



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل وانعكاساته  
على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات  
العربية المتحدة**

إعداد

محمد عبد الله محمد عبد الله إبيد الظنحاني

إشراف

أ.د/ علي عبد ربه حسين  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي  
أستاذ أصول التربية وقائم بعمل عميد كلية التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢١ - يناير ٢٠٢٣

---

---

## إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل وانعكاساته على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة

محمد عبد الله محمد عبد الله إعييد الظنحاني

### مقدمة:

يشهد القرن الحالي تطور للفكر الإداري العالمي، وذلك من حيث النظر للمورد البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تُمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري، ولذا فإن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالمورد البشري غير المؤهل وغير الكفاء، وذلك لأنه لا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب تلك الكفاءات.

ولذلك فقد شهدت الحكومات تغيرات مؤسسية واقتصادية ووظيفية هائلة. وكان اقتصاد المعرفة واحداً من التغيرات الرئيسية<sup>(1)</sup> وبات أكثر قدرة على المنافسة هو من يملك أفكاراً مبدعة خلاقية، وليس الموارد الطبيعية أو المالية. لذلك يتعين على مؤسسات القطاع الحكومي التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية، أن تزود موظفيها بالمهارات التي تتيح لهم أن يكونوا أعضاء خلاقين ومبدعين في مؤسساتهم، وأن يساهموا في نجاحها الإجمالي وامتيازها في تقديم الخدمة.

ويسود اعتقاد في دول الخليج بأن طرح نماذج إدارية جديدة وتطبيقها قد يعود على المؤسسات بنتائج إيجابية، وقد نجحت هذه الدول في التحلي عن النماذج التقليدية البيروقراطية، واعتماد نماذج إدارية تستند إلى النتائج بصورة أكبر وذلك بالاستفادة من الفائض المالي لديها واعتماد وتطبيق أفضل طرق العمل الإدارية في مؤسساتها الحكومية والخاصة، والحفاظ على مستوى متزايد من التنمية<sup>(2)</sup>. ولذا فقد تناولت أبحاث ودراسات كثيرة العلاقة السببية بين برامج

---

1- Powell, C. & Snellman Y. ,The concept of project in motivation to vocational training: A model proposal. In F. Avallone, J. Arnold, & K. De Witte (Eds.), **Feelings work in Europe. Quaderni di psicologia**, 5, 2004,pp: 282-289.

2- Zoubi, A. , Toward a decade of administrative development in the Arab World, *Arab Journal of Administration*, April 1982.

---

التدريب والفعالية المؤسسية، من أجل تطبيق أفضل هذه النماذج الإدارية في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص من جهة أخرى<sup>(١)</sup>.

ورغم أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية وهم القيادات الشابة قادة المستقبل (قادة الصف الثاني)، والذي يقوم عليها في الغالب نمو وازدهار المؤسسات بل والمجتمعات والدول، تلك الفئة التي ينبغي أن تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً وحيوياً..... تلك هي النظرة التي يجب أن ينطلق منها قادة المؤسسات باعتبار أن إعداد وتأهيل قادة المستقبل يجب أن ينطلق ويتحول استراتيجياً باعتبارهم أحد أهم المصادر التي يركز عليها تحقيق أداء المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة إعداد القيادات الشابة (لاستشراف المستقبل) سعياً إلى تنمية قدرات الطاقات البشرية بما يمكنها من قيادة المؤسسة وفقاً لأسس علمية وإدارية سليمة، إلى جانب توافر قادة الصف الثاني القادرين على قيادة الأداء المؤسسي.

ويكمن الهدف من تأهيل وإعداد القيادات الشابة (لاستشراف المستقبل) في تنمية مهارات هذه القيادات وقدراتهم ومعارفهم بالشكل الذي يضمن استدامة المنظمات التي ترتبط باستقرار سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، والتي تتعامل مع المؤسسة كمنظم وليس كأشخاص، وبالتالي فإن تعاقب الأجيال من القادة المؤهلين يُعدُّ مطلباً أساسياً لاستدامة المنظمات، كما أنه يسهم بفعالية في إيجاد رأس مال فكريٍّ يمتلك طاقات كامنة وقدرات هائلة تمكّنه من قيادة المستقبل، كما أنه عملية شاملة لجميع الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة<sup>(٢)</sup>. وجاءت هذه الأهداف متسقةً مع أهداف "رؤية نحن الإمارات ٢٠٣١" والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بقطاع التعليم في الإمارات، وذلك لدوره الحيوي في إعداد المواهب والكوادر الإماراتية لتكون قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وإمكانية الاستجابة السريعة

---

1 - Ali, G.E. and Magalhaes, R. , Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, *Training and development*, ١٢ (1), 2008, pp: 36-53.

٢ - حسني، أحمد، استراتيجيات إعداد قادة المستقبل بين الرؤية والأمل، التنمية الإدارية، القاهرة: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س٢٢، ع ٨٩، أكتوبر ٢٠٠٠، ص ٣٠.

للمراحل الراهنة والقادمة، لا سيما في ظل ظهور العديد من المجالات الجديدة التي تتطلب رؤية تعليمية تستوعب المتطلبات الحالية<sup>(١)</sup>.

كما تشكل "مئوية الإمارات ٢٠٧١" خريطة واضحة للعمل الحكومي طويل المدى لتعزيز القوة الناعمة للدولة، وتسعى إلى الاستثمار في شباب الدولة، وتجهيزهم بالمهارات والمعارف التي تواكب التغيرات المتسارعة، والعمل كي تكون الإمارات أفضل دولة في العالم بحلول مئوية قيام دولة الإمارات وذلك في العام ٢٠٧١<sup>(٢)</sup>. وقد أكدت "رؤية مركز محمد بن راشد لإعداد القادة" على: إعداد قادة المستقبل من خلال تقديم برامج وخدمات معنية بإعداد قيادات وعقول مبتكرة قادرة على مواجهة التحديات، وتخريج قادة قادرين على صناعة وتصميم المستقبل، وتقديم أفضل الممارسات العالمية في تدريب وتزويد القادة بالمهارات والخبرات الدولية والمحلية، وخلق أساليب جديدة تطبيقية في طرح البرامج والخطط<sup>(٣)</sup>.

كما يُنظم برنامج خليفة للتمكين (أقدر) مبادرة "تمكين قادة المستقبل" في الأكاديمية العسكرية البريطانية الملكية "ساندهيرست"، والتي تهدف إلى المساهمة في تأهيل مجموعات من أجيال المستقبل - وفق معايير عالمية للقيادات الشبابية - وتعزيز قيم الولاء والانتماء في نفوس الناشئة، وفضل وتطوير المهارات الشخصية وتعزيز الاعتماد الذاتي، وتعزيز مفاهيم العمل الجماعي، وروح الفريق الواحد، وتعزيز المهارات القيادية في أجيال المستقبل<sup>(٤)</sup>.

وخلال عام ٢٠٢٢ تم تخريج ١٥٠ منتسبًا من "مبادرة تمكين قادة المستقبل" بالتعاون مع كلية ساند هيرست الملكية التي تهدف إلى تعزيز تلاقي الشباب العالمي وتطوير مهاراتهم القيادية وبناء أجيال تتبنى العلم وتطوير الذات ليكونوا رواد قيادات المستقبل. وتم أيضًا تخريج عدد ٥٠ شخصًا في الدورة الثانية من برنامج الدبلوم المهني في القيادة المجتمعية، بالتعاون بين مركز

١- رؤية نحن الإمارات ٢٠٢١، <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision>

٢- دولة الإمارات مُستقبلاً، <https://ae-ar/ae.u//:https>

٣ - مركز محمد بن راشد لإعداد القادة، <https://ar/ae.mbrclid//:https>

٤ - مبادرة تمكين قادة المستقبل

<https://aqdar.ae/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86-%D9%82%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84/>

التعليم المستمر والتطوير المهني بجامعة الشارقة وبرنامج خليفة للتمكين (أقدر)، وهذا البرنامج يهدف إلى إعداد مجموعات من الشباب والشابات والأمهات والمختصين الاجتماعيين، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا قادة في مجتمعاتهم في مواجهة تحديات المستقبل، ويتصدروا عملية التوعية لعدد من المشكلات المجتمعية<sup>(١)</sup>.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

ترتبط المؤسسات التعليمية بشكل وثيق بالمجتمع؛ لأن من أهم أهداف المؤسسات التعليمية هو إعداد الفرد القادر على المشاركة في تنمية المجتمع، وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، والعمل على إحداث التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، كما أن المؤسسات التعليمية من خلال تقديمها لخدماتها الاجتماعية والتربوية والثقافية للمجتمع يُمكنها أن تنشئ وعياً لدى أفرادها بضرورة الخلق والإبداع تحقيقاً للأهداف التنموية والإنسانية والاجتماعية والاقتصادية التي يضعها المجتمع لنفسه أو تقررها قيّمه وموروثاته الحضارية والفكرية، وهذا يبرز ضرورة إعداد القيادات الشبابية القادرة على مواجهة المتغيرات الحالية والتحديات المستقبلية التي تواجه المجتمع؛ فالقيادات الشابة تستطيع أن تقوم دوراً متعاضداً في كافة المجالات، ولذا فقد بات الاهتمام بتطوير الكفاءات القيادية واستثمار المتوفر منها شأنًا بالغ الأهمية لما يُرتجى منه على مستوى الإدارة والإنتاج.... وغيرها.

وتُعد المؤسسات التعليمية المكان الأول لإعداد القيادات والنخب العلمية والفكرية، وهي التي تقدم الكوادر البشرية المؤهلة لإحداث التنمية والتغيير، كما تركز المؤسسات التعليمية على إيجاد العلاقات وتفعيلها مع المجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء، وإشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات في معالجة مختلف القضايا وحل المشكلات، وعقد الندوات والمحاضرات التثقيفية<sup>(٢)</sup>.

وانطلاقاً من التركيز على ضرورة إعداد القيادات الشبابية (لاستشراف المستقبل) باعتبارها عملية إعداد أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة، فإن إعداد الطلاب ذوي الصفات والقدرات القيادية هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة (المحفزة) وتدعيمهم وتنميتهم ليكونوا قادة المستقبل.

1- <https://moi.gov.ae/ar/media.center/news/012522n03.aspx>

٢- صفية بنت عبد الله حمد بخيت (٢٠٠٩). الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والثقافي. المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية- التحديات والآفاق ٥-٧/٩/٢٠٠٩. مسقط: سلطنة عمان.

وانطلاقاً من توجه العديد من الدول المتقدمة منها والنامية إلى الاهتمام بوضع برامج لإعداد وتأهيل قيادات المستقبل وتدريبهم مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً؛ وذلك بهدف وضع خطط متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية بأجهزة الدولة، وفي مقدمة ما اتجهت إليه الدول المتحضرة والنامية في العصر الحديث اهتمام المسؤولين بها بتخطيط برامج شاملة لبناء وإعداد قادة المستقبل.

وانطلاقاً من سعي دولة الإمارات العربية المتحدة منذ قيام الاتحاد إلى صناعة جيل من القادة يستطيع بناء مستقبل بلاده على وعي وأسس سليمة، إذ إن القيادة الرشيدة في الإمارات تعمل وفق رؤية لبناء الإنسان، فقد انطلقت المبادرات والبرامج والتشريعات والمراكز المتخصصة التي تقوم على تشجيع المواهب والنوابغ، ليكونوا كوادر مؤهلين تجمع بين الخبرة والكفاءة.

وانطلاقاً من ضرورة استمرار وتواصل الأداء المتميز بالمنظمات والذي يقتضي وبالضرورة إعداد وتدريب جيل ثاني من القيادات يكون مؤهلاً لتولي المناصب الرئاسية مستقبلاً، فضلاً عن مشاركته الحالية في اتخاذ القرارات، وتفويضه في بعض الأمور بما يرفع بعض الأعباء عن قيادات الصف الأول لئتمكنوا من التفريغ لممارسة المهام القيادية، وهذا الجيل الثاني يكون بمثابة غطاء يضمن الحماية والاستمرار للمنظمات لأداء عملها بفاعلية وتميز؛ إلا أن معظم المنظمات لم تركز أو تهتم في استراتيجياتها أو سياساتها بإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية بقدر تركيزها على الأبعاد الاقتصادية والنصيب السوقي والربحية والأصول المادية الملموسة. ولكن الواقع الجديد يفرض على هذه المنظمات أن تبذل جهوداً أكثر لتطوير ورفع كفاءة أدائها؛ ولن يتحقق ذلك سوى من خلال تطوير وتنمية مجموعة المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتوافرة لديها والتي تمثل المورد الاستراتيجي الرئيس لهذه المنظمات. لذا فإن إعداد وتأهيل القيادات الإدارية من خلال إطار متكامل للإعداد كيف يمكن أن يكون مناسباً للتطبيق بالمنظمات الإماراتية، وكيف يمكن إدارته مما يعمل على تكوين منظمات أكثر فعالية لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ندرة البحوث والدراسات (في حدود علم الباحث) التي تناولت إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل في مؤسسات العمل بدولة الإمارات، وكذلك ندرة البحوث والدراسات المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات التي يقوم على عاتقها إعداد قيادات شبابية تتحمل مسؤولياتها المجتمعية تجاه المجتمع التي توجد فيه، جاء هذا البحث بهدف معالجة ذلك القصور.

وفي ضوء ما سبق؛ وانطلاقاً من أهمية دور القيادات الشابة (لإستشراف المستقبل) بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة يأتي هذا البحث؛ وعلى ذلك يُمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يُسهم إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة؟.

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادات الشابة كما تعكسه الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي كما تعكسه الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
- ٣- ما انعكاسات إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على تطوير الأداء المؤسسي؟.
- ٤- ما الآليات الإجرائية المقترحة لتطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على ضوء مدخل إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل؟.

**أهداف البحث:**

تمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في وضع مجموعة آليات إجرائية مقترحة لتطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية الإماراتية على ضوء مدخل إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل.

**أهمية البحث:**

١- الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

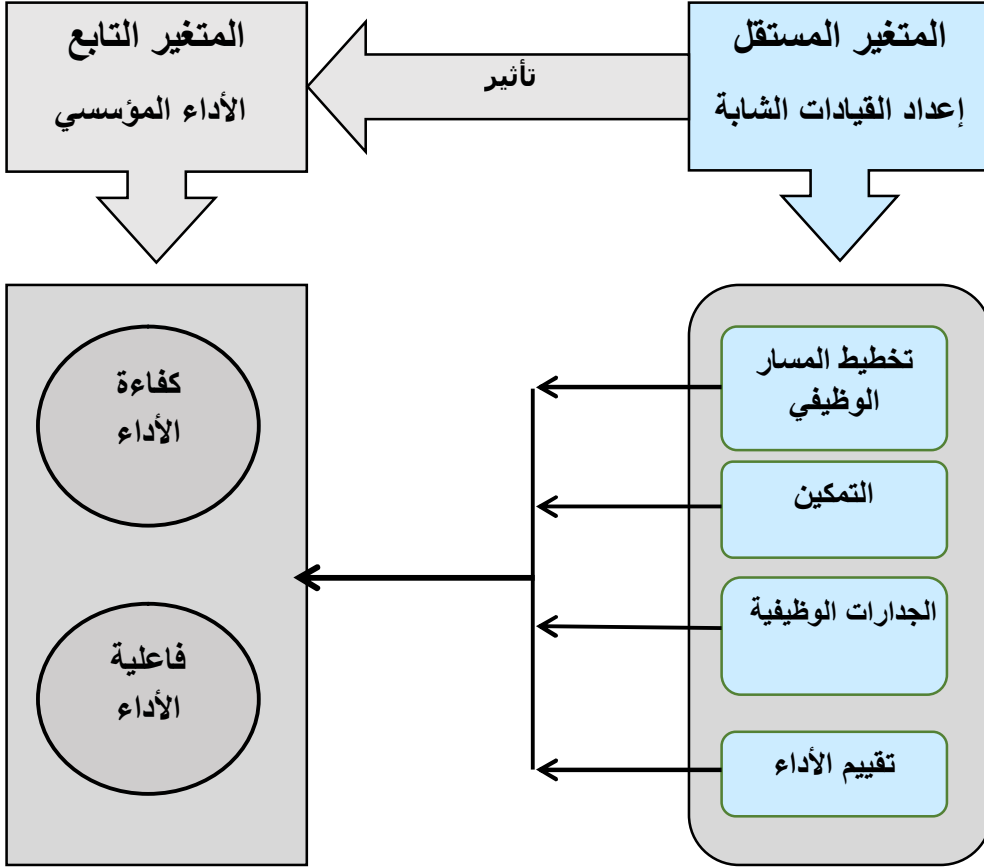
- تأتي أهمية البحث من كونه يتطرق إلى مفاهيم مهمة، وهي: إعداد القيادات الشابة، واستشراف المستقبل، والأداء المؤسسي، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري التربوي.
- افتقار المكتبة العربية والإماراتية إلى دراسات تربوية متصلة بمجال إعداد القيادات الشابة وعلاقته بالأداء المؤسسي، حيث لم يعثر الباحث- في حدود علمه- على أي دراسات تناولت موضوع البحث.
- تتبع أهمية هذا البحث من كونه يناقش موضوع يتعلق بمستقبل الدول وهو جيل الشباب، ويعتبر جيل الشباب الإماراتي مصدر قوة لخدمة الوطن والمجتمع، حيث يُبنى المستقبل بطاقتهم وقدراتهم ومهاراتهم، وبسواعدهم ينجز التقدم وبثبات نحو غد مزدهر لأجيالنا الحالية والقادمة.

٢- الأهمية التطبيقية (المجتمعية):

يستمد البحث أهميته التطبيقية من:

- أهمية مجال التطبيق- المؤسسات الحكومية- بالنسبة للعملية التعليمية وللطلبة والمجتمع الإماراتي.

- الدور الذي تلعبه القيادة الشبابية في تطوير الأداء المؤسسي الحكومي؛ حيث يشكل القيادة الشباب جزءاً لا يتجزأ من المناخ التربوي، فهم يقومون بوظائف إرشادية في مستويات ومجالات مختلفة.
  - أهمية موضوع القيادة بالشباب علي المستوى الوطني والمستوي الدولي، ومحاولة كشف الدور الذي يلعبه داخل مؤسسات المجتمع من خلال إبراز ما تملكه القيادة الشبابية من إمكانيات وقدرات وطاقات تجعلها تحقق أداء مؤسسي متميز.
- منهج البحث : اعتمد البحث في منهجيته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كون هذا المنهج هو أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات البحث الحالية.
- نموذج ومتغيرات البحث :**



شكل (١) نموذج ومتغيرات البحث



## مصطلحات البحث:

تضمن البحث مصطلحات أساسية تمثلت في: القيادة الشابة، واستشراف المستقبل، والأداء المؤسسي، والمؤسسات الحكومية، ويُمكن توضيح هذه المصطلحات، وإزالة الغموض عنها كما يلي:

### ١- القيادات الشابة Youth Leadership:

مصطلح القيادات الشابة من المصطلحات الواسعة والتي يراد بها الشباب من القيادات اليا فعة (Young Leaders) من عمر ١٤ إلى ٣٥ عام. وفي هذا البحث القيادات الشابة هي: الشباب في المرحلة الجامعية وما بعد التخرج بعام من عمر ١٩-٢٥ ومن ٢٥-٣٠ عام<sup>(١)</sup>.

### ٢- إعداد القيادات الشابة Preparing young leaders:

عرّفه البواردي (٢٠١٤)<sup>(٢)</sup> بأنه: عملية التركيز على تجهيز البديل المناسب من قيادة الصف الثاني؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا البحث إعداد القيادات الشابة (إجرائيًا) هو: تجهيز وتحضير قيادات الشباب ضمن المراتب الوظيفية المختلفة، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل، وتوسيع فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات حتى يكونوا مهيبين لتولي مناصب قيادية خلفًا للقيادات الحالية.

### ٣- استشراف المستقبل Future Foresigh:

عرّفه الديق (٢٠٠٢) بأنه: "جهد استطلاعي يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعى لاستكشاف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية العلمية في عالم يموج بالحركة"<sup>(٣)</sup>.

في حين يرى الجابري وآخران (٢٠١٩) أن الاستشراف عبارة عن محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الماضي

١ - عبد الرحمن عبدالله الديقهم، أحمد محمد الحسين، عبدالله موسى بالكوي، إعداد القيادات الشابة في القطاع

الثالث، عبد المحسن النعساني(تحكيم)، أيمن علي وافي (إشراف)، جدة: مركز تنمية القيادات، ١٤٣٧هـ، ص ١٦.

٢- فيصل بن عبدالله البواردي، استراتيجيات تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢-٤ مايو، ٢٠١٤، ص ٥.

٣- عيد عبد الغني الديق، استشراف المستقبل في مناهج الدراسات الاجتماعية بمراحل التعليم قبل الجامعي: دراسة تقويمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج: كلية التربية، جزء ١٧، ٢٠٠٢، ص ٣٦.

---

والحاضر، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث، ومن المهم لهذا الاستكشاف أن يعتمد على ذلك النوع من المتغيرات القابلة لأن تبنى عليها السياسات التحسينية<sup>(١)</sup>.

وفي هذا البحث استشراف المستقبل (إجرائياً) هو: المعرفة باتجاهات المستقبل، وتحديد البدائل واختيار أفضلها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو التطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية.

#### ٤- الأداء المؤسسي Institutional Performance :

يُعرف الأداء المؤسسي بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من حيث أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة<sup>(٢)</sup>. وفي هذا البحث الأداء المؤسسي (إجرائياً) هو: مستوى الأداء العام بالمؤسسات الحكومية بدولة الإمارات، أي إنجاز المهام لمديري المؤسسات الحكومية من خلال تحقيق متطلبات الأداء المؤسسي الذي يُعد نقطة انطلاق نحو اتخاذ إجراءات لتحسين وتطوير الأداء.

#### ٥- تطوير الأداء المؤسسي Development Institutional Performance :

يُعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه: نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير قدرات فرق العمل والمساهمين للحصول على ميزة تنافسية<sup>(٣)</sup>.

وفي هذا البحث تطوير الأداء المؤسسي (إجرائياً) هو: تدعيم جوانب القوة ومعالجة وتصحيح نقاط الضعف في كل عنصر من العناصر المكونة للنظام (المؤسسات الحكومية) تصميمًا، وتقويماً، وتنفيذًا وفي كل عامل من العوامل المؤثرة والمتصلة به، وفي كل أساس من

---

1- نياف رشيد الجابري، كمال حسني بيومي، وإبراهيم عبد الله المحيسن، استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ١٢، ٢٠١٩، ص ٦٥.

2- Abu Bakar, R., *How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance*, The Business Review Cambridge, 9 (2), 2008, pp: 319-346.

3- Efanga, S.& Fejiagwa, C., Influence of Organizational Culture on Performance Management Practice in Secondary Schools in Akwa Ibon State, Nigeria, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1, April 2014, P:301.

أسسه في ضوء معايير محددة، وطبقاً لمراحل معينة من خلال استخدام موارده بكفاءة وفعالية؛ لإنتاج مخرجات متميزة تتناسب مع أهدافه، ومرضية لأفراد المجتمع ومؤسساته، تؤثر في تحقيق تنمية المجتمع وتقدمه.

#### ٦- المؤسسات الحكومية *Government organizations*:

يُقصد بها في البحث الحالي وزارتي (التربية والتعليم، والداخلية) بدولة الإمارات.

#### الدراسات السابقة:

لم يجد الباحث أي دراسة سابقة (عربية أو أجنبية) ربطت بين متغيري البحث (إعداد القيادات الشابة، الأداء المؤسسي)، وعلى ذلك فسوف يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري البحث مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

#### أولاً- الدراسات السابقة المرتبطة بإعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

١- دراسة (المسعودي، والقرشي)<sup>(١)</sup>: والتي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠ ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة، ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابة عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات حيث أُخذت (٣٣٥) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (٢٩٠٧) من قائدات وموظفات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للتمكين الإداري على إعداد قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠، ووجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر مفهوم التمكين في مؤسسات التعليم، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر، وتحديد نظام مكافأة وحوافز لتشجيع القادة على تمكين المرؤوسين لتأهيلهم قادة للمستقبل.

١ - وجدان مقبول المسعودي، وسوزان محمد القرشي، أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠، دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، المجلة العربية للنشر العلمي (AUSP)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح- الأردن، الإصدار الرابع، ع ٣٦، أكتوبر ٢٠٢١، ص ص ٤٨-٧٧.

٢- دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠) <sup>(١)</sup> : والتي استهدفت التعرف على دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وناقشت ماهية المؤسسات التعليمية وعناصرها، ومفهوم إعداد قادة المستقبل وسماتهم، واختتمت بعدة توصيات أهمها، ضرورة تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال منظومة عمل متكاملة الخطط وواضحة الأهداف، مع تفعيل المدرسة للشراكة المجتمعية كأحد الأهداف التي وجدت من أجلها، مع ضرورة توفير منظومة تعليمية عالية المستوى ومتكاملة الجهود وواضحة في أدوارها ومحددة الأهداف من خلال جميع عناصرها، هو السبيل الوحيد للحديث عن قدرة المدرسة على صناعة قادة للمستقبل من عدمها.

٣- دراسة (عبيدي، ٢٠١٨) <sup>(٢)</sup>: والتي استهدفت التعرف على دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج بمصر، باستخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط لإدارة المواهب لما لها من أثر إيجابي في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.

٤- دراسة (عباس، ٢٠١٨) <sup>(٣)</sup>: والتي استهدفت التعرف على أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، الدائرة القانونية والإدارية دائرة البحث والتطوير دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مُستخدمة قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة من مدراء الإدارات العليا والوسطى في الدوائر محل الدراسة (٦٦٧) موزعة حسب مجتمعات الدراسة دائرة البعثات والعلاقات الثقافية (١٧٤)،

١ - أمل محمد ناجي القحطاني، دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٢٠، فبراير ٢٠٢٠، ص ص ٧١-٨٨.

٢ - محمد جمال محمد عباس عبيدي، دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ١، جزء ٢، ٢٠١٨، ص ص ٧٩٣-٨١١.

٣- عمر عزيز عباس، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٨، ص ص ١٥٢-١٧٢.

---

الدائرة القانونية والإدارية (١٨٢) دائرة البحث والتطوير (١٤٣)، دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة (١٦٨)، وقد توصلت إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في الدوائر مجال التطبيق، وهناك اختلافات معنوية بين دوائر مجال التطبيق حول استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

٥- دراسة هيويت (Hewitt، ٢٠١٦)<sup>(١)</sup>: والتي هدفت إلى تحديد كيفية إعداد وتطوير وتقييم قادة المستقبل بشكل مختلف- عما هي عليه- وذلك استعدادًا للمتغيرات السياسية والتكنولوجية والاجتماعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مُستخدمة المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات من (٢٠) عضو من قادة الموارد البشرية البارزين الذين يمثلون مجموعة واسعة من رجال الصناعة بالهند، للوصول إلى أفضل الاتجاهات والممارسات وتحديد كيفية تطوير القادة لمستقبل مؤسساتهم، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها قادة المستقبل وهي: (أ) يجب على قادة المستقبل عدم الاكتفاء بالتفكير التحليل المنطقي بل يجب عليهم كذلك التشكيك في الافتراضات، والبعد عن الواقعية وفتح العنان للتفكير اللامنطقي طويل الأجل لأحداث طفرة الابتكار في مؤسساتهم. (ب) عدم الاكتفاء بالشركاء الداخليين للمؤسسة بل يجب إشراك العديد من أصحاب المصلحة الخارجيين والاستفادة من الاستراتيجيات التي تجعل من أفكارهم موائمة لأفكار المؤسسة. (ج) أن لا يكتفي القائد بعلمه الحالي ويصل إلى مرحلة البلوغ في المعرفة، بل يجب عليه تعلم كل ما هو جديد والمرونة في اختيار مصادر المعرفة المختلفة.

٦- دراسة مكتب تكنولوجيا التعليم الأمريكي (Office Of Educational Technology، ٢٠١٥)<sup>(٢)</sup> والمعنونة بـ (خصائص القيادة الجاهزة للمستقبل): هدفت إلى التركيز على دعم القيادة لتحقيق التغيير المستدام في مجال التعليم، وتكمن التحديات في تباين آراء أصحاب المصلحة حول أفضل طريقة للمضي قدماً وتصميم نماذج ومواد تعليمية جديدة، وبناء قدرات المعلمين على أداء الوظائف الجديدة وتبني أساليب جديدة

---

1 -Hewitt,A., *Developing Canada's Future Workforce : A survey Of Large Private –sector Employers*. Canada, 2016.

2-Office Of Educational Technology, United State Of America, *Characteristics of Future Ready Leadership*, 2015.

في التعليم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مُستخدمة استبانة وُزعت على ٣٠٠ معلم، كما استخدمت المقابلات الشخصية مع ممثلين من ١٨ مؤسسة بحثية وطنية غير ربحية ومراكز فكرية وجمعيات تعليمية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: تطوير نموذج التعليم المهني المخصص لقادة المستقبل والمُعد من قبل مكتب تكنولوجيا التعليم (OET) التابع لوزارة التعليم الأمريكية والمعهد الأمريكي للبحوث (AIR). مع تطوير نموذج التقييم ليتناسب مع المتغيرات.

ثانياً- الدراسات السابقة المرتبطة بإعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل:

١- دراسة الأيوبي، وسلمان<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١١٩) موظف من العاملين بالوظائف الإشرافية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور أبعاد إدارة المواهب، ووجود موافقة بدرجة كبيرة في محور الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين الموهوبين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والبشري للإسهام في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

٢- دراسة (عبد السلام وآخرين، ٢٠١٩)<sup>(٢)</sup>: والتي استهدفت التعرف على أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء

---

1 - منصور محمد علي الأيوبي، ومعين جهاد سلمان، إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ١٣، ع ٤٥، ٢٠٢٠، ص ص ٦٥-٩٦.

2 - رمضان محمود عبد السلام، أسامه السيد الطبلوي، شيماء مصطفى الزواوي، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ: كلية التجارة، ع ٦، يناير ٢٠١٩، ص ص ٢٢٣-٢٦٤.

المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٤٠٠ فرد من العاملين (رؤساء أقسام، إداريون، أعضاء هيئة التدريس وهيئة معاونية)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما أظهرت أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية المورد البشري-الأهداف والاستراتيجيات- الهيكل التنظيمي).

٣- دراسة نايكوني (Naikuni,2017)<sup>(1)</sup>: والتي استهدفت التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، تقييم الأداء، مكافأة الإدارة) كما استهدفت التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي بقطاع التعليم العالي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٠) شخصاً من المدراء، ورؤساء الأقسام، ومن حيث تقييم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المؤسسي، أظهرت نتائج الدراسة الممارسات الآتية: من حيث درجة التأثير على الأداء (أولاً؛ ممارسة التدريب والتطوير، ثانياً؛ ممارسة تقييم الأداء ثالثاً؛ ممارسة مكافأة الإدارة، رابعاً؛ ممارسة إدارة الأداء، خامساً؛ ممارسة الاستقطاب) لتحقيق أفضل أداء مؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي.

٤- دراسة (النصيرات، بيجطان، ٢٠١٤)<sup>(٢)</sup>: والتي استهدفت توضيح أثر برامج التدريب الفعالة إيجابياً على الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي في دبي، واستندت الدراسة على بيانات أولية شاملة تم جمعها من معظم مؤسسات القطاع الحكومي في إمارة دبي، حيث أجريت مقابلات شبة منظمة ومعقدة مع مدراء الموارد البشرية والتدريب من ١٧ جهة حكومية، ثم جرى توزيع استبيان على ٦٠ مسئولاً بتلك الدوائر، وأظهرت نتائج الدراسة

1 -Naikuni, D.M.N., *Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance, in Kenya: Narok County Government Perspective*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, ٢٠١٧.

٢- أحمد النصيرات، امحمد بيجطان ، تأثير التدريب الفعال على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدبي، موجز السياسات، ع ٣٧، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، فبراير ٢٠١٤.

وجود علاقة إيجابية وثيقة بين التدريب الفعال والنجاح المؤسسي، كما يؤثر التدريب على العدالة المؤسسية؛ لأن الموظفين يتدربون على احترام حقوق زملائهم وتقديرها، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً للتدريب على سلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة مؤسسية تدعم مشاركة المعرفة والتشجيع عليها من خلال عقد اجتماعات دورية لمدرء الموارد البشرية والتدريب مع الموظفين لمشاركتهم خبراتهم في حل المشكلات والتحديات التي يواجهونها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- رغم الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة في بعض الجوانب، إلا أنه يختلف في:

١/١ يختص بتحديد انعكاسات إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل على الأداء المؤسسي.

١/٢ مجتمع وعينة الدراسة حيث تركز الدراسة الحالية على القيادات الشابة في وزارتي (التربية والتعليم، والداخلية) بدولة الإمارات العربية المتحدة .

٢- وانفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في:

٢/١ التطبيق على مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة .

٢/٢ الخروج بتوصيات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية الإماراتية العربية المتحدة بالاستفادة من برامج إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل .

٣- أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

٣/١ بناء وتكوين فكرة البحث واكتمال نضجها وتمحورها من ناحية التعرف إلى مكوناتها بشكل دقيق، وذلك بالرجوع والمقارنة مع الدراسات السابقة، مع الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة.

٣/٢ زودت الباحث بالعديد من أسماء الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع البحث لديه.

٣/٣ تحديد المتغيرات الخاصة بالبحث والأكثر اتفاقاً مع موضوعه.



## خطوات البحث:

### لتحقيق أهداف البحث تسير خطواته على النحو الآتي:

**الأولى-** تتناول إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (المفهوم، الأهمية، الدوافع، والمرتكزات).

**الثانية-** تتناول إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (الأبعاد، والخطوات).

**الثالثة-** تتناول الأداء المؤسسي (المفهوم، المقومات، الأبعاد، المتطلبات، التطوير، والخطوات).

**الرابعة-** تتناول تطوير الأداء المؤسسي على ضوء إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (المنطلقات، والمنهجية المقترحة).

ولتنفيذ هذه الخطوات يسير البحث وفقاً للمحاور الآتية:

**المحور الأول-** إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (المفهوم، الأهمية، الدوافع، والمرتكزات):

#### ١- مفهوم إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

يعتمد النجاح والتميز والتفوق في المنظمات على القيادة الواعية التي تتمكن من تحديد ملامح الرؤية المستقبلية وتعمل على إعادة التعامل مع المتغيرات وتمتلك المعرفة المتكاملة والمهارات والقدرات والاتجاهات الصائبة التي تمكنها في نهاية المطاف من قيادة المؤسسة في المستقبل<sup>(١)</sup>.

فالقيادات الإدارية المتميزة تحتاج إلى الإعداد على مستويين وليس على مستوى واحد فهناك أشياء يتعلمها الفرد قبل أن يكون مديراً أو قائداً ويستطيع تعلمها في شبابه أو على مدار حياته، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديراً قائداً ويقضي في الإدارة فترة<sup>(٢)</sup>.

ويُعد مفهوم الإعداد من المسائل الهامة التي تناولها الباحثين وذلك نظراً لأهميته وفائدته في تغيير سلوك القادة داخل منظماتهم. لذلك فقد وردت تعريفات متعددة من قبل علماء وفقهاء الإدارة تناولت تحديد المفهوم العلمي لعملية الإعداد، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل تعداه إلى

١ - حمد مصطفى ناصف، المدخل المنظومي لقواعد وآليات قادة بناء المستقبل، مجلة كلية التدريب والتنمية، القاهرة: أكاديمية الشرطة، القاهرة، ع ٦، يوليو ٢٠٠٤، ص ٦.

٢ - بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، لرياض: مكتبة جريب، ١٩٩٩، ص ٥٨٢.

حد اختلافهم في الجوانب الأخرى لمتعلقة بالإعداد وهي الاختلاط والتمييز بين مفهوم الإعداد والمسميات الأخرى المتشابهة معها.

ويُعد مفهوم الإعداد من المسائل الهامة التي استرعت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في الإدارة نظراً لأهميته وفائدته كوسيلة لرفع كفاءة الفرد وتحسين أدائه داخل التنظيم؛ لذلك فقد وردت تعريفات متعددة تناولت تحديد مفهوم معنى الإعداد وتلتقي جميعها على مفهوم المعنى العام للإعداد، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات على النحو التالي:

وعرفها **هاشم** بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار آراء المديرين من خلال المعارف والمهارات والمعلومات التي يكتسبونها وتعميق قدراتهم على الإدارة بالأسلوب العلمي واستخدام الفنون المستخدمة في إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرار ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفاعلية ونجاح"<sup>(١)</sup>.

وينظر إليها **عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠٥)** على أنها: "إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق وقدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة وتخطط له - إلى جانب تخطيط القوى العاملة- مراعية في حاجاتها المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة"<sup>(٢)</sup>.

ويراها **مصطفى (١٩٩٠)** أنها: "عملية تعني في الأساس تنمية مهارات الرؤساء من خلال تنمية مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي القيادة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات"<sup>(٣)</sup>.

وعند **حلوه وعفيفي (١٩٩٧)** هي: "عملية يقصد بها إعداد البرامج الخاصة بالقيادات الإدارية حيث تهيئ لهم المجال العلمي والمناخ الجماعي الملائم الذي يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية"<sup>(٤)</sup>.

١ - زكي محمد هاشم، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، بدون سنة نشر، ص ص ١٨٩-١٩٠.

٢ - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ١٣٠.

٣ - أحمد سيد مصطفى، *التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية*، مجلة الإدارة، مج ٣٢، ع ٣، يناير ١٩٩٠، ص ٣٥.

٤ - علي محمد حلوه، سامية فتحي عفيفي، *الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة*، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧، ص ١٤٨.

## ٢- مزايا وأهمية إعداد القيادات الشبابية نحو استشراق المستقبل:

- توجد أسباب كثيرة تجعل من عملية إعداد وتأهيل القيادات الشبابية نحو استشراق المستقبل نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى:
- المشاكل الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية نتيجة كبر وزيادة حجم المشروعات والوحدات الإدارية نتيجة للتوسع السريع والضحك في الأعمال في معظم جوانب الحياة الاقتصادية ونموها والذي أدى إلى تعقيد العمليات الإدارية وصعوبة وتعقد عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، مما أثر بالتالي على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وتهيئة شاغلي الوظائف القيادية من ذوي الأفكار المتجددة.
  - خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى التقاعد، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
  - زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم، والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في أعداد القادة الإداريين، والذي يرجع إلى طول الفترة اللازمة لإعدادهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف وعلى جميع المستويات.
  - ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد الشركات والبنوك إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة.
  - الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية، وهذا بالضرورة يحتاج إلى تخطيط مُعد سلفاً ببرامج التأهيل وإعداد هؤلاء القادة<sup>(١)</sup>.
- ويُمثل إعداد القادة أحد روافد الحصول على قادة المستقبل، كما أن إعداد وتأهيل صغار المديرين في وقت مبكر داخل المؤسسة له أهمية كبيرة لها ويعود بكثير من الفوائد والمزايا، ومن أهمها<sup>(٢)</sup>:

- إن عملية الإعداد والتأهيل تتم في إطار السياسات التنظيمية وفي إطار حاجة المؤسسة الحالية

١ - فاطمة محمد الشريف، أحمد عزمي عبد العزيز، ونجلاء حسين جمعة، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٣، ع ٣، يوليو ٢٠٢٢، ص ٥١٧.

٢- عمر عزيز عباس، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٨، ص ص ١٥٨-١٥٩.

والمستقبلية وفي إطار الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- ضمان دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم قادة للمستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المؤسسة.
- ضمان الحفاظ على أسرار المؤسسة من حيث الابتكارات والاختراعات والمعلومات وغيرها.
- بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل في منظماتهم.
- زيادة معدلات الثقة لدى مختلف المديرين وصغار المديرين ورؤساء الأقسام في دعم وتمكين الأفراد لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.
- تزايد صدق المؤسسة لدى العاملين فيها خاصة إذا كانت رسالة المؤسسة تحتوي على بند تطوير ودعم موظفيها وبناء قادة المستقبل.
- سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات المفاجئة بها مثل خلو منصب أحد المديرين فجأة.
- انخفاض التكلفة الإجمالية للحصول على القادة من داخل المؤسسة عن خارجها.

### ٣- دوافع إعداد القيادات الشبابية نحو استشرف المستقبل:

تشهد جميع مؤسسات المجتمع اتجاهاً متزايداً للطلب على قوة العمل ذات المهارة العالية، والتي تتمتع بمؤهلات ومستويات عالية من التدريب لكي تتناغم مع الوظائف المطلوبة في ظل المتغيرات العالمية، وهذا يعنى ضرورة تنمية مهارات العاملين على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة من أجل القدرة على التعامل مع متطلبات المعايير المطلوبة، ومن ثم فإن الخصائص المطلوبة لمواجهة تلك المتغيرات هي تنمية وتطوير الموارد البشرية على كافة مستوياتها وتخصصاتها والمتمثل بتنوع المهارات والخبرات باعتباره أحد وسائل مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً<sup>(١)</sup>. ويُمكن ذكر أهم دوافع عملية إعداد وتأهيل القيادات الشبابية

#### نحو استشرف المستقبل فيما يلي:

- تحتفظ المنظمات برأس المال البشري لأنه يشكل التميز المؤسسي لها من خلال القدرة على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المنظمات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم للخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية.
- تسعى المنظمات إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يُمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة

١ - علي غازي، المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي "مدخل تطبيقي مقترح". مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٤٧)، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٨.

قيمتها السوقية من خلال قدرة مواردها البشرية على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومتفرد عن المنظمات المنافسة، ولكي تحقق المنظمات ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأس مالها الفكري حافزاً مادياً واعتبارياً يليق بمكانتها وقدراتها، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

- تتفق المنظمات بمبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها البشري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادراً على استيعاب التغيرات السريعة أولاً بأول، فإن ذلك يضمن للمنظمات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس مالها الفكري باستمرار.
- تعمل المنظمات جاهدة على المحافظة على رأس مالها البشري لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأس مالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقة الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المؤسسة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض<sup>(١)</sup>.

#### ٤- مرتكزات إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل:

ينطلق إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل من المنظور الاستراتيجي على أساس الإدراك بأن إعداد قادة الصف الثاني يُمثل المورد الأهم الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة، وخلق القيمة المضافة يمثل قلب الخطة الإستراتيجية، ومن ثم فيجب أن يراعى قادة المؤسسات بأن يصبح إعداد قادة القيادات الشابة يُمثل احد الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند صياغة الخطة الإستراتيجية، وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المؤسسة تقديرها والاهتمام بها<sup>(٢)</sup>.

لذا فإنه يجب على قادة المؤسسات أن يدركوا بأن صياغة الخطة الإستراتيجية لا تركز على اتساقها مع الفرص والتحديات فقط وإنما على قدرة قادة المؤسسة على التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية، وبناء على هذا التصور فإنه من المتوقع خلق الميزة التنافسية للمؤسسة. واتساقاً مع ذلك فينبغي أن يحرص قادة المؤسسة عند صياغة الخطة الإستراتيجية على وضع عملية الاهتمام بالموارد البشرية وإعداد القيادة في قلب خطتها الإستراتيجية، وذلك من خلال صياغة أحد الغايات الإستراتيجية التي تلبي تلك الطموحات. وترتكز عملية إعداد وتأهيل القيادات الشابة لاستشراق

١ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية: مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٢، ص ٢.

٢ - علي علي غازي، مرجع سابق، ص ٩.

---

المستقبل على عدة اعتبارات تتمثل فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- **الدافع للإنجاز:** وذلك على اعتبار أن القائد الفعال هو الذي يوجه طاقاته ويستثمرها في تحقيق الغايات الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والدافع للإنجاز يتطلب سمات وخصائص تتمثل في الطموح والرغبة في بذل الجهد، والإصرار وقوة العزيمة، والمبادأة، حيث أن الإنجاز بدرجة عالية يحقق نوعاً من الرضا في إتمام المهام التي تتطلب قدراً من التحدي وتطوير طرق أفضل للأداء.
- **القدرة على حل المشكلات:** فمن الصفات الأساسية في القائد الفعال التحديد الدقيق والوصف الصحيح للمشكلة بمثابة نقطة البدء الضرورية لحل المشكلة إلى جانب التمتع بدرجة من الذكاء في التعامل مع المشكلات، فالقائد الذي يتمتع بدرجة من الذكاء يمكنه تصميم خطط واتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- **الثقة بالنفس:** من الضروري أن يكون القائد الاستراتيجي واثقاً في نفسه وفي ممارساته في ظل بيئة إدارية سريعة التغير، فعلى مستوى البيئة الداخلية من المتوقع أن يوجه مرؤوسين متعددي المهارات والاحتياجات وفرق العمل المتعددة التخصصات والمهام، إلى جانب الوحدات الإدارية التي يطلب معها ضرورة وفقاً للشراكة في الإنجاز وتعزيزاً لقيمة العمل المؤسسي. أما على مستوى البيئة الخارجية فيجب أن يتسم القائد بالكفاءة التي تؤهله على مواجهة تحدياتها ومتغيراتها الدائمة التغير مما يتطلب منه ضرورة أن يكون لديه القدرة على الثقة في النفس وفي الآخرين حتى لا تتسم قراراته بالسرعة والانفعالية غير المجدية، الأمر الذي يؤثر على تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- **الرقابة الذاتية:** فالقائد الفعال والاستراتيجي ينبغي أن يتمتع بقدر من الرقابة الذاتية تجعله يدرك ضرورة التعامل مع أسباب الإخفاق في الأداء التي يكن هو السبب الرئيسي فيما يتم من أحداث، أو تلك التي يتسبب فيها أحد فرق العمل التي يشرف عليها دون الحاجة إلى التعرف عليها واكتشافها من قبل الأطراف الخارجية، الأمر الذي ينعكس في سرعة التعامل واتخاذ القرارات التصحيحية وعلاج الخلل في الأداء مما يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

---

١ - علي علي غازي، مرجع سابق، ص ٩.

- **الكفاءة الفنية:** بمعنى أن القائد الاستراتيجي ينبغي أن يكون ملماً بالمعرفة بطبيعة الجوانب الفنية للموقع والوظيفة التي يشغلها ويشرف عليها، ولاسيما عندما يقود مجموعة من المتخصصين، ومن ثم فينبغي أن تركز عملية إعداد قادة المستقبل على نقل الكفاءات بما يتناسب من الوظيفة التي يشغلها القائد حاليًا، إلى جانب ما يتلاءم مع الوظيفة التي من المتوقع أن يشغلها مستقبلاً وبما يتوافق مع المسار الوظيفي المتوقع، الأمر الذي يساهم في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- **المصدقية والثقة من قبل الآخرين:** فالقائد الاستراتيجي ينبغي أن يكون قادراً على تهيئة البيئة الإدارية من الصراعات بين فريق العمل، إلى جانب قدرته على إدارة صراعات العمل على مستوى فريق العمل والعاملين بشفافية ونزاهة وعدالة مما يكسبه المصدقية والثقة من قبل الآخرين، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على عملية تقييم الأداء الفردي على الأداء والإنجاز وليس الأفراد، بمعنى ضرورة توافر صفة الأمانة والإخلاص في القائد حتى يكتسب ثقة الآخرين.
- **الفهم المتعمق للأشخاص والأشياء:** القائد الفعال ينبغي أن يدرك بأن حاجات ومتطلبات الأشخاص متغيرة ومتعددة ومتدرجة، الأمر الذي يحتم ضرورة فهم دوافع الأشخاص، فالقائد الذي تتوافر لديه هذه الرؤية المتعمقة يكون أكثر قدرة على توزيع مهام العمل بين أعضاء مجموعته، وأكثر قدرة على تدريبهم، بالإضافة إلى الإحساس بمشاعرهم، يضاف إلى ذلك قدرته على التقييم وتقدير حجم الموقف الذي من المتوقع مواجهته، مع تطويع أسلوبه القيادي بما يتناسب مع طبيعة وحجم الموقف، مما ينعكس في كسب دعم الجميع في تحقيق الأداء المنشود ومن ثم تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- **القدرة على التعامل في ظل الضغوط:** ففي ظل طبيعة المتغيرات المحيطة بالأداء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من المتوقع أن يعمل القائد في بيئة شديدة التنافسية، ومن ثم فينبغي أن تتوافر فيه القدرة على مواجهة المواقف التي تتطلب منه معالجة المواقف والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة في وقت قصير، والقائد الفعال هو الذي يتمكن من الإنجاز بصورة معتدلة حتى في ظل ضغوط العمل الصعبة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- **دعم ومساندة الآخرين:** فالسلوك الداعم للمرؤوسين يُمثل أحد صفات القيادة الفعالة، ويتطلب ذلك توجيه الشناء والتشجيع للمرؤوسين حيث أن ذلك يساعد على زيادة إنتاجيتهم.

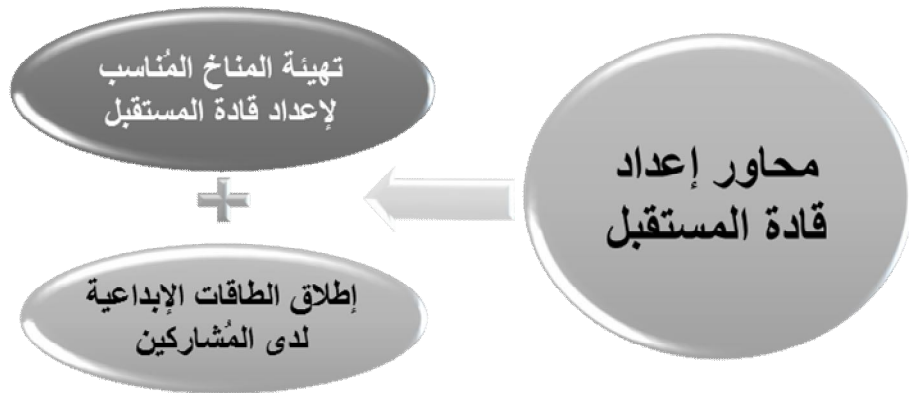
● تشجيع مشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية: فالقائد الفعال هو من يسعى لمشاركة الآخرين من أعضاء مجموعته، فهذه المشاركة تساعد في ارتفاع درجة ثقة أعضاء المجموعة في قدراتهم.

المحور الثاني- إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (الأبعاد والخطوات):

١- أبعاد إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

سعيًا إلى تحقيق النتائج المرجوة من عملية إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل

قدم غازي (٢٠١٤) اقتراح أن يتم الإعداد وفقاً لبعدين رئيسيين يوضحهما الشكل (٢) التالي:



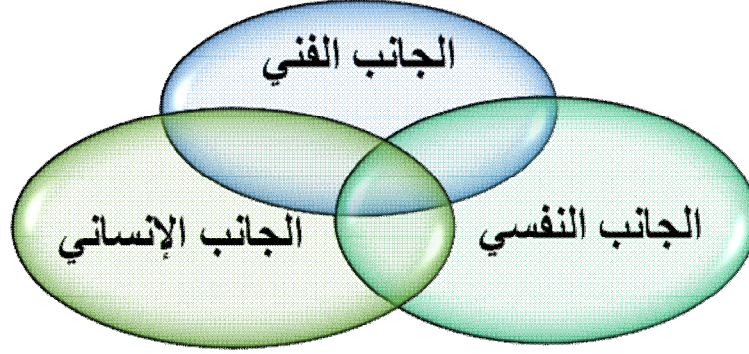
شكل (٢): الأبعاد التطبيقية لإعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل

البعد الأول- تهيئة المناخ المناسب لإعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

وذلك من خلال منح تفرغ كامل للمشاركين وتوفير مناخ مناسب لاستثمار ما لديهم من قدرات ومهارات ومعارف، مع وضع نظم تحفيزية ودعم القدرات الذهنية، وتطوير النظام الداخلي للعملية التدريبية، بما يتلاءم مع الثقافة المؤسسية السائدة، وبما يُمكن من سهولة التواصل بينهم، وسهولة انسياب الأفكار الإبداعية وتقليل العمل الروتيني لديهم. وتعزيز صلاحيات المشاركين بما يمكن من انطلاق الإبداعات الإدارية لتحقيق النتائج المرجوة على المستويين المؤسسي والفردي<sup>(١)</sup>. وفي هذا المحور يجب مراعاة الجوانب التي يوضحها شكل(٣):

١ - علي علي غازي، مرجع سابق، ص ١٠.





شكل (٢): جوانب إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل

• الجانب النفسي؛ يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تُراعى في البرامج التدريبية.

• الجانب الفني؛ وهو ما يتعلّق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد.

• الجانب الاجتماعي؛ وهو ما يتعلّق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين.

فهذه هي ثلوث إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل التي يجب أن تتطوّر منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإنّ إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتّعون بالتوازن مما يؤدي إلى قيادات عديمة الفائدة.

**البعد الثاني - إطلاق الطاقات الإبداعية لدى المشاركين:**

يركز هذا الجانب على كيفية اكتشاف مكامن المعرفة لدى المشاركين، ومدى قدرتهم على اكتشاف ما لديهم من أفكار تطويرية من أجل الحصول على حلول مبتكرة من شأنها تطوير آليات العمل بالمؤسسة وتعزيز قدرتها على معالجة المواقف المختلفة، وبالتالي تجميع وتصنيف تلك المعلومات والمعرفة في ذاكرة مؤسسية من أجل الرجوع إليها واستخدامها بصورة عملية ودائمة في المؤسسة<sup>(١)</sup>.

١ - علي علي غازي، مرجع سابق، ص ١٠.

## ٢- خطوات إعداد وتأهيل القيادات الشبابية نحو استشراق المستقبل:

تتمثل في ست خطوات هي<sup>(١)</sup> :

٢/١ **مرحلة التنقيب** : يتم في هذه المرحلة تحديد مجموعة من الأفراد الذين تتوافر فيهم سمات

قادة المستقبل؛ وفق معايير محددة، ودراسة واقفهم من كافة النواحي.

٢/٢ **مرحلة التجريب** : يتم في هذه المرحلة وضع المجموعة السابقة تحت الملاحظة

والمتابعة؛ من خلال الممارسات اليومية، والمواقف المختلفة، واختبار مهاراتهم الإدارية

المطلوب توافرها في القادة في المجالات (الإنسانية، الفنية، الفكرية).

٢/٣ **مرحلة التقييم**: يتم في هذه المرحلة تقييم المجموعة؛ من خلال المعايير الموضوعية

مسبقاً، ومن خلال نتائج التجريب؛ وذلك بهدف الكشف عن جوانب القصور والتميز

والتفاوت في القدرات.

٢/٤ **مرحلة التأهيل (الإعداد)**: من خلال نتائج المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة تحديد

الاحتياجات التدريبية بواسطة أساليب التأهيل والإعداد التي تعالج جوانب الضعف

والقصور، وتعزز جوانب القوة والتميز والمُتمثلة في:

- **أسلوب التدريب**: والذي يُمثل في مضمونه عملية مستمرة، تسعى إلى إكساب قادة المستقبل المهارات التالية: تحسين المهارات القيادية مثل: الاتصال الفعّال؛ كالحوار، والإنصات، والإقناع، تحسين الصفات القيادية مثل: الصبر، والتعاون، وحب الآخرين، ومساعدتهم، والثقة بالنفس، والعدالة، والمساواة، وزيادة معارفهم حول الاتجاهات القيادية والاتجاه الأفضل؛ بناءً على طبيعة الموقف، وطبيعة الموظفين، والوقت، وبيئة العمل.
- **أسلوب التعلم الذاتي**: يعتمد على استقلالية الأفراد وتوفير الديمقراطية والحرية أثناء تنميتهم المهنية، ويعتبر التعلم الذاتي أحد الأساليب التي ظهرت لتوظيف الاستراتيجيات التربوية، حيث يستطيع الأفراد أن يكتشفوا مهاراتهم بعيداً عن خبرات الآخرين المهنية، ويستطيعوا تعميم ممارساتهم المهنية ذاتياً باستخدام إستراتيجية التعلم التأملي، وفي اكتساب المعلومات والمهارات الجديدة عن الممارسات التربوية، ويتحقق ذلك من خلال العمل على توفير

١- أشرف عدنان محمد الهندي، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة" دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني- قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة: كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ص ٤٣-٤٤.

---

الدوريات العلمية والمراجع الأساسية بالمكتبات الجامعية، التوسع في نظام تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات الأجنبية، تشجيع التأليف المشترك<sup>(١)</sup>.

● **أسلوب التعاون والتفاعل مع القيادات الإدارية:** يساعد هذا الأسلوب في اكتساب المعارف المهنية وتمييزها من خلال التفاعل والتعاون مع القيادات الإدارية، وإتاحة الفرص لحل المشكلات.

● **أسلوب تمثيل الدور:** يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة القيادات في تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة أو العمل، وفيه يطلب منهم أن يقوموا بتمثيل الدور الذي يلعبونه في الواقع أثناء تأديتهم لوظائفهم أثناء التدريب، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة رئيسية في التدريب على المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة، والتي يتصل فيها الأفراد معاً في مواقف يتطلبها العمل.

● **أسلوب التعاقب الوظيفي:** ويتمثل في وضع خطة التدريب التي تقوم على إجراء حركة تغيير بين بعض المتدربين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المطلوب تدريبهم عليها، ويتحقق ذلك من خلال مرور المتدربين على عدد من الأعمال، بحيث يبقى بكل منها فترة، ويهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى إعداد المتدرب الشامل الذي يُمكنه أن يلم بأكثر عدد من المهام بحيث تضمن إدارة الجامعة عدم تعطل العمل في حالة غياب أحد العاملين<sup>(٢)</sup>.

● **أسلوب التدريب عن بعد:** يقوم التدريب عن بعد على أساس الفصل بين المُدرِّب والمُتدرب في الزمان والمكان ويعتمد على استخدام الوسائط الفنية والتكنولوجية المتطورة مثل الاتصال المرئي واستخدام الإنترنت في الكشف عن المعلومات.

● **الزيارات الميدانية:** يُتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعرض للموضوع المطروح للتدريب في مجاله الطبيعي، حيث لا يمكن إدراك هذه الخبرة إلا في موقعها، ويكتسب الفرد من خلال هذا الأسلوب الخبرات المعلومات عن المفاهيم المختلفة التي يتعرض لها التدريب بشكل تطبيقي واقعي مما يساعد كثيراً في نجاح التدريب.

---

١- صلاح حسن خضر، المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٠٠، مايو ٢٠١٠، ص ١٨.

2 - Szentirmai, L., Development of Professional Culture for Academic Staff and Students By European Projects, *European Journal of Engineering Education*, 26(3),2001 , p:270

● **أسلوب المحاكاة:** يتم استخدامه في عمل التنبؤات واتخاذ القرارات، ويسعى إلى تفهم سلوك ظاهرة ما في الواقع المعاش، من خلال تصور سلوكها في بيئة مصطنعة تقارب الواقع بقدر الإمكان<sup>(١)</sup>.

٢/٥ **مرحلة التكليف:** ويتم في هذه المرحلة وضع قادة المستقبل الذين اجتازوا التدريب والتأهيل تحت الاختبار بتكليفهم بمواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة بحيث يكونون على المحك.

٢/٦ **مرحلة التمكين** بعد أن يثبتوا أنفسهم وتوضح شخصياتهم القيادية يتم في هذه المرحلة تكليفهم بمهام قيادية؛ بناءً على احتياج المؤسسة وإمكانياتهم. وبتطبيق هذه الخطوات يُمكن الوصول إلى مجموعة من القادة الذين يمتلكون بناءً ذاتياً وفكرياً وقيادياً خلاقاً، يمكنهم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال؛ وفقاً لمؤشرات النجاح المأمول تحقيقها على مستوى المبادرات التطويرية والغايات الاستراتيجية<sup>(٢)</sup>.

**المحور الثالث - الأداء المؤسسي (المفهوم، المقومات، الأبعاد، المتطلبات، التطوير):**

### ١/٣ - مفهوم الأداء المؤسسي Institutional performance :

يُعرف الأداء المؤسسي على أنه القدرة على انجاز المهام بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة<sup>(٣)</sup>. كما يُعرف على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية<sup>(٤)</sup>. وعرفه Kekkonen &

١ - سلامه عبد العظيم حسين، تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ص ٢٧، ع ٨٤، فبراير ٢٠١٠، ص ١٧٩.

٢- علي علي غازي، مرجع سابق، ص ١١.

٣- نرجس بابكر صديق، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٢، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٢، ص ٧٦.

٤ - نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٦، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨، ص ٣١

---

Soderlund (٢٠١٥) بأنه : حصيللة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>(١)</sup>.

### ٢/٣ - مقومات الأداء المؤسسي:

تتمثل مقومات الأداء المؤسسي، والتي من خلالها يتم الحكم على هذا الأداء، فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- الإستراتيجية والأهداف؛ تهتم بالجهات التي ستوجه إليها.
- الهيكل التنظيمي؛ يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.
- المقياس؛ وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقييد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة؛ وتتمثل في الطريقة المستخدمة لتحديد المسارات والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصويب.

كما أشارت نصر (٢٠١٠) إلى أن أبرز مقومات الأداء المؤسسي تتحدد فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

- تبني التغيير كسياسة ثابتة على المستويات التنظيمية كافة.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- توفر آليات للتحقق من المعلومات، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بحسم.
- تحقيق الجودة في كل أنحاء المؤسسة ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها.

### ٣/٣ - أبعاد الأداء المؤسسي:

أي أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن

---

1- Elina,K. & Peter,S., Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004-13, *Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies*, 39(2),2015.

٢- عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع ٢٠١٧، ١٦، ص ٣٧.

٣- نوال نصر، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، من بحوث المؤتمر الخامس الدولي الثاني، كلية التربية النوعية بالمنصورة، الفترة من ١٤-١٥ أبريل ٢٠١٠، ص ٦٦.

توضيحها بالآتي<sup>(١)</sup>:

- الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

#### ٤/٣ - المتطلبات الرئيسية لإدارة الأداء المؤسسي:

يُحدد مطر (٢٠١٠) مجموعة من المتطلبات اللازمة لفاعلية إدارة الأداء المؤسسي هي كالتالي<sup>(٢)</sup>:

- وجود خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة.
- وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم العمل.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات.
- وجود نظام متكامل للجودة الشاملة.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية والمعلومات.
- وجود قيادة إدارية قوية وفعالة.

#### ٥/٣ - تطوير الأداء المؤسسي (المفهوم والأبعاد والخطوات):

يُعرف تطوير الأداء بأنه عملية مستمرة تتضمن قياس الأداء على مستوى العمليات والخدمات ذات الأهمية النسبية في المنظمة العامة، وتحديد التطورات التي يُمكن أن تعزز الأداء، أما بالنسبة لأبعاد عملية تطوير الأداء المؤسسي فهي تتحدد في ثلاثة أبعاد يمكن تناولها

---

١ - منى خليفة قاسم الخباز وآخرون، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٧، ج ٤، ٢٠١٦، ص ٣٥٠.

٢ - مهاب حامد حسين مطر، مهارات تشخيص الخرافات الأداء المؤسسي ووضع خطط التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل عقدت في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ١٨-٢٢ ديسمبر ٢٠١١، ص ١٨.

في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

- الأبعاد الإنسانية؛ وتعلق بالعنصر البشري لكل من العاملين والمتعاملين مع المنظمة وضرورة إشباع حاجاتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا بالنسبة لما تقدمه المنظمة.
- الأبعاد التنظيمية؛ وتعلق بتطوير الأبعاد التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحديد أنماط القيادة ونطاق الإشراف وإصلاح الأجور والحوافز والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- الأبعاد البيئية؛ وتتطلب تهيئة الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة حتى تستطيع تحسين أدائها المؤسسي مثل: إصلاح التشريعات، وتطوير الأطر الثقافية للأفراد والمسئوليات الاجتماعية.

وتتمثل خطوات تطوير الأداء المؤسسي في<sup>(٢)</sup>:

- الخطوة الأولى (تحليل الأداء): وذلك بهدف تعريف وتحليل الوضع الحالي والتوقع للمشاكل في أداء عمل المنظمة.
- الثانية (البحث عن جذور المسببات): وذلك من خلال تحديد الفجوة بين المخطط والفعلي للوصول إلى جذور أسباب المشكلات.
- الثالثة (اختيار وسيلة التدخل والمعالجة): وتتمثل في القدرة على اختيار الوسيلة المناسبة للتعامل مع هذه المشكلات ومعالجتها.
- الرابعة (التطبيق): بمعنى أن يتم وضع الوسيلة التي تم اختيارها والمرحلة السابقة موضع التنفيذ.
- الخامسة (مراقبة وتقييم الأداء): وهنا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية عن الوسائل المعالجة التي تم استخدامها ولتقييم التأثير الحاصل من أجل تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

---

١ - عادل محمد عبد الرحمن، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج: كلية التجارة، مج ٢٨، ع ٢، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١٤٨-١٤٩.

2 - O'Neil, P.S., *An Evaluation of the Relationship of a Public Organization and Its Use of A Comprehensive Experiential Leadership Training Program*. A Doctoral Dissertation, Walden University, Collage of Management and Technology, Vol. 2, P. 8.

المحور الرابع- تطوير الأداء المؤسسي على ضوء إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل (المنطلقات، والمنهجية المقترحة):

يُمكن تطوير الأداء المؤسسي على ضوء إعداد القيادات الشابة من خلال المنطلقات الآتية:

١- منطلقات تطوير الأداء المؤسسي على ضوء إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

١/١ النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل، مع ضرورة التحسين المستمر للعمليات الفرعية لمشروع إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل.

١/٢ صياغة محتويات مشروع إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل واعتماده من قبل الإدارة العليا، بالإضافة إلى نشر محتويات ومحاور المشروع للوظائف المستهدفة على مستوى المؤسسة.

١/٣ تأسيس نظام إداري للمشروع يراعى فيه فعالية الاتصالات بين إدارة التدريب بالمؤسسة (باعتبارها الوحدة التنظيمية المختصة) والمشرفين على المشروع والمشاركين.

١/٤ التأكيد على أن الهدف من إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل يركز على تطوير مهارات كافة المشاركين من أجل تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة.

١/٥ تطبيق نظم وعمليات التدريب الحديثة القائمة على ورش العمل وتمثيل الأدوار والتمكين من المناقشة الحرة، مع الأخذ في الحسبان التحسين الدائم للعملية التدريبية وفقاً لنتائج التقييم أولاً بأول.

١/٦ إطلاق الطاقات الإبداعية للمشاركين في تقديم أوراق عمل تحتوى على أفكار إبداعية تلامس الواقع التطبيقي والاستراتيجي على مستوى إدارات وقطاعات المؤسسة من أجل الاستفادة من عملية التدريب في الواقع العملي للمؤسسة.

١/٧ التقييم المستمر للعملية التدريبية واشتقاق نتائج الأداء على المستويات التدريبية المتعارف عليها (البرامج، والمتدربين، والمدربين)، والحرص على عملية التقييم قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العملية التدريبية، مع التركيز على مؤشرات الجودة في الأداء.

١/٨ إعداد نظام تحفيزي للمشاركين في المرحلة النهائية للعملية التدريبية وفق معايير متعارف عليها تراعي المادة العلمية وعناصر ومعايير القيادة الإدارية الفعالة.



٢- وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي على ضوء إعداد القيادات الشابة: يُمكن صياغة خطة إستراتيجية موحدة-على مستوى الدولة تنبثق منها كافة الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الحكومية وفق مؤشرات أداء رئيسية وترتبط بمدى زمني محدد، وبحيث تستوعب تلك الخطة إعداد وبناء القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل لأنهم السبيل الرئيسي لتحقيق ما تصبو إليه الأمم والمجتمعات ولتحقيق التقدم المنشود- تتكون من مجموعة من الأنشطة والإجراءات يجب مراعاتها عند تصميم ورش العمل والبرامج التدريبية للانتقال بالعملية التدريبية من المفهوم النظري إلى التطبيق العملي الواقعي، ومن ثم وضع مجموعة من المحاور والموضوعات التدريبية التي تساهم بصورة مباشرة في تنمية مهارات وقدرات المتدربين والارتقاء بمعدلات أدائهم وفقاً للآتي:

٢/١ نشر ثقافة المشروع إعداد قادة المستقبل داخل المؤسسة تشجيعاً وحث المشاركين على المشاركة، إلى جانب نشر ثقافة تطبيق المشروع خارج نطاق المؤسسة لكسب الدعم والتأييد من قبل الجهات الداعمة (داخل وخارج النطاق التنظيمي للمؤسسة).

٢/٢ اختيار أحدث المفاهيم الإدارية بكافة مجالات إدارة الأعمال والقيادة والتخطيط الاستراتيجي إلى جانب العلوم السلوكية، منها على سبيل المثال لا الحصر التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، التحليل الاستراتيجي، مفاهيم ٦ سيجما، بطاقة الأداء المتوازن، الخرائط الذهنية،...اكتشاف وإدارة المواهب.

٢/٣ إخضاع المشاركين لاختبارات عملية سلوكية وفقاً للأنظمة المعمول بها في هذا الشأن والتي تهدف إلى ربط الجانب السلوكي بالجانب الوظيفي للخروج بنتيجة قادرة على اختيار الموظف القيادي بطريقة أكثر واقعية وحيادية للوصول إلى الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢/٤ إطلاق الفرصة للمشاركين للاطلاع على أحدث النماذج العالمية في الأداء المؤسسي والتدريب على مهارات إدارة المعرفة وإدارة المواهب مع إكسابهم مهارات تطبيق النماذج الإدارية العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي European Foundation .Quality Management

٢/٥ تنفيذ زيارات ميدانية لبعض المؤسسات الرائدة في تطبيق الأداء المؤسسي، ومنح المشاركين الفرصة لإعداد مشاريع عمل للتطوير الإداري وفقاً لمجالات عمل المؤسسة يمكن تطبيقها في الواقع العملي.

٢/٦ دعم الإدارة العليا للتجربة وتهيئة الظروف التنظيمية الداخلية لضمان الاستمرارية، بحيث يُمثل المشروع فرصة لدعم توجهاتها نحو إعداد القيادة الشابة القادرة على الاضطلاع بالمسئوليات.

#### توصيات البحث:

فيما يلي عرض لمجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة بشأن تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات في ضوء إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل كما يلي:

#### ١- التوصيات المتعلقة بإعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل بصفة عامة:

في ضوء (ما سبق عرضه من دراسات سابقة وأدب نظري) يُمكن تقديم بعض الآليات للارتقاء بعملية إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على النحو التالي:

١/١ فرز واختيار القادة الواعدين بالمؤسسات الحكومية ممن يتصفون بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمات.

١/٢ تحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية في المستقبل والعمل على تطويرهم.

١/٣ تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقيادات المتميزة بالمؤسسات الحكومية المختلفة، ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

١/٤ إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الحالي وتطبيق نظام تقييم الأداء ٣٦٠ درجة- من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف- بشكل مرحلي وعلى مستوى بعض المؤسسات الحكومية والإدارات، ومن ثم تعميمه تدريجياً على مستوى جميع المؤسسات الحكومية؛ بما يساهم في تحقيق فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

١/٥ ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للقيادات الشابة وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية.

١/٦ السماح بمشاركة القيادات الشابة من القيادات المرشحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة.

١/٧ ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة لأهميته في بناء القيادات الشابة لاستشراف المستقبل.

١/٨ الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.

#### ٢- التوصيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الشابة لاستشراف المستقبل:

في ضوء (ما سبق عرضه من دراسات سابقة وأدب نظري) يُمكن تقديم بعض الآليات لتحسين عملية تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الشابة لاستشراف المستقبل على النحو التالي:

٢/١ ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الشابة لاستشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية لما له من أثر إيجابي على تطوير الأداء المؤسسي.

٢/٢ أن تهتم المؤسسات الحكومية بالعمل المستمر لتحقيق التكامل بين إستراتيجية إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل وعملية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين ذات الكفاءة العالية.

٢/٣ أن تعمل المؤسسات الحكومية على الاهتمام بالأفراد المُبدعين في مجال عملهم باستمرار، والذين يمتلكون قدرات وإمكانات إبداعية متميزة.

#### ٣- التوصيات المتعلقة بتمكين القيادات الشابة لاستشراف المستقبل:

في ضوء (ما سبق عرضه من دراسات سابقة وأدب نظري) يُمكن تقديم بعض الآليات لتحسين عملية تمكين القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على النحو التالي:

٣/١ التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة.

٣/٢ تبني مفاهيم التفويض، ونقل السلطة والمشاركة كمفاهيم حديثة للتمكين وتحسين الأداء والإصلاح.

٣/٣ التوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة.

٣/٤ تبني خطة واضحة للتدريب المستمر، مع تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات.

٣/٥ تحديد نظام مكافأة وحوافز إضافية لتشجيع القيادات الشابة على الإبداع والابتكار.

٣/٦ تدريب القيادات الشابة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

#### ٤- التوصيات المتعلقة بالجدارات الوظيفية للقيادات الشابة لاستشراف المستقبل:

نظراً لأهمية نظم الجدارة ومجالاتها بالمؤسسات الحكومية يُمكن تقديم بعض الآليات

اللازمة لإكساب القيادات الشابة الجدارات الوظيفية المطلوبة على النحو التالي:

٤/١ كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بالمؤسسات الحكومية لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن التغلب عليها بسن سياسات جديدة تراعي توفر معايير الجدارة في من يشغل الوظائف القيادية.

٤/٢ إيجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بالمؤسسات الحكومية من خلال إنشاء وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بالمؤسسات الحكومية.

٤/٣ تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بالمؤسسات الحكومية بناءً على معايير الجدارات، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعاته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

٤/٤ تفعيل تطبيق نظم الجدارة في الاختيار والتعيين والتخطيط للمسارات الوظيفية وبرامج الإحلال بالمؤسسات الحكومية.

٤/٥ نشر الوعي بمفهوم الجدارات الوظيفية وذلك من حيث أهميتها ومتطلبات تطبيقها، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية من أجل الارتقاء بمستوي أداء المؤسسات الحكومية.

٤/٦ تصميم نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية، والعمل على زيادة وتنوع الدورات لتدريبية للعاملين لتنمية تلك الجدارات.

٤/٧ اختيار القيادات الشابة بناءً على أسس علمية تعتمد على التميز والكفاءة والخبرة في المجالات الإدارية والتنظيمية، وذلك من أجل النهوض بمستوي هذه المؤسسات الحكومية للأفضل، وتحقيق النمو والرفاهية للقيادات والعاملين بهذه المؤسسات الحكومية.

٤/٨ إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعريفهم بمعايير ومواصفات الجدارة الوظيفية.

#### ٥- التوصيات المتعلقة بتقييم أداء القيادات الشابة لاستشراف المستقبل:

في ضوء (ما سبق عرضه من دراسات سابقة وأدب نظري) يُمكن تقديم بعض الآليات

لتحسين عملية تقييم أداء القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على النحو التالي:

٥/١ أن يتبنى المسؤولين في المؤسسات الحكومية تأهيل القيادات الشابة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الخطط بناء على التحليل البيئي؛ بهدف رفع مستوى تميز الأداء المؤسسي.

٥/٢ العمل على علاج أهم نقاط الضعف بتلك المؤسسات الحكومية، واستثمار الفرص ونقاط القوة والتي تساعد على رفع مستوى متطلبات أداء المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال:

- توفير أساليب تحفيزية تساعد على الإنجاز مثل ربط نظام الرواتب لتتفق مع مجهود ومؤهلات وخبرات القيادات الشابة، وأن تكون العلاوات السنوية مجزية ومحفزة.
- أن يتم تنمية مهارات القيادات الشابة على حُسن استخدام الموارد والتعامل مع الزملاء والمستفيدين، وإثارة دافعيتهم.
- أن يتسم نظام تقويم أداء القيادات الشابة بمعايير واضحة، وعادلة، وأن تُتخذ القرارات والإجراءات وفق النتائج.
- أن يتم استقطاب وترقية القيادات الشابة وفقاً للقدرة على تطوير وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري وذلك بتدريب القيادات الشابة بشكل دوري على إجراءات وسياسات الموارد البشرية.
- تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية من القيادات الشابة في التقويم السنوي، وإعدادهم وتهيئتهم للقيام بالأدوار والمهام الإستراتيجية باعتبارهم القيادات الإستراتيجية المستقبلية.

#### ٦- التوصيات المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي:

في ضوء (ما سبق عرضه من دراسات سابقة، وأدب نظري، وتوصيات) يُمكن تقديم بعض الآليات لتطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات بالاستفادة من عملية إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على النحو التالي:

- ٦/١ توعية القيادات العليا بأهمية إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل، وقيمة الإسهامات التي تضيفها للأداء المؤسسي الحكومي.
- ٦/٢ الاهتمام بوضع استراتيجيات للحفاظ على القيادات الشابة عن طريق توفير بيئة تعمل على إشباع احتياجاتهم ورفع مستوى مهاراتهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

٦/٣ منح القيادات الشابة مزيداً من الاستقلالية والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

٦/٤ تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية من القيادات الشابة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

٦/٥ دعم جهود تدريب وتطوير القيادات الشابة داخل المؤسسة فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها أو إكسابهم معارف تتطلبها طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية.

٦/٦ خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى في ورش عمل ومؤتمرات من أجل تعزيز فهمهم لعملية الإعداد وكيفية تطبيق أبعادها.

٦/٧ الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والبشري للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي الحكومي.

٦/٨ ضرورة تفعيل دور القيادات العليا بالمؤسسات الحكومية وتأكيد مسؤولياتها عن تمكين القيادات الشابة، ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة العمل بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي.

٦/٩ ضرورة تبني القيادات العليا ممارسات تساهم في تمكين القيادات الشابة من تطبيق معايير وأدوات الترشيد وتحقيق جدوى استخدام الموارد والإمكانات وتفعيل سياسات وبرامج تنميتها واستثمارها.

٦/١٠ الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تضمن إكساب القيادات الشابة الجدارات المتنوعة.

#### **مقترحات لبحوث مستقبلية:**

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح الدراسات المستقبلية التالية:

١. إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي (في قطاعات حكومية مختلفة) على ضوء التوجهات المستقبلية لدولة الإمارات.

٢. إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي (في قطاعات حكومية مختلفة) على ضوء مئوية الإمارات ٢٠٧١.

٣. إجراء دراسات جديدة تبحث في أثر أعداد إعداد القيادات الشابة لاستشراف المستقبل (كُل على حده) على متغيرات جديدة لم تبحثها الدراسة الحالية.
٤. إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الشابة في قطاعات حكومية مختلفة باستخدام أسلوب تحليل المنظمة، وأسلوب تحليل العمل.
٥. إجراء دراسة لتقييم برامج التدريب القيادية الحالية في قطاعات حكومية مختلفة.

#### مراجع البحث

#### أولاً- المراجع العربية:

- أحمد، الطاهر محمد ، تقييم الأداء وأثره في تحفيز العاملين: العمل جهاد وعباده، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، ع ٦٣ ، ٢٠١٠.
- أفوليو، بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، عبد الحكم الخزامي (ترجمة)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- الأيوبي ، منصور محمد علي، وسلمان، معين جهاد، إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ١٣، ع ٤٥، ٢٠٢٠، ص ص ٦٥-٩٦.
- الباروني، خالد مسعود وسعد، محمود محمد، محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، س٤، ع ٢٠١٦، ص ص ٧٦-١٠٠.
- بخيت، صفية بنت عبد الله حمد، الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنمية والثقافي. المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية- التحديات والآفاق ٥-٢٠٠٩/٩/٧. مسقط: سلطنة عمان.
- البواردي، فيصل عبد الله ، استراتيجيات تعاقب القيادات دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات ٢-٤ مايو ٢٠١٤، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الجابري، نياف بن رشيد، بيومي، كمال حسني، المحيسن، إبراهيم عبد الله، استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ١٢، ٢٠١٩، ص ٥٦-١٥١.
- جاد الرب، سيد محمد، القيادة الإستراتيجية: مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012.
- حسني، أحمد، استراتيجيات إعداد قادة المستقبل بين الرؤية والأمل، التنمية الإدارية، القاهرة: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س٢٢، ع ٨٩، أكتوبر ٢٠٠٠، ص ٢٦-٣٠.
- حسين، سلامه عبد العظيم، تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، س٢٧، ع ٨٤، فبراير ٢٠١٠، ص ١٥٣-٢٣٤.
- حلوه، علي محمد، وعيفي، سامية فتحي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.
- الخباز، منى خليفة قاسم، المهدي، سوزان محمد، أحمد، محمد جاد حسين، وأحمد، أشرف محمود، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٧، ج ٤، ٢٠١٦، ص ٣٣٥-٣٨٢.
- خضر، صلاح حسن، المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٠٠، مايو ٢٠١٠، ص ٩٩-١٣٧.
- دراكر، بيتر، ممارسة الإدارة، الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩.
- الدريهم، عبد الرحمن عبد الله، الحسين، أحمد محمد، و يالكوي، عبد الله موسى، إعداد القيادات الشابة في القطاع الثالث، عبد المحسن النعساني (تحكيم)، أيمن علي وافي (إشراف)، جدة: مركز تنمية القيادات، ٥١٤٣٧.



- 
- الديب، عيد عبد الغني، استشراف المستقبل في مناهج الدراسات الاجتماعية بمراحل التعليم قبل الجامعي: دراسة تقييمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج: كلية التربية، جزء ١٧، ٢٠٠٢، ص ٣١-٦٦.
- رسلان، نبيل إسماعيل، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٦، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
- رشاد، عبد الناصر محمد رشاد، حباكة، أمل سعيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٦، ديسمبر 2017، ص ١٥-١٤٧.
- السيد، محمود، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: ماس للطباعة، ٢٠١١.
- الشريف، فاطمة محمد، عبد العزيز، أحمد عزمي زكي، وجمعة، نجلاء حسين، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٣، ع ٣، يوليو ٢٠٢٢، ص ٥٠٦-٥٢٧.
- طولان، تهاني صالح زكي، دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: كلية التجارة الإسماعيلية، مج ٧، ملحق ع ٤، ٢٠١٦، ص ٤٤٥-٤٧٥.
- العامري، أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج ٩، ع ١، ٢٠٠٢، ص ١٩-٣٩.
- عباس، عمر عزيز، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٨، ص ١٥٢-١٧٢.
-

- 
- عبد الرحمن، عادل محمد محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج: كلية التجارة، مج ٢٨، ع ٢، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١٤٨-١٤٩.
- عبد السلام، رمضان محمود، الطبلوي، أسامه السيد، والزواوي، شيماء مصطفى، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ: كلية التجارة، ع ٦، يناير ٢٠١٩، ص ص ٢٢٣-٢٦٤.
- عبد الوهاب، علي محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤.
- عبيدي، محمد جمال محمد عباس، دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ١، جزء ٢، ٢٠١٨، ص ص ٧٩٣-٨١١.
- علي، أسامة حامد علي، أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: كلية التجارة الإسماعيلية، مج ٨، ملحق ٣، ٢٠١٧، ص ص ١٨٥-٢٠٩.
- غازي، علي علي، المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي "مدخل تطبيقي مقترح، جلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٤٧)، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ٨-١١.
- فرانك، لورانس ل. ، نحو قادة عصريين، علي حامد بكر (ترجمة)، القاهرة: دار القلم، ١٩٨٠.
- فريد، حمادي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٣، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ص ٩٣٦-٩٦٠.
- القحطاني، أمل محمد ناجي ، دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٢٠، فبراير ٢٠٢٠، ص ص ٧١-٨٨.
-

- المسعودي، وجدان مقبول، والقرشي، سوزان محمد، أثر التمكين الإداري على قيادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠، دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح- الأردن، الإصدار الرابع، ع ٣٦، أكتوبر ٢٠٢١، ص ص ٤٨-٧٧.
- مصطفى، أحمد سيد، التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإدارة، مج ٣٢، ع ٣، يناير ١٩٩٠.
- مطر، مهذب حامد حسين، مهارات تشخيص الخرافات الأداء المؤسسي ووضع خطط التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل عقدت في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية ١٨-٢٢ ديسمبر ٢٠١١.
- ناصف، حمد مصطفى، المدخل المنظومي لقواعد وآليات قادة بناء المستقبل، مجلة كلية التدريب والتنمية، القاهرة: أكاديمية الشرطة، القاهرة، ع ٦، يوليو ٢٠٠٤، ص ٦.
- نرجس بابكر صديق، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) الفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٢، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٢.
- نصر، نوال، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، من بحوث المؤتمر الخامس الدولي الثاني، كلية التربية النوعية بالمنصورة في الفترة من ١٤-١٥ أبريل 2010.
- النصيرات، أحمد، وبيجان، أحمد، تأثير التدريب الفعال على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدبي، موجز السياسات، ع ٣٧، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، فبراير ٢٠١٤.
- هاشم، زكي محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، بدون سنة نشر، ص ص ١٨٩-١٩٠.
- الهندي، أشرف عدنان محمد، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة" دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني- قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة: كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ص ٤٣-٤٤.

---

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abu Bakar, R., *How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance*, The Business Review Cambridge, 9 (2),2008, pp: 319-346.
- Ali, G.E. & Magalhaes, R. , Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, *Training and development*,12(1),2008, pp:36-53.
- Efanga ,S & Fejiagwa,C., Influence of Organizational Culture on Performance Management Practice in Secondary Schools in Akwa Ibon State, Nigeria, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1, April 2014, pp:300-305.
- Elina,K. & Peter,S., "Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004–13, Journal published for the Nordic Political Sciences Association, *Scandinavian Political Studies*, 39(2),2015.
- Greenberg, J.& Robert, **B.**, **Behavior In Organizations**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2000.
- Hewitt, A., *Developing Canada's Future Workforce : A survey Of Large Private –sector Employers*. Canada, 2016.
- Naikuni, D.M.N., *Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance, in Kenya: Narok County Government Perspective*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, ٢٠١٧.
- Office Of Educational Technology, United State Of America, *Characteristics of Future Ready Leadership*, 2015.
- O'Neil ,P.S., *An Evaluation of the Relationship of a Public Organization and Its Use of A Comprehensive Experiential Leadership Training Program*. A Doctoral Dissertation, Walden University, Collage of Management and Technology, 2(8).
- Powell, C. & Snellman Y. ,The Concept of project in motivation to vocational training: A model proposal. In F. Avallone, J. Arnold, & K. De Witte (Eds.), *Feelings work in Europe. Quaderni di psicologia*, 5,2004, pp: 282-289.

- 
- 
- Randy, D., **Human Resource Management** , Harcourt Inc., Orlando, 2002.
  - Szentirmai, L., Development of Professional Culture for Academic Staff and Students By European Projects, *European Journal of Engineering Education*, 26(3),2001, pp: 267-279.
  - Zoubi, A. ,Toward a decade of administrative development in the Arab World, Arab Journal of Administration, April 1982.

ثالثاً- مواقع الكترونية:

- دولة الإمارات مُستقبلاً، <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/uae-future>
- رؤية نحن الإمارات ٢٠٢١، <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision>
- مبادرة تمكين قادة المستقبل، <https://aqdar.ae/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86-%D9%82%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84/>
- مركز محمد بن راشد لإعداد القادة، <https://mbrcl.d.ae/ar/about-us/>
- <https://moi.gov.ae/ar/media.center/news/012522n03.aspx>.