفادة منها في رفع كفاءة وجودة التعليم الجامعي (فاضل، 2022، ص2).

ومع تزايد الطلب على الجامعات كان لزامًا على الجامعات أن تأخذ المبادرة، عن طريق السعي الحثيث نحو تطبيق أحدث المفاهيم التقنية، والمتمثلة في تطوير مهارات رؤساء الأقسام في الجامعات لتطوير أدائهم، حيث تعد الجدارات الوظيفية من العوامل الأكثر أهمية لقيادة المؤسسات المختلفة؛ لأنها تقودها إلى النجاح خاصة المؤسسات الخدمية مثل الجامعات، بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها (Antipova, 2019, 27) لذا يتوجب على رؤساء الأقسام امتلاك مجموعة من القدرات والجدارات التقنية التي تعمل سويًا، لتمكين المؤسسات الجامعية من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة.

ونظرًا لأهمية أدوار رؤساء الأقسام في كليات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

**مشكلة الدراسة:**

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الرئيس، ومستوى الأداء الذي يحققه، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. (المغربي، 2020، ص 55) ولعل الجدارات الوظيفية التي تطرحها المؤسسة الجامعية، لم يعد يتيح مجالًا لنمطية الأداء، واستقرار جهود العاملين ضمن حيز محدد، وهو تحقيقهم للأداء المطلوب فقط، وإنما الأداء بجودة ومهارة وكفاءة تميزه من أجل مساهمة التنافسية بين الكليات والجامعات المختلفة. (الحسيني، 2015، 23)

ونظرًا لأهمية الدور، الذي ينبغي أن يتسموا به رؤساء الأقسام من خلال سمات قيادية تساعدهم على التأثير في العاملين بالجامعة، من أعضاء هيئة تدريس وهيئات معاونة وإداريين، من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة، فنمط سلوكهم القيادي يؤثر سلبيًا وإيجابيًا، يتضح ضرورة التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في الجامعات، وتعتبر جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من أكبر الجامعات في المملكة وأكبر جامعة في المنطقة الشرقية حيث تضم أكثر من 5000 إداري وعضو هيئة تدريس وعشرات الآلاف من الطلاب والطالبات (حسب آخر إحصائية من عمادة شؤون الطلاب وعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس) الأمر

الذي دفع الباحث إلى التفكير بدراسة الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

**أسئلة الدراسة:**

- ما الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة من حيث الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على أبعاد الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل



- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من حيث المرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة.
- أهمية الدراسة:**
- الأهمية العلمية:**
- تكمن الأهمية العلمية للدراسة بأنها تلقي الضوء على الجدارات الوظيفية وأهميتها وأهم أبعادها التي من خلالها تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف.
- الأهمية العملية:**
- تتفق الدراسة الحالية مع توجهات المملكة العربية السعودية نحو مستقبل تعليمي وأكاديمي أفضل ونحو تقدم الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية
- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في فتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الجدارات الوظيفية.
- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في توفير قاعدة معلوماتية علمية عن أهم الجدارات الوظيفية وطرق تنفيذها.
- حدود الدراسة:**
- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع كليات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وعددها (21) كلية.
- الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول للعام 2022م.
- مصطلحات الدراسة:**
- الجدارات الوظيفية:**
- يعرفها الباحث الجدارات الوظيفية إجرائيًا بأنها: مجموعة من المعارف العلمية والمهارات العملية، والسمات الشخصية والتي تؤدي جميعًا إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الارتقاء بالأداء.
- الإطار النظري:**
- مفهوم الجدارات الوظيفية:**
- إن مصطلح الجدارات منتشر في عدد من التخصصات، وتختلف باختلاف نظرة الباحثون إلى هذا المصطلح وفقًا لاهتماماتهم ومجال دراساتهم، وقد أدى ذلك إلى وجود اختلاف كبير في وجهات النظر، حول ماهي الجدارات الوظيفية، وصعوبة تحديد تعريف واحد لها.
- مفهوم الجدارة لغةً:**
- على المستوى اللغوي، فإن كلمة جدارة هي مصدر جَدَرَ بـ أو جَدُور لـ يَجْدُر، جدارة، فهو جدير، والمفعول به مجذور به، يُقال: جَدُرَ بهذا المنصب/ جَدُرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقًا وأهلاً له، خليفًا به جَدُرْتُ بنجاحه (ابن منظور، 2005، ص344).
- مفهوم الجدارات الوظيفية اصطلاحًا:**
- بينما يعرفها (الصعوب، 2017) على أنها السياسات التي تتخذها المنظمة في تطوير مواردها البشرية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية، وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على إيجاد الأداء الفعّال أو المتميز (الصعوب، 2017، ص14).
- ويعرفها (الفضالة، 2018) بأنها تتمثل في مجموعة العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل، وحسن التعامل والسلوك، وهي أيضا مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الوظيفي الفعال، كما تشمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل: الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها من تحقيق الأداء الناجح والناجع، بكونها خليط مهني للمعرفة والمهارة والسلوك، والقدرات المرتبطة بصورة مباشرة بالأداء. (الفضالة، 2018، ص5)
- وتعرف كلاً من (نهلة هاشم وليلى السلامية، 2020) الجدارة Competence بأنها القدرة على الأداء الصحيح، أو القدرة على أداء نشاط معين من قبل المسؤولين، بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (نهلة هاشم وليلى السلامية، 2020، ص91).

**ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ ما يلي:**

- 1- تتعدد أنماط الجدارات، فقد تكون معرفية، أو مهارية، أو قيمية، أو مجموعة من السمات الشخصية أو المؤهلات العلمية والقدرات العملية.
  - 2- الجدارات الوظيفية لابد أن تكون قابلة للقياس، فلا فائدة من جدارة لا يمكن قياسها أو معرفة درجة توافرها لدى الرئيس، ومن ثم لا يمكن التعرف على نقاط ضعف الجدارات لدى الرئيس وتطويرها.
  - 3- الجدارات دائماً ما ترتبط بالأداء المتميز.
- ونستنتج مما سبق، أن الجدارات عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات النظرية والعلمية، تسهم في تطوير الأداء بأكبر درجة من الدقة والاتقان وفقاً لعدة معايير معرفية ومهارية.

**أهمية الجدارات الوظيفية:**

- الجدارات من العوامل الأكثر أهمية لقيادة المؤسسات المختلفة؛ لأنها تقودها إلى النجاح خاصة المؤسسات الخدمية، بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها (Antipova, 2019, 27)
- وأورد كل من (السميرات والسكارنة، 2018) عدة نقاط لأهمية الجدارات الوظيفية وهي كالآتي:
- فهم وإدراك أي الجدارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم.
  - النظر بوضوح لكل الجدارات وفجوات الجدارات الموجودة لديهم.
  - تحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال.
  - تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم. (السميرات والسكارنة، 2018، 16-17)

**أبعاد الجدارات الوظيفية:**

- تشتمل أبعاد الجدارات الوظيفية على الجدارات السلوكية وهي نوع السلوك المطلوب، والجدارات الفنية وهي المعارف والمهارات المطلوبة للوفاء بتوقعات الأداء وجدارات البصيرة أي وجود الرؤية الواضحة، وجدارات الإلهام وهي
- امتلاك القائد للمهارات الإلهامية والجدارات الإستراتيجية وتشمل قدرة الرئيس على تفهم نقاط القوة والتحديات في المنظمة وجدارات الانضباط من خلال الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل (أبو بكر، 2019، ص 90-91).
- أما (الحسيني، 2015) فحدد مجموعة من أبعاد الجدارات الوظيفية تتضمن: جدارة الثقة من خلال العمل بشكل وثيق مع المرؤوسين، وجدارة التوجه نحو الإجرائية من خلالها العمل وإصدار القرارات دون تسرع، وجدارة الحسم وهي أن يكون حاسماً، والجدارة الأخلاقية وتقوم على أساس أخلاقي (الحسيني، 2015، 26-29) ويشير (الدماطي، وعواد، 2019) إلى أن أبعاد الجدارات الوظيفية لابد أن تتضمن بُعد ذاتي وبُعد اجتماعي، وبُعد إدراكي حيث ذكروا أن أبعاد الجدارات الوظيفية هي: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المكونات الإدراكية ويقصد بها الجدارات المهنية (الدماطي وعواد، ٢٠١٩، ص ١٦٠)
- اتفقت الأدبيات على خمسة أبعاد للجدارات وهي:**

- 1- **الجدارات الأساسية:** وتشمل السمات الخاصة والصفات الشخصية بأسلوب الرئيس التي تساعد في التحسن والتطور والارتقاء بالنتائج.
- 2- **الجدارات السلوكية:** وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للرئيس.
- 3- **الجدارات القيادية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الرئيس في التأثير على الآخرين من موظفين وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الرئيس وخبرته ومهاراته الاجتماعية.
- 4- **الجدارات المهنية:** وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوطات والزملاء، والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع الزملاء ووسائل الإعلام خارج المنشأة.



## ثانيًا الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

**دراسة (يوسف، ٢٠١٥)** سعت إلى استقصاء دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بور سعيد، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧٧) مدرسة من المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة بور سعيد، وتم توزيع استبانة على العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات، أشارت النتائج أن مستوى الجدارة الفنية متوسط، كما أن القدرة بالمؤسسات التعليمية محدودية القدرة على استخدام الموارد الخاصة، وتحسين أنظمة التعليم وضعف العلاقات بين العاملين وتكوين خبراء متخصصين في كافة المجالات، الأمر الذي يعكس ضعف مناخ العمل والمشاركة، والتطوير والتأثير المتبادل بين كافة العاملين، وإبداء الرأي عند توضيح الأهداف الخاصة بالمؤسسات التعليمية.

**دراسة (منال سفر، ٢٠١٧)** هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات مكونة من (٨٩) فقرة، وقد طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ على كامل مجتمع الدراسة المكون من (٢٣) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقدير الدرجة الكمية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، وتقدير الدرجة الكلية لمستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة)، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

**دراسة (أحمد، 2018)** هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح للجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة وطبقها على جولتين باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique، على عينة بلغت (100) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ذكورًا وإناثًا ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط، وفي نهاية البحث وضع تصور مقترح لأهم الجداريات المهنية اللازمة، لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط، في ضوء الإطارين النظري والميداني البحثي، تمثل في تسع جداريات، هي: (جداريات قيادية، وإدارية، وأكاديمية، وفنية، وفكرية، ومعرفية، وتكنولوجية، وإنسانية، وشخصية)؛ لمساعدتهم على ممارسة شتى مجالات عملهم، ومواجهة التغييرات والمستجدات بفعالية وكفاءة عالية.

**دراسة (العنزي، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الجداريات الوظيفية اللازمة، لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة 2020، فتكونت عينة الدراسة من (101) قائدة اختبرت بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، فقد أعدت استبانة قننت وطبقت على أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وضع خريطة للجداريات الوظيفية لقائدات التعليم العام، والتي يمكن أن تساهم بشكل فاعل في نجاح مدارس التعليم العام في تحقيق الرؤية 2030، وتقديم مقترحات لعلاج فجوات الجداريات لدى القادة، والتي تؤثر في أداء كل منسوبي التعليم، كما تساهم في عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية على الجداريات ضمانًا للشفافية وتحقيق العدالة، ورسم المسارات الوظيفية القائمة على الكفاءة للجميع، وإعداد خطط للتعاقد الوظيفي القائم على النجاح والاجتهاد، وجاءت أهم التوصيات في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وخطط إعادة الهيكلة بما يتفق مع رؤية الوطن العظيم.



**دراسة (الشهري، 2021)** هدف البحث إلى دراسة مفهوم نظم الجدارية، وأهميتها في الميدان التربوي، ودراسة أهمية نظم الجدارية لمؤسسات التعليم العام، وأوصت الدراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة، تُراعي توفر معايير الجدارية فيمن يشغل الوظائف القيادية، وإيجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام، من خلال إنشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية، تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جداريات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجداريات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجداريات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجداريات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعاته بأهمية معايير الجدارية في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

#### الدراسات الأجنبية:

**دراسة كلاً من أدومبينت وهوفمان (Adombent& hoffman, 2014)** هدفت للتعرف على مفهوم الجداريات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم عمل دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجداريات لديهم، وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجداريات الإدارية، والتي لها دور فعال في تحسين الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن ممارسات تكوين الجداريات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

**دراسة كلاً من تشينغ وتسون (Cheng& Tsou, 2016)** هدفت إلى استقصاء تأثير جدارية القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المُحتمل توليهم لمناصب قيادية في المستقبل، ولتحقيق ذلك اهتمت الدراسة بتحليل أبعاد الجدارية القيادية، وما تشمله من مهارات متنوعة منها: مهارات التحليل الاستراتيجية، ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة والمعنيين وأصحاب المصالح من خارجها والمؤسسات ذات الصلة، وقد تم تحليل العلاقة بين امتلاك عدد من المديرين بلغ (٢٠) مديرًا في مدينة هونج كونج للجدارية في القيادة، وتطوير الأداء القيادي للمتعاملين معهم من المديرين في المستوى الإداري الأدنى، وتوصلت النتائج بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية كبيرة بين امتلاك المديرين للجدارية، وانعكاس ذلك على تنمية العاملين معهم.

**دراسة (Overby& Suvanjasiri, 2021)** هدفت إلى بيان مساهمة كل بعد من أبعاد الجداريات القيادية في المعادلة الهيكلية، على عينة تكونت من 511 طالبًا وطالبة من طلاب الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، وذلك لتحليل نموذج المعادلة الهيكلية في تايلند، وتوصلت إلى أن كلاً من قيادة التغيير والفطنة، والتوجه بالنتائج، وقيادة الأفراد، وبناء المجموعات، تعتبر أبعاد شاملة للجداريات القيادية.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الجداريات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن، بالإضافة إلى بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة، ومراتبهم العلمية؛ لذا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

ويعتبر المنهج الوصفي أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميًا (عبيدات وعبد الحق وعيس، 2014). والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه. (القحطاني، وآخرون، 2004م، ص129).

##### مجتمع الدراسة:

يشير عبيدات، وآخرون (2007م) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص99).

وعرفه ملحم (2002م) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراسته الباحث". (ص247).



ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (3444) من أعضاء هيئة التدريس.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بناءً على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الآتية (الصياد، 137، 1989):

$$S = \frac{X NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X (P(1-P))}$$

حيث:

S = حجم العينة.

N = حجم مجتمع الدراسة.

P = نسبة المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (0.5) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

D = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (0.05).

X = قيمة اختيار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.095) وهي تساوي (3.841).

وبناءً على ذلك فإن عينة الدراسة الحالية تبلغ (346)، وقام الباحث بإرسال الاستبانة الإلكترونية حتى حصل على عدد (358) من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية.

#### جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية.

| الرتبة العلمية | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أستاذ          | 49      | 13.7   |
| أستاذ مشارك    | 135     | 37.7   |
| أستاذ مساعد    | 174     | 48.6   |
| المجموع        | 358     | %100   |

يتضح من الجدول السابق أن (174) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (48.6%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (49) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (13.7%) من الأساتذة، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

#### جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة         | التكرار | النسبة |
|--------------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات           | 105     | 29.3   |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104     | 29.1   |
| من 10 سنوات فأكثر        | 149     | 41.6   |
| المجموع                  | 358     | %100   |

يتضح من الجدول السابق أن (149) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (41.6%)، من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (104) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (29.1%) من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

#### أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة أو أداة جمع البيانات "الوسيلة التي تتّم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، 2004م: ص 287).

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تعرف بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، 2004م: ص 288).

وقد اعتمد الباحث في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة الآتي:



✓ وضوح العبارة وانتمائها للمحور.  
 ✓ ألا تحتل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.  
 ✓ الابتعاد عن الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.  
 ✓ وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.  
 وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة، ممثلة في الجنس، الدرجة العلمية، الجامعة.  
**الجزء الثاني:** يتكون من (20) عبارة من العبارات التي تقيس الجدارات الوظيفية، ومقسمة إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

**البعد الأول:** ويقيس (الجدارات الأساسية) ويشتمل على (5) فقرات.  
**البعد الثاني:** ويقيس (الجدارات السلوكية) ويشتمل على (5) فقرات.  
**البعد الثالث:** ويقيس (الجدارات القيادية) ويشتمل على (5) فقرات.  
**البعد الرابع:** ويقيس (الجدارات المهنية) ويشتمل على (5) فقرات.  
 وصيغت عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (كبيرة جداً/ كبيرة/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً).

#### صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (20) من أساتذة الجامعات السعودية، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (3) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه.**

| م | معامل الارتباط بالبعد | معامل الارتباط بالمحور | م | معامل الارتباط بالبعد | معامل الارتباط بالمحور |
|---|-----------------------|------------------------|---|-----------------------|------------------------|
| 1 | **0.603               | **0.524                | 1 | **0.808               | **0.740                |
| 2 | **0.738               | **0.465                | 2 | **0.669               | **0.632                |
| 3 | **0.618               | **0.504                | 3 | **0.744               | **0.703                |
| 4 | **0.758               | **0.725                | 4 | **0.872               | **0.738                |
| 5 | **0.645               | **0.514                | 5 | **0.901               | **0.631                |
| 1 | **0.660               | **0.573                | 1 | **0.908               | **0.745                |
| 2 | **0.713               | **0.653                | 2 | **0.909               | **0.575                |
| 3 | **0.633               | **0.546                | 3 | **0.798               | **0.569                |
| 4 | **0.611               | **0.669                | 4 | **0.827               | **0.606                |
| 5 | **0.832               | **0.660                | 5 | **0.684               | **0.607                |

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.



من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ.

| أبعاد ومحاور الدراسة | عدد البنود | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|----------------------|------------|---------------------------|
| البعد الأول          | 5          | 0.802                     |
| البعد الثاني         | 5          | 0.825                     |
| البعد الثالث         | 5          | 0.819                     |
| البعد الرابع         | 5          | 0.836                     |
| معامل الثبات الكلي   | 10         | 0.949                     |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.802 إلى 0.836)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.949)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

#### جدول رقم (5) تصحيح أداة الدراسة.

| درجة الأهمية | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|--------------|------------|-------|--------|--------|-------------|
| الدرجة       | 5          | 4     | 3      | 2      | 1           |

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

#### جدول (6) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

| مدى المتوسطات       | درجة الأهمية |
|---------------------|--------------|
| من 1.00 - 1.80      | منخفضة جداً  |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | منخفضة       |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | متوسطة       |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | كبيرة        |
| أكبر من 4.20 - 5.00 | كبيرة جداً   |



أساليب تحليل البيانات:  
استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الادوات  
والإجابة على تساؤلات الدراسة:

✓ التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.  
✓ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات  
متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى  
متوسط حسابي.

✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل  
عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح  
الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور  
الرئيسية.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.  
✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد  
الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

✓ تم استخدام اختبار أقل فرق دال (Least Significant difference) (LSD) لمعرفة صالح الفروق في  
استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة إذا ما  
وضح وجود فروق من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.

إجابة السؤال الأول: ما الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من  
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية  
لعبارات محور الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة  
نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

أولاً: الجدارات الأساسية:

جدول رقم (7): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجدارات الأساسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط  
الحسابي.

| م             | العبارة                          | التكرار | درجة الأهمية |        |        |       |            | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الرتبة |
|---------------|----------------------------------|---------|--------------|--------|--------|-------|------------|-------------------|-------------------|--------------|--------|
|               |                                  |         | منخفضة جداً  | منخفضة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |                   |                   |              |        |
| 5             | امتلاك المهارات الإلهامية        | ك       | 6            | 0      | 79     | 131   | 142        | 4.13              | 0.869             | كبيرة        | 1      |
|               |                                  | %       | 1.7          | 0.0    | 22.1   | 36.6  | 39.7       |                   |                   |              |        |
| 1             | توطيد العلاقات بالآخرين          | ك       | 0            | 10     | 102    | 106   | 140        | 4.05              | 0.887             | كبيرة        | 2      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 2.8    | 28.5   | 29.6  | 39.1       |                   |                   |              |        |
| 2             | القدرة على التعلم والتطور الذاتي | ك       | 0            | 0      | 140    | 96    | 122        | 3.95              | 0.855             | كبيرة        | 3      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 0.0    | 39.1   | 26.8  | 34.1       |                   |                   |              |        |
| 3             | القدرة على العمل بروح الفريق     | ك       | 0            | 0      | 117    | 149   | 92         | 3.93              | 0.762             | كبيرة        | 4      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 0.0    | 32.7   | 41.6  | 25.7       |                   |                   |              |        |
| 4             | امتلاك السمات الأساسية للإدارة   | ك       | 6            | 9      | 99     | 166   | 78         | 3.84              | 0.850             | كبيرة        | 5      |
|               |                                  | %       | 1.7          | 2.5    | 27.7   | 46.4  | 21.8       |                   |                   |              |        |
| المتوسط العام |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| 3.98          |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| 0.583         |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| كبيرة         |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |

\*المتوسط الحسابي من (5.00).



يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات الأساسية كأحد الجدارات الوظيفية، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات الأساسية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما يتبين أن هناك توافقاً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية الجدارات الأساسية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.84 إلى 4.13)، وهي جميعها متوسطات تقع في الفئة الرابعة والتي تشير إلى (كبيرة).

كما يتبين من نتائج الجدول السابق اتفاق أفراد الدراسة على أهمية امتلاك المهارات الإلهامية، وتوطيد العلاقات بالآخرين، وكذلك القدرة على التعلم والتطور الذاتي والذي يسهم في زيادة مستوى مهاراتهم وقدراتهم على إنجاز المهام الممنوعة بهم، وكذلك القدرة على العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى امتلاك السمات الأساسية للإدارة والتي تعزز مفاهيم القيادة وتشجع الآخرين على بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل الوظيفية.

ثانياً: الجدارات السلوكية:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجدارات السلوكية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

| م             | العبرة                           | التكرار | درجة الأهمية |        |        |       |            | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الرتبة |
|---------------|----------------------------------|---------|--------------|--------|--------|-------|------------|-------------------|-------------------|--------------|--------|
|               |                                  |         | منخفضة جداً  | منخفضة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |                   |                   |              |        |
| 4             | القدرة على الالتزام التنظيمي     | ك       | 4            | 4      | 81     | 190   | 79         | 3.94              | 0.768             | كبيرة        | 1      |
|               |                                  | %       | 1.1          | 1.1    | 22.6   | 53.1  | 22.1       |                   |                   |              |        |
| 5             | توفر القدوة                      | ك       | 0            | 0      | 126    | 158   | 74         | 3.85              | 0.734             | كبيرة        | 2      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 0.0    | 35.2   | 44.1  | 20.7       |                   |                   |              |        |
| 2             | القدرة على التخطيط               | ك       | 0            | 0      | 146    | 136   | 76         | 3.80              | 0.764             | كبيرة        | 3      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 0.0    | 40.8   | 38.0  | 21.2       |                   |                   |              |        |
| 3             | القدرة على التنظيم               | ك       | 0            | 0      | 162    | 138   | 58         | 3.71              | 0.729             | كبيرة        | 4      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 0.0    | 45.3   | 38.5  | 16.2       |                   |                   |              |        |
| 1             | امتلاك المؤهلات العلمية والخبرات | ك       | 0            | 8      | 194    | 88    | 68         | 3.60              | 0.816             | كبيرة        | 5      |
|               |                                  | %       | 0.0          | 2.2    | 54.2   | 24.6  | 19.0       |                   |                   |              |        |
| المتوسط العام |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| 3.78          |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| 0.432         |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |
| كبيرة         |                                  |         |              |        |        |       |            |                   |                   |              |        |

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات السلوكية كأحد الجدارات الوظيفية، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.78 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات السلوكية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما يتبين أن هناك توافقاً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية الجدارات السلوكية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.60 إلى 3.94)، وهي جميعها متوسطات تقع في الفئة الرابعة والتي تشير إلى (كبيرة).

كما يتبين من نتائج الجدول السابق اتفاق أفراد الدراسة على أهمية توافر مهارة القدرة على الالتزام التنظيمي، وتوفير القدوة، وكذلك القدرة على التخطيط، والقدرة على التنظيم، وامتلاك المؤهلات العلمية والخبرات، حيث إن امتلاك تلك المهارات يساهم في توجيه سلوكيات أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق أهداف بيئة العمل وتشجيع العاملين وترسيخ قيم الاهتمام بالتخطيط والتنظيم وضرورة توافر عناصر تجويد العمل مثل المؤهل العلمي الملائم والخبرة الكافية لدى الفرد.



ثالثاً: الجدارات القيادية:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجدارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

| م             | العبارات                                 | التكرار<br>%       | درجة الأهمية |        |        |       |            | المتوسط<br>الحسابي<br>* | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الرتبة |
|---------------|------------------------------------------|--------------------|--------------|--------|--------|-------|------------|-------------------------|----------------------|-----------------|--------|
|               |                                          |                    | منخفضة جداً  | منخفضة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |                         |                      |                 |        |
| 5             | إدارة الفريق بوضوح من خلال توضيح الأدوار | ك<br>6<br>1.7<br>% | 0            | 0.0    | 107    | 155   | 90         | 3.90                    | 0.833                | كبيرة           | 1      |
| 4             | التطوير الدائم لفريق العمل               | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 0.0    | 136    | 137   | 85         | 3.86                    | 0.774                | كبيرة           | 2      |
| 3             | رفع الروح المعنوية للعاملين              | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 1.7    | 106    | 180   | 66         | 3.85                    | 0.727                | كبيرة           | 3      |
| 1             | إدارة الوقت بفاعلية                      | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 0.0    | 139    | 142   | 77         | 3.83                    | 0.758                | كبيرة           | 4      |
| 2             | القدرة على التأثير                       | ك<br>6<br>1.7<br>% | 0            | 0.0    | 138    | 153   | 61         | 3.73                    | 0.799                | كبيرة           | 5      |
| المتوسط العام |                                          |                    |              |        |        |       |            |                         |                      |                 |        |
| 3.84          |                                          |                    |              |        |        |       |            |                         |                      |                 |        |
| 0.445         |                                          |                    |              |        |        |       |            |                         |                      |                 |        |
| كبيرة         |                                          |                    |              |        |        |       |            |                         |                      |                 |        |

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات القيادية كأحد الجدارات الوظيفية، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات القيادية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما يتبين أن هناك توافقاً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية الجدارات القيادية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.73 إلى 3.90)، وهي جميعها متوسطات تقع في الفئة الرابعة والتي تشير إلى (كبيرة). كما يتبين من نتائج الجدول السابق اتفاق أفراد الدراسة على أهمية إدارة الفريق بوضوح من خلال توضيح الأدوار، والتطوير الدائم لفريق العمل، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على التأثير وتلك الصفات والجدارات تسهم في زيادة مستوى المهارات القيادية وقيادة فريق العمل بكفاءة وفاعلية.

رابعاً: الجدارات المهنية:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجدارات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

| م | العبارات                     | التكرار<br>%       | درجة الأهمية |        |        |       |            | المتوسط<br>الحسابي<br>* | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الرتبة |
|---|------------------------------|--------------------|--------------|--------|--------|-------|------------|-------------------------|----------------------|-----------------|--------|
|   |                              |                    | منخفضة جداً  | منخفضة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |                         |                      |                 |        |
| 5 | المعرفة بالقوانين والتعليمات | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 3.4    | 66     | 114   | 166        | 4.21                    | 0.860                | كبيرة جداً      | 1      |
| 2 | إصدار القرارات دون تسرع      | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 1.4    | 68     | 133   | 152        | 4.21                    | 0.793                | كبيرة جداً      | 1م     |
| 3 | مواكبة التطورات التكنولوجية  | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 0.0    | 55     | 178   | 125        | 4.20                    | 0.683                | كبيرة           | 2      |
| 1 | التوجه نحو اللامركزية        | ك<br>0<br>0.0<br>% | 0            | 6      | 96     | 99    | 157        | 4.14                    | 0.870                | كبيرة           | 3      |



|   |       |       |      |               |      |      |     |     |   |                 |   |
|---|-------|-------|------|---------------|------|------|-----|-----|---|-----------------|---|
|   |       |       |      | 43.9          | 27.7 | 26.8 | 1.7 | 0.0 | % |                 |   |
| 4 | كبيرة | 0.757 | 4.03 | 108           | 153  | 97   | 0   | 0   | ك | تفويض الصلاحيات | 4 |
|   |       |       |      | 30.2          | 42.7 | 27.1 | 0.0 | 0.0 | % |                 |   |
|   | كبيرة | 0.529 | 4.16 | المتوسط العام |      |      |     |     |   |                 |   |

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات المهنية كأحد الجدارات الوظيفية، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.16 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات المهنية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

كما يتبين أن هناك توافقاً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية الجدارات المهنية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.03 إلى 4.21)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة والتي تشير إلى (كبيرة/ كبيرة جداً)، على التوالي.

كما يتبين من نتائج الجدول السابق اتفاق أفراد الدراسة على أهمية المعرفة بالقوانين والتعليمات، وإصدار القرارات دون تسرع، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى التوجه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات.

وفيما يلي ترتيب جميع هذه الجدارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها:

**جدول (11) متوسطات الموافقة على جميع الجدارات الوظيفية.**

| أبعاد الدراسة          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| الجدارات الأساسية      | 3.98            | 0.583             | كبيرة        | 2       |
| الجدارات السلوكية      | 3.78            | 0.432             | كبيرة        | 4       |
| الجدارات القيادية      | 3.84            | 0.445             | كبيرة        | 3       |
| الجدارات المهنية       | 4.16            | 0.529             | كبيرة        | 1       |
| جميع الجدارات الوظيفية | 3.94            | 0.265             | كبيرة        |         |

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات الوظيفية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.94 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة أهمية الجدارات الوظيفية تشير إلى (كبيرة) في أداة الدراسة.

ويرجع ذلك إلى أهمية الوظيفية وضرورة توافرها لدى القيادات الأكاديمية حيث تسهم تلك الجدارات في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وربط أولويات العمل لدى المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وزيادة مستوى التأثير في الآخرين مثل البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في أبحاثهم العلمية، وكذلك فإن امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي، كما تسهم تلك الجدارات في زيادة قدرة القائد على التأثير في الآخرين مثل الحزم في مواجهة المرؤوسين بأسباب تدني أدائهم وتحفيزهم، وامتلاك مهارة الاستماع والتعامل مع التكتلات غير الرسمية، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.



واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (العنزي، 2022) التي أشارت إلى وضع خريطة للجداريات الوظيفية لقيادات التعليم العام، والتي يمكن أن تسهم بشكل فاعل في نجاح مدارس التعليم العام في تحقيق الرؤية 2030، وتقديم مقترحات لعلاج فجوات الجداريات لدى القادة، والتي تؤثر في أداء كل منسوبي التعليم، كما تسهم في عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية على الجداريات ضماناً للشفافية وتحقيق العدالة، ورسم المسارات الوظيفية القائمة على الكفاءة للجميع، وإعداد خطط للتعاقب الوظيفي القائم على النجاح والاجتهاد.

كما اتفقت مع دراسة (الشهري، 2021) التي أشارت إلى ضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة، تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية، وإيجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام، من خلال إنشاء وحدات تضم عدداً من خبراء إدارة الموارد البشرية، تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جداريات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجداريات الوظيفية.

وكذلك اتفقت مع دراسة أدومبينت وهوفمان (Adombent & hoffman, 2014) التي توصلت إلى أن ممارسات تكوين الجداريات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة من حيث الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لاختلاف متغير الرتبة العلمية، قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

| أبعاد الدراسة           | مصدر التباين   | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|---------|-------------------|
| الجداريات الأساسية      | بين المجموعات  | 37.060       | 2            | 18.530         | 78.212  | *0.000 دالة       |
|                         | داخل المجموعات | 84.107       | 355          | 0.237          |         |                   |
|                         | المجموع        | 121.167      | 357          |                |         |                   |
| الجداريات السلوكية      | بين المجموعات  | 5.332        | 2            | 2.666          | 15.467  | *0.000 دالة       |
|                         | داخل المجموعات | 61.193       | 355          | 0.172          |         |                   |
|                         | المجموع        | 66.526       | 357          |                |         |                   |
| الجداريات القيادية      | بين المجموعات  | 8.721        | 2            | 4.361          | 24.970  | *0.000 دالة       |
|                         | داخل المجموعات | 61.995       | 355          | 0.175          |         |                   |
|                         | المجموع        | 70.717       | 357          |                |         |                   |
| الجداريات المهنية       | بين المجموعات  | 40.523       | 2            | 20.261         | 121.505 | *0.000 دالة       |
|                         | داخل المجموعات | 59.197       | 355          | 0.167          |         |                   |
|                         | المجموع        | 99.720       | 357          |                |         |                   |
| جميع الجداريات الوظيفية | بين المجموعات  | 3.053        | 2            | 1.526          | 24.677  | *0.000 دالة       |
|                         | داخل المجموعات | 21.958       | 355          | 0.062          |         |                   |
|                         | المجموع        | 25.011       | 357          |                |         |                   |

\* فروق دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجداريات الوظيفية باختلاف متغير الرتبة العلمية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات الرتبة العلمية، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:



الجدول رقم (13) نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات الرتبة العلمية.

| أستاذ مساعد | أستاذ مشارك | أستاذ | المتوسط | ن   | الرتبة العلمية | أبعاد الدراسة          |
|-------------|-------------|-------|---------|-----|----------------|------------------------|
| *           |             | -     | 4.3363  | 49  | أستاذ          | الجدارات الأساسية      |
| *           | -           |       | 4.2510  | 174 | أستاذ مشارك    |                        |
| -           |             |       | 3.6540  | 135 | أستاذ مساعد    |                        |
| *           |             | -     | 4.0449  | 49  | أستاذ          | الجدارات السلوكية      |
| *           | -           |       | 3.9000  | 174 | أستاذ مشارك    |                        |
| -           |             |       | 3.5637  | 135 | أستاذ مساعد    |                        |
| *           |             | -     | 4.1163  | 49  | أستاذ          | الجدارات القيادية      |
| *           | -           |       | 3.9693  | 174 | أستاذ مشارك    |                        |
| -           |             |       | 3.7002  | 135 | أستاذ مساعد    |                        |
| *           |             | -     | 4.3563  | 49  | أستاذ          | الجدارات المهنية       |
| *           | -           |       | 4.3612  | 174 | أستاذ مشارك    |                        |
| -           |             |       | 3.7319  | 135 | أستاذ مساعد    |                        |
| *           |             | -     | 4.2184  | 49  | أستاذ          | جميع الجدارات الوظيفية |
| *           | -           |       | 4.1126  | 174 | أستاذ مشارك    |                        |
| -           |             |       | 3.7878  | 135 | أستاذ مساعد    |                        |

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجدارات الوظيفية باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وكذلك أفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين.

وانتقلت تلك النتيجة مع دراسة (منال سفر، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14) يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| أبعاد الدراسة     | مصدر التباين   | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجدارات الأساسية | بين المجموعات  | 14.167       | 2            | 7.084          | 23.502 | *0.000 دالة       |
|                   | داخل المجموعات | 107.000      | 355          | 0.301          |        |                   |
|                   | المجموع        | 121.167      | 357          |                |        |                   |
| الجدارات السلوكية | بين المجموعات  | 4.571        | 2            | 2.286          | 13.096 | *0.000 دالة       |
|                   | داخل المجموعات | 61.954       | 355          | 0.175          |        |                   |



|                |        |       |     |         |                |                           |
|----------------|--------|-------|-----|---------|----------------|---------------------------|
|                |        |       | 357 | 66.526  | المجموع        |                           |
| *0.000<br>دالة | 20.524 | 0.496 | 2   | 0.991   | بين المجموعات  | الجدارات القيادية         |
|                |        | 0.196 | 355 | 69.725  | داخل المجموعات |                           |
|                |        |       | 357 | 70.717  | المجموع        |                           |
| *0.000<br>دالة | 24.598 | 7.094 | 2   | 14.187  | بين المجموعات  | الجدارات المهنية          |
|                |        | 0.269 | 355 | 95.533  | داخل المجموعات |                           |
|                |        |       | 357 | 109.720 | المجموع        |                           |
| *0.000<br>دالة | 17.340 | 0.497 | 2   | 0.993   | بين المجموعات  | جميع الجدارات<br>الوظيفية |
|                |        | 0.068 | 355 | 24.018  | داخل المجموعات |                           |
|                |        |       | 357 | 25.011  | المجموع        |                           |

\* فروق دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجدارات الوظيفية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة.

| أبعاد<br>الدراسة             | عدد سنوات الخبرة         | ن   | المتوسط | أقل من<br>5 سنوات | من 5<br>إلى أقل<br>من 10<br>سنوات | من 10<br>سنوات<br>فأكثر |
|------------------------------|--------------------------|-----|---------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| الجدارات<br>الأساسية         | أقل من 5 سنوات           | 105 | 3.8054  | -                 | *                                 | *                       |
|                              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104 | 4.0269  | -                 | -                                 | -                       |
|                              | من 10 سنوات فأكثر        | 149 | 4.1781  | -                 | -                                 | -                       |
| الجدارات<br>السلوكية         | أقل من 5 سنوات           | 105 | 3.6267  | -                 | *                                 | *                       |
|                              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104 | 3.7346  | -                 | -                                 | -                       |
|                              | من 10 سنوات فأكثر        | 149 | 3.9812  | -                 | -                                 | -                       |
| الجدارات<br>القيادية         | أقل من 5 سنوات           | 105 | 3.6987  | -                 | *                                 | *                       |
|                              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104 | 3.7057  | -                 | -                                 | -                       |
|                              | من 10 سنوات فأكثر        | 149 | 4.1173  | -                 | -                                 | -                       |
| الجدارات<br>المهنية          | أقل من 5 سنوات           | 105 | 3.8981  | -                 | *                                 | *                       |
|                              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104 | 3.9596  | -                 | -                                 | -                       |
|                              | من 10 سنوات فأكثر        | 149 | 4.4631  | -                 | -                                 | -                       |
| جميع<br>الجدارات<br>الوظيفية | أقل من 5 سنوات           | 105 | 3.8571  | -                 | *                                 | *                       |
|                              | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 104 | 3.7813  | -                 | -                                 | -                       |
|                              | من 10 سنوات فأكثر        | 149 | 4.1654  | -                 | -                                 | -                       |

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجدارات الوظيفية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر.



واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (منال سفر، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة.

#### توصيات الدراسة:

- تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجدارات الوظيفية.
- العمل على زيادة مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم لرؤساء الأقسام بما يساهم في تشجيعهم على تنمية المهارات الوظيفية لديهم.
- تكثيف برامج التوعية بأهمية توافر الصفات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام لإنجاح وتحقيق مهام البيئة الوظيفية.
- حث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف بيئة العمل الوظيفي.

#### المراجع

1. عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2014م)، البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
2. القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن، (2004م)، منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
3. ملحم، سامي محمد (2002م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
4. الفضالة، فهد. (2018). الجدارة في العمل، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. ع (140).
5. سفر، منال عبد الرحمن محمد. (٢٠١٧). الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة، ع (١٩٤)، ٢٠٠-٢١٩.
6. الدماطي، حنان السيد أحمد وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠١٩). التبادل بين القائد والمروّسين كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجيات التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. ٢٤، ص ١٦٠.
7. الحسيني، عزة أحمد. (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، ٢(٥)، ١٥-٦٤.
8. الشهري، نورة. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالسعودية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. ع (6)
9. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد. (٢٠٠٥). لسان العرب. لبنان: دار صادر.
10. الصعوب، خلدون عبد الله مطلق. (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقتها في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودارسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
11. الحكي، عبد الملك. (2021). معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة الملك خالد وسبل التغلب عليها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد. أبها، المملكة العربية السعودية.
12. العنزي، أمل. (2022). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل. مجلة رماح للبحوث والدراسات ع (62)
13. هاشم، نهلة عبد القادر. والسلامية، ليلي سالم. (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية، ع (١٣)، ٨٥-١٤٧.
14. أبو بكر، مئة الله أحمد محمد. (2019). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الداء المتوازن، دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس- كلية التجارة، ع4، ص90-91.



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانياث والائماا

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

[www.jalhss.com](http://www.jalhss.com)

Volume (87) January 2023

العدد (87) يناير 2023



15. السميرات، سبأ موسى طعيمه والسكرانه، بلال خلف. (2018). أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الإسراء الخاصة. الأردن. ص16-17.
16. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). إدارة المعرفة. القاهرة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. ص55.

17. Antipova, T. (2019). Integrated Science in Digital Age, Doctoral Dissertation Department of Computer Science and City University of Hong Kong.
18. Overby, J & .Suvanujasiri, A).2021 .(A Second Order Confirmatory Factor Analysis of a Leadership Competency Model, an Empirical Study Conducted in Thailand, the Journal of Applied Business Research, 28 (5). 1073-1084.
19. -Adom̂ent, Maik & Hoffmann , Thomas (2014). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). international Journal of Technology Management and Sustainable Development, 8(3)
20. -Cheng, Chao-Shun& Tsou, Fu-An (2016). The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students. Chinese Association of Gifted Education.