

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

إعداد

د. أريج بنت محمد التويجري

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز)

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملائمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعة، والبالغ عددهم (٧٩) قائدًا وقائدة، واعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك دورًا لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، وجاء بُعد المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠) ، يليها في المرتبة الثانية بُعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد المهارات الفكرية (الإدارية) بمتوسط حسابي (٣,٤٣) ، وجاءت أبرز متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين إجراء استطلاع لرضى منسوبي الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الموظفين) حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، وتفعيل سياسة الباب المفتوح.

وسماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: توفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية، ووضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تُبنى وفق الاحتياجات التدريبية، ونشر ثقافة استثمار رأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، المهارات القيادية، القادة الإداريين.

**Dr.Areej Mohammed altwijri**

**Associate Professor of Management and Educational Planning,  
Prince Sattam bin Abdulaziz University**

Abstract:

The study aimed to identify the role of human resources management in developing leadership skills for administrative leaders, and to reveal its requirements at Prince Sattam bin Abdulaziz University. The study sample consisted of all the administrative leaders at the university. They were (79) male and female leaders. The researcher adopted the questionnaire as a tool to collect data about the study problem. The study results revealed that there is a role for human resources management in developing the leadership skills of administrative leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University with an average of (3.47). The Technical skills ranked first with an arithmetic average of (3.50), followed by humanity skills in second with an arithmetic average of (3.49), in the last place came the intellectual (administrative) skills with an arithmetic average of (3.43). The most prominent requirements for activating the role of administrative human resources in developing the leadership skills among administrative leaders were to conduct a survey of the university employees (faculty members - employees) satisfaction on the efficiency of leadership skills of administrative leaders. Activating the open door policy and hearing the voice of the leaders administrators and their proposals for development. The study found some recommendations which are providing financial support to the university's human resources department to develop training programs, and setting an annual training plan to prepare candidates for leadership work, which is adopted according to training needs, and spreading a culture of human capital investment.

**Keywords:** human resources, leadership skills, administrative leaders

د.أريج بنت محمد التويجري

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

إعداد

د.أريج بنت محمد التويجري

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز)

### مقدمة

تشكل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمة، فمن خلالها يتم تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنها تزيد من كفاءة أداء العاملين وإدارتها ومدى فاعليتها في أداء أعمالها وقدرتها على التميز والتنافس.

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في بناء التنظيم الأقوى والأمثل لموارد الجامعة، وذلك لتحقيق غاياتها المنشودة، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا منسوبيها (العجمي، ٢٠٢٠، ٢١٥) حيث تعد أصل من أصول الجامعة الخمسة (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية، الموارد التسويقية)، فبالرغم من أهمية هذه الأصول إلا أنها لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود قوى إنسانية قادرة على العمل وراغبة فيه. كما أن إدارة الموارد البشرية تعد مدخلاً مهماً للميزة التنافسية التي تميز الجامعة دون غيرها، (Cansoy,2017, 65).

وقد تغيرت النظرة فأصبحت إدارة الموارد البشرية هي التي تحقق هذه الميزة من خلال القوى البشرية العاملة التي لا بد أن تتوفر فيها عدة معايير منها: التحسن المستمر بامتلاك برامج التمكين، والتزود بالقدر الكافي بالمعلومات والمهارات القيادية والقدرات، والعمل ضمن فريق العمل، وغيرها (كامل وباشري ورستم، ٢٠١٨، ٥-٦).

كما حظي موضوع المهارات القيادية، وكيفية تطويرها لدى القيادات الإدارية في الجامعات باهتمام متزايد، ويرجع ذلك إلى الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة (Ogurlu, & Sevim, 2017).

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

ويسهم الاهتمام بالمهارات القيادية في ارتقاء الأعمال الإدارية من خلال الإدارة الناجحة للقياديين، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وعليه، فإن القائد يعد المحرك الأساسي في تيسير الأعمال الإدارية، بما يتمتع به من مهارات قيادية، وكفاءات عالية، تمكنه من ممارسة أدواره ونشاطاته بكفاءة وفاعلية (أبو حاطوم، ٢٠٢٢، ١). ولقد أشارت نتائج عدة دراسات إلى وجود علاقة قوية ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعات، ومن هذه الدراسات دراسة كل من (أبو حاطوم، ٢٠٢٢؛ والحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠؛ وعويضة، ٢٠٢١). كما أشارت دراسة (Milone, 2021) إلى أن القيادات تحتاج إلى مهارات وسلوكيات وسمات محددة متعلقة بالقيادة عند ممارستهم للعمل، ومن أبرز هذه المهارات القيادية المشاركة الجماعية، والاتصال، والتواصل، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي. وفي ضوء ما سبق، يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات قيادية عالية الكفاءة والفاعلية وذات تأثير كبير في القيادات الإدارية بالجامعة بهدف دفع عجلة الجامعة لتحقيق أهدافها التي تسمو إليها، والتي ينتظرها المجتمع للوصول إلى الهدف الأسمى، وهو الارتقاء بالعمل الجامعي ليحقق أفضل درجات التميز والجودة والكفاءة العالية.

### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لتنمية المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية بالجامعة في ظل التطور المعرفي والثورة المعلوماتية الهائلة، مما استدعى ضرورة امتلاك القادة الإداريين للمهارات القيادية، التي تسهم في الارتقاء بالعمل الإداري في الجامعة، حيث بدونها لا يتمكن القادة الإداريون من تطوير عملهم، ولقد أصبح من يمتلك المهارات القيادية المميزة يكون الأقدر على سرعة التأقلم مع الظروف والتطورات المعرفية، ويكون قادراً على التأثير في إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العمل الجامعي.

وأكدت الدراسات على أهمية تنمية المهارات القيادية ومنها دراسة (Sairam, et al., 2017) ودراسة (Muammar, 2021) ودراسة (Karagianni, & Jude Montgomery, 2018) حيث أظهرت كل منهما أن اكتساب المهارات القيادية يزيد من كفاءة العاملين، ويعزز من الأداء، ويقلل الجهد المبذول. كما أشارت نتائج دراسة (Philip, & Gavrilova Aguilar, 2022) أن القادة الإداريين في المستقبل بحاجة ماسة إلى اكتساب مهارات القيادة؛ لأهميتها في عصر التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص التدريب لفحص وتطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلي.

ومن ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تعد وسيلة ممتازة، وفاعلة لتحسين المهارات القيادية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (العتي، والختلان، ٢٠١٨) و(آل حجراف، ٢٠١٩)، ودراسة (الختلان، ٢٠١٩) التي أكدت أهمية الدعم المالي الكامل لإدارة الموارد البشرية بالجامعة؛ للعمل على تطوير وتدريب منسوبيها بما يخدم أهداف الجامعة، وكذلك دراسة (أبو حجازي، والمطيري؛ ومحمود، والألفي، ٢٠١٨) التي رأت ضرورة وضع برامج للتطوير المستمر لأداء القادة الإداريين؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

#### أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز؟
٢. ما متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تعرف الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر.

١. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين جامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز.

٢. الكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز.

### أهمية لدراسة:

#### الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

١. إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية بالجامعة.

٢. تسلط الضوء على أهم المهارات القيادية التي ينبغي على القادة الإداريين امتلاكها.

٣. تعد الدراسة إضافة نوعية بما تقدمه من إطار نظري حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المهارات القيادية لدى الإداريين في الجامعة، وهي بهذا تثري الموضوع والمكتبات.

#### الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية في الجوانب الآتية:

١. قد تفيد القادة الإداريين بجامعة الأمير سظام حول كيفية تحسين أدائهم في العمل الجامعي في مجال القيادات الفاعلة.

٢. قد تساعد الدراسة المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية في التعرف على درجة الممارسة العملية للأدوار التي تقوم بها الإدارة بهدف رفع مستوى أداء القوى البشرية العاملة في الجامعة.

٣. من المأمول أن تفيد الدراسة المخططين الذين يهتمون بتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام خاصة والجامعات السعودية عامة.

١. حدود الدراسة:

٢. تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢م.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والفكرية (الإدارية) لدى القيادات الإدارية، والتعرف على متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين.

الحدود البشرية: جميع القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

٣. مصطلحات الدراسة:

٤. تتحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

**مفهوم إدارة الموارد البشرية: Human Resources management concept**  
لغة:

الموارد: الطرق إلى الماء، واحدها موردة. (ابن منظور، ١٩٩٤، ٣١٣)

البشرية: البشر الإنسان الواحد، والجمع والمذكر والمؤنث في ذلك سواء. (ابن منظور، ١٩٩٤، ٦٠)

اصطلاحاً: عرّف كامل وآخرون (٢٠١٨، ٩) إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار، وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

وتعرّف الباحثة إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها نظام فرعي من نظام كلي للجامعة تهتم بالقرارات والإجراءات، تستخدم لتحقيق كفاءة العنصر البشري، وهي مبنية على قدرة القوى البشرية على القيام بأدوارها الريادية في الجامعة، مما يساهم في الوصول لتحقيق أهداف الجامعة.

### مفهوم المهارات القيادية: Leadership skills concept

لغة: المهارات: يقال مهرت بهذا الأمر، أمهر به مهارة، أي صرت به حاذقاً. (ابن منظور، ١٩٩٤، ١٨٥)

القيادة: أعطاه مقادته: انقاد له، والانقياد الخضوع. تقول: قدتة فانقاد، واستقاد لي إذا أعطاك مقادته. (ابن منظور، ١٩٩٤، ٣٧٠)

اصطلاحاً: عرّف الحدراوي، ومحمد (٢٠٢٠، ٢١٠) المهارات القيادية بأنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام".

وتعرّف الباحثة المهارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والخبرات التي يحتاج إليها القادة الإداريون في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بهدف الارتقاء بأنفسهم، مما يساعد على تطوير العمل القيادي والإداري لديهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويجعلهم ميزة تنافسية للجامعة.

### الإطار النظري:

تناولت الباحثة الإطار النظري في ثلاثة محاور، وهي: إدارة الموارد البشرية، والمهارات القيادية، ودور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القادة الإداريين بالجامعة على النحو التالي:



تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة التي تعتمد عليها الجامعة؛ لأهميتها وما تقدمه من أدوار جليلة، وذلك في تعاملها مع القيادات الإدارية، حيث تقوم بتنمية مهاراتهم القيادية، وتعزيز عملهم المؤسسي، مما يحقق أهداف الجامعة، ويعمل على تحسين مخرجاتها الإدارية (Tumwesigye, et al, 2020)، وقد نالت إدارة الموارد البشرية نصيباً من الاهتمام في الجامعات، حيث أصبحت فاعليتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة الإدارية التنظيمية لها التي يمكن أن تستثمر الموارد البشرية من قوى عاملة منتجة، توظفها في مجال تحقيق الأهداف التي ترسمها الجامعات (الروقي، والشريف، ٢٠١٩، ١٥٢).

١- بدأ الاهتمام بفكرة إدارة الموارد البشرية في بداية السبعينيات من القرن العشرين، عندما أنشأ اليابانيون وحدة متخصصة بإدارة الموارد البشرية، وذلك لاقتناعهم بأهمية القوى العاملة التي تؤثر بشكل فاعل في تحقيق أهداف مؤسساتهم التي يعملون فيها، كما تتوقف على مهاراتهم وقدراتهم بنجاح هذه المؤسسات (آل حجراف، ٢٠١٩، ٣١٣).

وتزايد انتشار هذا المصطلح في الثمانينيات في الولايات المتحدة، على خلفية الضغوط المتزايدة على الشركات بسبب العولمة، والتطورات التكنولوجية، حيث بدأ أكاديميون بعدد من التخصصات في النظر في الأشخاص، وكيفية توظيفهم، وإدارتهم في المنظمات من منظور جديد. وقد تطور وتقارب هذا التفكير إلى أن أصبح يعرف باسم إدارة الموارد البشرية. بالاعتماد على الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية وسلوك المنظمة (O'Riordan, 2022, 4).

## ٢- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت سليم (٢٠٢٠، ٢٠٧) إدارة الموارد البشرية بأنها: "أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار أن هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

المنظمة، حيث سيكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وطموح أهداف الأفراد العاملين، والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانتته".  
وعرف العجمي (٢٠٢٠، ٢١١) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض، والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد، وتحديد النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب".

ومن خلال هذه المفاهيم يتضح للباحثة ما يلي:

١. إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعي من نظام كلي، هو الجامعة.
٢. تقوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من العمليات الإدارية التي تستند إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.
٣. تمارس إدارة الموارد البشرية عدة أدوار مثل التعيين، وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وتوفير المؤهلات والخبرات المطلوبة.
٤. تهدف إدارة الموارد البشرية تحقيق الأهداف المجتمعية والتنظيمية والوظيفية والفردية.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تتلخص أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعة في النقاط الآتية (العجمي، ٢٠٢٠، ٢١٦):
١. الاهتمام بالموارد البشرية الأساسية في الجامعة، وهم العاملون والإداريون وغيرهم من العناصر البشرية الذين تتوفر لديهم الكفاءة العالية والقدرة على الإبداع، والمشاركة بفاعلة.
  ٢. القيام بتحسين مهارات العناصر البشرية وتطويرها من خلال التدريب المستمر.
  ٣. إعداد الخطط التي تلزم لتطوير العمل الإداري الذي يقوم به القادة الإداريون.

٤. لا توجد جامعة ذات معنى وقيمة دون وجود إدارة موارد بشرية أكثر نشاطاً

(Khalil, & Ch ,2017)

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

أشار كامل، وآخرون (٢٠١٨، ٧) إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. أهداف مجتمعية: ويقصد بها أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية.

٢. أهداف تنظيمية: ويقصد بها أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق الفاعلية التنظيمية.

٣. أهداف وظيفية: ويقصد بها أن يكون دور إدارة الموارد التنظيمية مشجعاً على تمكين الوحدات التنظيمية الأخرى من القيام بأنشطتها على أكمل وجه من خلال توفير القوى البشرية القادرة على العمل المنتج.

٤. أهداف شخصية فردية: ويقصد بها أن تساعد إدارة الموارد البشرية منسوبي الجامعة من القياديين الإداريين والعاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية.

وترى الباحثة أنه يمكن الاستفادة من أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها على القادة الإداريين الذي يتولون قيادات عليا في الجامعة، حيث تراعي إدارة الموارد البشرية الأهداف المجتمعية من خلال توفير الأمان والسلامة للقياديين العاملين في الجامعة، وكذلك تراعي الأهداف التنظيمية من خلال وضع الخطط التي تعمل على تطوير أداء القادة الإداريين، وتحرص على انتقاء أفضل القوى البشرية وتعيينهم في المراكز الإدارية العليا، وكذلك تراعي الأهداف الوظيفية بأن تعمل على تدريبهم تدريباً قيادياً يمكنهم من اكتساب المهارات القيادية التي تحتاجها طبيعة عملهم، وكذلك تراعي الأهداف الشخصية بأن تشجعهم على العمل الإداري المنتج الذي يساعدهم على الترقيات، وتحسين أجورهم بما يتفق وإنجازاتهم العملية.

### أدوار إدارة الموارد البشرية:

أوضحت سليم (٢٠٢٠، ٢١٩) أن أدوار إدارة الموارد البشرية في الجامعة تكون على ثلاثة أقسام، وهي:

١. أدوار استشارية: وتتمثل في تقديم المشورة لجميع الإداريين في الجامعة سواء من الناحية الفنية، أو القانونية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات، وتطوير الأنظمة المتعلقة بالجامعة من تحسين الأجور، والحوافز، والخدمات، وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً بالإدارات الأخرى في الجامعة، وأكثر اطلاعاً على مشكلاتها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لقضاياها المختلفة.

٢. أدوار تخصصية: وهي الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي: تخطيط الموارد البشرية، ويتمثل في التعرف إلى حاجة الجامعة إلى الموارد البشرية، والقيام بمسح المهارات القيادية لدى الإداريين بالجامعة، ثم تحديد الأساليب والطرق التي يتم من خلالها تغطية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً من خلال التنبؤ بالموارد البشرية وتحديد المصادر التي يمكن من خلالها توفير هذه الموارد.

٣. أدوار إدارية: وتتمثل في الأدوار التي من خلالها تعمل إدارة الموارد البشرية في الجامعة على إنجاز حاجات الإدارات الأخرى بكافة احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الإعداد والتخصصات.

وترى الباحثة أنه يمكن إضافة الأدوار التالية لأدوار إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وهي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** وتتمثل باستراتيجية استخدام وتطوير الموارد البشرية من أجل كسب رضا المستفيد، وتحقيق أهداف الجامعة.

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** وتتمثل في جمع المعلومات حول الوظائف في الجامعة بغرض وصف الوظيفة، ومتطلباتها وخصائصها وطبيعتها.

- **التوظيف:** ويتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## المحور الثاني: المهارات القيادية

وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

### مفهوم المهارات القيادية:

عرّف (المحياوي: ٢٠٢٢، ٥) المهارات القيادية بأنها: "سلوكيات أداءية شاملة لمجالات العمل الجامعي يمارسها القائد الإداري، بحيث يكون من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية".

وعرّف (إدريس والخليفة وطه: ٢٠٢٠) المهارات القيادية بأنها: مجموعة السلوكيات والمهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمارسها القائد الإداري من خلال إدارته لفريق العمل والتعامل معهم.

وعرف (المعمر، والرئيس: ٢٠٢٠، ١٩) المهارات القيادية بأنها: "الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؛ ليكون ناجحاً في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

وعرّف (صيتي، والعمور: ٢٠١٩، ٢٦٧) المهارات القيادية بأنها: "قدرات وإمكانيات للتأثير في الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف. وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة".

ومما سبق تستخلص الباحثة أن المهارات القيادية تحتوي في تعريفها أربعة عناصر أساسية، هي: القائد الإداري، والمهارات والسمات القيادية، والهدف الذي يسعى لتحقيقه، والتأثير في فريق العمل.

### أنواع المهارات القيادية:

تتنوع المهارات التي يمتلكها القائد الإداري في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعة، وهي: "مهارة العمل مع الفريق، والتفكير الإبداعي، والقدرة على إدارة الوقت، والتواصل الفعال" (المخامرة، ٢٠٢٠، ٨٨).

وذكر (عويضة: ٢٠٢١، ١٩-٢٠) أنواعاً أخرى للمهارات القيادية وهي:

**المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة القيادي الإداري على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وتتمثل في التخطيط، والاتصال، وبناء العلاقات، وتوزيع المهام على العاملين.

**المهارات الإنسانية:** ويقصد بها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والتفاعل النشط بين القائد الإداري والتابعين، وتكوين علاقات إنسانية، واستثمار المعرفة والخبرة في تسهيل إنجاز الأعمال الإدارية.

**المهارات الفكرية (الإدارية):** وهي المقدرة على استشراف المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة المرؤوسين ومعرفة أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والقدرة على ضبط النفس وتحمل ضغط العمل والقيام بالمهام على أفضل وجه.

وأضاف (الروقي، والشريف: ٢٠١٩، ١٥٤) مهارات قيادية أخرى، وهي:

**التمكين:** ويقصد به مقدرة القائد الإداري على المشاركة في التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المناسبة.

**البديهة:** ويعنى بها القدرة على تشخيص المواقف، وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.

**فهم الذات:** أي القدرة على معرفة جوانب القوة ومواطن الضعف في شخصية القائد.

**التوافق بين القيم:** بمعنى أن يكون من مهارات القائد الإداري أن يستوعب أهداف الجامعة التي يعمل فيها، ويتفهم أهداف المرؤوسين، وقيمهم، والعمل على إحداث توافق وانسجام بينها.

وقد جعلها (إدريس، وآخرون: ٢٠٢٠، ٩٧) في أربع مهارات أساسية، وهي:

مهارات الاتصال، والتفويض، واتخاذ القرار، والتحفيز.

وتتفق الباحثة مع مما سبق، وأنه يمكن الاستفادة من المهارات القيادية السابقة من خلال توفير بيئة إيجابية بحيث يتمكن من خلالها القائد الإداري في الجامعة من امتلاكها، ويمكن شحذ هذه المهارات وتنميتها لديهم من خلال عقد الدورات وورش العمل.

### صفات القادة الإداريين الملتزمين بالمهارات القيادية:

أوضح (الحلاق: ٢٠٢٠، ١٠٥) أن القادة الإداريين في الجامعة يتصفون بصفات تميزهم عن غيرهم، وهي:

١. يمارسون التعليم بشكل مستمر من خلال القراءة والتدريب والاستماع والدورات.
  ٢. يسارعون إلى تقديم الخدمات، وينظرون إلى الحياة من حولهم على أنها رسالة مهمة وأنهم يشعرون بالمسؤولية والحمل الثقيل.
  ٣. يشعرون بالطاقة الإيجابية: فالقائد سعيد نشيط مشرق الوجه طلق المحيا متفائل، لا يعرف التشاؤم، وتمثل طاقته مناصرة للضعيف.
  ٤. يتقون بالآخرين: عندما يتعامل مع ممن حوله فإنه يتجاهل التصرفات السلبية الصادرة عنهم، ولا يشعرهم بأنهم ضعفاء؛ لأنه يعلم أن هناك فرقاً كبيراً في الإمكانيات والسلوك.
  ٥. يعيشون حياة متوازنة: وذلك لأنهم نشيطون في علاقاتهم الاجتماعية، والثقافية، والصحية والنفسية، والجسدية، وهم أبعد عن المبالغة والنقد الجارح، كما أنهم يفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا أخفقوا فإنهم يرون هذا الإخفاق بداية النجاح.
- وتخلص الباحثة من ذكر الصفات السابقة إلى أن هذه الصفات تمثل قيماً إيجابية طيبة، وركائز أساسية في طبيعة تعامل القادة الإداريين المختلفة مع غيرهم من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

### المحور الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القادة الإداريين بالجامعة:

تعد تنمية الموارد البشرية إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية، حيث تستعد للتحول لمفهوم الموارد البشرية، وذلك استجابة لتوجه متطلبات الرؤية ٢٠٣٠،

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

وبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، حيث يهدف البرنامج إلى مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، والتحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع الأجهزة الحكومية، بدلا من شؤون الموظفين (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٦).

والتحول لإدارة الموارد البشرية سيحدث تغيرا كبيرا في ثقافة التعامل مع الموارد البشرية، وتطوير الجامعات، وذلك من خلال تحسين الأداء والإنتاجية ورفع مستوى أداء القادة الإداريين، والموظفين، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على إعداد القادة الإداريين والموظفين من خلال التدريب والتعليم، وتنمية جميع الجوانب البشرية للقادة، وغرس الاعتماد على الذات، والربط بين إعداد القادة الإداريين والاحتياج لمهارات الأداء في المستقبل.

ولتنمية المهارات القيادية في الجامعة أكدت كل من (عيد: ٢٠٢٠) و (Artamonova, et al., 2019) على أنه يمكن تنمية المهارات القيادية للقادة الإداريين من خلال ما يلي:

١. الاهتمام بأفكارهم وإتاحة الفرصة لظهورها، وتطبيقها ودعمها في العمل الجامعي.
٢. توظيف السلوك المدعم للدافعية وتشجيع القيادات على تنمية المهارات القيادية الإبداعية.
٣. اتباع الأسلوب الديمقراطي والحوار الهادف.
٤. الاعتماد على أساليب تطويرية جديدة مثل: الإدارة بالمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة والهندرة، والإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية، وإدارة التمكين.
٥. الاستعانة بالقيادة التحويلية التي تؤثر في العاملين، فتدفعهم إلى الإبداع في عملهم. وكذلك يمكن تنمية المهارات القيادية من خلال ما أضافه (الطاهر، والزهراني، ٢٠٢٠، ٢١٨):
٦. السلامة الجسدية والنضج العقلي.



٧- المشاركة الفاعلة من القائد للجماعة في صنع واتخاذ القرارات.

ومما سبق يظهر للباحثة الحاجة الماسة إلى تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعة، مما يساعد على الرقي بالأعمال القيادية والإدارية لدى القادة في تعاملاتهم المختلفة.

**ولتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين لابد من توفر مجموعة من المتطلبات:**

أوضح (آل حراف: ٢٠١٩، ٣٣٣-٣٣٢) أن هناك عدة متطلبات لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية، وهي كما يلي:

١. تعديل السياسات التعليمية واللوائح بما يعمل على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

٢. إيجاد القناعة والدعم وتأييد القيادات العليا في الجامعة للموارد البشرية.

٣. رصد الميزانيات المالية لدعم وحدة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية والتدريب للكوادر.

٤. اعتماد الجامعة على خطط استراتيجية متوسطة وطويلة المدى.

٥. توظيف التقنيات الحديثة والوسائط التكنولوجية.

٦. الاستفادة من تجارب الدول الريادية المتقدمة.

٧. اعتماد نظام التشجيع والتحفيز الفردي والجماعي بما يعزز تطوير الموارد البشرية.

٨. إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً قادرين على التعامل مع المواقف.

وترى الباحثة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية تحتاج إلى **عدد من المتطلبات منها:**

- سماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.

- توفير الدعم المالي للبرامج التدريبية التي تقدمها الموارد البشرية.

- وضع خطة تدريبية سنوية لإعداد القادة تبي وفق الاحتياجات التدريبية.

إيجاد بيئة عمل مناسبة.

-وجود نظام تقني حديث ومتكامل للبيانات والمعلومات.

- تطبيق استراتيجية الاستثمار واعتبار القادة الإداريين رأس مال بشري.

### الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة في محورين، الأول: إدارة الموارد البشرية، والثاني: المهارات القيادية، والتي سيتم استعراضها بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

### أولاً: الدراسات التي تتعلق بالمحور الأول: (إدارة الموارد البشرية):

دراسة (Emeribe, 2020) التي هدفت التعرف على متغيرات إدارة الموارد البشرية والفعالية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كالابار، ولاية كروس ريفر، نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كالابار. تم جمع البيانات ذات الصلة للدراسة من خلال استبيان طوره الباحث بعنوان: "استبيان فعالية وظائف الموظفين الأكاديميين والمتغيرات في إدارة الموارد البشرية، وأظهرت النتيجة أن إدارة تقييم أعضاء هيئة التدريس، وترقيتهم وإدارة التدريب أثناء الخدمة لأعضاء هيئة التدريس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وظيفتهم في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بإدارة الموارد البشرية وأن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم بشكل مناسب لتحسين الأداء الوظيفي للمحاضر، وتوفير التدريب المناسب لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة لتعزيز التعلم وتحسين فعالية عمله.

دراسة (بشارت: ٢٠٢٠) التي هدفت الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (٦٠٠) عضواً من أعضاء الجامعات الأردنية المختلفة، منهم

## د. أريج بنت محمد التويجري

(٣٠١) قائداً أكاديمياً و(٢٩٩) قائداً إدارياً. ومن نتائج الدراسة أن هناك صعوبات تواجه القادة في الجامعات الأردنية لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية، ومنها ضعف الثقة في العمل وإغفال أهمية تنمية روح المشاركة وقلّة خبرات القادة بالإدارة الاستراتيجية وتدني قناعة الموظفين بأهمية المشاركة في إدارة الموارد البشرية وخوفهم من تبعات تحمل العمل القيادي والإداري.

دراسة (سليم: ٢٠٢٠) هدفت الوقوف على إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بإدارة الموارد البشرية ومديرهم بجامعة ٦ أكتوبر بمحافظة الجيزة بمصر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: تتمتع الجامعة بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، مما يعني التأكيد على ضرورة التوافق بين تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وقلّة فرص التدريب والتحفيز المقدمة للإداريين في الجامعة، مما أثر على أدائهم بصورة منخفضة.

دراسة (العجمي: ٢٠٢٠) التي هدفت الوقوف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في (١٠٨) ذكراً و(٦٨) أنثى من العاملين في الجامعات الكويتية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحسين المستمر (بدرجة كبيرة) على إدارة الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، كما كشفت النتائج أيضاً عن إدارة الموارد البشرية التي تؤثر بشكل إيجابي في أبعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، الدور المجتمعي).

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

دراسة (صالح: ٢٠٢٠) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانتين لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات كأدوات أساسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية بعمان، وعددهم (٣٠١) رئيس قسم، والموزعين على الجامعات الحكومية (١٠٤) والجامعات الخاصة (١٩٧). وقد أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات لإدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات مرتفعة أيضاً.

دراسة (آل حجراف: ٢٠١٩) التي هدفت التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي السعودي في ظل الخطط التنموية ورؤية المملكة (٢٠٣٠) بتقديم تصور مقترح لذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم عرض الإطار المفاهيمي للتنمية والتنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، ورؤية المملكة العربية السعودية، وأبرز الخطط ثم عرض التصور المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أبرزها أن التصور المقدم يعمل على التغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من خلال تطوير الأداء الإداري، وممارسة أساليب الإدارة الجيدة مع العاملين، مما يجعلهم يشعرون بالراحة والتقدير وتقديم خدمات عالية الجودة مما يؤدي إلى تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع.

دراسة (Uysal, & Caganaga, 2018) التي هدفت دراسة تحديد آراء المعلمين في وظائف إدارة الموارد البشرية في مدرسة خاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ستة مدرسين، يعملون في مدرسة خاصة في فاماغوستا في جمهورية شمال قبرص التركية (جمهورية شمال قبرص التركية). تم جمع بيانات البحث بواسطة المقابلة. وكشفت نتائج الدراسة أن وظائف إدارة

## د. أريج بنت محمد التويجري

الموارد البشرية للموظف تشمل (الاختيار الشخصي، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتخطيط، والتقييم، والمكافأة) ووظائف المنظمة، كل هذه الوظائف ضروري توافرها في المؤسسات التعليمية. كما كشفت الدراسة أن المعلمين لديهم اتجاهات إيجابية تجاه أعمالهم وسلوكياتهم، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات جديدة على مديري المدارس والطلاب وأولياء الأمور.

### ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالمحور الثاني: (المهارات القيادية)

دراسة (أبو حاطوم: ٢٠٢٢) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، وجاء بُعد مهارة التواصل الفعال بالمرتبة الأولى، أما مهارة المبادرة فجاءت في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير (الجنس) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، تعزى لصالح رتبة أستاذ، ولمتغير الخبرة لصالح خبرة (١٠) سنوات وأقل.

دراسة (إدريس، وآخرون: ٢٠٢٠) التي هدفت التعرف على واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الذي يعملون في جامعة الخرطوم. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة جاءت مرتفعة، وأن أعلى درجة ممارسة كانت لصالح مهارة اتخاذ القرار، بينما أدنى درجة ممارسة كانت لمهارة التحفيز.

دراسة (Kapur, 2020) التي هدفت إلى التعرف على أهمية المهارات القيادية في المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المقالات الحديثة التي تم مراجعتها حول الموضوع، وكشفت نتائج الدراسة أهمية التركيز على المهارات القيادية وإكسابها للعاملين. وأن هناك وعياً وإدراكاً جيداً من قبل القادة بأهمية المهارات القيادية من أجل تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة، وأنهم بحاجة إلى التركيز على رفع مستوى هذه المهارات في جميع مهام وظائفهم. وتوصلت الدراسة إلى أن من بين الأنواع المختلفة للمهارات القيادية: التواصل، والتحفيز، والإبداع، والإيجابية، وردود الفعل، والتفويض، والجدارة بالثقة، وأخلاقيات العمل، والضمير، وتسوية المنازعات. يعتمد تنفيذ المهارات القيادية بطريقة فعالة ومرضية على عوامل مختلفة منها أنواع واجبات الوظيفة، والمواقف، والأهداف والغايات ومتطلبات العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار القادة للمهارات الإدارية المناسبة لعملمهم.

دراسة (عيد: ٢٠٢٠). التي هدفت إلى وضع تصور لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومدخل الدراسات المستقبلية، وتم عمل مراجعة أدبية لمجموعة من الدراسات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن التحديات المعاصرة تؤثر تأثيراً سلبياً على جودة القيادة الجامعية، وأظهرت النتائج أيضاً التأثير الإيجابي لتبني التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي على تحسين أداء القادة بالجامعات السعودية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير القيادة الإدارية وتحسين المهارات القيادية.

## د. أريج بنت محمد التويجري

دراسة (الطاهر، والزهراني: ٢٠٢٠) التي هدفت التعرف على أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، واعتمدت الباحثتان على عدة أدوات للدراسة البحثية، وهي: اختبار المكونات المعرفية، واختبار مواقف لمهارات القيادة، وموديلات برنامج تدريب إلكتروني تفاعلي، ونظام لإدارة بيئة التعلم الإلكترونية لتنمية المهارات القيادية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود تأثير بدرجة مرتفعة لتوظيف البرنامج التدريبي الإلكتروني المقترح على تنمية الجوانب المهارية، مما يعمل على تطوير المهارات القيادية بفاعلية.

دراسة (الروقي، والشريف: ٢٠١٩) التي هدفت التعرف على واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان منهج المسح الاجتماعي، وتم تصميم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية بنسبة (٢٥%) من جميع القيادات الأكاديمية (مدير جامعة، وكيل جامعة، عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم، مدير إدارة، أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة جازان، وجامعة الجوف، وجامعة شقراء). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن محور المجلس الأعلى (مجلس الجامعة) والقيادة والتخطيط والنزاهة واللوائح التنظيمية يتم ممارستها بدرجة كبيرة، بينما محور العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة، وأن محور المؤسسات التي ترتبط بالجامعة والوحدات التابعة لها يتم ممارسته بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الهدف، فهي دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية، أو المهارات القيادية، وتنوعت العينة في الدراسات السابقة ما بين أعضاء هيئة تدريس، ومعلمين، وقادة، وإداريين، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، باستثناء دراسة (Emeribe, 2020) التي استخدمت المنهج الارتباطي، ودراسة

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

(الطاهر، والزهراني: ٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج التجريبي، واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (Uysal, & Caganaga, 2018) التي استخدمت المقابلة، ودراسة (الطاهر، والزهراني: ٢٠٢٠) التي وظفت اختبار المكونات المعرفية واختبار مواقف لمهارات القيادة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناقش موضوع جديد وهو "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية، والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية، فالدراسة الحالية ربطت بين متغيرين، كما تتميز الدراسة باختيار عينة مختلفة من القيادات الإدارية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز والتي تؤدي دورا كبيرا في تطوير الجامعة.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها وتوضيحها الدراسة على النحو التالي:**  
**منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٦، ص ٢١١) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعد من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، والبالغ عددهم (٧٩) قائد وقائدة؛ ونظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة؛ وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (٦١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.



استخدمت الباحثة الاستبانة كأداةً لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة عن أسئلتها.

### ١) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من قسمين. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ١- القسم الثاني: يتكون من (٤٩) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	المهارات الفنية	١٣	٣٦
	المهارات الإنسانية	٩	
	المهارات الفكرية (الإدارية)	١٤	
متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات ا لقيادية لدى القادة الإداريين		١٣	١٣
الاستبانة			٤٩

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، بدرجة كبيرة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة قليلة (٢) درجتان، بدرجة قليلة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	بدرجة قليلة جداً	١,٠٠	١,٨٠
٢	بدرجة قليلة	١,٨١	٢,٦٠
٣	بدرجة متوسطة	٢,٦١	٣,٤٠
٤	بدرجة كبيرة	٣,٤١	٤,٢٠
٥	بدرجة كبيرة جداً	٤,٢١	٥,٠٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات

استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

(أ) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت له، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية بلغ عددهم (٨) محكمين؛ لإبداء ملاحظاتهم حول تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أُعِدَّت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وصحتها اللغوية، وجودة صياغة العبارات، وملاءمتها للمحور. ثم عملت الباحثة على تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين من حذف، أو إعادة صياغة لبعض عبارات الاستبانة، إلى أن وصلت الأداة إلى صورتها النهائية مكونة من (٤٩) عبارة موزعة على محورين.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور. جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول				
دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز				
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
**٠,٨٨٢	٨	**٠,٨٢٣	١	المهارات الفنية
**٠,٨٥٢	٩	**٠,٧٤٠	٢	
**٠,٧٨١	١٠	**٠,٨٥١	٣	
**٠,٨١٠	١١	**٠,٨٣٥	٤	
**٠,٨٧٣	١٢	**٠,٨٣٨	٥	
**٠,٨٤٥	١٣	**٠,٨٥٧	٦	
-	-	**٠,٨٢٥	٧	
**٠,٨٩٢	٦	**٠,٩٤٣	١	المهارات الإنسانية
**٠,٩١٥	٧	**٠,٨٨٤	٢	
**٠,٨٦١	٨	**٠,٩٣٩	٣	
**٠,٨٣٤	٩	**٠,٨٩١	٤	
-	-	**٠,٩٦٠	٥	
**٠,٨٧٥	٨	**٠,٨٩٢	١	المهارات الفكرية (الإدارية)

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

المحور الأول				
دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز				
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
**٠,٩٤٤	٩	**٠,٨٨٩	٢	
**٠,٧٦٧	١٠	**٠,٨٨١	٣	
**٠,٩٣٧	١١	**٠,٩١٠	٤	
**٠,٩٠٠	١٢	**٠,٩١٥	٥	
**٠,٩١٥	١٣	**٠,٨٨٨	٦	
**٠,٨٦٨	١٤	**٠,٨٩٩	٧	

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
(متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٩٤٤	٨	**٠,٩٠٩	١
**٠,٩٦٢	٩	**٠,٨٨١	٢
**٠,٨٥٦	١٠	**٠,٩٢٤	٣
**٠,٩٢٩	١١	**٠,٨٦٠	٤
**٠,٩٣٤	١٢	**٠,٩٣٢	٥
**٠,٩٠٢	١٣	**٠,٨٨٨	٦
-	-	**٠,٨٩٢	٧

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(ب) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول (٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	البعء	الاستبانة	ثبات المحور
١٣	المهارات الفنية	دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	٠,٩٦٢
٩	المهارات الإنسانية		٠,٩٧١
١٤	المهارات الفكرية (الإدارية)		٠,٩٨٠
٣٦	المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	٠,٩٤٣
١٣	متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية للقادة الإداريين		٠,٩٨٢
٤٩	الثبات العام		٠,٩٨٥

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٨٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها وصلاحياتها للتطبيق؛ قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة إلكترونياً بواقع (٧٩) استبانة إلكترونية.

٢- استعادة (٦١) استجابة جاهزة لعملية التحليل.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت المقاييس الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي

تم جمعها:

- ١- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ٢- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- ٣- التكرارات والنسب المئوية؛ لتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٤- المتوسط الحسابي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة.
- ٥- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.
- ٦- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تعرض الباحثة النتائج المتوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها كما يلي:

**السؤال الأول: ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة**

**الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز؟**

لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، حُسيب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، والجدول (٦) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

د. أريج بنت محمد التويجري

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

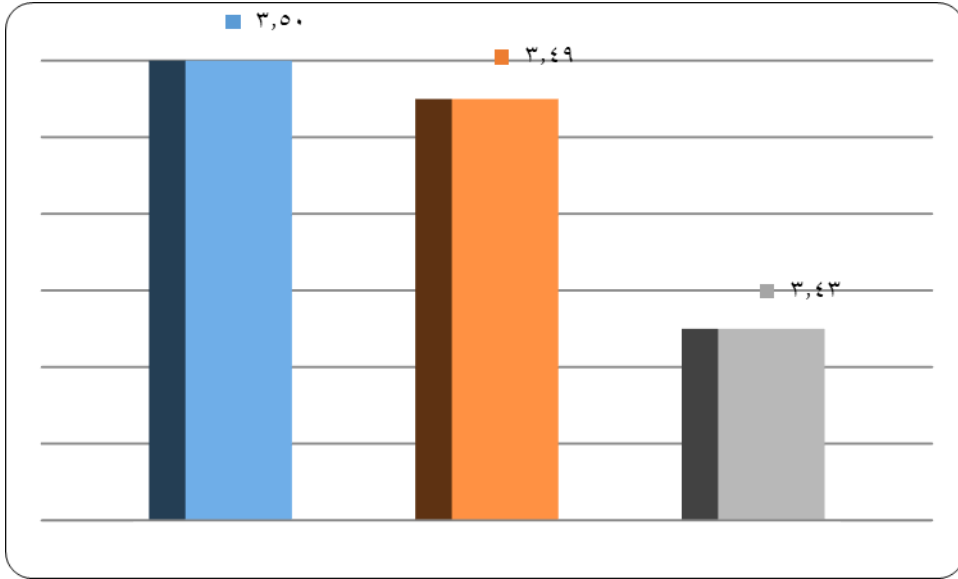
م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المهارات الفنية	٣,٥٠	٠,٩٥٠	١
٢	المهارات الإنسانية	٣,٤٩	١,١١٢	٢
٣	المهارات الفكرية (الإدارية)	٣,٤٣	١,٠٥٧	٣
-	دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	٣,٤٧	١,٠١٠	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على أن هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧ من ٥)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فئة متخصصة إدارياً، ولم يتم توظيفهم إلا وفق شروط واضحة ومحددة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (صالح: ٢٠٢٠) و(إدريس وآخرون، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة الموارد البشرية، وممارستهم المهارات القيادية كانت مرتفعة، ودراسة (Uysal, & Caganaga, 2018) التي كشفت أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية تجاه أعمالهم وسلوكياتهم.

واتضح من النتائج أن أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تمثلت في بُعد المهارات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) في المرتبة الأولى، يليها في المرتبة الثانية بُعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وتعزو الباحثة ذلك إلى سيادة العمل بروح الفريق الواحد، وتبادل الاحترام بين القائد الإداري ومنسوبي الإدارة، وأخيراً جاء بُعد المهارات الفكرية (الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) في المرتبة الأخيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري يحتاج إلى مهارات عالية في

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سظام بن عبد العزيز

التفكير وابتكار الأفكار الجديدة لتطوير العمل وحل المشكلات وفهم عميق للوائح والقوانين والأنظمة ومتمكن من عملية التخطيط لأدارته.



شكل (١) استجابات أفراد الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات  
القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

#### ١. البُعد الأول: المهارات الفنية

للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز فيما يتعلق ب**بُعد المهارات الفنية**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات **بُعد المهارات الفنية**، وجاءت النتائج كما يلي:



### د. أريج بنت محمد التويجري

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببعُد المهارات الفنية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
٧	أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى آلية تقييم موظفي إدارتي بشكل فصلي وتقديم التغذية الراجعة لهم.	٣,٨٢	١,٢٣٢	بدرجة كبيرة	١
٥	ساعدتني إدارة الموارد البشرية على امتلاك مهارات الحوار مع الآخرين.	٣,٧٩	١,٠٣٥	بدرجة كبيرة	٢
٤	أكسبتني إدارة الموارد البشرية مهارة احترام الرأي والرأي الآخر.	٣,٧٩	١,٠٣٥	بدرجة كبيرة	٣
٢	مكنتني إدارة الموارد البشرية من قيادة العمل ضمن فريق.	٣,٧٠	٠,٨٢٣	بدرجة كبيرة	٤
٦	أعانتني إدارة الموارد البشرية على تجاهل أخطاء الموظفين البسيطة والتركيز على الأمور الأكثر أهمية.	٣,٥٤	١,٠٨٩	بدرجة كبيرة	٥
٣	أرشدتني إدارة الموارد البشرية لكيفية توزيع المسؤوليات على زملائي الموظفين في الإدارة وفق آلية عمل واضحة	٣,٥٢	١,١٠٥	بدرجة كبيرة	٦
١٢	وجهتني إدارة الموارد البشرية إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان مشاركتهم في التطوير.	٣,٥١	١,١٧٨	بدرجة كبيرة	٧
١	علمتني إدارة الموارد البشرية كيف أؤثر في الآخرين.	٣,٤٨	٠,٩٢٤	بدرجة كبيرة	٨
٩	طورت إدارة الموارد البشرية قدرتي على التعامل مع البيانات والمعلومات واسترجاعها في أي وقت.	٣,٤٣	١,٣٦٠	بدرجة كبيرة	٩
١١	قدمت لي إدارة الموارد البشرية نظام معلومات يساعدني على استرجاع المعلومات والبيانات ما استدعي الأمر	٣,٣٨	١,٢٥٤	بدرجة متوسطة	١٠
٨	دربتني إدارة الموارد البشرية على التعامل مع النظام التقني المعمول به في الجامعة.	٣,٢٨	١,٣٤٣	بدرجة متوسطة	١١
١٠	هيأت لي إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات تساعدني عند اتخاذ القرارات.	٣,١٨	١,٢١٨	بدرجة متوسطة	١٢
١٣	زودتني إدارة الموارد البشرية بالآلية لإقناع الموظفين بأهمية التغيير.	٣,١٣	١,٢٠٤	بدرجة متوسطة	١٣
	المتوسط العام	٣,٥٠	٠,٩٥٠	بدرجة كبيرة	

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سظام بن عبد العزيز

يتضح في الجدول (٧) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببعدها المهارات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠). وجاء أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببعدها المهارات الفنية التي تتمثل في العبارات التالية.

جاءت العبارة (٧) ونصها: "أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى آلية تقييم موظفي إدارتي بشكل فصلي وتقديم التغذية الراجعة لهم." بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وجاءت العبارة (٥) ونصها: "ساعدتني إدارة الموارد البشرية على امتلاك مهارات الحوار مع الآخرين." بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وجاءت العبارة (٤) ونصها: "أكسبتني إدارة الموارد البشرية مهارة احترام الرأي والرأي الآخر" بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد نظام تقييم الإداء وظيفي وبحسب نموذج (ميثاق الأداء)، لذلك عادة ما ترشد إدارة الإداء الوظيفي في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز القيادات الإدارية إلى آلية تقييم موظفي إدارتهم بشكل نصف سنوي، وتقديم التغذية الراجعة لهم، كما تحرص إدارة الموارد البشرية على تمكين القيادات الإدارية من تفعيل الصلاحيات الممنوحة لهم في إشراك مرؤوسيه في قرارات العمل، وفتح باب الحوار لهم لتشجيعهم على المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في العمل، مما يعزز روح الحوار بين القادة ومرؤوسيه في الجامعة مما ساهم في تقبل واحترام الرأي الآخر.

## د. أريج بنت محمد التوجري

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو حاطوم: ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القادة الأكاديميين جاءت مرتفعة، وحصل بُعد مهارة التواصل والحوار الفعال بالمرتبة الأولى. وجاءت أقل أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببُعد المهارات الفنية العبارة (١٠) ونصها: "هيات لي إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات تساعدني عند اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية عشرة (المرتبة قبل الأخيرة) من الموافقة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وجاءت العبارة (١٣) ونصها: "زودتني إدارة الموارد البشرية بألية لإقناع الموظفين بأهمية التغيير" بالمرتبة الثالثة عشر والأخيرة من حيث الموافقة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لديها قاعدة بيانات، وتحرص على تعزيز قدرة القادة الإداريين على اتخاذ قراراتهم من خلالها، إلا أن بعض القادة الإداريين يصعب عليهم التعامل مع البيانات وفهمها وتحليلها والاستفادة منها في صناعة قراراتهم الإدارية؛ لعدم رغبتهم أو ورغبة موظفيهم في التغيير. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بشار: ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن هناك صعوبات تواجه القادة الأكاديميين والإداريين لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لغياب الرغبة في التغيير بسبب ضعف الثقة في العمل، وإغفال أهمية تنمية روح المشاركة وقلة خبرات القادة بالإدارة وتدني قناعة الموظفين بأهمية المشاركة في إدارة الموارد البشرية وخوفهم من تبعات تحمل العمل القيادي والإداري.

### ١. البُعد الثاني: المهارات الإنسانية:

للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببُعد المهارات الإنسانية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المهارات الإنسانية، وجاءت النتائج  
كما يلي:

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية  
لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببُعد المهارات الإنسانية  
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	رتبة
٤	علمتني إدارة الموارد البشرية أن أشجع العمل بروح الفريق الواحد في الإدارة.	٣,٧٧	١,١٤٦	بدرجة كبيرة	١
٩	بينت لي إدارة الموارد البشرية ضرورة إشراك الموظفين بعملية التقييم.	٣,٧٢	١,٢١٣	بدرجة كبيرة	٢
٣	أعانتني إدارة الموارد البشرية على أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين موظفي الإدارة	٣,٦٧	١,٣٠٠	بدرجة كبيرة	٣
٥	أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى أهمية تقديم الدعم المعنوي والنفسى لزملائي في الإدارة.	٣,٥٤	١,٢٣٣	بدرجة كبيرة	٤
٦	أعانتني إدارة الموارد البشرية على تشجيع زملائي في الإدارة على إبداء آرائهم بكل حرية.	٣,٥٤	١,٢٥٩	بدرجة كبيرة	٥
٢	علمتني إدارة الموارد البشرية تجنب التهديد بالعقوبات لموظفي الإدارة.	٣,٣٩	١,٢٥٥	بدرجة متوسطة	٦
١	وفرت لي إدارة الموارد البشرية البيئة المناسبة لبناء علاقات قوية مع زملائي في العمل.	٣,٣٩	١,٣٠٧	بدرجة متوسطة	٧
٨	أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر للموظفين في الإدارة	٣,١٨	١,١٠٣	بدرجة متوسطة	٨
٧	مكنتني إدارة الموارد البشرية من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للقوانين الإدارية المعمول بها في الجامعة	٣,١٦	١,٢٦٧	بدرجة متوسطة	٩
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٣,٤٩</b>	<b>١,١١٢</b>	<b>بدرجة كبيرة</b>	

يتضح في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز فيما يتعلق **ببُعد المهارات الإنسانية** بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩ من ٥,٠٠).

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز فيما يتعلق **ببُعد المهارات الإنسانية** تتمثل في العبارات التالية:

العبارة (٤) ونصها: **"علمتني إدارة الموارد البشرية أن أشجع العمل بروح الفريق الواحد في الإدارة"** جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، وجاءت العبارة (٩) ونصها: **"بينت لي إدارة الموارد البشرية ضرورة إشراك الموظفين بعملية التقييم"** بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢)، وجاءت العبارة (٣) ونصها: **"أعانتني إدارة الموارد البشرية على أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين موظفي الإدارة"** بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطم بن عبد العزيز ممثلة بقياداتها الإدارية تدرك أدوارها، وأهمية العمل التعاوني، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد في الإدارة، كما تحرص على تقليل الصراع في العمل، ولذلك تهتم بإعانة القادة الإداريين على أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين موظفي الإدارة. من خلال تفعيل التقييم الذاتي للموظفين، وحثهم على ضرورة إشراك الموظفين بعملية التقييم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة دراسة (Emeribe, 2020) التي أكدت علي أن إدارة تقييم وترقيه وإدارة تدريب منسوبي الجامعة في أثناء الخدمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وظيفتهم في الجامعة.

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز

وجاءت أقل أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببُعد المهارات الإنسانية العبارة (٨) ونصها: "أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر للموظفين في الإدارة" بالمرتبة الثامنة (المرتبة قبل الأخيرة) من حيث الموافقة عليها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، وجاءت العبارة (٧) ونصها: "مكنتني إدارة الموارد البشرية من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية المعمول بها في الجامعة" بالمرتبة التاسعة والأخيرة من حيث الموافقة عليها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز تسعى لتطوير أداء الموظفين بشكل مستمر ومعالجة أوجه القصور لديهم لذلك نجدها ترشد القادة الإداريين إلى تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر للموظفين في الإدارة بشكل نصف سنوي، كما تسعى لتمكين القادة الإداريين من العمل الإداري بالجامعة ولذلك نجدها تمكن القادة الإداريين من تطبيق الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية المعمول بها في الجامعة والصلاحيات الممنوحة للقادة.

### ١. البُعد الثالث: المهارات الفكرية (الإدارية):

للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببُعد المهارات الفكرية (الإدارية)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المهارات الفكرية (الإدارية)، وجاءت النتائج كما يلي:

## د. أريج بنت محمد التويجري

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز فيما يتعلق ببعيد المهارات الفكرية (الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الفئة	ترتيب
٥	أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة من أخطاء الآخرين في حل المشكلات.	٣,٧٤	١,٠٩٤	بدرجة كبيرة	١
٨	أكدت لي إدارة الموارد البشرية أهمية الفهم والإلمام التام لمهامي في العمل.	٣,٦١	١,٠٢١	بدرجة كبيرة	٢
٦	زودتني إدارة الموارد البشرية بكامل القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل.	٣,٦١	١,٠٨٤	بدرجة كبيرة	٣
٧	ساعدتني إدارة الموارد البشرية على الفهم والإلمام التام لمراحل اتخاذ القرار.	٣,٦١	١,١٤٤	بدرجة كبيرة	٤
٣	أكدت لي إدارة الموارد البشرية ضرورة التريث عند إصدار الأحكام.	٣,٥٧	١,٢٣١	بدرجة كبيرة	٥
١	علمتني إدارة الموارد البشرية كيفية تحديد المشكلات التي تواجه الموظفين باستمرار وسعي لحلها.	٣,٤٨	١,٢١٩	بدرجة كبيرة	٦
١٠	مكنتني إدارة الموارد البشرية من تدريب وتأهيل الموارد البشرية في إدارتي.	٣,٤٤	١,١٤٨	بدرجة كبيرة	٧
٤	ساعدتني إدارة الموارد البشرية على ابتكار أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.	٣,٤٤	١,٢٥٩	بدرجة كبيرة	٨
٢	وضحت لي إدارة الموارد البشرية كيفية استثمار الأفكار الجيدة المقترحة من الموظفين والأخذ بها.	٣,٣٦	١,٢٦٥	بدرجة متوسطة	٩
١٤	مكنتني إدارة الموارد البشرية من تفعيل آلية المراجعة والتقييم المستمر للخطة الاستراتيجية للإدارة ومدى تحقق أهدافها.	٣,٣٤	١,٢٧٧	بدرجة متوسطة	١٠
٩	منحتني إدارة الموارد البشرية القدرة على توزيع العمل داخل الإدارة توزيعاً عادلاً بين الموظفين.	٣,٣١	١,٢٤٦	بدرجة متوسطة	١١
١١	ساعدتني إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف مؤسستي.	٣,٢٥	١,١٧٨	بدرجة متوسطة	١٢
١٣	علمتني إدارة الموارد البشرية كيف أراعي الإمكانيات المتاحة لإدارتي عند عملية التخطيط.	٣,٢١	١,٣٠٥	بدرجة متوسطة	١٣
١٢	زودتني إدارة الموارد البشرية بالخبرة الكافية بعملية التخطيط الاستراتيجي	٣,٠٨	١,١٣٠	بدرجة متوسطة	١٤
المتوسط العام		٣,٤٣	١,٠٥٧	بدرجة كبيرة	

يتضح في الجدول (٩) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

بن عبد العزيز فيما يتعلق ب**بُعد المهارات الفكرية (الإدارية)** بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣ من ٥,٠٠).

ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز فيما يتعلق ب**بُعد المهارات الفكرية (الإدارية)** تتمثل في العبارات التالية: العبارة (٥) ونصها: "أرشدتني إدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة من أخطاء الآخرين في حل المشكلات" جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وجاءت العبارة (٨) "أكدت لي إدارة الموارد البشرية أهمية الفهم والإلمام التام لمهامي في العمل" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وجاءت العبارة (٦) ونصها: "زودتني إدارة الموارد البشرية بكامل القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل" بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)

وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تعمل على تمكين القادة الإداريين من حل المشكلات، والاستفادة من أخطاء الآخرين في حل المشكلات كما تسعى لضمان جودة وتميز إداء الأعمال؛ لذلك نجدها تؤكد للقادة الإداريين أهمية الفهم والإلمام التام لمهام العمل، من خلال تزويدهم باللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل واطلاعهم على كل ما يستجد من أنظمة.

وجاء أقل أدوار إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز فيما يتعلق ب**بُعد المهارات الفكرية (الإدارية)** في العبارات التالية: العبارة (١٣) ونصها: "علمتني إدارة الموارد البشرية كيف أراعي الإمكانيات المتاحة لإدارتي عند عملية التخطيط" جاءت بالمرتبة الثالثة عشر (المرتبة قبل الأخيرة) من حيث الموافقة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١)، وجاءت العبارة (١٢) ونصها: "زودتني إدارة الموارد البشرية بالخبرة



الكافية بعملية التخطيط الإستراتيجي" بالمرتبة الرابعة عشر والأخيرة من حيث الموافقة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين لديهم قصور في جانب التخطيط الاستراتيجي، وإدراك عناصر التخطيط، وأهمية دراسة وتشخيص واقع إدارتهم مع مراعات الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لهم عند التخطيط لإدارتهم وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة، لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف إدارتهم، وأهداف الجامعة. حيث تؤكد دراسة كل من (عيد: ٢٠٢٠) و(الطاهر والزهراني، ٢٠٢٠) على التأثير الإيجابي لتبني التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي على تحسين أداء القادة بالجامعات السعودية، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سليم (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن مستوى تخطيط لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية ومديرهم جاءت بمستوى متوسط، مما يعني التأكيد على ضرورة التوافق بين تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وهذا ما أكدته دراسة (Kapur, 2020) حيث يعتمد تحديد وتنفيذ المهارات القيادية بطريقة فعالة ومرضية على عوامل مختلفة منها: أنواع واجبات الوظيفة، والمواقف والأهداف والغايات، ومتطلبات العملاء، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (الروقي والشريف، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن ممارسة التخطيط من قبل القادة جاء بدرجة كبيرة.

**السؤال الثاني: ما متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟**

للتعرف على متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وجاءت  
النتائج كما يلي:

جدول (١٠) استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية  
المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز مرتبة تنازلياً  
حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط النسبي	المتوسط النسبي	الفئة	ترتيب
٧	إجراء استطلاع لرضى منسوبي الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الموظفين) حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين.	٣,٩٠	١,٠٧٦	بدرجة كبيرة	١
١١	تفعيل سياسة الباب المفتوح.	٣,٨٤	١,٠٩٨	بدرجة كبيرة	٢
١٣	سماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.	٣,٨٠	١,١٣٨	بدرجة كبيرة	٣
١	توفير الدعم المالي للبرامج التدريبية التي تقدمها الموارد البشرية.	٣,٨٠	١,١٣٨	بدرجة كبيرة	٤
١٢	اتخاذ إجراءات تصحيحية مع المديرين والموظفين إذا لزم الأمر.	٣,٧٧	١,١١٦	بدرجة كبيرة	٥
٨	دعم الإدارة العليا بالجامعة لتنمية المهارات القيادية لـ دى القادة الإداريين	٣,٧٧	١,٢٣٠	بدرجة كبيرة	٦
٢	وضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تبنى وفق الاحتياجات التدريبية.	٣,٧٧	١,٢٥٧	بدرجة كبيرة	٧
١٠	إيجاد بيئة عمل مناسبة.	٣,٧٢	١,٢٩٣	بدرجة كبيرة	٨
٣	وجود نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة.	٣,٦٧	١,٠٧٦	بدرجة كبيرة	٩
٤	نشر المعلومات والإجراءات المتعلقة بالعمليات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية.	٣,٦٧	١,١٠٦	بدرجة كبيرة	١٠
٥	التحول التدريجي نحو اللامركزية في إدارة العمل.	٣,٦٤	١,١١١	بدرجة كبيرة	١١
٩	تطبيق استراتيجيات استثمار وتعزيز مساهمة رأس المال البشري.	٣,٥٩	١,٠٥٥	بدرجة كبيرة	١٢
٦	بناء مؤشرات الأداء في ضوء المقارنة المرجعية الم- حلية والعالمية.	٣,٥٧	١,٠٥٦	بدرجة كبيرة	١٣
المتوسط العام		٣,٧٣	١,٠٣٠	بدرجة كبيرة	

يتضح من الجدول (١٠) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣ من ٥,٠٠).

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أبرز متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تتمثل في العبارات التالية:

العبارة (٧) ونصها: "إجراء استطلاع لرضى منسوبي الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الموظفين) حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين" جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠)، وجاءت العبارة (١١) ونصها: "تفعيل سياسة الباب المفتوح" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وجاءت العبارة (١٣) ونصها: "سماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية" بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إجراء استطلاع لرضى منسوبي الجامعة حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين يعز من حصول إدارة الموارد البشرية على التغذية الراجعة حول أداء القيادات، مما يدعم تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، كما أن تفعيل سياسة الباب المفتوح وسماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية يتيح لإدارة الموارد البشرية معرفة احتياجات القيادات الإدارية وتلبيتها ومعرفة المعوقات التي تحد من أداء القيادات الإدارية والسعي لحلها.

وجاءت أقل متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تتمثل في العبارات التالية: العبارة (٩) ونصها: "تطبيق استراتيجيات استثمار

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سطام بن عبد العزيز

وتعزيز مساهمة رأس المال البشري" جاءت بالمرتبة الثانية عشرة (المرتبة قبل  
الأخيرة) من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩)، وجاءت  
العبارة (٦) ونصها:

"بناء مؤشرات الأداء في ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية" بالمرتبة  
الثالثة عشرة والأخيرة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ  
(٣,٥٧). وتعدّ الباحثون هذه النتيجة إلى أن  
تطبيق استراتيجيات استثمار وتعزيز مساهمة رأس المال البشري  
وبناء مؤشرات الأداء في ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية للجامعات المتميزة  
يعزز من توفير المتطلبات البشرية اللازمة لنجاح ودعم تفعيل دور إدارة الموارد  
البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد  
العزيز. حيث تؤكد دراسة (الختلان: ٢٠١٩) على أهمية الاستفادة من أصحاب الخبرات  
المتتميزة في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- توفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية  
المقدمة لمنسوبيها من القادة الإداريين بما يحقق تنمية وتطوير لمهاراتهم القيادية.
- ووضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تبنى وفق الاحتياجات  
التدريبية، وتعنى بالتنمية المهنية المستمرة.
- توفير قاعدة البيانات للقادة الإداريين ومنحهم كافة الصلاحيات لاستخدامها في اتخاذ  
القرارات.
- تدريب القادة الإداريين على آلية التخطيط الاستراتيجي وكيفية الموازنة بين خطط الإدارة  
والموارد والإمكانات المتاحة لها.

## د. أريج بنت محمد التويجري

-نشر ثقافة استثمار راس المال البشري واعتبار القادة الإداريين استثمارًا، وميزة تنافسية تنافس بهم الجامعة الجامعات الأخرى.

-عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات المحلية والعالمية المتميزة للاستفادة من أصحاب الخبرات في مجال تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين.

### مقترحات للدراسات المستقبلية:

#### تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية:

- معوقات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعات السعودية.
- تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعات السعودية.
- دراسة تقويمية لأدوار إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- بناء برنامج تدريبي لتنمية لاحتياجات والكفايات المهنية للقادة الإداريين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو حاطوم، رولا (٢٠٢٢). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو حجازي، سمير والمطيري، عبدالعزيز، محمود، أحمد و الألفي، هاني. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، مج ٢، ع ٥٦، ٧٧.
- ابن منظور، محمد. (١٩٩٤). لسان العرب، ج ٣-٤-٥-٧ ط ٣، عدد المجلد ١٥. بيروت: دار صادر.
- إدريس، عادل؛ الخليفة، الزين؛ حسين، طه (٢٠٢٠). واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة الدولية التربوية المتخصصة كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان، ٩(٤)، ٧٠-٨١.
- آل حجراف، عايض (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠). مجلة العلوم التربوية السعودية، ٢(٣)، ٢٩٤-٣٥١.
- بشارت، لينا (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٨(٢)، ١١٠١-١٠٣٣.
- الحدراوي، رافد؛ محمد، جلال (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية العراق، ٢٨(٣)، ٢٠٦-٢٣٣.
- الحلاق، بطرس (٢٠٢٠). القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، الجمهورية العربية السورية.
- الختلان، منصور (٢٠١٩). توظيف مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية (جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز أنموذجاً)، مجلة التربية، ١٨١(٢)، ١٠٨-١٣٥.

## د. أريج بنت محمد التويجري

الروقي، مطلق؛ الشريف، طلال(٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، ٨(٨)، ١٥١-١٨٣.

سليم، نجوى (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية المملكة العربية السعودية، ٢(٦)، ٢٠٥-٢٣٧.

صالح، وفاء (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

صيتي، عبد اللطيف؛ العمور، رميلة (٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية. مجلة رؤى اقتصادية الجزائر، ٩(٢)، ٢٦٢-٢٧٦.

الطاهر، حنان؛ الزهراني، أمل (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ٦٠(١)، ٢٠٣-٢٣٠.

العجمي، حمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية الكويت، ١٢(١)، ٢٠٧-٢٣٢.

العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٣). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عويضة، عائشة (٢٠٢١). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عيد، هالة (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية جامعة ببشة، المملكة العربية السعودية، ٣(١)، ٣٤٠-٣٨٥.

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سبطام بن عبد العزيز

العتي، راشد والخثلان، منصور. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في  
إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، مجلة  
البحث العلمي في التربية، العدد ٣٦١، ١٩-٣٨٦.

كامل، مصطفى؛ باشري، نفيسة؛ رستم، دعاء (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية  
التجارة، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى.

المحياوي، محمد (٢٠٢٢). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة  
المدارس في تعليم محافظة ينبع. مجلة بحوث التعليم والابتكار المملكة العربية  
السعودية، ٤(٦)، ١-٢٦.

مخامرة، كمال (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية  
وتعليم شمال الخليل للمهارات القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر  
المعلمين. مجلة العلوم الاجتماعية فلسطين، ٦(٢)، ٨٣-١١٥.

المعمر، عمر؛ الرئيس، ناصر (٢٠٢٠). دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية،  
تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة  
العلوم التربوية المملكة العربية السعودية، ٥(١)، ١٣-٤٨.

وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٦). برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، رابط الموقع:

<https://hrsd.gov.sa/ar/node/526350>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cansoy, R. (2017). The Effectiveness of Leadership Skills Development Program for University Students/Üniversite Öğrencilerine Yönelik Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Etkililiği. Journal of history culture and art research, 6(3), 65-87
- Kapur, R. (2020). Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Exploring First-Generation College Students Leadership Behaviors and Actions during Intramural Sport Functioning of the Organizations. Research gate publication. 2(4).1-20.
- Ogurlu, U., & Sevim, M. N. (2017). The opinions of gifted students about leadership training. Journal of Ethnic and Cultural Studies, 4(2), 41-52.



- Milone, J.(2021).. *Journal of Campus Activities Practice and Scholarship*, 3 (1) , 52-62
- Sairam, B., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators. *International Education Studies*, 10(7), 143-154.
- Emeribe, K. V. (2020). Human Resource Management Variables and Academic Staff Job Effectiveness in the University of Calabar, Cross River State, Nigeria. *Human Resource Management*, 12(1&2).
- Uysal, M., & Caganaga, C. K. (2018). Teachers opinions of human resources management functions in private schools. *Educational Research and Reviews*, 13(12), 487-494.
- Tumwesigye, G., Onen, D., Oonyu, J., & Musaazi, J. (2020). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Human Resource Management Practices and Turnover Intentions of University Employees. *Education Quarterly Reviews*, 3(4). 538-554.
- Khalil, A., & Ch, H. (2017). Teachers' Satisfaction Regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore. *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 95-105.
- O'Riordan, J.(2022). The practice of human resource management. *International Journal*. 2(4), 1-20.
- Artamonova, A., Tarasova, A., & Blaginina, V. (2019). Development of Leadership Skills of University Students in the Educational Process. In *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics* (pp. 299-305). Springer, Cham.
- Philip, J., & Gavrilova Aguilar, M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 86-98.
- Muammar, O. (2021). Exploring students' perceptions of leadership skills in higher education: An impact study of the leadership training program. *Gifted Education International*, 2(5), 1-15.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(1), 86-98.

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير  
سظام بن عبد العزيز

---