

الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصصية: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

إعداد

د. أغادير سالم العيدروس

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك في جامعة أم القرى

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات التخصصية. وبلغ عدد المبحوثين (580) موظف وموظفة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي. ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد الدراسة في توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات)، لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.
- وجود موافقة بدرجة عالية من قبل موظفي إدارة التعليم على متطلبات التخصصية.
- توجد علاقة ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر الكفايات الجوهرية بأبعاده الأربعة (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) ومتطلبات التخصصية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصصية تُعزى إلى (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي)

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص تُعزى إلى (الجنس وسنوات الخبرة).

توصي الدراسة: بالاهتمام بتطوير الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم في العاصمة المقدسة، والعمل على تهيئتهم لبرنامج التخصص بإخضاعهم لبرامج تدريبية متخصصة.

الكلمات الدالة: الكفايات الجوهرية، التخصص، إدارة التعليم. المملكة العربية السعودية

ABSTRACT

This study aimed to identify the core competencies of the staff of the Department of Education in the Holy Capital of Saudi Arabia in the light of (the) requirements of privatization. The number of subjects was (580) employees. A questionnaire was used as a data collection tool, and the researcher adopted the descriptive approach.

The study concluded that:

- There is a moderate degree of acceptance by the subjects regarding the availability of the core competencies (employee empowerment, creativity, communication, and self-management) among the staff of the Department of Education of Makkah (the Holy Capital of Saudi Arabia).
- There is a high degree of acceptance by the Department of Education staff regarding the requirements of privatization.
- There is a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the availability of the core competencies in their four dimensions (employee empowerment, creativity, communication, and self-management) and the requirements of privatization.
- There are no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.01$) between the means of the Department of Education staff's responses regarding the availability of core competencies and the requirements of privatization attributable to (the educational qualification and job level).
- There are statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the Department of Education staff's responses regarding the availability of core competencies and the requirements of privatization due to (gender and years of experience).

The study recommends that the Department of Education in the Holy Capital develop its staff's core competencies and prepare them for the privatization program by enrolling them in specialized training programs.

Key words: Core competencies, Privatization, Department of Education. Saudi Arabia

الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات الخصخصة: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

إعداد

د. أغادير سالم العيدروس

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك في جامعة أم القرى

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات التي قد تعيقها وتؤثر في قدرتها على الارتقاء في أدائها للوصول إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها، مما يتطلب منها امتلاك كفايات جوهرية تركز وتتعلق مما يمتلكه موظفوها من قابلية وقدرة ومعرفة تُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وإدارات التعليم هي إحدى أهم القطاعات التنموية في الدولة. ولكي تستطيع تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها لا بد لها أن تملك كفايات جوهرية تمكنها من البقاء والنمو والاستمرارية؛ مما يجعل المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون محرّكاً هاماً في الإنجاز وتحقيق الأهداف، فالكفايات الجوهرية تركز على إنجاز المهام المطلوبة بطريقة صحيحة من خلال الفرد المناسب وتأهيله علمياً ومهارياً.

لذا تعد الكفايات الجوهرية للعاملين في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية أمراً ضرورياً في الوقت الراهن الذي اتجهت فيه مثل معظم دول العالم إلى سياسة الخصخصة بهدف الإصلاح الاقتصادي والإداري.

ويشير الزهراني (2011) إلى أن التحول إلى الخصخصة يتطلب الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ابتداءً من عملية التخطيط للخصخصة، ومروراً بالمرونة والديناميكية في الإجراءات التي تشمل إعادة الهيكلة والتوجيه وانتهاءً بتقديم الخدمة أو

المنتج بجودة عالية. يصاحب هذا التحول تغير في الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي الذي يُعتبر من أصعب التحديات التي تواجه الإدارة كونها تحتاج الي معرفة ومهارة وقدرات فائقة.

وترى الباحثة أنه عند تطبيق التخصص يصبح العاملون في حالة ترقب وتخوف واستفهام حول ما سيؤول إليه مستقبلهم المهني في المنظمة المُخصَّصة. ومن هنا جاء هذا البحث لتقصي ذلك الترقب والتخوف والاستفهام بدراسة الكفايات الجوهرية كوسيلة لتحقيق متطلبات التخصص التي يحتاجها الموظفون في إدارة التعليم لرفع كفاءة أداءهم وأداء إدارتهم لإحداث مقتضيات التنمية لضمان تحقيق الرؤية الوطنية للمملكة 2030.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات، مما يجعل تقدم مؤسسات التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوة البشرية التي تمتلكها من معارف وقدرات ومواقف وسلوكيات تمثل قوة واعية وقادرة على التعامل والتكيف مع المتغيرات السريعة والتحديات التي تواجهها بفعالية للحفاظ على بقائها وتطورها. ولقد اكدت ذلك العديد من الدراسات منها (الهسي، 2015؛ Sambasivan، 2012، بن سمشة، 2011؛ الطائي، 2007) كما أن لها دوراً كبيراً في الوصول للميزة التنافسية، ومع ذلك بينت دراسة الحربي (2018) أن مستوى إدارة الموارد البشرية لمديري مكاتب إدارات التعليم بالسعودية ومساعدتهم دون المستوى المطلوب في ظل السعي نحو تحقيق الرؤية. لذا صار لزاماً على إدارة التعليم تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولاً، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار المتاح لديها من قدرات، وما يمكن أن توفره لذلك وهذا ما أكدته دراسة (Davies&Hentschke، 2002؛ المجيد، 2012) على الدور الفاعل للتخصص في تحسين الموارد البشرية وتطويرها واجتذاب الطاقات والكفاءات البشرية القادرة على التغيير والتطوير. في حين أن هناك دراسات كشفت عن وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين في القطاعات الحكومية

نحو خصخصة المنظمات التي يعملون بها؛ منها دراسة (المعماري، 2013؛ حسين، 2006؛ Struwig & Scheers، 2004؛ الهزان، 2001؛ و Kikeri، 1997) التي خشيت من أن تؤدي الخصخصة إلى فقدان وظائف الإداريين وخفض أجورهم. كما حظيت تأثيرات الخصخصة على الموظفين باهتمام ضئيل في الأبحاث التجريبية. لذا فإن معالجة قضايا الموظفين الإداريين في ظل الخصخصة يجب أن يأخذ قدراً كبيراً من الاهتمام من قِبل المسؤولين عن تنفيذ برامج الخصخصة. لذلك أصبحت إدارات التعليم بحاجة مُلحة إلى استثمار قُدراتها الجوهرية المتاحة لتدعم خططها ومجهوداتها. وبذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما الكفايات الجوهرية للموظفين في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في ضوء متطلبات الخصخصة؟ وتفرع منها الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) لدى الموظفين بإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظرهم؟
 - 2- ما متطلبات الخصخصة المطلوب توافرها للموظفين في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظرهم؟
 - 3- هل هناك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) ومتطلبات الخصخصة لدى الموظفين في إدارة التعليم في العاصمة المقدسة من وجهة نظرهم؟
 - 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي استجابة أفراد الدراسة في توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) ومتطلبات الخصخصة لدى الموظفين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظرهم؟
- أهداف الدراسة:

سعى البحث في جانبه النظري والميداني إلى دراسة المتغيرين (الكفايات الجوهرية، متطلبات التخصص) والعلاقة بينهما لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الكفايات المتوافرة لدى موظفي إدارة التعليم بمدينة العاصمة المقدسة.
- التعرف على متطلبات التخصص المطلوب توافرها للموظفين في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة
- تحديد العلاقة بين توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص لدى الموظفين في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.

-الكشف عن الفروق بين استجابة أفراد الدراسة حول ارتباط توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص لدى الموظفين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية: تأتي من أهمية المتغيرات المبحوثة حيث تُعتبر من المواضيع الحديثة، حسب علم الباحثة، ووفق المسح الذي أجرته لم تجد دراسات سابقة تربط بين المتغيرين (الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص)، وهي بذلك تُعد محاولة لإرداف المكتبات بمعلومات عن هذا المجال. كما إن التركيز على هذين المتغيرين والربط بينهما يسهم في إيجاد الميزة التنافسية لأي منظمة، ويساعدها على التجدد والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحريك موارد وقدرات المنظمة بفاعلية وكفاءة لتتناسب مع التغيير المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي في مختلف الجوانب، واختيار أفضل السبل لتحقيق ذلك من جانب، ومن جانب آخر تُعد إدارة التعليم لبنة مهمة في التنمية في المجتمع فهي من المؤسسات الرئيسية التي تعمل جاهدة لتحقيق ذلك، ولها أهمية كبرى في تحقيق متطلبات الرؤية. وبذا تكون جديرة بالدراسة والبحث.

الأهمية التطبيقية: يسهم البحث في دعم مؤسسات التعليم من خلال استغلال أفضل مقدرات لديها لتوفير تغييرات ناجحة في ظل تطبيق التخصص، وهي من القضايا التي

تحظى باهتمام التربويين والمستثمرين وأولياء الأمور حيث أنه رغم انتشار خصخصة التعليم بأساليبها في دول العالم إلا أن الخصخصة لاتزال حديثة العهد بالدول العربية. ويتضح ذلك من خلال الدراسات والبحوث القليلة التي ترتبط بصفة خاصة بالإداريين في مؤسسات التعليم. فمعظم البحوث - مع قلتها - تناولت الخصخصة من جوانب محددة واهتمت برأي أعضاء هيئة التدريس أو مديري المدارس أو الطلاب أو المستثمرين. ولم يحظ الإداريون في مؤسسات التعليم باهتمام كبير حتى الآن.

مصطلحات الدراسة:

الكفايات الجوهرية:

يعرفها خلف (2014) بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية". ص (137)

الكفايات الجوهرية إجرائيا: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسلوك الإيجابي التي يمتلكها الإداريون في إدارة التعليم والتي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية بفاعلية وإتقان (مستوى عالٍ من الأداء).

الخصخصة: نقل ملكية الأصول من الحكومة إلى القطاع الخاص، أو إسناد تقديم خدمات حكومية معينة إلى القطاع الخاص. ويشمل ذلك عقود بيع الأصول بشكل كامل أو جزئي، وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة مثل (إسناد مهام إدارة وتشغيل أصل مملوك للحكومة إلى جهة من القطاع الخاص، عقود الامتياز التي تتضمن قيام جهة من القطاع الخاص ببناء أصل معين وتشغيله، ونقل حقوق الملكية فيه إلى الحكومة). (وثيقة برنامج التخصيص، ص7،

(<https://www.ncp.gov.sa>)

ويمكن تعريف الخصخصة بشكل أكثر تحديداً بوصفها مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات، التي تكفل نقل ملكية وإدارة المشاريع العامة أو إسناد تقديم خدمات حكومية معينة إلى القطاع الخاص، والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة مثل (إسناد مهام إدارة

وتشغيل أصل مملوك للحكومة إلى جهة من القطاع الخاص وعقود الامتياز التي تتضمن قيام جهة من القطاع الخاص ببناء أصل معين وتشغيله؛ من أجل تحقيق التنمية بالاعتماد على حرية المنافسة، وتعبئة الموارد البشرية وإصلاح الجهاز الإداري للدولة، وتبسيط الإجراءات الحكومية.

متطلبات التخصص: هي الخصائص أو المواصفات التي يجب توافرها في الإداريين في إدارة التعليم لتعبئتهم وتهيئتهم عند تطبيق التخصص.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الموضوعات التالية: الكفايات الجوهرية بأبعادها (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) والتخصص، في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية، كما تحدد الجانب الزمني في عام 2019.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في أحد نماذج دراسة الحالة لكونه أكثر المناهج العلمية ملائمة للدراسة الحالية. فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية بهدف الوصول إلى الإطار النظري والذي يمثل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة، وكذلك الوقوف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية. أما على صعيد استخدام منهج دراسة الحالة فإنه سيمكّن من استقصاء أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة في إدارة التعليم للتعرف على آرائهم حول هذا الموضوع الحيوي.

الإطار النظري للدراسة

سيتم التطرق في هذا الإطار إلى محوري الدراسة الأساسيين: الكفايات الجوهرية والتخصص.

• الكفايات الجوهرية: Core competencies

يُعد مفهوم الكفايات الجوهرية حديثاً نسبياً بالرغم من انتشاره في الوقت الحاضر في مجال إدارة المنظمات. وتذكر دراسات بني عامر (2017) و Hondeghem & Beeck (2010) و Vathanophas & Thai-ngam (2007) أن مفهوم الكفايات انبثق استجابة للتغيرات التنظيمية وخاصة المتعلقة بالعلومة حيث قام الأكاديمي "Rihard Boyatzis" في عام (1982) بوضع اللبّات الأساسية لإطار عمل الكفايات والذي أصبح جزءاً مقبولاً من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد خلال الثلاثين عاماً الماضية، كما أشارت دراسة العزاوي والطائي (2014) إلى أن مصطلح الكفايات الجوهرية ظهر في بداية التسعينيات من القرن الماضي من قِبَل الكاتينين "Prahald & Hamel" في المقالة التي تم نشرها في مجلة هارفارد للإدارة: الكفايات الجوهرية للمنظمة "The core competence of the corporation". إنَّ النهج القائم على الكفاءة جزءٌ لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية. واختلفت ترجمة المصطلح عند الباحثين فمنهم من ترجمه إلى الكفاءات الجوهرية، الجدارات الجوهرية، المقدرات الجوهرية والبعض الآخر عبر عنها بالكفايات الجوهرية.

وبالرغم من التداخل الكبير بين الكفايات وبعض المصطلحات مثل القدرات والمهارات والاتجاهات والفعالية والكفاءة إلا أن الكفايات كما يذكر العتيبي (2011) "تعد النهاية لكل مصطلح من تلك المصطلحات، أي أن الكفاية هي إتقان الفرد للمعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات بفعالية وكفاءة في الأداء؛ حيث تعني كلمة الكفاءة لغة التعادل والتناظر، في حين تعني الكفاية التفوق والامتياز". ص6

ففي اللغة العربية تُعرّف الكفاية كما أوردها ابن منظور (1997) كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر. ويقال: اكتفيت بالشّيء: أي استغنيت به، ومنه قوله صلى الله عليه وسلم: «من قرأ بالآيتين من آخر سورة البقرة في ليلة كفتاه». ومنها: القيام بالأمر، فيقال: استكفيتَه أمراً فكفانيه: أي قام به مقامي، ويقال: كفاه الأمر إذا قام مقامه فيه فهو كافٍ وكفيّ، ومنه قوله تعالى: {الَّذِينَ اللَّهُ بِكَافٍ عَبْدَهُ}. وفي اصطلاح الفقهاء للكفاية عدّة استعمالاتٍ

منها: أهلية الشخص للقيام بالأفعال المهمة المتعلقة بمصالح الأمة، كالولايات العامة والوظائف الخاصة. (الموسوعة الفقهية، 1995، ص5)
وفيما يلي استعراض لآراء بعض الباحثين الذين تناولوا مفهوم الكفايات الجوهرية:
جدول (1) آراء الباحثين في مفهوم الكفايات الجوهرية

المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والسلوكيات التي تسمح للفرد بأداء مهامه الوظيفية بفعالية؛ فهي خصائص أو قدرات معينة للفرد تمكنه من إظهار الإجراءات المحددة المناسبة للأداء الوظيفي الفعال	Vathanophas & 2007، Thai-ngam
مجموعة المهارات والمعرفة الاستراتيجية الإدراكية والاعتقادات والقيم والعمليات والأنشطة التي تمنح المنظمة فرصة الوصول إلى القدرات المميزة وتسعى للحفاظ عليها من خلال استثمار قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية تنافسية	(كاظم وجابر، 2011، 138،
قدرات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية ومهارية ووجدانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مُرضٍ من ناحية الفاعلية	المحاسنة والخرشه، 2015، 206،
مجموعة من أنماط السلوك التي تُمكن شاغل الوظيفة من أداء مهامه ووظائفه بكفاءة	(2016) Puteh et al
مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تُستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية	(خلف، 2016، 137،
مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وتميزهم عن غيرهم من الأفراد بحيث تمكنهم	(بني عامر، 2017، 10)

من إنجاز العمل المطلوب بالشكل الأمثل	
مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها الموظف حتى ينجح في المنظمة. إنها حجر الزاوية في تطوير الموظف وأدائه ونجاحه الشامل داخل الشركة	(n.d) Sawalha

مما سبق نستخلص العناصر الأساسية للكفايات الجوهرية:

المعرفة: Knowledge "هي القدرة الأساسية التي تمكن الأفراد من معالجة المعلومات العقلية بصورة دقيقة ومناسبة عبر مدى واسع من المهام المعرفية، وهي مرتبطة بشكل وثيق بقدرة الفرد الخام للأداء العقلي". (العزام ومهدي، 2018، 303) ويرى بني عامر (2017) أن المعرفة مجموعة ما يمتلكه العاملون من المعلومات والأفكار والقوانين والإجراءات المرتبطة بالعمل والتي يتم اكتسابها عن طريق الاستعانة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم للعاملين أو عن طريق مشاركتهم بالدورات والمؤتمرات ورشات العمل التي تعقد داخل أو خارج المنظمة.

المهارة: Skill: "هي القدرة على أداء مهمة جسدية أو عقلية معينة". (Vathanophas & Thai-ngam، 2007، 6). ويبين بني عامر (2017) أنها "تمثل القدرة التي تُكتسب إما بالتجربة أو بالتدريب في العمل" ص (10). ويرى العزام ومهدي (2018) أن المهارات تنقسم إلى مهارات مكتسبة في شخصية الفرد مثل آداب التعامل مع الآخرين... وكذلك مهارات مُتعلّمة يتم تعليمها للفرد مقل استخدام تقنية معينة وغيرها". ص (303)

القدرة: Ability : ما يتمتع به الفرد من صفات نفسية وسلوكية وجسدية تمكنه من القيام بعمل معين؛ وبين Hondegheem & Beeck (2010) أن مكونات الكفاية تجمع الشخصية والموقف والقيم والمعايير والحوافز التي تساهم في أداء ناجح في دور أو وظيفة محددة. ويعرفها بني عامر (2017) أنها صفة تطلق على الشخص القادر على فعل شيء معين، وبالتالي هي تعبر عن كل ما يستطيع العامل أن يؤديه من أعمال ذهنية أو حركية. ويرى Vathanophas & Thai-ngam (2007) أنّ القدرة قد تكون دوافع أو سمات أو مفاهيم ذاتية أو مواقف أو قيم. الدوافع هي الأشياء التي يفكر فيها الفرد

باستمرار أو يريدها والتي تحفز الفعل، والتي تدفع وتوجه وتحدد السلوك تجاه بعض الإجراءات أو الأهداف. السمات خصائص مادية واستجابات متسقة للحالات أو المعلومات. مفهوم الذات هو مواقف الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. فالقدرة هي القيام بنوع معين من العمل على مستوى معين باستخدام المعرفة والمهارة وتطبيقها في العمل. وعليه فإن المعرفة والمهارات يمكن ملاحظتها كما يَذكر (Vathanophas & Thai-2007ngam) أنها تميل لتكون مرئية فنية إلى حد ما تتطلبها الوظيفة أساسًا، في حين أن القدرة تكون خفية مثل المفهوم الذاتي والسمات والدوافع أو هي كما يذكر كل من العزام ومهدي (2018) تشخيص المواقف والاتجاهات، وبالتالي يمكن القول بأنها سلوك يدفع أداء الفرد في الوظيفة. وهذا يعني أن لها تأثيرًا مباشرًا على المهارة. إذا كان الفرد يمتلك هذه العناصر الثلاثة، فيمكنه أداء الواجبات بفعالية على النحو المطلوب في الوظيفة المحددة.

أبعاد الكفايات الجوهرية: Dimensions of core competencies :

تطرق الباحثون لأبعاد الكفايات الجوهرية من عدة زوايا متنوعة ومختلفة، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين في هذه الأبعاد، ولأهداف هذه الدراسة فقد تم اختيار الأبعاد التي تقوم عليها الكفايات الجوهرية للموظفين، والتي تتناسب وأهداف الدراسة ومجتمعها وهي كالتالي: (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات).

تمكين العاملين: Empowering employees : يعرّف بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا. فهي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد لإشراكهم في بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة. (المحاسبة والخرشه، 2015) وتذكر محمد (2012) أن تمكين العاملين يساهم ويساعد على:

- تعزيز ثقة الموظف الممكّن بنفسه، وينعكس ذلك على تقديم الولاء والإخلاص للمنظمة.
- إظهار الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها الموظف الممكّن، واستثمارها لخدمة المنظمة.
- إعطاء المزيد من الحرية ورفع القيود عن العاملين، والتمييز بينهم من خلال تقديم المكافأة والحوافز للعاملين الأكفاء.
- الإبداع: **creativity**: "قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد وفكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما أو طرق عمل أو نظام يسهم في رفع كفاءة المنظمة في اتجاه أهدافها". (كاظم وجابر، 2011، 135) ويذكر الهسي (2016) الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في المنظمات على النحو التالي:
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المنظمة في وضع مستقر.
- تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- **الاتصال: Connection**: "نشاط تفاعلي بين طرفين لنقل معلومات أو أفكار من طرف إلى آخر باستخدام قنوات مناسبة كاللغة أو الرسائل غير اللفظية لإحداث تغيير أو تعديل في السلوك." وتلعب اتصالات الأعمال دورًا هامًا في مختلف المجالات إذ أن فاعليتها تزيد من خلال العلم والدراية بموضوع الاتصال والخبرة والقدرة على صياغة الأفكار، واستخدام الوسائل المناسبة للاتصال. ويرى العزاوي والطائي (2007) أن اتصالات الأعمال تعزز دوافع العمل عبر تزويد العاملين بمعلومات حول تعليمات وتوجيهات

الإدارة العليا مما يتطلب بدوره تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين لتحقيق فاعليته. كما يرى (Stoner,2002) أن اتصالات الأعمال تهدف إلى تحقيق التنسيق بين أجزاء المنظمة فبدونه يكون العاملون منفصلين عن بعضهم، كما تهدف إلى تبادل المعلومات لتحقيق أهداف منها:

- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف وتحسين العلاقة بينهم
- توجيه العاملين في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم
- تعريف العاملين بنتائج أدائهم.
- التأثير في الآخرين.

إدارة الذات: self management : "الفهم العميق لنقاط القوة والضعف الموجودة عند الشخص والموازنة بينهما وبين احتياجاته" (أحمد، 2013، 214) وهذا يعني الاعتماد على الذات في تطوير الجهود الشخصية للموظف من تعلم ذاتي وحوار وقدرة على التفكير والابتكار وحل المشكلات في العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. ويرى Drucker (2006) أن جميع العاملين مطالبون بإدارة ذاتهم بحيث يحقق العامل التخطيط والتنظيم الفعال لوقته، وبالتالي اتخاذ القرارات والتقدم بعمل منتج. فالانسجام والتماسك الداخلي مع الذات يؤدي إلى فهم أفضل للاندفاع الذاتي باعتباره طريقاً للأداء المنظمي الأفضل. وترى أحمد (2013) أن امتلاك العاملين لإدارة الذات يؤدي إلى ما يلي:

- تمكينهم من جمع المعلومات لمعرفة متطلبات مراقبة أدائهم
- مساعدتهم في وضع الأهداف الخاصة بأدائهم
- تعزيز ودعم أدائهم لتحقيق الإنجاز
- الإسهام في رفع مستوى التوقع للأداء الجيد في العمل.
- تشجيعهم على التدريب الذاتي لكي يتمكنوا من ممارسة مهامهم قبل البدء بالأداء الفعلي.

الخصخصة: privatization :

يبدو جلياً للمتعمّن في الأدبيات المتعلقة بموضوع الخصخصة (Privatization) أن هذا المفهوم يَعدّ من المفاهيم الحديثة التي ضُمَّنت وأدرجت في القواميس الأجنبية والعربية مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وقد شاع استخدام مفهوم الخصخصة في الدراسات تحت عدة مسميات وألفاظ منها على سبيل المثال لا الحصر "التخصيص، الخصخصة، الخوصصة، التخاصية، التخصّصية، الخاصية، الأهلنة، الفردنة، التفرّد، البرفنة، التّفويت"؛ والذي يعني حرفياً كما تذكر الجميل (2009) "العبور من القطاع العام إلى القطاع الخاص". وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئات والتفاوت في الثقافات التي ينطلق منها هؤلاء الباحثين. وترى الجميل (2009) أن ابن خلدون المفكر الإسلامي يعتبر أول من فكر في تطبيق سياسة الخصخصة التي تهدف للتحوّل نحو نمط الإنتاج الخاص، فقد تحدث ابن خلدون منذ عام 1377 ميلادية عن أهمية اضطلاع القطاع الخاص بالإنتاجية، وهي فكرة تدل على فهم ابن خلدون وإدراكه في وقت مبكر لأهمية القطاع الخاص، وسلامة أدائه وكفاءة أساليبه بالإضافة إلى تدخل القطاع الخاص في تنفيذ بعض المشاريع العامة في العصر الأموي بدلاً من الحكومة المركزية، نظراً لارتفاع تكلفة قيام الحكومة بالتنفيذ أو لافتقار الحكومة إلى الخبرة الإدارية بحيث يقول في مقدمته: "إذا تدخلت الدولة في التجارة والزراعة، أضر هذا بالمواطنين وقلل عوائد الدولة وهدم المدينة." وقد أشار إليه عالم الإدارة "بيتر دراكر" في كتاباته ولكن لم يبرز بشكل ملحوظ ويكتسب أهميته كما يذكر الهزان (2001) إلا بعد أن تبنت "مارجريت تاتشر" رئيسة وزراء بريطانيا السابقة فكرة التخصيص في برنامجها الشامل لتحويل مشروعات وأنشطة القطاع العام إلى القطاع الخاص وذلك في عام 1979م. ويشير العساف (2009) إلى أنه تم تطبيق الخصخصة في المملكة المتحدة على قطاعات مختلفة شملت الكهرباء، الغاز، الاتصالات، النقل، المياه، المطارات، الإسكان؛ وقد استهدفت تلك الخصخصة تحسين نوعية الخدمات وحث حذوها في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة "ريجان" التي فعلتها بشدة، وارتفع عدد الدول التي طبقت الخصخصة من (14) دولة عام

1988 إلى أكثر من 60 دولة في العالم عام 2005 ومازال العالم يأخذ بهذه التجربة. وكانت المملكة العربية السعودية قد خطت أول خطوة عملية نحو تخصيص المرافق العامة ونقل ملكيتها للقطاع الخاص كما يذكر الهران (2001) في ديسمبر عام 1997 بتحويل مرفق البرق والهاتف إلى شركة مساهمة سعودية تدار على أسس تجارية. وعليه في جدول (2) يتم عرض بعض التعاريف التي تطرق إليها الكتاب والمفكرون والباحثون حول مفهوم التخصصية.

جدول (2) عرض بعض التعاريف التي تطرق إليها الكتاب والمفكرون والباحثون حول

مفهوم التخصصية

(الهران 2001، 20)	تحويل المنظمات التي تلعب الحكومة فيها دورًا كبيرًا إلى منظمات يكون دور الحكومة فيها أقل، وبالتالي التحويل إلى النظام الذي يلعب فيه القطاع الخاص الدور الأكبر.
(الجميل، 2009، 28)	مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات لنقل ملكية المشروعات العامة أو المشتركة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص لتشغيلها وفق الأهداف الاجتماعية والآلية الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة بالاعتماد على حرية المنافسة، وتشجيع المبادرات الفردية، وتعبئة موارد القطاع الخاص، وإصلاح الجهاز الإداري، وتبسيط الإجراءات الحكومية.
(الزهراني 2011، 10)	مجموعة السياسات والإجراءات التي يتم اتخاذها لنقل ملكية جزء من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والمنافسة للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية وتخفيف العبء عن الاقتصاد الوطني وزيادة قدرتها على تحقيق الأرباح.
(الخضري، 2013، 21)	يعرفها البنك الدولي: بأنها عملية تقوم بها الحكومات من أجل تقليص دورها في تملك أو إدارة المؤسسات العامة بهدف إشراك أو

د. أغادير سالم العيدروس

إيجاد دور أكبر للأفراد والمشروعات الخاصة في تنمية الاقتصاد القومي.	
نقل ملكية أو إدارة المشروع الحكومي كلياً أو جزئياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية خدمة لأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	(العمرى والنفعى، 2016، 152)
حسب صندوق النقد الدولي تعني: زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها.	(المعمارى، 2013، 225)

وعليه نستخلص أساليب الخصخصة:

1. **البيع أو التخلي عن المشروعات العامة إلى القطاع الخاص:** يكون هذا البيع إما بشكل جزئي، أي أن تتخلى الدولة عن نسبة معينة من ملكية المشروع لعدد من المستثمرين، أو بشكل كلي حيث يتم التخلي نهائياً عن المشروع العام إلى القطاع الخاص. (الهران، 2001). ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية: الطرح العام للأسهم بالبيع لمستثمر رئيس، البيع للعاملين والإدارة، إعادة تقسيم المؤسسة العامة إلى أجزاء.
2. **العقود الإدارية:** تقوم الدولة بالتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم خدمات عامة حيث يتم الاتفاق بين الدولة والقطاع الخاص طبقاً للعقد المبرمة. وأشار الزهراني إلى أشكالها (2011) بالتالي:
عقود الإدارة: أن تعهد الدولة إلى القطاع الخاص بإدارة المشروعات لمدة معينة يكون للمتعاقد السلطة الكاملة لإدارة المشروع بحيث يحصل على رسوم مقابل خدماته، وتبقى الدولة مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار والنفقات الإدارية.
التأجير: هو العقد الذي تمنح من خلاله الدولة بوصفها مالكة المشروع العام لشركة خاصة حق استخدام هذا المشروع والاحتفاظ بالأرباح فترة متفق عليها مقابل دفع الايجار.

الامتياز: هو العقد الذي تمنحه الدولة للقطاع الخاص في استغلال موارد وتقديم خدمات أو إنتاج سلعاً وبيعها مقابل مبلغ يُدفع للدولة، وتخوّل الدولة للقطاع الخاص حقوق التشغيل والتطوير للمشروع بحيث ترجع أصوله في نهاية فترة الامتياز إلى الدولة.

المنح: إعانة مالية تقدمها الدولة للقطاع الخاص. وتستخدم هذه الطريقة عندما تُحجّم الدولة عن الاستمرار في أداء نشاط ما أو احتمال تدهور أداء المشروع بواسطة أجهزتها وموظفيها حيث تقوم بتشجيع وتحفيز القطاع الخاص بإعطاء منحة مالية كي يقوم بالتنفيذ تحت إشرافها.

3. استراتيجية الإحلال: يتميز الإحلال بأنه يتم بصورة تدريجية وبطيئة. وهذه الطرق يبينها العمري والنفيعي (2016) كالآتي:

- إهمال الخدمة: توقف القطاع العام عن تقديم خدمة معينة أو عن تشغيلها، وقيام القطاع الخاص بذلك وترك المجال لقوى القطاع الخاص للتنافس مما يؤدي إلى تقليل تكلفة المنتج وتقليل الطبيعة الاحتكارية للقطاع العام.
- التسوية الثنائية: يظهر نوع من التعايش بين القطاع العام والخاص في أداء خدمة معينة للمستهلكين، وتظهر أحيانا حالات لا يود القطاع العام فيها الاستمرار في تقديم الخدمة أو لا يقدر عليها. يتم بقاء القطاع العام في أداء الخدمة بصورة ظاهرية، مع إعطاء الفرصة للقطاع الخاص لممارسة العمل في إطار من التعاون والتنسيق بينهما.
- التخفيف من القيود على القطاع الخاص: إلغاء بعض القيود التي تمنع القطاع الخاص من الدخول في الاستثمار في بعض الأنشطة الاقتصادية التي تقع ضمن نطاق القطاع العام لزيادة المنافسة، وإلغاء أو تخفيف الرسوم والضرائب التي تحد من دخول القطاع الخاص لبعض الأنشطة،

وكذلك بعض القيود التي تفرضها الدولة على مستوى الأجور والأسعار،
وجعل قوى السوق تتصدى لاحتياجات الناس.

إيجابيات وسلبيات الخصخصة وتأثيرها على الموظف: إيجابيات الخصخصة:

من إيجابيات الخصخصة عمومًا التي لا خلاف عليها بين الباحثين والمفكرين رفع كفاءة المنظمات الاقتصادية، وزيادة إنتاجيتها، وتخفيف العبء عن الدولة، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات. أمّا فيما يخص الموظفين من إيجابيات فقد أشار العديد من الدراسات مثل (دراسة الهزان، 2001، Kikeri، 1997، الشيحان، 2008، العساف، 2009، الجميل، 2009، جيلاني، 2010، الخضري، 2013، الزهراني، 2016، العمري والنفيغي، 2016). لمجموعة من الإيجابيات والمزايا المترتبة على تطبيق الخصخصة منها:

- أنها تساعد على القضاء على البيروقراطية التي أصبحت جزءًا من سوء الإدارة، والتي تحول دون إبداع العامل.
- تفتح الطريق نحو توزيع الدخل القومي إذا ما تمت إجراءات البيع والتملك جزئيًا أو كليًا للعاملين في المشروع.
- تؤدي إلى تحسين بيئة العمل والسلوك الفردي وذلك بإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد، وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل، والقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والمحسوبية والرشوة.
- توفير فرص وظيفية أكثر في المدى البعيد نتيجة التوسعات المستقبلية للاستثمار.
- تحقيق زيادة عادلة في دخل الفرد من خلال وضع البرامج والأنظمة الملائمة والحوافز للقطاع الخاص.
- رفع مستوى معيشة الفرد، وتحقيق مستويات رفاهية عالية نتيجة زيادة الإيرادات الناجمة من رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

- تحقيق مستوى النمو المهني، وزيادة الإبداع والابتكار لدى العاملين وذلك برفع كفاياتهم المهنية بتوفير فرص تأهيلهم وتدريبهم على رأس العمل لتحقيق التشغيل الأمثل لهم.
- تحقيق حرية للفرد، وإمكانية إبراز إنجازاته الشخصية وربطها بالمكافأة المادية.
- تنمية الولاء والانتماء للعاملين، وتحفيزهم على العمل بجدية أكبر والاهتمام بتطويره وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركتهم في ملكية المشروعات أو عند زيادة إيرادات المنظمة.

سلبيات التخصصية:

- يقول النكاس (1997) التخصصية "تعني وبشكل مباشر تغيير النظام القانوني الذي يخضع له العاملون في النشاط الذي تتم خصصته فيتحولون إن جاز التعبير من موظفين إلى عمال" (152) وهذا يوضح وجهة نظر عمالية تستشعر خطورة التوجه نحو التخصصية.
- ومن أهم سلبيات التخصصية التي تؤثر على العاملين والتي تذكرها معظم الدراسات الآتي:

- تسريح الموظفين من أجل تقليل نفقاتهم وتحسين كفاءتهم. ومن هذا المنطلق فإن الاستغناء عن العمالة الفائضة والزائدة عن حاجة العمل سوف يترتب عليها أولاً: إهدار لحقوق العمال بسبب استحقاق المعاش المبكر وكيفية تسوية الحقوق المادية والتأمينية حيث هناك اختلافات في الأنظمة والقوانين فيما يخص حقوقهم المالية بعد التخصصية، وقد يفاجئون بانخفاض ما يحصلون عليه عما يتوقعونه، ثانياً: بروز مشكلة البطالة الحقيقية.
- إن الاهتمام بتسمية وتطوير العاملين وما يتطلبه التدريب وتطوير المهارات من مبالغ يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض هامش الربح مما ينتج عنه انخفاض الأجور.
- زيادة ساعات العمل.

- نقل العاملين إلى وظائف أخرى قد تكون في مستويات أقل، وكذلك نقل العاملين إلى مناطق بعيدة حسب متطلبات العمل.
- تعديل الامتيازات، فقد يتم إلغاء أو التقليل من البدلات الممنوحة للموظفين.
- تغيير شروط العمل المعهودة في القطاع العام، واتباع برامج جديدة لقياس أدائهم الوظيفي.

وبالتالي قد تصبح الخصخصة مرضًا يصيب الموظفين بحالة من الفزع والخوف من المجهول، وأصبح الاستغناء عن العمالة يؤرقهم ويؤثر سلبيًا على نفسياتهم. ولقد توصلت دراسة Al-Mutairi et al (2014) إلى أن الموظفين الكويتيين ليسوا مستعدين لتترك وظائف حكومية مضمونة وذات أجور عالية مقابل وظائف في القطاع الخاص محفوفة بالمخاطر وليست مجزية.

الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة بعد تصنيفها إلى دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (الكفايات الجوهرية) ودراسات متعلقة بالمتغير التابع (التخصص)، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالكفايات الجوهرية:

حاولت دراسة Lucas (2019) البحث عن هذه الكفايات الأساسية للموظف وتطويرها في جميع الإدارات؛ ومما توصلت إليه: أن كل منظمة تمتلك أدواراً ومناصب لها كفايات تميزها عن المنظمات الأخرى، وأن تحديد الكفاءات الأساسية للعمل فيها يحتاج إلى نهج فريد يتجاوز مجرد القدرة على الإبداع. وتميل معايير الكفايات إلى أن تكون موحدة لذا حددت الباحثة (7) كفايات أساسية للموظف ليحقق نجاحاً طويلاً في العمل؛ واعتبرت هذه الكفايات كقاعدة أساسية يقوم عليها نجاح أي موظف.

وهدفت دراسة العزام ومهدي (2018) إلى التعرف على أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (200) شخص، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين، حيث أشارت النتائج إلى أن الكفايات لها أثر دال إحصائياً في تحسين أداء العاملين في المنظمة المبحوثة، وعليه بين الباحثان ضرورة زيادة كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال برامج متخصصة لتحسين أدائهم.

وأبرزت دراسة صلاح الدين (2018) أهمية الكفايات في تعزيز عملية صنع القرار لدى موظفي الإدارة العليا، حيث أوضحت أن صنع القرار له كفايات متنوعة تشتمل على 11 كفاية متخصصة، أي أن مجموعة المهارات والقدرات والمعارف المختلفة والمتنوعة والكثيرة التي تحتاجها عملية صنع القرار تبرز أهمية الكفايات في هذه العملية وخصوصاً لدى رسمي سياسات الإدارة العليا في الخدمة المدنية. وهذا التنوع في الكفايات التي

يحتاجها الشخص حتى يكون صانع قرار جيد لا يمكن أن ينحصر في تخصص علمي. وبذلك تبرز أهمية الكفايات المكتسبة والخبرات والتجارب العملية والسلوك التي تتكون مع مراحل تقدم الشخص في العمل هي الأقدر على تمكين الموظفين في المستويات الإدارية والقيادية من صنع قرارات هامة وحكيمة.

وقد سعت دراسة بني عامر (2017) إلى التعرف على دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي. وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عرضية مكونة من (337) فردًا، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي. وتعد الكفايات الجوهرية عنصرًا استراتيجيًا، لذا لا بد من اتخاذ المؤسسة المزيد من الحوافز للعاملين للمحافظة عليهم، وإخضاعهم للعديد من الدورات التدريبية بهدف تطويرهم لمواكبة التغيرات المستقبلية.

ويكمن التوجه الأساسي لدراسة جثير وجهاد (2017) في تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المقدرات الجوهرية وقد تم إجراء البحث على عدد (132) عامل في المنظمة المبحوثة. وركزت الدراسة على الاهتمام بالمقدرات الجوهرية التي تتضمن قدرة وقابلية دفاعية وهجومية في ذات الوقت للتعامل مع البيئة المتغيرة بوصفها سمة العصر مما يتطلب تحسين وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة المبحوثة لتلبية متطلبات الجهات المستفيدة منها. ومما خلصت إليه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير ضعيف على المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، وهذا مخالف للدور الذي ينبغي أن تؤديه إدارة الموارد البشرية.

أمّا دراسة خلف (2016) فقد هدفت إلى تحديد علاقة المقدرات الجوهرية في التفوق التنظيمي. وقد تم اعتماد استبانة ورّعت على عينة قصدية من (70) فرد من الإدارات الوسطى والإشرافية في كلية التربية البدنية. ومن أهم نتائجها: إن المقدرات الجوهرية تشكل ضرورة استراتيجية، وليست خيارًا للإدارة، حيث لا يمكن بلوغ التفوق التنظيمي إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح للمقدرات الجوهرية. ومن بين أهم أسباب إعاقة وعرقلة

نشاط المنظمة عدم امتلاك الإدارة المبحوثة الأدوات والأساليب المعاصرة التي تسمح لها بتحسين أسرع، وتكيف دائم مع المنظمات المماثلة.

وتوفر دراسة Puteh et al (2016) التي استخدمت نهجًا نوعيًا باستخدام مقابلة متعمقة، وأجرت مقابلات مع خمسة عشر مديرًا للموارد البشرية معلومات مفيدة للمؤسسات القائمة على الخدمة لاستعراض ممارستها الحالية المتمثلة في تطوير وتحديد الكفاءات الأساسية بين الموظفين المحترفين. وخلصت الدراسة إلى أن الكفايات تختلف باختلاف الوظائف والمنظمات، وعلى المنظمات أن تركز أكثر على تطوير هذه الكفاءات الأساسية التي يمكن تطبيقها في جميع المجالات في المؤسسات بغض النظر عن الوظائف وطبيعة العمل وأنواع الخدمات المقدمة. وهي أربع كفاءات حاسمة مطلوبة من قبل الموظفين، وهي الكفاءة الوظيفية وكفاءة الاتصالات وكفاءة القيادة والكفاءة المعرفية. ويُنظر إلى الموظف الذي اكتسب هذه الكفاءات على أنه مورد أو قيمة لا تقدر بثمن للمنظمة.

ومما توصلت إليه دراسة المحاسنة والخرشه (2015) التي هدفت إلى تحليل أثر الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية في الأداء المؤسسي عن طريق توزيع استبانة على (230) مفردة أن تصورات المبحوثات نحو مستوى توافر الكفايات الجوهرية جاءت متوسطة. ويوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات لأبعاد الكفايات الجوهرية (الابتكار، والتمكين، والرؤية) في الأداء المؤسسي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات للكفايات الجوهرية تعود لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثات للكفايات الجوهرية تعود لمتغير مدة الخدمة، وقد كانت لصالح من خدمتهن (أقل من 10 سنوات) من ناحية ومن خدمتهن (من 15 إلى أقل من 20 سنة) من ناحية أخرى.

أفرزت نتائج دراسة العزاوي والطائي (2014) التي أجريت على (38) مديراً بهدف التعرف على واقع المقدرات الجوهرية وأهميتها في المنظمة المبحوثة، ومعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث؛ عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للمقدرات الجوهرية في التغيير التنظيمي، وأهمية العمل على توضيح ثقافة المنظمة للعاملين، وإزالة العوائق التي تحول دون شيوع ثقافة التغيير في المنظمة مثل اختيار قادة يملكون كاريزما عالية تساعد في إقناع العاملين بسهولة بضرورة التغيير الذي سيحدث مع غيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على ذلك.

توصلت دراسة محمد (2013) التي تمت على المراكز البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، والتي استخدمت فيها الباحثة استبانة تم توزيعها على (38) من الأساتذة المتخصصين بهذه المراكز، إلى أن هناك اختلافات حول مدى توافر المقدرات الجوهرية في الإدارات المبحوثة، وأنه توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية.

وكان هدف دراسة Sambasivan (2012) بحث العلاقة الديناميكية بين المديرين التنفيذيين والكفايات الإدارية الأساسية. وخلصت الدراسة الميدانية التي أجريت على (500) مدير في الشركات الخاصة والشركات متعددة الجنسيات إلى أن المديرين التنفيذيين للعينات بشكل عام لديهم إما مستويات عالية أو معتدلة من الكفاءة الإدارية الأساسية، وأن هناك اهتماماً متزايداً بين المديرين بالكفايات الأساسية الإدارية لدورها في ثبات تقاني الموظفين في منظمات العمل وتوقعاتهم بشأن التطوير المهني مما يحقق الترابط بين أداء المديرين بوجود الكفايات لديهم. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافات كبيرة بين المديرين التنفيذيين في تصوراتهم حول الكفايات الإدارية الأساسية على أساس العمر، والجنس، والمجال الوظيفي، والدخل الشهري. ومع ذلك، لم يتم العثور على اختلافات في الكفاءة الإدارية الأساسية للمديرين التنفيذيين عند تحليلها على أساس الحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، ونوع المنظمات، والمؤهلات، ومجموع سنوات الخبرة في حياة العمل، والترقيات، وتغيير المنظمة، والخبرة في الوظيفة الحالية، وبرنامج التدريب.

كما هدفت دراسة كاظم وجابر (2011) إلى إيجاد العلاقة والأثر بين السمات الإبداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية. وتكونت العينة من (100) مدير في المنظمات المبحوثة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: الترابط بين المتغيرين لكل منهما الأثر الواضح على أداء المنظمة لتحمل الصفة التنافسية بين المنظمات الأخرى. وتميزت العلاقة الارتباطية بين المقدرة الجوهرية والسمات الإبداعية بالإيجابية. كما أظهرت النتائج أن عينة الدراسة نجحت في استثمار القدرات الإبداعية في إحداث ارتباط وتأثير على المقدرة الجوهرية بكافة أبعادها.

وحاولت دراسة الطائي (2007) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية في بغداد. تألفت عينة البحث من مجموعة من العاملين في منطمتين عامتين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليل نتائجها (54) استبانة، ومن نتائج الدراسة: أن المنظمات المبحوثة تعطي اهتماما واضحا للكفايات الجوهرية فيها. وأن هناك اختلافاً نسبياً في طبيعة وأنواع الكفايات الجوهرية في المنطمتين المبحوثتين، وأن من أبرز الكفايات الجوهرية في المنطمتين إدارة الذات. كما تبين عدم وجود فروق معنوية بين كفايتين من الكفايات الجوهرية في كلتا المنطمتين وهما (كفايات التطوير والإبداع). أما بالنسبة لباقي الكفايات ومنها الاتصال وإدارة الذات فقد برزت فروق معنوية بين إجابتي العينتين تعود إلى التحصيل العلمي وطبيعة التخصص.

يكمن التوجه الأساسي لدراسة جثير وجهاد (2017) في تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المقدرات الجوهرية. وقد تم إجراء البحث على عدد (132) عامل في المنظمة المبحوثة. وركزت الدراسة على الاهتمام بالمقدرات الجوهرية التي تتضمن قدرة وقابلية دفاعية وهجومية في ذات الوقت للتعامل مع البيئة المتغيرة بوصفها سمة العصر، مما يتطلب تحسين وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة المبحوثة لتلبية متطلبات الجهات المستفيدة منها. ومما خلصت إليه الدراسة أن تأثير ممارسات إدارة الموارد

البشرية ذات تأثير ضعيف على المقدرات الجوهريّة في المنظمة المبحوثة، وهذا مخالف للدور الذي ينبغي أن تؤديه إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالخصخصة

أظهرت نتائج دراسة Olsson & Tåg (2018) التي حاولت توضيح كيف تؤثر الخصخصة على العمال في السويد حدوث زيادة في معدل البطالة بين العمال بمقدار الخمس، وعدد أيام البطالة بمقدار الربع، وبقيت أرباح العمل بوجود الخصخصة على حالها. على الرغم من التحولات المتزايدة إلى البطالة، لا يزال التوظيف على مستوى الشركة ثابتاً دون تغيير. وتشير الدراسة إلى أن التقديرات على مستوى العالم تتجاهل عدد العمال الذين يمكن أن تتخلى عنهم المنظمة، أي أن الخصخصة لا تتوافق بشكل جيد مع مستوى العمال. وتلقي هذه النتائج الضوء على تكاليف الرعاية الاجتماعية للخصخصة، وكيف يمكن تخفيفها.

أما دراسة الجبير وعلى (2016) فقد بحثت العلاقة بين الخصخصة وفرص العمل. وتم التوصل إلى أن المملكة العربية السعودية أولت اهتماماً كبيراً لسياسة الخصخصة في السنوات الأخيرة من خلال رغبتها في رفع كفاءتها الاقتصادية. وأظهرت نتائج النموذج القياسي العلاقة الموجبة بين الخصخصة وفرص العمل، وأن زيادة الخصخصة تؤدي إلى زيادة معدل فرص العمل في المملكة.

وكشفت نتائج دراسة Al-Mutairi et al (2014) التي تم إجراؤها على موظفي ومديري 21 شركة تمت خصصتها لتقييم الجوانب المختلفة للخصخصة في الكويت أن برنامج الخصخصة الناجح في الكويت يجب أن يقتصر على الاستعانة بمصادر خارجية، وإلغاء أشكال الشراكة في الخصخصة. وأن هناك صعوبات تواجهها الخصخصة بسبب غياب المنافسة وحوافز الربح في مؤسسات القطاع العام، كما أن الخصخصة تؤدي إلى تسريح الموظفين وخوفهم من تنظيم حكومي واسع النطاق، وينبغي للحكومة أن تستمر في تحمل مسؤولية بعض المؤسسات الاستراتيجية مثل التعليم والكهرباء والصحة والمياه.

كما أسفرت نتائج دراسة المعماري (2013) التي أجريت على العاملين في واحدة من الشركات العراقية التي تم تخصصتها عن وجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد المبحوثين نحو تخصصه شركتهم. فهم لا يرون أن هناك تحسناً في إدارة الشركة. ولم يظهر وجود رضا وظيفي لديهم في جميع العناصر المكونة للرضا الوظيفي باستثناء مكون الاتصالات بين المرؤوسين والإدارة الذي كان بدرجة متوسطة. كما أنهم كانوا متخوفين من أن تتحول عملية التخصص إلى عملية تجارية بحتة، فعلى القائمين عليها ألا يغفلوا عن الجانب الاجتماعي لها خاصة في بلد اعتاد الناس فيه أن يحصلوا على جل احتياجاتهم من الدولة.

وتعرفت دراسة الصبيحي (2012) على اتجاهات العاملين بالخطوط السعودية نحو التخصص وعلاقتها بأمنهم الوظيفي. واتفقت عينة الدراسة البالغ عددها (299) موظف على أن الإيجابيات المهمة لتخصص الخطوط هي تحسين الخدمات التي تقدمها الشركة، وتحسين كفاءة العمل، وتوفير فرص عمل جديدة. ومن سلبياتها: ارتفاع مستوى ضغوط العمل، وزيادة حدة الصراعات بين المالكين والمساهمين، وانخفاض مستوى التعاون مع الزملاء والرؤساء. كما توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحد التخصص لأمن الوظيفي هي: تجاهل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وغياب الشفافية والمساءلة في القطاعات المخصصة، وقلة الكوادر المؤهلة على تنفيذ إجراءات وسياسات التخصص. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن من وسائل المهمة للتغلب على معوقات التخصص: بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، وتوفير دورات متقدمة في مجال العمل للعاملين.

وقامت دراسة الزهراني (2011) بتحليل وقياس تأثير التخصص على مستوى أداء العاملين في شركة كهرباء الرياض. وكانت اتجاهات عدد (360) موظف نحو التخصص أن لها تأثيراً إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي في الشركة، حيث أنهم

يرون أن الخصخصة قد رفعت من كفاءة الاختيار والتعيين، وزادت الرواتب وتناسبت مع حجم إنجاز الموظفين، وأن الشركة قد تبنت أساليب حديثة للبرامج التدريبية. وكان هناك شعور عال بالرضا لديهم.

وحاولت دراسة العساف (2009) إلغا الضو على سياسة الخصخصة وآثارها على البطالة، مع التعرض لآراء عدد (160) موظف من المؤيدين والمعارضين حول أثر الخصخصة عليهم. وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً للخصخصة على ارتفاع مستوى الرفاه لدى العاملين من خلال زيادة مستوى الدخل وارتفاع أرباح الشركة، كما أن للخصخصة تأثيراً على عدد العاملين في الشركة التي تم خصصتها حيث ساهمت في زيادة مشكلة البطالة عن طريق برنامج حوافز ترك الخدمة نتيجة للتطوير التكنولوجي مما أدى إلى خفض الأيدي العاملة وذلك بالاستغناء عن العمالة الزائدة.

أما دراسة الجميل (2009) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لخصخصة برامج المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية من وجهات نظر (216) من مسؤولي المؤسسة العامة للتدريب التقني، والمدربين والمدربات بكلية التقنية، ورجال الأعمال. ومما خلصت إليه الدراسة: أن الخصخصة تحفز الأفراد على العمل بكل طاقاتهم للمحافظة على المركز الوظيفي والحصول على الترقية، وتزيد من إنتاجيتهم، كما تحقق عدة مزايا مادية لموظفي المؤسسة. ويتفق منسوبو المؤسسة على ضرورة خصخصة برامج المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

وقد أشارت دراسة عبيدات وأسماء (2009) التي تمت على (447) من الإداريين التربويين والمعلمين في وزارة التعليم إلى أن من النتائج الإيجابية لخصخصة التعليم: تحسين كفاءة المعلمين، وربط رواتبهم بالكفاءة، وحسن اختيارهم، وإيجاد نظام مساءلة واضح، وأن من سلبيات الخصخصة: تسرب المعلمين، وخفض أجورهم، وتهديد الأمن الوظيفي للعاملين.

كما أكدت دراسة Struwig & Scheers (2004) التي حلت تأثير الخصخصة على موظفي الخطوط الأمامية أن مستوى التحفيز لديهم غير مرضٍ على الرغم من تحسنه

بعض الشيء منذ التخصص، حيث تلقوا تدريبات أفضل، وأعربوا عن تقديرهم لنظام اتصال أفضل، وتلقوا درجة أعلى من التمكين منذ التخصص. كما أوضحوا أنه لا يوجد تحسن في المكافآت بخلاف المديرين الذين حدث تحسن كبير في مكافأته بعد التخصص.

أما دراسة Kikeri (1997) فقد بحثت آثار التخصص على العمالة وتحلل الآليات التي يمكن أن تستخدمها الحكومات لتقليل التكاليف السياسية والاجتماعية لإعادة هيكلة العمل في التخصص؛ نظرا لأن البنك الدولي يولي أهمية كبيرة للأبعاد الاجتماعية للتخصص حيث يخشى أن تؤدي التخصص إلى خسائر كبيرة في الوظائف لأن المالكين الجدد للشركات التي تمت تخصصتها قد أسقطوا فائض العمالة لتحسين الكفاءة، مع قيام الحكومات المتجاهلة بتخفيض القوى العاملة للإعداد للتخصص. لذا يمكن أن تستمر التخصص بسلاسة إذا بذلت الحكومات جهودًا مبكرة لتطوير استراتيجية عمل تضمن دعم الموظفين للتخصص وتوفير شبكة أمان اجتماعي.

تعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاستعراض لهذا العدد من الدراسات السابقة تستخلص الدراسة الحالية ما يلي:

- الدراسات المتعلقة بالكفايات الجوهرية: تضمن عدد منها الحاجة لبناء وتنمية وتنشيط هذه الكفايات لدورها الكبير في تطوير وتحسين أداء المنظمات كما بين ذلك أيضا عدد من هذه الدراسات أن الكفايات الجوهرية تعتبر انطلاقة نحو التنافسية وتحقيق الأهداف. وهناك دراسات ربطت الكفايات الجوهرية بمتغيرات متعددة منها الإبداع والتفوق التنظيمي، إدارة التغيير، إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي. واتفقت الدراسات على أن علاقتها بجميع هذه المتغيرات إيجابية. وكان الاختلاف بين هذه الدراسات حول أبعاد الكفايات الجوهرية، حيث أن كل منظمة تحتاج الي كفايات جوهرية تتناسب مع أدوار ومناصب الموظفين وأهداف المنظمة.

- الدراسات المتعلقة بالخصخصة: تضمن العديد منها مفهوم وأهمية وأساليب الخصخصة، وذكر عدد منها إيجابيات تفعيلها وسلبياتها. وكان هناك اختلاف بين الدراسات بين مؤيد ومتخوف منها. وهناك دراسات ذكرت وسائل لتجنب عقبات الخصخصة، ولكنها اتفقت جميعًا على أن الخصخصة تُحسن كفاءة أداء المنظمات، ولها مزايا وسلبيات كتسريح العمالة الزائدة. واختلفت هذه الدراسات في تخصيص المشاريع العامة فمنها من لا يفضل تخصيصها، وهناك دراسات - كالدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة- تؤيد تخصيصها.

وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة جمع هذين المتغيرين معا (الكفايات الجوهرية والخصخصة) لدى موظفي إدارة التعليم. وأيضاً اهتمام الدراسة بموظفي إدارات التعليم، فقد ذُكر المعلم والقائد وعضو هيئة التدريس، ولكن لم تتم دراسات خاصة على الموظف الإداري فيها؛ بل إذا وُجد كان متضمناً مع القيادات والفنيين. وأيضاً تتميز هذه الدراسة بربط الكفايات الجوهرية في متطلبات الخصخصة المتعلقة بأداء الموظف. فقد ذُكرت متطلبات الخصخصة في الدراسات السابقة بالعموم، وبعض منها متضمنة متطلبات أداء الموظف كجزء من كل. بينما في هذه الدراسة حظي أداء الموظف بالاهتمام الكلي وما يحتاجه من كفايات تتناسب مع متطلبات أدائه في عملية الخصخصة.

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في إدارة التعليم في مبنى الإدارة الرئيسي في مدينة مكة المكرمة خلال عام 2019م. والبالغ عددهم (858) فرد. حسب ما جاء في إحصائية إدارة التخطيط والتطوير الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. بتاريخ 1/ 3 / 1441هـ. (الجدول (3) عدد موظفين إدارة التعليم:

جدول (3) عدد الموظفين في إدارة التعليم ذكور واناث

الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصص: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

الذكور	530	62%
الإناث	328	38%
المجموع	858	100%

وتم توزيع الاستبانات على جميع الموظفين الإداريين في المبنى، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (613) استبانة تم استبعاد (33) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبذلك خضعت (580) استبانة للتحليل بنسبة (67,59%). وبالتالي فإن عدد المبحوثين (580) فرد.

جدول (4) وصف مجتمع أفراد الدراسة

النسبة	التكرار		
55.2%	320	ذكر	النوع
44.8%	260	أنثى	
62.1%	360	إداري	المستوى الوظيفي
37.9%	220	قيادي	
9.3%	54	ثانوية	المؤهل العلمي
13.1%	76	دبلوم	
72.4%	420	بكالوريوس	
5.2%	30	ماجستير	
15.2%	88	من 1-5 سنوات	سنوات الخبرة
29.3%	170	من 6-10 سنوات	
23.8%	138	من 11-15 سنة	
31.7%	184	أكثر من 15 سنة	

يتضح من الجدول (4) أن الذكور يمثلون 55,2% أعلى من الإناث 44,8%، ويشير المستوى الوظيفي إلى نسبة 62,1% إداري، ونسبة 37,9% قيادي. ويمثل المؤهل العلمي نسبة 72,4% للبكالوريوس، وحملة الدبلوم يمثلون 13,1%، ونسبة 9,3% ثانوية، أما حملة الماجستير فيمثلون 5,2%.

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزئين:

• الجزء الأول: البيانات الأولية: النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

• الجزء الثاني: محاور الدراسة:

- المحور الأول: الكفايات الجوهرية تكونت من 21 فقرة من خلال أربعة أبعاد: تمكين العاملين وتكون من 6 فقرات، الإبداع وتكون من 5 فقرات، الاتصال وتكون من 5 فقرات، إدارة الذات وتكون من 5 فقرات.

- المحور الثاني: التخصصية: وتكون من 25 فقرة

وأعطت الباحثة لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدمت العبارات (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم تمثيلها رقمياً (5 , 4 , 3 , 2 , 1) على التوالي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة من المتخصصين في الإدارة التربوية والإحصاء. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات قامت الباحثة بإجراء التعديلات المناسبة.

صدق الاتساق الداخلي:

المحور الأول: الكفايات الجوهرية:

الصدق باستخدام الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان: تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل بيرسون) بين الدرجة الكلية لكل بعد (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) والدرجة الكلية لمحور الكفايات الجوهرية

جدول (5) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد

البعد الأول: التمكين الإداري	البعد الثاني: الإبداع	البعد الثالث: الاتصال	البعد الرابع: إدارة الذات

الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصص: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر
1	**0.810	1	**0.854	1	**0.839	1	**0.857
2	**0.799	2	**0.898	2	*0.871	2	*0.859
3	**0.724	3	**0.918	3	**0.858	3	**0.899
4	**0.754	4	**0.930	4	**0.826	4	**0.854
5	**0.809	5	**0.901	5	**0.867	5	**0.873
6	**0.817						

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت من (0.724) إلى (0.930) وجميعها قيم موجبة وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.

جدول (6) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد ودرجة استبيان الكفايات الجوهرية

الأبعاد	الارتباط	الدالة
البعد الأول: تمكين العاملين	**0.911	0.000
البعد الثاني: الإبداع	**0.912	0.000
البعد الثالث: الاتصال	**0.933	0.000
البعد الرابع: إدارة الذات	**0.749	0.000

** دالة عند 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى 0.01 لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبيان.

المحور الثاني: متطلبات التخصصية:

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة استبيان التخصصية

ع	ر	ع	ر	ع	ر
1	**0.710	10	**0.775	19	**0.904
2	**0.827	11	**0.529	20	**0.857
3	**0.857	12	**0.839	21	**0.790
4	**0.817	13	**0.646	22	**0.879
5	**0.808	14	**0.780	23	**0.878
6	**0.513	15	**0.862	24	**0.867
7	**0.820	16	**0.819	25	**0.850
8	**0.851	17	**0.866		
9	**0.867	18	**0.901		

** دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى 0.01 لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبيان.
ثبات الاستبيان:

يقصد بالثبات *reliability* دقة الاختبار في القياس والملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه وأطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص، وهو النسبة بين تباين الدرجة على المقياس التي تشير إلى الأداء الفعلي للمفحوص، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ *Alpha Crombach*.

جدول (8) قيم الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها

الأبعاد	العدد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: تمكين العاملين	6	0.876
البعد الثاني: الإبداع	5	0.941
البعد الثالث: الاتصال	5	0.905
البعد الرابع: إدارة الذات	5	0.918

الأبعاد	العدد	معامل ألفا كرونباخ
محور الكفايات الجوهرية	21	0.960
محور متطلبات التخصص	25	0.975

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ دالة عند مستوى 0.01 مما يدل على ثبات الاستبيان.

أداة الدراسة:

بعد وضع أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة باستكمال الإجراءات المتبعة نظامياً لتطبيقها وذلك بما يلي: بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانات تم تنظيمها ومراجعتها تمهيدا لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي، تم تحديد فئات الاستجابة عن طريق حساب مدى الدرجات وهو يساوي $5 - 1 = 4$. وتم قسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية: كالتالي: $4 \div 5 = 0.80$ ثم رُتبت الفئات (طول الخلية) تنازلياً من 5 - 1 وذلك للحكم على مدى درجة الإسهام في ضوء المتوسط الحسابي لكل فقرة وفقاً للجدول التالي.

جدول (9) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الاستجابة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	من	إلى
موافق بشدة	4.20	5
موافق	3.40	أقل من 4.20
موافق إلى حد ما	2.60	أقل من 3.40
غير موافق	1.80	أقل من 2.60
غير موافق بشدة	1	أقل من 1.80

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بغرض الإجابة عن أسئلة البحث من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا للجنس، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية
- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة.
- اختبار ألفا كرونباخ للثبات
- معامل الارتباط بيرسون للصدق والثبات والعلاقات

مناقشة أسئلة الدراسة:

إجابة التساؤل الأول: ما درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم في العاصمة المقدسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد الدراسة في توفر أبعاد الكفايات.

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة

في توفر أبعاد الكفايات (التمكين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات)

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
البعد الأول: تمكين العاملين	3.176	.86408	متوسطة	2
البعد الثاني: الإبداع	2.833	.99998	متوسطة	4
البعد الثالث: الاتصال	3.135	.95353	متوسطة	3
البعد الرابع: إدارة الذات	3.888	.78599	عالية	1
المتوسط للكفايات الجوهرية	3.258	.79430	متوسط	

نرى من خلال الجدول (10) أن درجة الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم في العاصمة المقدسة جاءت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط 3.25، وانحراف معياري 0.794. وفي ترتيب أبعاد المحور جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى بدرجة عالية، ومتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.785)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.86)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الاتصال بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (0.953)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد الإبداع بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.999). ويُلاحظ أن الاختلافات في توافر أبعاد الكفايات ليست كبيرة، حيث جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة متوسطة وبُعد واحد بدرجة عالية. وبذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (2013) التي خلُصت إلى وجود اختلافات كبيرة في مدى توافر أبعاد الكفايات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موظفي إدارة التعليم يديرون عملهم ومهنتهم بشكل جوهري بالاستفادة من المعرفة والخبرة داخل وخارج إدارتهم، فإدارة الذات لديهم عالية، كما يتطلب منهم بذل السبل الكفيلة للاهتمام بشكل أكبر بكفايات الاتصال والإبداع وتمكين الموظفين، وذلك نظراً لأهمية الكفايات الجوهرية لموظفي إدارة التعليم. وهذا ما أكدته دراسة Puteh et al (2016) أن توفر الكفايات للموظفين ضرورة لأداء وظائفهم بشكل جيد كما تساعد على التنبؤ بأدائهم التنظيمي. ولقد أشارت دراس Vathanophas & Thai-ngam (2007) إلى أن تحسين كفاءات الموظفين من شأنه أن يحسّن الأداء الوظيفي والتنظيمي على حد سواء، وتحتاج المنظمة إلى مواصلة صقل كفاءات الموظفين الأفراد باستمرار لدعم استراتيجيتها التنافسية.

وتشرح الجداول التالية النتائج التفصيلية لأبعاد الكفايات الجوهرية:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة في توفر بعد (تمكين العاملين)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمكين العاملين	
1	عالية	1.077	3.61	اعتماد الموظفين على قدراتهم الذاتية في إدارة نشاطهم الوظيفي بما لديهم من سلطات لخدمة العميل.	3
2	متوسطة	1.094	3.37	يكون الموظفون مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقرارتهم.	2
3	متوسطة	1.140	3.23	يقوم الموظفون الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.	6
4	متوسطة	1.125	3.00	تعمل إدارة التعليم على تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويدهم بفرص التطور والتقدم.	1
5	متوسطة	1.134	2.93	يشارك الموظفون في اعداد الخطط (الاستراتيجيات والأهداف)	5
6	متوسطة	1.022	2.91	لدي الموظفين سلطات وصلاحيات كافية لخدمة العملاء	4
متوسطة		.864	3.176	متوسط بُعد تمكين العاملين	

يتضح من جدول (11) أن إجابات أفراد الدراسة على توافر بُعد تمكين العاملين في إدارة التعليم كان بدرجة متوسط، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري قدره (0.864) ويلاحظ أن درجة استجابتهم لعبارة: "اعتماد الموظفين على قدراتهم الذاتية في إدارة نشاطهم الوظيفي بما لديهم من سلطات" كانت عالية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة ممكّنين في أدائهم لأعمالهم إلى حد ما. حيث جاءت الإجابات على العبارات التالية بدرجة متوسطة وهي: (يكون الموظفون مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقرارتهم، يقوم الموظفون الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على

أفضل وجه باستمرار، تعمل إدارة التعليم على تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويدهم بفرص التطور والتقدم، يشارك الموظفون في اعداد الخطط، لدي الموظفين سلطات وصلاحيات كافية لخدمة العملاء). وهذا قد يعني أنهم ينجزون المهام بسبب انجذاب جوهرية من قبلهم بدرجة متوسطة؛ لذا على إدارة التعليم توفير حرية أكبر للعاملين كما بينت ذلك دراسة العزاوي والطائي (2014) بأن التمكين هو توفير الحرية للعاملين للقيام بنجاح بما يريدون القيام به بدلا من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك. وبما أن التمكين يهدف كما تذكر دراسة المحاسنة والخرشه (2015) إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد لإشراكهم في بناء المنظمة، فينبغي إيجاد السبل الكفيلة لإطلاق عنانهم لتفعيل قدراتهم ومنحهم المقدرة والاستمرار بالعمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات حيث كان بُعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة بالرغم من اختلاف مجتمع هذه الدراسات، ومنها دراسة (الطائي، 2007، العزاوي والطائي، 2014، والمحاسنة والخرشه، 2015، جثير وجهاد، 2017).

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة في توفر بُعد (الإبداع)

م	الإبداع	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
4	تشجع الإدارة المنافسة بين الموظفين في طرح الأفكار المبدعة.	2.97	1.106	متوسطة	1
1	تشجع الإدارة عصف الأفكار والتجارب التي تبدو غير متفق عليها.	2.84	1.064	متوسطة	2
3	هناك حرية واسعة لتطبيق الأفكار الجديدة.	2.80	1.094	متوسطة	3
2	تكافئ الإدارة الموظفين أصحاب الأفكار الجديدة.	2.78	1.187	متوسطة	4
5	تقوم الإدارة بتبني وتقييم الأفكار الجديدة والأخذ بها	2.77	1.102	متوسطة	5
	متوسط بُعد الإبداع	2.833	.999	متوسطة	

من جدول (12) يلاحظ أن توفر الكفايات الجوهرية في بُعد الإبداع لدى موظفي إدارة التعليم كانت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري قدره (0.999). حيث جاءت درجة مستوى إجابات العبارات متوسطة وهي (تشجع الإدارة

د. أغادير سالم العيدروس

المنافسة بين الموظفين في طرح الأفكار المبدعة ، تشجع الإدارة عصف الأفكار والتجارب التي تبدو غير متفق عليها، هناك حرية واسعة لتطبيق الأفكار الجديدة، تكافئ الإدارة الموظفين أصحاب الأفكار الجديدة).ويمكن تفسير هذه من خلال إجابة أفراد الدراسة أن موظفين إدارة التعليم لديهم اهتمام بالإنتاج بأسلوب عمل جديد وفكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما أو طرق عمل أو نظام يساهم في رفع كفاءة أداء إدارة التعليم وفي اتجاه أهدافها ولكن بدرجة متوسطة، ولابد لهم من البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة؛ مما يتطلب دعم وبناء الكفايات الإبداعية لدى موظفي إدارة التعليم. وهذا يتفق مع دراسة الهسي (2015) التي بينت أن الإبداع يساهم في تحسين الكفايات الجوهرية وتنميتها لدى الموظفين، مما كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي، 2007، والمحاسنه والخرشه، 2015) التي اعتبرت الإبداع بُعداً أساسياً في تحسين الكفايات الجوهرية، وجاء بدرجة متوسطة أيضا في إجابة مبحوثيهم.

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة في توفر بعد

الاتصال

م	عبارات الاتصال	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
2	الاتصالات الواضحة تسهل انسياب المعلومات مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.	3.54	1.134	عالية	1
5	وسائل الاتصال القوية بين الإدارة والموظفين تزيد من التفاعل بينهم.	3.31	1.239	متوسطة	2
1	الإدارة تحفز الموظفين للعمل بروح الفريق ومشاركتهم من خلال الاتصالات المفتوحة.	3.07	1.131	متوسطة	3
3	الاتصالات في إدارة التعليم ملائمة للمواقف المختلفة وفي التوقيت الملائم.	2.94	1.044	متوسطة	4
4	يستلم الموظف تغذية راجعة عن مقترحاته وشكاويه.	2.82	1.042	متوسطة	5
	متوسط بُعد الاتصال	3.135	.953	متوسطة	

يتضح من جدول (13) أن هناك توفرًا لكفايات الاتصال بدرجة متوسطة، بمتوسط حساب (3.13) وانحراف معياري (0.953) لدى موظفي إدارة التعليم. وقد جاءت إجابة العبارة (الاتصالات الواضحة تسهل انسياب المعلومات مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل) بدرجة عالية وهذه النتيجة تدل على أهمية الاتصال، وباقي العبارات جاء مستوى الاستجابة بدرجة متوسطة وهي (وسائل الاتصال القوية بين الإدارة والموظفين تزيد من التفاعل بينهم، الإدارة تحفز الموظفين للعمل بروح الفريق ومشاركتهم من خلال الاتصالات المفتوحة، الاتصالات في إدارة التعليم ملائمة للمواقف المختلفة وفي التوقيت الملائم، يستلم الموظف تغذية راجعة عن مقترحاته وشكاويه). ويمكن تفسير ذلك أن هذه الكفاية لدى الموظفين ليست بالمستوى المطلوب؛ حيث أن الاتصال من الكفايات الأساسية للمنظمات، بل هو روح المنظمة كما يعتبره العلماء المعاصرون في مختلف التخصصات، لذا تبين دراسة جسير وجهاد (2017) أنه من الكفايات الجوهرية الأساسية للعاملين ولا بد له من اهتمام كبير به، فهيكّل المنظمة وانتشارها ومجال عملها يتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال المتاحة. وترى دراسة Hondeghem & Beeck (2010) أن كفايات الاتصال تستخدم كأدوات قوية من أجل ترجمة استراتيجية العمل، والتغييرات في الهيكل والعمليات إلى مصطلحات سلوكية يمكن للعاملين فهمها، مما يتطلب من إدارة التعليم في العاصمة المقدسة تحسين وتطوير أدوات وآليات الاتصال فيها.

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة في توفر بُعد إدارة الذات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
5	أجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصًا للتعلم وتوسيع الخبرة.	3.98	.882	عالية	1
3	أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد الإيجابيات والسلبيات للبدائل المطروحة.	3.90	.906	عالية	2

د. أغادير سالم العيدروس

4	أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسؤولية كبيرة.	3.90	.915	عالية	3
1	أعرف نقاط القوة والضعف في شخصيتي جيداً.	3.86	.910	عالية	4
2	أستطيع تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	3.80	.913	عالية	5
	متوسط بُعد إدارة الذات	3.8883	.78599	عالية	

يشير الجدول (14) إلى أن بُعد إدارة الذات يتوفر بدرجة عالية لدى موظفي إدارة التعليم بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.953). فقد جاءت العبارات التالية بدرجة عالية وهي (أجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصاً للتعلم وتوسيع الخبرة، أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد الإيجابيات والسلبيات للبدائل المطروحة، أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسؤولية كبيرة. أعرف نقاط القوة والضعف في شخصي)، ومن الممكن أن تفسر هذه النتيجة: أن موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، ويعتمدون على الذات لتطوير جهودهم الشخصية من تعلم ذاتي واستفادة من خبرات الآخرين لحل المشكلات في إدارة التعليم. لديهم فهم عميق لنقاط القوة والضعف لديهم. وتؤكد هذه النتيجة طبيعة تواجدهم في مؤسسة تعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطائي (2007) التي توصلت إلى أن أبرز الكفايات الجوهرية في المنظمتين المبحوثتين إدارة الذات، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أشارت إليه Linman (2011) أن الشركات تميل إلى إنفاق مبالغ كبيرة من المال والطاقة لتزويد موظفيها بمهارات وتدريب خاصين في إدارة الذات لأنها مهمة للغاية بالنسبة للعمال الذين ينظرون بقوة إلى التطوير الوظيفي، فمن الصعب تخيل موظف منتج ينجح في الترقية المهنية والتقدم المهني من غير كفايات إدارة الذات ليشعر بمزيد من الإنتاجية. وبالتالي فإن الموظف في إدارة التعليم ينظم شخصياً استطلاعات التقييم الذاتي لتحديد ما إذا كان لديه هذه الكفايات، وعليه يستطيع النهوض بالمسؤولية الملقاة على عاتقه في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الطائي (2007) في أن إدارة الذات تضيف إلى رصيد العاملين خبرة ومعرفة جديدة لمعالجة الحالات التي تواجههم في المستقبل.

ومن خلال الجداول (10-14) نستخلص أن توافر الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم جاءت بدرجة متوسطة. ويفسر هذا أنها ليست بالمستوى المطلوب، لديهم كفايات

(إدارة الذات، تمكين، الاتصال، الإبداع) إلى حد ما؛ مما يتوجب إدارة التعليم الاهتمام بشكل أكبر بالموظفين لديهم والعمل على تطوير مهاراتهم وتنميتها لرفع كفاياتهم لأنها الأساس في رفع كفاءة أداء إدارة التعليم ككيان له قيمته وأثره في المجتمع.

إجابة التساؤل الثاني: ما متطلبات التخصصية المطلوب توافرها للموظفين في إدارة التعليم في العاصمة المقدسة

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد الدراسة للتخصصية.

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخصصية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
17	الالتزام الشديد نحو إنجاز المهام.	3.87	.983	عالية	1
18	إتاحة الفرصة لايتكار أفكار وأساليب جديدة لأداء العمل.	3.86	1.003	عالية	2
22	العمل على أن تكون الأدوار والمهام والبيانات والتوقعات على درجة عالية من الوضوح.	3.86	.964	عالية	3
23	العمل على تحقيق أكثر سرعة في الإنجاز واستثمار الوقت بفعالية.	3.86	.972	عالية	4
20	وضع خطط لتدريب جميع الموظفين وفق برامج تستند على استراتيجية عمل محددة.	3.84	1.005	عالية	5
24	العمل على تطوير الممارسات المهنية والفنية لتحقيق الكفاءة.	3.84	.939	عالية	6
8	تحفز الموظفين على العمل بكل طاقتهم للمحافظة على المركز الوظيفي والحصول على الترقية.	3.82	.978	عالية	7
12	منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء .	3.82	1.102	عالية	8
19	إتاحة الفرصة للموظفين في تقديم المقترحات وتطوير العمل.	3.82	1.029	عالية	9
25	تقديم الخدمات في الأوقات المحددة ودون تأخير .	3.82	.995	عالية	10
2	الاهتمام بالموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.	3.81	.999	عالية	11
5	الاهتمام باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء .	3.81	1.078	عالية	12

د. أغادير سالم العيدروس

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تكليف الموظف بأداء العمل الذي يتناسب واختصاصه ومهارته.	3.79	1.034	عالية	13
7	انضباط الموظفين (عدم الغياب والتأخر).	3.79	.964	عالية	14
10	العمل على إيجاد روح التنافس على المستوى الفردي بين الموظفين.	3.79	.986	عالية	15
4	الحرص على أن تصل مهارات ومؤهلات الموظفين إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	3.78	1.096	عالية	16
3	إتاحة الفرصة لاستثمار معارف وخبرات الموظفين بشكل أفضل.	3.77	.984	عالية	17
9	تبني مشاريع تدريبية فنية وتقنية.	3.77	1.017	عالية	18
15	تحسين نظام الاختيار والتعيين بوضع سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين.	3.75	1.009	عالية	19
14	إنجاز الأعمال بشكل جماعي.	3.72	.996	عالية	20
16	تفعيل نظام المحاسبية.	3.66	.972	عالية	21
21	تحقق اللامركزية في التخطيط وتنفيذ الأعمال.	3.66	1.041	عالية	22
13	إحلال إشراف مساهمين ذوي مصلحة محل بيروقراطيين بلا مصلحة.	3.44	1.068	عالية	23
6	تحسين رواتب وبدلات وضمانات الموظفين.	3.23	1.535	متوسطة	24
11	اعتماد ربط رواتب الموظفين بالربحية والإنتاجية.	3.22	1.208	متوسطة	25
المحور الثاني: التخصصية		3.736	.8260	عالية	

يتضح من جدول (15) أن هناك اتفاقاً في إجابات أفراد الدراسة نحو متطلبات التخصصية المطلوب توافرها للموظفين في إدارة التعليم في العاصمة المقدسة حيث كانت الدرجة الكلية للمحور بدرجة عالية وقد بلغ المتوسط العام (3.73) بالانحراف المعياري (0.826). ويمكن تفسير هذه النتيجة هو أن أفراد الدراسة يبدون موافقة عالية لمتطلبات التخصصية والالتزام الشديد نحو إنجاز المهام ووضوحها وسرعة إنجازها، ووضع خطط للتدريب ... إلخ. وقد تراوحت متوسط إجابات الأفراد على (22) فقرة بين متوسط (3.87) متوسط حسابي (3.44) بدرجة عالية؛ وتتفق هذه النتيجة مع كثير من نتائج

العديد من الدراسات السابقة كدراسة العمري والنفيعي (2016) التي درست انعكاسات التخصص وأثرها على الموظفين في مدينة الرياض، وهذه الانعكاسات تمثل معظم متطلبات هذه الدراسة. ودراسة الصبيحي (2012) التي أكدت أن من إيجابيات التخصص بالخطوط السعودية تحسين الخدمات وكفاءة العمل، ومن متطلباتها تخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الشفافية والمساءلة، وتوفير كوادر مؤهلة. ودراسة الزهراني (2011) التي بينت اتجاهات العاملين الإيجابية في مدينة الرياض نحو التخصص في البعد التنظيمي كتدريب وتأهيل الكوادر، وتحسين مستوى استخدامهم للتكنولوجيا وزيادة دخلهم. ودراسة الجميل (2009) التي خلّصت إلى أن لدى أفراد الدراسة موافقة بدرجة عالية لواقع الممارسات التطبيقية للتخصص - التي تطابق متطلبات التخصص المذكورة في هذه الدراسة - برامج المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في السعودية. ودراسة الجبير وعلى (2016) التي أظهرت أثر متطلبات التخصص الإيجابية على فرص العمل. كما يُلاحظ أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج دراسات اختلقت معها في مجتمع الدراسة حيث أُجريت في بعض الدول العربية منها (دراسة الجبوري، 2009، دراسة العساف، 2009) اللتان توصلتا إلى أن متطلبات التخصص لها تأثير إيجابي على الموظف.

ويشير جدول (15) إلى أن رأي أفراد الدراسة على فقرتين فقط من متطلبات التخصص وهما (تحسين رواتب وبدلات وضمانات الموظفين بمتوسط حسابي (3.23) و(اعتماد ربط رواتب الموظفين بالربحية والإنتاجية بمتوسط حسابي 3,22) كان بدرجة متوسطة. ولقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الجميل (2009) ودراسة الزهراني (2011) اللتين توصلتا إلى أن زيادة الرواتب وتحسين الدخل كان بدرجة عالية. وقد تفسر هذه النتيجة بأن موظفي إدارة التعليم لديهم بعض التخوف من التخصص فيما يتعلق ببعض سلبياتها. كما ذكرت دراسة Al-Mutairi et al (2014) أن الموظفين مازالوا ليسوا مستعدين لتترك وظائف حكومية مضمونة وذات أجور عالية مقابل وظائف في القطاع

الخاص محفوفة بالمخاطر. وقد اشارت لذلك دراسة John (2014). كما أظهرت نتائج دراسة Olsson & Tåg (2018) التي أجريت بالسويد إلى حدوث زيادة في معدل البطالة بين العمال بمقدار الخمس بسبب الخصخصة. فبالرغم من بعض سلبيات الخصخصة التي أوضحتها بعض الدراسات، إلا أن هذا الاتفاق بين استجابات أفراد الدراسة ومرئياتهم مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة خصوصا التي أجريت بالمملكة من نتائج يشير إلى أن متطلبات الخصخصة تحقق الإيجابيات والمزايا لموظفي إدارة التعليم. إجابة التساؤل الثالث: هل هناك ارتباط دال إحصائياً عند 0.05 بين توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات الخصخصة لدي الموظفين في إدارة التعليم في العاصمة المقدسة؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (16) العلاقة بين توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصصية

لدى الموظفين في إدارة التعليم في العاصمة المقدسة

المحور الثاني التخصصية		المحور الأول: الكفايات الجوهرية
الدالة	بيرسون	
0.000	.399**	البعد الأول: تمكين العاملين
0.000	.262**	البعد الثاني: الإبداع
0.000	.247**	البعد الثالث: الاتصال
0.000	.324**	البعد الرابع: إدارة الذات
0.000	.615**	المحور الأول: الكفايات الجوهرية

• دالة عند مستوى معنوي 0.01

يوضح لنا الجدول (16) الخاص بوجود ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى معنوي 0.01 بين محور توافر الكفايات الجوهرية بأبعاده الأربعة ومحور متطلبات التخصصية، فنرى وجود علاقة دالة موجبة بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.399 وهي دالة إحصائيًا عند (0.000).

وتدل هذه النتيجة على أهمية وضرورة توفر هذه الكفايات الجوهرية عند الموظفين في إدارة التعليم عند تطبيق التخصصية. وهذا ما أكدته دراسة الجميل (2009) ودراسة Struwig & Scheers (2004) أنه لا بد من تهيئة الموظفين لبرنامج التخصصية لأنها تستوجب أرقى المهارات المهنية والفنية التي تنتج بالتعليم والتطوير والتدريب، وهي عناصر معنية كلما تم القيام بنشاط محدد لتحسين أداء الموظف في المنظمة المخصصة حيث أن التدريب جهد متعمد لتعليم مهارات ومواقف محددة. ومن نتائج دراسة العمري والنفيعي (2016) أن من متطلبات التخصصية التشغيل الأمثل للقوى العاملة مما يحتم مواصلة تحفيز تطوير أداء الموظف للوصول إلى المستوى الذي يضمن له البقاء والاستمرار وعدم الاستغناء عنه لوجود الكفايات الجوهرية التي تحتاجها الوظيفة. كما توصلت دراسة الزهراني (2011) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى

العوامل التنظيمية مثل (التدريب واستخدام المهارات المكتتبية والإدارية كالتكنولوجيا...) للخصخصة على الأداء الوظيفي للعاملين، وهو تأثير إيجابي. ولقد خلّصت دراسة John (2014) إلى أنّه من أجل إنفاص وتخفيف تأثيرات الخصخصة السلبية على العمالة والأجور لابد من اهتمام الملاك وأصحاب العمل بالعمل على رفع كفايات العاملين لديهم، فلا نجاح الخصخصة إلا بوجود ذوي الخبرة والمهارة في بيئة العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوضع الراهن يقتضي من موظفي إدارة التعليم ضرورة توظيف الكفايات الجوهرية من (تمكين، إبداع، اتصال، إدارة الذات) لتدعم وتساوم في تحقيق متطلبات الخصخصة، وبالتالي إنفاذها كاستراتيجية إصلاحية لرفع كفاءة الدولة، وتطوير جودة أداء قطاعاتها للوصول إلى التنمية المستدامة. ولقد بين العديد من الدراسات مثل (خلف، 2016، والغزاوي والطائي، 2014، وكاظم وجابر، 2011، محمد، 2013، جثير وجهاد، 2017، العزام ومهدي، 2018) أن وجود الكفايات الجوهرية لدى العاملين لها تأثير قوي في تغيير المنظمة لتحقيق أهدافها، وتحقيق إنتاجية عالية في الأداء، وتطوير وتفق تنظيمي. وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ أنها تعني متطلبات تحقيق الخصخصة. وتكشف دراسة Vathanophas & Thai-ngam (2007) عن إجبار مؤسسات القطاع العام على زيادة المساءلة والجودة والفعالية من أجل تنمية ثقة أكبر في الحكومة لتحسين كفاءات الموظفين، والتي من شأنها أن تحسن الأداء الوظيفي والتنظيمي، مع العلم بأن زيادة المساءلة والجودة والفعالية هي من متطلبات الخصخصة. وقد اتفق العديد من الدراسات المتعلقة بالخصخصة مع نتيجة الدراسة الحالية، ومنها دراسة Struwig & Scheers (2004) التي توصلت إلى أن على إدارة المنظمة المراد تخصيصها توفير التدريب الكافي والتنمية لموظفيها لتوسيع نطاق المهارات والمعرفة لديهم، وتعديل المواقف تجاه الوظيفة، وضبط أنماط السلوك في المنظمة، وأنه من الضروري منحهم التدريب على مهارات الاتصال بالعملاء. وتمكينهم؛ فالتمكن فرصة حقيقية ليتمتع بها الموظفون لاتخاذ القرارات لمساعدة عملائهم بشكل أكبر. وقد أسفرت نتائج دراسة Olsson & Tåg (2018) عن وجود آثار سلبية أقوى على العمال

الأقل مهارة مقارنةً بالعمال الماهرين في مجال العمل الفني بشكل مستقل عن قياسات المهارات. لذا فالعمال الأقل مهارة يفعلون ما هو أسوأ بعد التخصص مقارنة بالعمال الأكثر مهارة، مما يعني أن عملية التخصص تقوم على تنظيم القوى العاملة. وتوضح دراسة جيلاني (2010) ضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية عند العاملين، وضرورة مشاركتهم في وضع الخطط للاستفادة القصوى من ملاحظاتهم وآرائهم ومعرفتهم للعمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة المتخصصة. وبينت دراسة الصيحي (2012) أن من متطلبات التخصص العمل على بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، وتزويد العاملين بدورات متقدمة في مجال العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في أعمال التشغيل والصيانة.

وعليه نستخلص: أن على إدارة التعليم عند تخصيصها لأبد من تهيئة العاملين لمتطلبات التخصص كما أكد على ذلك العديد من الدراسات منها (الهران، 2001، الجميل، 2009، الخضير، 2013)، وبالتالي تستلزم التهيئة توفر كفايات جوهرية.

إجابة التساؤل الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد الدراسة حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص لدى موظفي إدارة التعليم تبعاً لـ (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

جدول رقم (17) اختبارات الفروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية

لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد المحور	الجنس	المستوى الوظيفي	العدد	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
تمكين العاملين	ذكر	320	2.819	8.760	579	.000
	أنثى	260	3.615			
الإبداع	ذكر	320	2.460	7.750	579	.000
	أنثى	260	3.293			
الاتصال	ذكر	320	2.705	-9.854	579	.000
	أنثى	260	3.666			
إدارة الذات	ذكر	320	3.552	9.154	579	.000
	أنثى	260	4.301			
المحور الأول: الكفايات الجوهرية	ذكر	320	2.884	10.431	579	.000
	أنثى	260	3.719			

• دالة عند مستوى معنوي 0.01

نرى من خلال الجدول الخاص وجود فروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعاً لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم نحو درجة توافر الكفايات الجوهرية (التمكين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تُعزى لمتغير الجنس، وكانت قيمة ت

(10.431)، وهي دالة عند مستوى (0.000) وكانت الفروق لصالح الإناث حيث كان متوسط الإناث (3.719)، وهو أكبر من متوسط الذكور (2.884). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ النساء لديهن اهتمام كبير وشعور قوي بارتباطهن بالعمل، لذا هناك محاولة مستمرة بالتركيز وتحقيق النجاح، وهنَّ يحرصن على تطبيق الكفايات الجوهرية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Sambasivan (2012) أن الإناث يتمتعن بكفايات أعلى من الذكور.

ثانيًا: المستوى الوظيفي:

جدول (18) اختبار ت الفروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي

الدالة	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	
.009	579	2.631	3.073	360	إداري	تمكين العاملين
			3.345	220	قيادي	
.000	579	3.591	2.672	360	إداري	الإبداع
			3.098	220	قيادي	
.001	579	3.473	2.986	360	إداري	الاتصال
			3.380	220	قيادي	
.025	579	2.247	3.807	360	إداري	إدارة الذات
			4.020	220	قيادي	
.001	579	3.454	3.135	360	إداري	المحور الأول: الكفايات الجوهرية
			3.460	220	قيادي	

• دالة عند مستوى معنوي 0.01

يلاحظ من خلال الجدول الخاص بوجود فروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادي والإداري في استجاباتهم نحو درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وكانت قيمة ت (3.454)، وهي دالة عند مستوى (0.001)، وكانت الفروق لصالح القيادي. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن واقع المنصب وحجم المسؤولية يتطلبان وجود كفايات جوهرية أكثر حتى يتمكن القياديون من أداء عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Sambasivan (2012) ودراسة Puteh et al (2016) ودراسة جثير وجهاد (2017) وأيضًا دراسة صلاح الدين (2018).

المؤهل العلمي:

جدول (19) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	قيمة ف	المتوسط مربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.907	.184	.139	3	.416	بين المجموعات
		.753	577	215.362	داخل المجموعات
			57 9	215.778	المجموع
.979	.063	.063	3	.190	بين المجموعات
		1.010	577	288.799	داخل المجموعات
			57 9	288.989	المجموع
.561	.687	.626	3	1.879	بين المجموعات
		.912	57 9	260.888	داخل المجموعات
			57 9	262.767	المجموع
.337	1.130	.697	3	2.091	بين المجموعات
		.617	577	176.449	داخل المجموعات
			57 9	178.540	المجموع
.801	.333	.212	3	.635	بين المجموعات
		.635	577	181.699	داخل المجموعات
			57 9	182.334	المجموع

• دالة عند 0.05

لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو درجة توافر الكفايات لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي. ويدل هذا على أن جميع الموظفين يتقنون على الكفايات الجوهرية لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الهسي، 2016، والمحاسنه والخرشه، 2015).

سنوات الخبرة:

جدول رقم (20) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصص: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

الدالة	قيمة ف	المتوسط مربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.072	2.353	1.733	3	5.198	بين المجموعات
		.736	286	210.580	داخل المجموعات
			289	215.778	المجموع
.009	3.949	3.832	3	11.496	بين المجموعات
		.970	286	277.493	داخل المجموعات
			289	288.989	المجموع
.001	5.814	5.035	3	15.105	بين المجموعات
		.866	286	247.662	داخل المجموعات
			289	262.767	المجموع
.001	5.477	3.233	3	9.700	بين المجموعات
		.590	286	168.841	داخل المجموعات
			289	178.540	المجموع
.003	4.718	2.866	3	8.598	بين المجموعات
		.607	286	173.736	داخل المجموعات
			289	182.334	المجموع

• دالة عند 0.05

توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو درجة توافر الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة ف (4.718) وهي دالة إحصائية عند (0.03). ولمعرفة الفروق تم عمل اختبار شيفيه، وكانت الفروق لصالح من خبراتهم أكثر من 15 سنة. وكانت الفروق الدالة إحصائياً بين الاستجابات (بعد الإبداع) و(بعد الاتصال) و(بعد إدارة الذات)؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في (بعد تمكين العاملين).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المحاسنة والخرشة (2015) بوجود فروق تبعاً لمدة الخبرة وتختلف مع دراسة الهسي (2015) التي بينت أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود الفروق بين موظفي إدارة التعليم نظراً لأن اختلاف الخبرة يؤثر على المعرفة والممارسات التي تتم في كفايات الإبداع والاتصال

وإدارة الذات، فنجد فيها اختلافات في الرأي. بينما يتفقون على بُعد التمكين لأنه يهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد الدراسة حول متطلبات التخصص لدى الموظفين تبعًا لمتغير (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والمؤهل)؟

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد في متطلبات التخصص لدى موظفي إدارة التعليم تبعًا للمستوى الوظيفي.

جدول (21) اختبار ت الفروق بين درجة متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي

الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط	العدد	الوظيفة	
.073	288	-1.802	3.6682	180	إداري	متطلبات التخصص
			3.8476	110	قيادي	

• دالة عند 0.05

يوضح الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة نحو استجاباتهم لمحور متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث يتفقون جميعًا على دور وتأثير هذه المتطلبات على أدائهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجميل، 2009، الصبيحي، 2012، والزهراني، 2011) بعدم وجود فروق بين المبحوثين، وإدراكهم مزايا متطلبات التخصص لهم. وهذا يعني رفض الفرضية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد في متطلبات التخصص لدى موظفي إدارة التعليم تبعًا للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (22) اختبارات الفروق بين درجة متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط	العدد	الجنس	
.000	288	-5.364	3.5122	320	ذكر	متطلبات التخصص
			4.0120	260	أنثى	

• دالة عند 0.05

يظهر الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة نحو استجاباتهم لمحور متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعاً لمتغير الجنس حيث كانت قيمة ت (5.364)، وهي دالة عند (0.000) لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يظهر لديهن الحرص أكثر في أن لهذه المتطلبات أثر إيجابي لإبقاء فعالية أدائهن إذا طبقت التخصص. وتختلف مع نتيجة دراسة الجميل (2009).

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

جدول رقم (23) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين درجة متطلبات التخصص

لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعاً لمتغير المؤهل العملي، وسنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	المتوسط مربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.257	1.354	.921	3	2.762	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		.680	286	194.447	داخل المجموعات	
			289	197.210	المجموع	
الدلالة	قيمة ف	المتوسط مربع	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.001	5.944	3.858	3	11.574	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		.649	286	185.635	داخل المجموعات	
			289	197.210	المجموع	

• دالة عند 0.05

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير المؤهل العملي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصبيحي (2012) ودراسة العمري والنفيعي (2016) أن الموظفين في إدارة التعليم يتفوقون على إدراك أهمية هذه المتطلبات للوصول إلى مستوى أداء يضمن لهم البقاء.

ويتضح من خلال جدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة متطلبات التخصص لدى الموظفين بإدارة التعليم بمدينة مكة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة ف (5.944)، وهي دالة عند (0.001) لصالح لأكثر من 15 عام. وقد تُفسر هذه النتيجة بأن الموظفين الأكثر خبرة لديهم معارف ومهارات تمكنهم بشكل أكبر من إدراك أهمية وإيجابية هذه المتطلبات في الاستفادة منها لمصلحة العمل.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يُمكن إيجازها في الآتي:

- إن الموظفين في إدارة التعليم يتفوقون على توافر الكفايات الجوهرية بدرجة متوسطة. وقد جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الكفايات الجوهرية حيث جاء بدرجة عالية. وفي الترتيب الثاني جاء بُعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة. وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الاتصال بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.13). وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد الإبداع بدرجة متوسطة.
- وجود موافقة بدرجة عالية من قِبَل موظفي إدارة التعليم في متطلبات التخصص. وجاءت المتطلبات بالترتيب التالي: وجاء ترتيب العبارات كالتالي: 1-الالتزام الشديد نحو إنجاز المهام. 2- إتاحة الفرصة لابتكار أفكار وأساليب جديدة لأداء العمل. 3- العمل على أن تكون الأدوار والمهام والبيانات والتوقعات على درجة عالية من الوضوح. 4- العمل على تحقيق أكثر سرعة في الإنجاز واستثمار الوقت بفعالية. 5- وضع خطط لتدريب جميع الموظفين وفق برامج تستند على استراتيجية عمل محددة. 6- العمل على تطوير الممارسات المهنية والفنية لتحقيق الكفاءة. 7- تحفيز الموظفين على العمل بكل طاقتهم للمحافظة على المركز الوظيفي والحصول على

الترقية. 8- منح مكافئات فردية وجماعية لرفع الأداء. 9- إتاحة الفرصة للموظفين لتقديم المقترحات وتطوير العمل. 10- تقديم الخدمات في الأوقات المحددة ودون تأخير. 11- الاهتمام بالموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل. 12- الاهتمام باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء. 13- تكليف الموظف بأداء العمل الذي يتناسب مع اختصاصه ومهارته. 14- انضباط الموظفين. 15- العمل على إيجاد روح التنافس على المستوى الفردي بين الموظفين. 16- الحرص على أن تصل مهارات ومؤهلات الموظفين إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم. 17- إتاحة الفرصة لاستثمار معارف وخبرات الموظفين بشكل أفضل. 18- تبني مشاريع تدريبية فنية وتقنية. 19- تحسين نظام الاختيار والتعيين بوضع سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين. 20- إنجاز الأعمال بشكل جماعي. 21- تفعيل نظام المحاسبية. 22- تحقق اللامركزية في التخطيط وتنفيذ الأعمال. 23- إحلال إشراف مساهمين ذوي مصلحة محل بيروقراطيين بلا مصلحة. 24- تحسين رواتب وبدلات وضمانات الموظفين. 25- اعتماد ربط رواتب الموظفين بالربحية والإنتاجية.

- توجد علاقة ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر الكفايات الجوهرية بأبعاده الأربعة (تمكين العاملين، الاتصال، الإبداع، وإدارة الذات) ومتطلبات التخصصية تشير إلى أن توافر الكفايات الجوهرية من (تمكين، إبداع، اتصال، وإدارة الذات) لدى موظفي إدارة التعليم تدعم متطلبات التخصصية، وبالتالي يمكن تنفيذها كاستراتيجية إصلاحية لرفع كفاءة الدولة وتطوير جودة أداء قطاعاتها للوصول إلى التنمية المستدامة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصصية تُعزى إلى (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصصية تُعزى إلى (الجنس وسنوات الخبرة).

وعليه يمكن القول: إن توافر الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم تعني وجود: تمكين وإبداع واتصال وإدارة الذات . وهذه الأبعاد ترتكز على معارف ومهارات من قدرة تشخيص المواقف واتجاهات وقيم ودوافع وسمات. وبالنظر إلى هذه الأبعاد وما ترتكز عليه من مهارات ومعارف وقدرات نصل إلى متطلبات التخصصية، وبالتالي نصل إلى ضرورة تهيئة موظفي إدارة التعليم للتخصصية بتوظيف وتوافر الكفايات الجوهرية للموظفين.

التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

- اهتمام إدارة التعليم بتنمية الكفايات الجوهرية لدى منسوبيها من خلال وضع نظام حوافز متكامل قائم على معايير علمية يمكن أن يساهم في زيادة دافعية كفاياتهم نحو التميز في الأداء.
- العمل على تهيئة الموظفين لبرنامج التخصصية في إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة بنشر ثقافة التخصصية بين منسوبيها على اختلاف أعمالهم، وذلك بتقديم برامج توعية للتخصصية ومتطلباتها. وإصدار أدلة ارشادية للكفايات المطلوبة عند التخصصية وتوضيح السياسات والإجراءات المتعلقة بأدائه.
- إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية متخصصة بهدف تطويرهم لمواكبة التغيرات المستقبلية.
- عمل مسوحات دورية بشكل مستمر لمعرفة آراء العملاء حول جودة الأداء، وبالتالي يتم التعرف على مستوى الكفايات لدى موظفيهم، لوضع خطة تدريب تساعد في استثمار الكفايات الحالية والمحافظة عليهم وأفادهم للجهات التي تم

- خصصتها للتبادل المعارف والخبرات، والعمل على رفع كفايات الموظفين لتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم حسب الاحتياجات المطلوبة.
- على إدارة التعليم تبني نظام مالي ومحاسبي دقيق وأكثر صرامة لتحقيق الشفافية والمساءلة.
- إجراء دراسات مسحية لتشخيص الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات علمية مسحية دقيقة للبرامج التي تم إحالتها للقطاع الخاص لمعرفة سلبيات وإيجابيات إحالتها للقطاع الخاص، والاستفادة من نتائجها في تشخيص الكفايات الجوهرية في إدارة التعليم.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور جمال الدين. (1997). لسان العرب. مج (7). دار صادر للطباعة والنشر
- أحمد، جنان. (2013). إدارة الذات: العلاقات والتأثيرات التفاعلية مع الأداء التنظيمي دراسة تحليلية لأراء اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية الأهلية. مجلة الإدارة والاقتصاد مج (2)، ع (8).
- بني عامر. (2017). قتيبة خليفة. دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك
- بن شمس، أمال (2011) مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الافراد في العمل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (4)ص208-220
- ثابت، نعمه عبد الحميد.. (2004). ترويج قضايا الخصخصة (تجارب عالمية). بحث مقدم للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي المنعقد بكلية الشريعة - جامعة أم القرى
- الجبير، الجوهرة وعلي نشوى. (2016). أثر الخصخصة على فرص العمل في المملكة العربية السعودية الفترة (1991-2015)
- https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/aljohara_aljubair.docx
- الجبوري، سوسن. (2009). الخصخصة وسيلة لتحقيق الإصلاح الاقتصادي في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية. مج (11)، ع (3).
- جسير، سعدون جهاد، صلاح. (2017). أثر ممارسات إدارة المواد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية: بحث تطبيقي على عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. مجلة العلوم الإدارية العراقية مج (1)، ع (3).
- الجميل، الجوهرة. (2009). خصخصة برامج المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (تصور مقترح). رسالة غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز.
- جيلاني، جيلاني، محمد. (2010). الخصخصة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية. رسالة علمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة البحر الأحمر
- الحري، سهام. (2012). خصخصة التعليم العالي الصحي في المملكة العربية السعودية وأثره على تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية. دراسة علمية، جامعة طيبة. المدينة المنورة.

- الحربي، سعيد. (2018). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، جامعة الامارات، ع(5).
- حسين، يوسف. (2006). أثر التخصص على العمالة بالسودان. جامعة سعد دحلب البليده، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية.
- <http://www.sustech.edu/files/workshop/20150409113126576.pdf>
- الخضري، رنده. (2013). تقييم بيئة تخصصات المشاريع السيادية الفلسطينية وانعكاساتها على التنمية المستدامة. رسالة علمية. الجامعة الإسلامية غزة.
- خلف، نصير. (2016). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. مجلة علوم الرياضة ISSN: 20746032، مج (8)، ع (26)
- الزهراني، علي. (2011). أثر تخصصات شركة كهرباء منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية على مستوى أداء العاملين فيها. رسالة علمية، جامعة مؤتة
- شيجان، شهاب. (2008). إشكالية التخصص وانعكاساتها في رفع كفاءة الأداء الاقتصادي: دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. ع (2).
- الصبيحي، محمد. (2012). اتجاهات العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية نحو التخصص وعلاقتها بأمنهم الوظيفي. رسالة علمية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- صلاح الدين، حمزة. (2018). أهمية الكفايات في تعزيز صناعة القرار لدى موظفي الفئة العليا في الخدمة المدنية في فلسطين. ديوان الموظفين العام دولة فلسطين، بحث محكم في مؤتمر IAS المنعقد في تونس لعام 2018
- الطائي، علي. (2007). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية. مج (13)، ع (45)
- عبيدات، أسامة ومحمد، أسماء. (2009). التوجه نحو تخصصات التعليم في الأردن: الأسباب والنتائج المتوقعة. المجلة التربوية. مج (23)، ع (92)

- العتيبي، منصور. (2011). الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في نجران والخرج. المجلة العلمية كلية التربية. جامعة المنصورة مج (2)، ع (77)
- العزام، أنور ومهدي، لينا. (2018). أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مج (24)، ع (105)
- العزاوي، شفاء والطائي، أيمن. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي. بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ع (12)، ص ص 157 - 194
- العساف، أحمد. (2009). سياسة الخصخصة وأثرها وعلى البطالة والأمن الوظيفي للعاملين "شركة الأسمنت الأردنية كنموذج. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ع (7)
- العمرى، محمد، النفعي، عبد الله. (2016). اتجاهات العاملين نحو أثر الخصخصة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للإدارة. ع (9)
- كاظم، نماء جواد وجابر، رافع عبد الرضا. (2011). السمات الإبداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية: الأثر والعلاقة (دراسة ميدانية). مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (89)
- المجيدل، محمد. (2012). تطبيق أسلوب الخصخصة في إدارة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود
- المحاسنة، محمد والخرشه، عمر. (2015). الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة الأردنية النسائية، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات الاجتماعية سلسلة العلوم الإنسانية، مج (30)، ع (1)
- محمد، صفاء تايه. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة. مجلة جامعة الكوفة كلية الآداب. مج (6)، ع (15)، ص ص 425 - 458

محمد، صفاء. (2012). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية مج (8)، ع (22).

المعماري، أحمد. (2013). اتجاهات العاملين نحو خصخصة الشركة التي يعملون فيها: دراسة حالة في فندق نينوى الدولي. مجلة الإدارة والاقتصاد مج (6)، ع (11).
الموسوعة الفقهية. (1995). وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ج35. مطابع دار الصفاة للطباعة والنشر الكويت

الهسي، أحمد (2015). واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.

الهران، محمد. (2001). نحو تصوير فعال لاستراتيجية التخصيص في المملكة العربية السعودية: نظرة شمولية للخصوصيات ومعالجة السلبيات المتوقعة، جامعة الملك سعود، مركز البحوث الرياض

وثيقة برنامج التخصيص (2017). المركز الوطني للتخصيص. في المملكة العربية السعودية

<https://www.ncp.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Documents/Privatization>

atization

المراجع الأجنبية:

Al-Mutairi, Abdullah, Naser, Kamal &Fayez, Fatema. (2014). Employees and Managers

Attitude towards Privatization Programs: Evidence from an Emerging Economy. International Journal of Economics and Finance; Vol. 6, No. 12; E-ISSN 1916-9728

Beeck, Sophie., & Hondeghem, Annie. (2010). Competency Management in the

Public Sector: Three Dimensions of Integration. Paper for the IRSPM Conference 2010. Organization for Economic Co-operation and Development

Drucker, Peter F. (2006), The effective executive. New York: Harper & Row",

Harper business.

Davies, Brent; Hentschke, Guilbert (2005). Public/Private Partnerships in Education:

Grounds for Optimism. Management in Education, v19 n1 p6-7 (EJ807057).

John S. Earl E. (2014). Impact of privatization on employment and earnings. IZA World

of Labor. wol.iza.org.

<https://pdfs.semanticscholar.org/d681/6a3f6265a64796af805fc64b828c318f4671>

Kikeri, Sunita. (1997). Privatization and Labor: What Happens to Workers when

Governments Divest. World Bank Technical Paper, 396 Washington DC: The World Bank

Linman, Daniel. (2011). Self-Management Skills for Employees, or How to Be a

Productive Employee. MyManagementGuide.com ("MyMG").

<https://mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees>

Lucas, Suzanne. (2019). The 7 Core Competencies Great Employees Have.

<https://www.thebalancecareers.com/core-competencies-to-predict-superstars-4141246>

Olsson, Martin& Tåg, Joacim. (2018). What is the Cost of Privatization for Workers?

Research Institute of Industrial Economics (IFN). IFN Working Paper No. 1201. the 29th Annual Conference of the European Association of Labour Economists. Stockholm, Sweden

Puteh, Fadilah, Kaliannan, Maniam, Alam, Nafis. (2016). Employee Core Competencies

- and Organizational Excellence: An Interaxtive Analysis. Australian Journal of Business and Economic Studies, Vol. 2, No. (1).
- Sambasivan, E. (2012). Managerial Core Competency. Perceptions Of Business Executives-Astudy. International Refereed Research Journal. Vol. (3), Issue 2.
- Sawalha, Leen. (n.dj). Employee Core Competencies: Facts you Need to Know. <https://atmanco.com/blog/hcm/employee-core-competencies-facts>
- Struwig, FW & Scheers, L van. (2004) The Effect of Privatization on Front Line Employees in a Service Organization . South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS NS. Vol (7) No (1).).
- Stoner, J.A.F., (2002) Management,1ST ed, Principles of Organizational Behavior. New Jersey.
- Vathanophas, Vichita& Thai-ngam, Jintawee. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector. Contemporary Management Research. Vol. 3, No.1, pp 45-70