

استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية  
في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة  
في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

إعداد

د/ هشام عبد العزيز يوسف أبوعاصي

أستاذ مساعد أصول التربية

جامعة الملك سعود



## استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

د/ هشام عبد العزيز يوسف أبوعاصي\*

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة تعزّي لمتغيّر (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٥٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد، وتوصّلت الدراسة إلى أن أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية ضَعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات سوق العمل، وضَعف دور القيادة الجامعية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضَعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل، وضَعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الجامعية- تنمية الموارد البشرية -جامعة المجمعة-الثورة الصناعية الرابعة.

\* د/ هشام عبد العزيز يوسف أبوعاصي: أستاذ مساعد أصول التربية -جامعة الملك

## **A Proposed Strategy to Revitalize the Role of University Leadership in Human Resources Development at Majmaah University in the Light of the Requirements Of the Fourth Industrial Revolution**

**Dr. Hesham Abd-Aziz Youssef Abu Assi**

Assistant Professor of Educational Foundations  
King Saud University

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the university leadership's role in the development of human resources at Majmaah University from the point of view of the faculty members, and to reveal the differences between the average response of the sample members about their views on the reality of the university leadership's role in the development of human resources at Majmaah University due to a variable (academic rank and college), Years of experience), and a proposed strategy to activate the role of university leadership in developing human resources at Majmaah University in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution., It used the descriptive approach and relied on the questionnaire. The study sample consisted of (159) faculty members at King Khalid University, and the study found that one of the most important obstacles to the role of university leadership in developing human resources is the weak role of university leadership in educating students about the needs of labor market institutions, the weakness of the university leadership's role in encouraging professors to participate in research projects, and the weak coordination of university leadership with labor market institutions. To train and qualify its students in the workplace and the weak faculty members 'satisfaction with their participation in decision-making within the university.

**Keywords:** University Leadership-Human Resources Development Majmaah University-Fourth Industrial Revolution.

## مقدمة:

في ظل وجود نظام عالمي غير شكل المجتمعات، وفرض عليها تحديات كبيرة، وأصبح يُقاس مدى تقدم المجتمعات بمدى قدرتها على إنتاج المعرفة؛ مما فرض على الجامعات السعودية ضرورة التفاعل مع هذه التحديات، في ظل سياق تنافسي عالمي بالغ الحدة.

فلقد تحول المجتمع البشري من الثورة الزراعية إلى الثورة الصناعية بشقيها الأولى والثانية، ثم الانتقال إلى الثورة التكنولوجية ومن مجتمع المعالجة اليدوية إلى مجتمع المعالجة التقنية والتكنولوجية، وأخيراً الثورة الصناعية الرابعة؛ لذا فأساس التطور والتقدم تنمية المعرفة ورأس المال البشري في ظل عالم سريع التطور ملئ بالمتغيرات العالمية ومنها: العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمتغيرات الاقتصادية والتغيرات السريعة في متطلبات واحتياجات سوق العمل، والتنافسية العالمية، ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة (الحارث، 2016، 18).

وتشهد المملكة العربية السعودية جهوداً مكثفة لتطوير منظومة التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، حيث تُعدّ الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في جميع المجالات، من خلال ما تضطلع به من وظائف ومسؤوليات تستلزم حاجتها المستمرة لمراجعة أهدافها وبرامجها وأنشطتها كي تكون قادرة على التغيرات المتزايدة والتحديات المستمرة. وتُعدّ الجامعات من أهم روافد التنمية والاستقرار الاقتصادي في أيّ مجتمع، وذلك لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية في زيادة قدرة المجتمع على مواكبة التطورات الحديثة وتقليل الفجوة بين المجتمعات المنتجة للمعرفة والعلوم والتقنية والدول المستهلكة لها.

ويحمل العصر الجديد تحديات لن يتصدي لها إلا رأس مال بشري دائم الترقّي، مستمر النمو؛ حتى يمكن المشاركة في العالم الجديد باقتدار، وفي ظل سياق تنافسي بالغ الحدة، ولعل التعليم المتميز الذي تتوافر به شروط الجودة الكلية قادر على الارتقاء بالثروة البشرية، وهذا التعليم يتأتى من خلال استحداث منظومة لها خصوصيتها، والتعليم الجامعي يُمثل قمة البناء التعليمي، ويؤدي دوراً أساسياً في حياة الأمم من خلال تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية التي تصنع حاضره وترسى قواعد مستقبله (حمد، 2014، 65).

وتزداد أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في المملكة في الوقت الحالي بوصفها من الدول التي تتسارع فيها عمليات التنمية وتتوافر فيها الموارد المالية والبشرية التي تؤهلها للقفز إلى مصاف الدول المتقدمة، مما يتطلب مع هذا التسارع الحاجة إلى وجود كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على الإبداع والابتكار من أجل التعامل مع المشاكل والعوائق وتطوير الحلول العلمية المناسبة لها (الأسمرى، 1431، 12).

ولذلك يحظى التعليم الجامعي في المملكة باهتمام متزايد وذلك باعتباره الخيار الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بجميع مجالات العمل الوطني ويشكّل المخزون من الطاقة البشرية في الجامعات أساس التنمية كون هذه المخرجات هي مدخلات التنمية، ومن هنا تكمن ضرورة دراسة الوضع الراهن والتنبؤ باحتياجات المستقبل، وبالتالي وضع خطط استراتيجية وسياسات واضحة للتعليم الجامعي بصورة تضمن إعداد خريج قادر على المنافسة والتكيف مع احتياجات السوق ومُتطلّبات التنمية (الأحمدي، 2013، 76).

إن تنمية الموارد البشرية بالجامعات تعدّ من أهم العمليات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها يعتمد في المقام الأول وبشكلٍ رئيس على أن تضع تنمية الموارد البشرية على رأس أولوياتها، وقد ركّزت المملكة العربية السعودية على تفعيل دور الجامعات في المساهمة في تحقيق الخطط الخمسية للتنمية، وفي كل خطة يزداد الاهتمام بالجامعات كركيزة أساسية لهذه الخطط؛ لأنه يُعدّ انعكاسًا صادقًا لحاجات المجتمع التنموية التي تكمن في تطوير القوى البشرية وتنميتها في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع.

ويُعدّ التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية، حيث ينال بمستوياته المختلفة كثيرًا من العناية والاهتمام في معظم دول العالم، لما يؤديه من دور مهم في مجال التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية، حيث تتفاعل الجامعات مع المجتمع، في بحث حاجاته وتوفير مُتطلّباته (آل حارث، 2016، 3).

وشكّلت تنمية الموارد البشرية بالجامعات إحدى أهم مداخل التغيير وآليات الإصلاح المعاصر للمؤسسات الجامعية وظهرت معالمها في نظام البعثات والزيارات العلمية والبحوث المشتركة والمؤتمرات والمنح الدراسية والتبادل العلمي والثقافي، ومشاريع التوأمة والتحالف والترابط بين الجامعات وبينها وبين المؤسسات الخدمية والاستثمارية وغيرها، وثمة تسليم بضرورة وأهمية تنمية الموارد البشرية بالجامعات كإحدى الميزات التنافسية للجامعات؛ مما يفرض النظر في فلسفة هذه الجامعات لتمكينها من تحقيق مستهدفاتها من خلال تنمية الموارد البشرية، وهنا يبرز مفهوم الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من الدراسات العلمية التي تُشخّص القصور وتؤسس لعمليات تغيير واسعة أو محدودة في برامج وأنشطة التنمية البشرية، من أجل تعظيم قدرة الجامعة على أداء وظائفها على الوجه الأمثل (شهاب، 2015، 317).

إن الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي ينبغي أن يُؤخذ بها لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات من أجل أن تساهم هذه المنافسة في مواكبة تطوّرات العصر الحديث ومواجهة ضغوط المنافسة الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين كوادرها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتعظيم الميزة التنافسية لديها (العلول، 2011، 5).

وتُعَدّ القيادة الجامعية هي الركن الركين في مخطط أي جامعة تريد تنمية مواردها البشرية، وتتبع أهمية قيادة الجامعة، باعتبارها عنصراً أساسياً جداً في تطوير الجامعة ورفيها، ومن التأثير العميق في مسار الجامعة، فقيادة الجامعة هي نافذتها على العالم، وقد كان وراء الجامعات الكبرى رؤساء كبار، فمثلاً جامعة هارفارد ما كانت لتكون على ما هي عليه اليوم لولا الجهد الكبير لرئيسها تشارلز ويليام إليوت Charles William Eliot في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والأمثلة المشابهة لهذا كثيرة في العالم؛ حيث طبع بعض الرؤساء بصمات واضحة في تاريخ الجامعات التي ترأسوها، ومثلت مدة ولايتهم نقلة نوعية في مسار الجامعة العلمي والتعليمي، ولذلك فإن عملية تنمية الموارد البشرية بالجامعات تتطلّب قبل كل شيء قيادة قوية وقادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة، كما يحتاج من يتعاون مع رئيس الجامعة، سواء أكانوا نواباً أو مستشارين، في تنفيذ هذه الخطة، إلى فهم

كامل لخطة الجامعة، وإلى أن يكونوا قادرين على تطبيق الرؤية بالمهارات العملية اللازمة (Victor Da Hsuan Feng, 2005, p 6) .

واستشعارًا للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة علي جامعة المجمع كان لابد من التوجّه نحو استغلال المورد البشري في تحقيق برامج التطوير والإصلاح والتوجّه نحو تحقيق الميزة التنافسية في ظل معايير التنافسية العالمية والمحلية وأهمية المورد البشري في تحقيق ذلك، وذلك في ضوء توجّه الجامعة نحو الإسهام الفعال في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وأن تعتمد الرؤية المستقبلية للجامعة في خططها الاستراتيجية علي تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويُلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويبرز البعد الدولي والعالمي في سياسات تحقيق الرؤية المستقبلية، من خلال رسم مستقبلها التنافسي على المستوى العالمي، وتحديد المهارات المطلوبة من الموارد البشرية بجامعة المجمع حتى يتسنى لها المنافسة محليًا أو إقليميًا أو عالميًا.

#### مشكلة الدراسة:

أصبحت جامعة المجمع مطالبة بإعداد جيل جديد بفكر جديد يستوعب مُتغيّرات العصر، ويُطبّق المعرفة بشكلٍ مرّن ومتواصل، جيل ذو مواصفات خاصة مُعترف بها عالميًا، يستوعب التطوّرات العلمية والإنجازات التكنولوجية، ومن هنا أصبح تطوير دور الجامعات ضرورة تفرضها ظروف الحاجة، فهي في حاجة مستمرة لمراجعة وتطوير أهدافها وفلسفتها ونُظُمها من خلال أساليب حديثة تجعلها قادرة على تخريج مورد بشري قادر على مواجهة التغيير والتعامل مع المجهول، ويتميّز بعقلية علمية مبدعة ناقدة يثق بنفسه وبقدراته على صناعة مستقبله.

ولما كانت جامعة المجمع تسعى لأن تُنمّي قدرتها على إعداد وتخريج الأفراد المدربين القادرين على الوقوف باقتدار أمام التحديات العالمية وما فرضته الثورة الصناعية الرابعة، وبعد أن كان التنافس في الموارد الطبيعية أو رأس المال والثروة، أصبح اليوم يتمّ في الموارد البشرية، وبخاصة بعد أن اعتمد العالم على التكنولوجيا الحديثة، وأصبحت مهارات قوة العمل، والتعليم، والمعرفة، السلاح التنافسي الأول لكل المؤسسات المتنافسة، فاتجه العالم على المنافسة في تطوير



العنصر البشري، وبنائه بصورة تضمن حشد القوة والطاقة الفاعلة، لتنمى قدرتها التنافسية في جميع المجالات (حمد، 2014، 24).

ولأن قوة أي جامعة تكمن في قدرتها على تنمية مواردها البشرية، وازدياد عدد صناعات المعرفة، فإن سرعة التقدم في الركب الحضاري تتحقق بمقدار العدد المتوافر من صناعات من الموارد البشرية المبدعة، وهذا الإقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي للمورد البشري الذي تقوم به الجامعات ينبغي أن يكون الخيار الاستراتيجي لتحقيق التنافسية للجامعات، الأمر الذي يتطلب من الجامعات استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة وتوظيفها لصالح نموها وتميزها، وحتى تكون الجامعات قادرة على استثمار الموارد البشرية، فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة وإدارتها من أجل الوصول إلى بناء وتنمية الموارد البشرية المنافسة والقادرة على مسايرة ركب التقدم العلمي (العول، 2011، 3).

ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة الجامعات حقيقة مهمة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل التنافسية للجامعات هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع الجامعة والعاملين بها الذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الريادة والتميز (الجدلي، 2013، 17).

ويُعدّ المورد البشري في أيّ جامعة هو الأساس الذي تستند إليه في تحقيق أهدافها، وتشمل عملية تنمية الموارد البشرية أنشطة رئيسة من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، ومن ثم فإنه يقع على عاتق القيادات الجامعية بجامعة المجمع مسؤولية تنمية رأس المال البشري (المورد البشري)، حيث تواجه عملية تنمية الموارد البشرية العديد من التحديات، ومنها: أن اختيار الموارد البشرية بالجامعات يُعاني من الاعتماد على التفوق التحصيلي للطلاب لاختيارهم كنواة لأعضاء هيئة التدريس، والاعتماد على الأقدمية بالنسبة للإداريين، وكذلك سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد على وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى

الجامعة، والاعتماد على نُظم تقليدية لتقويم الأداء، وضعف تقديم رؤية واضحة عن مستوى أداء الموارد البشرية.

ومن خلال ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة؟

**تساؤلات الدراسة:**

١. ما واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٢. ما معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٣. ما متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)؟
- أهداف الدراسة:**

١. تعرف واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الوقوف على معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. تحديد متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة).
٥. وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

## أهمية الدراسة:

تتشكل أهمية الدراسة في جانبين رئيسين هما:

### أولاً- الأهمية النظرية:

- تتزامن الدراسة مع رؤية المملكة 2030 التي من أهم أهدافها في هذا السياق أن تسعى المملكة إلى تحسين وضعها لتصبح ضمن أفضل 15 اقتصاداً في العالم بدلاً من موقعها الراهن في المرتبة العشرين، ولن يتحقق ذلك إلا بسواعد أبنائها من خريجي الجامعات.
- تتبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الجامعية بجامعة المجمعة في تنمية الموارد البشرية وانعكاس ذلك على قدرة الجامعة على تخريج جيل قادر على المنافسة والتكيف مع التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة على سوق العمل.
- تتزامن الدراسة مع رؤية وزارة التعليم بالمملكة التي تنصّ على تعليم جامعي ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويلبّي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما تقدمه الجامعات من برامج تأهيلية متخصصة لإعداد مورد بشري يمتلك مهارات وقدرات على أعلى مستوى.
- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تماشيها مع رؤية المملكة 2030 التي من أهم أهدافها أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية في 2030.

### ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- تُقدّم الدراسة للقيادات المسؤولة عن تطوير جامعة المجمعة استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعة كمدخل لتحقيق مُتطلّبات الثورة الصناعية الرابعة في مجال التعليم الجامعي.
- تستمد الدراسة أهميتها من التوجه العام لجامعة المجمعة نحو تحقيق الإسهام الفاعل في برامج وخطط التنمية المجتمعية الأمر الذي يتطلب العمل على تعزيز قدرتها على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يؤهلها لتوظيف منجزات الثورة الصناعية الرابعة.

### جامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

- من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن تخطيط البرامج والأنشطة بجامعة المجمعة في كيفية إعداد الموارد البشرية بالجامعة وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة.
- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة وهي الموارد البشرية بجامعة المجمعة، والتي يتوقف عليها تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع السعودي.
- كما تتجلى أهمية الدراسة في تحديد معوقات تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وأهم المتطلبات اللازمة لعملية التنمية ودور القيادات الجامعية فيها.

#### مصطلحات الدراسة:

##### ١. القيادة الجامعية:

تُعرف القيادة الجامعية إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة؛ بغية مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالتعاون مع جميع الموارد البشرية بالجامعة، وما يتضمّن هذا التعاون من عمليات التأثير والاتصال والتوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على تحقيق الأهداف، وتيسير الموارد، وتوجيه الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم.

##### ٢. تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها "محصلة ما تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة من جهود وفق خطة واضحة ومحددة لتأهيل وتدريب وإعداد الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتحقيق متطلبات عمليات التنمية واحتياجات سوق العمل ومواجهة التحديات المحلية والعالمية، والإسهام الفاعل في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة".

##### ٣. الثورة الصناعية الرابعة:

تعرف الثورة الصناعية الرابعة بأنها "القدرات الهائلة على تخزين واسترجاع المعلومات الضخمة والربط وإقامة العلاقات والتشابكات بينها، والتي اقترنت بالتقدم المذهل في مجالات الذكاء الاصطناعي والآلات التي تحاكي قدرات الإنسان

«الروبورت» والتكنولوجيا الحيوية وإنترنت الأشياء والطابعات ثلاثية الأبعاد والعملات الافتراضية والتي تعتمد جميعها على الابتكار والإبداع وتقوم على التفاعل بين المعلومة والآلة وعقل الإنسان" (دهشان، 2019، 3166).

### الإطار النظري:

#### أولاً- القيادة الجامعية:

##### ١. مفهوم القيادة الجامعية:

من الملاحظ خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الجامعية بالدراسة والبحث، صعوبة التوصل إلى مفهوم للقيادة الجامعية أجمع عليه الباحثون، ومن ثم تعددت تعريفاتها وأنه لا يوجد أي تعريف محدد أو متفق عليه للقيادة، ووفقاً لما أشارت إليه دراسات وبحوث القيادة، فإن تعريفاتها تعددت حتى أنها أصبحت مماثلة تقريباً لعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم، ولقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات التربوية حولها، ويبقى هذا المفهوم محيراً؛ لأنه لا يعتمد فقط على المنصب أو على الصفات الشخصية للقائد، ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة أو الموقف، ومن التعريفات التي عرفت بها القيادة ما يلي:

- تعرف القيادة الجامعية بأنها " تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها مدير الجامعة، بالتعاون مع غيره من عمداء الكليات، بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من الجامعة، للقيام بدورها في تحقيق تنمية المجتمع" (الشمراي، 2017، 317).

- كما يُنظر للقيادة الجامعية على أنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للجامعة" (البدوي، 2017، 128).

واستناداً لما سبقه عرضه لمفهوم القيادة الجامعية يتضح أنها تشتمل على

#### العناصر التالية:

- أن القيادة هي عملية تأثير وإثارة للحماس بين أفراد الجامعة، للقيام بأعمالهم بحماس وطوعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة.

- القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفزهم داخلياً على القيام بالعمل لتحقيق أهداف الجامعة.
- للقيادة أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها.
- القيادة تعتمد الإقناع والتأثير في المرؤوسين.

## ٢. أهمية دور القيادة الجامعية:

- تتجلى أهمية القيادة الجامعية بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل مع المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجاتهم.
- وللقيادة الجامعية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة الجامعية في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة وفعاليتها، وعليه فإن أهمية القيادة الجامعية تكمن فيما يلي: (البدوي، 2017، 129)
- تُعدّ القيادة حلقة الوصل بين جميع العاملين وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
  - تدعم القوى الإيجابية في الجامعة، وتقلّص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - تعمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
  - تقوم بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، باعتبارهم أهم مورد للجامعة، كما أن الأفراد يتخذون من القيادة الجامعية قدوة لهم.
  - تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة الجامعة.
  - تسهل للجامعة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتمثل القيادة الجامعية قمة الهرم للمسؤولية، ولذلك نجد أن لها أهمية كبيرة في نجاح أي جامعة، والقائد هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف لخدمة البرامج التنموية التي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته وطموحاته، لكي يستطيع القائد الجامعي أن يمارس دوره القيادي في التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية؛ لذا أصبح القائد الجامعي أهم مطور للعملية التعليمية داخل الجامعة من خلال ما يتمتع به من القدرات والمهارات الإدارية القيادية.

ويؤكد الباحث أهمية السلوك القيادي ودوره في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل، والتأكيد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، فالنمط القيادي الفعال للقائد الجامعي يعتبر الضمان الأكيد لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

### ثانياً - تنمية الموارد البشرية:

#### ١. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " عملية توسيع الخيارات أمام الأفراد من خلال بناء وتعظيم قدراتهم اعتماداً على ذاتهم بالدرجة الأولى، من خلال عملية بناء شاملة للقدرات تتضمن الصحة والتعليم والتدريب وتخطيط القوى العاملة من خلال التركيز على التنمية الذاتية" (المطيري، 2014، 11).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات "العملية التي تقوم بها الجامعة والمتعلقة باختيار وتعيين وتدريب أعضاء هيئة التدريس لإكسابهم مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) بغرض رفع أدائهم ومستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (الجدلي، 2013، 7).

كما ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتسب إليها" (العريمي، 2017، 85).

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة" (الحوالي، 2016، 43).

ومن خلال ما تقدّم من تعريفات يستخلص الباحث أن عملية تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات تعدّ من أهم الوظائف في الجامعات العالمية والتي تركز جل اهتمامها بالعنصر البشري واستثماره بكفاءة في هذه الجامعات، كما تمثل المجال الرئيس في تنظيم العلاقة بين الجامعة والعاملين بها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية وتقويم أدائها والاحتفاظ بها بشكل فعال، يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى الجامعة دائماً في مقدمة تصنيفات التنافسية.

## ٢. أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتنوّع الأهداف الدقيقة لتنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك يتمّ على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، على الجانب الآخر تماماً من ذلك يتمّ النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف تنمية الموارد البشرية تعدّ كثيرة ومتنوع، ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي: (عبد العزيز، 2017، 39-40)

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتببات.
- تحقيق الانسجام والترابط بين العاملين بالمؤسسة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.



- الارتفاع بإنتاجية العاملين وتشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.
- الارتقاء بالإنسان بشكل متكامل أخلاقيا وعقليا واجتماعيا وصحيا وعلميا وأمنيا وغيرها.
- إحداث تغيير تحقيقي في حياة الإنسان يجعله ينتقل إلى حياة أرقى وأفضل مما هو عليه.
- تمكن الإنسان من توسيع نطاق خياراته من خلال استخراج مكامن المواهب والقدرات عنده وتتميتها وتوظيفها بشكل كبير.
- تعمل على زرع ثقة الإنسان بنفسه، وتعزيز قدراته الهائلة في الإبداع، الأمر الذي يجعله لا يلتفت إلى المثبطات حوله.

### ثالثاً- الثورة الصناعية الرابعة:

من المتوقع أن تسهم منجزات الثورة الصناعية الرابعة في توفير فرص وتحديات كبيرة في مجال الأعمال، والموارد البشرية بل على مستوى الحكومات، والدول، إلا أن التأثيرات الأكثر خطورة في هذا الشأن تتعلق بهياكل أسواق العمل وآلياتها، وما توفره الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من كوادر، حيث من المتوقع اختفاء بعض المهن، وتغير الطلب على مهن أخرى، وظهور تخصصات ومهارات مستحدثة بفعل التكنولوجيات الذكية لهذه الثورة، كما تؤكد الرؤية الاستشرافية على أن الثورة الصناعية الرابعة ستؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية الأكثر تماشياً مع هذه الثورة المعرفية من خلال الأفراد الأكثر تعلمًا، ممن لديهم مقدرة كبيرة على البحث والإبداع والتطوير والابتكار، والمكتسبة لمهارات ذهنية، تتمثل في التجديد وتوظيف التكنولوجيا والتعلم الفعال، في ظل حدوث تغيرات رئيسية في رؤية ورسالة الجامعات، من أهمها ضرورة تحول الجامعات إلى مؤسسات قادرة على استشراف المستقبل في سلم الجدارات المهنية والمهارات الذهنية المطلوبة في مواردها البشرية، وإدماجها في خططها الاستراتيجية. (عبد النعيم، 2019، 9)

وتتميز الثورة الصناعية الرابعة بثلاثة سمات رئيسة تميزها سابقاتها من الثورات وهي: السرعة والتعقيد والشمول لمختلف مظاهر الحياة الإنسانية والتي ستشكل في نهاية الأمر القوة التي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في العلاقات بين الدول والشركات والمجتمعات في كل منها وفيما بينها، وهناك مجموعة من السمات ميزت الثورة الصناعية الرابعة عما سبقها من ثورات يمكن عرض بعض منها على النحو التالي: (الدهشان، 2019، 3169)

- دمج التقنيات وإزالة الخطوط الفاصلة بين المجالات المادية والرقمية والبيولوجية.

- السرعة والمجال الواسع وتأثيرها في كل المجالات.

- اعتمادها على المهارات والمعرفة لتفعيل التحول الرقمي وبناء الثقافة الرقمية.

- تصاعد دور الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج بصورة أكبر من رأس المال.

- أنها لن تأتي بخدمات جديدة فقط بل ستعمل على تغيير النظم المعمول بها ككل.

- أن عملية التطور من خلالها تأتي في شكل طفرات هائلة للنمو وليس بصورة خطية.

- أنها تعتمد على الاستفادة من كل المنجزات الحضارية.

- أن تأثيرها لن يقتصر على ما نقوم به من أفعال بل ستغير ما بداخلنا.

#### الدراسات السابقة:

##### أولاً- دراسات تناولت القيادة الجامعية:

قام الشهراني (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة القيادة المبتكرة للقيادة الأكاديميين في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت العينة من 209 عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المبتكرة في جامعة بيشة كانت بدرجة متوسطة، وتم تصنيف المجالات على النحو التالي (نحو المثابرة، نحو المبادرات الشخصية، نحو الأفكار الجديدة، تجاه المشاكل). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيشة في تقييمهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة المبتكرة وفقاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة، والتخصص، مكان العمل).

وقامت البدوي (2017) بدراسة هدفت التعرف على واقع دور القادة الأكاديميين لتحقيق ميزة تنافسية في جامعة الملك خالد ومحاولة تطوير رؤية مقترحة لهذا الدور. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لها، وبلغت عينة الدراسة (306) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد للبنين والبنات في أبها وخميس مشيط. وتوصلت الدراسة قيام القادة الأكاديميين بدور كبير في تحقيق جودة البحث العلمي وإدارة الموارد البشرية في كليات جامعة الملك خالد، وموافقة أعضاء عينة الدراسة إلى حد كبير على جميع عبارات البعد الرابع في بيان دور القادة الأكاديميين في تحقيق إدارة المعرفة والاقتصاد في جامعة الملك خالد.

كما أجرى الرقب (2017) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للقادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالقيادة الأكاديميين (التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية). استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 225 قائدا أكاديميا بجامعة الملك سعود بالرياض. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود مارسوا القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة (التأثير الجذري، العناية الشخصية، التحفيز الذهني، والتحفيز التحفيزي) إلى حد ما من وجهة نظرهم.

وقام العريفي (2017) بدراسة هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء عن السياسات التعليمية المتعلقة بالأخلاقيات من قبل الإدارة في قادة الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (280) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن: تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التعليمية المتعلقة بالأخلاقيات من قبل الإدارة في قادة الجامعات كانت عالية في جميع محاور الدراسة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في السياسات التعليمية المتعلقة بالأخلاقيات من قبل الإدارة في قادة الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات الكلية، النوع، وطبيعة العمل.

وأجرى درادكة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة طبقت عينة

الدراسة من (331) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

وقام فيلسيا وحزقيا (Felicia, Hezekiah, 2017) بدراسة هدفت دراسة العلاقة بين القيادة الجامعية الفعالة والتفوق الأكاديمي في الجامعات النيجيرية الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع نواب المستشارين من الجامعات الاتحادية السبعة عشر في جنوب نيجيريا. وتم اختيار 135 من أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي من الجامعات التي تم أخذ عينات منها كمستجيبين. كان الاستبيان الأداة الرئيسة المستخدمة لجمع البيانات. وكشف التحليل أن رؤساء الجامعات من الجامعات النيجيرية الجنوبية كانوا فعالين إلى حد ما في أدوارهم القيادية، لكن مستوى التفوق الأكاديمي في الجامعات النيجيرية الجنوبية كان منخفضاً بشكل عام. وكشف تحليل آخر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة والتفوق الأكاديمي في الجامعات النيجيرية الجنوبية.

وأجرى ميلتم (Meltem, 2015) دراسة هدفت التعرف على فعالية القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة ولاية في تركيا باستخدام نموذج لفعالية القيادة يتضمن استخدام أدوار قيادية متعددة لإدارة الحالات الناشئة عن البيئات الجامعية الداخلية والخارجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة طبقت على 70 من أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة أقسام العلوم الاجتماعية. وكانت الأدوار القيادية الخمس الأولى التي شغلها رؤساء الأقسام هي: الميسر والمنتج والمدير والمبتكر والمرشد. ترتبط وظائف القيادة بشكل إيجابي مع بعضها البعض ومع فعالية القيادة. أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن الوظائف القيادية الأربع ونوع المستجيبين للدراسة الاستقصائية كانوا منبئات مهمة لفعالية القيادة. كان أقوى مؤشر للتنبؤ بفعالية القيادة هو إنشاء وظيفة القيادة، والتي تشمل الأدوار القيادية للحافز والرؤية والمبتكرين.

### ثانياً- دراسات تناولت تنمية الموارد البشرية بالجامعات:

أجرى العتيبي وعبد الله (2016) دراسة هدفت التعرف على مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية، والكشف عن مدى مواءمة مخرجات البرامج التربوية مع احتياجات سوق العمل السعودي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتبنت الاستبانة كأداة للدراسة. شملت عينة الدراسة مسؤولي كليات التربية في ست جامعات سعودية بلغ عددهم ١١٧ مسؤولاً. توصلت نتائج الدراسة إلى أن البرامج التربوية فاعلة في إكساب الطلاب المهارات التي تمكنهم من ممارسة المهنة في سوق العمل، ووجود مواءمة بين مخرجات البرامج التربوية واحتياجات سوق العمل. كما كشفت النتائج عن وجود معوقات تعترض تحقيق فاعلية البرامج في تنمية الموارد البشرية، منها إسناد بعض مواد التخصص لأساتذة غير متخصصين في البرامج التربوية، وكثرة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بالبرامج التربوية.

وقام سيفيم (Sevim, 2016) بدراسة هدفت إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية في الجامعات الحكومية في تركيا ضمن سياق مبادئ إدارة الموارد البشرية. تألف مجتمع الدراسة من 40 عضواً أكاديمياً في كليات التربية في ٢٠ جامعة مختلفة في الولايات و 10 من مسؤولي الوحدات الأكاديمية في مناصب مختلفة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة وتحليلها باستخدام التحليل الوصفي. أظهرت النتائج أن الأكاديميين يعتقدون بشكل عام أن هذه المبادئ لم تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ في أثناء التنفيذ الإداري. وقد وجد أن إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقاً للثقافات الإدارية للكليات، والخصائص الشخصية، والمواقف الديمقراطية وفهم المديرين، وبالتالي توجد اختلافات كبيرة بين الكليات. وثقافة إدارة الموارد البشرية لم تتطور على الإطلاق في العديد من الكليات.

كما أجرى سيتوفا (Seitova, 2016) دراسة هدفت التعرف على الحالة الراهنة لتطوير عضو هيئة التدريس في كلية التعليم العالي في كازاخستان في سياق الإصلاحات التنموية الشاملة متعددة الأبعاد واستكشاف الآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية الوطنية للبلاد. واستخدمت منهجية البحث النوعية وطريقة دراسة الحالة، والتي شملت إجراء مقابلات مع ٢٠ من أعضاء هيئة التدريس تشير نتائج البحث إلى أن هناك حاجة إلى تحديث الخبرة المهنية لأعضاء هيئة

التدريس في التعليم العالي، وعدم وجود منهج منظم ومتسق لتنمية أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي ووجود صلة بين تنفيذ إصلاحات التعليم العالي وتطوير مستوى عضو هيئة التدريس في التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك فإن غياب نموذج تطوير هيئة التدريس في التعليم العالي يؤثر سلباً على تنفيذ عمليات الإصلاح.

كما قام أبوزنط (2015) بدراسة هدفت التعرف على دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها المختلفة والمتمثلة في (ثقافة التنوع البشري والفكري، التمكين والتخطيط الاستراتيجي، التكيف والتغير المستمر، التطور المهاري الفني والإداري، التفكير التناظري) في إدارة الإبداع بعناصره المختلفة (الإيجاد، التقدم، التعديل، التنفيذ) في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي، وطورت استبانة تم توزيعها على عينة من (380) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى تميز الجامعات المبحوثة، بتوافر استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية فيها، تميزت الجامعات المبحوثة بانتهاج إدارة منظمة للإبداع فيها، وأخيراً أسهمت الاستراتيجية الفاعلة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة في زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها. وقام شاهين (2013) بدراسة هدفت التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم والحوافز)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة وعددهم 90 مفردة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الفاعلية لجميع مجالات الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية ككل في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات لصالح فئة مديري الموارد البشرية.

وقامت الجحدي (2013) بدراسة هدفت التعرف على واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس (ال جذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاستبقاء)

في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة طبقت على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز بواقع (54) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز تعزى لمتغيرات (المنصب القيادي، الدرجة العلمية، عدد الدورات).

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

١. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأوجه التي منها: الوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي مثل دراسة: شاهين (2013)، أبوزنط (2015)، ودراسة (Seitova, 2016).

٢. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة الشهراني (2018) ودراسة البدوي (2017) ودراسة الرقب (2017) ودراسة (Felicia, Hezekiah, 2017).

٣. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة صياغة استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

٤. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وبيئة التطبيق.

٥. الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الفترة الزمنية التي تم تطبيق الدراسة فيها، وفي العينة المطبق عليها الدراسة (أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع).

٦. يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

- أن الدراسة الحالية يبررها بعضاً من توصيات ونتائج الدراسات السابقة.
- تنفيذ الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.
- تنفيذ الدراسة من الدراسات السابقة في توضيح أدبيات الدراسة وفي بناء أداة الدراسة.
- تنفيذ الدراسة من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات، وأيضاً التعقيب على النتائج التي ستكشف عنها الدراسة الحالية.
- توجيه الباحث إلي بعض المراجع ذات العلاقة والصلة بالدراسة الحالية.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:****منهج الدراسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها فإن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي حيث يعتمد على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، حيث إنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 2012، 179)، وذلك من خلال الإطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة" استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة".

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع، والبالغ عددهم (1502) عضو هيئة تدريس حسب الإحصائية الصادرة من موقع وزارة التعليم (وزارة التعليم، 1440).

**عينة الدراسة:**

تم توزيع (225) استبانة على عينة صدفية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع، ولم يسترد الباحث منها سوى (159) استبانة.

**خصائص عينة الدراسة:**

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والعلمية، نوضحها فيما يلي:

**١- مُتغير نوع الكلية (نظرية/ عملية):****جدول (١)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية (نظرية/ عملية)



النسبة	العدد	الكلية
٦٧.٣%	١٠٧	نظرية
٣٢.٧%	٥٢	عملية
١٠٠%	١٥٩	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية (نظرية/عملية)، حيث إن (١٠٧) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٦٧.٣%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية، و(٥٢) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٣٢.٧%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية؛ مما يدل على زيادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية مقارنة بأعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية، كما يعكس غلبة الكليات النظرية بالجامعة في مقابل قلة أعداد الكليات العملية.

### ٢- مُتغيّر الرتبة الأكاديمية:

#### جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

النسبة	العدد	الرتبة الأكاديمية
١٠.٧٠%	١٧	أستاذ مساعد
٥٤.٠٨%	٨٦	أستاذ مشارك
٣٥.٢٢%	٥٦	أستاذ
١٠٠%	١٥٩	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية، حيث إن (٨٦) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٥٤.٠٨%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد، و(١٧) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (١٠.٧٠%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مشارك، و(٥٦) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٣٥.٢٢%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ، كما يدل ذلك على قلة عدد أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد بالمقارنة بالغالب الأعم من أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مشارك ورتبة أستاذ.

### ٣- مُتغيّر سنوات الخبرة:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
--------	-------	--------------

## بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٤٣.٤%	٦٩	أقل ١٠ سنوات
٣٢.١%	٥١	من ١٠ إلى ٢٠ سنة
٢٤.٥%	٣٩	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠%	١٥٩	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث إن (٦٩) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٤٣.٤%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم أقل من ١٠ سنوات، و(٥١) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٣٢.١%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خدمتهم من ١٠ إلى ٢٠ سنة، و(٣٩) من أفراد العينة ويمثلوا ما نسبته (٢٤.٥%) كانوا من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خدمتهم أكثر من ٢٠ سنة، مما يدل على تقارب أعداد ونسب الشرائح الثلاث وتمثيلهم في العينة بشكل متوازن.

**أدوات الدراسة وإجراءاتها:**

استخدم الباحث الاستبانة أداة للوصول إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، كأداة رئيسة لجمع المعلومات من أفراد العينة، وبعد اطلاع الباحث على البحوث والدراسات السابقة، وعلى إثر ذلك قام بإعداد استبانة مناسبة لأهداف وتساؤلات وعينة الدراسة والتي اشتملت على التالي:

١. **القسم الأول:** البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.
٢. **القسم الثاني:** محاور الدراسة، واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور هي:
  - تعرف واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - الوقوف على معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - تحديد متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة تُعزى لمتغير (نوع الكلية، وعدد سنوات الخدمة، والدرجة العلمية).

ولقد تكونت عبارات الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٨) عبارة، وبعد تحكيم الاستبانة تم حذف بعض العبارات التي أجمع (٧٠%) من المحكمين عليها، وإضافة وتعديل بعض العبارات بناء على إجماع نفس النسبة على ذلك، وقد بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (٣٢) عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بحيث تحصل درجة الموافقة (موافق بشدة) على (٥) درجات، ودرجة الموافقة (موافق) على (٤) درجات، ودرجة الموافقة (محايد) على (٣) درجات، ودرجة عدم الموافقة (غير موافق) على (٢) درجتان، ودرجة عدم الموافقة (غير موافق بشدة) على (١)، درجة واحدة، وتم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد بدائل الإجابة = ٥ / ١ - ٥ = ٠.٨٠. لنحصل على التصنيف المشار إليه في الجدول التالي:

جدول (٤) درجة الموافقة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من (٤.٢٠) إلى (٥)	من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)	من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)	من (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)	أقل من (١.٧٩)

#### صدق أداة الدراسة:

##### ١. صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض أداة الاستبانة على مجموعة من أساتذة الجامعات المختصين؛ للكشف عن مدى صدق فقرات الأداة وملائمتها لقياس ما وضعت ومدى ملائمة العبارات للمحور الذي وضعت فيه، ومدى مناسبة العبارة للسمة التي تقيسها، وسلامة ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم في إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتقدير الوزن النسبي للمحاور لمحاور الاستبانة، ولقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٧٠%) من المحكمين وحذف الفقرات التي لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق.

## ٢. صدق البناء:

ويعبر عنه بقدرة كل عبارة في الاستبانة على الإسهام في الدرجة الكلية، ويعبر عن ذلك إحصائياً بمعامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للاستبانة، بغض النظر عن معنى هذا الارتباط وظيفياً، وتم حساب صدق الفقرات من خلال استخدام معامِل ارتباط للفصل بين العبارات التي ستبقى في الاستبانة، وتلك التي يجب أن تحذف، ويتم تحديد هذا المعك من قبل الباحث تبعاً لأهداف القياس أو المدى المرغوب لديه في امتلاك السمة بالنسبة للعينه، وللحصول على أكثر العبارات صدقاً بنائياً، واعتمد الباحث معك دلالة معامِل لفصل بين العبارات، واستقرت الاستبانة على (٣٢) عبارة، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات والجدول التالي يوضح ارتباط درجات العبارات التي استقرت في الاستبانة بالدرجة الكلية.

جدول (٤) معامِل ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه

م	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٨٠	٠.٠١	١١	٠.٧٣	٠.٠١	٢١	٠.٨٣	٠.٠١
٢	٠.٧٩	٠.٠١	١٢	٠.٧٧	٠.٠١	٢٢	٠.٨١	٠.٠١
٣	٠.٨٤	٠.٠١	١٣	٠.٨٥	٠.٠١	٢٣	٠.٨٠	٠.٠١
٤	٠.٨٠	٠.٠١	١٤	٠.٧٩	٠.٠١	٢٤	٠.٨٣	٠.٠١
٥	٠.٧٨	٠.٠١	١٥	٠.٨٣	٠.٠١	٢٥	٠.٨٦	٠.٠١
٦	٠.٨٥	٠.٠١	١٦	٠.٨١	٠.٠١	٢٦	٠.٨٤	٠.٠١
٧	٠.٨٠	٠.٠١	١٧	٠.٨١	٠.٠١	٢٧	٠.٧٩	٠.٠١
٨	٠.٨٣	٠.٠١	١٨	٠.٧٨	٠.٠١	٢٨	٠.٨٢	٠.٠١
٩	٠.٨١	٠.٠١	١٩	٠.٨٥	٠.٠١	٢٩	٠.٨٠	٠.٠١
١٠	٠.٨١	٠.٠١	٢٠	٠.٨٠	٠.٠١	٣٠	٠.٨٤	٠.٠١
٣١	٠.٨٣	٠.٠١	٣٢	٠.٧٨	٠.٠١			

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات استبانة الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع

معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

واعتمد الباحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف التعرف إلى مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون الداخلي "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول" واقع دور القيادة

الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة "بالدرجة الكلية

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٨٠	٠.٠١	٢	٠.٨٩	٠.٠١
٣	٠.٨٤	٠.٠١	٤	٠.٨٦	٠.٠١
٥	٠.٧٨	٠.٠١	٦	٠.٨٥	٠.٠١
٧	٠.٨٠	٠.٠١	٨	٠.٨٣	٠.٠١
٩	٠.٨١	٠.٠١	١٠	٠.٨٠	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الأول للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني "معوقات دور القيادة

الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمععة" بالدرجة الكلية

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٨٢	٠.٠١	٢	٠.٨٦	٠.٠١
٣	٠.٨٤	٠.٠١	٤	٠.٨٠	٠.٠١
٥	٠.٨٦	٠.٠١	٦	٠.٨٤	٠.٠١
٧	٠.٨٦	٠.٠١	٨	٠.٨٠	٠.٠١
٩	٠.٨٣	٠.٠١	١٠	٠.٧٩	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث "متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع" بالدرجة الكلية

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٨٣	٠.٠١	٢	٠.٨٤	٠.٠١
٣	٠.٨١	٠.٠١	٤	٠.٨٢	٠.٠١
٥	٠.٨٦	٠.٠١	٦	٠.٧٩	٠.٠١
٧	٠.٧٨	٠.٠١	٨	٠.٨١	٠.٠١
٩	٠.٨٣	٠.٠١	١٠	٠.٧٩	٠.٠١
١١	٠.٨١	٠.٠١	١٢	٠.٨٠	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثالث للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ويتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائية، مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات، كما قام الباحث بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	٠.٨٨	٠.٠١
٢	معوقات واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	٠.٩١	٠.٠١
٣	متطلبات تفعيل واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	٠.٨٦	٠.٠١

يتضح من الجدول (٨) أن جميع المحاور دالة عند مستوى ٠.٠١ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.  
**ثبات أداة الدراسة:**

قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط (ر)، باستخدام المعادلة العامة للارتباط معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)، كما يأتي:

ن مجس ص - مجس × مجص

$$\text{معادلة سبيرمان للارتباط (ر)} = \frac{[ن \text{ مجس}^2 - (مجس)^2] [ن \text{ مجص}^2 - (مجص)^2]}{\sqrt{[ن \text{ مجس}^2 - (مجس)^2] [ن \text{ مجص}^2 - (مجص)^2]}}$$

وبتطبيق المعادلة السابقة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الارتباط لأدوات الدراسة كالتالي:

$r = 0.85$  وهو دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01)$  وهي درجة مناسبة تدل على تمتع الاستبانة بمستوى ثابت مرتفع.

وقام الباحث باستخدام طريقة معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما في الجدول التالي:

جدول (٩) معامل "ألفا كرونباخ" لجميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	١٠	٠.٩٢
٢	معوقات واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	١٠	٠.٩١
٣	مُتطلبات تفعيل واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع.	١٢	٠.٩٠
	معامل الثبات "ألفا" للعينة الكلية	٣٢	٠.٩١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة

$(0.91)$  وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها، تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب. ولتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق استخدام المتوسط الحسابي وحساب التكرارات والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية. واختبار تحليل التباين المتعدد الاتجاه واستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لقياس ثبات أداة البحث، واختبار (ت) لحساب الفروق

## جامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

بين المتوسطات الحسابية، من خلال حساب الأوزان النسبية وحدود الثقة للاستبانة؛ لمعرفة مستوى تحقق كل عبارة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة؛ وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض استجابة أفراد العينة على المحاور بصفة مجملية، ثم عرض الاستجابات على أعلى أربع عبارات وأقل عبارة بكل محور على النحو التالي:

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول:** ما واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع

م	العبارة	ك	درجة الموافقة					%
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١	تحرص القيادة الجامعية على توفير قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالجامعة.	ك	٣٦	٧٤	١٩	٢٢	٨	
		%	٢٢.٦	٤٦.٦	١١.٩	١٣.٨	٥.١	
٢	توفر القيادة الجامعية الدعم المالي لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية.	ك	٤٢	٦٥	٢٣	٢٣	٦	
		%	٢٦.٤	٤٠.٩	١٤.٥	١٤.٥	٣.٧	
٣	توفر القيادة الجامعية برامج تدريبية لمنسوبيها على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.	ك	٣٧	٤٥	٤٧	٢٧	٣	
		%	٢٣.٢	٢٨.٣	٢٩.٦	١٧	١.٩	
٤	تتحمّل القيادة الجامعية نفقات نشر بحوث أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العالمية.	ك	٥٧	٥٥	٣٧	١٠	-	
		%	٣٥.٨	٣٤.٦	٢٣.٣	٦.٣	-	
٥	توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.	ك	٤٥	٦٢	٤٢	٨	٢	
		%	٢٨.٣	٣٩	٢٦.٤	٥.٠	١.٣	
٦	تعمل القيادة الجامعية على	ك	٨٤	٤١	٢٥	٩	-	



م	العبارة	درجة الموافقة					ك	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	%	
	تطوير المهارات العملية للطلاب من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة.	-	٥.٧	١٥.٧	٢٥.٨	٥٢.٨	%	
٧	توفر القيادة الجامعية نظام حوافز فعال لتحفيز الأساتذة على الإبداع والتميز.	-	٧	٣٣	٥٤	٦٥	ك	
		-	٤.٤	٢٠.٨	٣٤.٠	٤٠.٩	%	
٨	توفر القيادة الجامعية للطلاب برامج تدريبية لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.	-	٣	٢٣	٤٥	٨٨	ك	
		-	١.٩	١٤.٥	٢٨.٣	٥٥.٣	%	
٩	تساعد القيادة الجامعية الطلاب على معرفة التخصصات المطلوبة في سوق العمل.	-	٦	١٩	٥٥	٧٩	ك	
		-	٣.٨	١١.٩	٣٤.٦	٤٩.٧	%	
١٠	تشجع القيادة الجامعية الباحثين على ترجمة الكتب العالمية التي تتضمن معارف جديدة.	٣	٢٧	٤٦	٤٥	٣٨	ك	
		١.٩	١٧	٢٩.٦	٢٨.٣	٢٣.٢	%	

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الأول "واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعمة"، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٤.٥٢) - (٣.٢٢) من أصل (٥) درجات.

وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول ومحتواها "تعمل القيادة الجامعية على تطوير المهارات العملية للطلاب من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة" بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٦٥٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعمة موافقة عالية على أن قيادة الجامعة تقوم بجهود كبيرة من أجل تطوير المهارات العملية لطلاب الجامعة بمختلف الكليات من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة، مما ينعكس أثره بشكل إيجابي على مستوى الطلاب وقدرتهم على المنافسة مستقبلا في ظل تعدد المتطلبات المهنية والتكنولوجية لسوق العمل المحلي والعالمي.

وجاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الثاني ومحتواها "توفر القيادة الجامعية للطلاب برامج تدريبية لتسهيل اندماجهم في سوق العمل" بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٦٦٠)

### بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على أن جامعة المجمع تبذل جهودًا كبيرة لتوفير بيئة تعليمية وأكاديمية داعمة لطلبتها، ضمن أبرز أهدافها وأولوياتها، وفي هذا الإطار تقوم الجامعة بعدة مبادرات وبرامج استراتيجيات تُعنى بتنمية قدرات الطلبة وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز قدرتهم على تحقيق النجاح الأكاديمي والتنافسية في سوق العمل من خلال توفير برامج تدريبية للطلاب تساعدهم على الاندماج في سوق العمل ومعرفة متطلباته قبل التخرج.

كما جاءت العبارة رقم (٩) ومحتواها "تساعد البرامج الجامعية على معرفة التخصصات المطلوبة في سوق العمل" في الترتيب الثالث بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦٦)؛ وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع يرون فاعلية البرامج التي تُقدّمها الجامعة للطلاب في تعريفهم بالتخصصات التي يحتاجها سوق العمل، حيث إن التغيرات التكنولوجية الطارئة على سوق العمل أدت إلى إلغاء بعض الوظائف، وخلق وظائف جديدة، وتعديل شكل بعض الوظائف الحالية، ورافق هذه التغييرات سلسلة من التحديات للطلاب الذين سيدخلون سوق العمل، مما يجعل الحاجة ملحة لتحصنهم بمهارات تواكب أحدث متطلبات السوق لتأمين فرص عمل لائقة لهم.

وجاءت العبارة رقم (٧) ومحتواها "توفر القيادة الجامعية نظام حوافز فعال لتحفيز الأساتذة على الإبداع والتميز" في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨٨) وذلك يدل على أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع يرون أن قيادة الجامعة تتبنى نظامًا فعالًا للحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يخلق لديهم الحافز للإبداع والابتكار والمنافسة، ويعكس ذلك الأثر الفعال للحوافز على مستوى الأداء حيث تُستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة وكذلك لتحقيق أهداف تحددها الجامعة في خطتها الاستراتيجية انطلاقًا من ارتباطها بأهداف أعضاء هيئة التدريس.

بينما جاءت العبارة رقم (١٠) ومحتواها "تُشجّع القيادة الجامعية الباحثين على ترجمة الكتب العالمية التي تتضمّن معارف جديدة" في الترتيب الأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وانحراف معياري (٠.٨٩٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على الدور الفعال للقيادة الجامعية في تشجيع الباحثين على الانخراط في عمليات البحث العلمي والاتجاه نحو العالمية من خلال ترجمة الكتب والبحوث العالمية ذات النفع على الصعيد البحثي وخدمة المجتمع.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:**

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع

م	العبارة	ك	درجة الموافقة				%
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
١	ضعف دور القيادة الجامعية في تنفيذ برامج لتنمية المهارات البحثية للطلاب.	ك	٧٠	٦٥	٢٢	٢	٠.٦٣
			٤٤.٠	٤٠.٩	١٣.٨	١.٣	٤.٦٢
٢	ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة.	ك	٧٩	٥٤	٢٤	٢	٠.٦٢
			٤٩.٠	٣٤.٠	١٥.١	١.٢	٤.٦٥
٣	ضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل.	ك	٨١	٧٨	-	-	٠.٦٢
			٥٠.٠	٤٩.١	-	-	٤.٧٤
٤	ضعف قدرة القيادة الجامعية على استقراء احتياجات سوق العمل المحلي والعالمية.	ك	٥١	٥٣	٣٢	١٩	٠.٧٨
			٣٢.٠	٣٣.٣	٢٠.١	١١.٩	٤.١٦
٥	محدودية التواصل الفعال بين	ك	٦٣	٥٣	٢٤	١٩	٠.٧٦

بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

م	العبارة	ك	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
٤	القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بها.	%	٣٩.٦	٣٣.٣	١٥.١	١٢.٠	-
٨	عدم وجود سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالجامعة.	ك	٦٥	٦١	٢٣	١٠	-
		%	٤٠.٩	٣٨.٤	١٤.٥	٦.٣	-
٦	ضعف برامج الخطة الموضوعية لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.	ك	٦٩	٤٧	٢٩	١٤	-
		%	٤٣.٤	٢٩.٦	١٨.٢	٨.٨	-
١	ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات سوق العمل.	ك	٨٥	٧٤	-	-	-
		%	٥٣.٥	٤٦.٥	-	-	-
٢	ضعف دور القيادة الجامعية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية.	ك	٧٤	٨٥	-	-	-
		%	٤٦.٥	٥٣.٥	-	-	-
٧	ضعف دور القيادة في خطة الجامعة للتحويل الرقمي وتوظيف التكنولوجيا.	ك	٦٥	٦١	٢٣	١٠	-
		%	٤٠.٩	٣٨.٤	١٤.٥	٦.٣	-

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الثاني "معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع"، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٤.١٦-٤.٧٦) من أصل (٥) درجات.

وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الأول ومحتواها "ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات سوق العمل" بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٦١٢) وذلك يدل على أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على أن من أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع، هو ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات سوق العمل والمهارات والكفاءات المطلوبة للوظائف الحالية، مما يعكس ضعف الدور الإرشادي

والتوجيهي للقيادة الجامعية في التوعية المهنية للطلاب، وتركيز اهتمامها على الجوانب الأكاديمية الخاصة بتدريس المقررات والقيام بالأعباء الوظيفية والأعمال والتكليفات الإدارية.

وجاءت العبارة رقم (٩) ومحتواها " ضعف دور القيادة الجامعية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية " في الترتيب الثاني بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٦١٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة لديهم موافقة عالية على أن من أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة هو غياب دور القيادة الجامعية في توفير عنصر التشجيع والتحفيز لأعضاء هيئة التدريس على الانخراط في المشروعات البحثية على مستوى الجامعة أو من خلال القيام بمشروعات بحثية خارج محيط الجامعة.

كما جاءت العبارة رقم (٣) ومحتواها " ضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل " في الترتيب الثالث بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢٣) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة لديهم موافقة عالية على أن عدم وجود شراكة بين الجامعة ومؤسسات الأعمال والتنسيق بينهما لتوفير فرص تدريبية ميدانية للطلاب على أرض الواقع يعد من أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل، الأمر الذي دعا كثيرين من المختصين إلى المطالبة بأن تكون جامعة المجمعة قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع السعودي.

كما جاءت العبارة رقم (٢) ومحتواها " ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة " في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة لديهم موافقة عالية على أن ضعف مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار داخل الجامعة يعد من أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة، حيث إن المشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل،

### جامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد أهداف الجامعة، وربط أهداف عضو هيئة التدريس بأهداف الجامعة.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) ومحتواها "ضعف قدرة القيادة الجامعية على استقراء احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي" في الترتيب العاشر والأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٧٨٤) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على أن من أهم معوقات دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع هو ضعف دور القيادة الجامعية في رصد التغيرات المستقبلية في احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي من الوظائف ومن الخريجين والمهارات المطلوب توافرها لديهم، والعمل على تلبية احتياجات سوق العمل ومؤسساته من الكوادر المؤهلة وتشغيلهم فيه بما يتوافق مع تخصصاتهم وبما يتلاءم مع الفرص الوظيفية المتاحة، وانسجام التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المتغير بشكل يعزز رسالة هذا التعليم ويعظم من قدرته على الوفاء بمتطلبات عمليات التنمية الشاملة بالمملكة.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: "ما متطلبات تفعيل دور القيادة

الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع؟" وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية

#### الموارد البشرية بجامعة المجمع

م	العبارة	ك	درجة الموافقة				%
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
١	أن توفر القيادة الجامعية نظام حوافز فعال لتحفيز الأساتذة على الإبداع والتميز	ك	٧٤	٨٥	-	-	-
		%	٤٦.٥	٥٣.٥	-	-	-
٢							

م	العبرة	ك	درجة الموافقة				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	التبني
			ك	%	موافق بشدة	موافق								
٤	٠.٦٢٨	٤.٦٥	-	٢	٢٤	٥٤	٧٩	ك	أن تعمل القيادة الجامعية					
			-	١.٢	١٥.١	٣٤.٠	٤٩.٧	%	فتح قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالجامعة.					
١	٠.٦١٢	٤.٧٦	-	-	-	٨٥	٧٤	ك	أن تدعم التوجهات المستقبلية للقيادة الجامعية العمل على مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة					
			-	-	-	٥٣.٥	٤٦.٥	%						
٥	٠.٦٣٦	٤.٦٢	-	٥	٦	٦٧	٨١	ك	أن تعمل القيادة الجامعية على تطوير مهارات الطلاب من خلال دورات تأهيلية متخصصة.					
			-	٣.١	٣.٨	٤٢.١	٥١	%						
٨	٠.٧٢٤	٤.٤٢	٣	٦	٨	٨٣	٥٩	ك	أن تستحدث القيادة الجامعية تخصصات علمية جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل.					
			١.٩	٣.٨	٥.٠	٥٢.٢	٣٧.١	%						
٩	٠.٧٨٤	٤.١٦	٤	١٩	٣٢	٥٣	٥١	ك	أن تدعم القيادة الجامعية نشر بحوث طلابها وأساتذتها بمجلات علمية دولية.					
			٢.٦	١١.٩	٢٠.١	٣٣.٣	٣٢.١	%						
٣	٠.٦٢٣	٤.٧٥	-	-	٩	٦١	٨٩	ك	أن تقوم القيادة الجامعية بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال لتدريب الطلاب في مواقع العمل.					
			-	-	٥.٧	٣٨.٤	٥٦.٠	%						
٧	٠.٧٦٤	٤.٣٦	-	١٩	٢٤	٥٣	٦٣	ك	أن تحفز القيادة الجامعية الطلاب على الالتحاق ببرامج التوعية باحتياجات سوق العمل.					
			-	١٢.٠	١٥.١	٣٣.٣	٣٩.٦	%						
١٢	٠.٨٣٢	٣.٩٤	٨	١٣	٣٢	٤٧	٥٩	ك	أن تعمل القيادة الجامعية على ربط خطة البحث العلمي بالتوجهات الوطنية للمملكة.					
			٥.١	٨.١	٢٠.١	٢٩.٦	٣٧.١	%						
٦	٠.٧٢٤	٤.٤٢	٣	٦	٨	٨٣	٥٩	ك	أن تضع القيادة الجامعية خطة محددة لبرامج التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا بالجامعة.					
			١.٩	٣.٨	٥.٠	٥٢.٢	٣٧.١	%						
١٠	٠.٧٦٤	٤.٣٦	-	١٩	٢٤	٥٣	٦٣	ك	أن تضع القيادة الجامعية خطة تدريبية لمنسوبيها على تقنيات الثورة					
			-	١٢.٠	١٥.١	٣٣.٣	٣٩.٦	%						

بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

م	العبارة	درجة الموافقة					ك	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	%	ك
	الصناعية الرابعة.							
١٢	أن تعمل القيادة الجامعية على استحداث تخصصات تواكب الثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي.	٨	١٣	٣٢	٤٧	٥٩	ك	
		٥.١	٨.١	٢٠.١	٢٩.٦	٣٧.١	%	
١١								

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة البحث أظهروا درجة عالية من الموافقة على عبارات المحور الثالث "متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع"، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٤.٧٦-٣.٩٦) من أصل (٥) درجات.

وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٣) ومحتواها "أن تدعم التوجهات المستقبلية للقيادة الجامعية العمل على مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة." في الترتيب الأول بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٦١٢) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على ضرورة عمل القيادة الجامعية على تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وذلك من خلال ربطها بالخطة الاستراتيجية للجامعة وبخاصة ما يتعلق منها بتنمية الموارد البشرية الموجودة بالجامعة وكيفية إعدادها وتدريبها بالشكل الذي يجعلها قادرة على المشاركة الفعالة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وجاءت العبارة رقم (١) ومحتواها "أن توفر القيادة الجامعية نظام حوافز فعال لتحفيز الأساتذة على الإبداع والتميز" في الترتيب الثاني بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٦١٩) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على ضرورة وجود نظام فعال للحوافز توفره القيادة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس، حيث إن القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، والنمط القيادي الناجح هو الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من



مصلحة الجامعة ومصلحة العاملين بها وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين؛ لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

كما جاءت العبارة رقم (٧) ومحتواها " أن تقوم القيادة الجامعية بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال لتدريب الطلاب في مواقع العمل " في الترتيب الثالث بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٣) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على ضرورة قيام القيادة الجامعية بالتنسيق مع المؤسسات المجتمعية لتدريب وتأهيل الطلاب وإعدادهم لسوق العمل، وتعريف الطلاب بالمهارات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة، وكذلك تعريفهم بالوظائف الأكثر طلبا من قبل مؤسسات سوق العمل، وذلك من خلال توقيع اتفاقيات تعاون مشترك مع مؤسسات المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال لتدريب الطلاب وتوعيتهم بالمهارات اللازمة للطالب كي يتمكن من الانخراط في سوق العمل، حيث يمكنهم ذلك من إدراك المتطلبات اللازمة للالتحاق بالوظائف بعد التخرج.

وجاءت العبارة رقم (٢) ومحتواها " أن تعمل القيادة الجامعية فتح قنوات اتصال فعالة مع العاملين بالجامعة " في الترتيب الرابع بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٨) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على أن من أهم متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع تعود إلى قدرة القيادة الجامعية على إيجاد قنوات اتصال فعالة وإيجابية بينها وبين جميع العاملين بالجامعة والاهتمام بمطالبهم واحتياجاتهم بصورة تحقق الأهداف المنشودة في الجامعة، وهذه القنوات كأنها خطوط تربط بين أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي للجامعة فليس من الممكن أن يكون تصور وجود قيادة جامعية مهما نشاطها دون تصور عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة واحدة لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بالأنشطة المختلفة.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) ومحتواها " أن تعمل القيادة الجامعية على ربط خطة البحث العلمي بالتوجهات الوطنية للمملكة " في الترتيب الثاني عشر

بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

والأخير بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٨٣٢) وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لديهم موافقة عالية على أن من أهم متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع وجود خطة للبحث العلمي بالجامعات تدعم التوجهات والخطط المستقبلية للمملكة بشكل عام، والتركيز على الأبحاث المهمة للاقتصاد الوطني وللمستقبل المملكة، وتحديد هذه الأهداف بشكل دقيق، وتحديد آليات الوصول إليها يتطلب في حد ذاته جهودًا بحثية لا يستهان بها

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)؟

ولتعرف دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين

متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)، تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول (١٣) تحليل التباين لتحديد دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند

مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)

مؤشر الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	المحاور
غير دالة	٠.٩٧٦٢	٠.٠٠٠٧	٠.٠٠٠٣	٢	٠.٠٠٠٣	نوع الكلية	واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع
غير دالة	٠.٢٥٤٨	٢.١٣٤١	٠.٩٥١٥	٢	١.٨٩٤٠	الجنس	
				٤٢٦	١٢٢.٧٠٢٠	الخطأ	
		٠.٤٩٢٣			١٢٥.٦٦١٢	الكلية	
		٤٣٠					
غير دالة	٠.٣٧٣٢	٠.٤٠٠١	٠.١٨٨٠	٢	٠.٣٠٤٠	نوع الكلية	معوقات واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع
غير دالة	٠.٢٨٤٠	٠.٢٦٨٠	٠.٣٢٧٠	٢	٠.٥٧٨٠	الجنس	
				٤٢٦	١٢٠.٦٠٧٠	الخطأ	
		٠.٤٧٢٤			١٢٢.٧٤٢٢	الكلية	
		٤٣٠					
غير دالة	٠.٣٧٢٣	٠.٤٠٣٦	٠.١٨٥٥	٢	٠.٣٩٤٠	نوع الكلية	متطلبات تفعيل واقع دور القيادة الجامعية في تنمية
غير دالة	٠.٢٦٥٠	٠.١٨٦٦	٠.٣١٨٠	٢	٠.٦٧٨٠	الجنس	

مؤشر الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	المحاور
	٠.٤٨٦٥			٤٢٦	١٢١.٦٠٣٠	الخطأ	الموارد البشرية بجامعة المجمعة.
		٤٣٠			١٢٤.٧٧٥٠	الكلية	

ومن خلال تحليل إحصاءات الجدول السابق، تشير نتائج تحليل التباين المتعدد الاتجاه للمقارنة بين الاستجابات حسب اختلاف متغيرات البحث (MANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة)، حيث تراوحت قيم تحليل التباين في الجدول السابق من (٠.٠٠٠٠٧) إلى (٠.٤٠٣٦)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والكلية، وسنوات الخبرة).

#### استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

تتجه جامعة المجمعة اليوم نحو الاندماج الكلي في المجتمع والارتباط الوثيق بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة، كما أن التوجهات المعاصرة للتنمية أصبحت تنظر إلى التعليم الجامعي من خلال درجة انفتاحه على الاحتياجات المجتمعية، وقدرته على استيعاب مشكلاته واهتماماته الراهنة، وتوفير مخرجات تتسم بالجودة والكفاءة، وامتلاكها للمهارات المطلوبة بمؤسسات الأعمال، مما يعدّ مؤشراً قوياً على نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

وفي ظل المتغيرات الاقتصادية وعولمة التجارة واحتياجات سوق العمل، وفي ظل الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠، وسعيها نحو تحسين وضعها لتصبح ضمن أفضل ١٥ اقتصاداً في العالم بدلاً من موقعها الراهن في المرتبة العشرين، ولن يتحقق ذلك إلا بسواعد أبنائها من خريجي الجامعات، تبرز ضرورة الوعي بأهمية تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة، والتركيز على التوعية بأهم التخصصات

المطلوبة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والعمل على تلافي الخلل الحادث من حيث فائض العمالة في مجالات مهنية ونقص العمالة في مجالات أخرى.

وفي ضوء التوجهات المعاصرة للجامعات السعودية وظهور أنماط وطرق جديدة تستخدم في التعليم الجامعي، تتضح الحاجة إلى تغيير الدور المستقبلي للعنصر البشري، وبالتالي إعادة النظر في برامج الإعداد والتدريب على ضوء الأدوار والتحديات المعاصرة، ولكي تكون هذه البرامج فاعلة فإن ذلك يتطلب إحداث تطوير لها سواء في أهدافها وآلياتها وأساليبها، لكي يتم من خلال هذا التطوير تخطى أوجه القصور الحالية، ورغبة في مواكبة الاتجاهات المعاصرة في إعداد الموارد البشرية وتميئتها مهنيًا جاء هذا التصور المقترح للتعريف بأهمية ودور القيادة الجامعية في التنمية البشرية ومدى تلبيتها لمتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية عامة وفي تفعيل الطاقات الجامعية خاصة، واقتراح منطلقات ومكونات لخطة استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي والهادفة إلى الرفع في جودة التعليم الجامعي وربطه بمتطلبات قطاع الأعمال واحتياجات التنمية الشاملة.

وفيما يلي عرض لمكونات التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:  
أولاً- فلسفة الاستراتيجية المقترحة:

تتطلب فلسفة الاستراتيجية المقترحة من أهمية تنمية وتأهيل الموارد البشرية بجامعة المجمعة، وإعدادها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهداف الجامعة، وأهمية ذلك في رسم السياسات المستقبلية لجامعة المجمعة، وذلك عن طريق تقييم ومعرفة جوانب القوة والضعف في برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات لتتلاءم مع التوجهات المستقبلية للمملكة وسعيها نحو المنافسة العالمية مع دول النخبة، حيث ساعدت الرغبة القوية للمملكة العربية السعودية بجانب كثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في الوصول إلى أعلى مستوى من التميز والمنافسة لخريجها، لاسيما في ظل المنافسة الشديدة على الوظائف، وهو ما يدفع الموارد البشرية بالجامعة للبحث عن مهارات وقدرات يتميزون بها عن غيرهم، فبعد أن كان الهدف هو الحصول على مؤهلٍ عالٍ، ارتقى هذا الهدف إلى اكتساب كفايات ومهارات مهنية جديدة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وجود برامج جامعية

تخصوية لتدريب الموارد البشرية وتأهيلها بالشكل الذي يخدم تطلعات المملكة ويجعلها قادرة على مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

### ثانياً- مبررات وضع الاستراتيجية المقترحة:

- الارتقاء بمستوى الموارد البشرية بجامعة المجموعة من خلال وضع خطة شاملة ومتكاملة تهدف لتطوير وتنمية المعلومات والمهارات والقدرات المهنية للموارد البشرية؛ لتحقيق الجودة النوعية في مستوياتهم ومهاراتهم، وبما ينعكس إيجاباً في قدرتهم على المنافسة في سوق العمل، ويخدم عمليات التنمية، ويسهم بفاعلية في تحقيق تطلعات المملكة.
- الحاجة الماسة لتبني تصور واضح لدور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها بالشكل الذي يمكنها من أداء الدور المطلوب منها بكفاءة وفاعلية، وضرورة تحقيق التفاعل بين التعليم النظري والتقني ضمن أطر وخطط تنموية متكاملة بما يتوافق مع حاجة خطط التنمية ومتطلباتها التقنية الحديثة، مما يوثق العلاقة بين التعليم وخدمة المجتمع ومتطلبات سوق العمل، واستيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين.
- تحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة من الموارد البشرية وسوق العمل وتزويد سوق العمل بموارد بشرية على أعلى مستوى من الجودة والكفاءة وقابلين للتعلم الذاتي والمستمر، يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي تساعد على الاندماج في عملهم بالشكل الذي يتطلبه سوق العمل.
- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتنا (تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية).
- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداداً من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.

### ثالثاً- منطلقات الاستراتيجية المقترحة:

يتسم المجتمع السعودي في المرحلة الحالية بقدرته على دعم الأنشطة التربوية والبحثية والخدمية التي تقدمها بجامعة المجموعة، بالإضافة إلى اتساق جهوده وارتباطها برؤية ورسالة الجامعات بما يؤهل الجامعات لتوجيه المجتمع

وقيادته نحو تحقيق أهدافه، وبالتالي يسود بين المجتمع وجامعاته علاقة تكامل وتكافل اجتماعي واعتماد متبادل للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال خريج قادر على مواجهة تحديات المنافسة وسوق العمل، ويرى الباحث أن من أهم المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ما يلي:

### ١. المنطلق التعليمي للمملكة العربية السعودية:

- تتزامن الاستراتيجية المقترحة مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى لأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في ٢٠٣٠، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، والاستثمار في التعليم، وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، بالإضافة إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، وتطوير التعليم وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.
- توجه المملكة العربية السعودية نحو تعليم جامعي ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويلبي متطلبات التنمية، والذي يهدف إلى نقل الجامعات السعودية من المحلية في الفكر والأداء والتأثير والعلاقات للوصول بها إلى الأفاق العالمية.
- توجه جامعة المجمعة نحو العالمية ودخول إلى السباق العالمي من أجل التواصل مع الجامعات الأجنبية في التعليم والأبحاث والنشر العلمي، وتسهيل تبادل الطلاب والأساتذة والباحثين السعوديين مع الجامعات الأجنبية وعقد الشراكات العلمية وإقامة المشاريع البحثية المشتركة في مجالات تقنية المعلومات وتقنية النانو تكنولوجي واستخدامات الطاقة النووية في الأغراض السلمية وغيرها من المجالات.
- توجه الجامعات للتكامل في عملها مع قطاعات الصناعة، ومثال بروز الجامعة المنتجة، وتوجيه مزيد من الاهتمام للتعليم التكنولوجي.

- توجه وزارة التعليم إلى مجتمع المعرفة، وإطلاق المبادرة القومية لتنمية الابتكار بالاشتراك مع المراكز البحثية المختلفة.
- ٢. المنطلق السياسي للمملكة العربية السعودية:
  - مجتمع يؤمن بحرية التعبير عن الرأي والمشاركة السياسية للمواطن في كافة الأنشطة.
  - حرص المجتمع السعودي ومؤسساته على الشفافية والنزاهة في كافة الأنشطة.
  - إعلاء قيمة التنافسية والتوظيف وفقا للكفاءة والمهارة والإنتاجية.
  - وجود قيادات مؤهلة لصنع القرار السياسي، وتقلد مناصب مسئولة في الدولة.
  - المساواة في الحقوق والواجبات وعدم التفرقة بين المواطنين.
  - المنطلق الاقتصادي للمملكة العربية السعودية:
    - أدت الأزمة الاقتصادية العالمية والتي انعكست آثارها على العالم أجمع، وكذلك المجتمع السعودي، إلى توجه الدول إلى إعادة النظر في نظمها الاقتصادية، وبالتالي يمكن تصور السياق الاقتصادي السعودي المتوقع من خلال المحاور التالية:
    - وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية تحقق متطلبات وطموحات المجتمع السعودي.
    - تميز الاقتصاد السعودي بتنوعه، وتوجه الحكومة لمجالات تنافسية جديدة.
    - توجه الحكومة نحو تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في المصالح الحكومية والجهاز الإداري بالدولة، وانعكاس ذلك على الاقتصاد من خلال بروز نظام التسويق الإلكتروني للمنتجات.
    - ضرورة التحول نحو السوق الوطنية في ظل الأزمة المالية العالمية وتضخم الأسعار.
    - السعي إلى صياغة نظام اقتصادي سعودي محقق لطموحات المجتمع، وتحقيق تكامل اقتصادي مع الدول العربية.
    - مجتمع يتجه إلى المنافسة في ظل اقتصاد العولمة وتحرير الأسواق.

- وضع الحكومة سياسات وحوافز لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة المتميزة.

### ٣. المنطلق الاجتماعي للمملكة العربية السعودية:

- يتوقع أن يكون السياق الاجتماعي السعودي على النحو التالي:
- مؤشرات التنمية في المملكة تشير إلى ضرورة التقدم في المؤشرات الاقتصادية.
- تبني استراتيجية لتقليص معدل البطالة وصولاً إلى التوظيف الكامل (السعودة).
- صياغة منظومة متكاملة من القيم والأخلاقيات التي تحكم سوق العمل والتوظيف.

- الاعتراف بدور مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل وفق مرجعية وطنية.

### ٤. المنطلق التكنولوجي للمملكة العربية السعودية:

- تتمثل صورة المجتمع التكنولوجي المتوقع في مجتمع قادر على التكيف مع معطيات العولمة، ومتطلبات عصر المعرفة والمعلوماتية، وذلك من خلال:
- مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجه لإحلال الثقافة العلمية والتكنولوجية لغة للحوار والتفاهم بين الأجيال الجديدة.
- التوجه من مجتمع مستهلك للتكنولوجيا، إلى مستثمر، ثم منتج لها.
- تعميق البحوث والدراسات في مجالات علمية أكثر تطوراً.
- نشر ثقافة التكنولوجيا ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة لكافة أوجه الحياة في المملكة.

### رابعاً- أسس ومبادئ الاستراتيجية المقترحة:

- التخطيط العلمي السليم وفق رؤية متكاملة لتحقيق الجودة في مستوى الموارد البشرية بالجامعات وتلبية متطلبات خطط التنمية، بما يحقق أعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- المسؤولية: تتمثل في تحمل جميع القيادات الجامعية بجامعة المجمعة في تنمية الموارد البشرية وتأهيلهم لتحمل المسؤولية والقيام بالمهام



المنوعة بهم والمشاركة الفعالة في البرامج الجامعية المتخصصة التي تنفذ لتأهيل الموارد البشرية.

- **تكامل الأدوار:** من خلال التنسيق بين القيادات الجامعية ومؤسسات الأعمال لتنظيم دورات تدريبية ميدانية للطلاب على أرض الواقع مما يثري خبرات ومهارات الطلاب ويؤهلهم بكفاءة للانخراط في سوق العمل.
- **دراسة الجوانب الاجتماعية** التي تسبب عدم التوافق بين مخرجات الجامعات من الموارد البشرية واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- **وضع معايير مهنية** وتحديد الكفايات والمهارات والمعارف الواجب توفرها لدى الموارد البشرية المطلوبة من الجامعات؛ لإنجاز مهام العمل بإتقان وتحديد نتائج الأداء المتقن.
- **تنويع مضامين** البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات لطلابها من حيث توفير إمكانية إعدادها وتطويرها بصورة مستمرة لتتماشى مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات سوق العمل.
- **توحيد ضوابط** ومعايير نوعية نواتج (مخرجات) الجامعات، مما يخلق حالة من التنافسية من أجل تحقيق الجامعات للتميز والجودة في خريجها.

#### خامساً- أهداف الاستراتيجية المقترحة:

##### ١. الأهداف المتعلقة بالطالب الجامعي:

- إعداد خريجين قادرين على تحقيق النجاح والتميز وقيادة المجتمع نحو المستقبل.
- امتلاك طلاب الجامعة للمهارات اللازمة للانخراط والمنافسة في سوق العمل.
- تمكين طلاب الجامعة من توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعلم.
- تطوير قدرات المخترعين من الطلاب لتقديم براءات اختراعات لحضانات الأعمال بالجامعة.
- تقديم برامج تعليمية وأنشطة أكاديمية لطلاب الجامعة على أعلى مستوى من الجودة.

### بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

- معرفة وتحديد التخصصات المطلوبة والمرغوبة في سوق العمل خاصة وأن هذا السوق خاضع وبشكل كبير للتطورات التقنية السريعة والمستمرة والتعقيدات المتزايدة التي تنسم بها بيئة المال والأعمال.

#### ٢. الأهداف المتعلقة بالأستاذ الجامعي:

- الإعداد الأكاديمي والبحثي المتعمق لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره في توجيه طلابه مهنياً.
- تفعيل دور الأستاذ الجامعي في التوعية المهنية للطلاب باحتياجات سوق العمل.
- المشاركة الفعالة في برامج الإرشاد المهني التي تقدمها الجامعة لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها.
- التحلي بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، الانسجام مع الذات والرقابة الذاتية.
- المساهمة في تقديم الخدمة البحثية لعناصر ومؤسسات المجتمع المحلي.
- التعاون البحثي مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يخدم تطوير التعليم الجامعي.
- حرص عضو هيئة التدريس على التطوير الذاتي؛ لمواجهة التطورات العلمية الحديثة.
- القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء.
- القدرة على تدويل الإنتاج البحثي، وربط الترقيات بالأبحاث التي تنافس عالمياً.
- الأخذ بنظام التعاقد بدلاً من التثبيت الدائم وذلك لضمان جودة الأداء
- نظام رواتب تنافسي يعتمد على الراتب التصاعدي وفقاً لأداء وإنجازات عضو هيئة التدريس.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات بالعمل البحثي وأوراق العمل.
- إنجاز الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة والمجتمع المحلي.

#### ٣. الأهداف المتعلقة بالقيادة الجامعية:

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات.
- رسم الخطوط الرئيسية لتحقيق التعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال لتدريب وتأهيل الموارد البشرية.
- أن تقوم الجامعة بتعريف الطلاب بطبيعة المهن المختلفة والقوانين والضوابط الخاصة بها.
- أن توفر الجامعة للطلاب برامج تدريبية قبل التخرج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.
- أن تعمل الجامعة على تطوير المهارات العملية للموارد البشرية من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة.
- تقديم حوافز للموارد البشرية بالجامعات لتشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التي توفرها لتدريبهم وإعدادهم بالشكل المناسب.
- تفعيل نظم المعلومات الجامعية لإعطاء الطلاب والأساتذة صورة واضحة عن متطلبات سوق العمل.
- أن توقع الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال لتوعية الموارد البشرية بالمهارات المهنية المطلوبة.
- تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات وخطط التنمية للموارد البشرية.
- ضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للموارد البشرية، بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة.

#### ٤. الأهداف المتعلقة بمؤسسات الأعمال:

- التعاون مع الجامعة بشأن تحديد المجالات المهنية المطلوبة والمهارات اللازم توافرها في الموارد البشرية.
- تطوير أطر التعاون والتفاعل مع الجامعة لتدريب الموارد البشرية وتزويدهم بالخبرات المهنية على أرض الواقع.
- إجراء البحوث والدراسات المشتركة لتقويم أداء الموارد البشرية في مواقع العمل وتوفير التغذية الراجعة التي تهدف إلى إدخال الإصلاحات والتجديدات في البرامج الجامعية.

بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

- وضع آليات مشتركة مع الجامعة تعنى بمراقبة نوعيات برامج الجامعة، وتقويمها من أجل تحقيق تطابق أفضل بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ضرورة التنسيق مع الجهات المعنية بالقوى العاملة والجامعات عند وضع استراتيجيات التعليم العالي.
- زيادة توجيه الموارد البشرية نحو التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل.

سادساً - إمكانية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

لتحديد إمكانية تنفيذ المقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، يرى الباحث ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور وتتلخص في النقاط التالية:

- عدم وجود قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل من التخصصات والمهارات المطلوبة في الموارد البشرية التي تخرجها الجامعات؛ لتكون الموجه لسياسات القبول والتوزيع على التخصصات المختلفة.
- عدم قدرة مناهج التعليم العالي على تحقيق موازنة مهارات وقدرات وخبرات الخريجين لمتطلبات سوق العمل من العمالة والفنيين.
- عدم وجود استراتيجية محددة الأهداف يتم على ضوئها وضع برامج التدريب للموارد البشرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ضعف التنسيق بين الجامعات ومؤسسات ومنظمات الأعمال لتنظيم دورات تدريبية للموارد البشرية على أرض الواقع.
- رفض بعض الجامعات إعادة صياغة أنشطتها وبرامجها لكي تتماشى مع متطلبات منظمات الأعمال.
- مقاومة أصحاب المصالح للفكر الهادف والمتطور لتحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات الأعمال في تدريب الموارد البشرية وتوعيتهم باحتياجات سوق العمل.

- 
- ضعف القناعات من قبل بعض مؤسسات الأعمال بأهمية التعليم الجامعي في قيادة البلاد نحو المستقبل، وإعداد خريجين أكفاء لسوق العمل، والاعتقاد بأن التعليم قبل الجامعي هو أساس تكوين الشخصية فقط، مما يهمل من دور الجامعة في إعداد أجيال المستقبل.
  - الذاتية والمحابة في الحكم على الطلاب في اختيارات القبول بالبرامج التدريبية وفرص الالتحاق بمؤسسات الأعمال.
  - الفجوة بين مهارات الموارد البشرية وسوق العمل، وتقديم مخرجات تسهم في تفاقم مشكلة البطالة.

## سابعاً- آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

- ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية والتأهيلية والمناهج الحالية في الجامعات بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص.
- إشراك القطاع الخاص ومؤسسات الأعمال في الدراسات التي تجريها الجامعة لمعرفة متطلبات سوق العمل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
- تتقل الجامعات الاتجاهات الحديثة في ميدان العمل إلى داخل أروقتها حتى لا يضطر مؤسسات الأعمال إلى تعديل مهارات الخريجين.
- توقع الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال لتوعية الموارد البشرية بالمهارات المهنية المطلوبة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- يقوم الأستاذ الجامعي بدوره في التوعية المهنية للطلاب باحتياجات سوق العمل والمهارات المطلوبة لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- تتضمن المقررات الدراسية موضوعات توعوية باحتياجات سوق العمل والتخصصات المتوقع مستقبلاً استحداثها.
- تفعيل نظم المعلومات الجامعية لإعطاء الطلاب صورة واضحة عن متطلبات خطط التنمية ومواصفات المورد البشري المطلوب لسوق العمل.
- تقوم الجامعة بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال لتدريب وتأهيل مواردها البشرية في مواقع العمل.
- تقديم حوافز للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ لتشجيعهم على الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة.
- تعمل الجامعة على تطوير المهارات العملية للموارد البشرية من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة.
- تقوم القيادة الجامعية بتعريف الطلاب بطبيعة المهن المختلفة والقوانين والضوابط الخاصة بها للانخراط في هذه المهن والتمكن من المنافسة.
- توفر القيادة الجامعية للطلاب برامج تدريبية قبل التخرج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.

**ثامناً - الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**

- **وزارة التعليم:** أنشئت في 9 ربيع الثاني 1436 ، من خلال دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي في وزارة واحدة وذلك بعد صدور أمر ملكي بدمجهما.
- **جامعة المجمعة:(الكليات ووكالات الجامعة للبحث العلمي والدراسات العليا ووكالة الجامعة للتخطيط والجودة، وعمادة البحث العلمي وعمادة الجودة).**
- **القيادات الجامعية** بجامعة المجمعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
- **مؤسسات ومنظمات الأعمال** والقطاع الخاص ورجال الأعمال.
- **أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين** بجامعة المجمعة.

## المراجع

### أولاً-المراجع العربية:

- أبوزنط، ماجدة أحمد. (2015). تنمية الموارد البشرية و دورها في إدارة الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي الأول (مُنظَّمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات) ٢٧-٢٩ أبريل، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ١-٣٨.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في ضوء متطلبات سوق العمل، مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٢). العدد (٥). ص ٣٠-٧٦.
- الأحمدي، عائشة سيف. (2013). التصنيف العالمي لجامعات الدارسين السعوديين في الخارج: الواقع والمأمول، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤). العدد (٢). الأردن.
- الأسمرى، فاطمة عبد الله محمد. (١٤٣١). البحث العلمي في كليات البنات بجامعات المملكة الحكومية ومساهمته في تلبية متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الإدارية. جامعة أم القرى.
- آل حارث، فاطمة علي عبد الله. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. المجلد (٦). العدد (١١). ١٢٤-١٥٤.
- الجدلي، غادة عبد الحميد حميدان. (٢٠١٣) واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.



حمد، حسني عبد المنعم. (٢٠١٤). تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام بعض المداخل الحديثة. رسالة دكتوراه، كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر.

الحوالي، علي عبد الله سليمان. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.

درادكة، أمجد محمود محمد. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. المجلد (٣١). العدد (٨). ١٢٥٧-١٢٩٦.

الدهشان، جمال علي. (٢٠١٩). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، *المجلة التربوية*، كلية التربية بسوهاج. العدد (٦٨). ٣١٥٤-٣١٩٩.

الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. المجلد (٦). العدد (١٠). ١١٧-١٤٠.

سايعي، فيصل. (٢٠٠٩). أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

شاهين، ياسر أحمد. (٢٠١٣). واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. المجلد (٣٣). العدد (١). ٣٧-٦١.

الشمراي، حامد محمد علي. (٢٠١٧). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء: دراسة ميدانية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*. العدد (٢٣). ٣١١-٣٥٥.

شهاب، نصر الدين عبد الرافع. (٢٠١٥). كراسي البحث شراكة استراتيجية لإصلاح الوظيفة البحثية بالجامعات العربية "نموذج مقترح"، *مجلة العلوم التربوية*، العدد (٣)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.

---

 بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة
 

---

الشهراني، نورة فالح عايش. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. المجلد (٣). العدد (٣). ٥٨٥-٦١٧. عبد الحميد، محمد. (٢٠٠٥). *البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم*، القاهرة: عالم الكتب.

عبد النعيم، محمد جاد. (٢٠٢٠). *مستقبل الجامعات في ضوء الثورة الصناعية الرابعة*. القاهرة: دار الفكر العربي.

العتيبي، خالد بن عبد الله؛ وعبد الله، أحمد سعيد رحمة. (٢٠١٦). مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر مسؤولي كليات التربية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. المجلد (٥). العدد (١٠). ١٦٦-١٨٢.

العرفي، حصة سعد؛ الشهري، نهاية علي. (٢٠١٦). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية ٢٠٣٠) تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*. العدد (١٧). الجزء (٤). ١-٢٧.

العرفي، سلطان ناصر. (٢٠١٧). السياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الكليات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. المجلد (٦). العدد (٨). ٤٩-٦٤.

العريمي، حليس بن محمد. (٢٠١٧). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية*. الجزء (١). العدد (١). ٧٦-١١٨.

العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط ٢. الرياض: دار الزهراء.

عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر. (٢٠١٧). واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من

- وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأمير سطام.
- العلول، سمر محمد خليل. (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- المطيري، بدر بن مقعد بن سالم. (٢٠١٤). دور الجامعات السعودية في تنمية الموارد البشرية وتوفير فرص عمل لخريجها: المشكلات والحلول المقترحة، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- المنشاوي، علاء. (٢٠١٦). النص الكامل لرؤية السعودية ٢٠٣٠: تتضمن تقسيمات رئيسة هي اقتصاد مزدهر-مجتمع حيوي-وطن طموح. العربية "أون لاين". ٢٥ أبريل.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٧). برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠. المركز الإعلامي. وزارة الاقتصاد والتخطيط. الرياض.
- وزارة التعليم. (1440). إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم: مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار.
- <https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/HEStats.aspx>

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Felicia, Ofoegbu.; Alonge, Hezekiah O (2017) Effective University Leadership as Predictor of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities, *Journal of Education and Practice*, v8 n8. 111-116
- Johnson, Arvin D.(2016) Principal Perceptions of the Effectiveness of University Educational Leadership Preparation and Professional Learning, *International Journal of Educational Leadership Preparation*, v11 n1.
- Meltem, Akbulut;; Nevra Seggie, Fatma; Börkan, Bengü(2015) Faculty Member Perceptions of

Department Head Leadership Effectiveness at a State University in Turkey, *International Journal of Leadership in Education*, v18 n4. 440-463

Seitova, Dinara. (2016) Perspectives on the Present State and Future of Higher Education Faculty Development in Kazakhstan: Implications for National Human Resource Development, *International Journal of Environmental and Science Education*, v11 n18. 11081-11096.

Sevim, Öztürk(2016) Human Resources Management in Educational Faculties of State Universities in Turkey, *International Journal of Environmental and Science Education*, v11 n5. 931-948.

Victor Da Hsuan Feng, (2005). World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities?" *Speech at the First International Conference on World Class Universities at Shanghai Jiao-Tong University (WCU-1)*, June 16–18, 2005.