

أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى

أ.د/ أغادير بنت سالم العيدروس
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية
جامعة أم القرى

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين عدد (90) موظف/موظفة في جامعة أم القرى في مقر العابدية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي: إن مستوى إدراك أفراد الدراسة لإدارة الكفاءات جاءت بدرجة متوسطة. إن مستوى إدراك أفراد الدراسة للإدارة بالمسؤولية جاءت بدرجة عالية، توجد علاقة موجبة طردية وذات علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجات عينة البحث في كل من أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية. توصي الدراسة بالعمل على عقد دورات تكوينية أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظفين عامة والمديرين خاصة بأسلوب الإدارة بالكفاءات، والعمل تطبيق أبعاد الإدارة بالمسؤولية وذلك بوضع خطط إدارية تنفيذية تترجم الخطة الإستراتيجية وتحدد الأدوار لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية.

الكلمات الدالة: إدارة الكفاءات، الإدارة بالمسؤولية، جامعة أم القرى

The Impact of Competency Management on Management Responsibility at Umm Al-Qura University

Prof. Dr. Agadir Bint Salem Al-Aidarous

Professor of Educational Administration and Planning
College of Education, Umm Al Qura University

Abstract

The study aims to determine the impact of the dimensions of competency management on management with responsibility at Umm Al-Qura University. The study used the descriptive, correlational approach and used the questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a random sample of (90) administrative employees at Umm Al-Qura University in Al-Abdiyah headquarters. Among the most important results that I reached are the following: The study participants' level of awareness of competency management was moderate. The level of awareness of the study members about management with responsibility was high. There is a positive, positive and statistically significant relationship between the scores of the research sample in both the dimensions of competency management and the management with responsibility axis. There is a statistically significant effect of the dimensions of competency management on management with responsibility .The study recommends holding training courses or workshops aimed at introducing employees in general and managers in particular to the management style with competencies, and working to apply the dimensions of management with responsibility by developing executive management plans that translate the strategic plan and define roles to link institutional performance to centers of responsibility.

Keywords: Competency Management, Management with Responsibility, Umm Al-Qura University.

ISSN: 3009-612X
E. ISSN: 3009-6146

الترقيم الدولي الموحد للطباعة
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني

مقدمة

تتصدر مؤسسات التعليم منذ القدم الصدارة في المجتمعات، وتعتبر الجامعة القوة الدافعة للتقدم في مجالات الحياة المختلفة التي تنسم بتسارعها، وبما أن المورد البشري الكفاء والمؤهل يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات الجامعة وأساس فاعليتها، لذا هو القوة الدافعة للجامعة ومصدر نجاحها؛ وحيث إن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطور، فقد أصبح من الأهمية توفير كفاءات فيها تمنحها سبقاً تنظيمياً متميزاً قادراً على تحقيق أهدافها.

وتحتاج هذه الكفاءات إلى تعميق وتقوية معارفها وصقل مهارتها، مما يستوجب توفر الشواهد والأدلة والمؤشرات في مجال أساليب وقواعد العمل والتنظيم الإداري بالجامعة ونشر ثقافته، وتفويض السلطات مع المراقبة على أنشطة العمل الإداري، إضافة إلى توظيف التقنيات الحديثة والمتقدمة في دعم أنشطة العمل الإداري؛ واتخاذ معايير المحاسبية والمساءلة والحوافز المناسبة حول الالتزامات والاختيارات والقرارات بين الموظفين إلخ، التي قد تتم من خلال تطبيق الإدارة بالمسؤولية.

لذا، تحتاج المنظمات اليوم إلى بذل كل ما في وسعها للتخضير لثورة المعارف والمهارات والسلوكيات لإعداد الموظفين للمستقبل للتكيف مع الأدوار الجديدة، ناهيك عن القدرة على التعامل بشكل فعال مع التغيير والاستفادة من التقنيات الجديدة. ولهذا السبب تحتاج الجامعة إلى إعطاء الأولوية لإدارة الكفاءات حتى تكون القدرات الجاهزة للنجاح في المستقبل.. من خلال أن يكون للإدارة الفعالة للكفاءة تأثير كبير على موارد البشرية.

وعليه، جاءت هذه الدراسة محاولة للكشف عن مدى ارتباط إدارة الكفاءات بإمكانية اعتماد الإدارة بالمسؤولية كنهج إداري - استخلصته الباحثة من الفكر الإداري الإسلامي بناءً على خبراتها الإدارية والأكاديمية - على دفع جامعة أم القرى لتركيز جهودها ورصد إمكانياتها بكيفية متميزة تتضمن لها القدرة على تحقيق أهدافها.

إشكالية الدراسة:

أصبحت إدارة الكفاءات ضرورة حتمية تفرضها ظروف الوضع الحالي للجامعات عموماً؛ ولجامعة أم القرى خصوصاً؛ حيث إنها أولى المؤسسات التعليمية الجامعية في المملكة، بعد أن جاء أمر الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود رحمه الله بتأسيس كلية الشريعة في مكة المكرمة، كما تعد جامعة أم القرى أكبر الجامعات السعودية من حيث عدد الطلبة ومن أكثر الجامعات شمولية

للتخصصات وتميزًا بحكم موقعها وعراقتها ولقد أنشئت عام 1401 هـ. (<https://uqu.edu.sa/main/AboutUs>)

وحتى تتمكن الجامعة من أداء دورها على أكمل وجه؛ لابد لها من أن تمتلك كفاءات بشرية ذات معارف، ومهارات وقدرات مميزة على مستوى عال من الإبداع استجابة لمتطلبات التغيير. مما يستدعي إدارة ناجحة للوصول إلى أفضل أداء ممكن لهم، بالشكل الذي يضمن التميز في أداء دورها المجتمعي ووظائفها الرئيسية على تحقيق أهداف التنمية لأفراد ومؤسسات المجتمع، والذي لم يعد خيارًا مطروحًا بل حتمية تفرضها البيئة المتسارعة التغيير.

كما تبرز الحاجة إلى وجود موظفين فيها على قدر من الأمانة والمسؤولية الوطنية يمتلكون المعارف والمهارات وقدرات قادرة على تحويل مؤسسات تستطيع تحقيق أهدافها التي وردت في رؤية المملكة 2030. وقد توصلت دراسة Aguinis (n.d) أن الحكومات والقطاعات والمنظمات المدنية والدينية هي وسائل أفضل لمبادرات المسؤولية التنظيمية حيث إن المديرين ليس لديهم التدريب، أو الحافز، أو المهارات، أو الوقت لأداء تلك الوظائف.

وأكدت الحاضنة المسرع 1 في عالم الإنترنت على المستوى العالمي Faster Capital (2024) في عالم الأعمال، أن مسؤولية الإدارة تلعب دورًا حاسمًا في ضمان نجاح واستدامة المنظمة. التي تشمل واجبات والتزامات المديرين تجاه مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل. وذلك من خلال إدارة هذه المسؤوليات بشكل فعال، حتى تتمكن المنظمات من بناء الثقة، والحفاظ على سمعة إيجابية، وتحقيق النمو على المدى الطويل. كما أكدت دراسة Land et al (2019) بأنه ينبغي فهم الإدارة على أنها مجموعة ملموسة من الممارسات الراسخة مؤسسيًا، وليس فعلًا مجردًا لـ "إنجاز الأمور". لا يمكن للإدارة، كخطاب، وكمجموعة اجتماعية، وممارسة، أن تصبح مسؤولية لأنها غير مسؤولة بشكل أساسي وتنزع مسؤولية الآخرين بشكل فعال. وهو أمر غير مسؤول لأن الإدارة وكيل لمصالح خارجية ويقتصر عملها على التحقيق الفعال لتلك المصالح دون النظر إلى القيم الموضوعية. ومن الناحية العملية، يعني هذا نقل التكاليف إلى مصادر خارجية حيثما أمكن ذلك. ونرى أيضًا أن الإدارة تعمل بشكل فعال على مسؤوليات الموظفين من خلال تحديد الغرض من أنشطتهم باعتماد المسؤولية الحقيقية من خلال النظر إلى المفهوم الموسع للمسؤولية كمسؤولية مشتركة؛ لإنجاز الأعمال بفعالية لابد من إدارة أكثر مسؤولية.

لذا رأت الباحثة أن الجامعة كمنظمة لابد لها من نظام يضمن المتابعة الدائمة والمحاسبة والعمل المستمر على تطوير الأداء.. ولتأكيد وجود هذا النظام لابد من توفر كفاءات مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤولياتهم في أداء عمالهم الفردية والجماعية بجوده عالية.

ولذلك تسعى هذه الدراسة الوصول إلى تأثير إدارة الكفاءات على نهج اداري ممكن تطبيقه عمليا قائم على ضبط أداء العمل على أكمل وجه وهو الإدارة بالمسؤولية. ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة (إدارة الكفاءات) بجامعة أم القرى؟
- 2- ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة (الإدارة بالمسؤولية) بجامعة أم القرى؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية، وقد تفرغت من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية:

- 1) توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.
- 2) توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.
- 3) توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية، وقد تفرغت منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1) يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد توظيف الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.
- 2) يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد تقييم الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.
- 3) يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد تطوير الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوع إدارة الكفاءات اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات لتحقيق الإدارة بالمسؤولية؛ حيث يكمن دور إدارة الكفاءات كونه القاعدة والأساس الذي بدونه لا تستوي العمليات التنظيمية الأخرى، ولا يمكن أن تمارس بالقطيعة معها، فالإدارة بالمسؤولية تعتبر نهجاً إدارياً على المنظمات ممارسته للوصول لتحقيق الأهداف بجودة عالية، ولمواجهة التغيرات لابد من البحث عن تأثير إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية التي تفترض وجود نظام إجرائي كفاء، وبالتالي ارتأت الدراسة تسليط الضوء علي متغيرين للدراسة.

أهداف البحث: هدف هذا البحث إلى: الكشف عن تأثير إدارة الكفاءات في تحقيق الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى، وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية فيها.
- الكشف عن علاقة الارتباط بين إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى أبعاد إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات) في جامعة أم القرى وعلاقتها بأبعاد مستوى الإدارة بالمسؤولية (التخطيط لربط مراكز المسؤولية- التنظيم الإداري لمراكز المسؤولية - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط) لدى الموظفين فيها.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جامعة أم القرى فرع العابدية بمكة المكرمة.

الحدود البشرية:

اشتملت الدراسة على الموظفين من موظفين إداريين (ذكور وإناث) يمثلون الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا بالجامعة.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الكفاءات: إدارة الكفاءة هي ممارسة تحديد المهارات الأساسية اللازمة للموظف للوصول إلى الأداء المستهدف في دوره المحدد، ومن ثم تطوير تلك المهارات وتحسينها لتتوافق بشكل أفضل مع إستراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة. (Andreev، 2021: 1)

وتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها "عملية تتعلق بتحديد وتطوير وتقييم وتحسين مهارات الموظفين بجامعة أم القرى وقدراتهم وسلوكياتهم. وخاصة أولئك الذين يحتاجون إلى التفوق في أدوارهم المحددة."

الإدارة بالمسؤولية: هي نهج إداري متكامل استخلصته الباحثة يستند على أن تعمل كل إدارة أو قسم أو وحدة بأداء التزامات والأعباء الوظيفية عليها بدقة وإجادة. وأن يعمل كل فرد (عامل) على تحقيق مهامه؛ لأنها من ضمن مسؤولياته التي تقتضي مسؤولية مراقبة أداء هذه الالتزامات ومتابعتها، حتى يصبح (الموظف/الإدارة) مسؤولاً عما يقوم به من سلوك أو أفعال، وسوف يحاسب على السلوكيات والأفعال، قال تعالى: ((من عمل صالحاً فلنفسه، ومن أساء فعليها)) (سورة فصلت: 46).

الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه من بحوث في مجال (إدارة الكفاءات - الإدارة بالمسؤولية) يمكن القول هناك غزارة في الدراسات التي تناولت إدارة الكفاءات، بينما هناك قلة الدراسات المتعلقة بالإدارة بالمسؤولية؛ فسيتم عرض دراسات لها علاقة غير مباشرة، سنحاول طرح عدد من الدراسات منها:

الدراسات المرتبطة بإدارة الكفاءات:

دراسة الصليح (2023) هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من القادة بمدارس التعليم الحكومي بنجران وعددهم (511) قائداً. وكان من نتائجها: امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز، وتعمل المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال عدة أساليب كالتدريب والتعليم المستمر، وتعمل المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الاداء المتميز في كل عام، وامتلاك المؤسسة الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.

دراسة Bessaid & Benyahia (2023) هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الكفاءة في تحسين الأداء الابتكاري في المؤسسة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثون استبانة وزعت على (37) فرداً من أفراد المؤسسة. وأظهرت النتائج عدة نقاط أساسية، أهمها: أن الموظفين فيها يتميزون بالابتكار، وأن إدارة الكفاءات لها تأثير على الابتكار في المنظمة. مما يؤكد ضرورة الاهتمام بتحسين إدارة الكفاءات.

دراسة صدوق (2023) سلطت الضوء على مجالات إدارة الكفاءات من تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية وتطوير الكفاءات وتحفيزها وربطها بالأداء المتميز، وكان عينة الدراسة مكونة من (47) عامل، تم توزيع الاستبانة عليهم، ومما توصلت إليه الدراسة أن مستوى إدارة الكفاءات ومستوى الأداء المتميز كان مرتفعاً عند العمال، وكان هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

دراسة Santosam & Zulaikha (2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الإدارية لإدارة مؤسسات تعليم. واعتمدت الدراسة البحث النوعي وتم جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلة والتوثيق والاستبيان. وخلصت النتائج إلى ضرورة زيادة الكفاءة الإدارية لتحديد المشاكل والاحتياجات المؤسسية، وأن نماذج تقييم البرامج ليست منتظمة. وليس هناك متابعة لنتائج الإشراف على البرنامج، مما يستلزم مراعاة الكفاءات لمواكبة تطور التكنولوجيا والعلوم. ولذلك تم تصميم برنامج لتنمية مهارات إدارة الكفاءات.

دراسة فايزة (2021) هدفت إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي من جهة نظر الموظفين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وزعت استبانة على 100 موظف. ومن أهم النتائج: كان مستوى إدارة الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً. وجود أثر ذو دلالة معنوي لإدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي.

دراسة Magalhães et al (2021) هدفت إلى تطوير أدلة التحقق من صحة مقياس إدارة الكفاءة في سياق الإدارة العامة. اعتمد المنهج الوصفي. واستخدم الاستبانة على 447 محترف من مديريين وغير مديريين - ينتمون إلى شركات عامة مختلفة. ولقد توصلت الدراسة إلى الأدلة التي تشير إلى صلاحية المقياس لقياس إنقان الكفاءة الإدارية لتساهم في تطور الدراسات الإدارية وزيادتها موثوقيتها.

دراسة قادري (2020) بينت تأثير إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية واتبعت منهج الاستنباط، ومما توصلت إليه الدراسة أن لإدارة الكفاءات دوراً ذا دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.

دراسة العبيدي (2019) ركزت على وصف حالة إدارة الكفاءات في المخابر من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من الاساتذة جامعة الوادي حيث استنتج: أن هناك تطبيقاً لإدارة الكفاءات في بعض مجالاتها، مثل: استقطاب والتطوير، أما فيما يخص الاحتفاظ بالكفاءات البحثية يعتبر غائبا بفعل عدم استقرار الباحثين نظرا لظروف إدارية.

دراسة رباب، وتوفيق (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تمارسه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير الجامعة ونائبيه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الكفاءات، وبين مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة أداء الجامعة.

الدراسات المرتبطة بالإدارة بالمسؤولية:

دراسة الشوابكة (2022) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي. وتم استخدام استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة.

دراسة شلهوم (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق المساءلة الإدارية على أداء مديرية الشؤون المدنية، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة، أما عينة الدراسة فقد شملت (182) من الموظفين الإداريين توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء مستوى تطبيق المساءلة بدرجة مرتفعة وهناك أثر ذو دلالة إحصائية المساءلة في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق.

دراسة Gherardi & Laasch (2021) تبحث في مجال الإدارة المسؤولة (RM) كمجال جديد لتكامل الاستدامة والمسؤولية والأخلاق في الممارسات الإدارية. ولقد أوضحت الدراسة ضمن إطار الإدارة المسؤولة كممارسة، بالتركيز على أخلاقيات التعامل مع البشر، والعمل على صياغة

ISSN: 3009-612X

E. ISSN: 3009-6146

الترقيم الدولي الموحد للطباعة

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني

المسؤولية والاستدامة باعتبارها مشاركة مادية مع العالم. ولقد خلصت الدراسة إلى الكشف عن كيفية إعادة الممارسات المعرفية لتعريف مجال RM باعتباره نتاجاً لعمليات وارتباطات ومواجهات موزعة وواسعة في الممارسات بين المكونات البشرية والخطابية والمادية المتعددة والقوى الحيوية التي تنشأ في المنظمات.

دراسة Carroll et al (2020): هدفت إلى الإجابة عن مفهوم الإدارة المسؤولة. واستجابة لذلك، عرضت الدراسة مجموعة من المفاهيم المتميزة لستة رواد أكاديميين للإدارة المسؤولة أوضحها كل واحد حسب فكره الإداري عنها وهي: الإدارة المسؤولة باعتبارها إدارة المسؤولية كقيادة مسؤولة؛ وإعادة توازن المجتمع من خلال الإدارة كإدارة موقف قادرة على الاستجابة كإدارة إنسانية وشخصية مؤسسية؛ وكموامة لأصحاب المصلحة. ويتبع كل تصور مفاهيمي تفسير مختصر لمنظور كل رائد يربطه بالأدبيات الإدارية المسؤولة الموجودة.

دراسة العيدروس (2020). هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسؤولية في مؤسسات التعليم الجامعي لتطوير أدائها في ضوء رؤية 2030 بالملكة العربية السعودية. اعتمدت المنهج الوصفي تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (3856) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية، ومن نتائجها: إن درجة توفر أبعاد الإدارة بالمسؤولية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد الإدارة بالمسؤولية لمتغير الجنس، وهناك فرق دال إحصائية في توفر أبعاد الإدارة بالمسؤولية (مبدأ المسؤولية الراعية) لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

مما سبق يتضح أن إدارة الكفاءات لها ارتباط إيجابي في تحسين دور المنظمة بالرغم أن أبعاد متغيرات الدراسة قد تختلف بين هذه الدراسات، ولقد استفادت منها الدراسة الحالية حيث استقت أبعاد إدارة الكفاءات من أكثر الأبعاد رواجاً التي تناولتها معظم الدراسات وهي: التوظيف والتقييم والتطوير وأيضاً اعتمدت أبعاد الإدارة بالمسؤولية من أبعاد دراسة العيدروس (2022). وانفردت الدراسة الحالية بارتباط المتغير إدارة الكفاءات بمتغير الإدارة بالمسؤولية.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة الكفاءات:

الكفاءات هي أثن ما تمتلكه المنظمات العصرية؛ لأنها مصدر الإنجاز والتميز لها، والابتكار والإبداع فيها، وتعمل على تنمية قدراتها التنافسية. فقد أصبحت ضرورة عصرية لاستمرارية هذه المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

فالقدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات هي الأسس التي تصنع الكفاءات، وهي ضرورية لتحقيق النجاح والتميز في الأداء، ويرى العديد من الخبراء والمتخصصين أن امتلاك المنظمات ومنسوبيها لهذه الكفاءات ربما يفوق في أهميته امتلاكها رأس المال المادي.

يذكر Freifeld (2016) أن إدارة الكفاءات بدأت كأداة للتوظيف والتنقل والترقية منذ أكثر من 40 عامًا. ولا يزال الأمر ضروريًا اليوم في الإدارة لرأس المال البشري. نظرًا للحاجة لإدارة الإجراءات اللازمة لتطوير الموظفين والتميز في الأداء.

ويعرف (سالم وبوقرة، 2017، 46) "إدارة الكفاءات بأنها عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيب بعدد كافي من الموظفين المميزين لتحقيق الأهداف وضمان النمو."

ولقد أشار (بن حويط، 2020: 11) إلى تعريف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".

ويعرف (العبيدي، 2019: 101) إدارة الكفاءات بأنها نظام إداري "السلوكيات المنظمة اتجاها عمالها بهدف الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال توظيف وتجنيب، وتكوين وتحفيز كفاءاتها البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وضمان الصمود أمام التحديات والمتغيرات الداخلية لمحيطها، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير بيئة عمل مناسبة لمواردها البشرية لضمان تفجير طاقاتهم وقدراتهم."

أهمية إدارة الكفاءات:

يرى Andreev (2021) أهمية الإدارة الكفائيات تنبثق من عملها في تحديد المهارات التي يحتاجها الشخص لأداء جيد من أجل النجاح في دوره المحدد. وأن هذه القدرة على تحديد المهارات ضرورية للوظيفة، وبالتالي تستطيع الموارد البشرية يمكنها تحديد المرشحين الذين سينجحون في هذا الدور بشكل أفضل. وبيصبح تأهيل الموظفين وتدريبهم أسهل كما يتم تحسين الإنتاجية من خلال القدرة على تقييم المهارات وتحديد المهارات التي يفتقر إليها الموظف وتوفير التدريب اللازم.

بالإضافة إلى أن إدارة الكفاءات تقلل الأخطاء والمشكلات الأخرى نتيجة لهذا التدريب المحسن. وبالتالي يتحقق الاحتفاظ بالموظفين، فالموظفون الذين يشعرون أن فريق قيادتهم يستثمر فيهم هم أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم.

ويشير كل من حمداش وأعراب (2019) إلى أهمية إدارة الكفاءات بما يلي:

- إثراء وتطوير معارف الموارد البشرية.
- تجهيز الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج التطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- الاستفادة من الموارد البشرية من الفرص، كترقية وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- تساعد على انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.

أبعاد إدارة الكفاءات:

أظهرت العديد من الأدبيات أبعاد لإدارة الكفاءات، وفيما يلي استعراض لبعض الآراء حول أبعاد إدارة الكفاءات في الجدول التالي:

جدول (1) بعض الآراء حول أبعاد إدارة الكفاءات (الجدول من إعداد الباحثة)

المؤلف	الأبعاد
صدوق (2023)	الكفاءات الفردية والجماعية وتطوير الكفاءات وتحفيزها.
الحمداني وآخرون (2022)	توظيف، استقطاب، تعويض، تطوير، تقييم
خنوج (2021)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات.
القادري (2020)	إدارة المعرفة وإدارة المواهب وإدارة السلوك
بن حويط (2020)	تخطيط الكفاءات واستقطاب الكفاءات، نقل وتحويل الموظف، تنمية وتطوير الكفاءات
العبيدي (2019)	استقطاب، الاحتفاظ، تطوير
الشهراني (2017)	الاستقطاب، الحوافز، التعاقب الوظيفي الاحتفاظ بالكفاءات
بن سالم وبوقرة (2017)	توظيف، تطوير، تقييم، التحفيز المادي والمعنوي
Freifeld (2016)	توظيف، تنقل، ترقية
منصوري وصولح (2010)	تحليل الكفاءات، تقييم، تطوير، الرواتب
Nunes et al (2007)	اختيار، تطوير، تقييم ومكافأة الكفاءات

ومن خلال ما تم استعراضه حول أبعاد إدارة الكفاءات تم اختيار الأبعاد التي تناسب الدراسة الحالية وتم تناولها في معظم الدراسات، وتعتبر شاملة لأغلب أبعاد إدارة الكفاءات التي تضمنتها تلك الدراسات، وهي:

التوظيف:

تهدف عملية التوظيف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى من الكفاءة. وتم استخدام مصطلح التوظيف للبعد في الدراسة الحالية لاعتباره الجزء الأهم في إدارة الموارد البشرية. ويذكر كل من الحمداني وآخرون (2022) أن علماء الإدارة الأوائل افترضوا بأن أهم ما يجب أن تهتم به المنظمة بتزويد حاجاتها من الموظفين وتوظيفهم وتتم عملية التوظيف داخل المنظمة بثلاث مراحل هي: تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

وقد أشار خنوج (2021) إن عملية التوظيف تشمل ثلاثة عناصر (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين).

الاستقطاب:

الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية، وهي مجموعة من الأنشطة تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين.

الاختيار:

الخطوة الثانية في التوظيف التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه أو هو كما يذكر زويلف (2001) " عملية تقوم بها المؤسسات لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا للمعايير التي تطبقها المؤسسة " (72).

التعيين:

الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، ويعرفها (بورزقة، 2018:154) "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته".

التقييم:

يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويرى العبيدي (2019) أن التقييم هو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف، فهو إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال.

تبين دراسة الحمداني وآخرون (2022) عملية تقييم الكفاءات هي التي تتم من خلالها تقييم مستوى القدرات المحددة في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف والخبرات وكذا السلوكيات والتصرف للفرد أثناء إنجازه للمهام، وبالتالي هو الحكم على جودة الأداء الكلي للموظفين بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.

توضح دراسة منصوري وصولح (2010) أن تقييم الكفاءات يمثل مرحلة مهمة من مراحل إدارة الكفاءات؛ لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وهناك أدوات عديدة تستعمل في التقييم.

التطوير:

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارة والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات. ويذكر بن حويط (2020) عملية التطوير بأنها مجموعة الأنشطة المتخصصة لتنمية وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى؛ بهدف تحسين أداء الموظفين وتحقيق مهمة المؤسسة حيث تتمثل أنشطة تكوير المسار في التكوين والتدريب والتحفيز وغيرها من وسائل تحسين أداء الموظفين والمؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.

وبالتالي فعملية التطوير هي مجموعة نشاطات تعليمية لرفع قدراتهم الخاصة لإنجاز أعمالهم الموكلة لهم، ويتم ذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وكذا استعدادهم). ويمثل تطوير الكفاءات كما يذكر الحمداني وآخرون (2022) أهمية استراتيجية، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها بأساليب حديثة للتحكم والتدريب.

توضح دراسة بن سالم وبوقرة (2017) أن على المنظمة أن تهتم بتطوير كفاءات الموظفين فيها من خلال عمليتي التعليم والتدريب. بحيث إنها تضع مخططات للتدريب، ويتم تدريب الموظفين في مختلف التخصصات التي تحتاج إليها في العمل، من خلال التدريب الداخلي عن طريق دورات التدريبية في المنظمة بالاستعانة بموظفين خبراء فيها أو بمدربين من المراكز التدريبية أو بإرسال الموظفين لحضور دورات تدريبية في مراكز التدريب خارج المنظمة، كما أنها تقدم تدريب خاص للعاملين ذوي المهارات العالية بإرسالهم لأخذ تدريب في دول أخرى. وتعتبر عمليتي التعليم والتدريب مستمرتين؛ لأنها تهدف إلى تحرير معارف ومهارات الأفراد من خلال العمل الجماعي، ويتم استخدام تقنيات وبرامج حديثة لتوفير ونشر المعارف للأفراد وهذا يؤدي إلى زيادة وتطوير كفاءاتهم.

الإدارة بالمسؤولية:

بالرغم من أن الإدارة بالمسؤولية كمفهوم ومصطلح إداري مستحدث؛ حيث استخلصته الباحثة من الفكر الإداري الإسلامي، ولقد تم تناوله من قبل الباحثة في أوراق عمل وأبحاث سابقة لها، إلا أن ادبيات الفكر الإداري الحديث تناولت هذه الفلسفة الإدارية بمفاهيم قريبة لرؤية الباحثة كالإدارة المسؤولة، مسؤولية الإدارة، الإدارة التنظيمية وإدارة المسؤولية.

فهناك عدد كبير وغني من التصورات من مفاهيم الإدارة بالمسؤولية، ولكل منها خصائصه القيمة وإمكاناته المفاهيمية الفريدة للبحث المستقبلي، وبالتالي توفير فهم شامل متعدد الأوجه للإدارة بالمسؤولية. يتم عرض تعريفهم العملي للإدارة بالمسؤولية رداً على السؤال "ماذا تعني الإدارة بالمسؤولية بالنسبة لك؟"

ISSN: 3009-612X

E. ISSN: 3009-6146

الترقيم الدولي الموحد للطباعة

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني

ويمكن عرض بعض هذه المفاهيم انطلاقاً من أن الالتزام بالمسؤوليات قادرة على تحسين الأداء وتجويده. بالبداية بتعريف المسؤولية في العمل بأنها: تحمل الفرد (العامل) التزاماته واختياراته وقراراته المترتبة عن التصرفات الصادرة عنه في العمل.

يعرف Chloe (2022) الإدارة المسؤولة بأنها الالتزام بالاعتراف بالأثر الأخلاقي والبيئي لقرارات العمل، مما يضمن أن تحقق الشركات تأثيراً إيجابياً ومستداماً، وكما يعرف مسؤولية الإدارة: نهج للإدارة يعزز الاستخدام المستدام للموارد المحلية من خلال ضمان استخدامها والتمتع بها على المدى الطويل، وتشجيع التفاعلات المسؤولة بين أصحاب المصلحة، والنظر في القضايا الأخلاقية.

أشارت الحاضنة/ المسرع 1 في عالم الإنترنت على المستوى العالمي Faster Capital (2024) أنه في عالم الأعمال، تلعب مسؤولية الإدارة دوراً حاسماً في ضمان نجاح واستدامة المنظمة. وهي تشمل واجبات والتزامات المديرين تجاه مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل. ومن خلال إدارة هذه المسؤوليات بشكل فعال، يمكن للشركات بناء الثقة، والحفاظ على سمعة إيجابية، وتحقيق النمو على المدى الطويل.

أما (d.n) Aguinis يُعرف المسؤولية التنظيمية على أنها إجراءات وسياسات تنظيمية محددة السياق تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والنتيجة الثلاثية للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وهذا التعريف يتضمن ما يلي: أولاً: طرق سليمة للإدارة المالية حتى تتمكن من البقاء. ثانياً: يتجاوز هذا التعريف موقف القيمة الأساسية الأكثر سلبية المتمثل في "عدم إلحاق الضرر" إلى موقف أكثر استباقية وهو "فعل الشيء الصحيح". ثالثاً، يتضمن هذا التعريف مفهوم الأخلاق؛ لأن الأفعال أو أنماط السلوك التطوعية التي لديها القدرة على الإضرار أو تغيير رفاهية الآخرين تعتبر غير أخلاقية. فإن المسؤولية التنظيمية تؤدي إلى المزيد من الإجراءات والسياسات الأخلاقية.

ولقد أوضحت دراسة Waddock & Bodwe (2004) أن إدارة المسؤولية تتضمن عناصر عديدة من أهمها:

- المسؤولية معلنة؛ فإدارة المسؤولية تتطلب توضيحاً مفتوحاً من القيم التي تقوم عليها ممارسات المنظمة.
- النزاهة: حتى تحقق تلك القيم.

- تقديم تقارير عن الأداء فيما يتعلق بالتنفيذ من تلك القيم.
- توفر مهمة القياس والتقييم للأداء.
- الدقة في أداء الأعمال.
- المشاركة: هناك علاقة تقاسم السلطة مع الأخذ والعطاء مع أصحاب المصلحة.
- الشفافية في تقديم التقارير عن النتائج إلى المالكين.
- المساءلة: توفر الشفافية تعني تحقيق المساءلة.
- الوضوح: ويتم تنفيذ أنظمة واضحة لإدارة المسؤولية مما يحقق أساساً لتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة.

لهذا الممارسات المؤسسية تصبح أفضل، وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية أكثر؛ وذلك بسبب أن إدارة المسؤولية تعمل على نقل القيم من النظرية إلى الممارسة، وتؤكد أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة. باعتماد الإدارة على ربط الرؤية العامة للشركة بتنفيذ تلك الرؤية من خلال معايير محددة وهي: الوضوح، المسؤولية، الشفافية، المساءلة.

وتتظر دراسة (2020) Carroll et al للإدارة المسؤولة منظوراً كلياً أنها تحتضن الحوكمة والإشراف على القضايا التنظيمية وقضايا أصحاب المصلحة للشركة لتشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة وأخلاقيات العمل بالإضافة إلى المفاهيم الأخرى ذات الصلة، مثل: مواطنة الشركات، وخلق القيمة المشتركة، والغرض التجاري. وإدارة الأنشطة الممتدة عبر الحدود بين المنظمة وبيئات أصحاب المصلحة. كما تستلزم إدارة المخاطر إدارة الأهداف والوظائف والعمليات المتعلقة بالمنظمة نفسها وأعضاء المنظمة الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ هذه القضايا. وفي أغلب الأحيان، يتم اليوم التعامل مع هذه المواضيع في سياق المواطنة التجارية العالمية وهذا يعني أنها تتضمن المسؤولية الشاملة: مسؤول تجاه الموظفين، ومسؤول تجاه العملاء، ومسؤول أمام أصحاب المصلحة بشكل عام، ومسؤول أمام المجتمع.

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من الحديث الشريف عن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رضي الله عنهما قال: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، - قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ". (البخاري، 893 - ومسلم، 1829). يمكن تعريف الإدارة بالمسؤولية بأنها: نهج

إداري متكامل يعمل على ضرورة التزام الموظف بتنفيذ جميع واجباته الوظيفية، بحيث يصبح مسؤولاً عما يقوم به من سلوك أو أفعال، وسوف يحاسب على السلوكيات والأفعال، كما أمر الله عز وجل بقوله: مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ (سورة فصلت: 46). (العيدروس، 2014).

أبعاد الإدارة بالمسؤولية:

سنعرض أبعاد الإدارة بالمسؤولية من الأبعاد التي أشارت إليها (العيدروس، 2020) وهي:

- 1- التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية (تحمل المسؤولية): وضع (الأساليب والمبادرات والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الإدارة بالمسؤولية، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة (المسؤوليات) لتحقيق الأهداف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات التي تتطلب تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات. حيث تتضمن الإدارة بالمسؤولية قبول المسؤولية من أجل التخطيط وأداء العمل، وإثبات أن المعيار المستخدم مناسب، وتنفيذ عملية التخطيط تتم من خلال مسؤولية المستويات العليا في رسم السياسات والأهداف العامة - ومسؤولية المستويات الوسطى التي تترجم الأهداف إلى برامج عمل وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف - ومسؤولية المستويات الإشرافية التي تحول الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية. بإنشاء خطة واقعية ومفصلة. وتتطلب جميع هذه المسؤوليات تتطلب مسؤولية كتابة خطة عمل، وتأخذ خطة الإدارة في الاعتبار في مسؤولية تحديد إستراتيجيات المنظمة قصيرة وطويلة المدى. فيقرر التخطيط مسبقاً ما يجب القيام به من مسؤوليات وكيف يتم القيام بهذه المسؤوليات. متى يتم ذلك ومن هو المسؤول الذي عليه مسؤولية أن يفعل، مما يترتب عليه التأكد، كما يذكر القرني وعطية (2018) من سلامة الوضع داخل المنظمة حسب ما هو مخطط لها، لكي تدعم تحقيق الأهداف، حيث يشمل التأكد من المخرجات تتوافق مع الخطط أو الأهداف المرسومة.
- 2- التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسؤولية: يُعرّف النمر وآخرون (1994) التنظيم: بأنه الوسيلة لتوزيع الأعمال، وتحديد المسؤوليات لكل إنسان مسؤول عن كل جزء من عمله وعن نتائج هذا العمل.

إن عمل التنظيم قائم على توزيع المسؤوليات داخل المنظمة وتقسيم مهام العمل مما قد يخفف من أعباء هذه المسؤوليات على العامل الواحد. يساعد التنظيم على تنظيم الوقت لدي كل فرد عامل (رئيس أو مرؤوس) ومعرفة واجبات وتحمل المسؤوليات المفوضة لديهم.

ويمكن القول: إن الإدارة بالمسؤولية تتضمن عملية التنظيم التي تتضمن مسؤولية تنسيق وترتيب الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف الإدارية. وتشمل ذلك تحديد المسؤوليات، وتوزيع السلطة والمسؤولية.

والمسؤولية هي التزام المرؤوس بالقيام بالواجبات والمهام المحددة له والمطلوبة منه. قبول المرؤوس بالعمل أو الوظيفة يعني قبوله بالالتزام والمسؤولية تجاه عمله، هذه المسؤولية على المرؤوس في إنجاز الواجبات والمهام مقابل ما يحصل عليه من رواتب وامتيازات. كما يعتبر التزام المرؤوس بهذه المسؤوليات من مسؤوليات الرئيس في متابعته له لإنجازها.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسؤولية: تتضمن الإدارة بالمسؤولية عمليات وأساليب رقابية يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط وضمن أقصى المستطاع بالإضافة إلى تحديد مسؤولين. ومن أنواع هذه الأساليب الرقابة الداخلية والمسؤول عن تنفيذها إدارة داخلية تنفذ عمليات الرقابة كمسؤوليات تكون تابعة مباشرة لصانعي القرار والمسؤولين عن القطاعات في أعلى الهيكل الوظيفي، وحتى تتحقق الاستفادة المثلى من الرقابة الإدارية الداخلية لابد وأن تنتم عملياتها بالجدية والشفافية والوضوح بحيث لا تغفل أية جوانب (مسؤوليات)، ولا تستثني أية كوادر (مسؤولين)، وأن ترفع تقاريرها بشكل مفصل للجهة العليا مع وضع توصيات معنية بعمليات التصحيح. (معهد الإدارة العامة، 2024)

وتعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط من أهم مسؤوليات التي تعمل على تحقيق الأداء بكفاءة، وذلك كما يشير القرني وعطية (2018) لتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحراف أول بأول وتؤدي الرقابة كوسيلة مساءلة لها دور أساسي في قياس الأداء وتصحيحه والتأكيد على القيام بالأعمال الصحيحة من خلال إجراءات وقائية وعلاجية. يتم تفعيلها بالتأكد على عمل جميع المسؤولين من قبل جميع المسؤولين من خلال الاهتمام بالمساءلة لمتابعة جميع الموظفين كمسؤولين لكيفية استخدامهم لأداء مسؤولياتهم.

الإطار الميداني:

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومنها الاستدلالية كالارتباط ومعامل الانحدار.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة بمقر العابدية لعام 2024م والبالغ عددهم (90) موظفاً وموظفة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ووزعت الاستبانات على أفراد الدراسة.

جدول (2) عينة الدراسة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	42	46,7
إناث	45	50,0
المجموع	87	96.7
البيانات المفقودة	3	3,3
المجموع الكلي	90	%100

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: تضمن بعض البيانات عن الخصائص الشخصية (الديمغرافية) للموظفين الإداريين عينة الدراسة وهي: النوع.
الجزء الثاني: تضمن العبارات المتعلقة بالكشف عن إدارة الكفاءات بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة وهي: (توظيف، تقييم، تطوير).
الجزء الثالث: تضمن العبارات المتعلقة في الإدارة بالمسؤولية. (التخطيط، التنظيم، الرقابة).
وللإجابة عن عبارات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي، الذي تراوح بين موافق جداً وغير موافق مطلقاً.

جدول (3): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	من 4.21 إلى 5.00	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1.00 إلى 1.80
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشد

صدق الاستبانة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرض الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض على خمسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بغرض التأكد من تغطيتها لجميع الأبعاد، بالإضافة إلى التأكد من مدى ووضوح وسلامة عباراتها.

ISSN: 3009-612X

E. ISSN: 3009-6146

الترقيم الدولي الموحد للطباعة

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني

الثبات:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تُستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات والمقاييس. وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة 0.871، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

التجزئة النصفية لفقرات الاستبانة:

وللتأكد من ثبات الاستبانة، تم تجزئة فقراتها إلى أسئلة فردية، وأخرى زوجية، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون وتصحيح ذلك من خلال معاملي سبيرمان وجتمان للتجزئة النصفية، ويوضح جدول (4) معاملات الارتباط.

جدول (4) معاملات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لأبعاد ومجموع الاستبانة

الأبعاد	معامل سبيرمان	معامل جتمان	الدالة	معامل ألفا كرونباخ
توظيف	0.870	0.875	0.01	0.875
تقييم	0.890	0.890	0.01	0.870
تطوير	0.888	0.887	0.01	0.875
التخطيط	0.860	0.860	0.01	0.850
التنظيم	0.895	0.895	0.01	0.880
الرقابة	0.882	0.880	0.01	0.876
مجموع الأبعاد	0.881	0.881	0.01	0.871

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01، وذلك يؤكد ثبات الاستبانة.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وللتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية. ويوضح جدول (4) معاملات الارتباط.

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.76	11	**0.71	21	**0.70	31	**0.91
2	**0.69	12	**0.67	22	**0.72	32	**0.76
3	**0.77	13	**0.74	23	**0.77	33	**0.69
4	**0.90	14	**0.90	24	**0.68	34	**0.76
5	**0.73	15	**0.80	25	**0.73	35	**0.69
6	**0.69	16	**0.82	26	**0.79	36	**0.81
7	**0.68	17	**0.81	27	**0.69	37	**0.82
8	**0.72	18	**0.68	28	**0.79	38	**0.83
9	**0.85	19	**0.82	29	**0.85	39	**0.80
10	**0.71	20	**0.83	30	**0.91	40	**0.90
41	**0.77	42	**0.81				

* * دال عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى 0.01

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة (لإدارة الكفاءات) بجامعة ام القرى؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال إدراك مفردات عينة الدراسة لإدارة الكفاءات.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محور إدارة الكفاءات

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
بُعد توظيف	4,04	0,72	1	عالية
بُعد التقييم	3.51	0.74	2	متوسطة
بُعد التطوير	2.35	0.77	3	منخفضة
إدارة الكفاءات	3,30	0,41		درجة متوسطة

أتضح من جدول (6) أن واقع إدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0,41). إن أبعاد إدارة الكفاءات جاءت بدرجة متوسطة، مما يتطلب من لجامعة الاهتمام أكثر على إعداد موظفيها للمستقبل بتزودهم بالمهارات اللازمة للتكيف مع الأدوار

الجديدة. ناهيك عن القدرة على التعامل بشكل فعال مع التغيير والاستفادة من التقنيات الجديدة. وتوضح ذلك ما خلصت عليه كل من دراسة Bessaid & Benyahia (2023) التي بينت أنه ينبغي على المؤسسات الاهتمام بتحسين إدارة الكفاءات فيها.

ودراسة Santosahm & Zulaikha (2021) التي خلصت إلى ضرورة زيادة الكفاءة الإدارية لتحديد المشاكل والاحتياجات المؤسسية. وتختلف مع دراسة فايزة (2020) التي خلصت بأن تطبيق إدارة الكفاءات كانت بمستوى عال.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لبعد توظيف الكفاءات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	المسؤولون عن التوظيف يمتلكون الكفاءة والخبرة الكافية لهذه العملية.	3.57	1.72	عالية
2	يتم التوظيف على أساس اختيار الكفاءات	3.87	1.22	عالية
3	يتم التوظيف على أساس الشهادة	4.47	0.73	عالية جدا
4	يتم التوظيف على أساس الاختبار	4.33	0.55	عالية جدا
5	شروط توظيف الموارد البشرية محددة وواضحة	3.97	1.07	عالية
	المتوسط الحسابي للبعد	4.04	0.72	عالية

أتضح من جدول (7) أن مستوى توظيف الكفاءات من وجهة أفراد الدراسة جاء بمستوى عالي بمتوسط حسابي (4.04) وكان التششت بالإجابة مرتفع حيث بلغ الانحراف معياري (1.72). وهذه النتيجة تدل على أن جامعة أم القرى تهتم بدرجة عالية بأن تعمل ضمن إطار إدارة الكفاءات، وتدرك أهمية اختيار أفضل المرشحين للوظيفة بما يحقق التقدم الأداء مما يضمن أن يكون لدى الموظفين فهم مشترك لقيم الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، من خلال توضيح الأداء المتوقع من خلال المعارف والقدرات وسلوكيات التي يكافأ عليها الموظف حسب دورة في الجامعة، وبالتالي فإن جامعة أم القرى اتخذت الخطوة الأولى نحو منح الموظفين والقادة أفضل فرصة للتميز في الأداء بتسهيل عملية التوظيف، وهذه النتيجة تؤيد رأي Freifeld (2016) بأن أسرع طريق لتحسين الأداء يبدأ بمعرفة الأداء المستهدف بتوظيف الكفاءات. إن المنظمات التي تأخذ الوقت الكافي لتحديد القائمة المختصرة للكفاءات ومستوى الكفاءة المتوقع لكل أداء، حسب الدور الوظيفي، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف العمل.

جدول (8) لمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لبعـد تقييم الكفاءات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
6	يتم تقييم الكفاءات خلال فترة زمنية معينة ومنظمة	3,91	1.12	عالية
7	تهدف عملية التقييم في الجامعة إلى معرفة نفاـط ضعف وقوة الكفاءات البشرية	3.90	1.27	عالية
8	تتميز عملية التقييم بالشفافية /الموضوعية/العدالة	2,20	1,54	منخفضة
9	يتم استخدام نتائج عملية التقييم لصالح كفاءاتهم	2,77	0,55	متوسطة
10	تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير بالمسار المهني في الجامعة	3.80	1.21	عالية
	المتوسط الحسابي للبعـد	3.51	0,74	عالية

أتضح من جدول (8) أن مستوى تقييم الكفاءات في الجامعة حسب رأي أفراد الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.74). وتدل على أن الجامعة تعي بأهمية تقييم الكفاءات ولكن لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، لان التقييم الفعال للكفاءات يعتبر هدف مهم لأي مؤسسة في عملية إدارة الكفاءات، وذلك من أجل الجودة في الإنتاج والتعرف على النقائص للعمل. مما يتطلب من المسؤولين في الجامعة معرفة المبادئ التوجيهية التي ستستخدمها لتقييم الكفاءات، والتأكد من أن التقييمات ذات صلة وصالحة. مما يلزم المسؤولين كما يرى Bailey (2024) إجراء تقييمات الكفاءة الفعالة وذلك بجمع التعليقات حول التقييمات من الموظفين والمديرين وكبار القادة من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو توضيح. ولضمان العدالة والصحة والموثوقية لابد من التأكد من تقييم مهارات الجميع وقدراتهم بدقة، دون تحيز باستخدام طرق التقييم متسقة وموحدة وتقيس تقييمات المهارات والمعرفة التي يتم تقييمها بالضبط وتنوع أساليب التقييم.

ولقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وهيبة (2016) حيث كان آراء أفراد الدراسة لمستوى التقييم لديهم متوسطة.

جدول (9) لمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لبعـد تطوير الكفاءات

م	العـبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
11	هناك جهود كافية في مجال تطوير الكفاءات	1.57	0.73	منخفضة جدا
12	يتم تنفيذ الأنشطة التدريبية ومتابعتها	2.03	1.03	منخفضة
13	عملية تكوين الكفاءات مستمرة	2.07	1.11	منخفضة
14	تتلقى كفاءات برامج ودورات تدريبية تطور من أدائهم	3.37	1.47	متوسطة
15	تكون الجامعة كفاءاتها من أجل زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم	2.70	1.32	متوسطة
	المتوسط الحسابي للبعـد	2.35	0.77	منخفضة

يشير جدول (9) أن مستوى تطوير الكفاءات في الجامعة من وجهة نظر أفراد الدراسة منخفض. حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35) وبانحراف معياري (0.77). وتبين هذه النتيجة أن إدراك أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على عمليات التطوير التي تتم بشكل العام، كما أنهم يدركون أن الجامعة توفر برامج ودورات تطويرية، وتكون كفاءاتها وتزيد مهاراتهم إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب. وما زالت مستوى عمليات التطوير تستجوب المزيد من الاهتمام بالتطوير، كما ذكر العبيدي (2019) وذلك لمواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف إلى قطاع الخدمات وتهيئة لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم، لذا من أهم مقومات تطوير الكفاءات: التدريب المستمر، ويتضمن:

- 1- المكون المعرفي (يستهدف التدريب وإيقاظ القديم وتوفير كل ما هو جديد من المعارف).
 - 2- والمكون المهاري (يستهدف التدريب إكساب وتطوير الكفايات الأدائية للكفاءات المتاحة).
 - 3- والمكون الاتجاعي (يهدف إلى توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديله أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية).
- ولقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وهيبه (2016) حيث جاءت آراء أفراد الدراسة حول مستوى تدريب متوسطة.

إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة (للإدارة بالمسؤولية) بجامعة أم القرى؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال إدراك مفردات عينة الدراسة للإدارة بالمسؤولية.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري محور الإدارة بالمسؤولية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
بُعد التخطيط	3.47	0.74	2	عالية
بُعد التنظيم	3.65	0.74	1	عالية
بُعد الرقابة	3.33	1.10	3	متوسطة
الإدارة بالمسؤولية	3.47	0.74		درجة متوسطة

من الجدول السابق يتضح أن مستوى إدراك أفراد الدراسة للإدارة بالمسؤولية بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.74) وهذا يؤكد اتفاق جميع أفراد الدراسة على أهمية الإدارة بالمسؤولية، ولقد أكدت ذلك دراسة العيدروس (2020) التي خلصت بأن تطبيق الإدارة بالمسؤولية يبدأ من القيادات في المستويات العليا في المؤسسة التعليمية، فالنزاهة للنزاهة للمسؤولية، وتقع المسؤولية على عاتق كل فرد من الموظفين (قيادات ومروسين) في المؤسسة التعليمية. كما يمكن للإدارة بالمسؤولية تحقيق مستوى أداء مرتفع والوقوف عليه، وتعمل على تحسين وتطوير وتحديد أداء أعمال منسوبي المؤسسة التعليمية.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
16	هناك خطة إدارية مرنة تسمح بمشاركة جميع الموظفين في الإدارة في تطوير الأداء المؤسسي	2,83	1.44	متوسطة
17	هناك تثقيف للموظفين بالاتجاهات والقضايا الإدارية المعاصرة التي قد تؤثر على أداء الجامعة	3.60	1.33	عالية
18	يوجد إستراتيجيات إبداعية في تطوير الجامعة	3.60	1.04	عالية
19	هناك خطط إدارية تنفيذية تترجم الخطة الإستراتيجية /تحدد الأدوار لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية	3.70	1.21	عالية
20	استثمار نتائج التقويمات السابقة بالجامعة في التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية	3.60	1.33	عالية
	المتوسط الحسابي للبعد	3.47	0.74	عالية

أوضح من جدول (11) أن أفراد الدراسة يدركون أن مستوى التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3,47) بانحراف معياري (0.74)، وتوضح هذه النتيجة أن الموظفين بجامعة أم القرى لديهم تحمل للمسؤولية بدرجة عالية، حيث إن الموظفين بالجامعة لديهم استيعاب (للأساليب والمبادرات والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الإدارة بالمسؤولية، وأيضاً يدركون النشاطات اللازمة (المسؤوليات) لتحقيق الأهداف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات التي تتطلب تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات بمستوى عال، وبشكل فعال.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعـد التنظيم الإداري في مراكز المسؤولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
21	هناك ترسيخ لنشر وعي جميع الموظفين بالتنظيم الإداري لتحديد مراكز المسؤولية لجميع القيادات الجامعية.	3.47	1.53	عالية جدا
22	يتبنى المسؤولون مجموعة من المعايير المتصلة بالتنظيم الإداري للحكم على فاعلية أداء الجامعة	4.23	0.77.	عالية
23	كل الأفراد الموظفين في التنظيم الإداري يعرفون أعبائهم الوظيفية بصورة واضحة	3.23	1.17	متوسطة
24	يناقش المسؤولون مع الموظفين تصوراتهم حول الأعباء والمسؤوليات المحددة لهم لتحديثها بمعرفتهم	3.50	0.94	عالية
25	تحرص إدارة الجامعة على أن يضع كل موظف خطة عمل تفصيلية حسب نماذج معتمدة تتضمن الأعمال والمراجعات	3.90	0.88	عالية
	المتوسط الحسابي للبعد	3.65	0.74	عالية

يبين جدول (12) أن مستوى أدراك افراد الدراسة للتنظيم الإداري كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري (0.74) وهذه النتيجة توضح المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الجامعة التي تتمحور حول أعمال الجامعة وفروعها وموظفيها ومسؤوليها، ومن أبرز الواجبات والمسؤوليات التي يتسنى لمسؤولين تنفيذها والقيام بها:

تحمل المسؤولية الكاملة في التصرف بالأعمال والمهام والسعي لتحقيق مصالحها بأعلى درجة، ويفرض عليها "واجب العناية/ الاهتمام" في حال التقصير، وهو عبارة عن التزام يخضع له كل مسؤول ليكون مجبراً على الالتزام بمستوى إنجاز الأعمال الموكلة عليه. فالتنظيم الإداري بمراكز المسؤولية يعني مسؤولية توزيع الأعمال، وتحديد المسؤوليات لكل إنسان مسؤول عن كل جزء من عمله وعن نتائج هذا العمل.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (الرقابة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
26	تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات الأداء الفعلي لتقديم الدعم والمتابعة والتقييم وتحسين بيئة العمل	3.47	1.20	عالية
27	تتبنى الجامعة أدوات قياس متنوعة في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسؤولية	3.57	1.30	عالية
28	هناك اهتمام بجميع العناصر والمكونات ذات العلاقة بالأداء الفعلي بالجامعة	3.17	1.44	متوسطة
29	يحدد المسؤولون مواعيد المراجعات ومتابعة سير العمل، ونمط المساعدات المقدمة إلى الموظف حسب خطة العمل	3.28	1.44	متوسطة
30	يحرص المسؤولون على الوقوف على سير العمل ومتابعة مراحلها والإطلاع على التقدم الذي يحرزه الموظف في إنجاز الأعمال	3.16	1.37	متوسطة
	المتوسط الحسابي للبعد	3.33	1.10	متوسطة

يبين جدول (13) أن مستوى إدراك أفراد الدراسة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (الرقابة) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (1.10). وهذه النتيجة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب مما يتطلب من الجامعة اهتمام أكثر ب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وذلك لأهمية هذه العملية، كما أشار الشمري (2022) فهذه العملية لا يقتصر عملها متابعة عمليات التنفيذ فقط للبحث عن الأخطاء والانحرافات، بل هي طريقة لتأسيس منظمة وتنظيمها والتي من خلالها تتحكم في مستوى أداء موظفيها وتحسنه مما يسهم بشكل فعال في زيادة الكفاءة أنها عملية مستمرة من بداية التخطيط إلى المراحل النهائية للتنفيذ. ولتحقيق أهدافها فهذه العملية تحتاج إلى نظام مرن وواضح ودقيق متوافق مع جميع الوظائف باتباع أساليب وأدوات متقدمة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية. وقد تفرغت من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات والإدارة بالمسؤولية.

جدول (14) يبين ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية

تطوير الكفاءات	تقييم الكفاءات	توظيف الكفاءات	إدارة الكفاءات	الإدارة المسؤولية Y
			X	
0.697**	0.578**	0.632**	0.707**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	Sig.(2- tailed)
				N=90

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يبين جدول (14) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات عينة البحث في كل من بُعد توظيف الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية وكان مقدارها (0.632) قيمة موجبة وذات علاقة طردية متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات عينة البحث في كل من بُعد تقييم الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية، وكان مقدارها على الترتيب (0.578) قيمة موجبة وذات علاقة طردية.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات عينة البحث في كل من بُعد تطوير الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية، وكان مقدارها (0.697) قيمة موجبة وذات علاقة طردية متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات عينة البحث في كل من أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة ومحور الإدارة

بالمسؤولية، وكان مقدارها (0.707) قيمة موجبة وذات علاقة طردية. وهذا يعني قبول الفرضية الأولى وتفرعاتها.

وتتوافق هذه الدراسة مع ما خلصت اليه دراسة Santosam & Zulaikha (2021) إلى ضرورة زيادة الكفاءة الإدارية لتحديد المشاكل والاحتياجات المؤسسية، ولبناء مناخ التعلم الجيد. ويجب أيضاً مراعاة الكفاءات لمواكبة تطور التكنولوجيا والعلوم. ولقد تم تصميم برنامج لتنمية مهارات إدارة الكفاءات؛ نظراً لأنه ليس هناك متابعة لنتائج الإشراف على البرنامج وبالإضافة أن نماذج تقييم البرامج ليست منتظمة، وهذا يبين أن المؤسسات تحتاج إدارة الكفاءات لتتمكن من تحقيق المتابعة والالتزام بالمسؤوليات لتحسين أداء الموارد البشرية. ولقد أثبت ذلك دراسة قادري، محمد (2020) أن إدارة الكفاءات دوراً ذا دلالة إحصائية في تطوير الموارد البشرية.

● الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية، وقد تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد توظيف الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.
- 2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد تقييم الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.
- 3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد تطوير الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.

جدول (15) تحليل التباين لنموذج الانحدار لأبعاد إدارة الكفاءات على المتغير الإداري بالمسؤولية

المتغير التابع	قيمة P مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	R ² معامل التحديد	الثوابت		المتغير المستقل واباعده
				A	B	
الإدارة بالمسؤولية Y	.000	27.9	.50	1.2	.70	إدارة الكفاءات
	.000	18.6	.40	.65	.63	توظيف الكفاءات
	.000	12.8	.30	.58	.57	تقييم الكفاءات
	.000	26.5	26.5	.67	.69	تطوير الكفاءات
N= 90		قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 0.05				

أشار الجدول (15) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية؛ لأن قيمة P أصغر من (0.05).

كما اشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.50) والذي يعني أن ما مقدار (0.50) من التباين الحاصل في الإدارة بالمسؤولية هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الثانية، وأيضاً قبول الفرضيات الفرعية لها. بوجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات بأبعادها على الإدارة بالمسؤولية لدى الموظفين في جامعة أم القرى فرع العبادية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت كل من دراسة فايزة (2021) وجود أثر ذي دلالة معنوي لإدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي، ودراسة بن حويط (2020)، وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات هدفها إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الموظفين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا تمثيل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

الخلاصة والاستنتاجات

بناءً على ما سبق نستنتج ما يلي:

- أن واقع إدارة الكفاءات من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، والتي تقود إلى مضامين منها:
- أن نجاحات وإخفاقات المنظمة تكون دائماً في أيدي موظفيها ولقد أشار لذلك Asghari et al (2018) على جميع المديرين والموظفين بغض النظر عن مكان عملهم أو ما يقومون به من مهام، يستلزم منهم توفر كفاءات وقدرات خاصة لديهم تمكنهم من أداء المهام. وفحص الأفراد والمعلومات والمهارات والسلوكيات لدى الموظفين وتقييمهم.
- أن مستوى إدراك أفراد الدراسة للإدارة بالمسؤولية جاءت بدرجة عالية، مما يقود إلى المضامين التالية: إن هذا الإدراك يعتبر إيجابي ومستحسن من قبل الموظفين استشعارهم أن لديهم مسؤوليات وأن أداءهم أمانة في عنقهم، ومسؤولية أمام الله وأمام الآخرين، فبحكم أدائهم كمسؤولين (موظفين) في الجامعة، عليهم إنجاز عملهم بإتقان وبدقة.

- توجد علاقة موجبة طردية وذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات عينة البحث في كل من أبعاد إدارة.
- الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية.
- كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية، ومن هذه النتائج نستخلص المضامين التالية:

إدراك الموظفين لمسؤولياتهم في وظائفهم في مراكز المسؤولية أمانة سيحاسبون عليها لما لها من تأثير ليس فقط على منسوبي الجامعة بل على المجتمع؛ ومن مسؤولياتهم التحقق من التزام رؤوسهم بأداء مسؤولياتهم كاملة وعلى أحسن وجه عن طريق تنفيذ المسائلة والمحاسبة ضمن مسؤولية متابعة الأداء، وهذا يعني التأكيد على متابعة الموظفين بهدف التحقق من الإنجاز؛ لأن في ذلك مصلحة العمل والكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها. ولذا فيتعين إجراء مسؤولية تقويم الاداء التي تتمثل هذه المسؤولية باستخدام سلطتها باتباع وسائل تقويم مختلفة لعمل التقويم الشامل الموضوعي لتعديل أدائه وتطويره من باب مسؤولياته.

ولقد أشار إلى ذلك Carroll et all (2022). بأن المسؤولية الشاملة في المنظمة: مسؤول تجاه الموظفين، ومسؤول تجاه العملاء، ومسؤول أمام أصحاب المصلحة بشكل عام، ومسؤول أمام المجتمع.

وهذا يبين أن هناك مجالات متعددة للإدارة بالمسؤولية، كما يرى كل من Land et all (بدون)، أن "المسؤولية" يمكن فهمها بطرق متعددة. كمزيج من "المساءلة" (للعوامل الخارجية) و "مسؤوليات الأدوار"، وجانب فكرة المسؤولية باعتبارها "سمة شخصية" لذا نطلق على شخص ما اسم "الشخص المسؤول". وإثارة التساؤل حول كيفية توظيف الأشخاص "المسؤولين" والاحتفاظ بهم وتطويرهم في منظمة ما.

مما يؤكد أنه من غير أشخاص مستعدين لتحمل المسؤولية لن تعمل الجامعة بفعالية، وهذا يستوجب تحمل المسؤولية لتعاون والتطوير الجماعي لقدرات الموظفين. وللوصول إلى تطبيق الإدارة بالمسؤولية يقتضي توفر إدارة كفاءات تساعد الموظفين على تطوير المهارات والمعرفة والسلوكيات التي يتطلبها إنجاز الأعمال. وهذا يدل على علاقة تأثير إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.

لذا لابد من وجود إرشادات محددة تحدد المهارات والمعرفة والسلوكيات لكل دور في مكان واحد. وسوف يوفر فهماً ملموساً لجميع قدرات الموظفين ومهاراتهم، مما يتيح لك تحديد احتياجات التعلم والتطوير بشكل أكثر دقة. ويتيح للموظفين الحصول على ملكية المهارات والسلوكيات المطلوبة منهم.

ويفسر ذلك Team (2019) أن إدارة الكفاءات تعمل على: تحسين القوى العاملة: من خلال التأكد من أن الموظفين لديهم الكفاءات الأساسية التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد. وتتولى تطوير الموظفين لإعدادهم للمستقبل بتزويدهم بالتدريب وخطط التطوير والدعم والخبرات التي من شأنها تعزيز كفاءاتهم. لتتحقق من أن لديهم الإمكانيات الكاملة لإنجاز المسؤوليات.

كما اثبت أثر هذه العلاقة بين إدارة الكفاءات والإدارة بالمسؤولية دراسة Andreev (2021) التي خلصت أن وجود كفاءات محددة بوضوح يسمح للموظفين بمعرفة ما هو متوقع منهم بالضبط وكيف ينبغي عليهم إنجاز مهامهم. ومعرفة مسؤولياتهم وكيفية مسائلتهم عن مسؤولياتهم

ويرى Chloe (2022) أن تحمل مسؤولية اختيار الموظفين أو فحصهم، تأهيل أعضاء الفريق وإدراجهم، التواصل الجماعي والتنسيق، دعم النمو ورصده، حفظ وتمازج النجاح لأعمالهم؛ لا يتم إلا بوجود أشخاص لهم إطار الكفايات الذي يصف الكفاءات المختلفة التي تؤدي إلى التميز في الأداء داخل المنظمة، وهو يتضمن عددا من الكفاءات التي يتم تطبيقها على أدوار مهنية محددة داخل المنظمة تحدد كل كفاءة بمجموعة محددة من المؤشرات المعرفية والمهارية والسلوكية الضرورية.

التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على عقد دورات تكوينية أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظفين عامة - والمديرين خاصة - بأسلوب الإدارة بالكفاءات ودورهم الشخصي، بالإضافة إلى دور الإدارة في إنجاحه والذي ينعكس على تحقيق التميز في الأداء.
- العمل على تطبيق أبعاد الإدارة بالمسؤولية وذلك بوضع خطط إدارية تنفيذية تترجم الخطة الإستراتيجية وتحدد الأدوار لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية تتأكد القيادات من أن كل الأفراد الموظفين في التنظيم الإداري يعرفون أعباءهم الوظيفية بصورة واضحة، مع ربط جميع العناصر والمكونات ذات العلاقة بالأداء الفعلي وتحدد مواعيد المراجعات ومتابعة سير العمل، ونمط المساعدات المقدمة إلى العامل حسب خطة العمل. كما يتم

الوقوف على سير العمل ومتابعة مراحله والاطلاع على التقدم الذي يحرزه الموظفون لإنجاز الأعمال. ومن ثم يتم مراقبة الانحرافات والسعي لمعرفة أسبابها ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها.

المراجع

- إسماعيل، ممدوح. (2006). مساءلة الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق رؤية إسلامية. مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج 24، العدد (1).
- بن حويط، محمد. (2020). أثر إدارة الكفاءات على تحسين أداء الموظفين دراسة حالة بريد الجزائر فرع غرداية. رسالة دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بن سالم، امال، وبوقرة، رابح. (2017). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الابداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بو عريريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مج10، العدد18
- بورزقة، صفاء (2018). واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر: دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (1). <https://democraticac.de/wp-content/uploads>
- حمداش، نسيم وأعراب، غانية. (2019) دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة أكمي محند أولحاج- البويرة، الجزائر.
- الحمداني، محمد، هزوشي، طارق، سبع، عائشه. (2022). إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الابداعي دراسة ميداني بالمديرية الهلمية لاتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مج18، ع29.
- خنوج، فايزه (2021). دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- رباب. زارع، توفيق. بورحلي أحمد (2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 5، ع 2.
- زويلف، مهدي. (2001). إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن.

شلهوم، اسعد. (2022). أثر تطبيق المساءلة الإدارية في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة. معهد العالي لإدارة الأعمال.

<http://ereseach.hiba.edu.sy/ar/thesis/881>

الشمراي أحمد (2022). " أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها. المجلة العربية للنشر العلمي الإصدار الخامس، ع (50).

<https://www.ajsp.net/research/>

الشمراي نوره (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد.

الشوابكة، رولا. (2022). درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (1) ع (7).

صدوق، فتحية. (2023). دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات _دراسة حالة ديوات الترقية والتيسير العقاري بالجلفة _ مجلة دفاتر اقتصادية. مج 14، ع 1

الصليح جابر. (2023). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران - تصور مقترح، المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم، مج (11)، ع (1)

العبيدي عمارة (2019). واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعميم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمو لخضر بالوادي. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

العيدروس، أغادير. (2014). الإدارة بالمسؤولية كمفتاح فكر إداري متميز (نظرية إسلامية). ورقة عمل ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس تحت عنوان القيادة الادارية الشاملة العقل والجسد والروح. تحت شعار مفاتيح الإدارة الفكرية. من 11-13 مارس، جدة.

العيدروس، اغادير. (2020). الإدارة بالمسؤولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المجلة التربوية العدد (69)

قادري، محمد. (2020). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، جامعة 8 ماي

القرني، محمد وعطية، محمد (2018). تطبيق بسيط لمدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 37، ع. 180، ج. 1

- معهد الإدارة العامة. (2024). الرقابة الإدارية. <https://www.bipa.gov.bh/administrativeoversight>
- منصوري، كمال وصولح، سماح (2010). تيسير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع (7).
- النمر، مسعود وآخرون (1994). الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- Andreev, Ivan. (2021). Competency Management. <https://www.valamis.com/hub/competency-management>
- Aguinis, Herman(n.d) Organizational Responsibility. Studying for a doctoral degree in management from the University of Colorado Denver. <https://www.hermanaguinis.com/pdf/OR5.pdf>
- Asghari, Salehi, M, Azari, K. (2018) Modeling Competency Management for Organizational Agility at Islamic Azad University. Iranian journal of educational Sociology.VOL (1). N (9)
- Bailey, Gail. (2024). What is Competency Management? Best Practices to Drive Performance (In 2024). <https://www.aihr.com/blog/competency-management>.
- Bessaid, Oussama Nabil & Benyahia, Chahrazed .(2023). The role of competency management in improving enterprise innovation - The case of some productive enterprises in the state of Tlemcen, Algeria. Journal of Advanced Economic Research, El Oued University, El Oued, Algeria, Vol 8, NO 1
- Blaga,AL,(2014) .Individual responsibility at the work place means performance for the organization. Performance Magazine. <https://www.performancemagazine.org/individual-responsibility-at-the-work-place-means-performance-for-the-organization>
- Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). What 'are' responsible management? A conceptual potluck. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Eds.), The Research Handbook of Responsible

- Management. Cheltenham: Edward Elgar.
https://www.researchgate.net/publication/335737087_What_at_'are'_Responsible_Management_A_conceptual
- Chloe, L.(2022). Why is responsible management important.
 UNSW x Sydney Writers' Festival
<https://www.unsw.edu.au/news>
- Freifeld, Lorri. (2016). Competency Management: Challenges and Benefits. <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits>
- Faster Capital. (2024). Management Responsibility: Analyzing its Influence on Qualified Opinions.
<https://fastercapital.com/content/Management-Responsibility--Analyzing-its-Influence-on-Qualified-Opinions.html>
- Gherardi, S & Laasch, O. (2021). Responsible Management-as-Practice: Mobilizing a Posthumanist Approach. Journal of Business Ethics .VOL,18N(1).
- Land, C, Ruskin, A, King, D. (2019). Can Management ever be responsible? Alternative organizing and the three irresponsibilities of Management. Edward Elgar Publishing. oai:irep.ntu.ac.uk:36685.View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk. Nottingham Trent Institutional Repository (IRep)
- Magalhães , L, Ávila Paza, C, Odeliu, C. (2021). Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences. Journal Organizações & Sociedade, 28(97)>
- Nunes, F, Martins, L, Duarte, H. (2007). MANAGEMENT IN EU PUBLIC ADMINISTRATIONS. Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency – EUPAN - Human Resources .Working Group COMPETENCY
 _Competency_Management_in_EU_Public_Administrations.pdf.

- Potgieter, I. Basson ,J, Coetzee, M. (2011)Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview South African Journal of Labour Relations: Vol 35 No1
- Santosam, Heru& Zulaikha, Siti. (2021). Managerial Competency Model for the Management of Equality Educational Institutions in the Global Era Al-Ishlah: Journal Pendidikan.
- ISSN: 2087-9490 (Printed); 2597-940X (Online)
<http://www.journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah>
- Waddock, Sandra A & Bodwell, Charles (2004). Managing responsibility: What can be learned from the quality movement. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 47, NO. 1