



دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض: الجامعة السعودية الإلكترونية أنموذجاً

لطيفة بنت ناصر التويم* – نجود بنت محمد الدوسري*

د. فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري**

المقدمة:

في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده العالم، والتنافسية العالمية بين المنظمات، الأمر الذي ترتب عليه سعى المنظمات نحو رفع كفاءة أدائها وزيادة إنتاجيتها، والذي يمكن أن يتحقق من خلال الاهتمام والاستثمار في مواردها البشرية، لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق التنافسية العالمية.

حيث تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أى منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوى المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، فالموارد البشرية من أسس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي وأدوات التنافس العالمية والتي بدورها تعظم القيمة المضافة لأى منظمة تنتمى إليها (غرفة الرياض، ٢٠١٩م، ٧).

ومما لا شك فيه، أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة تعد أساسية لفاعلية القطاع العام ولكفاءته ورفع مستوى الخدمات فيه، ويعد الحصول على الأفراد ذوى الكفاءة

* باحثة ماجستير قسم الإدارة والتخطيط التربوى، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

** أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوى، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

للاضطلاع بمهام الوظائف العامة وتحفيزهم تحفيزاً فعالاً واستخدامهم الاستخدام الأمثل وتطويرهم أمراً حيوياً للأداء المستمر والفاعل للأنشطة الحكومية، ومن أهم هذه الأجهزة الحكومية التربوية والتعليم لأنها الأساس في تربية وتعليم الأفراد، وتأهيلهم ليصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع وتطويره (أبو شندى، ٢٠١١م، ١٧).

ومرحلة التعليم العالي تعد قمة الهرم التعليمي التي يتم من خلالها إعداد الثروة البشرية القادرة اللازمة لبناء المجتمعات المتقدمة، والريادية التي تستطيع أن تسبق غيرها في سبيل تحقيق النهوض والتميز المطلوب وفقاً لما يمر به العالم من تغيرات وصراعات تلتزم وتؤكد على ضرورة السعي قدماً نحو البشرية المدربة، الماهرة، لخدمة نفسها وخدمة مجتمعها، لذا كان تأهيل الأفراد القائمين على مرحلة التعليم العالي ولاسيما القيادات بإعدادهم الإعداد الجيد أمراً لا بد منه لتؤتي هذه المرحلة ثمارها (على، ٢٠١٦م، ٨).

فالقيادات الأكاديمية هي المسؤولة عن توجيه جهود وأنشطة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، والتنسيق بينها من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات (الحري وأحمد وفراج، ٢٠١٤م، ١٢٠)، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط للتعاقب القيادي، حيث أن عملية بناء، وإعداد الصف الثاني من القيادات تسهم في نجاح المؤسسات التربوية واستقرارها، وذلك من خلال تحديد وتجهيز ومتابعة المرشحين للمناصب القيادية، والعمل على تدريبهم وتطويرهم والتأكد من جاهزيتهم في حال توفر مناصب قيادية شاغرة (المكاوي، ٢٠١٣م، ٢٥٩).

ويتوافق ذلك مع برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي يهدف إلى: رفع جودة العمل لدى الأجهزة الحكومية وإنتاجية الموظف الحكومي، وتهيئة البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شؤون

الموظفين بصورة عصرية تزيد من قيمة العوائد على الفرد والمجتمع، موضعاً بذلك دور إدارة الموارد البشرية فى إعداد الصف الثانى من القيادات، حيث يعد هذا الدور أحد أبرز أهداف البرنامج، الأمر الذى يوضح أهمية تأهيل الشباب وإعدادهم كقادة للمستقبل بخطى ثابتة ومدروسة تؤمن بقدراتهم وتعددهم الإعداد الأمثل للفرص المجتمعية القادمة من أجلهم (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٩م).

كما جاء مؤتمر معهد الإدارة العامة (٢٠١٤م)، والذى بعنوان: "القيادات الإدارية الحكومية فى المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات" بتوصيات تؤكد أهمية إعداد الصف الثانى من القيادات، والتى منها: إيجاد آليات للاستكشاف المبكر للقيادات الإدارية الشابة فى الأجهزة الحكومية وتنميتها، كذلك إيجاد آليات نظامية ورقابية تضمن وجود خطط لتعاقب القيادات الإدارية فى الأجهزة الحكومية، وأوصت أخيراً بتبنى إستراتيجيات لاكتشاف المواهب القيادية فيها والعمل على إدارتها وتنميتها (١٣٧٦).

وبالتالى فإن بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعات أمر لا بد منه لنجاح الجامعات واستمرار عملها، وذلك من خلال التخطيط الجيد للتعاقب القيادى، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم وتنميتهم والتأكد من جاهزيتهم لتولى المناصب القيادية مستقبلاً.

مشكلة الدراسة:

يعد العمل الأكاديمى المتمثل فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع هو جوهر العمل الرئيس لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد ومؤسسات التعليم العالى الأخرى؛ لذلك يواجه معظم أعضاء هيئة التدريس بعض المشكلات عند اختيارهم لتولى مناصب قيادية بالجامعة، ونظراً لأن القيادة الأكاديمية الواعية والرشيده تعد ركيزة

أساسية من ركائز جودة العمل الجامعي وتطويره، فإن بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال القيادة الأكاديمية يعد ذا أهمية بالغة (غمليتش وبولر، ٢٠١٨م، ٢١).

ولاسيما أن بناء الصف الثاني من القيادات من أبرز توجيهات برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، حيث أكد في أهدافه الإستراتيجية على "إعداد وبناء الصف الثاني من القادة" (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٩م)، إلا أن نتائج العديد من الدراسات تشير لضعف في هذا الجانب، حيث أكدت نتائج دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م)، ودراسة مها دخيل الله (٢٠١٩م)، إلى ضعف واقع إعداد قيادات الصف الثاني، وضعف اختيار القيادات الإدارية وإحاقهم بالدورات التدريبية، وأوصت تلك الدراسات بإعداد الصف الثاني من القيادات بداية من الاختيار الجيد لهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتطوير سياسة رسمية لتطبيق مبادئ إعداد الصف الثاني من القيادات، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

فعلى الرغم من أهمية بناء الصف الثاني من القيادات إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه بناء الصف الثاني من القيادات، حيث تعزو دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م)، أسباب هذا الضعف إلى عدم الاهتمام بالحوافز، وعدم الاهتمام بالتمكين وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام، وتعزو دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) الأسباب التي تحد من بناء الصف الثاني من القيادات إلى وجود معوقات مادية، بالإضافة إلى المعوقات البشرية والتنظيمية، وأوصت تلك الدراسات بتطوير الأنظمة واللوائح والسياسات لتتناسب مع مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني، بالإضافة إلى اهتمام إدارات الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، لضمان تحقيق أعلى جودة في عملية الاستثمار في الموارد البشرية، وخاصة إعداد قيادات الصف الثاني.

وبناء على ما سبق جاءت الحاجة لهذه الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها حول واقع دور إدارة الموارد البشرية فى الجامعات الحكومية فى بناء الصف الثانى من القيادات، وما أبرز المعوقات أمامها والمقترحات لتحسين هذا الدور، ولقد تم اختيار الجامعة الإلكترونية لتكون مجتمعاً لهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما المعوقات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما المقترحات التى تساعد إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الكشف عن المعوقات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٣. تقديم مقترحات يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية فى موضوع الصف الثانى من القيادات، كما يمكن أن تسهم الدراسة فى زيادة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الصف الثانى من القيادات.
٢. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها فى بناء الصف الثانى من القيادات، ولاسيما بعد صدور برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي من أهدافه الإستراتيجية "إعداد وبناء الصف الثانى من القادة" (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٩م).

الأهمية العملية:

١. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية فى التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية، وتقديم مقترحات حول كيفية تحسين دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات، والتي قد تساعد المسؤولين فى الجامعة السعودية الإلكترونية فى اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بعملية بناء الصف الثانى من القيادات.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة فى الكشف عن أبرز المعوقات التى تقف دون الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كصف ثان من القادة بصفة تعلق من جاهزيتهم للمناصب القيادية المستقبلية، مما يفيد المسؤولين فى الجامعة السعودية الإلكترونية فى اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه المعوقات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تحددت موضوعات الدراسة فى التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات، والمعوقات التى تواجهها فى سبيل ذلك، والمقترحات التى يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات.

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية بالجامعة السعودية الإلكترونية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسى الأول من العام ١٤٤١هـ الموافق

٢٠١٩/٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

"هى الوحدة الإدارية المعنية بإدارة الموارد البشرية فى الجهة الحكومية" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ٢٠١٩م).

ويقصد بإدارة الموارد البشرية فى هذه الدراسة: "هى الوحدة الإدارية المعنية بإدارة الموارد البشرية فى الجامعة السعودية الإلكترونية".

بناء الصف الثانى من القيادات:

"هى عملية تهدف إلى وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة للجهة الحكومية من القادة، والخطط اللازمة لتطويرهم وتهيئتهم لذلك، بما يضمن استمرار الأعمال" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ٢٠١٩م).

ويقصد ببناء الصف الثانى من القيادات فى هذه الدراسة: "هى العملية التى تهدف إلى وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة من القادة فى الجامعة السعودية الإلكترونية، وتطويرهم وتميئتهم وتهيئتهم، بما يضمن استمرار الأعمال فيها".

الإطار النظرى:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية:

تأتى إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من سعى المؤسسات نحو الاستثمار الأمثل لمواردها ولإسيما مواردها البشرية، كونها عنصراً مهماً لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية، لذا كان لابد من وجود جهة معنية بإدارة هذا المورد واستثماره الاستثمار الأمثل وتنميته وتلبية احتياجاته.

ولقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة للتطور فى الفكر الإدارى لدى الباحثين والممارسين استتعاراً منهم لأهمية العنصر البشرى فى تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معاً، وكان من نتيجة ذلك أن بدأت بعض الجامعات والمعاهد تغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" (علاقى، ٢٠١٩م، ٥٤).

ويتضمن هذا المحور مفهوم إدارة الموارد البشرية، والمبادئ الإستراتيجية لهذا المفهوم، بالإضافة إلى أهداف إدارة الموارد البشرية، ووظائفها الرئيسية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" مفهوماً عصرياً للتعامل مع العنصر الإنسانى فى المنظمات، فنجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على نجاح برامج إدارة الموارد البشرية، سواء كانت هذه البرامج فى إطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو

صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز (علاقى، ٢٠١٩م، ٦٧).

حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التى تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية بالمنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد، من أجل السعى إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية" (الطائى والعبادى، ٢٠١٥م، ٢٩).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم فى إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (علاقى، ٢٠١٩م، ٦٥).

وتعرف الباحثتان إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوحدة الإدارية المعنية بإدارة الموارد البشرية فى الجامعة السعودية الإلكترونية، والمسؤولة عن اتخاذ القرارات التى تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد". ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الموارد البشرية تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية فى كونها تجعل من استثمار مورد الأفراد محور اهتمامها وتركيزها إيماننا منها بالعائد الذى قد يحققه هذا الاستثمار.

المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ إستراتيجية تتمثل بالآتى: (الطائى والعبادى، ٢٠١٥م، ٣٤-٣٥)

١- مبدأ إدارة العنصر البشرى: وفقاً لهذا المبدأ فإن إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة العنصر البشرى من حيث أهميته وحاجاته ووحده وتكامله واندماجه

بالمنظمة، أى أن مبدأ إدارة الموارد البشرية يعد مبدأ سلوكيًا، إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجيات المنظمة.

٢- **مبدأ النظم:** وفقا لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءًا من النظام الأكبر (المنظمة)، لذلك لا بد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها جزءًا من النظام الكلى المترابط، وبما أن المنظمة نظام أكبر فإن إدارة الموارد البشرية نظام فرعى تابع لهذا النظام.

٣- **مبدأ الأنشطة المحتسبة:** لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف فى أنشطتها، وفى موارد المنظمة البشرية، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

٤- **مبدأ الأصول:** حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التى يمكن أن تمتلكها أى منشأة، وحتى تقوم المنظمة وتبقى مستمرة وفاعلة تحتاج عددًا من الموارد ومن ذلك المورد البشرى، أى الفرد الذى يعد الأكثر تعقيدًا ويجب الاهتمام به.

٥- **مبدأ السياسات والأهداف:** يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

٦- **مبدأ الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التى تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر فى العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم فى تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة

الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دورًا مؤثرًا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملاءمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد، والمتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة، وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بالتنظيمية والمهنية، إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال، وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها: (الطائي والعبادي، ٢٠١٥م، ٤٣-٤٤).

- ١- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ٣- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ٤- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ٥- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ٦- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على المنظمة والموظف.
- ٧- السعى إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

ويتضح من أهداف إدارة الموارد البشرية الدور الحيوى والهام الذى تهدف إليه، من قيادة عمليات التغيير والتطور فى المنظمات، وذلك من خلال الربط بين سياسات وتوجهات المنظمة الإستراتيجية وبين احتياجات وأهداف الموظفين الفعلية، ليتحقق بذلك الإنجاز على جميع الأصعدة وبالتالي نجاح المنظمة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتعرض أهداف إدارة الموارد البشرية على نشاطها الرئيس، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ وظائفها إلى الوصول لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية فى النقاط التالية: (جودة، ٢٠١٠م، ٣٤-٣٥).

١. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك.

٢. تحليل الوظائف فى المنظمة وتصميمها، فأجل تعيين الأفراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة، وكذلك دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفى لها.

٣. استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن عملية التوظيف استقطاب المرشحين واختيار الأفضل منهم فى ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى تعيين وتثبيت الذين تم اختيارهم، وتعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنه إذا تم توظيف الشخص الملائم والمؤهل فإن ذلك ينعكس على أداء ذلك الشخص وبالتالي على أداء المنظمة.

٤. تحديد الرواتب والأجور حيث أن للأجور دور هام فى استقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهود، فتحقيق العدالة فى تحديد هيكل الأجور وظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية.
٥. تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو الفصل من الخدمة أو الإحالة إلى التقاعد.
٦. تقييم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم فى العمل وتقارير تقييم الأداء الذى يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية.
٧. التدريب والتطوير والتنمية المهنية، حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات والقدرات لأداء مهام العمل بكفاءة أكبر.
٨. الصحة والسلامة المهنية، من خلال توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبة للموظفين، والقضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل.
٩. العلاقات مع الموظفين، حيث تشمل إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفى المنظمة، والعمل على تحسين العلاقات معهم، وكذلك تنفيذ الاتصالات والتأكد من اتباع سياسة الباب المفتوح.

المحور الثانى: الصف الثانى من القيادات:

فى ظل تنامى مؤسسات التعليم العالى وكبر حجمها وتوسعها، الأمر الذى يستدعى وجود قيادة فاعلة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وحرصاً على استمرارية المؤسسات، ولما للقيادات من دور كبير فى تحقيق أهداف المؤسسات التربوية ولما لها من تأثير قوى

على واقعها ومستقبلها، تتبين الحاجة إلى ضرورة التخطيط لبناء وإعداد صف ثان من القيادات مهياً لتولى الوظائف القيادية حين تكون شاغرة، ويتضمن هذا المحور توضيحاً لمفهوم بناء الصف الثاني من القيادات، وأهمية بناء الصف الثاني من القيادات، بالإضافة إلى الأساليب التي يمكن اتباعها في بناء الصف الثاني من القيادات.

مفهوم بناء الصف الثاني من القيادات:

يمكن تعريف بناء الصف الثاني من القيادات بأنها: "عملية تجهيز وتحضير قيادات الصف الثاني ضمن المراتب الوظيفية المختلفة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل وتوسيع فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات، حتى يكونوا مهيين لتولى مناصب قيادية خلفاً للقيادات الحالية" (دروش ومصطفى، ٢٠١٨م، ١٣١).

وتعرف الباحثان بناء الصف الثاني من القيادات بأنها: "العملية التي تهدف إلى وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة من القادة في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتطويرهم وتميئهم وتهيئتهم، بما يضمن استمرار الأعمال فيها".

أهمية بناء الصف الثاني من القيادات:

إن بناء الصف الثاني من القيادات يمكن أن يسهم في نجاح المؤسسات التربوية وذلك للأسباب التالية: (المكاوي، ٢٠١٣م، ٢٥٩-٢٦٠)

١- إن استمرارية المؤسسات وفرص نموها مرتبط باستقرارها، وبالتالي يجب النظر إلى التخطيط لتعاقب القيادات على أنه مطلب أساسي لاستمرارية المؤسسات واستقرارها في حال توفر مناصب قيادية شاغرة.

٢- عملية بناء الصف الثانى من القيادات تلزم مدى زمنى طويل، وبالتالي تسهم عملية بناء الصف الثانى من القيادات فى تحديد وتجهيز ومتابعة المرشحين للمناصب القيادية، والعمل على تدريبهم وتطويرهم.

ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية فى إعداد قيادات الصف الثانى كونها الجهة المعنية باستقطاب وتدريب وتطوير الكفاءات البشرية فى المؤسسات التربوية.

أساليب بناء الصف الثانى من القيادات:

إن بناء الصف الثانى من القيادات ينبغى أن يكون توجهاً عاماً من قمة الهرم التنظيمى فى كل منظمة ضمن إطار ترسمه إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية للكشف عن الطاقات والإمكانات المتوفرة لدى الموظفين العاملين لديها، والعمل على استقطابهم وتأهيلهم لتولى المناصب القيادية مستقبلاً، وعليه فإن عند الإقدام على بناء وإعداد الصف الثانى من القيادات فى المنظمات والمؤسسات التربوية لابد من مراعاة ما يلى: (دروش ومصطفى، ٢٠١٨م، ١٤٣-١٤٥)

١. أن يكون بناء وإعداد الصف الثانى من القيادات جزء من إستراتيجية المنظمة.
٢. إتاحة الفرصة للمشاركة فى المواقع القيادية وتحمل المسؤولية.
٣. تبني ثقافة إدارية مفادها أن القيادات الحالية هى التى تصنع القيادات المستقبلية.
٤. الابتعاد عن المركزية والانتقال من ثقافة إصدار الأوامر إلى المشاركة فى صنع القرار.
٥. التركيز على استقطاب المواهب القيادية المرشحة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

٦. العمل على إعداد برامج تدريبية موجهة لتطوير القيادات الإدارية تركز على تطوير الثقافة المعرفية، وتعزيز الجوانب التطبيقية، وذلك من خلال تنويع أساليب التنفيذ لتكون ملائمة للاحتياجات الفعلية لوظائف القيادة واحتياجات قيادات الصف الثاني.

٧. الاستفادة من التجارب الإدارية المتخصصة في بناء وصناعة الصف الثاني من القيادات.

ومما سبق ترى الباحثتان أن دور إدارة الموارد البشرية في صناعة الصف الثاني من القادة يظهر فيما يلي:

أولاً: على الرغم من تعدد الجهات المسؤولة عن بناء الصف الثاني من القادة في المنظمات ولاسيما الجامعات، إلا أن إدارة الموارد البشرية تأخذ على عاتقها الحمل الأكبر كونها الجهة المسؤولة عن الأفراد في المنظمة.

ثانياً: كون إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تحفيز الموظفين فهي قادرة على حفز الصف الأول من القادة للتعاون في تدريب الصف الثاني منهم.

ثالثاً: من منطلق أهداف إدارة الموارد البشرية في ضبط عملية التغيير يظهر دورها في تبنى ثقافة تنظيمية تدعم بناء الصف الثاني من القيادات من خلال إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

رابعاً: كون التدريب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي قادرة على خلق ثقافة تنظيمية تعزز التنمية المهنية المستدامة لبناء الصف الثاني من القيادات، وإعداد برامج لتدريب المرشحين منهم وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات المنظمة.

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة نيف Neefe (٢٠٠٩م) بعنوان: "تخطيط التعاقب القيادي فى الكلية التقنية نظام العامين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص التنظيمية للتخطيط الإستراتيجى، وخطط التعاقب الوظيفى، والكشف عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجى والتعاقب الوظيفى فى كلية ويسكونسن التقنية، وتم استخدام المنهج الكمى المسحى، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (المسؤولين الأكاديميين، نواب الرؤساء الأكاديميين، العمداء، والعمداء المساعدين) فى كلية ويسكونسن التقنية، وتم اختيار عينة مكونة من (٢٣٦) فرداً، ومن أبرز النتائج: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التخطيط الإستراتيجى وتخطيط التعاقب القيادى بمعامل ارتباط (٠,٧١).

دراسة تايلور Taylor (٢٠١٢م) بعنوان: "تخطيط التعاقب للقوى العاملة القيادية فى تعليم الصم بنيوزلندا: دراسة وطنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات التى تستخدم فى تعاقب القيادات الجديدة الواعدة للمستقبل فى تعليم الصم فى نيوزلندا، وتم استخدام المنهج الكمى المسحى، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على (٢٠٠) معلم فى ثلاثة من مقدمى الخدمات التعليمية للصم فى نيوزلندا، بالإضافة إلى إجراء مقابلات كأداة للدراسة مع سبعة من كبار القادة بالخدمات التعليمية للصم فى نيوزلندا، وجاءت أبرز النتائج: فى أن هناك حاجة ماسة إلى الآليات الرسمية للتخطيط لتعاقب القوى العاملة نظراً لميل أعمار القيادات تجاه الشيخوخة.

دراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م) بعنوان: "دور القيادات الإدارية في تكوين صف ثان بالهيئات العامة الخدمية: دراسة تطبيقية"، هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل عملية تكوين وإعداد قيادات الصف الثاني في الهيئات العامة الخدمية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه هذه العملية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين بالمركز الرئيسي والمناطق التأمينية بالقاهرة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي القطاع الحكومي، وشملت العينة (٣٧٦) فردًا، ومن أبرز النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص القيادات الإدارية من الصف الثاني وبين كل من (عدم توافر الدعم القيادي من القيادات الإدارية العليا، وعدم التفويض من القيادات الإدارية العليا، ومركزية اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية).

دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م) بعنوان: "إعداد القيادات الإدارية المستقبلية في الإدارات النسائية بوزارة التعليم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إعداد القيادات المستقبلية، وتحديد المعوقات إن وجدت في سبيل الوصول إلى أفضل السبل للتغلب عليها، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من المديرات والموظفات في وزارة التعليم، وبلغت العينة العشوائية الطبقية منهن (٢٥٨) مديرة وموظفة، وجاءت أبرز النتائج: الموافقة على قيام القيادات الإدارية الحالية ببعض أدوارهم في إعداد القيادات المستقبلية من أبرزها: تشجيع الموظفات عندما يعملن بشكل جيد، وعدم الموافقة على بعض الأدوار منها: اختيار القيادات الإدارية وإحاقهم بالدورات التدريبية، كما توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات أبرزها: عدم الاهتمام بالحوافز، وعدم الاهتمام بالتمكين وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام، كما توصلت الدراسة إلى أفضل السبل لمواجهة المعوقات وأبرزها:

تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها، ووضع برامج مناسبة للتأهيل والتدريب، ومراعاة الدقة في اختيار القيادات.

دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) بعنوان: "معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية شملت (٣٧٧) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية بدرجة عالية، وموافقات على وجود المعوقات المادية بدرجة عالية جدًا.

دراسة وادي ومنصور (٢٠١٨م) بعنوان: "دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة من خلال التعرف على أساليب الإدارة العليا وواقع بناء القيادات في الأونروا بغزة وتحديد العلاقة بينهما، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية عددها (٣٩٠) من المدراء، ومن أبرز النتائج: وجود دور للإدارة العليا بدرجة كبيرة في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، حيث جاء بعد تعزيز التمكين الإداري في المرتبة الأولى، يليه بعد تكوين رأس المال الفكري، ثم دعم

التوجه الإستراتيجي، ثم دعم الثقافة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن واقع بناء قيادات الصف الثاني جاء بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني بمعامل ارتباط (٠,٨٤).

دراسة مها دخيل الله (٢٠١٩م) بعنوان: "واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني، وتحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم تطبيق أداة البحث الاستبانة على كامل المجتمع البالغ (٣٨) منسقة للأقسام العلمية في مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أبرزها: ضعف واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبدالله للطالبات بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٥٧)، وجاءت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح عبارة "أشارك مجلس الكلية في صنع القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (١,٩٧) بدرجة ضعيفة، كما جاءت متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني بدرجة عالية جداً، حيث جاءت عبارة "توفير المعلومات الكافية لقيادات الصف الثاني لإنجاز العمل بكفاءة" في المرتبة الأولى.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتبين أن الدراسات السابقة تناولت دور الإدارات العامة والتربوية في بناء الصف الثاني من القيادات، في حين تنفرد الدراسة الحالية بتناول دور إدارة الموارد البشرية كجزء من الإدارة العليا، والتي لها دور هام في تحقيق التنمية للكوادر البشرية في المؤسسات التربوية، وبالتالي في بناء وصناعة الصف الثاني من القيادات.

وتتفق الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة من حيث تعرف واقع بناء الصف الثانى من القيادات مثل دراسة (نيف Neefe، ٢٠٠٩م)، ودراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥م)، ودراسة (ابتهاج القعود، ٢٠١٦م)، ودراسة (وادى ومنصور، ٢٠١٨م)، ودراسة (مها دخيل الله، ٢٠١٨م)،

كما تتفق الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة من حيث الكشف عن المعوقات التى توجه بناء الصف الثانى من القيادات مثل دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥م)، ودراسة (ابتهاج القعود، ٢٠١٦م)، (نجلاء قرملة، ٢٠١٦م)، كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (ابتهاج القعود، ٢٠١٦م) من حيث تقديم مقترحات يمكن أن تساعد في بناء الصف الثانى من القيادات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها الرئيس وهو التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثانى من القيادات في الجامعة السعودية الالكترونية، والمعوقات التى تواجهها في سبيل ذلك، وصولاً إلى المقترحات التى من شأنها المساهمة في تطوير هذا الدور.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفى ما عدا دراسة (نيف Neefe، ٢٠٠٩م) و (تايلور Taylor، ٢٠١٢م) التى استخدمت المنهج الكمي، وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في حين تختلف دراسة (تايلور Taylor، ٢٠١٢م) باستخدام المقابلة إلى جانب الاستبانة.

ومن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: دعم مشكلة الدراسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها العلمية، وبناء الإطار النظرى للدراسة الحالية، والوصول إلى عدد من المراجع ذات الصلة، وتحديد منهجية الدراسة الحالية

والإجراءات المناسبة للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية، وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأسئلة وأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وهو المنهج الذي لا يقف عند وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية بمدينة الرياض الذكور والإناث السعوديين ممن هم على رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) خلال العام الدراسي ١٤٤١هـ والبالغ عددهم (٨٤) عضو هيئة تدريس وفق إحصائية عمادة البحث العلمي في الجامعة السعودية الإلكترونية.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد بلغت الردود المستردة والصالحة للتحليل (٧١) وتمثل نسبة ٨٤% من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي وصف أفراد الدراسة وفق المتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة):

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفق المتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة			الدرجة العلمية			الجنس		المتغير
من ١٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	أنثى	ذكر	
٩	٣٢	٣٠	٨	٣٠	٣٣	٢٧	٤٤	التكرار
١٢,٦	٤٥,١	٤٢,٣	١١,٢	٤٢,٣	٤٦,٥	٣٨	٦٢	النسبة المئوية
٧١ (١٠٠%)			٧١ (١٠٠%)			٧١ (١٠٠%)		المجموع

يتضح من جدول (١) اختلاف وتباين أفراد الدراسة ونسبهم المئوية حسب المتغيرات، فبالنسبة لمتغير الجنس فيتضح أن نسبة الذكور تمثل ٦٢%، ونسبة الإناث تمثل ٣٨%، أما متغير الدرجة العلمية فيتضح أن أعلى نسبة ممن هم على درجة محاضر بنسبة ٤٦,٥%، ثم يلي ذلك من هم فى رتبة أستاذ مساعد بنسبة ٤٢,٣%، وأخيراً من هم فى رتبة أستاذ مشارك بنسبة ١١,٢%، أما متغير سنوات الخبرة، فيتضح أن أعلى نسبة ممن خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٤٥,١%، ثم يلي ذلك من خبرتهم أقل من خمس سنوات بنسبة ٤٢,٣%، وأخيراً، من خبرتهم من ١٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة بنسبة ١٢,٦%.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثتان بتصميم استبانة تكوّنت من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتكون من (١٤) عبارة.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتكون من (٩) عبارات.

المحور الثالث: المقترحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتكون من (٨) عبارات.

واستخدمت الباحثتان مقياسًا خماسيًا متدرجًا من خمس نقاط، حيث تم تحديد الدرجات من (١) إلى (٥) لقياس درجة الموافقة لأي عبارة؛ حيث تشير الدرجة (٥) إلى مرتفع جدًا، و(٤) إلى مرتفع، و(٣) إلى متوسط، و(٢) إلى منخفض، و(١) إلى منخفض جدًا.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة في محاورها وعباراتها، وأنها تقيس ما صممت من أجله، قامت الباحثتان بالإجراءات التالية:

الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في القيادة بلغ عددهم (٨) محكمين.

صدق الاتساق الداخلى:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلى للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه.

جدول (١) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذى

تنتمى إليه

معامل الارتباط			م
المحور الثالث	المحور الثانى	المحور الأول	
٠,٩٠٧	٠,٢٩٨	٠,٧٢٤	١
٠,٩٠٣	٠,٦٥١	٠,٦٨٢	٢
٠,٨٨٧	٠,٧٨٣	٠,٥٤٥	٣
٠,٨٣٩	٠,٨٢٧	٠,٧٦٠	٤
٠,٨١٠	٠,٧٦١	٠,٦٨٤	٥
٠,٨٨٧	٠,٧١٤	٠,٦٢٣	٦
٠,٩٠٢	٠,٦٢٨	٠,٧٩٢	٧
٠,٨٨١	٠,٥٦٠	٠,٨٠٢	٨
		٠,٧٤٧	٩
		٠,٧٢١	١٠
		٠,٧٠٣	١١
		٠,٥٩٣	١٢

معامل الارتباط			م
المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
		٠,٧٨٤	١٣
		٠,٧٠١	١٤

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٢) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (٢) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٩٢١	واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية.
٠,٨٠٧	المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية.
٠,٩٥٦	المقترحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية.
٠,٨٧٠	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثتان لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً البرنامج الإحصائي Statistical Package Social Sciences (SPSS) (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم تم استخراج النتائج وتفسيرها.

وتم تفسير البيانات وفقاً لمقياس المتوسط التالى؛ حيث تم حساب طول الفئة على النحو التالى $(٥-٤)/٥ = ٠,٨٠$ ، وبالتالي تكون أطوال الفئات على النحو التالى:

مرتفع جداً يكون فى الفئة (٤,٢١ - ٥)

مرتفع يكون فى الفئة (٣,٤١ - ٤,٢٠)

متوسط يكون فى الفئة (٢,٦١ - ٣,٤٠)

منخفض يكون فى الفئة (١,٨١ - ٢,٦٠)

منخفض جداً يكون فى الفئة (١ - ١,٨٠)

وقد استخدمت الباحثتان الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلى لأداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
٤. المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي جاءت على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية حول واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتبنى خطة إدارة الموارد البشرية لبناء قيادات الصف الثاني من الخطة الإستراتيجية.	٣,٧٣	٠,٧٧٤	٤
٢	يوجد إدارة الموارد البشرية لوصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات قيادات الصف الثاني.	٣,٧٥	٠,٨٢٣	٣
٣	بطاقة الوصف الوظيفي توفر الارتباط التنظيمي.	٣,٧٩	٠,٩٠٩	١
٤	تتبنى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات.	٣,٢٥	١,٠٩	١٠

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الإحراف المعيارى	الترتيب
٥	تتوافر لدى إدارة الموارد البشرية قواعد بيانات عن الأفراد المؤهلين لشغل وظائف قيادية.	٣,٣٨	٠,٩٧٦	٧
٦	تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للوظائف القيادية.	٣,٧٩	٠,٩٨٤	٢
٧	تشرف إدارة الموارد البشرية على تصميم برامج تأهيلية لإعداد الصف الثانى من القيادات.	٣,٤٩	٠,٨٦٠	٥
٨	تحرص إدارة الموارد البشرية على بناء البرامج التدريبية فى ضوء الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثانى.	٣,٣٥	٠,٨٩٦	٨
٩	تستخدم إدارة الموارد البشرية التقنيات الحديثة لتطوير أداء قيادات الصف الثانى.	٣,٢٣	٠,٨٨٢	١١
١٠	يتوافر لدى إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية تعنى بمتابعة إعداد قيادات الصف الثانى.	٢,٩٤	٠,٩٠٨	١٣
١١	سياسة إدارة الموارد البشرية تمكن أعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على معايير تقييم الأداء الوظيفى.	٣,٣٢	١,٠١	٩

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٢	إدارة الموارد البشرية تتيح لأعضاء هيئة التدريس الاطلاع على تفاصيل نتائج الأداء الوظيفي.	٣,٤٨	٠,٨٩٢	٦
١٣	تتبنى إدارة الموارد البشرية ثقافة تنظيمية داعمة تعنى بالاهتمام بقيادات الصف الثاني.	٣,١٤	٠,٩٤٦	١٢
١٤	تطبق إدارة الموارد البشرية نظامًا معنًا للحوافز.	٢,٧٥	١,٠٦	١٤
المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٨ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٥٤				

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط العام لواقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية جاء في درجة الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨) وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٧٥-٣,٧٩)، وتشير هذه النتيجة إلى أن واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات لم يصل إلى المستوى المطلوب، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مها دخيل الله (٢٠١٩م) والتي جاء واقع بناء الصف الثاني من القيادات بدرجة ضعيفة، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٥م) والتي جاء واقع بناء الصف الثاني من القيادات بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول (٣) أن العبارات (٣، ٦، ٢، ١، ٧، ١٢) توالياً جاءت في درجة الموافقة المرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٤٨-٣,٧٥)،

وتتمثل هذه العبارات فى: "بطاقة الوصف الوظيفى توفر الارتباط التنظيمى"، "تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للوظائف القيادية"، "إيجاد إدارة الموارد البشرية لوصف وظيفى يوضح مهام ومسؤوليات قيادات الصف الثانى"، "تتبع خطة إدارة الموارد البشرية لبناء قيادات الصف الثانى من الخطة الإستراتيجية"، "تشرف إدارة الموارد البشرية على تصميم برامج تأهيلية لإعداد الصف الثانى من القيادات"، "إدارة الموارد البشرية تتيح لأعضاء هيئة التدريس الاطلاع على تفاصيل نتائج الأداء الوظيفى".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ذلك يعكس الدور الإيجابى لإدارة الموارد البشرية فى استقطاب الكفاءات أصحاب الوعى العالى الذين يقومون بدورهم فى التنمية المهنية للصف الثانى منهم، كما أن توافر الارتباط التنظيمى والمهام فى بطاقات الوصف الوظيفى يزيد من وعى وإدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية هذه المهام؛ وبالتالي سهولة تنفيذها والتقدم فى أدائها، كما أن إتاحة الاطلاع على تفاصيل نتائج الأداء الوظيفى قد يعزى سببه إلى كون التعاملات فى الجامعة بطريقة إلكترونية تساهم فى رفع مستوى المعرفة وتسهيل عملية التواصل والاطلاع لدى منسوبيها.

كما يتضح من الجدول (٣) أن العبارات (٥، ٨، ١١، ٤، ٩، ١٣، ١٠، ١٤) على التوالى جاءت فى درجة الموافقة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣،٣٨ - ٢،٧٥)، وتتمثل هذه العبارات فى "تتوافر لدى إدارة الموارد البشرية قواعد بيانات عن الأفراد المؤهلين لشغل وظائف قيادية"، "تحرص إدارة الموارد البشرية على بناء البرامج التدريبية فى ضوء الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثانى"، "سياسة إدارة الموارد البشرية تمكن أعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على معايير تقييم الأداء الوظيفى"، "تتبنى إدارة الموارد البشرية معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات"، "تستخدم

إدارة الموارد البشرية التقنيات الحديثة لتطوير أداء قيادات الصف الثانى"، "تتبنى إدارة الموارد البشرية ثقافة تنظيمية داعمة تعنى بالاهتمام بقيادات الصف الثانى"، "يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية تعنى بمتابعة إعداد قيادات الصف الثانى"، "تطبق إدارة الموارد البشرية نظاماً معلناً للحوافز".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه على الرغم من كون التواصل الإدارى فى الجامعة إلكترونياً إلا أن معايير اختيار القيادات، ومعايير تقييمهم وتحفيزهم بحاجة إلى المزيد من الوضوح، وقد يعزى ذلك إلى قصور الإعلان والشفافية، كما أن البرامج التدريبية لم ترتق إلى المستوى المأمول من حيث تلبية الاحتياجات الفعلية واستخدام التقنيات الحديثة فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م) من حيث ضعف اختيار القيادات الإدارية وإحاقهم بالدورات التدريبية.

إجابة السؤال الثانى: ما المعوقات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثانى تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة السعودية الإلكترونية حول المعوقات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية، والتى جاءت على النحو التالى:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المركزية في الأنظمة الإدارية.	٣,٢٨	١,٠٨	٨
٢	ضعف اهتمام القيادات العليا بخطط تطوير المرشحين للوظائف القيادية.	٣,٠٧	٠,٩٧٦	٩
٣	ضعف وضوح الصلاحيات في بطاقة الوصف الوظيفي.	٣,٥١	٠,٨٢٦	٧
٤	ضعف نظام المعلومات الذي يمكن قيادات الصف الثاني من التصرف السليم في مختلف المواقف.	٣,٦٣	٠,٨٤٩	٦
٥	ضعف متابعة النمو المهني لقيادات الصف الثاني.	٣,٦٦	٠,٨٤٤	٥
٦	ضعف آلية الكشف عن قيادات الصف الثاني.	٣,٦٩	٠,٨٣٨	٤
٧	مقاومة التغيير من بعض القيادات العليا.	٣,٩٢	٠,٩٢٢	٣
٨	ضعف المخصصات المالية لإعداد قيادات الصف الثاني.	٤,٢٣	٠,٩٨٨	١
٩	محدودية العناية بتطبيق توصيات الدراسات السابقة المعنية بإعداد وبناء قيادات الصف الثاني.	٣,٩٧	٠,٩٤١	٢
المتوسط الحسابي العام = ٣,٦٦ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٧٨				

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط العام للمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية جاء في درجة الموافقة المرتفعة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٧-٤,٢٣)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود معوقات تحد إدارة الموارد البشرية من بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) حول وجود معوقات تنظيمية وبشرية بدرجة عالية تواجه بناء الصف الثاني من القيادات.

كما يتضح من الجدول (٤) أن العبارة رقم (٨) جاءت في درجة الموافقة المرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٣)، وتمثل هذه العبارة في: "ضعف المخصصات المالية لإعداد قيادات الصف الثاني"، وتشير هذه النتيجة إلى أن المخصصات المالية تحد إدارة الموارد البشرية من بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية بشكل كبير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجلاء قرملة (٢٠١٦م) التي أظهرت وجود المعوقات المادية بدرجة عالية جدًا.

كما يتضح من الجدول (٤) أن العبارات (٩، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣) على التوالي جاءت في درجة الموافقة المرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٩٧-٣,٥١)، وتمثل هذه العبارات في: "محدودية العناية بتطبيق توصيات الدراسات السابقة المعنية بإعداد وبناء قيادات الصف الثاني"، "مقاومة التغيير من بعض القيادات العليا"، "ضعف آلية الكشف عن قيادات الصف الثاني"، "ضعف متابعة النمو المهني لقيادات الصف الثاني"، "ضعف نظام المعلومات الذي يمكن قيادات الصف الثاني من التصرف السليم في مختلف المواقف"، "ضعف وضوح الصلاحيات في بطاقة الوصف الوظيفي".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ظهور المعوقات البشرية نحو بناء الصف الثانى من القادة يعزى لمقاومة التغيير من قبل قيادات الصف الأول، وبالتالي ضعف النمو المهني لدى قيادات الصف الثانى، كما أن ضعف آلية الكشف عن قيادات الصف الثانى، قد يعزى إلى ضعف التخطيط للتعاقب القيادى، وضعف معايير اختيارهم وتدريبهم وتنميتهم، وقد أكدت دراسة نيف (Neefe ٢٠٠٩م) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التخطيط الإستراتيجى وتخطيط التعاقب القيادى.

كما تشير هذه النتيجة إلى ضعف تمكين قيادات الصف الثانى وذلك بضعف نظام المعلومات المساند لاتخاذ القرارات، وضعف وضوح الصلاحيات الممنوحة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ابتهاج القعود (٢٠١٦م) فى المعوقات التى تواجه إعداد الصف الثانى من القيادات، وهى عدم الاهتمام بالتمكين وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام، وقد أكدت نتائج دراسة مها دخيل الله (٢٠١٩م) أن من أهم متطلبات بناء الصف الثانى من القيادات هو توفير المعلومات الكافية لقيادات الصف الثانى لإنجاز العمل بكفاءة.

كما يتضح من الجدول (٤) أن العبارتين (١، ٢) على التوالى جاءت فى درجة الموافقة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٢٨ - ٣,٠٧)، وتتمثل العبارتان فى: "المركزية فى الأنظمة الإدارية"، "ضعف اهتمام القيادات العليا بخطط تطوير المرشحين للوظائف القيادية"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه مع وجود اهتمام من القيادات العليا بالتخطيط للتعاقب القيادى وأهمية ذلك فى تعزيز بناء قيادات الصف الثانى إلا أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص القيادات الإدارية من الصف الثانى، وبين كل من (عدم توافر الدعم القيادى من القيادات الإدارية العليا، ومركزية اتخاذ

القرارات الإدارية والتنظيمية)، كما تتفق مع نتيجة دراسة وادى ومنصور (٢٠١٨م) بوجود علاقة ارتباطية قوية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية حول المقترحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقترحات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	بناء لائحة تنظيمية تنظم أداء الصف الثاني من القيادات خلال فترة الإعداد.	٤,٢٨	٠,٧٤٠	٧
٢	إنشاء وحدة تنظيمية لمتابعة إعداد قيادات الصف الثاني.	٤,٣٤	٠,٧٥٥	٤
٣	تطوير المسار الوظيفي للوظائف القيادية.	٤,٣٤	٠,٨٢٧	٦
٤	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادات الصف الثاني.	٤,٣٤	٠,٨١٠	٥

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب
٥	تصميم أدلة إجرائية تتضمن عمليات مهام قيادات الصف الثانى.	٤,١٨	٠,٨٦٧	٨
٦	تمكين قيادات الصف الثانى من المشاركة فى صنع القرار.	٤,٥١	٠,٧٧٢	٢
٧	وضع خطة لإعداد قيادات الصف الثانى لجميع المستويات القيادية.	٤,٤٥	٠,٧٧١	٣
٨	توفير مخصصات مالية كافية لإعداد وتأهيل قيادات الصف الثانى.	٤,٥٥	٠,٨٠٧	١
المتوسط الحسابى العام = ٤,٣٧ ، الانحراف المعيارى العام = ٠,٦٩٤				

يتضح من جدول (٥) أن المتوسط العام للمقترحات التى تساعد إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الإلكترونية جاء فى درجة الموافقة المرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٤,٣٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٥٥-٤,١٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية بناء الصف الثانى من القيادات، وأن مجال التطوير فى بناء الصف الثانى من القيادات لا يزال خصبًا لمعظم المقترحات.

كما يتضح من الجدول (٥) أن العبارات (٨، ٦، ٧، ٢، ٤، ٣، ١) توالىا جاءت فى درجة الموافقة المرتفعة جدًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٥٥-٤,٢٨)، وتتمثل هذه العبارات فى: "توفير مخصصات مالية كافية لإعداد وتأهيل قيادات

الصف الثاني"، "تمكين قيادات الصف الثاني من المشاركة في صنع القرار"، "وضع خطة لإعداد قيادات الصف الثاني لجميع المستويات القيادية"، "إنشاء وحدة تنظيمية لمتابعة إعداد قيادات الصف الثاني"، "تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادات الصف الثاني"، "تطوير المسار الوظيفي للوظائف القيادية"، "بناء لائحة تنظيمية تنظم أداء الصف الثاني من القيادات خلال فترة الإعداد".

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الدعم المادي لإدارة الموارد البشرية، والذي يمكن أن يمكنها من وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لبناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية ومتابعة هذه الخطط، وتطوير المسارات الوظيفية للوظائف القيادية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لبناء الصف الثاني من القيادات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة تايلور Taylor (٢٠١٢م) من حيث الحاجة الماسة إلى وضع الخطط للتغلب القيادي.

كما يتضح من الجدول (٥) أن العبارة رقم (٥) جاءت في درجة الموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٤,١٨)، وتتمثل هذه العبارة في: "تصميم أدلة إجرائية تتضمن عمليات مهام قيادات الصف الثاني"، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى توفر الأدلة الإجرائية في الجامعة السعودية الإلكترونية التي تتضمن المهام وطرق الاتصال كما اتضح ذلك في إجابة السؤال الأول.

أبرز النتائج:

يتضح من نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية الإلكترونية موافقون بدرجة متوسطة حول واقع دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، بمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٣,٣٨)، حيث جاءت

أعلى المتوسطات الحسابية لصالح عبارة "بطاقة الوصف الوظيفي توفر الارتباط التنظيمي" بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٧٩)، تليها عبارة "تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للوظائف القيادية" بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، في حين جاءت أقل المتوسطات الحسابية لعبارة "تطبق إدارة الموارد البشرية نظاماً معلناً للحوافز" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٥).

٢- أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية الإلكترونية موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تواجه إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، بمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٣,٦٦)، حيث جاءت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح عبارة "ضعف المخصصات المالية لإعداد قيادات الصف الثاني" بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٣).

٣- أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية الإلكترونية موافقون بدرجة مرتفعة جداً على المقترحات التي يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعة السعودية الإلكترونية، وذلك بمتوسط حسابي يبلغ مقداره (٤,٣٧)، حيث جاءت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح عبارة "توفير مخصصات مالية كافية لإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني"، تليها عبارة "تمكين قيادات الصف الثاني من المشاركة في صنع القرار".

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، توصى الباحثان إدارة الموارد

البشرية بما يلي:

- ١- رفع توصيات للإدارة العليا بخصوص زيادة المخصصات المالية لإدارة الموارد البشرية لما لذلك من دور فاعل في بناء الصف الثاني من القيادات، سواء من خلال فرص التدريب أو التحفيز.
- ٢- توفير قواعد للمعلومات صحيحة ومحدثة ومعلنة، تيسر عملية اتخاذ القرارات للصف الثاني من القيادات.
- ٣- تطوير المسارات الوظيفية للوظائف القيادية، وإعداد وتنفيذ خطط التطوير للصف الثاني من القيادات في جميع المستويات القيادية، وتدريبهم وتميئهم وتهيئتهم لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً.
- ٤- زيادة وضوح وشفافية معايير اختيار وتقييم الصف الثاني من القيادات، وجعل الوصول والاطلاع على هذه المعايير أمراً ميسراً للجميع.
- ٥- ضرورة توفير نظام معلن للحوافز وفق معايير واضحة تضمن العدالة والموضوعية.
- ٦- زيادة حرص إدارة الموارد البشرية على القياس الفعلي للاحتياج التدريبي لقيادات الصف الثاني.
- ٧- تعزيز دور الثقافة التنظيمية في معالجة مقاومة التغيير من قبل القيادات العليا، وضعف النمو المهني لقيادات الصف الثاني، وذلك من خلال الحفز المعنوي والمادي للقيادات العليا وتوعيتهم بأهمية المشاركة الإيجابية في هذا الدور.

المراجع

المراجع العربية:

جودة، محفوظ (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مسترجع من: <https://platform-almanhal->

com.sdl.idm.oclc.org/Reader/Book/589

الحربى، عبدالله وأحمد، عبد العاطى وفراج، حسن (٢٠١٤م). مقدمة فى الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد.

دخيل الله، مها (٢٠١٩). واقع إعداد قيادات الصف الثانى فى مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

دروش، سعد ومصطفى، أحمد مصطفى (٢٠١٨م). إعداد قيادات الصف الثانى ودوره فى تحسين الأداء الوظيفى فى المنظمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أبو شندى، سعد (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات التربوية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الطائى، يوسف والعبادى، هاشم (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة فى الفكر الإدارى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، عادل (٢٠١٥م). دور القيادات الإدارية فى تكوين صف ثان بالهيئات العامة الخدمية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٨ (١)، ٢٧١-٣٠٢. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/899603>

علاقى، مدنى (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية. ط٥، جدة: خوارزم العملية للنشر والتوزيع.

على، شيرين (٢٠١٦م). دور المنظمات المحلية والدولية فى تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالى. القاهرة: عالم الكتب.

غرفة الرياض. (٢٠١٩م). مقدمة إلى إدارة الموارد البشرية. مسترجع من:

<http://training.chamber.sa/TR-7/>

غملتش، والتر وبولر، جيفرى (٢٠١٨م) بناء قدرات القيادات الأكاديمية: دليل لأفضل الممارسات (ترجمة أحمد عكاوى). الرياض: معهد الملك عبدالله للترجمة والتعريب.

قرملة، نجلاء (٢٠١٦م). معوقات إعداد قيادات الصف الثانى فى مكاتب التعليم للبنات فى مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العود، ابتهاج (٢٠١٦م). إعداد القيادات الإدارية المستقبلية فى الإدارات النسائية بوزارة التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

معهد الإدارة العامة (٢٠١٤م). الكتاب التوثيقي لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الواقع والتحديات: المجلد الثانى. الرياض: معهد الإدارة العامة. مسترجع من: [https://www.ipa.edu.sa/ar-](https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/Knowledge/Pages/default.aspx#ver4)

[sa/Knowledge/Pages/default.aspx#ver4](https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/Knowledge/Pages/default.aspx#ver4)

المكاوى، عاطف (٢٠١٣م). القيادة الإدارية = **Administrative Leadership**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. مسترجع من:

<https://platform.almanhal.com/Reader/Book/1>

12098

وادي، رشدى ومنصور، إسماعيل (٢٠١٨م). دور الإدارة العليا فى بناء قيادات الصف الثانى فى وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٦ (١)، ١٦٥-١٣٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/867295>

وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٩م). برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. مسترجع من:

<https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.asp>

X

وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٩م). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية فى الخدمة المدنية. الرياض: وزارة الخدمة المدنية. مسترجع من:

https://www.mcs.gov.sa/ar/Regulations/Regulations/hr/Documents/MCS_Rules_Regs_2019.pdf?v=1

المراجع الأجنبية:

- Neefe, D.O. (2009). **Succession planning in a tow-year technical college system** (Doctoral dissertation). Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Minnesota Digital Conservancy, Retrieved from:
<https://conservancy.umn.edu/handle/11299/54664>
- Taylor, S. M. (2012). **Setting suns and rising stars: succession planning in New Zealand's deaf education leadership workforce: a national study.** (Unpublished document submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership and Management). Unitec Institute of Technology, Auckland, New Zealand. Retrieved from:
<https://unitec.researchbank.ac.nz/handle/10652/2034>.