

خطة بحث علمي مقترح بعنوان العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

اسم الباحث
خوله عبد الله بن مهوس

1445/2024

المقدمة:

في ساحة الأعمال المتغيرة تتطلع المنظمات باستمرار لتعزيز قدراتها ومهاراتها لتبقى في طليعة المنافسة، ويُعدُّ بناء الجدارات داخل المنظمة أمراً ضرورياً لتحقيق النمو المستدام، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على تفوقها التنافسي في السوق.

وتسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى جذب القوى العاملة ذات الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها وغاياتها، حيث كانت تركز في الماضي على عوامل مثل التحفيز والرضا الوظيفي والإدارة الفعالة لتحقيق أفضل استفادة من رأس المال البشري، إلا أنها أصبحت تدرك أهمية الجدارات لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تتيح معرفة مهارات وقدرات العاملين فرصاً لتحسين مستويات الأداء الوظيفي، ويساعدها على المنافسة بنجاح، وتحقيق النجاح التنظيمي من خلال استغلال هذه الجدارات بشكل فعال (Delima, 2016).

فرأس المال البشري يعتبر العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها، إذ لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها دون الاعتماد على العنصر البشري، وتتمثل أهمية رأس المال البشري في الدور الحاسم الذي تلعبه في كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يقوم الأفراد بتصميم المنتجات وتقديم الخدمات، ويسهمون في التحكم في جودتها، بالإضافة إلى توزيع الموارد المادية ووضع الاستراتيجيات الأساسية للمنظمات، لذا، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على جودة القوى العاملة لديها وأدائها المتميز (يوسف، 2017).

تاريخياً، فقد بدأت المنظمات باستخدام مصطلح الجدارات في بداية السبعينات كأسلوب يساعد في استقطاب واختيار وتطوير رأس المال البشري، وفي الثمانينيات من القرن الماضي، بدأ بعض الباحثين في التركيز على أهمية الجدارات ضمن إطار إدارة رأس المال البشري كمؤشر أساسي لمستويات الأداء، وفي نهاية التسعينات، أشارت الأدبيات

المتخصصة في إدارة رأس المال البشري إلى مستقبل هذا المجال، مؤكدة أنه يساعد المنظمات على التركيز على سمات الأفراد المحورية لإتمام المهام بأعلى مستوى من الكفاءة والاتقان (جهاد والضامن، 2011).

وضمن إطار النجاح التنظيمي وتطوير الجدارات، لا يمكن إغفال دور القيادة الفعالة، فهي تشكل العمود الفقري للتوجيه والإلهام نحو الهدف المشترك، حيث يتحمل القادة مسؤولياتهم الحاسمة في تحديد الرؤية، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتمكين كل فرد في المنظمة ليعبر عن إمكانياته بالكامل، وقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحولية ترتبط بشكل مباشر بزيادة مشاركة وتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، وهي عوامل حاسمة لبناء الجدارات داخل الهيكل التنظيمي (Avolio, & Gardner, 2005).

كما وتلعب ثقافة المنظمة دوراً بارزاً في تشكيل جدارات موظفيها، حيث تعزز الثقافة التي تُقدّر التعلم والتعاون والتحسين المستمر بيئة يُشجّع فيها الموظفون على تحمل المخاطر والتعلم من الفشل والابتكار، فالثقافة التنظيمية تعد محركاً قوياً لسلوك الموظف وأدائه، كما أنها تؤثر على تطوير الجدارات على المستويين الفردي والتنظيمي (Schein, 2010).

وفي عصر التحول الرقمي، تشكل التطورات التكنولوجية تحوّلًا جذرياً في طريقة عمل المؤسسات ومنافستها في السوق، ولعل تبني التكنولوجيا واستغلال الأدوات الرقمية، يُمكن تعزيز جدارات الموظفين من خلال تمكينهم من العمل بكفاءة أكبر والتعاون بسلاسة والوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، فالتكنولوجيا لها دور مباشر في دفع الابتكار التنظيمي وبناء الكفاءات الضرورية للنجاح في العصر الرقمي (Brynjolfsson, & McAfee, 2014).

عموماً، فإن الدراسات السابقة في مجال الإدارة توضح أهمية البحث في هذا المجال الواسع، حيث اتجهت بعضها نحو فهم الجوانب الإدارية والتقنية من خلال استكشاف مدى توافر الجدارات الإدارية (الذاتية، والفنية، والإنسانية والفكرية) ودورها في تطوير رأس المال الاجتماعي (الدباس، 2014).

كما وتناولت دراسات أخرى قياس مستوى الجدارات الوظيفية للموظفين (Delima, 2016) وتحديد دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز (خلفي، 2017). بالإضافة إلى ذلك، كشفت بعض الدراسات عن تأثير التدريب على الكفاءات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده (البللي هشي وآخرون، 2018)؛ وقد تم أيضاً تحديد جدارات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات (Balyer & Özcan, 2017).

يتضح مما سبق أن بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات يشكل عملية متعددة الأوجه تستند إلى نهج استراتيجي يشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، ولعل فهم هذه العوامل الأساسية واستغلالها بشكل فعال، يمكن المؤسسات من بناء ثقافة تعزيز التعلم المستمر والابتكار والنمو، مما يمثل أساساً أساسياً للنجاح على المدى الطويل في مشهد الأعمال التنافسي اليوم.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال والضغط المتزايدة للمنافسة العالمية، يجد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نفسه بحاجة ملحة لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية، فهذه الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير وبناء الجدارات، مع مراعاة سياسات وأدوات ونماذج الموارد البشرية ضمن قطاع الاتصالات.

وتتميز الرياض كعاصمة للمملكة العربية السعودية ومركز حيوي للأعمال والتجارة بموقع استراتيجي يضم العديد من الشركات في قطاع الاتصالات والتي تتنوع في خدماتها، كما وتواجه هذه الجهات تحديات متعددة في بناء الجدارات التنافسية التي تمكنها من التميز والاستمرارية في السوق المحلية والعالمية، وتتضمن هذه التحديات ضرورة فهم العوامل المؤثرة في بناء الجدارات وتحليلها بمنظور شامل، بهدف تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التنافسية بين تلك الشركات.

وبالتحليل العميق للمشكلة، يظهر أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والتقنية تلعب دوراً حاسماً في بناء الجدارات ضمن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، كما أن الاستقرار الاقتصادي والتطور التكنولوجي يؤثران على قدرة قطاع الاتصالات في الاستثمار لتطوير الجدارات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وبجانب ذلك، تلعب العوامل الثقافية دوراً مهماً في تأثير قدرة تلك الشركات على تطبيق التغيير والابتكار.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يلاحظ وجود توافق على أن العديد من الشركات تعتمد عملية بناء الجدارات للعاملين فيها بشكل مستقل عن المعايير اللازمة، مما يؤدي إلى تشويه في الأهداف المحددة ونقص في التركيز على نتائج التقييم والقياس المرتبطة بهذه المعايير.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية من خلال تحليل وتقييم العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث ستحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على العوامل المحفزة والمعيقة لبناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات، وتقديم تحليل عميق وشامل لتلك العوامل بما يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين أداء تلك الشركات وزيادة قدرتها على التنافس والاستمرارية في السوق، وبشكل أكثر دقة، تحاول

الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العوامل المؤثرة على بناء الجدران في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

الكلمات الدالة:

بناء الجدران، قطاع الاتصالات، المملكة العربية السعودية

الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:

يمكن أن تكون الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة متعددة الأوجه وهي تشمل ما يلي:
أولاً: توسيع الفهم النظري: من خلال تحليل العوامل المؤثرة في بناء الجدران، قد تساهم الدراسة الحالية في توسيع الفهم النظري لعملية بناء الجدران داخل شركات قطاع الاتصالات وعلاقتها بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية.
ثانياً: تطوير المناهج البحثية: قد تقدم الدراسة الحالية نماذج أو أساليب بحثية جديدة قد تكون ذات فائدة في دراسات مستقبلية لبناء الجدران أو في تحليل تأثير القيادة الفعالة على هذه العملية.

ثالثاً: تقديم توجيهات عملية: يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في توجيه القادة وصناع القرار في شركات قطاع الاتصالات بتطوير استراتيجيات وسياسات مستنيرة لتعزيز بناء الجدران وتحسين أداء الجهات.

رابعاً: تعزيز المعرفة العملية: يمكن للدراسة الحالية تعزيز المعرفة العملية للقادة وصناع القرار والمديرين حول العوامل المؤثرة في بناء الجدران، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الأكثر فعالية وفعالية داخل قطاع الاتصالات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تحديد وتحليل العوامل الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على بناء الجدران في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة.

- استقصاء أدوار القيادة الفعالة في تعزيز بناء الجدران داخل الشركات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة.

- تحليل التحديات والعقبات التي تواجه عمليات بناء الجدران في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة.

- تحديد وتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في العوامل المؤثرة في بناء الجدران داخل الشركات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات جنس القائد/ حجم الشركة/ عدد العاملين في الشركة.

- تقديم توصيات عملية لتعزيز بناء الجدران في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بناءً على النتائج والتحليلات المستفادة من الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

1. ما العوامل (الاقتصادية/ التنظيمية/ التكنولوجية/ الاجتماعية) التي تؤثر على بناء الجدران في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟

2. ما أدوار القيادة الفعالة في تعزيز بناء الجدران داخل شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟

3. ما التحديات والعقبات التي تواجه عمليات بناء الجدران في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدران داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير جنس القيادة (ذكر / أنثى)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدران داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدران داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير جنس القائد (ذكر / أنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدران داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تقدم المساهمة للمعرفة: فمن خلال إجراء الدراسة الحالية، يمكن أن تساهم النتائج والتحليلات في توسيع فهمنا لعملية بناء الجدران في قطاع الاتصالات وتعميق المعرفة حول العوامل التي تؤثر عليها.
2. توجيه الأبحاث المستقبلية: قد تقدم الدراسة توجيهات للأبحاث المستقبلية ضمن هذا المجال، حيث يمكن أن تفتح الأبواب لاستكشاف مواضيع جديدة أو تطبيق مناهج بحثية مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تحسين إدارة قطاع الاتصالات: يمكن لنتائج الدراسة الحالية أن تقدم توجيهات عملية للإدارات في قطاع الاتصالات، مما يساعدها على تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز بناء الجدران وتحسين أداء العمل داخلها.
2. دعم عملية اتخاذ القرار: يمكن أن تكون النتائج المستندة إلى الدراسة أداة قيمة لاتخاذ القرار في إدارات قطاع الاتصالات، حيث يمكن استخدامها كمصدر للمعلومات في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
3. تعزيز الأداء التنظيمي: من خلال تحسين بناء الجدران، يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات وزيادة قدرتها على التنافسية والاستمرارية في السوق.

الدراسات المرجعية:

هدفت دراسة العربي، وحسن (2023) إلى تقديم إطار مقترح يصف التغير في هياكل الجدران والمهارات المرتبطة بأداء الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل سياسات التحول الرقمي المعتمدة في البلدين. كما وسعت الدراسة أيضاً إلى تحليل نقاط التغير الحاكمة لقيم الخدمات العامة وأنماطها، وكذلك هياكل الجدران، من خلال الأدبيات وبعد ذلك، قامت الدراسة بمقارنة نتائجها مع آراء واستجابات الخبراء العرب ضمن نفس السياق، وانتهت الدراسة بعرض عدد من الأنماط الأساسية للجدران، مثل الجدران القيادية، والجدران العامة، والجدران الفنية والوظيفية، والجدران المعلوماتية الهندسية والفنية، وجدران العمل عن بُعد. وقدمت مجموعة من المجموعات الوظيفية المقترحة، مثل الوظائف القيادية، والإشرافية الوسطى، والهندسية والمعلوماتية، والإدارية العادية، والخدمات المعاونة، لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتأثيرها على طبيعة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن، خاصة في نطاق المحليات، التي تستوعب نصيباً كبيراً من الخدمات الحكومية وتضم أكبر عدد من المنتسبين للقطاع الحكومي من عناصر الموارد البشرية.

كما وهدفت دراسة العصامي (2023) إلى فحص واقع الكفايات الرقمية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة الغربية، وتطوير تصور لتعزيز هذه الكفايات في ضوء التحول الرقمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة مكونة من 423 معلماً تم توزيعهم بناءً على متغيرات مثل الجنس والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة. وكشف تحليل البيانات عن وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على مستوى الكفايات الرقمية لدى المعلمين، وتم تصنيف هذه الكفايات إلى عدة فئات تشمل التعامل مع التطبيقات التقنية الحديثة وتصميم المحتوى التعليمي باستخدام وسائط رقمية متعددة، واستخدام الإنترنت في العملية التعليمية.

وهدفت دراسة آل حمود والحازمي (2022) إلى تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الجدارة الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الحالة لاستكشاف الإشرافية لدى موظفي الجامعة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة مقابلة مع تسعة من القادة الإداريين بطريقة متعمقة وموجهة. وأظهر تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على مستوى الجدارة الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. وقد تم تصنيف هذه العوامل تحت ثلاث فئات رئيسية، وهي: الجودة الشخصية للموظف، وكفاءة الإدارة، ومقومات بيئة العمل.

وهدفت دراسة فاتح (Fatah, 2023) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والاستقلالية الوظيفية، وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات في العراق، حيث تم تسليط الضوء على الجانب المعرفي لكل من متغيرات البحث مما يحقق هدف البحث وهو تعريف قادة شركات الاتصالات بمفاهيم القيادة الشاملة وتقديم إطار نظري يساهم في إبراز مفاهيم الوظيفة. الاستقلالية ومدى ممارستها من قبل الموظفين المبحوثين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (429) استبانة على عينة من موظفي شركات الاتصالات العراقية، واختبار فرضية البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.26). استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بعد للعاملين في تلك الشركات والعكس، وبناءً على ذلك اقترح الباحثون أن يعمل القادة بشكل مستمر على تشخيص الفرص في البيئات الداخلية والخارجية التي تساعد الموظفين على تحقيق الاستقلالية الوظيفية. وذلك من خلال تطوير الإجراءات والبرامج لتحقيق هذا الهدف واعتبار ذلك أحد مجالات تحقيق هدف موظفيها.

أما دراسة عيسوي، وقمحاوي، ووفقا (2022) فقد هدفت إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وبناء الجدارات الوظيفية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشملت العينة 25 مديراً و244 عاملاً في شركات الإلكترونيات بالمدينة، كما تم استخدام استبانة لجمع آراء العينة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والعاملين فيما يتعلق بأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقات إيجابية دالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية.

وهدفت دراسة آل علي (2022) إلى استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب - مثل استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب - على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية. تمثلت عينة الدراسة في 638 فرداً من العاملين في هذا القطاع بالملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام قائمة استبيان لجمع آراء العينة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية، كما وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب - مثل استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب - على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية.

كما وهدفت دراسة الرقب (2022) إلى استكشاف تأثير الجدارات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير الجدارات القيادية بناءً على مستوى الذكاء الروحي. تم تطوير نموذج مقترح لتحليل هذه العلاقة في الجامعات السعودية الرسمية بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة القادة الأكاديميين في هذه الجامعات، وبلغ عددهم 228 قائداً أكاديمياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يمتلكون مستوى عالٍ من ممارسة الجدارات القيادية والذكاء الروحي، وأن جودة الحياة الوظيفية تعتبر عالية بينهم أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي مباشر للجدارات القيادية والذكاء الروحي على جودة الحياة الوظيفية في هذه الجامعات، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للجدارات القيادية على المستوى الذكاء الروحي، وعلاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى دور إيجابي للذكاء الروحي كوسيط بين الجدارات القيادية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية الرسمية.

وهدفت دراسة العريفي، والبشر، والسحيم (2022) إلى استكشاف مدى توافر الجدارات القيادية، وفقاً لنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما وهدفت الدراسة إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في تلك الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة توافر الجدارات القيادية كانت عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.73 من 5.00. وجرى ترتيب أبعاد الجدارات القيادية تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، حيث جاءت الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات في المرتبة الأولى، تلتها الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج، وأخيراً الجدارات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة أبدت موافقة متوسطة على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية.

أما دراسة الشهري (2021) فقد هدفت إلى تحليل مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي، بالإضافة إلى استكشاف أهمية نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام. وأوصت الدراسة بضرورة تغيير القوانين واللوائح التنفيذية المتعلقة بمؤسسات التعليم العام، خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات، من خلال إقرار قوانين جديدة تأخذ في الاعتبار معايير الجدارة عند اختيار الأشخاص للمناصب القيادية. ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تطبيق مبادرات محددة، مثل إنشاء وحدات تضم خبراء في إدارة الموارد البشرية لإجراء البحوث والدراسات حول جدارات شغل الوظائف القيادية، ومراجعة دورية للجدارات الوظيفية، وتصميم أدوات لتقييم توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية. كما ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية المؤيدة لاختيار القيادات بناءً على معايير الجدارة، حيث يعتمد معيار اختيار القائد، كرأس السلطة التنفيذية، على اعتقاده بأهمية معايير الجدارة في اختيار القيادات الأخرى.

كما حاولت دراسة (Tramontano, Grant, & Clarke, 2021) تقديم مقياس متعدد الأوجه للجدارة الذاتية في العمل الإلكتروني، بحيث يدعم إطار جدارة المرونة الرقمية (DRCF) الذي تم تطويره مؤخراً، ويقيم المهارات الإلكترونية، ويبني الثقة، ويعزز الرعاية الذاتية، ويوجه

المهارات الاجتماعية عن بعد، ويستقرى المعتقدات العاطفية للجدارة الذاتية عن بعد. جُرب المقياس على 670 موظفاً غير إداريين (54.0% منهم ذكور) في شركة اتصالات في جمهورية التشيك، وقد حدد تحليل النتائج ثلاث مجموعات، وتميز كل منها بملفات تعريف مختلفة: المتكيفون جيداً، والمتزيمون بشكل غير صحي، والحماية الذاتية غير المؤثقة. كما وأكدت النتائج على أهمية التركيز على جدارات المرونة الرقمية لتعزيز العمل عن بعد المستدام والمنتج وال جذاب والصحي، ويُعتبر مقياس الجدارة الذاتية للعمل الإلكتروني أداة تنظيمية عملية وفعالة يمكن للمديرين والموظفين الاستفادة منها لتقييم وبناء المرونة الرقمية، ويتماشى مع إطار جدارة المرونة الرقمية.

وهدفت دراسة عقلاق (2021) إلى استكشاف واقع بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية تضمنت 204 قيادي، مما يمثل 64% من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 318 قيادياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن بناء الجدارات لم يصل إلى مستوى التميز، حيث تبين أن مستوى مخرجات التعليم متدنٍ وأن الاهتمام بالتدريب غير كافٍ، كما كشفت الدراسة أن خبرة معظم الموظفين ما زالت في حدود المتوسط، وأن مستوى تطبيق مبادئ الجدارة يعتبر متواضعاً، كما وأشارت النتائج إلى وجود قصور في كل من منظومة القوة (القدرة، الرغبة، التمكين)، ومنظومة الأمانة والقيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة.

كما وهدفت دراسة السميريات والسكرانة (2018) إلى تسليط الضوء على دور بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، وشملت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنكاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات العليا والوسطى لهذه البنوك. تمثلت العينة في المديرين ونوابهم ومساعديهم ومديري القطاعات، وبلغ عددهم 211 فرداً. تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائياً للجدارات الوظيفية (المعرفة، المهارات، والاتجاه) للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية، كما كشفت الدراسة أيضاً عن تأثير معنوي إحصائي لجدارة الاتجاه للعاملين في هذه البنوك في تحقيق ميزة الجودة والإبداع، بنفس مستوى الدلالة.

وهدفت دراسة الجعيري (2018) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال)، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالى تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

كما وهدفت دراسة (Badia, Garcia, & Meneses, 2017) إلى استكشاف بناء الجدارات عبر الإنترنت وذلك عبر تفاعل المعلمين مع عملية التدريس عبر الإنترنت والعوامل التي تؤثر على أساليبهم الفردية في هذا المجال، ضمن سياق جامعة عبر الإنترنت بالكامل. ولتحقيق أهداف الدراسة تكونت عينة الدراسة من 965 مدرساً عبر الإنترنت من جامعة كاتالونيا المفتوحة. ومثلت المتغيرات المعتمدة ثلاثة أساليب للتدريس عبر الإنترنت: اكتساب المحتوى، والتعلم التعاوني، وبناء المعرفة، أما المتغيرات المستقلة فشملت الخلفية الاجتماعية، والخلفية الأكاديمية، وخبرة التدريس عبر الإنترنت، والمواد التي تم تدريسها، والالتزام بالتدريس عبر الإنترنت، ودور المعلمين في التدريس عبر الإنترنت. تم استخدام تحليلات الانحدار المتعددة لتحليل البيانات واختبار تأثير المتغيرات المستقلة، وأظهرت النتائج أن العمر والخلفية الأكاديمية والالتزام بالتدريس عبر الإنترنت، وخاصة دور المعلمين في هذه العملية، تمثل العوامل الرئيسية في اعتماد نهج معين للتدريس عبر الإنترنت.

وهدفت دراسة (Kyengo, Ombui, & Iravo, 2016) إلى فهم تأثير الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المبنية على الطلبات السائدة على أداء شركات الاتصالات في كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وشملت ثلاث شركات رائدة في الاتصالات في كينيا، وجمعت البيانات من 120 موظفاً باستخدام استبيان. وأظهرت النتائج أن شركات الاتصالات في كينيا تبنت استراتيجيات تنافسية تشمل قيادة التكلفة، والتركيز على السوق، والتمايز، ونمو الشركات، وقد شهد أداء هذه الشركات تحسناً ملحوظاً خلال السنوات الخمس الماضية. بناءً على تحليل الانحدار، اتضح أن أهمية استراتيجية قيادة التكلفة تأتي في المقدمة، تلتها استراتيجيات التمايز والتركيز على السوق ونمو الشركات

بترتيب تنازلي.

كما وحاولت دراسة (Abou-Shouk, Abdelhakim, & Hewedi, 2014) استكشاف دور كل جانب من جوانب العملية التعليمية في تطوير الجدارات المطلوبة لدى الخريجين في مجال السياحة والضيافة، كما ركزت على احتياجات أصحاب العمل في هذا القطاع، وذلك باستخدام عينة ضمت 506 طالباً من طلاب السنة النهائية في سبع جامعات حكومية، وأظهرت النتائج أن خمسة من ثمانية جوانب في العملية التعليمية تؤثر بشكل كبير على تطوير الجدارات المستهدفة، وعلى الجانب الآخر، يؤثر تطوير هذه الجدارات بشكل كبير على فرص الطلاب في الحصول على وظائف في سوق العمل السياحي والضيافة، كما وكشفت الدراسة أن هناك فجوة بين توقعات الطلاب والواقع فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وطرق التدريس والمرافق المقدمة لدعم العملية التعليمية.

كما وهدفت دراسة (Suraj, & Ajiferuke, 2013) إلى فهم كيفية استخدام الشركات في قطاع الاتصالات النيجيرية للمعرفة لتحقيق الأداء التنظيمي والتفوق التنافسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار 40 شركة من قطاع الاتصالات النيجيرية بشكل عشوائي من بين 150، حيث وافقت 29 منها على المشاركة، وتم توزيع استبيانات على 14 مديراً تنفيذياً في كل شركة، وتم استخدام 329 استبياناً للتحليل. أظهرت الدراسة سوء إدارة لرأس المال البشري وافقاراً للتواصل الفعال، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات طويلة الأمد مع العملاء ووعي بإدارة المعرفة، كما تبين وجود اختلافات طفيفة بين المجموعات في إدارة الرأس المال الفكري، حيث كان مشغلو التبادل المحلي والناقل الوطني أكثر وأقل أداءً.

وهدفت دراسة العنزي والكبيسي (2012) إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية: شركة الاتصالات السعودية، وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات السعودية هي الجامدة. وأن الثقافة التنظيمية السائدة في شركتي موبايلي وزين هي المبدعة. وأن مصدر التميز التنافسي السائد في شركة الاتصالات السعودية أمن الخدمة. وكذلك فإن مصدر التميز التنافسي السائد في شركتي موبايلي وزين هو سرعة تسليم الخدمة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أغلب أنماط الثقافة التنظيمية ومصادر التميز التنافسي.

وأخيراً فقد هدفت دراسة (Huemann, 2010) إلى إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية عند تطوير شركة موجهة نحو المشاريع: دراسة حالة لشركة اتصالات، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة دراسة حالة طويلة متعددة الأساليب لشركة تعمل في مجال صناعة الاتصالات، حيث تطورت الشركة لتصبح شركة موجهة نحو المشاريع خلال السنوات الـ 12 الماضية (1997-2009). في هذه الدراسة تم تحليل التنمية وتنظيمها إلى مراحل، وانعكست حدود تخطيط وإدارة عمليات التغيير في الممارسة العملية، واتضح من الممارسة العملية أن هناك حدوداً في التخطيط وإدارة عمليات التغيير. كان تطوير الشركة نحو التوجه نحو المشروع ليس مخططاً بشكل كامل، بل كان مخصصاً إلى حد ما، وأشارت النتائج إلى ضرورة تغيير إدارة الموارد البشرية في الشركة الموجهة نحو المشاريع، حيث يجب أن تتحول من دور إداري إلى شراكة تجارية تدعم الإدارة الموجهة نحو المشاريع بشكل استباقي.

مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ضمن عدة محاور على النحو التالي:
أولاً: الهدف الرئيس للدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد العوامل المؤثرة في بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهذا يوفر تركيزاً محدداً على سوق العمل والسياق السعودي، مما يجعل النتائج أكثر قابلية للتطبيق في هذا السياق المعين.
ثانياً: أداة الدراسة: تستخدم الدراسة الحالية أداة من تطوير الباحثة، بالاستناد إلى الأدبيات السابقة لجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الاستبيانات. الأمر الذي سيسمح بالحصول على رؤى متعددة وشاملة حول الموضوع المدروس.

ثالثاً: التطبيق العملي: يعتمد موضوع الدراسة الحالية على التطبيق العملي والمنظور العملي ضمن سوق العمل السعودي (الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية)، وبالتالي فإن النتائج المستنتجة من الدراسة من المرجح أن تكون أكثر ملاءمة وتطبيقية لسوق العمل السعودي.

رابعاً: المساهمة في البحث: يساهم موضوع الدراسة الحالية في إثراء البحث العلمي حول الجدارات وعوامل بنائها في السياق السعودي، مما يمكن أن يفتح الباب أمام الدراسات المستقبلية والتطبيقات العملية في هذا المجال.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ستستخدم الباحثة المنهج الكمي/الوصفي بأسلوبه المسحي، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، وذلك لجمع معلومات واقعية حول العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، وتحديد الوضع الحالي والتعرف إلى جوانب القوة والضعف، حيث يعتمد

هذا المنهج بدراسة الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع الأمر الذي سيساعد المختصين والمهتمين على وضع خطط على حسب نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة:

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة العاملين في قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية؛ وقد تم اختيار منطقة الرياض نظراً لكونها مركزاً حيوياً للأعمال والتجارة، حيث أن الشركات في قطاع الاتصالات تعمل بمركزية ومراكزها الرئيسية تتواجد في مدينة الرياض، وذلك بدوره يزيد من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على سائر الفروع في مناطق المملكة.

عينة الدراسة:

سنتكون عينة الدراسة من (200) من القادة العاملين في شركات قطاع الاتصالات في مدينة الرياض، وسيتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، حيث ستعتمد الباحثة على توزيع أداة الدراسة بشكل ورقي والإلكتروني، وسيتم إرسالها إلى العينة المطلوبة بشكل خاص لتعبئتها من قبل القادة المعنيين.

وسائل جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم بناء أداة للدراسة، وهي عبارة عن استبيان لقياس العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الرجوع إلى أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة التالية: (العربي، وحسن، 2023)؛ (آل حمود والحازمي، 2022)؛ (عيسوي، وآخرون، 2022)؛ (آل علي، 2022)؛ (العريفي، وآخرون، 2022)؛ (عقلان، 2021).

وسنتكون أداة الدراسة بشكلها الأولي من جزأين: الجزء الأول متعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وهي: (الجنس، الخبرة، عدد العاملين في الشركة). وسيكون الجزء الثاني من ثلاثة مجالات لقياس العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وهي كالتالي:

- العوامل (الاقتصادية/ التنظيمية/ التكنولوجية/ الاجتماعية) التي تؤثر على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- أدوار القيادة الفعالة في تعزيز بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- التحديات والعقبات التي تواجه عمليات بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- وستكون الاستجابة على فقرات المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً/ غالباً/ أحياناً/ نادراً/ أبداً).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاثة الأولى سيتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاو الاستبيان الثلاثة. وللتحقق من الفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع سيتم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لتحديد الفروق بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الخبرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من معاملات صدق وثبات أداة الدراسة سيتم القيام بالإجراءات التالية:

أ. صدق المحكمين

للتأكد من صدق المقياس ستقوم الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين (10) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؛ وذلك للتعرف على مدى ملائمة الفقرات لأداة الدراسة ومدى انتماء الفقرات لكل مجال وسلامة صياغة هذه الفقرات ووضوح معانيها من الناحية اللغوية بالإضافة إلى وضوحها لعينة الدراسة.

ب. صدق البناء:

سيتم التحقق من صدق المقياس بطريقة حساب معامل الارتباط بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك حساب معامل الارتباط بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للمقياس

ج. ثبات المقياس:

لغايات التحقق من ثبات مقياس العوامل المؤثرة على بناء الجداريات في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية سيتم استخراج معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ليُعطي المقياس الثقة في استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

سيتم اتباع الخطوات التالية من أجل إعداد الدراسة الحالية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للموضوع لجمع المعلومات المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة وعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص للعمل على (الصياغة اللغوية لل فقرات/ الحكم على مدى انتماء الفقرات للموضوع/ أو العمل على تعديل الفقرات).
- استخراج معاملات الصدق والثبات الملائمة لغايات الدراسة الحالية.
- تجهيز أداة الدراسة ورقياً و إلكترونياً في حال تعذر الوصول لبعض القطاع الخدمي العاملة في مدينة الرياض.
- أخذ الموافقة (كتاب تسهيل المهمة) من جامعة ميد أو شن وذلك لبدء التطبيق.
- التواصل مع جهات القطاع الخدمي في مدينة الرياض وإعلامهم بالهدف العام للدراسة الحالية.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وذلك من خلال زيارة القطاع الخدمي في مدينة الرياض، كما سيتم إرسالها إلكترونياً إلى الجهات في القطاع الخدمي التي يتعذر الوصول إليها.
- جمع معلومات ومعالجتها احصائياً على طريق SPSS.
- تحليل النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات النهائية.
- صياغة ملخص الدراسة.

المراجع العربية:

- آل حمود، حنان بنت علي إبراهيم، والحازمي، احمد بن علي. (2022). العوامل المؤثرة في مستوى الجداريات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 13ع ، 919 - 957 .
- آل علي، وليد نايف سعود. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع246 ، 135 - 193 .
- البليهشي، محمد بن ماجد أحمد، البلوي، فيصل ناصر عيد، ومحمد، محمد مصطفى طه. (2018). أثر التدريب على الجداريات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ولقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. *مجلة كلية التربية*، مج15، ع80 ، 1 - 38 .
- الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.
- جهاد، دينا فاضل، والضامن، رولا علي عبدالله. (2011). *أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن: دراسة تطبيقية*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- خلفي، مريم حسناء. (2017). *دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي: الجزائر.
- الدباس، أكرم صابر. (2014). *الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على وزارة التعليم العالي في المحافظات الجنوبية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى: فلسطين.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (2022). *الدور الوسيط للذكاء الروحي في تعزيز أثر الجداريات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين*. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، مج46، ع3 ، 337 - 370 .
- السميرت، سبأ موسى طعيمه، والسكارنة، بلال خلف. (2018). *أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، عمان: الأردن.
- الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (2021). *دور تطبيقات نظم الجدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية*. *مجلة كلية التربية*، مج37، ع6 ، 227 - 261 .

العربي، محمد عوض علي، وحسن، محمد محمود عبدالعال. (2023). إعادة بناء جداريات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، مج24، ع1، 263 - 304 .

العرفي، دلال بنت عبد الرحمن، البشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2022). تطوير الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، ع33، 143 - 198 .

العصامي، عبير فوزي عبد الفتاح. (2023). تصور مقترح لتطوير الكفايات الرقمية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي. *مجلة التربية*، ع197، ج3، 351 - 402 .

عقلان، حمود عبد الله صالح. (2021). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج29، ع2، 90 - 113 .

العزي، عمر بن عليان، الكبيسي، عامر خضير (2012) *أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.

عيسوي، فاطمة فايز سعد حسن، قمحاوي، عماد محمد الصغير علي، و وفا، هبة محمد حسن. (2022). العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجداريات الوظيفية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج13، ع3، 625 - 648 .

يوسف، شريف محمد. (2017). *أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري*، مكتبة جزيرة الورد.

المراجع الأجنبية:

- Abou-Shouk, M. A., Abdelhakim, A. S., & Hewedi, M. M. (2014). Factors affecting the development of target competencies among final-year tourism and hospitality students in Egypt. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 26(4), 178-187
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338
- Badia, A., Garcia, C., & Meneses, J. (2017). Approaches to teaching online: Exploring factors influencing teachers in a fully online university. *British Journal of Educational Technology*, 48(6), 1193-1207.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4)
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company
- Delima, V. J. (2016). Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(6)
- Fatah, A. O. (2023). Inclusive Leadership and Its Impact on Retaining Talented Employees: An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Employees of Telecommunications Companies in Iraq. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 192-209
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369
- Kyengo, J., Ombui, K., & Iravo, M. A. (2016). Influence of competitive strategies on the

- performance of telecommunication companies in Kenya. *International academic journal of human resource and business administration*, 2(1), 1-16
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons
- Suraj, O. A., & Ajiferuke, I. (2013). Knowledge management practices in the Nigerian telecommunications industry. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 30-39
- Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129