



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات المصرية

إعداد

الباحثة / مشيرة أبوبكر حسن فودة

إشراف

أ.م.د/علا عاصم إسماعيل
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية _ جامعة المنصورة

أ.د/على عبد ربه حسين
أستاذ ووكيل الكلية للدراسات العليا
كلية التربية _ جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات المصرية

مشيرة أبو بكر حسن فودة

المقدمة

تصدر الجامعات ومؤسسات التعليم العالي منذ القدم الصدارة في المجتمع ، فهي المنارة التي تنطلق منها آراء المفكرين والعلماء ، وهي مراكز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة ، وتمثل الوعي العلمي والمصدر الرئيسي للتقدم الثقافي، وتعتبر الجامعة القوة الدافعة للتقدم في مجالات الحياة المختلفة التي تتسم بتسارعها وسيادة عصر المعلومات الذي يستدعي التنافس الشديد بين الجامعات ، وتقع على عاتقها مسؤولية دفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والكشف والإبتكار .

وحيث أن الجامعات هي الأكثر أهمية في أى دولة ، لذلك يكون أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات هم أهم الأصول والقواعد الراسخة مقارنة بجميع المقومات في مجالات التعليم (Siddique,2007,46) وتعد الجامعات من أهم القطاعات والمنظمات التربوية التي تحتضن أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوى التأهيل العالي ، والتخصصات المتميزة ، والخبرة العميقة الواسعة في جميع المجالات.(الغزو ، ٢٠١٣ ، ٤)

وتعد الكفاءات الأكاديمية أساس التنافسية بين الجامعات وتميز أدائها ، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها ، وأن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فإن هذا المصدر الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة ، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معرفة وصقل مهاراته ، كل ذلك من خلال عمليات التطوير والتكوين والتدريب.(الشهرانى ، ٢٠١٧ ، ٢)

ولأن الأكاديمي في الجامعة هو الوسيلة والمصدر لنقل المعرفة ، فإن الأكاديميين يسهمون بشكل كبير في دفع الآخرين نحو التطور من خلال تعزيز الفكر والعقل ، إذ يستطيعون التأثير بشكل أعمق عليهم أكثر من أي شخص آخر ، إن الأكاديمي الذي يملك الكفاءة يستخدم عناصر المعرفة الواسعة والعميقة ، وهذا يسهم في إكتساب الجامعة سمعة طيبة ، وبهذا يكون الأكاديميون

الأكفاء عنصراً رئيساً وشرطاً أساسياً لجامعة ناجحة وسليمة. Shaheen, Sagid, Batool, (1, 2013)

وتعد كفاءة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي أحد أهم معايير تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في التصنيفات العالمية لاسيما ممارسات التعليم والتعلم التي ينتهجها الأستاذ الجامعي ونشاطه البحثي ، كما ورد في تقرير منظمة اليونسكو، أن التطوير المهني البناء والمبتكر لأعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات يعد أحد الاستراتيجيات التي تضمن جودة التعليم العالي في عالم سريع التغير ، لذا حرص مجلس التعليم العالي على ضمان حصول أعضاء الهيئات التدريسية بمؤسسات التعليم العالي على التطوير المهني بالقدر الكافي الذي يمكنهم من تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ، حيث ألزم المؤسسات بتخصيص نسبة من موازنتها السنوية لهذا الغرض.(المراعى ، ٢٠١٧، ٢)

مشكله البحث:

أصبحت إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات المصرية ضرورة حتمية تفرضها ظروف القرن الحادي والعشرين، فلن تستطيع الجامعات مواجهة المنافسة الشرسة مع الجامعات الاقليمية والعالمية الا بوضع كفاءات اكاديمية لتحسين ادائها وذلك للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

ومع أن رؤية الجامعات المصرية تؤكد على تحقيق الريادة والتميز عالمياً في انتاج المعرفة من خلال إدارة الكفاءات الاكاديمية الفعالة الا ان العديد من الدراسات التي تم اجراءها على الجامعات أكدت ان هناك فجوه بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسيه تؤكد على تفوقها وتفردها عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والاقليمي والعالمي (مصطفى ، ٢٠١٥، ٢٩٦)

وهناك العديد من الشواهد التي تؤكد على ضرورة الأخذ بإدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات بما يسهم في تمكين الجامعات من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، ويعمل على توفير الأكاديميين الذين يتميزون بالكفاءة في العمل، إذ إن الكفاءات التي تصنع التغيير والتميز، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح أو تميز في غياب الكفاءات (uche, 2012,168).

وفي توصيات مؤتمر تطوير إدارة التعليم العالي الذي انعقد في مدينة أبوظبى (٢٠١١) الذي أقيم الفترة من (٧-٨ ديسمبر)، أكدت على ضرورة إيجاد نسق تعاونى بين الجامعات

العربية تضمن جودة البحث العلمي وتميزه بتفعيل التشريعات واللوائح والقوانين الحاكمة، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لذلك وتلبية الطلب على البحث التربوي كيفاً وكماً، مستفيدين في ذلك من ثورة الإتصالات والمعلومات في محاولة لتقييم رضا المجتمع عن نتائج الأبحاث وقد أكدت دراسة ريشيو (Ricco, 2010) على أن التوجه نحو استثمار الموارد البشرية وبالأخص الكفاءات منها من أولويات العمل من أجل نجاح الجامعات.

وكذلك أظهرت دراسة متعب وحاجم (٢٠١٢) أن الجامعات التي تطبق عمليات وأبعاد إدارة الكفاءات واستطاعت التغلب على الصعوبات والمشاكل التي واجهتها من خلال تعزيز الأفكار الإبداعية وأساليب حل المشكلات في الجامعات المصرية وذلك لتعزيز قدرتهم على التنافسية بين التصنيف العالمي للجامعات. (متعب وحاجم، ٢٠١٢، ٢٠٥)

وفي ضوء ما سبق عرضة، وفي ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به في مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات تأتي اهمية إدارة الكفاءات في الجامعات المصرية وضرورة تطبيقه في ادار الكفاءات الاكاديمية في الجامعات المصرية وذلك لتعزيز قدرتهم على التنافسية بين التصنيف العالمي للجامعات.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكله الدراسة في التساؤلات التالية:

١ - ما الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات؟

٢ - ما واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات المصرية؟

٤ - ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

تسعي الدراسة الحالية إلى محاولة الوصول إلى التصوير المقترح لتطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية والحديثة نسبياً وهو إدارة الكفاءات الأكاديمية لمدخل تحقيق التميز البحثي، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التكنولوجية، والإقتصادييه وما تعانيه الجامعات من معطيات الثورة الصناعية الرابعة، وتظهر أهميتها في عدة أمور منها:

١- أهمية دور الكفاءات الأكاديمية المؤهلة والقادرة على تحريك أداء الجامعات نحو التحديث والتطوير لتحقيق إدارة الكفاءات ومتطلبات مواجهتها، مما جعل الاهتمام بالكفاءات يأتي على رأس أولويات الدول المتقدمة.

٢- أهمية الكفاءات الأكاديمية مع طبيعة المتغيرات المحيطة بالجامعات، مما جعله الآلية الأكثر كفاءة للتعامل مع بيئات القرن الحادي والعشرين سريعة التغير والتميز.

٣- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بإدارة الجامعات المصرية بشأن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية لتطبيقها بالجامعات علي وضع سياسات جديدة.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة مشكله البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع تطبيق إدارة الكفاءات ودورها في الجامعات المصرية، إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه.

مصطلحات الدراسة:

من أهم مصطلحات الدراسة:

١ - إدارة الكفاءات الأكاديمية.

تعرف إدارة الكفاءات بأنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقه مثلي، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين أداء الأفراد، واستثمار وتطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن.

حيث تمثل أنشطه تطوير المسار، والتكوين، والتوظيف، والاستقطاب، والتطوير، والتدريب، والتحفيز، والاحتفاظ، وغيرها - كوسيله لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودى وأفقى. (Soures، ٢٠٠٦، ٣٣)

وعرفت كذلك على أنها: التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشرى ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل. (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ٨)

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها " بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها. (بوسعد، ٢٠٠٨، ٢٠٠)

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة واستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعمت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد. (عائشة، ٢٠١٧، ٢٠).

وتعتبر الكفاءات الأكاديمية انها مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة. (نبيل ونذيرة، ٢٠١٧، ١٥٥).

ويعرفها البحث الحالي بأنها نظام هدفه الأمثل للكفاءات من خلال تنميتها ودمجها في مسار تحقيق التميز بالجامعات في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المختلفة.

الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة في محورين

تهدف الدراسة هنا إلى عرض ما تيسر للباحثة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية والوقوف على أهم الموضوعات والأفكار التي تناولتها وذلك لمراعاة التراث العلمي في هذا الموضوع، حيث تم استخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيها، وسيتم عرض الدراسات السابقة في محورين الأول: الدراسات العربية، والأخرى: الدراسات الأجنبية، وذلك بترتيب تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

المحور الأول: الدراسات العربية

٣- دراسة عبد الباقي (٢٠١٣)

بعنوان: " دور الجامعات الأردنية في الحد من هجره الكفاءات الأكاديمية وعلاقته بالمناخ

التنظيمي السائد فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الجامعات الأردنية في الحد من هجره الكفاءات، والكشف عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات ولتحقيق هذه الأهداف، وقد قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (٩٢) فقرة وأختار الباحث عينه عشوائية تكونت من (٣٧٠) عضو من أعضاء هيئة ال تدريس في الجامعات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها دعوة الحكومة الأردنية والجامعات إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به للحد من هجرة الكفاءات من خلال إعادة النظر في الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري، ودعوة إدارة الجامعات إلى إعادة النظر في نمط الإدارة المتبع، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار .

٤- دراسة مقرى (٢٠١٤)

بعنوان: "إدارة الكفاءات الأكاديمية كآلية للإندماج في اقتصاد المعارف: دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية باتنة الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المؤشرات المعتمدة في كل من إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى ذلك حاولت الدراسة اختبار ثلاث فرضيات في مؤسسة نفضال وهي : مدى وجود ارتباط بين إدارة الكفاءات والإندماج في اقتصاد المعرفة، ثم التعرف على الفروق بين المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين متغيري الدراسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظرى، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج التحليلي باستخدام أساليب التحليل الإحصائية لاختبار الفرضيات حيث تم جمع البيانات الأولية من ٥٠ مفردة من أصل ٣٥٦ عاملاً بمؤسسة نفضال ، استرجع منها ٤٧، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبانة، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي والإنحدار الخطى البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة قيد الدراسة لا تنتج إلى الاندماج في اقتصاد المعرفة بعد إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة ، كما تبين عدم وجود تأثير لأبعاد إدارة الكفاءات في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة، وثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير (الدخل ، السن ، المنصب ، المستوى التعليمي) ، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الخبرة.

٥- دراسة آل وديان (٢٠١٥)

بعنوان: "تقويم الكفاءات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وفق معايير التطوير والجودة النوعية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تقويم طلاب كلية التربية بمحافظة وادي الدواسر للكفاءات الأكاديمية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد سلك الباحث المنهج المسحي الوصفي، مستعيناً بالاستبانة وقد تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٤) طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى ما أوصي به الباحث بإعادة النظر في الأساليب المتبعة للتعاقد من الخارج، وزيادة الاهتمام بجودة الطالب، وتتبع احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية وتلبيتها.

٦-دراسه الشهراني (٢٠١٧)

بعنوان: " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث وتكونت من (٤٥) فقرة، وطبقت الأداة على (٤١٠) عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد صف ثان من الكفاءات الأكاديمية والمهيئه للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام بإستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، والمسوحات الدورية، لقياس مدى رضاهم الوظيفي، وتطوير نظام الحوافز.

٧- هلال (٢٠٢٠)

بعنوان: " تصور مقترح للحد من تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الجهود الدولية ."

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الجهود الدولية في مجال الحد من التداعيات السلبية لهجرة الكفاءات الأكاديمية ، والتعرف على تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والمسحي الذي يقوم على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٦١) من أعضاء هيئة التدريس في عدد (٢٤) جامعة مصرية ، مما لديهم خبرات في الهجرة أو السفر والإقامة في الخارج .

وتوصلت الدراسة إلى وجود عوامل خارجية وعوامل داخلية وعوامل مشتركة دافعة إلى هجرة الكفاءات وأخرى جاذبة لهجرة الكفاءات الأكاديمية ، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة

التدريس من رتبة أستاذ وأستاذ مساعد ، وقدمت الدراسة تصوراً للحد من العوامل الدافعة لهجرة الكفاءات الأكاديمية .

٨- دراسة الحمداني (٢٠٢٢)

بعنوان : " إدارة الكفاءات ودورها فى تنمية السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات ودورها فى تنمية السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالجلفة وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف.

اعتمدت الدراسة على تصميم استبانة شملت (٣٢) فقرة لجمع المعلومات ، ثم توزيعها بطريقة عشوائية

وتوصلت الدراسة من خلال النتائج الإحصائية المستوى المتوسط لكل من إدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي ، وأهم ماتوصى به الدراسة ضرورة تكثيف جهودالمديرية التعليمية لاتصالات الجزائر فى مجال تطوير كفاءاتها البشرية ، مع توفير البيئة الملائمة والمدعمة لروح الإبداع والتجديد.

المحورالثانى: الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Gangor&Tansel,2007)

بعنوان " هجرة الكفاءات التركية ، استطلاع نوايا الطلاب الدارسين فى الخارج للعودة إلى بلادهم "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث فى نوايا الطلبة الأتراك الدارسين فى الخارج للعودة إلى بلادهم بعد انتهاء دراستهم الجامعية ، وذلك من خلال مسح تم إجراؤه عبر الانترنت استهدف الطلاب الأتراك فى المرحلة الجامعية أو الدراسات العليا الدارسين فى مؤسسات التعليم العالى خارج تركيا ، حيث تم توزيع (١١٧٠)استبانة عبر الانترنت على الطلبة الدارسين خارج تركيا ، وركز الاستطلاع على الجامعات فى أمريكا الشمالية وانجلترا ، وأظهرت النتائج أن نمط الحياة والبيئة المنظمة والرواتب المرتفعة التى تقدمها الدول المضيفة تزيد من احتمالية عدم العودة للطلبة الأتراك ، كما أن طول فترة الإقامة فى البلد المضيف تقلل من احتمالية العودة.

٢- دراسة (Germenji&Gedeshi,2008)

بعنوان " هجرة الكفاءات من ألبانيا: تقييم الاتجاهات الحالية والاتجاهات المستقبلية".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على هجرة ذوى المهارات العالية من الألبان وهو ما اصطلح عليه على تسمية " هجرة الأدمغة"، وتوضيح مدى خطورة هجرة هذه الكفاءات على ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، حيث تم إجراء (٣٠) مقابلة مع قادة معاهد البحوث والجامعات، الباحثين والمحاضرين والخريجين الجدد الذين يرغبون بالهجرة، والباحثين الذين عادوا إلى ألبانيا بعد إكمال تعليمهم في الخارج، كما تم مقابلة (١٥) مقابلة مع الألبان العاملين في المؤسسات العلمية في الخارج عبر البريد الإلكتروني، واعتمد الباحث أسلوب العينة المقصودة لصعوبة استخدام العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : صعوبة منع الهجرة في ظل ضعف القدرات المؤسسية، ووجود فجوة واضحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين ألبانيا والاتحاد الأوروبي أو الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر ألبانيا هي البلد الثاني الأشد فقراً في أوروبا، وعليه يرى الباحثان أنه يجب التفكير في تعظيم فوائد الهجرة والاستفادة من الكفاءات في الداخل والخارج.

٣- دراسة (Deborah,2010)

بعنوان : " إدارة الكفاءات : تحليل محتوى الوسائط المطبوعة لمؤسسات تعليم الكبار"

هدفت هذه الدراسة على تناول نظرية ووظائف إدارة الكفاءات لصانعي القرار المهتمين بتعليم الكبار وإدارة المواهب وبفضل التغييرات العالمية والتكنولوجية، وقد كان الغرض من هذه الدراسة هو إجراء تقييم للتغطية الإعلامية المطبوعة للأعمال العلمية وغير العلمية واستكشاف المصطلحات المتعلقة بإدارة الكفاءات ببيئات التعلم.

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مخطط المرادفات المرئي الذي يوضح جوانب إدارة الكفاءات، وقد تم تصميم تحليل كمي للمحتوى للمساعدة في دراسة نوع واتجاهات ومصطلحات إدارة الكفاءات.

وتوصلت الدراسة من خلال النتائج الاحصائية ويظهر الاتجاه العام زيادة سنوية طفيفة في عدد المقالات المنشورة المهمة بإدارة الكفاءات.

المحور الأول : ماهية إدارة الكفاءات الأكاديمية :

إدارة الكفاءات الأكاديمية تقضى على النظام التقليدى للتصنيفات الذى يقوم على محتوى الوظيفة ، فهى بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب ، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها فى منصبه الحالى أم لا بمعنى انها جهد إدارى هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد لتحقيق أهداف الجامعة وتهدف إلى تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف ، وتحكم أفضل فى نتائج التغيرات التكنولوجية والأقتصادية ، والجمع بين عوامل الكفاءة ، المنظمة ، المؤهلة ، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل ، الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع ، إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل ، تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات ، اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل (بوخمم ، وشابونية ، ٢٠٠٥ ، ١١٧)

أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات الأكاديمية

اختلف تعريف إدارة الكفاءات الأكاديمية ، وذلك راجع إلى سببين ، الأول ناتج عن الاختلاف الأسمى فى تعريف وتحديد معنى الكفاءة وبالتالي إدارتها ، والثانى عند ذهاب البعض باعتبار هذه الوظيفة واحدة من بين الوظائف غير المستقلة عن إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي اعتبارها كنشاط من الأنشطة العادية لهذه الإدارة . (حمدى ، ٢٠١٩ ، ٣٣)
ولذلك تباينت الرؤى حول المقصود بإدارة الكفاءات الأكاديمية وأجتهد الباحثون فى تحديده، وفيما يلى عرض بعض تعريفات إدارة الكفاءات الأكاديمية :

وعرف دورجين إدارة الكفاءات الأكاديمية على أنها عملية منهجية تتضمن تحسين آليات الجذب والاستقطاب والأحتفاظ بذوى المواهب والمعارف والقدرات والمهارات الإبداعية ، وموائمة الأصول غير الملموسة أو رأس المال البشرى مع استراتيجيات المؤسسة باستمرار على الاستجابة لتحديات البيئة التنافسية ، بشكل أذكى وأسرع وأقل تكلفة (Durgin,2006,4)
كما عرف إدارة الكفاءات الأكاديمية بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، وتحسين أداء الأفراد ، واستثمار وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأفضل حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، والتكوين ، والتوظيف ، والاستقطاب ، والتطوير ، والتدريب ، والتحفيز ، والاحتفاظ وغيرها كوسيلة لتحسين أداء المنظمة" . (منصورى وصولح ، ٢٠١٠ ، ٥٥)

ويرى البعض أن إدارة الكفاءات الأكاديمية هي " تلك الأنشطة والجهود الاستراتيجية التي يجب أن تقوم بها الجامعة على أعلى مستوياتها ، وفي مختلف وحداتها ، للإستفادة من كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من ذوى المعارف والقدرات والمهارات والخبرات المتميزة في مجالات تخصصاتهم ، متضمناً ذلك التخطيط الواعى لإدارة هذه الكفاءات واستقطابها ، والتحديد الدقيق للعناصر التي لديها القدرة على إحداث فارق نوعى كبير فى أداء الجامعة آنياً ومستقبلياً وتوفير المناخ المناسب لتنميتها ، وتحفيزها ، والحفاظ عليها ، وبشكل يحسن من أداء الجامعة ويدعم من قدرتها فى الوصول إلى الميزة التنافسية المستمرة". (عيسى، ٢٠١٠، ١٨)

وعرفها عبد القادر(٢٠١١، ٥٠) على أنها"استخدام القدرات في وضعية مهنية ، بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".

أما عن متعب وحاجم (٢٠١٢، ١٥) فقد ذكراها على انها" التفكير الذى يذهب نحو نهج شامل متكامل لتحقيق الميزة التنافسية ، فهى مجموعة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التى توفر فائدة بسيطة أساسية لأى مؤسسة".

واشار (مصنوعة ، ٢٠١٢، ٢٥) إلى إدارة الكفاءات الأكاديمية على أنها "جزء لايتجزأ من العملية الإدارية فى المؤسسة الجامعية التى لايمكن الاستغناء عنها سواء أكانت مجموعة من العمليات ضمن الأقسام أو نظام مستقل يتفاعل مع الأنظمة الأخرى باعتبار العاملين والكفاءات مصدر الإبداع والمعرفة وهم من يتوقف عليهم نجاح المؤسسة وتطورها".

ويراها الفريجات والشيخ (٢٠١٣، ١٩) على أنها "عملية توحيد وتطوير وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشرى التى يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمانات أفضل لجذب العناصر البشرية التى تمتلك القدرات والمهارات المتميزة".

فى حين ينظر إليها البعض على أنها " مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة ، والوضعية المهنية هي الإطار الذى يسمح بملاحظتها والإعتراف بها ، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها ". (بن جدو ، ٢٠١٣، ٤)

ويذكر آخر بأنها " مجموعة سلوكيات إجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة ما أو نشاط بشكل فعال " (شنكامة، ٢٠١٣، ٢٤).

ويرى (العزام ، ٢٠١٥، ٤٦) أنها "عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على اساس الجدارات التى يمتلكونها ، وتدريبهم وتطويرهم واستدامتهم داخل المؤسسة واكتشاف الموهوبين

وتعزيز جهودهم من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذو قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة“.

واشار(نزار، ٢٠١٦ ، ٢٥) انها” تمثل ركن أساسى من أركان القيادة الإدارية فضلاً عن العقل والالتزام القيمى لأنها تؤثر فى مستوى عقلانية سلوك إدارة المؤسسة وتمنحها سمة التفوق والريادية فى تعاملها مع فرص وتحديات وأفكار بيئتها الحالية والمستقبلية“.

ويرى البعض بأنها :”الأنشطة والعمليات التي تقوم بها جامعة الملك خالد على كافة المستويات والمراحل من أجل استثمار الكفاءات الاكاديمية والتخطيط الجيد لاستقطابها ، وتوظيفها وتطويرها ، وتعيينها ، وتحفيزها ، والاحتفاظ بها ، من أجل تحسين أداء الجامعة والوصول بها إلى التميز والريادة“ . (الشهرانى ، ٢٠١٧ ، ٨)

وان إدارة الكفاءات يعتمد على التطبيق الواقعي لها وتنفيذها على أرض الواقع فتحقيق هدف المؤسسة يعتمد على حسن تسييرها لمواردها البشرية وذلك من خلال التقييم الدوري للكفاءات ومحاولة تثمينها بشكل يجعل المؤسسة قادرة على استقطاب الكفاءات وعدم الوقوع في حالات محرجة وجعل المؤسسة تتبعد عن هدفها وتحفيز المورد البشري وتكوينه والاهتمام به من أجل جعله الفاعل الأساسي في العملية الإنتاجية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.(وردانى وعميار ، ٢٠١٨ ، ٢١)

وعرفها (الريجات ، ٢٠١٩ ، ١٠) بأنها " مجموعة من العمليات تقوم بها الجامعات على كافة المستويات ، لإستثمار الكفاءات الأكاديمية المتميزة والعمل على استقطابها وتوجيهها وتطويرها وتحفيزها من أجل الإحتفاظ بها والإستفادة من خبراتها للوصول إلى التميز الذى تصبو له المؤسسات والتي يمكن قياسها من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة".

وأخيراً ينظر إلى إدارة الكفاءات الأكاديمية على أنها " عبارة عن استراتيجية شاملة لإدارة الكفاءات الاكاديمية تضم الاستقطاب ، والتوظيف ، إدارة المسار المهني ، وتقييم الكفاءات والأداء والتدريب ، وتهدف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للجامعة ، ويضم هذا الهدف بعدين : البعد الأول هو تنبؤى ، والهدف الثانى هو هدف عملى ، بحيث يتجلى ذلك فى التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها ، وفى نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية " . (حمدى ، ٢٠١٩ ، ٣٣)

وبذلك يمكن تعريف إدارة الكفاءات الأكاديمية إجرائياً بأنها : مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لإستثمار الكفاءات الأكاديمية ذوى الإمكانيات والخبرات العالية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال التخطيط الجيد لاستقطابهم ، وتوظيفهم ، وتحفيزهم ، والإحتفاظ بهم ، من أجل تحقيق التميز والإبداع للجامعة .

ثانياً: مبادئ إدارة الكفاءات الأكاديمية :

تعمل إدارة الكفاءات الأكاديمية وفق مبادئ متعددة فهي قادرة على القيام بتطوير الجامعة وتحقيق مزايا متعددة يمكن من خلالها الوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات المتقدمة عن طريق استقطاب الكفاءات وتدريبهم وتحفيزهم والعناية بهم حتى يتمكنوا من العمل وتقديم كل ماديهم وبذل أقصى جهدهم للنهوض بالبحث العلمى والعملية التعليمية .(سليمان ، ٢٠٢١ ، ٥) ولايمكن لاية جامعة ان تنجح فى نشاطها العلمى والبحثى مالم تتوفر لها جملة من الشروط الأساسية منها وجود عدد وافر ومتنوع من الباحثين والعلماء والمبدعين وتوفر المناخ الأكاديمى الملائم وما يتطلبه من أجهزة علمية ومختبرات ، وأجواء اجتماعية ونفسية ومادية ملائمة ، ونظم إدارية وتنظيمية مريحة تهيئ للباحث تنفيذ بحثه ، وتوفر الأموال الكافية والوقت الكافى لإجراء الأبحاث ، والحرية الأكاديمية التى ترفض العوائق المؤثرة على نفسية الباحث ، ووجود الإدارة للكفاءات الأكاديمية التى توظف هذه الأبحاث لخدمة المجتمع.(عبدالباقى ، ٢٠١٣ ، ٢٧)

١-التوافق مع استراتيجية الجامعة

تعتبر نقطة الانطلاق المنطقية لإدارة الكفاءات الأكاديمية لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع الكفاءات الأكاديمية التى تحتاجها الجامعة لتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها(الشهرانى ، ٢٠١٧ ، ١٩) ، حيث أفرزت العديد من المبادئ التى تعبر عن ضرورة اهتمام الجامعة بإدارة طاقاتها العلمية والإبداعية والحفاظ عليها ومن ذلك التحول من التميز المحلى إلى التميز العالمى ، وهو ما سيدفع بالجامعة نحو تقديم خدمات جودة عالية لضمان استمراريتها ، والاتجاه نحو تقوية نظم المحاسبة والمساءلة ، وهو ماسوف يسهم فى زيادة الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات ، والتزام الجامعة بالمعايير والمقاييس العالمية ، والتوجه نحو استقطاب الكفاءات ذات التفكير الإبداعى ، والمنخرطة فى عالم المعلوماتية والعلوم التطبيقية والمؤهلة بأنماط وأساليب الإدارة الحديثة ، بما يساعد بفعالية فى تطوير وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية .(عيسى ، ٢٠١٠ ، ٣٤)

وتساهم في توفير مناخ تنظيمي إيجابي كالقدرة على التأثير في الجماعات وامتلاك رؤية واضحة ، كالقدرة على تحديد أهداف الجامعة ورسم سبل تحقيقها ، والقدرة على حث الكادر الجامعي على إنجاز مهامهم بثقة وحماس ، والعمل على تهيئة قيادات واعدة ، والقدرة على فهم بيئة الجامعة وطبيعة متغيراتها ، والقدرة على إدارة النزاعات بعقلانية ، والعمل على بناء جسور من الثقة بينها وبين أعضاء هيئة التدريس ، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم ، والإهتمام بحاجات أعضاء هيئة التدريس ، ومعاملة الكادر الجامعي بالعدل ، والتشجيع على التغيير والإبداع والإبتكار ، وتقبل النقد البناء من أعضاء هيئة التدريس ، وإشراكهم في وضع الأهداف .(عبدالباقى ، ٢٠١٣ ، ٥)

٢- الاتساق الداخلي:

ويقصد به درجة توافق عناصر إدارة الكفاءات الأكاديمية مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة، بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية؛ فعلى سبيل المثال: عندما تستثمر الجامعة في تدريب وتطوير الكفاءات الأكاديمية الواعدة يجب أن تستثمر أيضاً في استبقائها والمحافظة عليها (أبو الجدائل، ٢٠١٣، ٣٣).

ويقوم على التنقيب عن الكفاءات داخل الجامعة وتدريبها وتنميتها ، وتكليفها بالأدوار التي تتحدى قدراتها ، ومنحها الفرصة للإبداع والإبتكار ، وتعد الجامعة مصنعاً للكفاءات والمواهب الأكاديمية ، لذا قد يكون من الأفضل أن تهتم بمواردها الداخلية ، بل يعد واجباً عليها تنمية كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس وتطويره باستمرار ، من خلال تقنيات الأكتشاف والتدريب ونظم تقويم الأداء .(عيسى ، ٢٠١٠ ، ٣٤)

٣- تضمين قيمة الكفاءات الأكاديمية ضمن الثقافة التنظيمية

إذ إن الثقافة التنظيمية هي مصدر من مصادر التنافسية المستدامة، ولذلك ينبغي بذل الجهود الحثيثة لغرس ودمج القيم الجوهرية ضمن الثقافة التنظيمية للجامعة ومن تلك القيم إدارة الكفاءات الأكاديمية وعملياتها ، (الشهراني ، ٢٠١٧ ، ١٩)

حيث أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، حيث أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إيداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في الجامعات مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي تعبر عنها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل الجامعات، أي أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هي: ١. القيم : و هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه،

وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك. ٢. المعايير : هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد كي يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة. ٣. الممارسات : وهي الإجراءات الرسمية و غير الرسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات ، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به. (مصطفى ، ٢٠٢١ ، ٣٧١)

٤- تعتبر إدارة الكفاءات الأكاديمية عملية ديناميكية

فهي حركية دائرية مستمرة تعتمد على مجموعة من العناصر المترابطة المتداخلة المتفاعلة كل عنصر منها يكمل العنصر الآخر ، و تتمثل هذه العناصر في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والقيادة والاتصال والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، فتقوم بالتخطيط لأهداف المؤسسة وينظم سير العمل داخل المؤسسة ، يوجه العاملين بها ، يصدر العديد من الأوامر و ينسق بين مختلف أقسام و فروع المؤسسة و كذا بين موظفيها من خلال تفعيل عمليات الاتصال سواء كان داخليا أو خارجيا و أخيرا يقوم بمراقبة النتائج التي توصل إليها و يقارنها مع الأهداف التي حددت سابقا .(بن شارف ، ٢٠٠٩ ، ٧٦)

٥- بناء سمة مميزة للجامعة

ومن ثم أدركت الجامعة أنه بإمكانها تحقيق الجودة وامتلاك الميزة التنافسية إذا ما اعتمدت على استراتيجية تسهم بشكل فعال في امتلاك قيمة ليس في مقدور المنافسين المحتملين تقليدها بسهولة ، كما أدركت أن ذلك يمكن أن يتحقق بالاعتماد على مواردها الداخلية ، وفي مقدمتها مواردها البشرية ، بما تحوذه من معلومات ومعارف ومهارات ، يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ، من خلال إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية ، تزيد من كفاءة الجامعة وفعاليتها .(عيسى ، ٢٠١٠ ، ١٤)

ولا يمكن لأية جامعة ان تتجح في نشاطها العلمي والبحثي مالم تتوفر لها جملة من الشروط الأساسية ومنها : وجود عدد وافر ومتنوع من الباحثين والعلماء المبدعين ، وتوفير المناخ الأكاديمي الملائم وما يتطلبه من أجهزة علمية ومختبرات ، وأجواء اجتماعية ونفسية ومادية ملائمة ، ونظم إدارية وتنظيمية مريحة تهيئ للباحث تنفيذ بحثه ، وتوفير الأموال الكافية والوقت الكافي لإجراء الأبحاث ، والحرية الأكاديمية التي ترفض العوائق المؤثرة على نفسية

الباحث ، ووجود إدارة الكفاءات الأكاديمية توظف هذه الأبحاث لخدمة المجتمع . (عبد الباقي ،
٢٠١٣ ، ٢٧)

٦- مشاركة الإدارة

وذلك لأن نجاح ممارسات إدارة الكفاءات الأكاديمية يتطلب رعاية الإدارة العليا لعملية
إدارة الكفاءات الأكاديمية، وعدم الاكتفاء بمسؤولية إدارة الموارد البشرية عنها (الشهراني
٢٠١٧ ، ١٩)

ولعل أهم ما رافق هذه التحولات الكبرى وميزها في أن واحد هو تطور الفكر الإداري
المعاصر ، من النظر إلى العنصر البشري بإعتبارها مصدر المعرفة والإبداع ، ومرتكز أي
تطوير ، كما رافق هذه التحولات تطور مفاهيم العمل والأداء ، باعتبار أن قيمة المعلومات
والمعرفة أو رأس المال البشري تفوق كثيراً قيمة الممتلكات المادية ، وتشكل مدخلاً أساسياً في
تحقيق جودة الأداء الجامعي وتميزه، إلى أن الجامعات المصرية على الرغم من أنها تمتلك الكثير
من الكفاءات الأكاديمية والخبرات القابلة للاستثمار ، وإمكانية تحقيق التميز من خلالها ، إلا أنها
بعيدة عن التشغيل الكفاء ، وأنه إذا كان الهدف هو رفع مستوى الإنتاجية وكسب مكانة متميزة
في الأسواق المحلية والعالمية ، فلا مفر من أن تعيد النظر في تحقيق الإدارة الجيدة لمواهبها
الأكاديمية ، وماتملكه من خبرات ومعارف . (عيسى ، ٢٠١٠ ، ١٤ : ١٣)

مما سبق يتبين أن إدارة الكفاءات الأكاديمية لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من المبادئ
التنظيمية ، والاجتماعية ، والمستقبلية ، فهي عملية مخطط لها من قبل الجامعات ، وهي عملية
منظمة وليست ارتجالية ، كما أنها عملية مستمرة وشاملة وطويلة المدى ، وتسعى إلى تحسين
أدائها في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية بما يراعى احتياجاتهم .

المحور الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية

وتشير دراسة (Krishnan Jayashree,2015,310) إلى أن تطبيق إدارة الكفاءات
الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي يساعدها على تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل
العاملين بها للتوصيفات الوظيفية ، وبالتالي مساعدة الإدارة على تطبيق التعيين الفعال والاختيار
القائم على أساس الكفايات الملائمة والمناسبة من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة
المناسبة، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين .

أولاً : مراحل تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية

هناك مجموعة من المراحل والخطوات الرئيسية في تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية ، ويأتي على رأسها تطبيق اختبارات متنوعة لفرز الكفاءات المستقطبة ، ثم تمكينها والاستفادة منها ، ثم مرحلة أخرى تتضمن الفرز من خلال آليات تقييم الأداء ، للوصول إلى القوة المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ، ووضعها في شكل مجموعات كبديل للتعامل الفردي مع الكفاءات ، والذي قد يؤدي إلى التنافس الغير إيجابي، وأخيراً تدريبها وتطويرها بشكل فردي وجماعي ، لضمان تلبية احتياجاتها والأستثمار الأمثل لقدراتها ، كما يتضح أن جميع مراحل وخطوات إدارة الكفاءات الأكاديمية لا بد وأن تتضمن آليات واضحة للتقدير والتحفيز وتخطيط التعاقب ، لضمان استبقاء هذه الكفاءات والحفاظ عليها ، واستمرارية حياة دورة إدارة الكفاءات الأكاديمية . (عيسى ، ٢٠١٠ ، ٤٤)

وبتطبيق هذه الخطوات في إدارة الكفاءات الأكاديمية أدركت الجامعات أنها لن تحقق التميز إلا من خلال إمتلاكها الكفاءات الأكاديمية التي تعمل على تحقيق رؤيتها الإستراتيجية ، مما أدى إلى تزايد الإهتمام بالكفاءات التي تظهر إستعدادها للتميز ، وقد تزامن ذلك مع ظهور المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي لإستقطاب أو الإحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ذوى الكفاءات القيادية العالية ، مما جعل الجامعات تنظر إلى إدارة الكفاءات الأكاديمية بإعتبارها الإستراتيجية الفاعلة في تنمية الموارد البشرية بشكل عام ، والتطوير القيادي بشكل خاص ، لأنها لا تهتم بالتعليم فقط ، بل تهتم ببناء العلاقات الإنسانية والتميز البحثي والوصول على مستوى عالٍ من الأداء والأبتكار في المستقبل . (الربيح ، ٢٠١٩ ، ٢)

يشتمل مدخل إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات على العديد من العمليات المرحلية مثل: تحديد القيم والاستراتيجية المؤسسية، والتفويج الدقيق للأداء، وتطويره، والمكافآت، بحيث تتطابق مع الأداء، وتحديد الاحتياجات طويلة الأجل، وتحديد الكفاءات القيادية والتربوية، وتطوير الكفاءات، ودمج عمليات إدارة الكفاءات مع العمليات الجامعية، ونشر ثقافة إدارة الكفاءات (Sart, Gamze, 2014, 659).

وتتمثل بذلك أنشطة وممارسات وخطوات عملية جذب الكفاءات الأكاديمية في الجامعات (Gumus, Sefer, et-al, 2013, 79)

١ - تحديد الأهداف:

بحيث يتم تحديد الأهداف المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات والتي تعتبر المصدر الرئيس لتطبيقات إدارة الكفاءات الأكاديمية ، فأى نظام يصمم دون الاهتمام بأسئلة أين نريد أن نكون، وما الطريقة الواجب اتباعها لذلك، وما سبب إهدار الجهود، لا جدوى له؛ ولذلك عند تصميم مدخل إدارة الكفاءات يجب مراجعة جميع الأهداف وتوضيحها.

٢ - تحديد الوظائف الرئيسية:

بحيث يتم تحديد الوظائف والتقنية من أجل تحقيق الاستراتيجيات المحددة، فالمقياس هو: أن أي إخفاق في المتوقع في هذه الوظائف يكون له تأثير على الوصول إلى الهدف المنشود، وبخلاف ذلك يكون المطلوب التركيز على الكفاءات لجميع الوظائف التي تسبب عمل مكلف للغاية.

٣ - إعداد توصيف للكفاءات الأكاديمية:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مؤهلات أصحاب الكفاءات الأطاقيمية وتميزهم ، فالمؤهلات المرغوبة فى البحث العلمى يتم تحديدها بالتفصيل مثل المعرفة والخبرة، والاهتمام والتعليم، ومجال الخبرة، ويستخدم هذا التوصيف ليكون أساسا للتدريب، ويمكن تعريف إمكانيات الفريق ككل عن طريق تقييم المهارات الفردية لأعضاء الفريق.

٤ - تحديد الإمكانيات للمرشحين من الكفاءات :

حيث يوجد لدى المرشحين إمكانيات للوصول إلى التوصيف المثالي المحدد للوظائف الرئيسة والقيام بالتعيين بنجاح في هذه المرحلة، وإجراء الدراسات المناسبة في هذه المرحلة هو النقطة الرئيسة في إدارة الكفاءات الأكاديمية ، فالمسألة الحاسمة بشأن تحديد الإمكانيات داخل أو خارج الجامعة هي كيفية العثور على المناسب، فأول شيء مطلوب عند اختيار الفرد هو تحديد أداء فى البحث العلمى بالاعتماد على معيار القدرة وإمكانيات الفرد في الوظيفة الذي يتم قياسه من خلال مركز التقويم بالجامعة، أو باستخدام بعض الاختبارات المتعلقة بتحديد المؤهلات، ومنها تحديد الإمكانيات الشخصية للمرشح، كما أنه من الممكن أن يقوم المدير بتحديد مواطن القوة في العاملين ويكون على وعي بمجالات التحسين المطلوبة.

٥ - تحليل فجوة الكفاءات :

وفي هذه المرحلة يتم تحليل المؤهلات والإمكانيات المحددة للمرشحين للوظائف الرئيسة التي تتطابق مع الشخصية المثالية، وكشف الفجوات ذات الصلة، وهذا التحليل يبين عملية النمو المطلوبة للمرشحين لإمكانياتهم والمهارات المطلوبة لهم.

٦- إعداد وتطبيق خطط التنمية:

بحيث يتم النظر في جميع طرق التنمية المهنية مثل التدريب، والتوجيه، والإرشاد عند إعداد خطة التنمية المهنية للمرشح، ويكون نشاط النمو مختلفاً بالنسبة لكل طريقة مطلوبة للتطوير؛ فالخطأ الأكبر إهمال التنمية المهنية للكفاءات الفردية بسبب الأعمال اليومية، ومن ثم تعيين المرشحين للوظائف المناسبة فإنه يتم دعم هؤلاء المرشحين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإعدادهم للبيئات المطلوبة.

٧- تقييم أداء المرشح:

وفي هذه المرحلة يتم مراجعة إلى أي مدى تم إغلاق الفجوة مع الشخصية المثالية نتيجة الاستثمارات في الفرد في نطاق خطط التنمية، وبعبارة أخرى يتم تحليل أداء المرشح في هذه المرحلة، وتقييمه ثم اتخاذ القرار المتعلق بتعزيز المرشح، سواء كان عليه سيبقى أو يتم خروجه من الكفاءات.

٨- تقييم الأوضاع والتعزيز:

بمعنى تقييم المرشحين المنتظرين للوظائف في إدارة الكفاءات الأكاديمية من خلال ما يعرف بالفترة الانتقالية، والتي تجرى ببطء وبطريقة خاضعة للرقابة لمعرفة نواحي العجز لديهم والتي تؤثر على نجاح المرشحين في الوظيفة؛ وبالتالي تقليل مخاطر فشله في الوظيفة التي يشغلها، حيث إن توظيف الفرد المناسب أكثر فائدة من محاولة تطوير العامل الحالي غير المناسب للوظيفة في الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن تغيير كل عامل، فتطوير الفرد أكثر إرهافاً وتكلفة من توظيف الفرد المناسب.

ومن ثم تتحدد العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لجذب وكسب الكفاءات بأن يتم التعيين والاختيار للعاملين على أساس الجدارات/الكفايات المكتسبة والمحددة في التوصيف الوظيفي، والتأكيد على ارتباط هذه الكفايات بالتوصيف الوظيفي، وتحديد الكفايات الأساسية المطلوبة التي يمكن أن تساعد في اختيار أفضل العاملين. (Krishnan, Jayashree, 2015, 305)

ثانياً: مزايا تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية

تتجه الجامعات المتقدمة في العديد من الدول ، كالولايات المتحدة والصين والهند وماليزيا وغيرها إلى استخدام هذه النظم ، بل إنتاجها وتطويرها ، لتأكيدها من ان ذلك يساعد على اكتساب نظرة ثاقبة حول انجاز قضايا رئيسية ، تتعلق بأداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب

، والجودة والأعتماد ، وقياس فعالية المؤسسة التعليمية بوجه عام. (Tripathi, Ranjan, 2010, 77)

وتتمثل مزايا تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات في:
فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة

وتحديد دور الكفاءات في تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية الكفاءات، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الكفاءات في البحث العلمي، وتحديد متطلبات التنافسية للجامعة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل. (صالح و محسوب، ٢٠٠٨، ٤٣٧)

الأخذ في الاعتبار الطابع الفريد لكل كلية وجامعة

فمطلوب لمدخل إدارة الكفاءات الأكاديمية لكي يكون أفضل أن يتناسب مع ثقافة الجامعة وقيمها وخصائص بيئة التشغيل بها؛ وهذا يسمح لقبول أكبر من كل أعضائها بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين الإداريين. (Hossein, and, Abdel-Rahman, 2015,1614)

التصميم الجيد والتطبيق الفعال لنظام إدارة الكفاءات الأكاديمية

الذي يتطلب تحديد الكفاءة في البحث العلمي في سياق تنفيذ المهام المهنية، والمعايير التي تحدد الاعتراف بالكفاءات ، والآثار المحفزة. (Moczydłowska, Joanna, 2012, 43)

تخطيط الكفاءات

ويتمثل في التخطيط للمطالب النوعية والكمية من الكفاءات للجامعة في المستقبل، ويكون تخطيط الكفاءات أساسياً في استراتيجية الجامعة كالتخطيط للموارد المالية أو كالتخطيط التشغيلي، ويمكن تعريف تخطيط الكفاءات بالتنبؤ بمستقبل الأعمال والمتطلبات البيئية للجامعة، والتعديل لاحتياجات تلك الظروف، وعادة ما تستخدم مفاهيم التنبؤ والتوقع، والممارسات الإحصائية والبحثية عند التخطيط للكفاءات، والتخطيط للكفاءات يشمل التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الكفاءات الأكاديمية للتميز في البحث العلمي ، وتقدير الخسائر الناجمة عن التقاعد وتغييرات المهن في مكان العمل، وتعيين الكفاءات للمهن والوظائف في الجامعة، والتنمية والانتقال من الاختصاصات، فضلا عن التخطيط الوظيفي. (Siikaniemi, Lena, 2012, 50)

ثالثاً : معوقات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الكفاءات هي كىفوية المحافظة على هذه الكفاءات وتنميتها في ظل منافسة قوية على ها باعتبارها أهم الموارد التي تسعى الجامعات إليها باستمرار الى تحقيق أكبر استفادة من ها، ومن ذلك تبرز الأهمية الكبرى لإدارة الكفاءات (الأخضر، ٢٠١٧، ٣١)

١- غياب ثقافة إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعة ونشرها وبخاصة في المستويات الإدارية العليا؛ إذ يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بعمليات إدارة الكفاءات الأكاديمية من جذب الكفاءات الأكاديمية وتنميتها والاحتفاظ بها في مختلف المستويات التنظيمية للجامعة. ولقد أصبحت المؤسسات المعاصرة ، وعلى رأسها الجامعات تعمل في ظل ظروف معقدة ، تفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل ، فهناك العولمة وتحدياتها المتنامية ، والتغيرات العلمية والتقنية المتسارعة ، وظهور الكثير من المفاهيم التي تعظم من قيمة رأس المال البشرى في إدارة الكفاءات الأكاديمية ، وهو ما يحتم عليها مواجهة مثل هذه التحديات بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يتطلب توافر قدرات إبداعية عالية ، تساعد على تطوير حلول وأفكار جديدة ، ومن ثم يتزايد اليوم بموضوع إدارة الكفاءات الأكاديمية ، باعتبارها العنصر الحاسم في دفع أداء المؤسسات إلى الأمام، والحفاظ على قدراتها في التفوق والتميز ، في بيئة من أهم سماتها شدة المنافسة وعالميتها ، واتساع ممارسات مفهوم إدارة الكفاءات الأكاديمية واستقطابها. (Durgin,2006,2)

٢- غياب نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للكفاءات الأكاديمية، وإعطائها الاهتمام اللازم لتنمية كفاءاتها المختلفة سواء الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية. وإن إدارة الكفاءات الأكاديمية تعتبر إتجهاً حديثاً في الإدارة ، فهي تواجه بعض المعوقات التي ينبغي التعامل معها ومواجهتها ، لتحقيق أهداف الجامعة ، وضمان نجاحها وتميزها ، ومن هذه المعوقات أنها تحتاج إلى إلتزام مادي كبير ، يتضمن التكلفة المالية العالية لإستقطاب الكفاءات الأكاديمية والإحتفاظ بها وتحفيزها ، والبيئة الداعمة لذلك ، وأنها تحتاج إلى منهج منضبط عند القيام بتحليل العمل والوظائف ، إذ لابد من التحقق من صحة مخرجات التحليل والتأكد من دقته ، وأنها تحتاج إلى الكثير من الوقت لإعداد الخطط والعمل عليها بدقة ، وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها والاستفادة من تغذيتها الراجعة ، وأنها تحتاج إلى أشخاص متعددين للقيام

بعمليات مختلفة ، وقلّة الكفاءات الأكاديمية بسبب ضعف جودة مخرجات التعليم العام والتعليم العالي. (الشهرانى ، ٢٠١٧ ، ٣٤)

٣- وجود المركزية في جميع مستويات العمل الجامعي التي تحد من عملية اكتشاف الكفاءات الأكاديمية ، ووضعها في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة لها؛ نظراً للتقيد ببعض الضوابط الخاصة بتعيين العاملين الإداريين والخاصة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن - مطلع الألفية الثالثة - ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهنة في السوق؛ بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الكلي والشامل، والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة؛ ولذا أصبح من الضروري على الجامعات أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة، حتى تضمن البقاء والاستمرار، والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية. (إبراهيم، ٢٠١٨، ١٩٢)

٤- ضعف نظم تقييم أداء الكفاءات الأكاديمية ، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على كفاءاتها وتنميتها.

٥- جمود اللوائح والقوانين المنظمة لإدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية والتي لا تمكن من تطوير نظم إدارة الكفاءات الأكاديمية الموجودة بها على النحو الأمثل وتأسيس مراكز إدارة الكفاءات الأكاديمية وتنميتها على غرار المستجدات الحديثة.

٦- غياب المناخ الجيد الداعم للكفاءات الأكاديمية وتوفير فرص وظيفية أعلى، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين معارف ومهارات الكفاءات الأكاديمية ، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل.

٧- غياب الوعي من قيادات الجامعات المصرية بدور التميز من الكفاءات الأكاديمية في مساعدة الجامعة في إنجاز إستراتيجيتها بنجاح، وفي تحقيق التميز البحثي .

٨- غياب الرؤية الواضحة ورسالة الجامعة المصرية بخصوص إدارة الكفاءات الأكاديمية ووضعها لإستراتيجية جادة لإدارة الكفاءات الأكاديمية بها.

٩- غياب التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل لاحتياجات الجامعة المصرية من الكفاءات الأكاديمية في مختلف الإدارات والوحدات المؤسسية بها، مع ضعف الترابط بين إستراتيجية إدارة الكفاءات وإستراتيجية الجامعة.

١٠- ضعف سياسات وبرامج التدريب في الجامعات المصرية للكفاءات الأكاديمية ، بسبب افتقادها الخبرة بمجال إدارة الكفاءات، وافتقادها الكوادر ذات الخبرة والمعرفة بكيفية اكتشاف معايير الكفاءات الأكاديمية.

رابعا: متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية

يحتاج تنفيذ إدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية من المتطلبات القيادية والإدارية لتحقيق الاستفادة المثلى من هذه الكفاءات ومن هذه المتطلبات :

أ- المتطلبات القيادية

الاعتراف من قبل القيادات العليا بأن إدارة الكفاءات الأكاديمية هي السبيل لتحقيق التوازن بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، وتقييم مدى استعداد الجامعة لإدارة الكفاءات والاستفادة منها، والتواضع على هدف عام يقوم على تعظيم الإنتاجية والتميز، خاصة في مجالات المعرفة والعمل غير التقليدية، بناء لغة مشتركة لوصف الكفاءة وتحديداتها، وتوضيح الأدوار المطلوبة منها، بناء قاعدة للإختيار والتوظيف وإدارة الأداء والتعلم والتطوير، ووضع خريطة بالكفاءات المحورية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل، اعتماد ثقافة مؤسسية تؤمن بأن القيادة والكفاءة والعمل الجماعي هي السبيل لتحقيق التميز، وبناء قاعدة بيانات متسقة بالكفاءات والمواهب على مستوى المؤسسة، وتكييف إدارة الكفاءات وتطويرها لتلبية كل الاحتياجات دون النظر إليها بالقطعة، وبناء نظام للمساءلة، مع وضع إجراءات واضحة للتنفيذ. (Durgin,2006,5:10)

ب- المتطلبات الإدارية

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الجامعية ما يلي : ،
التأكيد على إدراك العاملين جيدا لسياسات وإجراءات العمل بمؤسساتهم الجامعية، وتحديد سياسات المرونة والاستيعاب وبرامجها التي تطبق مع العاملين وتعريفهم بها من قبل رؤساء أقسامهم، والكشف عن الكفاءات الجماعية وتقييمها والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث روح التعاون والتساند والتكامل المهني

بينهم، القدرة على التنظيم والإبتكار والتطوير وإدارة التغيير، وعلاقة الأتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بشجاعة وفاعلية . (Krishnan, Jayashree, 2015, 306-307)

تقديم برامج التنمية لكل الكفاءات الأكاديمية بالجامعة من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية واختيار المقاربة التي تتلاءم مع توجهات الجامعة: على كل جامعة أن تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم الكفاءة بالنسبة لها ، لذا يجب ان يكون مفهوم الكفاءة وعلى هذا الأساس يتم المعتمد في المؤسسة متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة بناء نموذج إدارة الكفاءات لتلك المؤسسة. (وردانى وعميار، ٢٠١٨، ٢٦)

تشجيع كل الكفاءات على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل، وتتطلب بذلك عملية إدارة الكفاءات في الجامعة التخطيط الذي يتضمن تحديد المعارف، والمهارات، والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، وعادة ما يبدأ هذا التخطيط بوضع توصيف للقوى العاملة الذي يحدد ويصف الوظائف ذات الأهمية الحرجة داخل الجامعة والكفايات الأساسية المطلوبة في الأفراد لتحقيق النجاح في تلك الوظائف؛ وبذلك تشمل توصيفات القوى العاملة على البيانات الخاصة بالوضع الوظيفي لشاغلي الوظائف الحالية (دوام كامل، بعض الوقت، والتقاعد)؛ وبالتالي يمكن في النهاية وضع خارطة الكفاءات التي توضح الطلب والعرض من الكفاءات التي تحتاجها الوظائف داخل الجامعة.(Glenn, Ted, 2012, 31)

ومن ثم يمكن للكليات والجامعات تجنب العجز في الكفاءات وتحسين قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات من خلال التخطيط لرأس المال البشري، وخطوات عملية تخطيط لرأس المال البشري والتي تجعل إدارة الكفاءات في الجامعة أكثر فعالية، والتي تتمثل في:

(Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E., 2008, 28-29)

وبالتالي على الجامعة أن تقوم بممارسات مختلفة لضمان واستبقاء الكفاءات الأساسية من حيث إدارة المهنة، وتوازن حياة العمل، ومرونة إجراءات وساعات العمل، وتأكيد الفرص التي لها تأثير إيجابي على استبقاء الكفاءات الأكاديمية.(Mensah, Kwame, 2015, 551)

ويتضح من ذلك أن إدارة الكفاءات بالجامعات تتم من خلال خمس عمليات أساسية من حيث عملية استقطاب الكفاءات الأكاديمية ، وعملية تحفيز الكفاءات الأكاديمية، وعملية التعاقب، والاحتفاظ به، وتقييم الأداء، بحيث تشمل كل عملية على مجموعة من الإجراءات أو الخطوات

التي يسهل على الجامعات تتبعها، مع توفير مجموعة العوامل أو المتطلبات الضامنة لنجاح كل عملية.

المحور الثالث: التصور المقترح لمتطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعات المصرية في الآتي:

١- التزام قادة الجامعة وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة الكفاءات الأكاديمية القائمة على الاهتمام بذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم الجامعة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات مجتمع المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية المنشود بلوغها.

٢- التخطيط الجيد من قبل قادة الجامعة لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة الكفاءات بحيث يراعى في هذا التخطيط:

أ - وضع المعايير التي يتحدد في ضوءها تعريف الكفاءات الأكاديمية من حيث توجه إدارة الكفاءات إلى مجموعة صغيرة من العاملين المتميزين في الأداء أو إلى جميع العاملين أو وفقاً لمحددات تتصل بطبيعة الوظائف والمهام المؤسسية، أو وفقاً لمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية.

ب- تحديد العوائد والمخاطر المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الكفاءات بالجامعة.

٣- إنشاء وحدة أو مركز بالجامعة لإدارة الكفاءات الأكاديمية بها، يتبع رئيس الجامعة في الهيكل التنظيمي، وبما يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل الجامعة ودورها في مجتمع المعرفة.

٤- إعداد كتيب عن ماهية إدارة الكفاءات الأكاديمية ومهامها وأنشطتها بالجامعات، ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة، وتعميمه على جميع الكليات ووحداتها الإدارية.

٥- التأكيد على ارتباط إدارة الكفاءات الأكاديمية برسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الكفاءات الأكاديمية، وتحديد متطلبات التنافسية للجامعة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، وفي المقابل تتحدد الاحتياجات اللازمة لتنمية الكفاءات مع استراتيجية الجامعة.

٦- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة الكفاءات والتي يتم عقدها على مستوى الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة دورياً، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية

-
- بماهية الكفاءات وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز الجامعي ومواكبة متطلبات مجتمع المعرفة.
- ٧- وضع برامج تدريبية عن إدارة الكفاءات واستراتيجياتها بالجامعة، والتي يتم تنظيمها بحيث يشارك فيها جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وإمدادهم بما يعرف بالحقيبة التدريبية عن إدارة الكفاءات بالجامعة، ويتم عقدها في الأوقات المناسبة لهم وبما تسمح به ظروفهم في العمل.
- ٨- تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العمل بالجامعة لنشر ثقافة إدارة الكفاءات، فمن خلال الاتصالات الفعالة يتم تبادل المعارف والخبرات الداعمة لتطبيق متطلبات إدارة الكفاءات الأكاديمية بالجامعة.
- ٩- وضع إدارة الكفاءات بين الأولويات المؤسسية بالجامعة، بحيث يتم اعتماد إدارة الكفاءات كمدخل تطويري للجامعة وسبيل لها لتحقيق الميزة التنافسية، وأن له من الأهمية مثله مثل برامج الجودة والاعتماد وبرامج المشروعات التنافسية.
- ١٠- تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعة، ويتم ذلك من خلال مشاركة قادة الجامعات المصرية في تعديل قانون تنظيم الجامعات، وتحديث اللوائح الداخلية للكليات التي تنظم عملية تطبيق مدخل إدارة الكفاءات بالجامعة ويكون ذلك بالتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن تقوم كل جامعة بوضع اللائحة الداخلية لإدارة الكفاءات الأكاديمية بها المناسبة لظروفها وأهدافها وطبيعة عملها.
- ١١- القيام بإدارة الكفاءات الأكاديمية من خلال أفضل العناصر القيادية والإدارية بالجامعة ذات الخبرة بمجال العمل الإداري وعلى دارية تامة باستراتيجيات وتطبيقات وأدوات مدخل إدارة الكفاءات في مختلف الوظائف الجامعية.
- ١٢- وضع استراتيجية لإدارة الكفاءات في الجامعة، بحيث تشمل رؤية ورسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحققة لهذه الرؤية والرسالة، وكذلك تحديد مبادرات وإجراءات تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد مجموعة القيم المشتركة الداعمة لإدارة الكفاءات الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز والمكافأة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة الكفاءات بالجامعة.

١٣- إعداد توصيفات للكفاءات في الجامعة، بحيث يتم توافر الخبرة والمعرفة، والاهتمام بالعمل والتنمية المهنية، وكذلك تحديد مجموعة المهام والمسؤوليات المنوط بها الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوظائف والمجموعات الوظيفية بالجامعة.

١٤- تطبيق نموذج تخطيط التعاقب من الصف الثان ذوي إمكانات عالية ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، بحيث تشمل خطة التعاقب الوظيفي على:

أ- الوظائف التي تم التخطيط لها.

ب- الكفاءات الأكاديمية الذين يشغلون وظائف قيادية.

ج- متطلبات العمل المؤسسي في كل وحدة إدارية وفي كل وظيفة فيها.

د- تقييم إمكانات الكفاءات الأكاديمية، والمراجعة المستمرة لأدائهم لتلبية احتياجات التطوير التنظيمي بالجامعة.

هـ- خطط القوى العاملة وأنظمة الموارد البشرية بالجامعة وعمليات مراجعتها

خاتمة:

من خلال ما سبق نستطيع أن نصل الى جملة من الحقائق المتعلقة بإدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية، وكذلك بعض المبادئ والأهداف والأهمية بإدارة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات المصرية، وفيما يتعلق بعمليات الكفاءات الأكاديمية أجمعت الدراسات على أنها ترتبط بأنشطة تطوير المسار ، والتكوين ، والتوظيف ، والاستقطاب ، والتطوير ، والتدريب ، والتحفيز ، والاحتفاظ وغيرها كوسيلة لتحسين أداء الجامعة وأهدافها تعود على المحافظة على الكفاءات الأكاديمية وتنميتها وتطويرها، وتنمية قدراتها وتطويرها وتدريبها لمواكبة التغير التكنولوجي والثقافي والتنظيمي، كما أن هذه الدراسات أجمعت على أن إدارة الكفاءات الأكاديمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للجامعات ، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال والتجهيزات) ذات أهمية إلا أن إدارة الكفاءات الأكاديمية تعتبر أهمها لأنها لا تنحصر على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب ، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك ، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الكفاءات وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيا الحديثة ، من تغيير لأساليب العمل واستحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل ، واستناداً إلى ماسبق فإن هناك مجموعة من المراحل والخطوات الرئيسية في تطبيق إدارة الكفاءات الأكاديمية ويأتى على رأسها تطبيق اختبارات متنوعة لفرز الكفاءات المستقطبة ، ثم

تمكينها والاستفادة منها ، وأن إدارة الكفاءات الأكاديمية تعتبر إتجاهاً حديثاً في الإدارة ، فهي تواجه بعض المعوقات التي ينبغي التعامل معها ومواجهتها ، لتحقيق أهداف الجامعة ، وضمان نجاحها.

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم ، فاطمة أحمد زكى (٢٠١٨): "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة "، مجلة الإدارة التربوية ، العدد ١٧.
- ٢- بن شارف، عذراء (٢٠٠٩) : "التسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية" ، رسالة ماجستير في علم المكتبات غير منشورة)جامعة منتوري-قسنطينة
- ٣- الحمداني، محمد نوري، سبع، عائشة، و هزوشي، طارق .(2022) .إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي :دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج , 18 ع ٢٩
- ٩- الريحان، لمى عبدالمطلب محمد، و بطاينة، عمر تيسير .(٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء
- ٥- حزام، نورة عبد الله (٢٠١٧) : " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك خالد ، السعودية .
- ٦- عبد الباقي، علي سليمان محمد، و خصاونه، عمر محمد علي .(٢٠١٣). دور الجامعات الأردنية في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية و علاقته بالمنح التنظيمي السائد فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- ٧- عيسى ، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠١٠) : "إدارة الكفاءات الأكاديمية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر : دراسة تحليلية "، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد (١٤٤ الجزء الثالث) .
- ٨- الغزو، طه أحمد سالم (٢٠١٣) : " دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها" ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

-
- ٩- متعب، حامد كاظم؛ حاجم، ستار كاظم: " (٢٠١٢) دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢(١٥)
- ١٠- مقري، زكية؛ يحيوي، نعيمة (٢٠١٤) أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحة منعة (باتنة) مجلة دراسات إدارية (٧) ١٣.
- ١١- هلال، ناجي عبدالوهاب. (٢٠٢٠). تصور مقترح للحد من تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الجهود الدولية. مجلة كلية التربية، ع٢٩
- ١٢- ورداني، تسعديت، وعميار، خديجة (٢٠١٨): "إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية، نفضال"، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Durgin, Thomas V.(2006):Using Competency Management to Drive Organizational Performance, The Human Capital Institute, The Global Association for Strategic Talent Management.
- 2.Decramer, Adelienn& Others (2008): Implementation Dynamics of Performance Management in Higher Education, Faculty of Business Administration and Public Administration, University College Ghent, Belgium.
3. Glenn, Ted:(2012) "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", Journal of Canadian Public Administration, No.1, March/April
4. Gumus, Sefer, et-al: (2013)"An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99,
5. Horvathova, Petra (2011) "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.
6. Hossein, Soraya Gholam and Naveh, Abdel-Rahman (2015) "Talent Management, the Win-Win Strateg in Higher Education", International Journal of Review in Life Sciences, Vol.5, No.4,

-
7. Khasawneh, Samer: (2011)"Human Capital Planning in Higher Education Institutions: a Strategic Human Resource Development Initiative in Jordan", International Journal of Educational Management, No.6.
 8. Krishnan, Jayashree)2015: "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management&Technology, Vol.5, No.4, August 2015
 9. Krishnan, Jayashree:(2015) "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management&Technology, Vol.5, No.4,
 10. Mensah, James Kwame(2015)"A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, No.4.
 11. Moczydlowska, Joanna:(2012) "Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience, International Journal of Buss. Mgt. Eco. Res., Vol.3, No.1.
 12. Riccio, S. (2010), Talent Management in Higher Education:Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universitie. Unpublished PH. D. Thesis, University of Nebrask., Lincoln, British.
 13. Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E :(2008) "Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs",The CjUPA-HR Journal, Vol.59, No1, Summer.
 14. Sart, Gamze:(2014)"The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions", Journal of Anthropologist, Vol.18, No.
 15. Shaheen, I.; Sajid, M. A. & Batool, Q. (2013). Factors affecting the motivation of academic staff (a case study of University College Kotli, UAH & K) International Journal of Business and Management Invention, 2(1)
 16. Siikaniemi, Lena:(2012)"Information Pathways for the Competence Foresight Mechanism in Talent Management Framework", European Journal of E-Training and Development, Vol.36, No.1.
 17. Tripathi, pooja & Ranjan, Jayanthi (2010): A Competency Mapping for Educational Institution: Expert System Approach, int.J. of Computer and Communication Technology, Vol.2, No.1.
 18. Uche, C. M. (2012). Students' perception of academic staff quality : a measure of quality assurance in south-south Nigerian higher institutions, International Journal of Educational Sciences, 4(2)