

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة

نجاهة سعيد سالم باوزير*

الملخص. تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، من خلال تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية والذكاءات المتعددة المرتبطة بتلك المعارف والمهارات، ثم وضع تصور لتنمية المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مهام جميع الوظائف الإدارية في العمادات المساندة لشطر الطالبات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة- حي السليمانية- والمدرجة تحت مسمى "مديرة". وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المعارف والمهارات (القدرات) المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الذكاءات المتعددة وأن جميع الوظائف الإدارية بتعدد مسمياتها تتطلب قدرات عالية من الذكاء المنطقي، ثم الذكاء الاجتماعي، ويليها الذكاء الشخصي، وأخيراً الذكاء الحركي. وعلى ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بضرورة وضع خطط وبرامج تطويرية من قِبل الجهات التطويرية في الجامعة لتعزيز الذكاءات المتعددة لدى الموظفين الإداريات.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، بناء القدرات المؤسسية، نظرية الذكاءات المتعددة.

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في

ضوء نظرية الذكاءات المتعددة

1. المقدمة

يُعد بناء القدرات المؤسسية Institutional Capacity building أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير على المستوى المؤسسي، حيث يمكن من خلاله الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتحقيق التحول المطلوب الزهراني [1]، كما يشير رشوان [2] إلى أن مدخل بناء القدرات المؤسسية يتضمن مجموعة عمليات تستهدف إحداث تغييرات في مكونات المؤسسة سواء في الأهداف أو القيم أو اللوائح والتكنولوجيا وأساليب العمل والسلوكيات الإدارية والفنية؛ بصورة تمكن من إحداث تطوير في الأداء الفردي والجماعي.

وفي صدد بناء القدرات المؤسسية في مؤسسات التعليم في البلدان العربية، أشار [3] Deuren إلى أن التعليم العالي في البلدان العربية ما زال بحاجة لرفع مستوى الأداء وتحسين النتائج لزيادة مساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وضمان استمراريتها، وتعتبر القدرة المؤسسية شرطاً لازماً للحصول على هذا الأداء. كما يناقش الزهراني [1] إلى ضرورة تركيز المنظمات على وجه العموم والجامعات العربية والسعودية على وجه الخصوص على بناء قدراتها المؤسسية وتطوير قدرات أفرادها، ومساعدتهم على امتلاك المهارات والاتجاهات الملائمة من أجل تولي مسؤولية عملية التغيير اللازم لمؤسساتهم.

ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسات على تعزيز هذه القدرات من خلال تطوير مهارات ومعارف أفرادها أو إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تناسب مع المتطلبات الوظيفية الهيئتي [4]. وهنا تؤكد دراسة ولسون [5] إلى الدور الذي تلعبه المنظمات في تعزيز قدرات الأفراد داخل المنظمات عند فهمها وتطبيقها لمختلف مجالات الذكاءات المتعددة في الأوضاع التنظيمية الخاصة بهم. وهذا أمر ضروري لتلبية الاحتياجات التدريبية الفريدة من نوعها واللائمة لتعظيم المهارات لدى كل موظف إلى أقصى حد كما أنها تعزز من إنتاجية المنظمة.

2. مشكلة الدراسة

يعتبر التركيز على تعزيز قدرات الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم عنصراً مهماً لإحداث أي تغيير إيجابي ترغبه المؤسسة، بالإضافة إلى أن نظرية الذكاءات المتعددة تُعتبر أداة لبناء القدرات المؤسسية المتمثلة في قدرات أفرادها.

ونظراً لندرة الدراسات في موضوع بناء القدرات المؤسسية من جانب و يربطه مع نظرية الذكاءات المتعددة من جانب آخر، ظهرت رغبة الباحثة في تحديد مشكلة البحث التي يمكننا صياغتها في السؤال الرئيسي:

أ. أسئلة الدراسة

- ما التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة؟

ولبناء التصور المقترح يجب أن نجيب على الأسئلة التالية:

1. ما المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر شاغلات الوظائف؟
2. ما الذكاءات المتعددة المقترحة والمرتبطة بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز؟
3. ما التصور المقترح لتنمية المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة؟

ب. أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث مما تسهم به نتائجه وتوصياته وكذلك تصوره المقترح، فيتوقع أن يكون هذا البحث ذا أهمية لعدة أطراف مستفيدة من آثاره وهي:

• الإدارات العليا في عمادات جامعة الملك عبد العزيز بالتعرف على مجموعة المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى شاغلات الوظائف الإدارية.

• إدارة التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بتقديم مقترح لبناء قدرات شاغلات الوظائف الإدارية في الجامعة.

• معاهد التدريب والتطوير الإداري في المملكة العربية السعودية مثل معهد الإدارة العامة أو المنظمة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية، حيث يرسم لهم هذا البحث تصور مقترح لعملية بناء قدرات الأفراد في وظائف مختلفة.

• مراكز تنمية الموارد البشرية في الجامعات العربية لبناء قدراتها المؤسسية وفق منهجية منظمة، مستندة على نظرية الذكاءات المتعددة.

• نتائج هذا البحث وتوصياته ربما تلفت انتباه الباحثين المهتمين بشؤون التطوير والتدريب الإداري إلى توظيف نظرية الذكاءات المتعددة في بيئة العمل.

ج. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: في موضوع بناء القدرات المؤسسية ستقتصر الباحثة في هذا البحث على المستوى الأول من مستويات بناء القدرات المؤسسية الثلاث لما له التأثير الأول والأهم على بقية المستويات الأخرى، وهذه المستويات هي: القدرات الفردية والقدرات الجماعية والقدرات التنظيمية.

الحدود البشرية: تتمثل عينة الدراسة في شاغلات خمس وظائف إدارية والمدرجة تحت المسميات التالية: مديرة إدارة عمادة، مديرة مكتب وكالة، مديرة وحدة العلاقات العامة، مديرة الشؤون المالية، مديرة وحدة الاتصالات الإدارية. من مجتمع العمادات المساندة لشرط الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة (حي السليمانية) والتي بلغ عددها (10) عمادات.

3. الإطار النظري

ثمة من يقول أن بناء قدرات مؤسسات التعليم العالي في البلدان النامية ينبغي أن تكون جزءاً من استراتيجية كل جامعة، بل هي مسألة

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة نجاة باوزير

قدرات الموظفين على المستوى الجماعي أو الفردي لتحقيق النجاح التنظيمي.

ويشير المعهد الدولي للتخطيط التربوي [9] من ناحية أخرى بأن بناء القدرات المؤسسية هو مصطلح مرادف لتنمية القدرات المؤسسية، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات على: تنفيذ مهامهم الأساسية، وحل المشاكل، وتحقيق أهداف المنظمة، للتعامل مع احتياجات التنمية ولتحقيق الاستفادة.

وقد عرف الزهراني [1] بناء القدرات المؤسسية على أنه مدخل منهجي منظم يتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، التي تهدف إلى توفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم والتطوير المستمر، وإحداث تغيير متعدد المستويات (الأفراد، الجماعات، التنظيم ككل) على نحو متكامل ومتناسق، بما يساهم في الارتقاء بالقدرات الذاتية للمؤسسة، من خلال استثمار قدرات الأفراد (معارف ومهارات واتجاهات...) بغرض الوصول إلى مستوى الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يحقق الأهداف المنشودة والاضطلاع برسالة المؤسسة على نحو أكثر استدامة وفعالية.

يتضح مما سبق أن بناء القدرات المؤسسية هي عملية منهجية تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، مما يدعو الباحثة إلى وضع التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية في ضوء مدخل أو نظرية منهجية تسعى إلى إحداث تغيير على مستوى الأفراد على نحو متكامل ومتناسق، بما يساهم في الارتقاء بالقدرات الذاتية للمؤسسة، من خلال استثمار قدرات الأفراد المتمثلة في معارفهم ومهاراتهم.

أهمية بناء القدرات المؤسسية:

يمكن تلخيص أهمية بناء القدرات المؤسسية كما أوردها دليل المنظمات غير الربحية الناشئة [11] في النقاط التالية:

- استمرارية المنظمة: حيث تكون الرسالة هنا "إن لم نعلم بنم تطوير عملنا، فلن نتواجد للقيام بأي عمل"
- تجنيد المزيد من الموارد: فإذا كنت قادرًا على تطوير عملك وتقديم نوعية جيدة، سيكون بقدرتك رصد موارد أكثر وبالتالي تنفيذ برامج أكثر.

• تطوير الموظفين: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الحيوية لأي منظمة، ويعد العمل على تطوير هذه الموارد التزامًا على كل مؤسسة تُؤمن موظفيها وتعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل أداء أفضل لما يقوموا به من أعمال.

مستويات بناء القدرات المؤسسية:

قدمت الأدبيات العديد من التصنيفات في موضوع مستويات بناء القدرات المؤسسية، وقد صنف وارسو [12] المستويات التدريجية التي يتم من خلالها بناء القدرات كالتالي:

- المستوى الفردي: ويكون من خلال العثور على سبل لدعم الأفراد في المنظمة أو المؤسسة، من خلال البناء القائم على المعرفة (إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة).

- المستوى المؤسسي: دعم المؤسسات التي تقوم بتشكيل السياسات والهياكل التنظيمية الفعالة والإدارة الجيدة ومنها منظمات التعليم.

لا يتولاها بالدرجة الأولى الجامعات بل أيضًا تقع على عاتق أصحاب المصلحة المستفيدين من مخرجات التعليم في المجتمع [3].

وعليه فإن أهم أنواع المؤسسات والمنظمات المعنية ببناء قدراتها كما صنفها بهاقان وفيرجن [6] هي:

- مؤسسات توليد المعرفة: إدارات الجامعة، المعاهد، ومراكز البحوث... الخ
- الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة: الوزارات وسلطات صنع السياسات، والهيئات التنظيمية، الخ.
- منظمات المجتمع المدني (والتي تشمل المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية).

ومن أجل التنمية المجتمعية أصبح بناء القدرات المؤسسية ضرورة ينبغي أن يُسلط عليها الضوء في الدراسات والأبحاث كذلك في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات.

مفهوم بناء القدرات المؤسسية:

تعود الجذور الأولى لنشأة مفهوم بناء القدرات بشكل عام Capacity Building الذي ظهر في أوائل عقد التسعينيات من القرن العشرين إلى مجالي تقديم المساعدات الفنية، ومبادرات التعاون في دفع عجلة التنمية على المستوى الدولي والوطني، مثل مبادرات "برامج الأمم المتحدة الإنمائية" [1].

وقد عُرف 'بناء القدرات' بمفهومه الشائع على أنه أساس لقضية الموارد البشرية الأساسية، وفيصلها قوة الشخص وتكون من خلال إعطائه قاعدة مهارات كافية على القيام بمهام معينة. وفي الآونة الأخيرة، قد أشتتم مفهوم بناء القدرات أبعاد أوسع من المهارات، حيث قد يكون في المنظمة موظفين مدربين بشكل مناسب، ولكن إذا كان الموظف يفتقر إلى مهمة واضحة وأهداف استراتيجية، وعدم كفاية الحكم وإدارة الهياكل، فمن غير المرجح أنها سوف تعمل على النحو الأمثل [7].

ولتوضيح مفهوم بناء القدرات المؤسسية علينا أولاً تحديد القدرات المؤسسية ثم توضيح مفهوم بناء القدرات المؤسسية، كما جاءت في الأدبيات وكما عرفتها المنظمات المساندة لدفع عجلة التنمية.

- القدرات المؤسسية Institutional capacity حددت منظمة اليونسكو [8] القدرات المؤسسية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والكفايات والموارد الواجب توفرها لدى المؤسسة للاضطلاع بأداء وظائفها أو مهامها المطلوبة.

أما المعهد الدولي للتخطيط التربوي International Institute For Educational Planning فيصنف القدرات المؤسسية بأنها قدرة الأفراد والمنظمات أو الأنظمة على أداء وظائف مناسبة بفعالية وكفاءة بطريقة مستمرة لضمان الاستفادة [9].

ومما تقدم يمكن تعريف القدرات المؤسسية إجرائيًا على أنها: "مجموعة المعارف والمهارات التي يجب توافرها في شاغلي الوظائف الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز للقيام بأداء وظائفهم ومهامهم".

- بناء القدرات المؤسسية Institutional capacity building عرفتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية [10] USAID بأنها تقوية الهياكل الداخلية للمنظمة، والأنظمة والعمليات، والإدارة والقيادة. وتعزيز

وظائفهم بمراجعة برامجهم وأنظمتهم من أجل تقييم الوضع الحالي للمنظمة ومدى فاعليتها في أداء عملها. باستخدام أدوات مخصصة لتنفيذ هذه المرحلة ويمكن الاستعانة بمقيم خارجي، أو بعمل التقييم بشكل داخلي.

2. تحديد الاحتياجات الأساسية ووضع خطة التطوير: وتبنى على الخطوة السابقة، حيث يتم تحديد الأولويات اللازمة من أجل تطوير المؤسسة ووضع خطة تطوير مفصلة ضمن وقت زمني محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الموجودة والموارد اللازمة من أجل تنفيذ الخطة.

3. تنفيذ الخطة: وتحتوي على نشاطات متنوعة، منها التدريب، أو تغيير أنظمة أو إجراءات داخلية أو غيرها.

4. قياس وتقييم نتائج عملية التطوير: ويتم القياس بنفس الأداة التي تم استخدامها في الخطوة الأولى، لملاحظة التغيير الحاصل وفقاً لنفس المعايير.

مما سبق يتضح أن عملية بناء القدرات تمر بعدة مراحل وكلاً منها مبني على المرحلة السابقة لها. الأمر الذي يؤكد إلى ضرورة إيجاد مدخل منظم يتم من خلاله بناء القدرات المؤسسية في صورته المتناسقة والمتكاملة.

مفهوم الذكاءات المتعددة:

أحيا جاردنر عام 1983 نظرية الذكاءات المتعددة التي أوجدت العديد من التحديات أمام المفاهيم التقليدية في المجالات التربوية والعلوم المعرفية للذكاء والتي تقوم على أن الإنسان يولد ولديه قدرة واحدة على الاستيعاب أو التعلم، وعرف الذكاءات المتعددة من خلالها بأنها السُّليم [14]:

• القدرة على إنتاج شيء مؤثر يقدم خدمة ذات قيمة في الثقافة.

• مجموعة المهارات التي تمكن الشخص من حل المشكلات بطريقة جديدة.

• إمكانية حلول المشكلات من خلال حشد معارف جديدة.

ويبرر هوارد جاردنر في كتابه أطر العقل [15] أن الذكاءات ليست معادلة للأجهزة الحسية. فليست هناك حالة واحدة يعتمد فيها الذكاء على جهاز حسي واحد، فالذكاءات بمحض طبيعتها قادرة على التحقق عبر أكثر من جهاز حسي واحد. وعليه من الخطأ محاولة مقارنة الذكاءات في كل جزئياتها، وذكر تشبيهاً بيولوجياً لتفسير ذلك، فيقول: "على الرغم من أن العين والقلب والكلى أعضاء جسمية، فمن الخطأ أن نحاول مقارنة هذه الأعضاء في كل جزئية، كذلك سوف يُلاحظ القيد نفسه في حالة الذكاءات".

يتضح مما سبق أن نظرية الذكاءات المتعددة Multiple intelligences هي نظرية تنتقد فكرة أن هناك ذكاء واحد يولد به الإنسان ولا نستطيع تغييره. وأن الذكاء ما هو إلا قدرة يمتلكها الفرد، والذكاءات كذلك هي "مجموعة قدرات ومهارات" يمتلكها الشخص ويمكن تغييرها.

بناءً على ما سبق قامت الباحثة بتعريف الذكاءات المتعددة إجرائياً بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي يمكن تعزيزها وتمكنه من أداء مهامه، وتساعد على حل المشكلات التي تواجهه.

• مستوى النظام: بإيجاد سبل فعالة لدعم الجهات التي تحدث فعالية على النظام من البيئة الخارجية (مثل صانعي القرار) لتكون قادرة على أداء أدوارهم من تصميم وتنفيذ وتقييم السياسات التعليمية وغيرها.

• المستوى المجتمعي: السعي نحو زيادة تفاعل المؤسسة مع المجتمع الخارجي.

ويعد نموذج المنظرين الكنديين كورال ميتشل ولاري ساكني "Mitchell & Sackney" من أشهر النماذج المعتمدة عالمياً في مجالات بناء القدرات في التعليم، فقد حدد ثلاثة مستويات أو أبعاد رئيسية للقدرات وهي كما وردت لدى الزهراني [1]:

1. القدرات الفردية

2. القدرات الجماعية

3. القدرات التنظيمية

ويؤكد هذا النموذج على ضرورة بناء هذه المستويات الثلاث من القدرات على نحو متزامن في الوقت نفسه إذا ما كانت هناك رغبة في بناء وتعزيز ودعم بناء قدرات المؤسسات التعليمية.

بناءً على التصنيفات السابقة يُلاحظ أن أول مستوى من مستويات بناء القدرات المؤسسة هو مستوى القدرات الفردية الذي يعتمد على دعم الأفراد في المنظمة أو المؤسسة، لما له التأثير الأول والأهم على بقية المستويات الأخرى، مما يدعو إلى التركيز عليه في هذا البحث.

مراحل عملية بناء القدرات المؤسسية:

بينت تجربة منظمة الانتوساي [13] أن عملية بناء القدرات يمكن أن تكون أكثر فعالية عندما تدمج في عملية هيكلية تضم خمس خطوات، وبناءً على هذه الخطوات فإن الانتوساي [13] ترى أنه عند مباشرة عملية بناء القدرات، فإن على المؤسسة القيام بالآتي:

أولاً: تُقيم بموضوعية قدراتها الحالية وما الذي تريد إنجازه وما هي المعوقات التي تواجهها، ومدى جودة عملها وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.

1. ثانياً: بعد أن تتعرف المؤسسة على قدراتها الحالية والتحديات التي تواجهها، تصبح في حالة تمكّنها من وضع استراتيجية لتطوير قدراتها بحيث تكون مناسبة لظروفها، وتنبني على نقاط القوة وتعزز قدراتها المطلوبة.

2. ثالثاً: إخضاع الاستراتيجية للتنفيذ مع الأخذ في الاعتبار بعض التدابير المساندة للتغيير، كأن يحدد أي من عناصر التغيير تستطيع المؤسسة التحكم فيها وأي من هذه العناصر يجب أن يتفاعل معها.

3. رابعاً: على المؤسسة أن تستفيد من تجاربها وتقوم بالتعديلات عند اللزوم على الخطة، ولا تعتمد كلياً على التعديلات، بل يجب أن تكون على استعداد لمعالجة المشاكل.

4. خامساً: يجب أن تتوفر رؤية واضحة للمؤسسة وتخطيط جيد، وقيادة لتحقيق مهامها، ويجب أن تخطط وتدير مواردها البشرية والمعرفة والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد.

أما في دليل المنظمات غير الربحية [11] فقد تم تحديد عملية بناء القدرات المؤسسية في الخطوات التالية:

1. إجراء التقييم المؤسسي: يقوم أعضاء المؤسسة بمختلف أقسامهم

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة

نجاة باوزير

وقد استخلص السُّليم [14] بأن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تقوم بالوظائف التالية: تخطيط الموارد البشرية، توظيف ملائم لتلك الموارد، تدريب دقيق لها، وأخيرًا متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية. وذكر بأن جميع الوظائف السابقة مرتبطة بنظرية الذكاءات المتعددة، فالتخطيط والتوظيف يتطلب دراسة متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية من القدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها الموظف شاغل الوظيفة. كذلك خطوة التدريب والمتابعة المستمرة للموارد البشرية فهي تتم من خلال حصر المتطلبات والقدرات (الذكاءات) التي تحتاجها الوظائف، وأيضًا من خلال حصر قدرات (ذكاءات) شاغليها، كما أنه يمكن الكشف بوضوح عن الحاجات التدريبية التي نحتاج تقديمها لمواردنا البشرية، مما سيجعل برامج التدريب أكثر فاعلية وأكثر مساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية. وفسر ذلك على سبيل المثال: بأن أي منظمة ترغب في توظيف رجل مبيعات، فإن من القدرات التي يجب أن تتوفر في شاغليها: أ. القدرات اللغوية (الذكاء اللغوي) حيث يحتاج إلى قدرات مثل الإقناع وغيره.

ب. قدرات التعامل مع الآخرين (الذكاء الاجتماعي) لإقامة علاقات طيبة مع العملاء الحاليين وكسب عملاء آخرين.
ج. قدرات حركية (ذكاء حركي) حيث سيقضي كثيرًا من الأوقات في التنقل بين مواقع مختلفة...

4. الدراسات السابقة

أ. الدراسات المتعلقة بموضوع بناء القدرات المؤسسية: هدفت دراسة الزهراني [1] إلى تقديم تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، وكان مجتمع الدراسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، وتم أخذ عينة عشوائية من القادة الأكاديميين "العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام الأكاديمية". ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام ببناء "استبانة" مكونة من (87) عبارة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي تضم (483) استبانة أجاب عليها (125) عميداً، و(166) وكيلاً، و (192) رئيس قسم. وكان من أهم نتائج الدراسة الميدانية أنّ متطلبات بناء القدرات المؤسسية تتوفر بدرجة متوسطة، وبمتوسط عام قدره (2.96) من أصل (5)، وأنّ أنشطة بناء القدرات المؤسسية تمارس بدرجة ضعيفة، وبمتوسط عام قدره (2.58) من أصل (5)، وأنّ مؤشرات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تتوفر بدرجة متوسطة، وبمتوسط عام قدره (2.72) من أصل (5)، وأنّ متطلبات وأنشطة بناء القدرات المؤسسية تسهم في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي حسب تقديرات أفراد العينة في الجامعات الحكومية السعودية التي شملتها الدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة تصوّرًا مقترحًا لبناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، يمكن من خلاله استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل دور الأقسام الأكاديمية، والاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من المستفيدين الداخليين والخارجيين؛ عبر المشاركة الفاعلة في عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التي تقوم بها

أشكال الذكاءات المتعددة:

لعل أول من نبه إلى أن الذكاء يقبل التصنيف إلى أنواع متعددة هو ثورنديك منذ منتصف العشرينات من القرن العشرين حيث اقترح ثلاثة أنواع من الذكاءات وهي: الذكاء الميكانيكي والذكاء المجرد والذكاء الاجتماعي. ثم أصدر جليفورد كتابه (القدرات العقلية) عام 1973م، واقترح حينئذ ثلاثية الذكاء المعرفي والذكاء الوجداني والذكاء الاجتماعي إلا أن هذا التصنيف لم يستمر. وحل محله تصنيف سباعي يُعد أسبق في الظهور من تصنيف جاردنر الذي ظهر لأول مرة في كتابه (أطر العقل) عام 1983م. ثم اجتاحت الميدان نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر نظريةً وتطبيقًا منذ ذلك الحين [16].

وفي نظرية الذكاءات المتعددة وصف جاردنر سبعة أنواع من الذكاء، وحديثًا أضاف نوعاً ثامنًا، والذكاءات الثمانية التي ذكرها جاردنر: السمادوني [17]، شكشك [18] وهي ما استند عليها هذه الدراسة.

تطبيقات نظرية الذكاءات المتعددة في بيئة العمل:

تناولت جميع الأدبيات موضوع الذكاءات المتعددة في المجال التربوي كاستراتيجية لها العديد من الفوائد التربوية عند استخدامها في المدارس وداخل الصف الدراسي، فأصبحت الأمثلة والتطبيقات جميعها تدور حول الطالب والمتعلم. ورغم ذلك يوجد القليل من الدراسات والأقلام التي بدأت تُبرز دور الذكاءات المتعددة في بيئة العمل، منها:

دراسة ويلسون [5] التي وضعت العديد من التطبيقات لنظرية الذكاءات المتعددة في بيئة العمل، وهي:

1. يجب أن تستعد منظمات المستقبل التي تحرص على بقائها واستمرارها كقوة تنافسية، لفهم وإظهار الكفاءات الأساسية والقدرات القيادية من قوتها العاملة المتنوعة، ولأجل ذلك فهم بحاجة إلى فهم وتطبيق مجالات الذكاءات المتعددة التي وصفها جاردنر فهي مهمة لتحديد السمات القيادية التي يجب أن يتحلى بها القادة.

2. يجب على المنظمات وموظفيها فهم فوائد تطبيق مختلف مجالات الذكاءات المتعددة في الأوضاع التنظيمية الخاصة بهم. وهذا أمر ضروري لتلبية الاحتياجات التدريبية الفريدة من نوعها واللازمة لتعظيم المهارات لدى كل موظف إلى أقصى حد كما أنها تعزز من إنتاجية المنظمة.

3. ينبغي أن تستمر الأبحاث المستقبلية لاستكشاف مدى توسع وتنوع بنية الذكاءات المتعددة في المؤسسات التعليمية، حيث يمكن للقادة استخدام مجالات الذكاءات المتعددة في تشكيل تفكيرهم واتخاذهم للقرارات، و خيارات الاختيار للموارد البشرية، وتطوير التعليم في منظماتهم.

4. وأخيرًا أوصى بضرورة توسيع نطاق الذكاءات المتعددة في الساحة سواءً في مجال الأعمال أو غيرها من المجالات.

كما تناول نوروزي [19] العلاقة بين الذكاءات المتعددة والفاعلية التنظيمية، وأوضح أنه من الذكاء التنظيمي أن يكون لدى الإداري ارتفاع في الذكاءات المتعددة التي تشجعه على التطبيق الفعال لمهامه وأداء أدواره.

وبين نتائج اختبارات الذكاءات المتعددة للمدراء، حيث كان مجتمع الدراسة مدراء المدارس في لبنان وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (307) قيادي من مدراء المدارس. وقدم استخدم الباحث أداتان أحدهما لقياس مستوى تمتع المدير بالقيادة التحولية، والأخرى لقياس مستويات الذكاءات المتعددة لهم باستخدام مقياس ماكينزي (1999) ثم أوجد الارتباط بينهما. وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحولية كان أكثر ما يهمن على المدراء الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالي، وكان الذكاء البصري (المكاني) هو أكثر الذكاءات التي يتمتع بها غالبية المدراء، ثم يليها الذكاء الرياضي (المنطقي)، ثم الذكاء اللغوي ويليه الذكاء الإيقاعي، والشخصي. وفي آخر النتائج ظهر الذكاء الحركي والطبيعي بين جميع أفراد العينة وبنفس هذه الترتيبات المذكورة.

وهدف دراسة وبلسون [5] إلى بحث العلاقة بين سبعة متغيرات: (أ) الذكاء الشخصي، (ب) الذكاء الاجتماعي، (ج) الذكاء اللغوي، (د) القيادة، (هـ) العمر، (و) الجنس (ذكر أو أنثى)، و (ز) والأصل العرقي. قام الباحثون باختبار وتحليل نتائج البيانات من الذكاءات المتعددة بواسطة أداة الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (126) ممن يشغلون مناصب قيادية، و (79) عضو من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنواع الثلاث من الذكاءات المتعددة: (الذكاء الاجتماعي، الشخصي، اللغوي) وبين المتغيرات التالية: (القادة، الجنس، العرق)، أما متغير العمر فقد أثبتت الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء اللغوي والعمر، بينما هناك علاقة بين الذكاء الاجتماعي والشخصي ومتغير العمر.

أما دراسة الظفيري [24] فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) مدير ومديرة و(536) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة هو الأسلوب الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الذاتي للمديرين والمعلمين كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الذكاء الموسيقي منخفضاً، في حين كانت الذكاءات السبعة الأخرى بمستوى متوسط. وفيما يتعمق بالمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت، فقد أظهرت النتائج أن مستواه كان متوسطاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاءات المتعددة والمناخ التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات المتعلقة بموضوع بناء القدرات المؤسسية في المؤسسات التعليمية وتطبيق نظرية الذكاءات المتعددة في بيئة العمل يمكننا توضيح الآتي:

• لا توجد أي دراسة سابقة تناولت موضوع بناء القدرات المؤسسية في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، حيث يُعد هذا البحث له قصب السبق في إيجاد تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة.

أما دراسة مصطفى [20] فقد هدفت إلى وضع خطة تنفيذية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية داخل مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الوادي الجديد، بعدما تعرف الباحث على واقع تطبيق معايير القدرة المؤسسية داخل تلك المدارس وإيضاح متطلبات التطبيق فيها. واقتصرت الدراسة على دراسة معايير الجودة والاعتماد الخاصة بالقدرة المؤسسية والتي وضعها الهيئة القومية لضمان الجودة في مصر، ومدى تحقق تلك المعايير داخل المؤسسات التعليمية، مما يتيح لتلك المؤسسات الحصول على الاعتماد المؤسسي. وسارت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بدراسة تحليلية لواقع تطبيق معايير القدرة المؤسسية في التعليم الابتدائي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة ممثلة من مدراء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد وبلغ عددهم (550) فرداً. ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث قدم تصوراً مقترحاً لتحسين القدرة المؤسسية في مدارس التعليم الابتدائي من خلال إعداد خطة تنفيذية يمكن تطبيقها على المدى القريب للحصول على الاعتماد المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

وجاءت دراسة شاويون [21] لتهدف إلى تناول بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي من منظور الاكتفاء الذاتي والاستدامة. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أسلوب تحليل المحتوى. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الاكتفاء الذاتي هو منتصف الطريق الذي تستطيع فيه المنظمة بناء قدراتها المؤسسية وتحقيق الاستدامة. وقد أظهرت النتائج أن أكثر ما تعانيه منظمات التعليم العالي هو نقص التركيز على بناء القدرات التنظيمية الأخلاقية القائمة على المهارات والمعارف والخبرات الشخصية التي تتفاعل في إطار من القيم والمعتقدات و المثل العليا وتؤثر على زيادة تعزيز القدرات و تحسين إجراءات الأداء ومن ثم تحقيق الاستدامة.

ب. الدراسات المتعلقة بتطبيق نظرية الذكاءات المتعددة في بيئة العمل: هدفت دراسة بيرسون [22] إلى التعرف على أثر التدريب في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر على زيادة مهنية وقدرات المستشارين في العلاج النفسي. أجري البرنامج على عينة مكونة من ثمانية مستشارين في الإرشاد النفسي وقبل الخضوع للبرنامج التدريبي تم مسح الذكاءات المتعددة لمجموعة العينة لتساعد في تحديد أنشطة البرنامج التدريبي، وبعد ثلاثة أشهر من البرنامج ومزاولة العمل تم جمع البيانات من المتدربين المستشارين باستخدام أداة المقابلة والاستبانة لقياس أثر البرنامج على مهنتهم وقدراتهم الاستشارية. وكشفت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي من التدريب القائم على نظرية الذكاءات المتعددة في ممارساتهم المهنية وأساليب العلاج وزيادة التواصل مع العميل، كما أظهرت النتائج أن أكثر الأنشطة والتدريبات التي ركزت على الذكاء البصري (المكاني) والذكاء الإيقاعي هي الأكثر تأثيراً على المشاركين في البرنامج التدريبي وأقلها تأثيراً تلك التي كانت تركز على الذكاء المنطقي.

أما دراسة الغمراوي [23] فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية التي تظهر على مديري المدارس العامة

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة نجاة باوزير

استخدمت الباحثة هذا المنهج في تحليل مهام ومسؤوليات الموظفين من بطاقات التوصيف الوظيفي لتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء تلك المهام.

ثانياً: كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وهو المنهج الذي يهتم "بدراسة طبيعة الظاهرة موقع البحث، ويسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. ملحم [26] وعليه اختارت الباحثة هذا المنهج، لتحديد النسب المثوية من وجه نظر الموظفين عن توافق المعارف والمهارات التي تم التوصل إليها بمهام.

ب. أدوات الدراسة

تم بناء الأدوات التالية:

1- أداة تحليل المهام: حيث صممت الباحثة استمارة تتناسب مع أغراض البحث لتقترح من خلالها المعارف والمهارات المطلوبة لأداء كل مهمة من المهام المدرجة في التوصيف الوظيفي الخاص بكل وظائف العينة، وللتحقق من ثبات التحليل قامت الباحثة بقياس التحليل مرتين بين الباحثة ونفسها تفصلهم فترة زمنية لا تقل عن أسبوعين، وبين الباحثة وزميلة لها في نفس الخبرة.

2- الاستبانة: تم بناء خمس استبانة موجهة إلى شاغلات الوظائف لغرض التحقق من توافق المعارف والمهارات المقترحة بالمهام التي تم تحليلها. كما تم تقنين الاستبانة بقياس الصدق الظاهري حيث تم عرض استبانة تشمل كل وظائف العينة على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات القيادية والإشرافية، وذلك بهدف إصدار الحكم عن مدى ارتباط المعارف والمهارات بالمهام، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، واقتراح ما يرويه مناسباً. وقد تم الاتفاق على ارتباط جميع المعارف والمهارات بالمهام.

6. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر شاغلات الوظائف؟

• ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع بناء القدرات المؤسسية في أي مجال من المجالات سواء في المؤسسات التعليمية أو غيرها، وندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع بناء القدرات المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.

• ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الذكاءات المتعددة في أي بيئة عمل سواء مؤسسات تعليمية أو غيرها.

• اتفقت دراسة واحدة مع هذا البحث في تطبيق نظرية الذكاءات المتعددة كأداة تدريبية يمكن من خلالها تطوير مهنية الموظفين عند أداء أعمالهم.

تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في الأوجه التالية:

• تبين دراسة الزهراني [1] أن متطلبات بناء القدرات المؤسسية تتوفر بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، لكن أنشطتها تُمارس بدرجة ضعيفة. وهذا ما يجعل من جدوى التصور المقترح في ظل وجود متطلبات بناء القدرات المؤسسية في الجامعات.

• ركزت دراسة شاويون [21] على المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف عند بناء القدرات المؤسسية، وهو ما ركز عليه هذا البحث.

• تم تطبيق نظرية الذكاءات المتعددة على موظفي الوظائف الإدارية أو القيادية، وكذلك اقتصر عينة هذا البحث على بعض الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز.

• الاستفادة من دراسة بيرسون [22] في وضع التصور المقترح.

• كما تم الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة وفهم أبعادها، وفي بناء الإطار النظري.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استندت الدراسة الحالية إلى عدة منهجيات وهي:

أولاً: المنهج الكيفي: فالبحوث الكيفية هي تلك البحوث التي لا تستخدم الأرقام كما هو في البحوث الكمية، فمادتها عند جمع البيانات أو تحليلها يعتمد أساساً على الألفاظ، ويمكن أن تصف البحوث الكيفية أحياناً "بالبحوث التحليلية" حيث أن الأساس في البحوث التحليلية هو أنها وصفية مكتبية لا تحتاج إلى جمع بيانات من الميدان [25] وقد

جدول 1

المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة إدارة عمادة

المعارف المطلوبة لأداء المهام	المهارات المطلوبة لأداء المهام
- معرفة الأنظمة واللوائح الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية والتشغيلية قراءةً وفهماً واستيعاباً	- قدرة على تفعيل الأنظمة ضمن الخطط والأنشطة.
- معرفة البنود واللوائح المالية المتعلقة بإعداد مشروع الميزانية	- قدرة على تحويل الأنظمة إلى واقع عملي (التطبيق العملي)
- التعرف على إجراءات وخطوات إعداد مشروع الميزانية السنوية	- القدرة على التقدير المنطقي للاحتياجات البشرية والمالية وفقاً لاحتياجات العمادة الفعلية، وحسب الخطط السنوية في حدود المخصص من الميزانية
- معرفة كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالتقديرات البشرية والمالية الممثلة لاحتياجات العمادة الفعلية.	- مهارة إعداد مشروع الميزانية.
- استيعاب الخطط والبرامج السنوية للعمادة لتقدير توزيع الميزانية	- مهارة حسابية ورياضية جيدة.
- إدراك مهام مسؤولية المستودعات وخطة عملها وكل ما هو متعلق بها من ملفات وسجلات	- مهارة الإقلال من الهدر
- معرفة جيدة بالأساليب الصحيحة للأرشفة	- المهارات الإشرافية
- التعرف على المهارات الإشرافية.	- مهارة في التنظيم المكاني.
	- مهارة في حصر الاحتياجات الفعلية من الأجهزة والمعدات والأدوات وتعبئة

- معرفة طريقة تعبئة قوائم التأمين، وإجراءات تأمين الاحتياجات المادية في العمادة
- معرفة كل المرافق التابعة للعمادة والتي سيتم الإشراف عليها والجهات ذات العلاقة بالإشراف على منشآت العمادة.
- معرفة معايير المنشأة الجيدة
- معرفة احتياجات المنشأة من أعمال الصيانة
- معرفة إجراءات طلب أعمال الصيانة
- معرفة الأسس الصحيحة لتحرير الخطابات الإدارية ومعرفة طريقة إصدار القرارات الإدارية
- استيعاب أهداف العمادة (الفصلية والسنوية)
- معرفة الطريقة الصحيحة لكتابة التقارير ومحتويات التقرير الجيد.
- معرفة الخطة الزمنية والسنوية للعمادة وإنجازات العمادة، لربط الأهداف بالنتائج
- معرفة الجهة المسؤولة عن الإنجاز.
- معرفة المعايير الحكم على الأوضاع بالسلب أو الإيجاب
- الاطلاع على التقارير الدورية الصادرة من المنسوبات وتنظيمها وربط الأهداف بالمنجزات
- معرفة الاحتياج الفعلي من الكوادر البشرية
- معرفة المهام الجديدة والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- معرفة إجراء المقابلة الشخصية
- معرفة إجراءات التوظيف والتعاقد وإنهاء التعاقد أو طي الملفات
- معرفة أسباب ترك المنسوبات للعمل.
- معرفة الجهات المعنية بالإبلاغ
- معرفة طريقة إبلاغ الجهات المعنية
- معرفة تامة باحتياجات كل وظيفة من مهارات وقدرات.
- معرفة أعداد وقدرات ومؤهلات الموظفين
- معرفة الهيكل التنظيمي للعمادة.
- المعرفة بالتنظيم الإداري والأسس العلمية لتوزيع العمل
- معرفة مهام كل موظفة والخطط الأسبوعية والدورية الخاصة بها
- معرفة الأهداف قصيرة المدى المتوسطة، التي لا بد من إنجازها.
- معرفة أساليب وطرق المتابعة
- معرفة اللوائح والأنظمة الخاصة بتكليف العمل خارج الدوام الرسمي
- معرفة المخصص المعتمد لمكافآت المكلفات خارج الدوام
- معرفة الخطط والانجازات الدورية المطلوبة من المنسوبات إنجازها قبل التكليف خارج الدوام
- معرفة المهام المكلفة بها خارج الدوام الرسمي
- معرفة الجهات المعنية بالإبلاغ عند عمل الموظفة خارج الدوام
- معرفة الأنظمة الخاصة بالإجازات العادية.
- معرفة طرق الترشيح، وطرق تعبئة النماذج الخاصة بها
- معرفة مستمرة بجميع الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة أو المعتمدة خارج الجامعة ويمكن حضورها
- المعرفة باحتياجات الموظفين من الدورات التدريبية
- التعرف على المشكلات التنظيمية التي تقف دون كفاءة العمل من خلال المتابعة والإشراف.
- المعرفة بإعداد وتصميم الخطط التطويرية أو العلاجية.
- إدراك تام بأهمية تطوير العمل والموظفات
- نماذج الطلب
- مهارة في توفير البدائل.
- مهارات في تنظيم وتنسيق العمل بين الجهات الأخرى
- مهارة متابعة المنشآت وفق المعايير المحددة.
- مهارة في تهيئة بيئة العمل الصحية
- مهارة في تحرير الخطابات.
- مهارة في إعطاء نموذج لخطابات رسمية ومتكررة.
- مهارة كتابة التقرير الشامل
- مهارة إخراج الأعمال بجودة عالية وطريقة واضحة وإبداعية
- مهارة التفكير الناقد والحكم على أوضاع الشؤون الإدارية والمالية بالإنجاز أو القصور وتحديد نقاط الضعف والقوة
- مهارة قراءة المؤشرات وتحليل البيانات
- مهارة التواصل الكتابي واللفظي
- مهارة المشاركة والعمل ضمن فريق تشاركي
- مهارة في فهم الشخصيات.
- مهارة النقد البناء
- القدرة على إبداء الرأي
- مهارة التفاعل مع أعضاء اللجان
- مهارة التقييم الموضوعي
- مهارة في تحرير نماذج مباشرة العمل وتركه.
- مهارة في تنظيم وتوزيع العمل
- مهارة في إبلاغ الموظفين بالوظائف وحثهم على إنجاز الأعمال
- مهارات التعامل مع مختلف الشخصيات.
- القدرة على تكوين فرق عمل
- تفعيل أساليب وطرق المتابعة
- مهارة في تجويد العمل أثناء المتابعة (التقييم البنائي)
- مهارة القراءة الناقدة للتقارير لتحديد اتجاه سير العمل.
- مهارة في اختيار الموظفة الأنسب للتكليف خارج العمل
- مهارة في إبلاغ الموظفة للعمل خارج الدوام الرسمي بصدر رحب
- مهارة تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- مهارة في تنظيم العمل وتكليف نائبة لتقوم بمهام المتغيبه.
- مهارة في توزيع العمل حسب مقتضيات العمل وقدرات الموظفين.
- مهارة في التوزيع الزمني للإجازات دون تعارض أو تعطيل للأعمال
- مهارة في تنظيم وتنسيق الإجازات حسب مصلحة العمل والمصلحة الفردية للموظفات.
- مهارات في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظفة حسب مهامها، وترشيحها بناء على المناسب لها
- مهارة في تنظيم العمل وتكليف نائبة لتقوم بمهام المتغيبه وتوزيع العمل حسب مقتضياته وقدرات الموظفين.
- مهارة في إبلاغ المنسوبات بأهمية حضور الدورات
- مهارة في التواصل الإيجابي مع الموظفين والحصول على تغذية راجعة
- مهارة في التخطيط
- مهارة الالتزام بتنفيذ الخطط مع المرونة
- قدرة على حل المشكلات الحقيقية في العمادة.
- مهارة في التفكير الإبداعي وطرح مقترحات ايجابية.
- مهارة في تقبل مقترحات الموظفين تحت نطاق إشرافها.

- معرفة قنوات الاتصال الرسمية وخطوط الاتصال الأفقية والرأسية	- مهارة في العصف الذهني والتفكير مع فريق عمل.
- وكانت نسبة اتفاق شاغلان الوظيفة على ارتباط المعارف والمهارات مرتفعة فهي تتراوح بين (80%-100%) مما يدل على إمكانية	- مهارة في بناء العلاقات الإيجابية مع الأقسام والجهات الأخرى.
- وعمادة.	- تعميم هذه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة إدارة

جدول 2

المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة مكتب وكالة

المعارف المطلوبة لأداء المهام	المهارات المطلوبة لأداء المهام
- المعرفة بالتنظيم الإداري ومتطلباته.	- مهارة وقدرة على تنظيم وتنسيق أعمال المكتب دون تعارض
- التذكر المستمر لرؤية المكتب وأهدافه	- قدرة على حل المشكلات الحقيقية في المكتب ووضع المقترحات التطويرية بناءً عليها.
- معرفة المشكلات التنظيمية التي تقف دون كفاءة العمل	- مهارة في التفكير الإبداعي وطرح مقترحات إيجابية.
- المعرفة بإعداد وتصميم الخطط التطويرية أو العلاجية	- مهارة في توزيع أوقات الزيارات والاجتماعات على التقويم الهجرية وسهولة التحكم فيها.
- معرفة مسبقة باجتماعات الوكالة خلال العام.	- مهارة تنظيم وتنسيق الجداول الزمنية بين الزيارات دون تعارض.
- المعرفة بكيفية جدولة الاجتماعات الطارئة.	- مهارة في جدولة الاجتماعات الطارئة.
- معرفة الطريقة التي تُعد بها ملفات اللجان ومكوناته	- مهارة في تذكير الوكالة قبل الموعد بوقت كافٍ والتجهيز لذلك
- معرفة أهداف الاجتماعات ومهام اللجان.	- مهارة التواصل مع الرئيس المباشر
- معرفة الجهات واللجان المستهدفة بالاجتماعات.	- مهارة في ترتيب الملفات وتنسيقها وإخراجها بطريقة منظمة
- معرفة طريقة كتابة ومراجعة محاضر الاجتماعات.	- مهارة التواصل اللفظي والكتابي
- معرفة الأشخاص المعنيين وأهداف الزيارة وأسبابها.	- القدرة على التركيز
- المعرفة بكيفية بناء علاقات إيجابية	- مهارة في سرعة الكتابة وتدوين الملاحظات.
- معرفة مهارات الاتصال الإداري الرسمي.	- مهارة في تحرير محاضر الاجتماعات.
- معرفة فنون الرد على الاتصالات الهاتفية أو الرسائل والاستفسارات الكتابية	- مهارة التواصل مع الآخرين بتعدد ثقافتهم وشخصياتهم.
- معرفة بأسس تحرير الخطابات الإدارية ومكونات الخطاب الرسمي.	- مهارة بناء العلاقات الإيجابية.
- معرفة بألية تدقيق المعاملات	- مهارة حسن التصرف
- معرفة الوارد الذي يمكن أن توقع عليه الوكالة ورفض غير ذلك.	- مهارة تحرير الخطابات.
- معرفة الآلية الصحيحة لفهرسة الوارد	- مهارة إعطاء نموذج للخطابات الرسمية والمتكررة.
	- مهارات التواصل الجيد مع الرئيس المباشر.
	- مهارات تنظيم وتصنيف الخطابات (فهرسة).
	- مهارات في التعامل مع أصحاب المعاملات والخطابات.
	- مهارة تنفيذ إجراءات الوارد بسرعة ودقة

- وكانت نسبة اتفاق شاغلان الوظيفة على ارتباط المعارف والمهارات مرتفعة فهي تتراوح بين (90%-100%) مما يدل على إمكانية	- تعميم هذه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة مكتب
- وعمادة.	- وكالة

جدول 3

المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة وحدة العلاقات العامة

المعارف المطلوبة لأداء المهام	المهارات المطلوبة لأداء المهام
- معرفة أهداف العمادة التي تختص بالوحدة	- مهارة التخطيط
- معرفة الأنظمة واللوائح الخاصة بالوحدة.	- مهارة في تنظيم وتنسيق العمل
- التعرف على كيفية وضع الخطط التشغيلية	- مهارة الالتزام بتنفيذ الخطط مع المرونة
- إدراك مهام موظفات الوحدة وقدراتهم لتوزيع العمل المناسب	- مهارة في تحرير الخطابات.
- معرفة الطريقة الصحيحة لتحرير الخطابات الإدارية ومكونات الخطابات الرسمية	- مهارة في إعطاء نموذج للخطابات الرسمية والمتكررة.
- التعرف على قنوات الاتصال الإداري.	- مهارة في التواصل اللفظي والكتابي الجيد
- معرفة فنون الرد على الاتصالات الهاتفية أو الرسائل والاستفسارات الكتابية	- مهارة حسن التصرف
- معرفة الوسائل الإعلامية التي تُبث فيها الأخبار وطريقة التعامل معها	- مهارة سرعة الرد
- معرفة احتياجات جميع الجهات داخل العمادة من الأخبار التي تناسبها، للربط بين الموضوعات المنشورة والجهة المناسبة لها	- مهارة المتابعة المستمرة للأخبار وعرضها على المسؤولين

- المعرفة المستمرة بجميع إنجازات الجامعة وأخبارها، وأماكن عرض الأخبار.	- مهارات التفكير الناقد لنقد ما يُنشر سلبيًا أو إيجابيًا.
- معرفة طرق وثيق الإنجازات ونشرها.	- مهارة في الدعاية والإخراج الجيد للإنجازات
- معرفة أساليب وأسس إصدار نشرات إعلامية وتقارير إخبارية جيدة ومواصفاتها.	- مهارة في التعامل مع الأجهزة والتقنيات الإعلامية.
- معرفة طرق التوثيق المختلفة للإنجازات للتعريف وإبراز دور العمادة	- مهارات إشرافية.
- معرفة الجهة المسؤولة عن إصدار النشرات الإعلامية والتقارير الإخبارية	- مهارة القراءة الناقد للتقارير الإخبارية والنشرات الإعلامية
- معرفة الطريقة العلمية الصحيحة لكتابة التقارير ومحتويات التقرير الجيد.	- مهارة كتابة التقرير الشامل
- معرفة الخطة الزمنية والسنوية وأهم إنجازات العمادة، لربط الأهداف بالنتائج	- مهارة إخراج الأعمال بجودة عالية وطريقة إبداعية
- معرفة المعايير التي يتم من خلالها الحكم على النشاط بإيجابياته أو سلبياته	- مهارة التفكير الناقد والحكم على الأنشطة بالإنجاز أو
- الاطلاع على التقارير الدورية الصادرة من منسوبات الوحدة وتنظيمها وربط الأهداف بالمنجزات	القصور وتحديد نقاط الضعف والقوة
- معرفة جداول وأنشطة العمادة حتى لا تتعارض مع جداول الزيارات.	- مهارة قراءة المؤشرات وتحليل البيانات
- معرفة الدواعي من الأنشطة والحفلات التي ستنظمها وأهدافها	- مهارة في تنظيم العمل وتنسيقه وتناسق الجداول للتناغم
- معرفة طرق تنظيم الحفلات والمناسبات وإخراجها ومتطلبات تنظيمها	بين الزيارات دون تعارض.
- معرفة مهارات الإشراف والمتابعة الجيدة	- القدرة على تكوين فرق عمل.
	- مهارات التفكير الإبداعي.

وكانت نسبة اتفاق شاغلات الوظيفة على ارتباط المعارف والمهارات مرتفعة فقد تراوحت بين (90%-100%) مما يدل على إمكانية تعميم هذه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة وحدة العلاقات العامة.

جدول 4

المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة الشؤون المالية

المعارف المطلوبة لأداء المهام	المهارات المطلوبة لأداء المهام
- معرفة اللوائح المالية وبنود الميزانية	- مهارة في التقدير الفعلي من المبالغ المطلوبة لكل قسم.
- معرفة خطوات وطريقة التوزيع.	- مهارة جيدة في الحساب والمحاسبة.
- معرفة الخطط السنوية لأقسام العمادة	- مهارة إصدار تقارير المخصصات المالية
- معرفة احتياجات كل قسم من الميزانية	- مهارة في متابعة طلب
- معرفة طريقة إصدار تقارير المخصصات المالية واعتمادها	- مهارة التعامل مع نماذج المتابعة والتدقيق
- معرفة التعامل مع نماذج خارج الدوام للموظفات ونماذج المتابعة والتدقيق.	- النظرة الدقيقة التفحصية
- معرفة الطرق الرسمية للتواصل مع الإدارة العامة للتمويل الذاتي	- مهارة في التواصل اللفظي والكتابي
- التنسيق مع مديرة الإدارة ومعرفة المكلفات خارج الدوام.	- مهارة في إعداد القوائم بسرعة ودقة
- معرفة البنود التي يُصرف عليها مكافآت أو ترقيات.	- مهارة التخطيط
- معرفة طرق تعبئة قوائم المستحقات للمكافآت والبيانات اللازمة لها	- مهارة في تحديد المشكلات الحقيقية ووضع المقترحات التطويرية بناء عليها.
- معرفة الطرق الرسمية لمخاطبة مديرة الإدارة بهذا الشأن	- مهارة التفكير الإبداعي وطرح مقترحات إيجابية.
- معرفة رؤية المكتب وأهدافه	- مهارة في تحرير الخطابات المالية بلغة الأرقام.
- معرفة المشكلات الإدارية والمالية التي تقف دون كفاءة العمل.	- مهارة في إعطاء نموذج للخطابات المالية المتكررة.
- معرفة احتياجات القسم من البرامج التي تنظم الصرف وتقلله	- مهارة إخراج الأعمال بجودة عالية وطريقة إبداعية
- معرفة طريقة وضع خطط وبرامج تطويرية	- مهارة في التعامل مع البرامج المحاسبية والرسوم البيانية.
- معرفة الأسس الصحيحة لتحرير الخطابات المالية	
- معرفة الاحتياجات المالية المطلوبة وفقاً للخطط والبرامج	
- معرفة مصارف بنود الميزانية ودواعي الصرف.	

وكانت نسبة اتفاق شاغلات الوظيفة على ارتباط المعارف والمهارات مرتفعة فهي تتراوح بين (90%-100%) مما يدل على إمكانية تعميم هذه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة الشؤون المالية.

جدول 5

المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة وحدة الاتصالات الإدارية

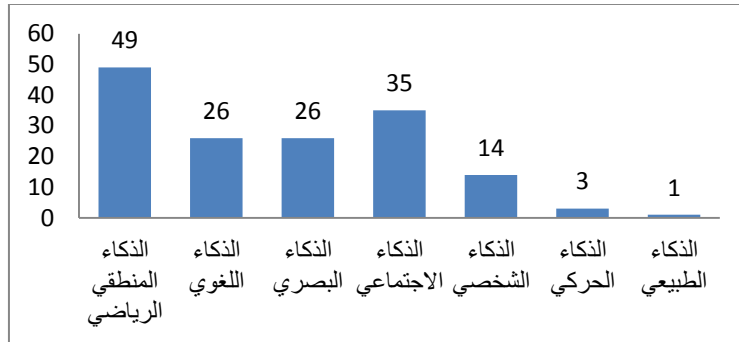
المعارف المطلوبة لأداء المهام	المهارات المطلوبة لأداء المهام
- معرفة الوارد الذي يخص العمادة ويمكن استلامه	- مهارات في تصنيف الخطابات (فهرسة).
- معرفة الآلية الصحيحة لفهرسة الوارد والأرشفة	- مهارات التعامل الجيد مع أصحاب المعاملات والخطابات.
- معرفة إجراءات استلام الوارد	- مهارة متابعة توزيع واستلام وارد.

- معرفة اختصاصات كل وحدة في العمادة لتسليمها الوارد المناسب لها
- معرفة أساليب الأرشفة الالكترونية والتعامل مع نظام المعاملات
- معرفة طريقة تنظيم الملفات وأليات الفهرسة والأرشفة إلكترونياً
- معرفة مهارات المشرف الجيد.
- معرفة الآليات التي يتم إعداد خطابات المتابعة وفقها.
- معرفة الأسس الصحيحة لتحضير خطابات المتابعة.
- استيعاب أهداف الوكالة (الفصلية والسنوية)
- معرفة الطريقة العلمية الصحيحة لكتابة التقارير ومحتويات التقرير الجيد.
- معرفة الخطة الزمنية والسنوية للوحدة
- مهارة في تنفيذ إجراءات البريد وترتيبها بسرعة ودقة.
- مهارات إشرافية.
- مهارة في تنظيم الملفات وفهرستها
- مهارة تنفيذ إجراءات الصادر بسرعة ودقة
- مهارة في تحرير خطابات المتابعة
- مهارة في إعطاء نموذج للخطابات الرسمية والمتكررة.
- مهارة في التواصل الكتابي الجيد
- مهارات متابعة معاملة
- مهارة كتابة التقرير الشامل وتنظيمه وربطه بالأهداف
- مهارة إخراج الأعمال بجودة عالية وطريقة إبداعية
- مهارة التفكير الناقد للحكم على الأنشطة بالإنجاز أو القصور وتحديد نقاط القوة والضعف
- مهارة التقويم وقراءة المؤشرات

العزير؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج التكرارات بحسب الوظيفة كما هو موضح في الاشكال التالية:
أولاً: وظيفة مديرة إدارة عمادة: يوضح الشكل رقم (1) تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة إدارة عمادة

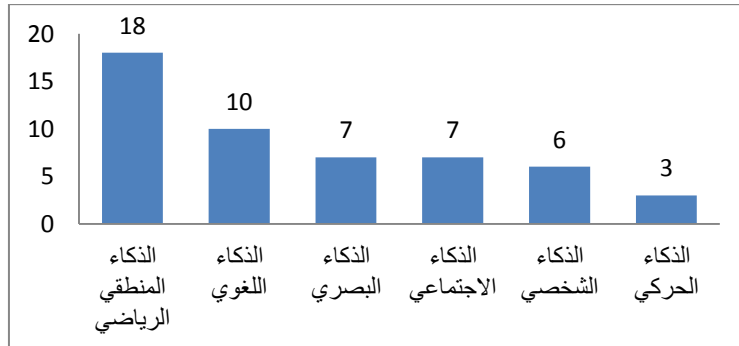
وكانت نسبة اتفاق شاغلات الوظيفة على ارتباط المعارف والمهارات مرتفعة فهي تتراوح بين (90%-100%) مما يدل على إمكانية تعميم هذه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفة مديرة وحدة الاتصالات الإدارية.
السؤال الثاني: ما الذكاءات المتعددة المقترحة والمرتبطة بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد



شكل 1

تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة إدارة عمادة

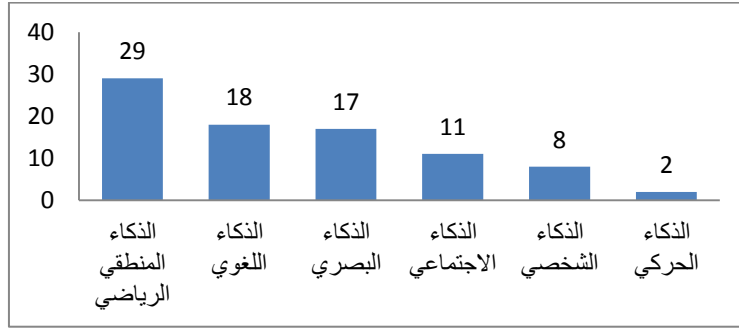
ثانياً: وظيفة مديرة مكتب وكالة: يوضح الشكل رقم (2) تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة مكتب وكالة:



شكل 2

تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة مكتب وكالة

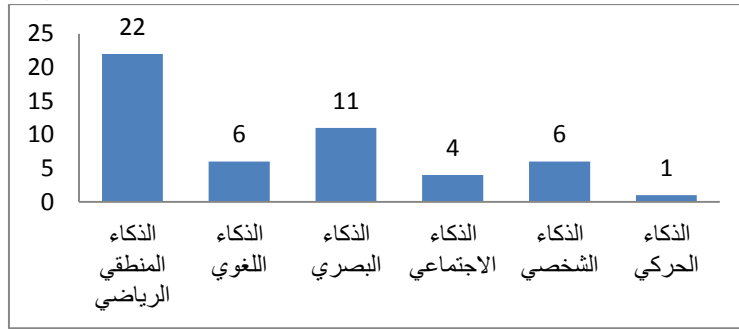
ثالثاً: وظيفة مديرة وحدة العلاقات العامة: يوضح الشكل رقم (3) تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة وحدة العلاقات العامة:



شكل 3

تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة وحدة العلاقات العامة

رابعاً: وظيفة مديرة الشؤون المالية: يوضح الشكل رقم (4) تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة الشؤون المالية:

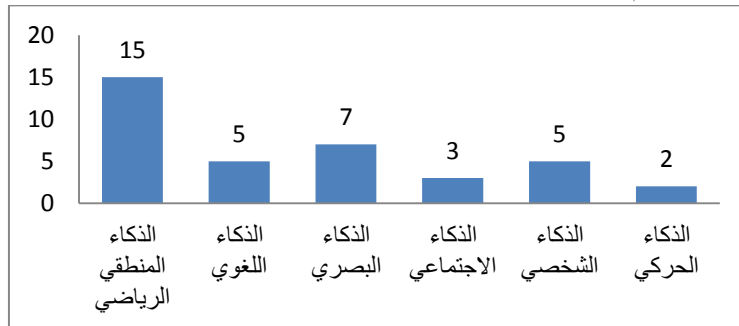


شكل 4

تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة الشؤون المالية

الاتصالات الإدارية

خامساً: وظيفة مديرة وحدة الاتصالات الإدارية: يوضح الشكل رقم (5) تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة وحدة



شكل 5

تكرار أنواع الذكاءات المتعددة المرتبطة بمهام وظيفة مديرة وحدة الاتصالات الإدارية

نظرية الذكاءات المتعددة باعتبارها مدخل منظم وعلى نحو متكامل ومتناسق سيسهم في الارتقاء بالقدرات الذاتية للمؤسسة، ويتم من خلالها زيادة قدرات الأفراد (أي رفع المستوى المعرفي والمهاري) وذلك سيساعد على تنفيذ مهامهم بصورة أفضل، ويجعل الأفراد أقدر على حل المشاكل التي تواجههم، ومنها إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك في الآتي:

- لوحظ أن مجموعة المعارف والمهارات (القدرات) التي يتطلبها أداء المهام، تصب بالكلية في دائرة نظرية الذكاءات المتعددة، حيث أنه ينطلق من كل معرفة أو مهارة ذكاء أو أكثر من الذكاءات المتعددة، وهنا يمكننا القول أن الأساس الذي يقوم عليه بناء القدرات هو عبارة عن مستويات الذكاءات المتعددة لدى شاغلي الوظائف.

يلاحظ من الأشكال السابقة أن جميع الوظائف الإدارية كانت نسب اتفاق الخبراء على ارتباط الذكاءات بالمعارف والمهارات تتراوح بين (100%-20%) بين تقدير عالي ومتوسط وغير مرتبط. وحيث أن النسب الأعلى تشير إلى الارتباط فقد تم قبول الذكاءات المتعددة المقترحة والمرتبطة بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتنمية المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة؟

وللإجابة على هذا السؤال استفادت الباحثة وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى نتائج هذه الدراسة أن

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة نجاة باوزير

في المقابل، فإن أقل مستوى من مستويات الذكاءات المتعددة التي تحتاجها الوظائف الإدارية متعلقة بالذكاء الإيقاعي. ولتتم عملية التقييم يتطلب ذلك وجود مقاييس، فهناك العديد من المقاييس الجاهزة التي يمكن اعتمادها أو الاستعانة بها لتقييم الوضع الحالي لمستوى الذكاءات المتعددة الحالية للأفراد، والنتائج ستعطي انطباعاً عن مستوى قدرات الأفراد من المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهامهم. من هذه المقاييس على سبيل المثال لا الحصر "مقياس روجرز للذكاءات المتعددة" وكثيراً ما يُستعان به في تحديد التخصصات الوظيفية.

2. وضع خطة التطوير:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى أصبحنا في حالة يمكننا من وضع استراتيجية لتطوير قدرات شاغلات الوظائف الإدارية تكون بناء على نقاط القوة والضعف التي تم الاستدلال بها حسب نتائج المرحلة الأولى، وتوضع الخطط التطويرية وفقاً للاحتياجات الأساسية من الذكاءات. على أن توضع عدة خطط تطويرية حسب الذكاءات المتعددة وهي كالتالي:

- خطة (أ) لتعزيز وتنمية الذكاء المنطقي
- خطة (ب) لتعزيز وتنمية الذكاء اللغوي.
- خطة (ج) لتعزيز وتنمية الذكاء البصري.
- خطة (د) لتعزيز وتنمية الذكاء الاجتماعي.
- خطة (هـ) لتعزيز وتنمية الذكاء الشخصي.
- خطة (و) لتعزيز وتنمية الذكاء الحركي.

- ملاحظة: تم الاستغناء عن الذكاء الطبيعي لأنه يمثل أدنى عدد من المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلات الوظائف الإدارية، وكذلك الذكاء الإيقاعي حيث أنه لا يُعبّر عن أي مهارة أو معرفة من المهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها شاغلات الوظائف الإدارية. وعند وضع الخطط التطويرية يجب أن توضع أهداف الخطة بحيث تتمثل مخرجاتها في اكتساب الموظفة مؤشرات الذكاءات المتعددة المرتبطة بالمعارف والمهارات التي تتطلبها مهامها. والجدول رقم (6) التالي يوضح مؤشرات الذكاءات المتعددة:

جدول 6

مؤشرات الذكاءات المتعددة المطلوبة في شاغلات الوظائف الإدارية

الذكاء	مؤشرات الذكاءات المتعددة المراد اكتسابها	الذكاء	مؤشرات الذكاءات المتعددة المراد اكتسابها
منطقي	• القدرة على التفكير التحليلي ومهاراته مثل:	لغوي	• الفهم القرآني
رياضي	- إدراك علل الأمور والنتائج المترتبة على هذه العلل.		• أسلوب أفضل في الكتابة
	- مهارات في التصنيف الأمثل للمفاهيم والأشياء		• قدرة عالية على الاتصال وإقامة علاقات مع الآخرين في حديث شفهي
	- إدراك العلاقات بين المفاهيم والأشياء. واستحضار الأمور المرتبطة بها.		• تذكر الأسماء والأماكن والعناوين.
	• مهارة التعرف على كيفية أداء عمل والخطوات الصحيحة لإنجاز العمل		• قدرة على الاستنتاج والإيجاز.
	• إدراك المفاهيم المتعلقة بالوقت وطريقة استثماره.		• الكتابة التحليلية
	• حل المشكلات بطريقة التفكير العلمي		• القدرة على الاستماع إلى المتحدث.
	• إدراك المفاهيم المجردة وتحويلها إلى واقع تطبيقي		• إقناع الآخرين من خلال التفاعل معهم
	• مهارات التفكير الاستثماري.		• إعادة عرض النصوص بطريقة مبسطة بعد قراءتها أو استيعابها

- التفكير الناقد، ومهارات النقد البناء
- التفكير الإبداعي وابتكار أنماط جديدة في العمل
- مهارات تنفيذ العمليات الحسابية بسهولة.
- إعداد وتصميم نماذج تتسم بأنه يمكن استيعابها.
- طريقة تطبيق المعايير والمؤشرات
- قراءة الخرائط والرسوم البيانية واستيعابها.
- رسم مسارات لتوضيح المهام والأعمال التي تسند إليه.
- الرؤية البصرية وتخيل الأشياء على الواقع أثناء القراءة.
- إدراك العلاقات المكانية بين الأشكال والفراغات (تقدير المسافات)
- استخدام الماهر للوسائط المختلفة
- تصميم منتجات تتسم بالجودة والإتقان
- تمثيل المفاهيم من خلال الرسوم والأشكال البيانية
- العمل على التطوير الذاتي
- التركيز
- الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية
- إدراك واقعي بنقاط القوة والضعف.
- حسن التصرف
- التعلم من أخطائه
- تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها
- واقعي في إدارة أعماله
- الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تعلم شيء جديد
- اجتماعي
- تكوين شبكة علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- تعريف الآخرين بما الذي يجب أن يتعلمونه
- تقديم المشورة والإرشاد للآخرين.
- الحساسية تجاه احتياجات وقدرات الآخرين
- الإحساس القوي بالآخرين، ومراعاة مشاعرهم....
- تنظيم المجموعات والعمل الجماعي
- قدرة على التعامل مع الخلفيات الثقافية
- الاتصال الفعال (لفظي وغير اللفظي)
- الاستماع والفهم العميق لوجهات نظر الآخرين.
- التمتع بروح القيادة.
- العمل في فريق جماعي
- حركي
- السرعة في الإنجاز
- تنمية الإحساس بالوقت ومرور الزمن
- الشعور بالإنجاز عند الحركة والمشى.
- شخصي

4. قياس وتقييم نتائج عملية التطوير

بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج في الزمن المخصص له يتم قياس النتائج بنفس الأداة التي تم استخدامها في الخطوة الأولى. لملاحظة التغيير الحاصل في مستويات الذكاءات المتعددة. وبناء على النتائج يتم وضع خطط تطويرية أخرى بنفس الخطوات السابقة، حيث أن عملية بناء القدرات المؤسسية عملية مستمرة لا تنتهي بزمان محدد. وللتأكد من جدوى الخطط يمكننا أيضاً في نفس الوقت ملاحظة نتائج الموظفة في تقاويم الأداء ومعايير الكفاءة.

6. التوصيات

1. تثقيف الكادر الإداري بنظرية الذكاءات المتعددة ودورها في بناء القدرات المؤسسية.
2. الاهتمام بتنمية الذكاءات المتعددة لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من قبل قياداتها.
3. تنمية الشعور لدى الموظفات الإداريات بأهمية التطوير الذاتي وتنمية الذكاءات المتعددة على المستوى الفردي والمؤسسي.
4. وضع خطط وبرامج تطويرية لتعزيز الذكاءات المتعددة لدى الموظفات الإداريات من قبل الجهات التطويرية في الجامعة.
5. تفعيل نظرية الذكاءات المتعددة في سياسيات التوظيف والترشيح

ويلاحظ ما يلي:

- لا بد أن تحتوي الخطة على نشاطات متنوعة، منها البرامج التدريبية، أو الجلسات النقاشية المستمرة أثناء العمل للاستفادة من تجارب الآخرين، أو التمارين العملية (الجماعية أو الفردية) أثناء العمل وغير ذلك من الأنشطة التي تعمل على تعزيز المستمر للذكاءات.
- ضرورة التركيز على مؤشر التطوير الذاتي كأحد انعكاسات الذكاء الشخصي. حيث أن تعزيز هذه المهارة لدى الموظفات شاغلات الوظائف الإدارية يؤدي إلى نتائج أسرع في بناء القدرات المؤسسية فهو يختصر العديد من الجهود والأوقات.

3. تنفيذ الخطة:

- بعد الانتهاء من الاستراتيجية يتم إخضاعها للتنفيذ، ويجب أن يُراعى الآتي عند التنفيذ:
- الملاحظة والتركيز المستمر من قبل الموظفات أو المشرفات عليهن لمدى التحسن والتطوير المستمر في المستويات المتعددة من الذكاءات.
- الاستفادة من نقاط القوة الموجودة لدى الموظفات شاغلات الوظائف الإدارية (التي تمتلك معدل عالي من الذكاء المطروح) في تطوير ذكاء بقية الموظفات.
- مراعاة عدم الفصل بين الذكاءات عند تنفيذ الخطط والعمل على تطويرها لا بد أن يكون في نسق متكامل، وعليه فإن البرنامج النهائي القابل للتطبيق يجب أن يشمل على مجموعة من الأهداف الموضحة في الخطط (من أ إلى و) حسب ترابط المؤشرات ببعضها.

تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة نجاة باوزير

[26] ملحم، سامي محمد (2010م) مناهج البحث في التربية وعلم

النفوس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

ب. المراجع الأجنبية

[3] Deuren, Rita van, (2013) Capacity Development in Higher Education Institutions in Developing Countries, Netherlands.

[5] Wilson, D. Stefanie. (2011) The Relationship between Leadership and Multiple Intelligences with the 21st Century's Higher Education Faculty. Nova Southeastern University: Journal of Applied Business and Economics vol.11(3).

[6] Bhagavan and I. Virgin, (2004) Generic Aspects of Institutional Capacity Development in Developing Countries. Lilla Nygatan.

[7] CHET, (2002) Capacity building initiatives in Higher Education. Centre for Higher Education Transformation, Sunnyside.

[8] UNESCO. (2005) Training Modules on Educational Governance at Local Levels. Paris: UNESCO.

[9] IIEP. (2006) Capacity building. Paris: UNESCO.

[10] USAID. (2010) How to note CAPACITY BUILDING IN RESEARCH. practice paper.

[12] Warsaw, Poland.(2012) CAPACITY BUILDING FOR LOCAL STAKEHOLDERS IN EDUCATION. OECD/Poland.

[19] Noruzi, M. (2011) A New Paradigm of Intelligence in the Organizational Era, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

[21] Shawyun, T. (2009) Sufficiency and sustainability: Institutional capacity building for HEI. Strategic Management Journal, 21 (10-11), 1-18.

[22] Pearson, M. (2016). Multiple intelligences training for counsellors: reflections on a pilot programme, Journal of Asia Pacific Journal of Counselling and Psychotherapy, 7 (1-2), 50-68.

[23] Ghamrawi, N. (2013) Leadership styles of school principals and their multiple intelligences profiles: Any relationship?, International Journal of Research Studies in Education. Lebanese University, Lebanon.

للوطنانف.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة وربطها بالمهام وأهم القدرات التي يجب التركيز عليها.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2013م) بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تكاملية لنيل درجة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

[2] رشوان، أحمد صادق (2007م) العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العشرون للخدمة الاجتماعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

[4] الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003م) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[11] دليل المنظمات غير الربحية الناشئة (2013م) بناء القدرات المؤسسية، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

[13] الإنتوساي (2007م) دليل بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة، المملكة المغربية: المكتب الوطني للتدقيق والمراجعة

[14] السُّلِيم، أحمد بن عبدالله السليم (2010م) إدارة الموارد البشرية من خلال نظرية الذكاءات المتعددة واختبارات الأداء الوظيفي، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.

[15] غاردنر، هورلد. (2004م) أطر العقل نظرية الذكاءات المتعددة، ترجمة محمد بلال الجيوسي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

[16] الشرقاوي، أنور محمد (2007م) الاستراتيجيات المعرفية والقدرات العقلية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

[17] السمدوني، السيد إبراهيم (2009م) تربية الموهوبين والمتفوقين، عمان: دار الفكر

[18] شكشك، أنس (2008م) الذكاء أنواعه واختباراته، ط2، المنصورية: كتابنا للنشر.

[20] مصطفى، محمد مصطفى محمود (2012م) خطة تنفيذية لتحسين القدرة المؤسسية في مدارس التعليم الابتدائي بالوادي الجديد، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير. جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية

[24] الظفيري، ياسمين هباد (2010م) مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمنهج التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[25] أبو غلام، رجاء محمود (2007م) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات

A PROPOSAL CONCEPTION FOR INSTITUTIONAL CAPACITY-BUILDING AT THE UNIVERSITY OF KING ABDUL-AZIZ, IN THE LIGHT OF THE MULTIPLE INTELLIGENCES THEORY

NAJAT S. S. BAWAZEER

ABSTRACT_ *The aim of this research is to construct a proposal to build institutional capacity at King Abdul-Aziz University in light of the Multiple Intelligences Theory, by first identifying the knowledge and skills required to perform the administrative roles within the University and the multiple intelligences associated with these knowledge and skills, and then proposing a concept to develop the knowledge and skills required to perform the duties in the light of the stated theory. The methodology used in this research; tasks analysis tools and questionnaires to gain access to the results. The research sample comprises all administrative professions in the Deanships held within the female section at the female section at King Abdul-Aziz University in Jeddah (AL- Sulaimaniyah Area), which are listed under the title of "Director". The main conclusions of the research are that all knowledge and skills (capacity) required to perform the functions of administrative occupations are strongly linked with multiple intelligence indicators, and all the administrative functions with their titular diversity require, in descending ranking of importance, Logical-Mathematical intelligence, primarily, followed by Linguistic Intelligence and Visual (spatial) intelligence. Next is interpersonal intelligence, followed by intrapersonal intelligence, and finally Kinetic Intelligence. The research also concludes that the process of institutional capacity-building is primarily dependent on the individual's capabilities which are the focus of the Multiple Intelligences Theory. In light of these results the researcher recommends the need for the relevant body at the University to implement planning and development programmers in order to enhance multiple intelligences among female administrators.*

KEYWORD: *A Proposal Conception, Institutional Capacity-Building, Multiple Intelligences Theory.*