

دور القيادة الجامعية في تطوير مهارات الموظفين
دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء (ع)

**The role of university leadership in developing employee skills
An applied study at the University of Warith Al-Anbiya**

م.م فواز فائق المسعودي

M.M. Fawaz Faeq Al-Masoudi

جامعة وارث الأنبياء(ع)- كلية الإدارة والاقتصاد- كربلاء المقدسة

fawaz.fa@uowa.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الجامعية في تطوير المهارات الوظيفية للعاملين، مع التركيز على أهمية الاستراتيجيات القيادية والتطوير المهني المستمر. تتجلى أهمية البحث في إبراز تأثير القيادة الجامعية كعامل حاسم في تعزيز كفاءة الموظفين داخل المؤسسات الأكاديمية، من خلال تقديم الدعم وتوفير فرص التعلم والتطوير التي تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. تم تطبيق الدراسة في جامعة وارث الأنبياء، حيث شمل مجتمع البحث أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم. وزعت 52 استبانة، واستُعيد منها 48 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يوفر بيانات دقيقة لدراسة تأثير القيادة الجامعية. أظهرت النتائج أن القيادة الجامعية تلعب دوراً محورياً في تطوير المهارات الوظيفية للعاملين من خلال تبني أساليب قيادية فعالة تدعم البيئة الأكاديمية وتحفز الابتكار. توصي الدراسة بضرورة تعزيز البرامج التدريبية الموجهة للقادة الأكاديميين لتطوير استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. الكلمات المفتاحية: القيادة الجامعية، تطوير المهارات الوظيفية، الاستراتيجيات القيادية، التطوير المهني المستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجامعية، تطوير المهارات الوظيفية، البيئة الأكاديمية، جامعة وارث الأنبياء(ع).

Abstract

This study aims to analyze the role of university leadership in developing employees' functional skills, with a focus on the importance of leadership strategies and continuous professional development. The importance of the research is evident in highlighting the impact of university leadership as a decisive factor in enhancing employee efficiency within academic institutions, by providing support and providing learning and development opportunities that positively reflect on institutional performance. The study was applied at Warith Al-Anbiya University, where the research community included professors from the College of Management and Economics and the College of Science. 52 questionnaires were distributed, and 48 valid questionnaires were returned for statistical analysis, providing accurate data to study the impact of university leadership. The results showed that university leadership plays a pivotal role in developing employees' functional skills by adopting effective leadership methods that support the academic environment and stimulate innovation. The study recommends the need to enhance training programs directed at academic leaders to develop more effective leadership strategies that contribute to achieving institutional excellence. Keywords: University leadership, development of functional skills, leadership strategies, continuous professional development.

Keywords: University leadership, development of job skills, academic environment, Warith Al-Anbiya University.

المقدمة

تُعد القيادة الجامعية أحد العوامل الحاسمة في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز بيئة العمل داخل المؤسسات الأكاديمية. فالدور الذي تلعبه القيادة لا يقتصر على توجيه العمليات الإدارية والتعليمية فحسب، بل يمتد ليشمل تقديم الدعم المستمر للموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الكفاءة العالية. من خلال القيادة الاستراتيجية، يتمكن الموظفون من الحصول على الفرص اللازمة للتعليم والتطور المهني، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الجامعية في تطوير المهارات الوظيفية للعاملين، مع التركيز على أهمية الاستراتيجيات القيادية والتطوير المهني المستمر.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعمل مؤسسات اليوم في إطار بيئة مليئة بالمتغيرات والتطورات المتسارعة بسبب التقدم الحاصل في مختلف المجالات والعلوم والذي أنعكس - بطبيعة الحال - على نمط القيادة الواجب اتباعه، وجامعة الوارث إحدى هذه المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التغيرات والتطورات بهدف تطوير تنظيمها وتحسين أداء العاملين فيها والرفع من جودة مخرجاتها، إلا أن ذلك يتطلب وجود قيادات جامعية فعالة يمكننا أن تسهم بفعالية في نجاح عملية تطوير مهارات الموظفين ولكل ما سبق، باتت جامعة الوارث كمنظمة تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع ، لذا أصبح من الضروري توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني توجهات التطوير التنظيمي، وتطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات التي تقف عائقاً في سبيل التطوير التنظيمي كما تتحدد مشكلة البحث في الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعات العراقية بصفة عامة وجامعة الوارث بصفة خاصة في ظل الظروف المحيطة ، وما تبع ذلك من زيادة في عدد الجامعات والكليات في القطاع الخاص، بالإضافة إلى كونها صانع القرار، مما ساعد على تقديم العديد من التسهيلات للطلاب، الأمر الذي ينعكس بدوره سلباً على قدرة الجامعات والكليات الحكومية في العراق على الاقتداء بالقطاع الخاص في الإعداد والخدمات والتسهيلات الممنوحة للطلاب، وهو ما يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على تسخير كل إمكانياتها لمواصلة المحاولة ومواكبة الجامعات والكليات العالمية والوصول إلى التميز في جميع المجالات. وانطلاقاً من مشكلة البحث المحددة مسبقاً بطرح السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات مهارات

الموظفين بجامعة الوارث؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية الفئة التي يتناولها البحث الحالي وهي القيادات الجامعية والتي تعد واحدة من أهم الركائز الأساسية التي تعمل على تحقيق أهداف التعليم الجامعي في تنمية الموارد البشرية وفي تحقيق أهداف التنمية المستدامة وانعكاس ذلك على قدرة الجامعة على تخريج جيل قادر على المنافسة والتكيف مع التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة على سوق العمل
2. قد تفيد نتائج هذا البحث القيادات الجامعية في جامعة الوارث في تطوير أدائهم حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية.
3. قد تساعد الدراسة الحالية مخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي في إعداد وتطوير البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية وتطوير طرق اختيارهم بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة
4. تزويد القائمين على أمر إصلاح جامعة الوارث بآليات مقترحة لتحسين مركز الجامعة التنافسي.

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية

1. تعرف الأطر النظرية لدور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات مهارات الموظفين بالجامعات
2. تحديد الأسس النظرية لتطوير دور القيادات الجامعية على ضوء الفكر الإداري المعاصر.
3. الوقوف على واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات مهارات الموظفين بجامعة الوارث
4. الوصول لتصور واضح للتعرف على مستوى القيادة الجامعية وفقاً لإجابات الأفراد المستفيدين من خدمة الجامعة.

رابعاً: فرضيات البحث

فرضية التأثير الأساسية التي مفادها (تتأثر القيادة الجامعية إيجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين)، ومن هذه الفرضية الأساسية التي تفرعت منها خمس فرضيات فرعية وهي:

1. تتأثر القيادة التربوية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
2. تتأثر القيادة الشخصية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
3. تتأثر القيادة الفنية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
4. تتأثر القيادة الثقافية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
5. تتأثر القيادة الرمزية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من أساتذة جامعة وارث الأنبياء، وتحديدًا من كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم. أما عينة البحث فقد شملت توزيع 52 استبانة على أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استرجاع 48 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الجامعية university leadership

1. مفهوم القيادة الجامعية

تعد القيادة هي العنصر الأساس المتحكم في نجاح أي مؤسسة من المؤسسات، وذلك لما تلعبه من أدوار حيوية في استثمار كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإتباع أساليب إدارية متعددة من أجل تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسات. وتعتبر القيادة الجامعية المرتكز الرئيسي لتقديم المؤسسات الجامعية، وأن تحقيق أي تطوير، أو إصلاح حقيقي يتوقف على فعالية قياداتها، وهناك من ينظر إلى القيادة الجامعية كنظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات فيما يتعلق بالمدخلات فهي تتضمن الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية التكنولوجية، والقوانين والتشريعات، والفلسفة والمناهج والبرامج والخطط التعليمية. وأما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن التخطيط، والقيادة، والرقابة والتقييم، والمتابعة، وأما المخرجات فهي تتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة كالتعليم، وإنتاج المعرفة، وإعداد القوى البشرية، وإنتاج البحوث (الخطيب ومايعة، ٢٠٠٦: 42).

ويعرفها (حرب، 2020، 215) بأنها مجموعة أعضاء هيئة التدريس المنوطة لهم قيادة الأعمال الإدارية بالجامعة المتمثلة في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام

كما يعرفها (زاهر، ٢٠١٨: ٨٠٦) هي عملية أساسية معقدة ومتشابهة تجمع بين مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بصفات متميزة ومغايرة للآخرين، بحيث تمكنهم هذه الصفات من إحكام السيطرة والتحكم في تحفيز واستثارة وتشجيع مروضيهم كل على حسب إمكاناته وقدراته التشغيلية، وذلك للتعاون معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي من حيث فعالية وكفاءة أداء أفرادها.

ويعرفها (الجديبي، ٢٠٢٠: ١٨) بأنها هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية وتنفيذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية المؤسسة التعليم العالي.

كما تتعلق القيادة الجامعية بما هو أكبر من أنها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، فهي تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بكثير يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وأن يلعب دوره على المستويين، رسم السياسات وتنفيذها، ودفع العمل إلى الأمام، وأن يطور من أساليبه وطرائقه (سعد، ٢٠١٢: 134)

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الأكاديمية بأنها مجموعة من الأشخاص المنوط لهم بالأعمال الإدارية العليا في الجامعة من الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والذين يبذلون الجهد في سبيل تطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة، وجعل الجامعة من المؤسسات المميزة والمنافسة والقادرة على أداء دورها بفعالية مما يجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي.

2. أهمية القيادة الجامعية

تعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تنسم القيادات الجامعية في المؤسسة الجامعية ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية الساندة بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات المؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى الأمر الذي يظهر (محجوب، 2007: 23) تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات. فلكي تتحقق أهداف التعليم الجامعي لا بد من وجود نظام إداري فعال يستطيع التنسيق بين الإمكانات المتاحة والجهود البشرية، وهذا يعتمد على وجود إدارة فعالة تضع هذه الأهداف نصب أعينها، مما يستلزم الحاجة إلى قيادة إدارية واعية منطلقة من تكامل النظرة إلى المسؤولية والوعي المشروطين بالكفاءة العالية. فالقيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية بالجامعة وجوهر

نجاحها فالجامعات تستطيع قياس مدى نجاحها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين بها، فكلما كانت القيادة كفاءاً وجيدة وتتعامل بشكل جيد مع مروضيها، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة ككل، وتستطيع أن تحقق أهدافها. والجامعات اليوم مثلها مثل بقية المنظمات المجتمعية تواجه تحديات وتهديدات خارجية كثيرة بالغة الخطورة ناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلومات وانفتاح إعلامي وتوجه نحو التخصص وحرية الاتصال، وزيادة وعي المستفيدين بحقوقهم مما شكل ضغوطات على هذه الجامعات لتحسين جودة منتجاتها، وخريجها وعملياتها الإدارية، ورفع مستوى أدائها الوظيفي، وإذا كانت القيادة الجيدة للجامعات تأتي ضمن العوامل المساعدة على التصدي لمثل هذه التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، وأن تكون قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم، والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكن جميع العاملين منها، وهذا لن يأتي إلا عن طريق نمط قيادي قادراً على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي ولكن عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد ومروضيه (عبد الله، 2020، ٦٣٨)

والرشاقة مطلوبة من جانبيين، الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، كما أن الرشاقة هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة، حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة (عبد الرازق، 2018: ٣٣٦) وقد فاضت الدراسات المعنية بالقيادة بالحديث عن مزايا هذا النمط الحديث منها: (القيادة الرشاقة)، فقد اتفق كل من بيل (20-21: 2008، Beal) & (Ligunblom, 2012: 56-59) على أن القيادة الرشاقة تحقق فهماً أفضل لمهام الأدوار التي يقوم بها القادة، فتحقيق هؤلاء القادة لتطبيقات الرشاقة داخل منظماتهم يشجع ثقافة الرشاقة في تلك المنظمة بما ينعكس إيجاباً ومباشرة على تحقيق أهدافها، كما تعزز القيادة الرشاقة من فكرة أن الأفراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في بناء التنظيم، وأن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشاقة يعزز من العلاقات والروابط الإيجابية بين القائد والعاملين تلك التي تقوم على المحبة والاحترام المتبادل، فضلاً عن كل ذلك فإن القيادة الرشاقة تعمل على السيطرة على الوقت من خلال الاستخدام الأفضل له وتقليل الهدر فيه، وبالتالي تعمل على تقليص الهدر في الطاقات داخل التنظيم. ومع الأخذ في الاعتبار أن النمط القيادي الذي يسود أي مؤسسة ومنها المؤسسات الجامعية، يؤثر بشكل كبير على سلوكيات العمل وأداء العاملين ويساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي (الاندونوسي، 2019: 1)، فإن التحول إلى استخدام مبادئ الإدارة الرشاقة داخل الجامعات سيكون له أثر كبير على الكثير من جوانب عملية العمل داخل هذه المؤسسة وفي كافة مكوناتها الأساسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

3. أبعاد القيادة الجامعية

تشمل أبعاد القيادة الجامعية، كما هو موضح في نظرية القيادة «نموذج القوى الخمس» التي وضعها توماس جيه سيرجوفاني، والتي أكد عليها الكثير من الكتاب والباحثين ومن أبرزهم كما يلي: (Yang, 2023: 21)

1. القيادة التربوية: يركز هذا البعد على دور المدير كمعلم يحدد القضايا التعليمية ويطور البرامج التعليمية لتعزيز التدريس والتعلم. ويؤكد على أهمية المعرفة والخبرة في التعليم.
2. القيادة الشخصية: يسلط هذا الجانب الضوء على قدرة المدير على بناء علاقات قوية داخل مجتمع الجامعة. يتضمن تحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتعزيز العمل الجماعي، والحفاظ على الروح المعنوية لدعم النمو والإبداع.
3. القيادة الفنية: يتعلق هذا البعد بالمهارات الإدارية للمدير، بما في ذلك التخطيط والتنظيم وتنسيق الموارد بشكل فعال. ويؤكد على أهمية إدارة الوقت وقدرات الاستجابة للأزمات.
4. القيادة الثقافية: يتضمن هذا الجانب تعزيز قيم الجامعة وثقافتها. يلعب المدير دوراً رئيسياً في تشكيل ثقافة الحرم الجامعي وتعزيز الشعور بالهوية والانتماء بين الطلاب والموظفين.
5. القيادة الرمزية: يركز هذا البعد على قدرة المدير على تحديد الأهداف وإلهام الآخرين وتمثيل رؤية الجامعة. ويؤكد على أهمية تأسيس حضور رمزي قوي داخل المؤسسة.

ثانياً: مهارات الموظفين

1. مفهوم مهارات الموظفين

مهارات الموظف هي مفهوم متعدد الأوجه يشمل مجموعة من الكفاءات التي تساهم في النجاح التنظيمي. هذه المهارات ضرورية في مختلف الصناعات، بما في ذلك الرعاية الصحية والتصنيع والسياحة والبنوك، ومنظمات الأعمال وهي ضرورية للتكيف مع المتطلبات الديناميكية لمكان العمل الحديث. يعد تطوير وإدارة هذه المهارات أمراً حيوياً لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية. لذا عرف الكثير من الباحثين ومنها (Rasińska & Nowakowska, 2013: 261) إذ عرف مهارات الموظفين في

منظمات الأعمال إلى مجموعة المعارف، والقدرات، والكفاءات التي يمتلكها الأفراد والتي تمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه المهارات المهارات الفنية (Technical Skills) المتعلقة بالجوانب التخصصية للعمل، والمهارات الإدارية (Managerial Skills) التي تدعم اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم، بالإضافة إلى المهارات السلوكية (Behavioral Skills) مثل العمل الجماعي، والتواصل الفعال، وحل المشكلات. تُعد هذه المهارات جزءاً من رأس المال البشري الذي تعتمد عليه المؤسسات في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الابتكار، وزيادة الإنتاجية في بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغير المستمر. كما عرف (Mendes & Machado, 2015: 4088) مهارات الموظف إلى القدرات والكفاءات التي يمتلكها العمال، والتي تمكنهم من أداء المهام المختلفة بفعالية داخل المنظمة. يمكن أن تكون هذه المهارات واسعة النطاق أو متخصصة، اعتماداً على احتياجات العمل وأدوار الموظفين، كما يرتبط تطوير مهارات الموظفين بتحسين الأداء التشغيلي. المنظمات التي تستثمر في التدريب وتعزيز مهارات القوى العاملة لديها هي في وضع أفضل للاستجابة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء. كما يرى (Ongesa & Bahizi, 2023: 34) أن مهارات الموظف هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها العمال، والتي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية. يمكن أن تكون هذه المهارات تقنية أو شخصية أو إدارية بطبيعتها. وأشار (Abas. ET, 2013: 32) أن مفهوم مهارات الموظف هي القدرات والمعرفة والكفاءات التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية. يمكن أن تكون هذه المهارات تقنية أو غير تقنية وهي ضرورية للنجاح الوظيفي والتطوير الشخصي في مكان العمل، وعادةً ما يكتسب الموظفون هذه المهارات من خلال التعليم والتدريب، ولكن التطوير المستمر ضروري للحفاظ على كفاءاتهم وتعزيزها في مكان العمل.

في حين يعرف (Korsi, ET, 2014: 389) مهارات الموظف ضرورية للنجاح في قطاع الأعمال، لأنها تساعد العمال على التكيف مع التغيرات في البيئة الاجتماعية وتحسين جودة الخدمة، لذا تعد مهارات العمل الجماعي أمراً حيوياً لفهم ديناميكيات المجموعة والعمل بفعالية مع الآخرين، وهو أمر مهم بشكل متزايد في بيئة الأعمال التنافسية، كما يرتبط تطوير مهارات الموظفين بالنجاح التنظيمي، حيث يمكن للموظفين المهرة دفع الأداء ومساعدة الشركات على التكيف مع تغيرات السوق. كما يشير (Mahalaxmi & Priyadharshini, 2017: 1295) أن مهارات الموظف تشير القدرات والكفاءات المحددة التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية. يمكن تصنيف هذه المهارات إلى أنواع مختلفة، بما في ذلك المهارات التقنية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الإدارة الذاتية، كما يمكن تطوير المهارات من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تعتبر ضرورية لتحسين أداء الموظفين والتكيف مع متطلبات الوظيفة المتغيرة. ويعرف الباحث مهارات الموظف هي السمات الأساسية التي تؤثر على ديناميكيات مكان العمل والتفاعلات. وهي تشمل الثقة والتعاون وقوة الأنا والتواصل، كما يمكن ملاحظة هذه المهارات من خلال تفاعلات الموظفين، والتي تساعد في تحديد كيفية التعبير الأفراد عن قدراتهم، لذا تؤدي تقييم هذه المهارات إلى إنشاء ملفات تعريف الموظفين أو النماذج الأولية، مثل مُحسِن مكان العمل، والموظف الذي يتعرض للضغط، والموظف الأقل أداءً منخفض المستوى. يمثل كل نموذج أولي مزيجاً من مجموعات المهارات المحددة.

2. أهمية مهارات الموظف

أكد (Korsi, ET, 2014: 389) على أهمية مهارات العاملين أو الموظفين في منظمات الأعمال أو الأكاديمية لتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف ومنها:

- يعزز جودة الخدمة: الموظفون المهرة مجهزون بشكل أفضل لتقديم خدمات عالية الجودة، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع السياحة. تؤثر قدراتهم بشكل مباشر على رضا العملاء وسمعة الأعمال.
- القدرة على التكيف مع التغيير: في بيئة سريعة التطور، يمكن للموظفين ذوي المهارات القوية التكيف بسهولة أكبر مع التقنيات والممارسات الجديدة، مما يضمن بقاء المنظمة قادرة على المنافسة.
- يزيد الأداء التنظيمي: هناك ارتباط مباشر بين مهارات الموظف والنجاح التنظيمي. عندما يتمتع الموظفون بالمهارات، فإنهم يساهمون بشكل أكثر فعالية في أهداف الشركة، مما يؤدي إلى أداء عام أفضل.
- التحفيز والرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بالكفاءة في أدوارهم يكونون عمومًا أكثر حماسًا ورضا عن وظائفهم. يمكن أن يؤدي هذا إلى انخفاض معدلات الدوران وقوة عاملة أكثر استقرارًا.
- يسهل العمل الجماعي: تساعد المهارات الجيدة في التواصل والتعاون الموظفين على العمل بشكل أفضل في فرق، وهو أمر ضروري لتحقيق الأهداف المشتركة وتحسين الإنتاجية.

➤ يعالج فجوات المهارات: يساعد فهم أهمية مهارات الموظفين المؤسسات على تحديد ومعالجة الفجوات في المهارات، مما يضمن حصولها على المواهب المناسبة لتلبية احتياجاتها والمنافسة بفعالية في السوق.

2. أنواع مهارات التوظيف

أشار (Abas .ET، 2013: 32) الى ان من اهم مهارات التي يمتاز بها العاملين هي:

➤ المهارات الأساسية: وتشمل هذه القدرات الأساسية مثل الاتصال وإدارة المعلومات واستخدام الأرقام وحل المشكلات. إنها ضرورية لأداء المهام بفعالية في أي إعداد وظيفي.

➤ مهارات الإدارة الشخصية: تشمل هذه الفئة المهارات المتعلقة بالمواقف والسلوكيات الشخصية، مثل إظهار المواقف الإيجابية، والمسؤولية، والتكيف، والالتزام بالتعلم المستمر. هذه المهارات ضرورية للنجاح الشخصي والمهني.

➤ مهارات العمل الجماعي: تتضمن هذه المهارات القدرة على العمل بشكل تعاوني مع الآخرين والمشاركة في المشاريع والمساهمة في جهود الفريق. العمل الجماعي أمر حيوي في معظم بيئات العمل لأنه يعزز التعاون والإنتاجية.

تحتوي هذه الفئات الثلاث من مهارات التوظيف بتقدير كبير من قبل أصحاب العمل وهي ضرورية للموظفين للنجاح في أدوارهم والتقدم في حياتهم المهنية.

3. استراتيجيات لتعزيز تنمية مهارات الموظفين

يرى (Ongesa & Bahizi، 2023: 34) أن من اهم استراتيجيات لتعزيز تنمية مهارات الموظفين هي:

➤ برامج التدريب العادية: يمكن أن يساعد تنفيذ جلسات التدريب المستمرة الموظفين على تحديث مهاراتهم وتعلم تقنيات جديدة ذات صلة بأدوارهم. هذا ضروري للحفاظ على القدرة التنافسية في قطاع التصنيع.

➤ الإرشاد والتدريب: إنشاء برامج إرشادية حيث يقوم الموظفون ذوو الخبرة بتوجيه الموظفين الجدد يمكن أن يسهل نقل المعرفة وتعزيز المهارات. يعزز هذا النهج ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة.

➤ ملاحظات الأداء: يمكن أن يساعد تقديم ملاحظات منتظمة حول أداء الموظفين في تحديد فجوات المهارات ومجالات التحسين. تشجع الملاحظات البناءة الموظفين على التركيز على تطوير مهارات محددة تعزز أدائهم الوظيفي.

➤ ورش العمل والندوات: يمكن أن يؤدي تنظيم ورش العمل والندوات حول اتجاهات الصناعة والتقنيات الجديدة إلى إبقاء الموظفين على اطلاع ومهارة في أحدث الممارسات. يتمشى هذا مع الحاجة إلى القدرة على التكيف في بيئة عمل ديناميكية.

➤ التعاون مع المؤسسات التعليمية: يمكن للشراكة مع الجامعات المحلية أو مراكز التدريب أن توفر للموظفين إمكانية الوصول إلى الدورات والشهادات المتخصصة، مما يعزز مهاراتهم وقاعدة معارفهم.

➤ حوافز لتطوير المهارات: تقديم حوافز للموظفين الذين يتابعون تدريباً أو شهادات إضافية يمكن أن يحفزهم على تعزيز مهاراتهم بنشاط. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

يمكن أن تساهم هذه الاستراتيجيات بشكل كبير في الأداء العام للصناعات التحويلية من خلال ضمان أن الموظفين مجهزون جيداً بالمهارات اللازمة لتلبية متطلبات الصناعة.

المبحث الثالث: الإطار النظري للبحث

اختبار الفرضيات

أثير في البحث الحالي فرضية التأثير الأساسية التي مفادها (تتأثر القيادة الجامعية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين)، ومن هذه الفرضية الأساسية التي تفرعت منها خمس فرضيات فرعية وهي:

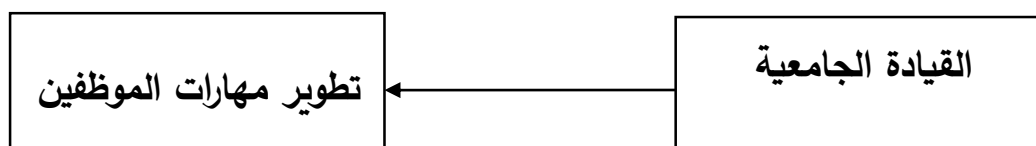
1. تتأثر القيادة التربوية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
2. تتأثر القيادة الشخصية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
3. تتأثر القيادة الفنية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
4. تتأثر القيادة الثقافية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.
5. تتأثر القيادة الرمزية ايجابياً ومعنوياً في تطوير مهارات الموظفين.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، حيث تم بناء نموذج رياضي يوضح العلاقة الدالية بين المتغير التابع المتمثل في القيادة الجامعية والذي يرمز له بـ (Y)، والمتغير المستقل الأساسي تطوير مهارات الموظفين الذي تم ترميزه بـ (X). وقد أسفرت نتائج التحليل عن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تعكس طبيعة التأثير بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

تطوير مهارات الموظفين = 0.398 + 0.370 (القيادة الجامعية).



الجدول (2) تحليل تأثير أبعاد القيادة الجامعية في تطوير مهارات الموظفين

المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				β	α	
تطوير مهارات الموظفين (Y)	0.000	36.332	0.275	0.339	0.427	القيادة الجامعية (X)
	0.001	11.515	0.097	0.370	0.398	القيادة التربوية (x1)
	0.000	21.191	0.165	0.342	0.242	القيادة الشخصية (x2)
	0.000	25.443	0.192	0.361	0.329	القيادة الفنية (x3)
	0.000	29.129	0.214	0.327	0.370	القيادة الثقافية (x4)
	0.001	22.481	0.116	0.357	0.322	القيادة الرمزية (x5)

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (2)، تبين أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (36.332)، مما يعكس وجود تأثير معنوي واضح للقيادة الجامعية على المتغير المعتمد، وهو تطوير مهارات الموظفين. يشير هذا إلى أن نموذج الانحدار المستخدم مناسب لوصف العلاقة بين المتغيرين، ويعزز من صحة النتائج الإحصائية. أظهرت النتائج أن قيمة الثابت (α) بلغت (0.533)، مما يعني أن هناك تأثيراً ثابتاً للقيادة الجامعية بمقدار (0.427) حتى في حالة انعدام تطوير مهارات الموظفين (عندما تكون قيمته صفر). أما قيمة معامل الانحدار (β) فقد بلغت (0.339)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الجامعية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.339) في تطوير مهارات الموظفين. بلغ معامل التفسير (R²) قيمة (0.275)، مما يشير إلى أن القيادة الجامعية تفسر حوالي (27.5%) من التباين الحاصل في تطوير مهارات الموظفين، مما يعكس دوراً مهماً ولكنه غير حصري في هذا السياق. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت، والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الجامعية في تطوير مهارات الموظفين. فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، تم صياغة نموذج دالي يوضح العلاقة بين المتغير الاستجابي (تطوير مهارات الموظفين) والذي رُمز له بـ (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية المتمثلة في:

- القيادة التربوية (X1)
- القيادة الشخصية (X2)
- القيادة الفنية (X3)
- القيادة الثقافية (X4)
- القيادة الرمزية (X5)

وقد تم اشتقاق معادلات الانحدار الخطي لهذه العلاقات، والتي تعكس تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الجامعية على تطوير مهارات الموظفين، بما يساهم في تعزيز فهم العلاقة بين هذه المتغيرات ودورها في تحسين الكفاءة المؤسسية.

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

$$Y = \alpha + \beta X_5$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

- تطوير مهارات الموظفين = $0.370 + 0.398$ (القيادة التربوية).
 تطوير مهارات الموظفين = $0.342 + 0.242$ (القيادة الشخصية).
 تطوير مهارات الموظفين = $0.361 + 0.329$ (القيادة الفنية).
 تطوير مهارات الموظفين = $0.327 + 0.370$ (القيادة الثقافية).
 تطوير مهارات الموظفين = $0.357 + 0.322$ (القيادة الرمزية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن القيادة الجامعية تلعب دوراً محورياً في تطوير المهارات الوظيفية للعاملين من خلال تبني أساليب قيادية فعالة تعزز بيئة العمل الأكاديمية وتدعم الابتكار.
2. تبين أن الاستراتيجيات القيادية المبنية على دعم الموظفين وتوجيههم نحو التطوير المهني المستمر تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. هناك ارتباط إيجابي بين توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للموظفين وبين تحسين أدائهم في بيئة العمل الأكاديمية.
4. أظهرت الدراسة أن وجود بيئة عمل محفزة تدعم التواصل الفعال والثقة بين القادة والموظفين يساهم بشكل كبير في تطوير المهارات الوظيفية.
5. أكدت النتائج أن التفاعل المستمر بين القيادة الجامعية والموظفين يعزز من روح العمل الجماعي ويحفز الموظفين على الابتكار والمبادرة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات الجامعية في تبني استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من تطوير المهارات الوظيفية للعاملين.
2. أهمية تبني خطط تطوير مهني مستمرة تشمل ورش عمل ودورات تدريبية تواكب التغيرات في البيئة الأكاديمية وتدعم تنمية كفاءات الموظفين.
3. ضرورة خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل الفعال بين القادة والموظفين، وتعزز مناخ الثقة والتعاون، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
4. أهمية وضع آليات دورية لتقييم أداء الموظفين وقياس مدى تطور مهاراتهم الوظيفية، مع تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد في تحسين أدائهم.
5. تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وتعزيز روح الفريق من خلال تنظيم أنشطة وفعاليات تساهم في تبادل الخبرات وتطوير المهارات المشتركة.

Referencias

المصادر:

1. AKhatib, Ahmad Mahmoud, & Mu'ayya'ah, Adel Salem. (2006). Creative University Management: Modern Models. Jadara for World Book Publishing, Amman, Jordan, First Edition.
2. Harb, Muhammad Khamis. (2020). The Role of Academic Leadership in Promoting Knowledge Sharing Practices at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University: A Field Study. Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Issue (25), pp. 201–298.
3. Zaher, Diyaa' Al-Din Muhammad. (2018). The Role of Academic Leadership in Enhancing Universities' Competitive Capability: A Critical Analytical Study. Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, Vol. (25), Issue (111), pp. 793–820.
4. Al-Judaybi, Raafat Muhammad. (2020). Requirements for Improving the Performance of Academic Leaders at King Abdulaziz University in Light of Servant Leadership According to Vision 2030. International Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Academy for Humanities and Applied Sciences, Issue (40), pp. 10–50.
5. Saad El-Sayed Mahmoud Ibrahim. (2012). Knowledge Management Practices of University Leaders: An Applied Study on Alexandria University. Studies in University Education, Ain Shams University - Faculty of Education - Center for University Education Development, Issue (23), pp. 91–192.
6. Mahjoub, Bassman Faisal. (2007). Management of Arab Universities in Light of International Standards. Arab Administrative Development Organization, League of Arab States, Cairo.

7. Abdullah, Asma Abu Bakr Siddiq. (2020). The Degree of University Leaders' Practice of Agile Management Dimensions and Its Relationship to Job Performance Effectiveness from the Perspective of Faculty Members at New Valley University. *The Educational Journal*, Cairo University, pp. 636–748.
8. DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2020
9. Abdulrazzaq, Raghdan Adnan. (2018). Leadership Styles and Their Impact on Achieving Strategic Agility. *Journal of Islamic Sciences*, Issue (20), p. 332.
10. Al-Indonosi, Faridah Muhammad Ghazali Salem. (2019). Organizational Climate and Its Relationship to Job Performance Effectiveness Among Female Administrative Staff at Umm Al-Qura University. *Journal of Scientific Research in Education*, Faculty of Women, Ain Shams University, Issue (20), Vol. 14.
11. Beale, J. (2008) (Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual level analysis) Doctoral dissertation, Cardiff University
12. Ligunblom, Mia(2012) (A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership Similarities and Differences) *Management and Production Engineering Review*, Volume 3 Number 4 December pp. 54-68.
13. Yang, Y.-S. (2023). The Characteristics of University Principal Leadership and the Path of Improvement—Based on Sergiovanni's "Five Forces Model" Leadership Theory. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 6(12). <https://doi.org/10.25236/ajhss.2023.061206>
14. Mahalaxmi, K. R., & Priyadharshini, M. M. (2017). Implementation of knowledge, skill and ability in an organisation for effective job performance. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 3(5), 1293–1298. https://ijariie.com/AdminUploadPdf/IMPLEMENTATION_OF_KNOWLEDGE_SKILL_AND_ABILITY_IN_AN_ORGANISATION_FOR_EFFECTIVE_JOB_PERFORMANCE_ijariie6732.pdf
15. Korsi, Z., Zeneli Hasani, D., & Korsi, A. (2014). Employee Skills, a Very Important Factor in Tourism Growth. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 397. <https://doi.org/10.5901/AJIS.2014.V3N2P397>
16. Abas-Mastura, M., Imam, O. A., Siang, D., & Osman, S. (2013). Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_4_Special_Issue_February_2013/16.pdf
17. Ongesa, T., & Bahizi, A. (2023). Employee Skills on Performance of Manufacturing Industries in Kenya: A Case of Bidco Africa. *IDOSR Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.59298/idosrjhss/2023/12.1.5400>
18. Mendes, L., & Machado, J. (2015). Employees' skills, manufacturing flexibility and performance: a structural equation modelling applied to the automotive industry. *International Journal of Production Research*, 53(13), 4087–4101. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.993772>
19. Rasińska, R., & Nowakowska, I. (2013). Kompetencje pracowników źródłem sukcesu podmiotów leczniczych. 25(98), 259–268. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-31ed20f0-a53d-4287-9627-d084d57c98e7>