

المبحث الأول: قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:

المملكة العربية السعودية و اقتصاد المعرفة:

لقد شهدت المملكة العربية السعودية ثورة ملحوظة منذ أكثر من ثلاثة أرباع قرن تحديداً منذ عام (1938) وذلك بعد اكتشاف النفط في أراضيها لتصبح بعد ذلك أكبر مصدر للنفط في العالم (Nurunnabi, 2017)، ومن بعدها اتجهت السعودية تدريجياً نحو اقتصاد قائم على المعرفة، وذلك من خلال البدء في صياغة سياسات أساسية لإدخال أنظمة اجتماعية مبتكرة والعديد من البرامج الأخرى ضمن السياسة الاقتصادية مثل خلق فرص العمل في مرحلة ما بعد النفط، وذلك من خلال تعزيز القطاع الخاص وإنشاء التجمعات الصناعية اللازمة للتنوع الاقتصادي والتشجيع الفعال للاستثمار الأجنبي، من هنا فإن وضع اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية ينمو من عام لآخر (Amirat, & Zaidi, 2020).

كما وتسعى المملكة العربية السعودية جاهدة إلى تطوير قطاعها الخاص وتوليد فرص عمل جيدة للمواطنين السعوديين، فقد ركزت جهودها لزيادة السعودة - نسبة الوظائف التي يشغلها السعوديون بدلاً من الوافدين - على تطوير مهارات وتعليم السعوديين وعلى تنفيذ الإصلاحات القانونية بهدف تحسين بيئة الأعمال (Nataraj, et.al, 2021)، من هنا، فقد عزز الاستثمار في البنية التحتية للاتصالات وبرامج تدريب القوى العاملة النمو الاقتصادي والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال الاقتصاد المعرفي الذي ساهم فيه توليد المعرفة واستخدامها بشكل كبير في النمو الاقتصادي وتكوين الثروة (Amirat, & Zaidi, 2020).

تطور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:

يُعد قطاع الاتصالات السعودي أحد أهم القطاعات التي تلعب دورًا هامًا في الاقتصاد السعودي، فهو لا يُشكل جزءًا كبيرًا من هيكل الدولة فحسب، بل ويُساهم أيضًا بفعالية في تحقيق أهداف التحول الرقمي ضمن إطار رؤية 2030 (Alsalman, 2025).

وجدير بالذكر أنه حتى بداية القرن الحادي والعشرين، كانت شبكة الاتصالات في المملكة العربية السعودية بدائية، حيث اقتصرَت الخدمات عمومًا على قطاع الأعمال والقطاع العام، أما الاتصالات المنزلية، فقد بدأت عمومًا مع تطور المنازل الحديثة المزودة بخدمات الهواتف السلكية والتلفاز، واقتصرت كابات الاتصالات على المؤسسات الصحية والمؤسسات التعليمية، أما بالنسبة للمدن النائية في المملكة، فقد بدت رفاهية الاتصالات الحديثة بعيدة المنال، وعلاوة على ذلك، كان قطاع الاتصالات بأكمله يُدار من قِبل جهة واحدة، وهي شركة الاتصالات السعودية، التي تأسست تحت إشراف وزارة البريد والهاتف والبرق (Alharbi, 2016).

ومن بعدها جاء قطاع الاتصالات - الذي يشمل الاتصالات السلكية واللاسلكية - ليواجه تحولًا رقميًا كاملاً بالمعنى الحرفي، حيث بدأ هذا التحول بشبكات النواة الرقمية في سبعينيات القرن الماضي، ثم تقدم إلى شبكات (IP) وشبكات الوصول اللاسلكي والشبكات الخلفية، تلا ذلك مرحلة البث التناظري، ثم ظهور شبكات الجيل الخامس والشبكات المحددة بالبرمجيات في عالم اليوم (Cave, 2018).

ومن أبرز الجهات الفاعلة في السوق شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين، ومختلف مشغلي شبكات الهاتف المحمول الافتراضية (MVNOs)، ومع طرح تقنية الجيل الخامس والتقدم

المحرز في مجال الألياف الضوئية، فإن هذه الصناعة ستستمر في التطور، الأمر الذي يتطلب قوى عاملة ماهرة لدعم النمو والابتكار ضمن هذا القطاع (Alfalalah, Muneer, & Hussain, 2022).

أهمية قطاع الاتصالات:

يُعد قطاع الاتصالات اللاسلكية أحد القطاعات الصناعية القليلة التي حافظت على نمو سريع وميزات إبداعية لعقود عديدة، وقد أدت شبكات الاتصال الحالية إلى ازدهار الإنترنت عبر الهاتف المحمول، مما أتاح تطبيقات مبتكرة متنوعة، مثل التسوق والدفع عبر الهاتف المحمول، والمنازل/المدينة الذكية، والألعاب عبر الهاتف المحمول، وغيرها. وقد كان النجاح الكبير للإنترنت عبر الهاتف المحمول بدوره قوة دافعة وراء تطور التقنيات اللاسلكية (Letaief, et.al, 2019).

وبشكل عام فإن قطاع الاتصالات يعد مجالاً بحثياً جذاباً للغاية وذلك لعدة أسباب منها: (أ) إنه قطاع عالمي بطبيعته، كما وتُنظَّم المنافسة فيه على المستوى المحلي؛ (ب) عليه أن يُولي اهتماماً كبيراً لخصائص الأسواق المحلية؛ (ج) يشمل كلاً من مُقدمي الخدمات وشركات التصنيع؛ (د) إنه قطاع سريع التطور والنمو (Fleury, & Fleury, 2003).

مميزات قطاع الاتصالات السعودي:

يتميز قطاع الاتصالات بشكل عام بالتغيرات المتسارعة التي تلحق بركب التقدم التكنولوجي وما تفرضه الأسواق والهياكل الصناعية، وظهور مستويات مرتفعة من التطور، فقطاع الاتصالات نشاط عالي التقنية يعتمد على المهارات الشخصية المتطورة التي تتطلب أوقاً طويلاً من التعليم والتدريب وبشكل مستمر، ونتيجة لتلك التطورات يظهر بعض الأحيان تناقض واضح يفضي إلى حالة من عدم اليقين، الأمر الذي يجعل من مهمة التخطيط للقطاع صعبةً للغاية (Lorino, 2007).

كما ويتميز قطاع الاتصالات بخصائص فريدة أخرى تشمل الربحية والمكانة، حيث ساهم توظيف الوظائف في نجاحه، وكذلك وجود جهة تنظيمية قوية للقطاع، والانخراط المبكر من قبل قيادة الشركات، وقنوات التعليم والتدريب العامة والخاصة، والمسارات الوظيفية الواضحة، وشملت هذه العوامل التركيز على التعليم المهني عالي الجودة؛ والتطوير المشترك للشركات الرئيسة والمؤسسات التعليمية وسلاسل التوريد والشركات الناشئة والجمعيات الصناعية الداعمة؛ والتركيز على الابتكار (Nataraj, et.al, 2021).

وعلى صعيد القوى العاملة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية فقد نُفذت برامج تدريبية متنوعة لبناء الجدارات المتنوعة، شملت الشراكات مع مؤسسات أكاديمية وتعاونًا دوليًا، فعلى سبيل المثال، أثبتت مبادرات التعليم المهني وتطوير المهارات فعاليتها في تزويد المهنيين بالخبرة التقنية اللازمة (Baqadir, Patrick, & Burns, 2011)، ولعل صعود مشغلي شبكات الهاتف المحمول الافتراضية أتاح فرص عمل جديدة، مع العلم بأن هذه الفرص تتطلب تدريبًا متخصصًا في مجالات خدمات متخصصة (Monari, 2021).

الأهداف الاستراتيجية لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السعودية:

شهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا خلال العقود القليلة الماضية، مدفوعًا بالتطورات التكنولوجية والإصلاحات التنظيمية وازدياد المنافسة، إذ يُعد هذا القطاع جزءًا أساسيًا من اقتصاد البلاد، إذ يدعم التحول الرقمي ويساهم في مبادرات التنمية الوطنية، من هنا فإن نموذج الاتجاه الخطي الذي يستخدم بيانات ثانوية يشير إلى أن قطاع الاتصالات السعودي سينمو بمعدل أعلى من الأسواق العالمية الأخرى في السنوات القادمة (Alharbi, 2016).

واستنادًا إلى الأهداف الاستراتيجية لحكومة المملكة العربية السعودية فقد شهدت استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تزايدًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة (Basamh, Qudaih, & Suhaimi, 2014)، وشملت الأهداف الاستراتيجية الرئيسة لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات السعودية تحسين الجدارات التشغيلية، ومواءمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع احتياجات العمل، وتنمية المهارات، وتحفيز الابتكار، وتعزيز علاقات العملاء، ونتيجةً لذلك، قامت العديد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق بنيتها التحتية بما يتواءم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك حلول الحكومة الإلكترونية (Al-Ruithe, Benkhelifa, & Hameed, 2017).

تبني مبادرات التحول الرقمي: تطوير الخدمات الجديدة في قطاع الاتصالات:

أكد الاتحاد الدولي للاتصالات أن التطبيقات القائمة على النطاق العريض لها التأثير الأكبر على الناس والمجتمع والشركات، ما يجعل النطاق العريض للهاتف الخليوي والإنترنت متاحين دائمًا وبسرعة عالية، وهذا له آثار واسعة النطاق، حيث مكّن شركات الاتصالات من إبقاء مواقع الويب قيد التشغيل على مدار 24 ساعة، وسبعة أيام في الأسبوع وأمكنها تقديم المنتجات والخدمات في الوقت الفعلي، ليتمتع الأفراد بتجربة تصفح إنترنت أسرع وأكثر متعة وقدرة على استخدام التطبيقات كثيفة النطاق الترددي، مثل تلك المتعلقة ببث الفيديو والصوت عالي الجودة، كما عزز النطاق العريض أيضًا مجموعة من الخدمات عبر الإنترنت المرغوبة اجتماعيًا والقيمة في مجالات مثل الحكومة والتعليم والصحة. ويرجع هذا إلى إيجاد تكنولوجيا اتصالات جديدة سريعة ومستدامة (Chumaidiyah, 2012).

كما ويتوقع أن يُعزز الذكاء الاصطناعي بشكل كبير الوعي الظرفي لمشغلي الشبكات، ويُمكن من تحسين الحلقة المغلقة لدعم أنواع الخدمات الجديدة وبالتالي، سيُطلق الجيل السادس العنان للإمكانات الكاملة للاتصالات المتنقلة والحوسبة والتحكم في مجموعة من التطبيقات المثيرة، بما في ذلك المدن الذكية، والبنية التحتية المتصلة، وأجهزة الكمبيوتر القابلة للارتداء، والقيادة الذاتية (Letaief, et.al, 2019)، والطائرات بدون طيار، والواقع الافتراضي والمعزز السلس، وإنترنت الأشياء، والشبكات المتكاملة بين الفضاء والجو، وغيرها الكثير من الخدمات الجديدة (Esrafilian, Gangula, & Gesbert, 2018).

ديناميكيات السوق: آثار زيادة المنافسة بين مشغلي الاتصالات على الابتكار وبناء المهارات:

إن مواءمة الأطر التنظيمية مع استراتيجيات بناء الجدارات وتعزيز ثقافة التعلم المستمر أمران حاسمان لاستدامة النمو التنافسي في قطاع الاتصالات، ومن الجدير بالذكر أن القدرة التنافسية للشركة تتحدد بالتفاعل الديناميكي بين الجدارات التنظيمية والاستراتيجية التنافسية، وعلى المدى الطويل، قد ترتبط استدامة القدرة التنافسية للشركة بإدارة عملية التعلم التي من شأنها تنشيط الجدارات التنظيمية وتعزيزها، وضبط الاستراتيجيات التنافسية وإعادة تموضعها (Fleury, & Fleury, 2003).

وبشكل عام فإن المنافسة في السوق تدفع مشغلي الاتصالات إلى الاستثمار في تدريب القوى العاملة للحفاظ على جودة الخدمة والتقدم التكنولوجي (Alsalman, 2025)، كما وتُعزز التدابير التنظيمية التي تُعزز إمكانية الوصول إلى السوق والمنافسة الحاجة إلى قوة عاملة ماهرة قادرة على إدارة البنى التحتية التكنولوجية المعقدة (Alharbi, 2016).

المبحث الثاني: بناء الجدارات وأهميتها

الجدارات: النشأة والمفهوم:

جاء مفهوم الجدارة لأول مرة في مقال كتبه وايت (White) في خمسينيات القرن الماضي وظهر آنذاك كمفهوم لتحفيز الأداء، ومنذ ذلك الحين، حاول العديد من المؤلفين شرح السمات والمكونات الأساسية لمفهوم الجدارة، كما دُرست الجدارة على نطاق واسع ضمن المجالات النفسية والتكنولوجية والتعليمية (Chinedu, Haron, & Osman, 2016).

وجدير بالذكر أن العالم الأمريكي ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis) هو من قام بوضع الأسس الأولى لإطار عمل الجدارات، والذي أصبح جزءًا لا يتجزأ من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وقد ميّز هذا الإطار بين الأداء العالي والأداء المتوسط في جميع مستويات الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك استنادًا إلى ثلاثة محاور أساسية للأداء وهي: المعرفة، والمهارة، والقدرة (الزهراني، 2012).

وتتمحور فلسفة الجدارات حول تمكين الفرد من ممارسة المهن والحرف ببراعة فائقة، وعلى مستوى رفيع من الإتقان المعرفي والمهاري، وتهدف هذه الفلسفة إلى تعزيز قيم العمل والمشاركة الفعالة خلال تنفيذ المهام، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الفرد والمجتمع، ومجابهة التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وغير ذلك من المتطلبات التي يفرضها مجتمع المعرفة (سعيد، 2020).

وكلمة "جدارة" لغويًا هي مصدر مشتق من الفعل "جَدَرَ"، وتعني الاستحقاق والأهلية. فيقال: "جَدُرَ بهذا المنصب" أي أصبح مستحقًا له (ابن منظور، 2005).

وبالاعتماد على بوهين وهوفمان (Boahin, & Hofman, 2014) اللذين عرّفا الجدارة بأنها القدرة على أداء المهام بمعايير عالية، والتي تُعبّر عنها المهارات والمعارف والمواقف الوظيفية لتعزيز النجاح في الأداء الوظيفي.

كما وتشير (المزين، 2017) إلى أن الجدارات تتألف من مزيج من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، أي أنها تشمل جوانب التعلم الثلاثة (المعرفي، والمهاري، والوجداني)، وهي بذلك عنصر أساسي للنجاح في أي عمل، وتُعد معياراً لقياس الكفاءة في الأداء.

وتشير الجدارات إلى مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للأداء الفعال في بيئة مهنية، وفي قطاع الاتصالات، تشمل هذه الجدارات الخبرة التقنية، والفهم التنظيمي، والقدرة على التكيف الاستراتيجي (Monari, 2021).

كما يورد عبد القوي (2018) تعريفاً للجدارات على أنها مجمل المعارف، والمهارات، والخبرات المتراكمة، بالإضافة إلى القدرة المتعلقة بالأداء والمبنية أساساً على الاستخدام الفعال لتلك المعارف والمهارات والخبرات في إنجاز المهام المنتظرة من الفرد.

ويعرّف صقر (2015) الجدارة بأنها القدرة على استخدام مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات بهدف إنجاز مهام وأدوار وظيفية محددة وفقاً لمعايير قياسية يضعها المختصون في المجال، وبناءً على توافر سمات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الدافعية للإنجاز، والثقة بالنفس.

كما ويمكن تعريف الجدارات على أنها مزيج متعدد الأوجه من المهارات والمعرفة المتراكمة التي يتم تطبيقها ضمن العمليات التجارية باستخدام أصول المنظمة لخلق القيمة (Sousa, & Rocha, 2019).

ويرى خاطر (2018) أن الجدارة تُعبر عن مجموعة المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز عمل معين في ظل ظروف محددة، والقدرة على الأداء بكفاءة وفاعلية داخل بيئة العمل، والاستجابة للتحديات. وبذلك يمكن من خلالها التفريق بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، والمتطلبات والقدرات الأساسية اللازمة للقيام بالعمل على نحو جيد، والمتعلقة بالصفات الشخصية والمعرفية والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الفرد في عمله.

إذن، فالجدارات هي خصائص أساسية تؤدي إلى أداء متفوق في وظيفة الفرد، وهي تشمل الصفات والمهارات والسمات والصفات التي تساعد الناس على النجاح بحيث تتجاوز الجدارات التركيز التقليدي على المؤهلات الأكاديمية والمهارات الفنية والخبرة، وتوفر إطارًا لتقييم وتطوير المهارات الشخصية عميقة الجذور، كما أن الجدارات قادرة على التطور في الناس بدلاً من أن تكون ثابتة وغير قابلة للتحرك (Al-Zoubi, 2012).

وتُعرف هاشم والسلامية (2020) الجدارة بأنها القدرة على تحقيق الأداء الصحيح، أي القدرة على إنجاز مهمة محددة من قبل المسؤولين بأعلى مستويات الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والإرشادات المحددة، وقد يشمل ذلك تطوير وتحسين مختلف جوانب المهارات المرتبطة بالأداء.

ويضيف عبد الستار (2019) تعريفاً آخر للجدارات، حيث يصفها بأنها مجموعة من القدرات التي يكتسبها الفرد، والتي تمكنه من إنجاز المهام المطلوبة ضمن سياق محدد، وتشكل هذه القدرات، في

مجمليها، مزيجاً متكاملأ من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتنعكس على سلوك الفرد في إطار الأعمال والمهام المنوطة به، بعد أن يكون قد اكتسبها ووظفها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات.

أما الصعوب (2017) فيُعرف الجدارة بأنها السياسات التي تتبعها المؤسسة لتطوير مواردها البشرية، من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية كالبرامج التدريبية، وورش العمل، وأنشطة تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بما يسهم في تحقيق أداء فعال ومتميز.

خصائص ومكونات الجدارات:

لقد بات من المعروف أن العصر الرقمي أدى إلى زيادة الوظائف الإدارية والمهنية ذات المهارات العالية، وهذه الأدوار تتطلب المرونة ومهارات حل المشكلات (Sousa, & Rocha, 2019)، وهنا تبرز ضرورة التخطيط لتطوير جدارات جديدة بأوقات استجابة طويلة وقد لا يتحقق ذلك إلا إذا تم تعريف الجدارات بطريقة ثابتة، كصفات هيكلية للموظفين أو مجموعات الموظفين الفعليين أو المحتملين، فقضية إدارة الجدارة الاستراتيجية لا بد وأن تُنظر ضمن إطار منظور ديناميكي قائم على العملية، والذي ينطوي على نشاط جماعي وتأملي مستمر من جانب الجهات الفاعلة نفسها لتحديد وإدارة كفاءاتها (Lorino, 2007).

كما وتُعنى نظرية الجدارة الذاتية بتقييم مدى قدرة الفرد على تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع المواقف المحتملة، كما وتفهم الجدارة الذاتية على أنها ثقة الشخص بنفسه أو إيمانه بقدرته على الجدارة ضمن مواقف معينة (Bandura, 1982). كما ويُفترض بالجدارة الذاتية أن تؤثر على السلوكيات والبيئة المحيطة في نظرية الإدراك الاجتماعي، كما يمكن أن تتأثر الجدارة الذاتية بنتائج

سلوكيات مثل تقدم المهام وإنجازها، بالإضافة إلى المدخلات الخارجية من البيئة المحيطة (Bandura, 1997)، كما وتساعد الجدارة الذاتية في تحديد مستوى الجهد الذي سيبدله الأفراد في مهمة ما، ومدة مثابرتهم في مواجهة المشكلات، ومدى مرونتهم في مواجهة المواقف الصعبة (Miele, 2009).

وبحسب (اليونسكو، 2020) تتألف الجدارة من ثلاثة مكونات رئيسية وذلك على النحو التالي:

- **المكون العلمي:** وهو المكون الذي يركز على تحليل وتوصيف الدور أو المهمة المطلوبة من الفرد، وينتج عنه تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأدائها.
- **المكون النفسي:** وهو المكون الذي يعتمد على الخصائص التي يتميز بها الأفراد، وما يمتلكونه من رصيد فني وسلوكي، ودوافع، وقدرات ذهنية، حيث تعد هذه العوامل من أفضل المؤشرات للتنبؤ بالنجاح المهني.
- **المكون العملي:** وهو المكون الذي يمثل فيه الجدارة ميزة تنافسية، فالأداء المتميز هو الذي يحدد طبيعة كل جدارة، ويتم تقييم كل جدارة وفقًا لمعايير سلوكية متنوعة.

جدارات القيادة وأدوارها:

تعتمد المنظمات على القيادة القادرة والاستراتيجية ذات الرؤية الواضحة لتوجيهها من خلال التغييرات غير المسبوقة، وتعد جدارات القيادة متطلبًا لمعظم المنظمات في سوق اليوم التنافسي، حيث يواجه كبار القادة في الوقت الحاضر قرارات صعبة لها عواقب بعيدة المدى؛ فهم يتطلعون إلى النمو والتوسع من خلال تحسين قدرات القيادة والتفكير والتخطيط في المنظمة (Al-Zoubi, 2012).

وجدير بالذكر أن قادة التحول الرقمي يحتاجون إلى الجدارات التي ستمكّنهم من إعداد المنظمة بشكل مناسب لسوق مخصصة للغاية حيث الجودة والسعر وسرعة التسليم هي الأساس (Sousa, 2019 & Rocha, 2019)، كما وتُحدد أنظمة الإدارة القائمة على الجدارات متطلبات الأداء لزيادة الدقة وتسهيل عملية التوظيف والاختيار، كما تُوفر إطاراً متسقاً للحوار حول قضايا الأداء والنمو والمسار المهني بين المدير والموظف (Monari, 2021).

من هنا، فإن القادة الأكفاء ذوو الرؤية العميقة الذين يمارسون قدراتهم لإخراج القدرات لدى الآخرين وتحقيق أقصى إمكاناتهم هي إحدى الطرق المؤكدة لقياس القيادة الفعالة، وعلاوة على ذلك، كان لا بد أن تكون تغييرات السوق والعملاء أكثر جوهرية وأكثر منهجية؛ وكان لا بد أن تنتج علامات ونتائج إيجابية ترضي ليس فقط الإدارة العليا ولكن أيضاً توقعات المساهمين المطالبين بشكل متزايد، ليصبح تقييم قدرات ومهارات القيادة (الجدارات) في ظل هذا الضغط أمراً حيوياً واستراتيجياً للغاية، لذلك يتعين على المنظمات تحديد أهداف واضحة نحو بناء قاعدة ميزة تنافسية في السوق من خلال تحديد أفضل جدارات القيادة المطلوبة (Al-Zoubi, 2012).

تصنيف الجدارات:

يذكر أبو زيد (2015) أنه يمكن تصنيف مواصفات الجدارة ضمن أربعة حزم، وهي على النحو التالي:

أولاً: حزم الجدارة الإنتاجية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

ثانياً: حزمة الجدارة الفنية: وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

ثالثاً: حزمة الجدارة القيادية: وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبراته ومهاراته الاجتماعية.

رابعاً: حزمة الجدارة الشخصية: وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنظمة.

كما وتُقسم الجدارات إلى قسمين وذلك على النحو التالي:

1. الجدارة الاستهلاكية: وهي المهارات والمعلومات الأساسية العامة لدى الأفراد في المنظمات والجميع يشترك فيها لا يستغنى عنها لأي فرد في الوظيفة؛ ليُحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.

2. الجدارات التمييزية: وهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، فعلى سبيل المثال التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع الأهداف تقول تلك المطلوبة من المؤسسة (هاشم والسلامية، 2020).

وضمن نفس الإطار ذكر كلاً من السيد والطحان (2014) مجموعة حزم الجدارة والتي تنقسم إلى مجموعات أساسية هي:

أولاً: وظائف الإدارة: وهي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحد أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

ثانياً: الوظائف التقنية: وهي التي تقوم بالإنتاج والصيانة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعلمية، وحدًا أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

ثالثاً: الوظائف التنفيذية: وهي التي تُمارس وظائف الاتصال والمتابعة، وتتطلب حدًا أعلى من مواصفات الجدارة والقيادة، وحدًا أدنى من مواصفات الجدارة التقنية، وهكذا تختلف مواصفات الجدارة التي يحتاجها كل منصب تبعًا لطبيعته.

ويرى كلاً من لوسيا وليزنجر (2000) أن الجدارات يُمكن أن تُقسم حسبما يمتلكه الموظف من هذه الجدارات إلى ما يلي:

1. الموظف المتميز: حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة.
2. الموظف المتوسط: حيث يمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرارات الفصل حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.
3. الموظف الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية سواء قانونية أو تدخلات شخصية.

بناء الجدارات وأهميتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي:

يشمل التوظيف الجيد مسارًا وظيفيًا محددًا، والحصول على أي فرصة للتقدم، بناءً على الأداء الوظيفي والتدريب، من هنا تُقدم الشركات الكبرى مسارات وظيفية وتدريبًا، يُمكن للتعليم التنفيذي والمساعدة الفنية أن يُساعدا إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين على تطوير مسارات وظيفية لموظفيهم (Nataraj, et.al, 2021).

وتعد الجدارات السلوكية والوظيفية جزءًا مهمًا من الأعمال التجارية الحالية لأنه من خلالها يحصل الموظفون على معرفة مناسبة بالسلوك في العمل الذي يجب إظهاره، ومستوى الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية، من هنا فإن إطار الجدارات يُسهّل النجاح في مواءمة مهارات وقدرات الموظفين ووعيهم مع الضرورات التنظيمية واستخلاص التحسن الصناعي والفعالية (Sajuyigbe, 2017).

فالجدارات الأساسية الداخلية هي نقاط القوة والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة، والتي تميزها عن منافسيها وتوفر أساسًا لخلق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث تشير الميزة التنافسية التنظيمية إلى الميزة الاستراتيجية التي تكتسبها المنظمة على منافسيها، مما يمكنها من التفوق عليهم وتحقيق أداء متفوق في السوق (Gerard, & Njenga, 2024)، ولعل الجدارات الأساسية تتضمن الموارد المميزة التي تتكون من التكنولوجيا والمهارة الفنية والقدرة على البحث والتطوير (Chumaidiyah, 2011).

إدارة الموارد البشرية وأثرها على متطلبات الجدارة:

يؤكد يوسف (2015) على أن العاملين هم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف أي مؤسسة؛ فهم مصدر التخطيط والتطوير، وهم يمتلكون القدرة على تفعيل وتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما أن إسهام الموارد البشرية يكون فعالًا في تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما توافرت بيئة

عمل إيجابية تحفز الفرد على العمل والإبداع، ومن أهم عوامل هذه البيئة الإيجابية إسناد المهام المناسبة لخبرات ومهارات كل فرد، ومنحه قدرًا ملائمًا من الاستقلالية والصلاحيات في أثناء ممارسة عمله، وإطلاعه بشكل مسبق على الأسس والمعايير التي سيُقيّم أداؤه بناءً عليها، بالإضافة إلى حصوله على التوجيه والدعم الإيجابي.

وتشكل إدارة الموارد البشرية عملية العمل مع الموظفين بما يُمكنهم ومؤسستهم من تحقيق أهدافهم، بحيث يمكن تحقيق ذلك من خلال التغيير، واكتساب المهارات الجديدة، وتبني المسؤوليات الجديدة، والسلوكيات الجديدة، بعبارة أخرى، تُعنى إدارة الموارد البشرية بتوافق استخدامات القوى العاملة مع أهداف المؤسسة، وتشمل جهودًا مثل: التوظيف والاختيار، والتدريب، والدفع والرواتب، والسلوكيات التنظيمية. ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطًا وثيقًا بالعلوم الأخرى، مثل إدارة السلوك، وعلم نفس العمل، واقتصاد الموارد البشرية، والإحصاء، وغيرها، ويكمن التحدي في إدارة الموارد البشرية في ضمان تركيز جميع الأنشطة على احتياجات العمل (Mansournia, 2018).

وضمن بيئة الأعمال الحالية التي تهيمن عليها المنافسة في السوق، تستخدم الشركات تقييم الأداء كطريقة تكتيكية لاستيعاب إنجازات الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركات من أجل تطوير الجدارة لدى الموظفين، وتعزيز أدائهم، وتوزيع المكافآت (Sajuyigbe, 2017)، ووجهة النظر القائلة على الموارد البشرية للشركة تدرك أن الموارد والقدرات غير المتجانسة التي تمتلكها الشركات ستفسر وجود الشركة وأي اختلاف في نتائجها، وضمن هذا المفهوم تعتبر الشركة عبارة عن مجموعة محددة من الموارد (Chumaidiyah, 2011)، وثمة شعورٌ مُسلّمٌ به على نطاقٍ واسعٍ بأن الأفراد يمتلكون مخزونًا من المهارات والمعارف والخبرات التي يُمكن توظيفها لتحقيق منفعةٍ تنظيميةٍ و/أو شخصية (Ployhart, & Moliterno, 2011).

ومن الضروري أن توظف المؤسسات موظفين أكفاء لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ومع ذلك، فإن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء أهم من عملية التوظيف نفسها، حيث تبحث المؤسسات دائماً عن موظفين موهوبين، وتنفق الوقت والجهد على موظفيها لتحقيق عوائد مستقبلية، وتتطلب عوامل مثل نقص القوى العاملة الماهرة، والنمو الاقتصادي، ودوران الموظفين، وضع سياسات لزيادة الاحتفاظ بالموظفين (Haider, et.al, 2015).

إذن فالاحتفاظ بالموظفين يُعدّ عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات في بيئة أعمال شديدة الاضطراب، ويعتمد أداء المؤسسات بشكل كبير على قدرتها على استقطاب الجدارات القادرة على المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهدافها، والحفاظ عليها، والاحتفاظ بها، ومن الضروري أن تُرسي المؤسسات ممارساتٍ لإدارة المواهب تُعزز من تنافسيّتها وتُحقق مستوى عالٍ من النجاح، بحيث يُحدد تخطيط الجدارات مدى امتلاك شاغل الوظيفة لمختلف الجدارات المرتبطة بالوظيفة. وبالتالي، يُعدّ تخطيط الجدارات عمليةً تُستخدم لتحديد وحصر الجدارات الأكثر أهميةً لأداء الوظيفة بفعالية (Monari, 2021).

كما ويمكن لممارسات الموارد البشرية الفعالة أن تقلل من معدل دوران الموظفين وتزيد من الاحتفاظ بهم داخل المنظمة، من هنا فإن المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في برامج تدريبية لتطوير مهارات موظفيها في مجالات الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والتحول الرقمي وتدعم مبادرات إدماج النوع الاجتماعي والتنوع وتمكين القوى العاملة (Haider, et.al, 2015).

لذا فمن المهم التأكيد على أن موارد رأس المال البشري ليست على الأرجح مجرد تجميع للخصائص الفردية على مستوى المنظمة، بل هي بالأحرى ناشئة، أي أنها تتأثر بالتفاعلات بين الخصائص الفردية وعوامل على مستوى الفريق والمنظمة (Ployhart, & Moliterno, 2011).

أما الجدارة، بوصفها مفهومًا معاصرًا ضمن إدارة الموارد البشرية، فتعني امتلاك الفرد للقدره على توظيف المعارف، والمهارات، والسمات الشخصية بفاعلية في مختلف مواقف العمل، ولهذا السبب، تتبنى العديد من المؤسسات شعار "القادة الجديرين" كركيزة أساسية لنجاحها، وهذا يعني تحقيق الأداء الصحيح بأسلوب صحيح ووفقًا لمعايير ونماذج الجدارة المعتمدة (طه، 2013).

عمومًا، وبالرغم من بروز مفهوم رأس المال البشري في الدراسات الأكاديمية على المستويين الجزئي والكلّي، ورغم التطور النظري والمنهجي الكبير في كلّ من التخصصات والمستويات، إلا أن فهم كيفية تجلي رأس المال البشري عبر المستويات التنظيمية لا يزال محدوداً في معظم القطاعات (Ployhart, & Moliterno, 2011).

التحديات التي تواجه بناء الجدارات المعاصرة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات اقتصادية وعالمية وتكنولوجية وتحديات في سوق العمل تؤثر على قدرتها التنافسية، وتشمل التحديات الاقتصادية عدم اليقين بشأن النمو والتطور، وكيفية تحديد موقعها في اقتصاد عالمي تهيمن عليه الخدمات، وضرورة إرضاء أصحاب المصلحة المتعددين كالمساهمين، والموظفين، والمجتمع، والبيئة (Meister, & Willyerd, 2010).

وكذلك الأمر فإن خصائص سوق العمل والقوى العاملة تُشكل مجموعة أخرى من التحديات، حيث تواجه المؤسسات صعوبات في العثور على موظفين يتمتعون بمجموعات مهارات مناسبة للوظائف

الشاغرة، كما أنها غير متأكدة من كيفية إدارة مواهب القوى العاملة والاستفادة منها على النحو الأمثل، وهي قوة عاملة تتزايد تنوعها من حيث العمر والعرق (Noe, Clarke, & Klein, 2014). كما وتُشكل محدودية الوصول إلى التدريب المتقدم والبنية التحتية التكنولوجية في المناطق الريفية عوائق أمام تطوير الجدارات. ويتطلب سدّ هذه الفجوات استثمارًا مُركّزًا في التعليم وتوسيع البنية التحتية (Alghamdi, & Holland, 2020).

وتوضّح السميّرات (2018) أن الجدارة تقوم على مبدأي العدالة والتنافسية بين جميع المتقدمين للوظائف القيادية، حيث تُمنح الفرصة لكل فرد لإبراز قدراته دون أي تمييز، ولا يقتصر التنافس على عملية التعيين فقط، بل يمتد ليشمل جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف ووصولًا إلى التقاعد.

ولسد فجوات الجدارات القائمة، أولت المملكة العربية السعودية أولوية للشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تشجع التعاون بين المؤسسات التعليمية ورواد قطاع الاتصالات، وقد سهّلت هذه الشراكات تطوير برامج تدريبية متخصصة مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المتطورة لهذا القطاع، مما يضمن تزويد الخريجين والموظفين بالمهارات اللازمة للاقتصاد الرقمي (Al-Ruithe, 2017). ومن جهة أخرى فإن الطلب المتزايد على مهارات الأمن السيبراني والقيود التنظيمية تشكل أحد أهم التحديات التي تُعيق من مرونة القوى العاملة في السعودية (Bin Othayman, Mulyata, Meshari, & Debrah, 2022).

المبحث الثالث: آثار الجدارات في تطور قطاع الاتصالات السعودي:

تطوير الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:

يُعدّ تطوير الجدارات عاملاً أساسياً في تمكين النمو والابتكار في قطاع الاتصالات السعودي، حيث يتمتع القطاع بمكانة جيدة لمواجهة تحديات عالم رقمي متزايد، مع ضمان تقدم اقتصادي مستدام، كما وتُعدّ الجدارات - التي تشمل المهارات التقنية والمعرفة الصناعية والقدرات التكيفية - حيوية لضمان استمرار نمو قطاع الاتصالات السعودي، فالقوى العاملة المدربة تدريباً جيداً تُحسّن من جودة الخدمة، وتدعم الابتكار التكنولوجي، وتُمكن الشركات من الحفاظ على قدرتها التنافسية في سوق سريعة التغير (Alsalman, 2025).

من هنا فقد لعبت المبادرات الحكومية، مثل الأطر التنظيمية لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (CITC) وسياسات التحوّل الرقمي، دوراً حاسماً في تعزيز تطوير الجدارات، حيث ركزت هذه المبادرات على مواءمة قطاع الاتصالات مع أفضل الممارسات العالمية وذلك من خلال تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة وصقل المهارات المتنوعة (Amirat, & Zaidi, 2020). وكانت المملكة من الدول السبّاقة في تشجيع برامج التحوّل الرقمي على تطوير مهارات الموظفين في تحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة لتلبية متطلبات الصناعة بكافة أشكالها (Alghamdi, & Holland, 2020).

أهمية الجدارات الأساسية لنمو قطاع الاتصالات:

يمكن أن تكون الجدارات الأساسية سمة للشركة لتحقيق رضا العملاء الأعلى مقارنة بالمنافسين، والتي يمكن استكشافها بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل إنشاء أو تطوير منتج أو خدمات أساسية، وتحت ظل المنافسة التجارية الشديدة، تشجع الشركات على تطوير جدارات قواها

العامة، وفي ظل ذلك فإن الشركات التي لا تمتلك الجداريات لا تنجو وفق متطلبات العصر الحالي (Chumaidiyah, 2012).

ولا شك أن أهمية الجداريات في دفع عجلة النمو في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية لا يمكن المبالغة فيها، فالجداريات التي تشمل الخبرات التقنية، والمعرفة التنظيمية، والقدرات القيادية، والمهارات الإبداعية، تُعد من الجداريات الأساسية لاستدامة النمو والتحول السريعين ضمن هذا القطاع، فقد أدى تزايد اعتماد تقنيات الجيل الخامس (5G)، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء إلى زيادة الحاجة إلى قوى عاملة ماهرة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية وما يتبعها من تغييرات تنظيمية (Alsaman, 2025).

من هنا فإن إنشاء عوامل نجاح رئيسة للميزة التنافسية لشركات الاتصالات لا يتم إلا من خلال قدرتها الخاصة التي تمثل الجداريات الأساسية، حيث تتكون الجداريات الأساسية من التكنولوجيا التي تمثل الأصول الملموسة، في حين تمثل المهارات الفنية وقدرة البحث والتطوير الأصول غير الملموسة، كما وتوصف التكنولوجيا بأنها المصادر الرئيسية في توفير المنتج أو الخدمات داخل شركة ذات تكنولوجيا عالية، والتي يتم تشغيلها بمهارة فنية متفوقة ومدعومة بقدرات بحث وتطوير مرتفعة (Chumaidiyah, 2012).

متطلبات الجداريات الأساسية في قطاع الاتصالات السعودي:

إن مواءمة الأطر التنظيمية مع استراتيجيات بناء الجداريات وتعزيز ثقافة التعلم المستمر أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة النمو التنافسي في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، لذا يجب على

الهيئات التنظيمية تسهيل حوافز التدريب والتعاون بين الأوساط الأكاديمية وأصحاب المصلحة في القطاعات المختلفة (Nataraj, et.al, 2021).

والجدارات الأساسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية في العمل، كما وتعكس الجدارة نتيجة التعلم في المهارات المتنوعة للوحدة التنظيمية، لذا يجب أن يمتلك العديد من الأفراد داخل المنظمة الجدارات الأساسية، ويمكن القول إن الجدارة الأساسية هي وظيفة التكنولوجيا والعمليات ونتائج التعلم (Chumaidiyah, 2012).

من هنا، فإن تطوير الجدارات يُؤثر تأثيرًا مباشرًا على الإبداع وجودة الخدمات في قطاع الاتصالات، فمع اشتداد المنافسة بين مُزوّدي خدمات الاتصالات، يجب على تلك الشركات الاستثمار في تطوير مهارات كوادرها للحفاظ على قدرتها التنافسية، حيث تُشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تمتلك موظفين ذوي جدارة عالية تُصبح أكثر قدرةً على تقديم خدمات مُبتكرة، وتحسين أداء الشبكات، وضمان الامتثال للأطر التنظيمية (Nurunnabi, 2017).

علاوة على ذلك، فإن التركيز المتزايد على الأمن السيبراني وحماية البيانات في هذا القطاع يستلزم تطوير جدارات متخصصة في مجالات مثل الأدلة الجنائية الرقمية، وإدارة مخاطر الأمن السيبراني، والامتثال للوائح خصوصية البيانات (Nataraj, et.al, 2021)، وإلى جانب التقنيات المحددة، فقد أدى التحول الأوسع نحو التحول الرقمي إلى توسيع نطاق المهارات المطلوبة في جميع أنحاء القطاع، ويشمل ذلك الأتمتة والذكاء الاصطناعي، حيث يُعزز دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الشبكات والصيانة التنبؤية وخدمة العملاء الطلب على المتخصصين ذوي المهارات في التعلم الآلي وتحليل البيانات وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي (Letaief, et.al, 2019)، وبناء عليه فقد نفذ قطاع الاتصالات

في المملكة العربية السعودية برامج متنوعة لبناء الجدارات، بما في ذلك مجموعة من الشراكات مع مؤسسات أكاديمية وتعاون دولي (Als Salman, 2025).

عموماً، فإن إطار عمل متطور للجدارات يضمن امتلاك الموظفين للمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع تعقيدات قطاع الاتصالات، وتُشدد رؤية السعودية 2030 على ضرورة تنمية رأس المال البشري، مُشددةً على دور القوى العاملة الماهرة في تحقيق أهداف التحول الرقمي في البلاد ويتجلى هذا التركيز في السياسات الرامية إلى تعزيز التعليم التقني، ودعم التعلم المستمر، وتحفيز برامج التدريب المُخصصة للقطاعات (Alghamdi, & Holland, 2020).

الاستثمار برأس المال البشري في قطاع الاتصالات:

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأنشطة لتحسين الإنتاجية في أي منظمة لمساعدتها ومنحها ميزة تنافسية، فالتدريب ضروري للقوى العاملة بهدف اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية، فزيادة المعرفة والممارسة في المهام تزيد من الجدارات الوظيفية والمهنية لديهم (Noe, Clarke, & Klein, 2014).

من هنا فإن الاستثمار في برامج التدريب القائمة على المعرفة ومواءمتها مع احتياجات السوق يُعد أمراً بالغ الأهمية للتنمية المستدامة للقوى العاملة في قطاع الاتصالات، وعلاوة على ذلك، يُعد اعتماد الحوسبة السحابية في قطاع الاتصالات وسيلة فعالة لتعزيز مهارات القوى العاملة عالمياً (Al- Ruithe, Benkhelifa, & Hameed, 2017).

رؤية السعودية 2030 وأثرها على متطلبات الجدارة وبنائها:

أطلقت رؤية السعودية 2030 في عام 2016، مع خطط لتقليل اعتماد البلاد على النفط كمصدر رئيس للدخل، وتنويع اقتصادها بدلاً من ذلك ليشمل قطاعات اقتصادية أخرى، وحددت الرؤية سلسلة من الأهداف والبرامج المصاحبة التي تهدف إلى إحداث إصلاحات عبر مجموعة واسعة من الأنظمة، لتمكين المواطنين السعوديين من التكيف ثقافياً مع الخطط الجديدة ليصبحوا مشاركين نشطين في التحولات المجتمعية والاقتصادية اللازمة في اقتصاد ما بعد النفط، وقد تم الاستشهاد بالتكنولوجيا بشكل متكرر كعامل رئيس لتسهيل التغيير، حيث تم استهداف التعليم كوسيلة لتمكين المواطنين السعوديين من تطوير مجموعة واسعة من الجدارات الجديدة، بما في ذلك المهارات الرقمية، والتي تتماشى بشكل خاص مع الرؤية الاقتصادية الجديدة للمملكة وضمن سياق هذه التطورات، ولدت فكرة مراجعة سياسات واستراتيجيات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المملكة العربية السعودية، 2016).

وبشكل عام تهدف رؤية السعودية 2030 إلى تنويع الاقتصاد من خلال تعزيز التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري، واللذان يدعمان بناء الجدارات في كافة القطاعات وذلك من خلال تزويد المهنيين بالمهارات اللازمة لدفع عجلة الابتكار والجدارة (Alghamdi, & Holland, 2020)، ويتمشى التركيز على تطوير الجدارات مع رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على تعزيز رأس المال البشري كمحرك رئيس للتنويع الاقتصادي والاستدامة (Alghamdi, & Holland, 2020).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بقطاع التكنولوجيا والاتصالات:

اسم الباحث	Fatah, 2023
------------	-------------

وسنة النشر	
أهداف الدراسة	استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والاستقلالية الوظيفية، وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات في العراق
مجتمع الدراسة وعينتها	تم توزيع (429) استبانة على عينة من موظفي شركات الاتصالات العراقية
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بعد للعاملين في تلك الشركات والعكس، وبناء على ذلك اقترح الباحثون أن يعمل القادة بشكل مستمر على تشخيص الفرص في البيئات الداخلية والخارجية التي تساعد الموظفين على تحقيق الاستقلالية الوظيفية

اسم الباحث وسنة النشر	عيسوي، وقمحاوي، ووفاء، 2022
أهداف الدراسة	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
مجتمع الدراسة وعينتها	شملت العينة 25 مديرًا و244 عاملاً في شركات الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والعاملين فيما يتعلق بأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية، وأظهرت الدراسة أيضًا وجود علاقات إيجابية دالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات

الوظيفية	
----------	--

اسم الباحث وسنة النشر	Tramontano, Grant, & Clarke, 2021
أهداف الدراسة	تقديم مقياس متعدد الأوجه للجدارة الذاتية في العمل الإلكتروني، بحيث يدعم إطار جدارة المرونة الرقمية (DRCF) الذي تم تطويره مؤخرًا، ويقيم المهارات الإلكترونية، ويبني الثقة، ويعزز الرعاية الذاتية، ويوجه المهارات الاجتماعية عن بعد، ويستقرئ المعتقدات العاطفية للجدارة الذاتية عن بعد
مجتمع الدراسة وعينتها	جُرِبَ المقياس على 670 موظفًا غير إداريين (54.0% منهم ذكور) في شركة اتصالات في جمهورية التشيك
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	حدد تحليل النتائج ثلاث مجموعات، وتميز كل منها بملفات تعريف مختلفة: المتكيفون جيدًا، والملتزمون بشكل غير صحي، والحماية الذاتية غير الموثوقة. كما وأكدت النتائج على أهمية التركيز على جدارات المرونة الرقمية لتعزيز العمل عن بعد المستدام والمنتج والجذاب 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

اسم الباحث وسنة النشر	الجعبري، 2018
أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

مجتمع الدراسة وعينتها	طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100) موظفاً وموظفة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	توصلت 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 مجالي 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، العمر، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة

اسم الباحث وسنة النشر	Kyengo, Ombui, & Iravo, 2016
أهداف الدراسة	فهم تأثير الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المبنية على الطلبات السائدة على أداء شركات الاتصالات في كينيا
مجتمع الدراسة	شمل مجتمع الدراسة ثلاث شركات رائدة في الاتصالات في كينيا، وجمعت البيانات من 120

وعينتها	موظفًا باستخدام استبيان
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات في كينيا تبنت استراتيجيات تنافسية تشمل قيادة التكلفة، والتركيز على السوق، والتميز، 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 التميز والتركيز على السوق ونمو الشركات بترتيب تنازلي

اسم الباحث وسنة النشر	Suraj, & Ajiferuke, 2013
أهداف الدراسة	فهم كيفية استخدام الشركات في قطاع الاتصالات النيجيرية للمعرفة لتحقيق الأداء التنظيمي والتفوق التنافسي
مجتمع الدراسة وعينتها	تم اختيار 40 شركة من قطاع الاتصالات النيجيرية بشكل عشوائي من بين 150، حيث وافقت 29 منها على المشاركة، وتم توزيع استبيانات على 14 مديرًا تنفيذيًا في كل شركة، وتم استخدام 329 استبيانًا للتحليل
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت الدراسة سوء إدارة لرأس المال البشري وافتقارًا 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

اسم الباحث	العزي والكيسي، 2012
------------	---------------------

وسنة النشر	
أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية
مجتمع الدراسة وعينها	تكون 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).
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت 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

اسم الباحث وسنة النشر	Huemann, 2010
أهداف الدراسة	إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية عند تطوير شركة موجهة نحو المشاريع: دراسة حالة لشركة اتصالات
مجتمع الدراسة وعينها	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)
أهم النتائج التي توصلت إليها	في هذه الدراسة تم تحليل التنمية وتنظيمها إلى مراحل، وانعكست حدود تخطيط وإدارة عمليات التغيير في الممارسة العملية، واتضح من الممارسة العملية أن هناك حدودًا في

الدراسة	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
---------	--

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقطاعات الأخرى:

اسم الباحث وسنة النشر	العربي، وحسن، 2023
أهداف الدراسة	تقديم إطار مقترح يصف التغيير في هياكل الجدارات 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
مجتمع الدراسة وعينتها	سعت الدراسة إلى تحليل نقاط التغيير الحاكمة لقيم الخدمات العامة وهياكل الجدارات، من خلال مراجعة الأدبيات، كما وقامت بمقارنة نتائجها مع آراء واستجابات الخبراء العرب ضمن نفس السياق
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	انتهت الدراسة بعرض عدد من الأنماط الأساسية للجدارات، مثل الجدارات القيادية، والجدارات العامة، والجدارات الفنية والوظيفية، والجدارات المعلوماتية الهندسية والفنية، وجدارات العمل عن بُعد. وقُدِّمت 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	
-----------------------	--

العصامي، 2023	اسم الباحث وسنة النشر
فحص واقع الكفايات الرقمية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة الغربية، وتطوير تصور لتعزيز هذه الكفايات في ضوء التحول الرقمي	أهداف الدراسة
شملت عينة الدراسة 423 معلمًا تم توزيعهم بناءً على متغيرات مثل الجنس والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة	مجتمع الدراسة وعينتها
كشف 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	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

آل حمود والحازمي، 2022	اسم الباحث وسنة النشر
تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الجدارة الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين	أهداف الدراسة
تم جمع البيانات باستخدام استمارة مقابلة مع تسعة من القادة الإداريين بطريقة متعمقة وموجهة	مجتمع الدراسة وعينتها
أظهر 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.	أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة	وقد تم تصنيف هذه العوامل تحت ثلاث فئات رئيسية، وهي: الجودة الشخصية للموظف، وكفاءة الإدارة، ومقومات بيئة العمل
---------	---

اسم الباحث وسنة النشر	آل علي، 2022
أهداف الدراسة	استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب - مثل استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب - على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثلت عينة الدراسة في 638 فردًا من العاملين في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، كما وكشفت الدراسة أيضًا 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 بالمملكة العربية السعودية

اسم الباحث وسنة النشر	الرقب، 2022
أهداف الدراسة	استكشاف تأثير الجدارات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير الجدارات القيادية بناءً على مستوى الذكاء الروحي

مجتمع الدراسة وعينتها	شملت عينة الدراسة القادة الأكاديميين في هذه الجامعات، وبلغ عددهم 228 قائداً أكاديمياً
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت 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

اسم الباحث وسنة النشر	العرifi، والبشر، والسحيم، 2022
أهداف الدراسة	استكشاف مدى توافر الجدارات القيادية، وفقاً لنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، وتحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في تلك الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية في المزاحمية، نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد تم الاكتفاء بتحليل (٨٥) استبانة؛ نظراً لابتعاث (٩) منهن للدراسة أثناء تطبيق الدراسة الميدانية
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت 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، وأخيرًا الجداريات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة أبدت موافقة متوسطة على الآليات المقترحة لتطوير الجداريات القيادية	
--	--

اسم الباحث وسنة النشر	الشهري، 2021
أهداف الدراسة	تحليل مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي، بالإضافة إلى استكشاف أهمية نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام
مجتمع الدراسة وعينتها	تم اتباع منهجية مراجعة الأدب
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	خلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة 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 جداريات شغل الوظائف القيادية، ومراجعة دورية للجداريات الوظيفية، وتصميم أدوات لتقييم توافر الجداريات 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

اسم الباحث وسنة النشر	عقلان، 2021
--------------------------	-------------

أهداف الدراسة	استكشاف واقع بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينها	تم اختيار عينة عشوائية تضمنت 204 قيادي، مما يمثل 64% من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 318 قياديًا
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت 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 متواضعًا، كما وأشارت النتائج إلى وجود قصور في كلٍ من منظومة القوة (القدرة، الرغبة، التمكين)، ومنظومة الأمانة والقيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة

اسم الباحث وسنة النشر	السميرات والسكارنة، 2018
أهداف الدراسة	تسليط الضوء على دور بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن
مجتمع الدراسة وعينها	شملت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنكًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات العليا والوسطى لهذه البنوك. تمثلت العينة في المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات، وبلغ عددهم 211 فردًا
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائيًا للجدارات الوظيفية (المعرفة، المهارات، والاتجاه) للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية، كما كشفت الدراسة أيضًا عن تأثير معنوي إحصائي لجدارة الاتجاه للعاملين في هذه البنوك في تحقيق ميزة الجودة والإبداع، بنفس مستوى الدلالة

Badia, Garcia, & Meneses, 2017	اسم الباحث وسنة النشر
استكشف بناء الجداريات 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	أهداف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 965 مدرساً عبر الإنترنت من جامعة كاتالونيا المفتوحة	مجتمع الدراسة وعينتها
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	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

Abou-Shouk, Abdelhakim, & Hewedi, 2014	اسم الباحث وسنة النشر
استكشف دور كل جانب من جوانب العملية التعليمية في تطوير الجداريات المطلوبة لدى الخريجين في مجال السياحة والضيافة، كما ركزت على احتياجات أصحاب العمل في هذا القطاع	أهداف الدراسة
تم استخدام عينة ضمت 506 طالباً من طلاب السنة النهائية في سبع جامعات حكومية	مجتمع الدراسة وعينتها
أظهرت النتائج أن خمسة من ثمانية جوانب في العملية التعليمية تؤثر بشكل كبير على تطوير الجداريات المستهدفة، وعلى الجانب الآخر، يؤثر تطوير هذه الجداريات بشكل كبير على فرص الطلاب في الحصول على وظائف في سوق العمل السياحي والضيافة، كما وكشفت الدراسة	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أن هناك فجوة بين توقعات الطلاب والواقع فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وطرق التدريس والمرافق المقدمة لدعم العملية التعليمية	
--	--

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: تناولت الدراسات السابقة في جزءها الأول قطاع التكنولوجيا والاتصالات، حيث ركزت على موضوعات متعددة مثل العلاقة بين القيادة الشمولية والاستقلالية الوظيفية في شركات الاتصالات بالعراق (Fatah, 2023)، وتقديم مقياس للجدارية الذاتية في العمل الإلكتروني لدعم إطار الجدارية الرقمية (Tramontano, Grant, & Clarke, 2021)، وعلاقة التمكين الإداري بالإبداع في شركة جوال الفلسطينية (الجعبري، 2018)، وتأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء شركات الاتصالات في كينيا (Kyengo, Ombui, & Iravo, 2016)، ودور المعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي في الاتصالات النيجيرية (Suraj & Ajiferuke, 2013)، وأثر الثقافة التنظيمية على التميز التنافسي بشركات الاتصالات السعودية (العنزي والكبيسي، 2012)، وإعادة النظر في إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الموجهة نحو المشاريع (Huemann, 2010).

ثانياً: ركزت الدراسات في الجزء الثاني على العوامل المؤثرة في بناء الجداريات ضمن قطاعات مختلفة، منها بناء الجداريات الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية (عيسوي، قمحاوي، ووفاء، 2022)، وتقديم أطر لتغير هياكل المهارات (العربي، وحسن، 2023)، وتحليل العوامل المؤثرة في الجدارية الإدارية بجامعة جازان (آل حمود والحازمي، 2022)، وتأثير إدارة المواهب على بناء الجداريات (آل علي، 2022)، وتوفير الجداريات القيادية وفق نموذج OECD (العرifi، البشر، والسحيم، 2022)، وأهمية نظم الجدارية في المجال التربوي (الشهري، 2021)، وبناء الجداريات في البنوك الإسلامية

(عقلان، 2021) والبنوك التجارية (السميرات والسكرانة، 2018)، وبناء الجدارات في التعليم الإلكتروني من خلال تفاعل المعلمين (Badia, Garcia, & Meneses, 2017).

ثالثاً: من حيث المنهج، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسات كل من (Fatah, 2023)؛ (عيسوي وآخرون، 2022)؛ (الجعبري، 2018)؛ (Kyengo, Ombui, & Iravo, 2016)؛ (Suraj, & Ajiferuke, 2013)؛ (العصامي، 2023)؛ (آل حمود والحازمي، 2022)؛ (آل علي، 2022)؛ (الرقب، 2022)؛ (العرifi، والبشر، والسحيم، 2022)؛ (عقلان، 2021)؛ (السميرات والسكرانة، 2018)؛ (Abou-Shouk, Abdelhakim, & Hewedi, 2014).

رابعاً: طُبقت الدراسة الحالية على عينة من القادة في قطاع الاتصالات السعودي، ومن خلال مراجعة الأدبيات، فقد لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت بناء الجدارات ضمن هذا القطاع، رغم وجود بعض المحاولات كدراسات آل علي (2022)، والجعبري (2018)، والعنزي والكبيسي (2012)، والتي لم تتفق على تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في بناء الجدارات ضمن هذا القطاع.

خامساً: تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على تحديد العوامل المؤثرة في بناء الجدارات في قطاع الاتصالات السعودي، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بسوق العمل المحلي، كما استخدمت أداة بحثية من تطوير الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات، واعتمدت على تطبيق عملي ضمن السياق السعودي، مما يُعزز من قابلية تطبيق النتائج واستفادتها في تطوير هذا القطاع.

قائمة المراجع العربية:

أولاً: الكتب العربية:

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد (2005). *لسان العرب*. لبنان: دار صادر.

طه، عاطف جابر (2013). *قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.

اليونسكو (2020). *التعليم عن بعد مفهومه أدواته استراتيجياته دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني*، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي.

ثانياً: رسائل الماجستير والدكتوراه:

أبو زيد، صلاح محمد سالم (2015). *العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق بليبيا*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

السميرات، سبأ موسى طعيمه، والسكرانة، بلال خلف. (2018) *أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، عمان: الأردن.

الصعوب، خلدون عبدالله مطلق (2017). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التدريبي لدى

موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث

ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

العنزي، 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.

المزين، وفاء عبد النبي (2017). أثر استخدام برنامج إلكتروني قائم على الويب في تنمية بعض جدارات

الحاسب الآلي لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

التربية، جامعة كفر الشيخ.

ثالثاً: الدوريات العربية:

آل حمود، حنان بنت علي إبراهيم، والحازمي، احمد بن علي. (2022). العوامل المؤثرة في مستوى

الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. مجلة شباب

الباحثين في العلوم التربوية، ع13، 957 - 919.

آل علي، وليد نايف سعود. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات

الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات. مجلة القراءة والمعرفة، ع246، 193 - 135.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (2018). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية

مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارات المهنية. مجلة الإدارة التربوية، ع(20)، ص 11-86.

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، 370 - 337.

الزهراني، عبد الله بن عطية (2012). استراتيجية التدريب وأثرها على الجداريات السلوكية للعاملين

في المصارف التجارية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 8(4)، 707 – 735.

سعيد، وائل أحمد راضي (2020). منهج الجداريات الحرفية، مدخل لتطوير برامج إعداد العامل

الفني بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج،

سبتمبر، ص 761 – 790.

السيد، أشرف السيد عبدالباري والطحان، عماد عبدالخالق صابر (2014). تأثير حزم الجداريات

الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. *المجلة العلمية*

للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، ع (1)، ص 537 – 601.

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.

صقر، زكي محمود زكي (2015). أثر الذكاء العاطفي على الجدارية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في

ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة

بجامعة عين شمس، ع (2)، ص 9 – 39.

عبد الستار، هاني أبو النضر (2019). فاعلية برنامج قائم علي التنمية المستدامة لتنمية الجدارات التدريسية لدي معلمي العلوم الزراعية، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (66)، ص 107 – 138.

عبد القوي، أشرف بهجات (2018) المنهج القائم على الجدارة كمدخل لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 5 - 6 ديسمبر، ص 161.

العربي، محمد عوض علي، وحسن، محمد محمود عبدالعال. (2023). إعادة بناء جدارات 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 ، 304 - 263.

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

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 ، 402 - 351.

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*

للدراستات الاقتصادية والإدارية، مج 29، ع 2، 90 - 113.

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*

للدراستات التجارية والبيئية، مج 13، ع 3، 625 - 648.

لوسيا، انتونيت وليزنجر، ريتشارد (2000). نماذج الجدارية الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. *مجلة خلاصات كتيب المدير ورجل الأعمال- تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)*، عدد (171).

هاشم، نهلة عبد القادر والسلامية، ليلى سالم (2020). جداريات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية). *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ع (13)، ص 85 – 147.

يوسف، أدهم محمد محمود (2015). دور نماذج الجدارية في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية-جامعة بنى سويف*، ع(1)، ص 373-397.

رابعاً: مواقع الانترنت:

المملكة العربية السعودية (2016). رؤية السعودية 2030. متوفرة على الرابط:

<https://vision2030.gov.sa/en>

قائمة المراجع الأجنبية:

أولاً: الكتب الأجنبية:

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Macmillan.

Lorino, P. (2007). *Competence-based Competence Management: A Pragmatic and Interpretive Approach; the Case of a Telecommunications Company*. ESSEC.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Collins.

Monari, D. (2021). Competency mapping and its influence on employee retention in the telecommunication industry in Kenya.

Miele, D. (2009). *Handbook of motivation at school* (Vol. 704). K. R. Wentzel, & A. Wigfield (Eds.). New York, NY: Routledge.

ثانياً: رسائل الماجستير والدكتوراه الأجنبية:

Alharbi, M. A. (2016). *Strategic planning in the Saudi telecommunications industry* (Doctoral dissertation, La Trobe).

ثالثاً: الدوريات 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.

Alfalah, A. A., Muneer, S., & Hussain, M. (2022). An empirical investigation of firm performance through corporate governance and information technology investment with mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Saudi Arabia telecommunication sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 959406.

Alghamdi, J., & Holland, C. (2020). A comparative analysis of policies, strategies and programmes for information and communication technology integration in education in the Kingdom of Saudi Arabia and the republic of Ireland. *Education and Information Technologies*, 25(6), 4721-4745.

Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2017). Current state of cloud computing adoption—an empirical study in major public sector organizations of Saudi Arabia (ksa). *Procedia computer science*, 110, 378-385.

- Alsalman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 472-491.
- Alsalman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 472-491.
- Al-Zoubi, M. R. (2012). Leadership competencies and competitive advantage: Empirical study on Jordan telecommunications. *European Journal of Business and Management*, 4(7), 234-247.
- Amirat, A., & Zaidi, M. (2020). Estimating GDP growth in Saudi Arabia under the government's vision 2030: a knowledge-based economy approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 1145-1170.
- Amirat, A., & Zaidi, M. (2020). Estimating GDP growth in Saudi Arabia under the government's vision 2030: a knowledge-based economy approach. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 1145-1170.
- 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.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Baqadir, A., Patrick, F., & Burns, G. (2011). Addressing the skills gap in Saudi Arabia: does vocational education address the needs of private

sector employers?. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(4), 551-561.

Basamh, S. S., Qudaih, H. A., & Suhaimi, M. A. (2014). E-government implementation in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study on current practices, obstacles & challenges. *International Journal of Humanities and social science*, 4(2), 296-300.

Bin Othayman, M., Mulyata, J., Meshari, A., & Debrah, Y. (2022). The challenges confronting the training needs assessment in Saudi Arabian higher education. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790211049706.

Boahin, P., & Hofman, W. A. (2014). Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. *International Journal of Educational Development*, 36, 81-89.

Cave, M. (2018). How disruptive is 5G?. *Telecommunications Policy*, 42(8), 653-658.

Chinedu, A. H., Haron, S. A., & Osman, S. (2016). Competencies of Mobile Telecommunication Network (MTN) Consumers in Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(11), 61-69.

Chumaidiyah, E. (2011). Theoretical framework: The influence of core technical competence and core marketing competence to competitive advantage. In *Proceedings The 2nd International Conference on Industrial Engineering And Operations Management (IEOM)*. Kuala Lumpur, Malaysia.

Chumaidiyah, E. (2012). The Technology, Technical Skill, and R&D Capability in Increasing Profitability on Indonesia Telecommunication Services Companies. *Procedia Economics and Finance*, 4, 110-119.

Esrafilian, O., Gangula, R., & Gesbert, D. (2018). Learning to communicate in UAV-aided wireless networks: Map-based approaches. *IEEE Internet of Things Journal*, 6(2), 1791-1802.

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.

Fleury, A., & Fleury, M. T. (2003). The evolution of strategies and organizational competencies in the telecommunications industry. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2(04), 577-596.

Gerard, N., & Njenga, G. (2024) Internal core Competencies and Competitive Advantage in Telecommu-nication Industry. A case of Mobile Telecommunication Network Rwanda. *International Journal of Advanced Business Studies*, (3),3.

Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 63-69.

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.

Letaief, K. B., Chen, W., Shi, Y., Zhang, J., & Zhang, Y. J. A. (2019). The roadmap to 6G: AI empowered wireless networks. *IEEE communications magazine*, 57(8), 84-90.

Mansournia, K. (2018). Competency matrix for strategic human resource management in Malaysia telecommunication industry. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 166-198.

Nataraj, S., Shatz, H. J., Constant, L., Sargent, M., McKenna, S., Abdelfatah, Y., ... & Vest, N. (2021). *A targeted industry approach for raising quality private-sector employment in Saudi Arabia*. RAND Corporation.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245-275.

Nurunnabi, M. (2017). Transformation from an oil-based economy to a knowledge-based economy in Saudi Arabia: the direction of Saudi vision 2030. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 536-564.

- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Sajuyigbe, A. S. (2017). Impact of performance appraisal on employee performance in Nigerian telecommunication industry (A study of MTN, Nigeria). *International journal of economics and business management*, 3(1), 80-90.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- 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.