



"الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية"

إعداد

أ.د. سعيد عبده نافع

نائب رئيس جامعتي الإسكندرية ودمهور

ورئيس جامعة دمنهور "الأسبق"

خبير التخطيط الاستراتيجي

ISSN : 2535- 2032 print)

ISSN : 2735-3184 online)

العدد ١٤٨ يونيو ٢٠٢٥ م

مقر المجلة: ١٠ منشية البكري - روكسي - مصر الجديدة - القاهرة

web site. <https://pjas.journals.ekb.eg/>.

E. e.a.for.social.studies@gmail.com

T. 0 100 272 2265 \ 01061603061

الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب

باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل:

لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية

ا.د. سعيد عبده نافع

نائب رئيس جامعتي الإسكندرية ودمنهور

ورئيس جامعة دمنهور "الأسبق"

وخبير التخطيط الاستراتيجي

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين تلك المتغيرات، وبناء تصور تكاملي مقترح لتوظيفها في تحقيق البراعة الاستراتيجية وبناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، واستهل البحث بدراسة استكشافية، واستخدم المنهج المزجي والتصميم التقاربي المتوازي، حيث نفذ الباحث الأسلوبين "الكمي والنوعي" في مرحلة متزامنة، وكذلك توظيف "المنهج الاستشرافي البنائي" في بناء التصور التكاملي المقترح، وقدم عدد من الدراسات والبحوث السابقة، وإطاراً نظرياً وافياً، وتحليل دقيق لمراحل وأبعاد نموذج نافع المقترح من المنظور الهندسي والاستراتيجي والمنهجي، واعتمد الباحث على الاستبانات التي طبقت على عينة بلغت (٢٠٠) من أعضاء هيئة التدريس من عشر جامعات مصرية من أقاليم جغرافية مختلفة، وأجريت المقابلات الشخصية مع (٢٠) من القيادات والخبراء والمحكمين، وتم بناء التصور التكاملي المقترح في ضوء فلسفة نموذج نافع للتميز المؤسسي (N.IMOE)، وذلك باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها الكشف عن واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب بالجامعات المصرية، والعلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية، وقدم التصور التكاملي المقترح لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية باستخدام النموذج المقترح، وقدم عدد من التوصيات والمقترحات، واستعان بعدد من المراجع العربية والأجنبية التي تتميز بالشمول والحدثة.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي - إدارة المواهب - البراعة الاستراتيجية - نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي - نموذج نافع للتميز المؤسسي (N. IMOE).

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

**Strategic Intelligence and Talent Management Using the Nafie ٦/٣ Model
for Institutional Change Leadership:**

**An Approach to Building Future Cadres and Achieving Strategic Dexterity
in Egyptian Universities**

Abstract:

This research aims to diagnose the current state of strategic intelligence, talent management, and strategic dexterity in Egyptian universities from the perspective of faculty members. It also seeks to explore the interrelationships among these variables and to develop a proposed integrated framework for leveraging them to build future leaders and achieve strategic dexterity in Egyptian universities using the Nafie 3/6 Model for Institutional Change Leadership. The study begins with an exploratory phase and adopts a mixed-methods approach utilizing a parallel convergent design, where both quantitative and qualitative methods were implemented simultaneously. Additionally, the "constructive foresight approach" was employed in developing the proposed integrated framework. The research presents a comprehensive review of previous studies and relevant literature, a robust theoretical foundation, and an in-depth analysis of the stages and dimensions of the proposed Nafie Model from engineering, strategic, and methodological perspectives. The researcher relied on questionnaires administered to a sample of 200 faculty members from ten Egyptian universities across diverse geographic regions. In-depth interviews were also conducted with 20 university leaders, experts, and academic reviewers. Based on the findings, an integrated framework (N.IMOE); was developed using the Nafie ٦/٣ Model for Institutional Change Leadership. The study yielded several key findings, most notably: A clear depiction of the current practices related to strategic intelligence and talent management in Egyptian universities. The existence of significant correlations among strategic intelligence, talent management, and strategic dexterity. The formulation of a proposed integrated framework for building future leaders and enhancing strategic dexterity in Egyptian universities based on the Nafie model. The study concludes with a set of practical recommendations and proposals and draws upon a wide range of contemporary and comprehensive Arabic and international references.

Keywords:

Strategic Intelligence – Talent Management – Strategic Dexterity – Nafie ٦/٣ Model for Institutional Change Leadership – Nafie Model for Integrated Management of Organizational Excellence (N. IMOIE).

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي
مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية
ا.د. سعيد عبده نافع

مقدمه:

تشهد الجامعات المصرية تحديات متسارعة في ضوء المتغيرات العالمية في التعليم العالي، وهو ما يتطلب وجود كوادر أكاديمية وإدارية مؤهلة تمتلك مهارات القيادة والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيير، إلا أن الواقع يشير إلى قصور في تخطيط وتنمية المواهب وضعف توظيف الذكاء الاستراتيجي في بناء القيادات الجامعية، مما يحد من فاعلية الجامعات في قيادة التغيير المؤسسي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تصور مقترح يسهم في بناء كوادر المستقبل استناداً إلى نموذج علمي متكامل، مثل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، الذي يُعد إطاراً تطبيقياً لقيادة التغيير في البيئة الجامعية.

ويسعى هذا البحث إلى تقديم تصور مقترح لبناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية، من خلال توظيف استراتيجيات إدارة المواهب وتنمية الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، وذلك في ضوء نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، الذي يمثل إطاراً شاملاً للتحويل الجامعي نحو الجودة والتميز. وتكمن أهمية البحث في الربط بين تطوير رأس المال البشري الجامعي وبين متطلبات التغيير المؤسسي، عبر المراحل الست للنموذج: (التخلي، التبني، التكيف، التميز، التنافس، والتحول الرقمي)، مع التركيز على التكامل بين محاور الذكاء الاستراتيجي وابعاد إدارة المواهب مما يحقق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية. ويعتمد التصور المقترح على تحليل الأدبيات الحديثة، ودراسة النماذج العالمية في بناء الكوادر الجامعية، بالإضافة إلى رصد واقع الممارسات الحالية في الجامعات المصرية. كما يقدم التصور آليات عملية لتفعيل الذكاء الاستراتيجي في دعم إدارة المواهب داخل السياق المؤسسي الجامعي، من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة التقييم المستمر، والتمكين القيادي. ومن المتوقع أن يسهم هذا التصور في دعم الجامعات المصرية نحو تحقيق البراعة الاستراتيجية ورؤى التنمية الشاملة، وبناء أجيال من القادة والمبدعين القادرين على قيادة مؤسساتهم في بيئات تنافسية ومتغيرة، وتقديم بدائل مبتكرة للجامعات المصرية لبناء قيادات مستقبلية قادرة على مواكبة التحديات الوطنية والعالمية، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي، وتفعيل الدور الريادي للجامعات في التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

في ضوء ما تشهده الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة من تحولات نوعية في رسالتها، لم تعد مقتصرة على التعليم فقط، بل تجاوز ذلك ليشمل البحث العلمي وخدمة المجتمع والابتكار وريادة

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

الأعمال. وفي هذا السياق، أصبحت الحاجة ملحة لتبني ممارسات فعالة في "إدارة المواهب" كأداة استراتيجية لبناء كوادر مستقبلية قادرة على قيادة التغيير المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي. وتواجه الجامعات المصرية تحديات متزايدة في مواكبة متطلبات التنمية المستدامة والتنافسية العالمية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات قيادية فعالة قادرة على إدارة المواهب الأكاديمية والإدارية، وبناء كوادر مستقبلية مؤهلة. ويُعد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية أحد المرتكزات الرئيسة التي تعزز القدرة على التخطيط المتوازن، واتخاذ القرار المستند إلى الرؤية بعيدة المدى، والاستثمار الأمثل في الطاقات البشرية وتمثل إدارة المواهب أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وتشمل عمليات الاستقطاب والرعاية، والتدريب، والاحتفاظ بالعناصر المتميزة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنتهج سياسات ممنهجة لإدارة المواهب تحقق مزيداً من الاستقرار والابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

كما تسعى الجامعات المصرية اليوم إلى تعزيز تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال استراتيجيات قيادية رشيدة تدمج بين إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي والليقظة الاستراتيجية، مما يحقق البراعة الاستراتيجية للجامعات، ضمن إطار مؤسسي مرن وفعال. ويأتي نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي ليقدم إطاراً عملياً متكاملًا لإحداث التغيير المطلوب، انطلاقاً من التحديات الواقعية التي يجب مواجهتها والتخلي عنها وصولاً إلى التميز والتحول الرقمي.

الدراسة الاستكشافية:

قام الباحث بدراسة استكشافية بهدف الحصول على بيانات حول الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية، وأجريت عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الإسكندرية تضمنت (٢٠) عضواً، بعيداً عن العينة الأصلية للبحث، ولقد اكدت نتائج الدراسة الاستكشافية ما يلي:

- ضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمفهوم وأبعاد كلاً من الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية ونماذج قيادة التغيير المؤسسي.
- عدم وضوح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية وبناء كوادر المستقبل.

- عدم وجود تصور واضح لكيفية بناء كوادر المستقبل من خلال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب مما يحقق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى هذا البحث، التي تتحدد مشكلته في السؤال الرئيس التالي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

كيف يمكن بناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية من خلال: إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي في ضوء نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأبعاد والاستراتيجيات والمراحل الأساسية لكل من: الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة الاستراتيجية ونموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي؟
٢. ما واقع كلا من الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين كل من: الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما التصور التكاملي المقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل في ضوء فلسفة "نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي (N.IMOE)"، وباستخدام "نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي"؟

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث الحالي على دور الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وبناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة "نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي (N.IMOE)"، وباستخدام "نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي"؟

الحدود المكانية: الجامعات المصرية الحكومية. (عشر جامعات من بين أماكن جغرافية مختلفة)

الحدود الزمانية: العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٤.

أهداف البحث:

١. تشخيص واقع إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
٢. تحليل أبعاد نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، وإمكاناته في دعم بناء كوادر المستقبل.
٣. تحديد متطلبات ومقومات كوادر المستقبل في ضوء التحديات الحالية.
٤. تعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية لدى القيادات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥. بناء تصور تكاملي مقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.

أهمية البحث:

أهمية علمية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وربطها بنموذج قيادي عربي يهتم بقيادة التغيير، ولذلك يعد هذا البحث - على حد علم الباحث - من أوائل البحوث التي تناولت تلك العلاقة بالجامعات المصرية والعربية.

أهمية تطبيقية: يوفر نموذجا تطبيقيا للجامعات لتأهيل قيادات مؤثرة وقادرة على قيادة التحول المؤسسي باستخدام استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي وابعاد إدارة المواهب لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية كداعم استراتيجي لبناء كوادر المستقبل.

منهج البحث:

- استخدم الباحث **المنهج المزجي Mixed Method** والتصميم التقاربي المتوازي **Parallel Mixed Methods Converge**، حيث ينفذ الباحث الأسلوب الكمي والنوعي في مرحلة متزامنة بهدف الفهم العميق للسياق والمعني المرتبط والتكاملية في تناول متغيراتها، وتحليل الأدبيات والنماذج والنظريات ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية، وتشخيص الواقع من خلال استبانات ومقابلات.
- **توظيف المنهج الاستشرافي البنائي في بناء التصور التكاملي المقترح** باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، وتحكيمة من قبل خبراء ومتخصصين.

أدوات البحث:

- استبانة لقياس واقع الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية".
- استبانة "لقياس واقع إدارة المواهب بالجامعات المصرية".
- المقابلات الشخصية مع خبراء التعليم العالي في التطوير والتخطيط الاستراتيجي، والقيادات الجامعية وأعضاء هيئة تدريس.

مصطلحات البحث:

الذكاء الاستراتيجي:

هو أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذي يجب أن يتوسم به القيادات الجامعية اليوم، بما يوفره فيهم من قدرات واساليب ومهارات تمكنهم من الاستشراف العلمي للمستقبل والتعاطي مع المتغيرات والتحديات المستقبلية، تشكيل الرؤية الاستراتيجية السليمة، التفكير النظامي، تحفيز العاملين وتحريك دوافعهم، الابداع الاستراتيجي، تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز. (عديسي، محمد عيد

٢٠١٧

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ادارة المواهب:

مجموعة من العمليات الإدارية المخططة التي تهتم بتحديد وجذب واستقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة لسد احتياجات العمل الآنية والمستقبلية بالجامعة، واستثمار مواهبهم ودعمهم، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم، لشغل المناصب القيادية، واستخدام الوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم بهدف زيادة الإنتاجية بالجامعات المصرية وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. (محمد، محمد حمدي زكي: ٢٠٢٣ ص ١٦)

نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي: Nafee Model,6/3

نموذج لقيادة التغيير المؤسسي يتكون من ست مراحل (التخلي، التبنّي، والتكيف، والتميز، والتنافس، والتحول الرقمي) وتتضمن كل مرحلة ثلاثة أبعاد استراتيجية تربطها علاقة تكاملية تفاعلية بنائية.

البراعة الاستراتيجية: Ambidexterity Strategic

قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات من جهة، وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى، وذلك ضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب، وعلى المدى البعيد. (بدر، باسمه سليم وأرتيمة، هاني جزار 2022). ص ١٩

إجراءات البحث:

في ضوء اسئلة البحث، ولتحقيق أهدافه، سيتم اتباع الخطوات التالية:

أولاً: عرض الدراسات والبحوث السابقة، والتعليق عليها مبينا أوجه الشبه والاختلاف، وكيفية الاستفادة منها.

ثانياً: عرض الإطار النظري ويتم من خلاله الإجابة عن السؤال الأول للبحث.

ثالثاً: الدراسة الميدانية: (اعداد الأدوات وضبطها، وتحديد عينة البحث، واجراء المقابلات ...).

رابعاً: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.

خامساً: تقديم التوصيات والمقترحات.

سادساً: مراجع البحث.

الدراسات والبحوث السابقة:

تناولت الدراسات والبحوث السابقة الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب واستخدام نماذج التغيير المؤسسي، بهدف بناء كوادر مستقبلية بالجامعات والمؤسسات وتحقيق البراعة الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

أولاً : الدراسات التي تتعلق بالذكاء الاستراتيجي:

تناولت العديد من الدراسات السابقة الذكاء الاستراتيجي من زوايا متعددة منها:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

١- دراسات اهتمت بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي مثل:

دراسة: محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢): التي هدفت الى بحث علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي باتخاذ ادارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت إلى عدد من النتائج، والتوصيات من أهمها إدراج برنامج تدريبي للذكاء الاستراتيجي لقيادات الجامعة.

دراسة: عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٧). عن تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي ، ودراسة الهاشمي ، ربيعي (٢٠٢١) التي تناولت اسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في ظل الدور الوسيط الضمان الجودة ، كدراسة تطبيقه على جامعة أدرار ، ودراسة : جلال ، عزه (٢٠٢٠) : التي استخدمت الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ، دراسة : موسى، عمار فتحى (٢٠٢٠) عن دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ودراسة: الرشيدى، عبد العزيز ناصر (٢٠٢٣) التي تهدف إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الاستراتيجي، ومن أبرز نتائجه هي وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي لمجموع أبعاده: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية في الاداء الاستراتيجي. ودراسة نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤) التي هدفت الى وضع رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى تصور استراتيجي لتحقيق ذلك. ودراسة نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥) عن الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي: مستقبل الجامعات المصرية "جامعة الاسكندرية نموذجا".

٢- دراسات اهتمت بدور الذكاء الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية مثل:

دراسة: الناييف، سعود بن عيسى (٢٠٢١): التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت على عينة ٢١٩ عضو هيئة تدريس، وظهرت النتائج ان الذكاء الاستراتيجي يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة والاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وأوصت بالاهتمام بتنمية الذكاء الاستراتيجي كأسلوب للتفكير بالجامعات السعودية واعتباره جزءا من ثقافة الجامعات السعودية. ودراسة المالكي، عبد المجيد عبد الله (٢٠٢٣): عن جودة القرار الأكاديمي في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي كدراسة ميدانية، ودراسة: أبو أصبع، علي فيصل (٢٠١٨): عن دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، ودراسة:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

الزهراني، شيماء والعيسى، غزيل (٢٠٢١): عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية والاكاديمية.

٣- دراسات اهتمت بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز والجودة الشاملة مما يؤثر على سمعة المؤسسة ومنها:

دراسة: محمد، فاطمة علي (٢٠٢١): عن أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي، حيث أكدت نتائج الدراسة انه من أهم مقومات النجاح الاستراتيجي، ودراسة: حمودة، ريز وسعيدة عبد الباقي (٢٠١٤): التي كشفت عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، مما يؤثر على سمعة المؤسسة، وأكدت ذلك نتائج دراسة: الظالمى، من جابر هادي (٢٠١٦): أن الذكاء الاستراتيجي له أثر في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية كما كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد الفنية. ودراسة (Reteb 2021): التي هدفت إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة، طبقت على ١٧٧ من القادة الأكاديميين بجامعة مكة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ووجدت مستوى عالي من الإدراك بأهمية الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

٤- دراسات اهتمت بدور الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير المؤسسي ومنها:

دراسة رزيقة ، رحمون وآخرون (٢٠١٩) : التي هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية وأثبتت ذلك، و دراسة : مسلم تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥): عن أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، ومن الدراسات من تطرق إلى التوجه الريادي مثل دراسة : السعود، محمد والعون، سالم (٢٠٢٠): التي كشفت عن أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية ، وكذلك دوره في إدارة التغيير التي اكدها دراسة : محزوم، هند (٢٠٢١) : حيث كشفت عن أن للذكاء الاستراتيجي دور في ادارة التغيير بالجامعات، ودراسة الزهراني، ابراهيم (٢٠٢١): التي كشفت ان عمليات إدارة المعرفة له أثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، ودراسة احمد، منار منصور (٢٠٢١): عن دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري واعتبرت جامعة المنصور "نموذجاً". ودراسة (Maccoby, Michael 2017): التي أكدت أن العامل الأساسي الذي يؤدي إلى نجاح القادة في قيادتهم لمؤسساتهم وإدارتها هي امتلاكهم نوعاً مختلفاً من الذكاء الذي لم يصيغه علماء النفس، وهو الذكاء الاستراتيجي والذي يشتمل على: الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية

"الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية" ا.د. سعيد عبده نافع

المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين. ودراسة: عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): التي هدفت إلى تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى الغير، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت سبعة محاور للذكاء الاستراتيجي، وتوصلت إلى وضع مجموعة اجراءات مقترحة لتنمية مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر، كما قدمت مشروع برنامج تدريبي في هذا الإطار.

ثانياً: الدراسات والبحوث التي تتعلق بإدارة المواهب:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث السابقة إدارة المواهب من جوانب متعددة منها:

١- دراسات اهتمت بدور إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي وأهداف التنمية المستدامة ومنها:

دراسة: الحجار، شيرين أمير ابراهيم (٢٠٢٥): عن أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي
ودراسة: عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢): عن دور إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي، وهي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية وأكدت دورها الإيجابي. ودراسة: محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣): عن إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي توصلت الى مجموعة من الاجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، وتتمثل في اجراءات مواءمة اهداف إدارة المواهب القيادية بأهداف الجامعة، واجراءات ترتبط ببرنامج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية، واجراءات تحديد المناصب القيادية المهمة، واجراءات تحديد مخزون المواهب القيادية، ومن الدراسات ما اعتبر إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي مثل دراسة: محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢) التي أجرت دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للكشف عن تلك العلاقة.

٢- دراسات اهتمت بعلاقة إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

دراسة: عبد الرحيم، ماهر صابر (٢٠٢٠): التي اهتمت بالكشف عن أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة: المغيرة، يسري بنت محمد بنت مسلم (٢٠٢٣): التي قدمت استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. ودراسة (Waswas & Jwaifell 2019): التي اهتمت بإدارة المواهب وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

القيادات الأكاديمية، وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الاستقرار الوظيفي للقيادات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود معامل ارتباط إيجابي بينهما، وأوصت بتحويل مراكز تنمية القدرات داخل الجامعات إلى مراكز صناعة المواهب.

٣- دراسات اهتمت بممارسات القيادة الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب منها:

دراسة : الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩): التي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب وتحديد ممارستها التطبيقية في الاديات الإدارية ، وتوصلت إلى ان درجة ممارسة القيادات لأبعاد إدارة المواهب جاء بدرجة تتراوح بين قليلة وقليلة جداً ، ووضعت رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب، ودراسة: اللوفان، محمد بن فهد (٢٠٢٠): التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، والكشف عن درجة ممارسة إدارة المواهب في هذا الجامعات، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها ومعرفة معوقاتهما، وأوصت بضرورة تركيز القيادات على تحقيق متطلبات إدارة المواهب والتغلب على معوقاتهما كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ودراسة: أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢٠): حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، وهدفت إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة المواهب، وأبعادها في الجامعات، وتحليل أبرز الاتجاهات الحديثة في تطبيقها بالجامعات، وتحليل واقع تطبيقها في الجامعات المصرية وتوصلت إلى أن واقع إدارة المواهب بالجامعات المصرية ضعيف ويتصف بالجمود والعجز عن تغيير الأوضاع القائمة.

٤- دراسات اهتمت بتطوير استراتيجيات إدارة المواهب ومنها:

دراسة: الحربي، ندى مقبل (٢٠٢٢): هدفت إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية- جامعة الملك خالد من حيث: التخطيط لإدارة المواهب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها- بتدريب المواهب وتطويرها- تقويم أداء المواهب، واهتمت بوضع تصور مقترح وأوصت بالاحتفاظ بالمواهب وتضمين استراتيجيات إدارة المواهب ضمن الخطة الاستراتيجية للكلية. ودراسة: محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣): التي هدفت إلى تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية باعتبارها مدخل لتحقيق "استراتيجية التنمية المستدامة"، وتحقيق أهداف التعليم الجامعي للمواهب القيادية، والاحتفاظ بالموهبة القيادية، وتوصلت الى مجموعة من الاجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، بما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ثالثاً : دراسات اهتمت بالذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة الاستراتيجية من خلال إدارة المواهب مثل:

دراسة: بدر، باسمة سليم وأرتيمة، هاني جزاع (٢٠٢٢): هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير النظمي ، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات ، تجنب التهديدات) وذلك من خلال إدارة المواهب، وتوصلت الى أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية ووجود دور لإدارة المواهب في تعزيز اثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية .دراسة: **Alheneiti (2020)** عن القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة، مفهوم القيادة الريادية وأبعادها وأثرها في البراعة الاستراتيجية بأبعادها والأهمية النسبية لهما وظهرت النتائج ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة، ووجود أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية. دراسة: **الابراهيمى، حسان عيد الأمير عزيز (٢٠١٩)**: بعنوان البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية، هدفت الكشف عن مدى تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال مرتكزاتها (استراتيجية استكشاف الفرص، واستراتيجية استغلال الفرص والبراعة الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة **الحباري ، شروق عواد (٢٠١٩)**: التي توصلت الى انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية إدارة المواهب في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف فرص جيدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات وتجنبها) إذ تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية .

رابعاً : الدراسات والبحوث التي تتعلق باستخدام نماذج التغيير المؤسسي:

دراسة: **الاشقر، أحمد والهنداوي، أحمد (٢٠١٧)**: التي استهدفت وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، دراسة: **عارف، عالية (٢٠٢٢)**: التي استهدفت النموذج الأوربي EFQM كمدخل لتطوير الأداء، مستعرضة ماهيته وآليات التطبيق والعقبات المحتملة، ودراسة: **الخياط، ونام (٢٠١٩)**: التي اهتمت بدراسة التميز المؤسسي للجامعات المصرية في النموذج الأوربي EFQM ، كذلك دراسة: **نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)**: التي هدفت إلى تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي، حيث توصلت إلى دليل استرشادي لتوظيف تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي باستخدام النموذج المقترح بهدف تعزيز جودة البحث العلمي، ودراسة: **نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)**: فاعلية استخدام نموذج نافع ٦/٣ إدارة التغيير المؤسسي في تطوير منظومة

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

التعليم الجامعي بالجامعات المصرية، ودراسة : نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥) التي هدفت الى كيفية تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- يلاحظ من عرض الدراسات والبحوث السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية للجامعات باستخدام نموذج مقترح لقيادة التغيير المؤسسي.
- أكدت جميعها على الأهمية الكبيرة للذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات من نواحي عديدة منها: التميز المؤسسي، اتخاذ القرارات، وإدارة المواهب، وتحقيق الجودة الشاملة، وسمعة المؤسسة، والمزايا التنافسية للجامعة.. وإدارة المعرفة، ورأس المال البشري.
- أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب باعتبارها مدخل لتطوير وتحقيق التفوق والتميز الاستراتيجي لما تحققه من فوائد كثيرة تتعلق بما يلي: التآلق التنظيمي.. والميزة التنافسية.. والتنمية المستدامة.. والاستقرار الوظيفي القيادي.
- تناولت بعض الدراسات إدارة المواهب كونها متغير وسيط بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وأخرى اعتبرت الذكاء الاستراتيجي متغير مستقل يؤثر في إدارة المواهب.
- تناولت بعض الدراسات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM.

ولكن لوحظ أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات وبناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، رغم وجود دراسة استخدمته في تحقيق جودة البحث العلمي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأخرى لتطوير منظومة التدريس الجامعي (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٥) مما يؤكد أهمية استخدامه في مجال الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة على أهمية الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في الجامعات والعمل على تحقيقها، وكذلك استراتيجيات كل منهما، وضرورة الاهتمام ببناء كوادر المستقبل.

أوجه الاختلاف:

- أن البحث الحالي اهتم بالتوصل إلى تصور تكاملي مقترح لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية من خلال إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي في ضوء نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.
- أن البحث الحالي استخدم نموذج جديد لدعم قيادة التغيير المؤسسي لم يستخدم من قبل من خلال إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي.

أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة كمتطلبات لبنائه، والتوصل إلى ما هو جديد في مجال إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي بالجامعات فضلاً عن أدوات البحث ومنهجه، وتحليل وتفسير نتائجه.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

للإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما الأبعاد والاستراتيجيات الأساسية لكل من: الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة الاستراتيجية؟

يُعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة التي أضحت تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات، وخاصة في بيئات تتسم بالتغير السريع والتعقيد. ويشير الذكاء الاستراتيجي إلى القدرة على استشراف المستقبل، وفهم السياقات البيئية، واتخاذ قرارات قائمة على الفطنة المعلوماتية والبصيرة التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى. (Kalkan & Bozkurt, 2013). كما يمثل الذكاء الاستراتيجي في الجامعات أداة حاسمة لدعم التكيف المؤسسي والتوجه نحو التميز، خاصة في ظل التنافسية العالمية والضغط المتزايدة نحو الجودة والاستدامة.

ويتضمن الذكاء الاستراتيجي أربعة أبعاد رئيسية:

١. استشراف المستقبل: القدرة على قراءة المستقبل والتنبؤ بالتحولات المستقبلية والاستعداد لها.
٢. الذكاء المنظم: جمع وتحليل المعلومات من مصادر متعددة لدعم اتخاذ القرار.
٣. الرؤية الاستراتيجية: بناء تصورات واضحة لمستقبل المؤسسة وسبل الوصول إليه.
٤. الشراكات والتحالفات الاستراتيجية: تعزيز التعاون مع الشركاء من أجل دعم المكانة التنافسية، وإقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات أخرى في صورة شبكات استراتيجية. (Goldman et al.,)

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

(2015). حيث بدأت الجامعات العالمية تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث ومدى احتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، فأصبح نشاط تلك الجامعات نشاطاً استباقياً وليس علاجياً. (عبد العال، عنتر محمد ٢٠١٧)

خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

حدد (بركات، محمد منصور ٢٠١٨ ص ٢٣) خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً في التالي:

- القدرة على التخيل والتصور.
- القدرة على خلق جو من الشراكة والتفاعل.
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.
- القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.
- القدرة على التفكير استراتيجياً.

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يُعد الذكاء الاستراتيجي الاداة الرئيسية لما يلي: (الطائي، محمد حسين والخفاجي، نعمه عباس (٢٠٠٩) ص ٢٣١

١. التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي).
 ٢. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية وقدراتهم ومخططاتهم.
 ٣. بناء المركز الاستراتيجي وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات.
 ٤. تشخيص الفرص الاستراتيجية، وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات.
 ٥. التفكير الاستراتيجي وما يرتبط به من سيناريوهات وبدائل وخيارات استراتيجية.
 ٦. دعم القرارات التفاوضية والابداعية والاستراتيجية.
- ويتضح من ذلك أن الذكاء الاستراتيجي واحداً من أهم المتطلبات الرئيسة سواء للإبداع القيادي بوجه خاص، أو لنجاح المؤسسة الجامعية وتفوقها الاستراتيجي بوجه عام، نظراً لدوره الحيوي في كل خطوة وكل عملية من العمليات الاستراتيجية بالمنطقة. (عتريس، محمد عيد ٢٠١٧، ص ٢١)

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تكوين صورة واضحة عن المستقبل في الآتي:

- يساعد في دعم صناعة القرارات الاستراتيجية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- يساعد القيادات الجامعية على تكوين رؤية واضحة حول حاضر المنظمة ومستقبلها وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
 - يساعد على اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية التي يتميز بالكفاءة والفعالية.
 - يمكن القيادات من صياغة سياسات الإبداع واستخدام منهجيات مبتكرة في مواجهة المشكلات وتقديم الحلول الاستراتيجية.
 - يمكن القيادات من تحويل الأفكار والمقترحات الإبداعية لمشاريع وإنجازات ذات قيمة للمؤسسة.
 - يجعل القادة ذا بصيرة وحسب بمستوى عالي ومهارة فكرية تحليلية.
- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:**

حدد الباحثون مجموعة من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي منها: (النايف، سعود بن عيسى ٢٠٢١ ص ٢٣)

١. الاستشراف.
٢. التفكير المنظم.
٣. الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.
٤. التحفيز.
٥. الرؤية الاستراتيجية.

خطوات الذكاء الاستراتيجي:

يمر الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الخطوات والأنشطة من أهمها: (مسلم، تامر حمدان ٢٠١٥ ص ٣٠)

- استشعار واستشراف المستقبل.
- تحديد مؤشرات وملامح التغيرات المتوقعة.
- جمع المعلومات والبيانات عن التغيرات والتحديات وما يكتنفها من فرص ومخاطر وتهديدات.
- هيكلة البيانات وتحليلها.
- نشر المعلومات وتوظيفها وتسهيل الحصول عليها.
- الاستفادة من المعلومات في وضع وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية.
- الاستفادة من كل ذلك وتوظيفه في صنع القرارات واتخاذها بشكل استراتيجي

الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية:

وتتضمن القيادة الاستراتيجية ثلاث مهارات أساسية متداخلة، لا يمكن أن تتم بشكل فعال إلا من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات. "هي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

١. التفكير الاستراتيجي: ويمثل البعد المعرفي الإدراكي للقيادة الاستراتيجية.
٢. التصرف الاستراتيجي: يمثل البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية.
٣. التأثير الاستراتيجي: يتعلق بالطرق التي يؤثر من خلالها القادة في الآخرين، لتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة. "

"المهارات الثلاث، لا يمكن ان تتم بشكل فعال إلا من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات"

العلاقة بين الاستشراف والاستراتيجية:

الاستشراف يتمحور حول السؤال: ما الذي يمكن أن يحدث؟، وهو يصبح الاستشراف استراتيجياً عندما نتساءل: من نحن ؟، وماذا يمكن أن نفعل؟ وماذا سنفعل بالضبط؟، وكيف سنفعله؟

مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

يستند الذكاء الاستراتيجي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ من أهمها: (قاسم، سعاد حرب ٢٠١١ ص٣)

- مبدأ المشاركة، من خلال التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات.
- مبدأ الموضوعية، من خلال تقديم المؤشرات المناسبة وآليات معالجة البيانات.
- مبدأ التوسط والتنظيم، من خلال تسهيل التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم بما يساعد على توفير إجماع حول التصورات، كما يساهم في حل النزاعات والصراعات داخل المنظمة.
- مبدأ دعم القرار، حيث يساعد في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، كذلك في تنفيذها وتقويمها.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

حدد الباحثون مجموعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وقد حددها (النايف، سعود بن عيسى ٢٠٢١) في الأبعاد الخمسة التالية:

١. الاستشراف.
٢. التفكير المنظم.
٣. الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.
٤. التحفيز.
٥. الرؤية الاستراتيجية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

وحددها (عتريس، محمد عيد ٢٠١٧) في سبعة محاور وهي:

١. استشراف المستقبل.
٢. الرؤية الاستراتيجية.
٣. الإبداع الاستراتيجي.
٤. التفكير النظامي.
٥. التحفيز.
٦. الدافعية.
٧. الشراكة والتحالفات الاستراتيجية.

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة ومباشرة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (استشراف المستقبل، الذكاء المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكات والتحالفات) وبين مستوى البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، (Albra & Elshaer (2020) أشارت دراستهما إلى أن "الذكاء الاستراتيجي يساهم بفعالية في تحسين جودة اتخاذ القرار وتوجيه الأداء المؤسسي نحو التميز"، وهو ما ينعكس مباشرة على البراعة الاستراتيجية، ويرى: (Pisano (2015 أن المؤسسات التي تمارس ذكاء استراتيجيًا قادرة على تصميم استراتيجيات للابتكار والتكيف والبقاء في بيئات تنافسية متقلبة، وهو جوهر البراعة الاستراتيجية، وأظهرت دراسة: (Noruzy et al. (2013 أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط ارتباطًا قويًا بالأداء المؤسسي والابتكار، مما يخلق بيئة تعزز البراعة التنظيمية، وأكدت دراسة: (Hughes et al. (2011 على أن "الذكاء الاستراتيجي هو المحرك الأهم في تحقيق الفعالية التكيفية للمؤسسات"، أي البراعة الاستراتيجية.

فالجامعات التي تتبنى ذكاءً استراتيجيًا عاليًا، تكون أكثر قدرة على تحقيق ما يُعرف بـ"البراعة الاستراتيجية"، والتي تُعبر عن القدرة على:

- تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد.
- التفاعل الذكي مع التغيرات الخارجية.
- تحويل التحديات إلى فرص.

ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية للجامعات على النحو التالي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

١. استشراف المستقبل: يساعد الجامعات على التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية، مما يعزز الاستباقية: وهي من أركان البراعة الاستراتيجية.
٢. الذكاء المنظم: يوفر بنية معرفية تدعم اتخاذ قرارات مرنة ومبنية على المعلومات، مما يعزز القدرة التكيفية.
٣. الرؤية الاستراتيجية: تمنح الجامعة بوصلة واضحة للتحرك، مما يدعم التجديد المستمر والتفوق النوعي.
٤. الشراكات الاستراتيجية: توسع مصادر القوة والتأثير، وهي أداة لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

والخلاصة: كلما ارتفع مستوى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، زادت قدرتها على تحقيق البراعة الاستراتيجية، بما يشمل ذلك من مرونة تنظيمية، وابتكار مؤسسي، واستشراف تغيرات البيئة، واستثمار الفرص التنافسية، وهذا يتسق مع ما تؤكد الأدبيات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية والتحول المؤسسي.

ثانياً: إدارة المواهب Talent Management:

إدارة المواهب هي منهج استراتيجي يهدف إلى جذب الأفراد المتميزين، وتطويرهم وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Collings & Mellahi 2009)، وتزداد أهمية هذا المفهوم في المؤسسات الأكاديمية التي تعتمد على رأس المال البشري لتحقيق التميز.

وتتجسد إدارة المواهب في أربعة أبعاد متكاملة:

١. جذب الموهوبين واستقطابهم: من خلال توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات العالية.
 ١. تنمية المواهب وإثرائها: من خلال تقديم فرص تعليم وتطوير مهني مستدامة.
 ٢. تقييم أداء المواهب: من خلال استخدام معايير دقيقة وعادلة لقياس الأداء.
 ٣. الاحتفاظ بالمواهب: عن طريق وضع استراتيجيات للحفاظ على الموارد البشرية الحيوية.
- وتشير نتائج الدراسات إلى أن نجاح الجامعات في بناء كوادر المستقبل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة المواهب بفاعلية. (Beechler & Woodward 2009).

مداخل دراسة المواهب: (Roehling, Roehling & Moen, 2019)

١. المدخل الشامل Inclusive Approach:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

تضم جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة باعتبارهم أن لديهم إمكانيات وقدرات عالية، يمكن تطويرهم، وتحويلهم إلى مواهب قيادية.

٢. المدخل الحصري Exclusive Approach:

وتتضمن جميع المواهب القيادية بالمؤسسة، باعتبارهم الأساس فيها، وتوجد أربعة مداخل حصرية لتحديد المواهب القيادية هي:

- مخزون المواهب التنفيذية Exclusive Talent Pool Approach: يركز على المناصب العليا
 - مدخل قادة المستقبل Future Leaders Approach: وتشمل إدارة مواهب العاملين ذو القدرات والاستعدادات الفطرية الذين لديهم الرغبة ليصبحوا قيادات في المستقبل.
 - مدخل تخطيط التعاقب Succession Planning Approach: يركز على تحديد المناصب الرئيسية في المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية لشغل هذه المناصب عند تقاعد العاملين الحاليين أو مغادرتهم المؤسسة لأي سبب.
 - المدخل المختلط Blended Approach: يجمع بين مدخليين أو أكثر من المداخل السابقة.
- (محمد، محمد حمدي زكي ٢٠٢٣ ص ٣٣).

العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

١- إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية:

تفتقر الكثير من المنظمات لعمليات إدارة المواهب داخلها فتلجأ إلى برامج التدريب والتوجيه، كما تحافظ على استمرارها من أي تهديد، والحد من الفجوة في الأداء بين ما هو موجود وما يجب ان يكون. بينما تركز إدارة المواهب على تقادى التهديدات من خلال إدارة الفرص وعمليات التحليل والتخطيط والمواءمة بين الجهود داخل المنظمة والتركيز على العلاج وذلك من خلال الإعداد الجيد للموهوبين..، علماً ان اجتماع الذكاء الاستراتيجي والادارة الفعالة للمواهب تشكل عوامل نجاح المنظمة والتي تقودها الى تحقيق البراعة الاستراتيجية. حيث تعكس البراعة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التفاعل الذكي مع بيئتها من خلال استكشاف الفرص واستغلالها واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتلعب إدارة المواهب دوراً حاسماً في تحقيق هذه البراعة، إذ أن توظيف وتطوير الكفاءات البشرية هو ما يترجم الخطط والرؤى إلى نتائج فعلية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية للجامعات:

١. جذب الموهوبين واستقطابهم:

يرتبط هذا البعد بالبراعة الاستراتيجية للجامعات، و يبين قدرة الجامعة على استكشاف الفرص من خلال توظيف كوادر ذات كفاءة عالية تسهم في تعزيز الابتكار والتميز المؤسسي. ويشير (٢٠٠٩) **Collings & Mellahi** إلى أن استقطاب المواهب الاستراتيجية يمكن المؤسسات من استغلال فرص النمو وتطوير مزايا تنافسية.

٢. تنمية المواهب وإثرائها:

يرتبط بشكل وثيق بالبراعة الاستراتيجية للجامعات بعلاقته بكل من استكشاف الفرص وتجنب التهديدات، إذ إن بناء القدرات الداخلية يعزز جاهزية المؤسسة لمواجهة المتغيرات، وتؤكد دراسة (٢٠١٠) **(Tarique & Schuler)** على أن تطوير رأس المال البشري هو عنصر أساسي في تعزيز المرونة المؤسسية والقدرة على التكيف الاستراتيجي.

٣. تقييم أداء المواهب:

يرتبط بشكل وثيق بالبراعة الاستراتيجية للجامعات حيث يمكن المؤسسة من تحديد الفجوات والتهديدات المرتبطة بالأداء، ويساعد في اتخاذ قرارات استباقية لتحسين الكفاءة التشغيلية، ويوضح (٢٠٠٨) **(Cappelli)** أن نظم التقييم المستمرة تساهم في التنبؤ بالمخاطر والفرص المتاحة على مستوى رأس المال البشري.

٤. الاحتفاظ بالمواهب:

له علاقة مباشرة بـ تجنب التهديدات، حيث يساهم في الحفاظ على الخبرات المؤسسية وتقليل أضرار فقدان الكفاءات الحيوية. وتؤكد دراسة (٢٠٠٧) **Bhatnagar** أن الاحتفاظ بالمواهب يمثل أداة استراتيجية لحماية المنظمة من التقلبات البيئية وفقدان التميز المعرفي.

ثالثاً: البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات من جهة وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى وذلك ضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب وال المدى البعيد. (بدر، باسمه سليمة وأرتيمة، هاني جزاع ٢٠٢٢ ص ٩) وتمثل كفاءة المؤسسة وتضيف قيمة يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

وتُعد البراعة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في بناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية، إذ تمثل قدرة المؤسسة الجامعية على المواءمة بين الاستشراف المستقبلي والاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة. وتتجلى هذه البراعة في جانبين رئيسيين: **أولهما: استكشاف الفرص واستغلالها**، من خلال رصد الاتجاهات العالمية في التعليم العالي وتحديد مجالات النمو المستقبلية، مثل الذكاء الاصطناعي، والتخصصات البيئية، وريادة الأعمال الأكاديمية، ثم تحويل هذه الفرص إلى برامج تدريب وتطوير للقيادات الأكاديمية والإدارية القادرة على قيادة التغيير. **وثانيهما اكتشاف التهديدات وتجنبها**، عبر بناء أنظمة للرصد المبكر تمكن من التعرف على التحديات الداخلية، مثل ضعف الكفاءات أو مقاومة التغيير، وكذلك المخاطر الخارجية، كالمنافسة الدولية أو تقلبات السياسات التعليمية. ومن ثم، فإن تفعيل البراعة الاستراتيجية يضمن ليس فقط تطوير رأس المال البشري، بل أيضا تعزيز القدرة المؤسسية للجامعات على البقاء والنمو والتنافس في بيئة عالية التعقيد، مما يسهم في تحقيق رؤية وطنية طموحة لبناء كوادر جامعية مستقبلية تتمتع بالكفاءة، والمرونة والقدرة على الابتكار والقيادة.

نستنتج مما سبق: ان البراعة الاستراتيجية تُعد ناتجا تكامليا لتفعيل الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب بفاعلية، حيث يمكن الذكاء الاستراتيجي القيادات الجامعية من الاستشراف الواعي للمتغيرات واستباق التحديات، بينما توفر إدارة المواهب البنية البشرية القادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس. حيث تشير الدراسات إلى أن الجمع بين هذين البعدين يُعزز قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات مرنة وابتكارية، مما يدعم تميزها المؤسسي وتنافسيتها. (Harthy & Al-Matari, 2022; Jooste & Fourie, 2009; Al-2009). مع الوضع في الاعتبار أن البراعة الاستراتيجية لا تبنى عشوائيا، بل تصاغ عبر منظومة ذكية تستند إلى عقول استراتيجية وطاقت بشرية مستدامة.

إذن: تستند البراعة الاستراتيجية للجامعات إلى تكامل بُعدين رئيسيين:

١. **الذكاء الاستراتيجي:** يمكن القيادات الجامعية من استشراف المستقبل وتحليل البيئة وصنع القرار، بما يضمن التوجيه الفعال للمؤسسة نحو التميز والتنافسية.
 ٢. **إدارة المواهب:** تركز على استقطاب، وتنمية، واستبقاء الكفاءات القادرة على الابتكار وقيادة التغيير، مما يعزز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.
- وعند تفعيل هذين البُعدين ضمن إطار قيادي مؤسسي مثل نموذج نافع (٦/٣) لقيادة التغيير المؤسسي، تنشأ البراعة الاستراتيجية بوصفها قدرة مركبة على استكشاف الفرص، واستغلالها، واكتشاف التهديدات وتجنبها، بما يسهم في بناء كوادر جامعية مؤهلة لقيادة المستقبل.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

دور البراعة الاستراتيجية في بناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية:

إن البراعة الاستراتيجية من حيث استكشاف الفرص واستغلالها واكتشاف التهديدات وتجنبها، تعد عاملاً حاسماً في بناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية، لما لها من قدرة مزدوجة على استكشاف الفرص واستغلالها، واكتشاف التهديدات وتجنبها.

وفيما يلي صياغة علمية لدورها في هذا السياق:

تمثل البراعة الاستراتيجية قدرة الجامعة على التفكير بعيد المدى، والتصرف بمرونة وكفاءة في بيئة ديناميكية ومعقدة. وفي سياق بناء كوادر المستقبل، تتجلى هذه البراعة في النقاط التالية:

١. استكشاف الفرص واستغلالها:

- رصد الاتجاهات العالمية في التعليم العالي والبحث العلمي، والتحول الرقمي.
- تحديد مجالات النمو المستقبلي، مثل الذكاء الاصطناعي، العلوم متعددة التخصصات، وريادة الأعمال الجامعية.
- استثمار الموارد البشرية والمادية لبناء برامج إعداد قيادات أكاديمية وإدارية قادرة على مواكبة التغيير.
- إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات دولية لتطوير الكوادر وتمكينها.

٢. اكتشاف التهديدات وتجنبها:

- تحليل التحديات الداخلية مثل الفجوة المهارية، ومقاومة التغيير، وضعف نظم الحوافز.
- رصد المخاطر الخارجية مثل التغيرات في سياسات الاعتماد والجودة، أو المنافسة من الجامعات الأجنبية.
- بناء أنظمة إنذار مبكر لصنع القرار الاستباقي في مجال تطوير القيادات الجامعية.
- تعزيز القدرة التكيفية والتنظيمية لمواجهة الأزمات مثل الجوائح، أو التحولات التكنولوجية المفاجئة.

ومن هنا، فإن البراعة الاستراتيجية ليست فقط عن مواجهة الحاضر بكفاءة، بل هي قدرة تكاملية على الاستبصار، والمرونة، والتحول، تمكن الجامعات المصرية من بناء كوادر مستقبلية قادرة على قيادة التغيير، وتعزيز التنافسية، وضمان استدامة التميز المؤسسي.

رابعاً: نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي:

انطلاقاً من أن النموذج هو شكل هندسي يعكس فكر أو نظرية، يتكون نموذج نافع من مخطط بصري منظومي، يعبر عن التكامل الديناميكي بين عناصره المختلفة. حيث يمثل هذا النموذج بناءً

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

تكاملياً تفاعلياً متقدماً يتميز بتصميم هندسي بصري فريد، يجسد الرؤية الاستراتيجية لإدارة التغيير المؤسسي؛ حيث يعبر فكرياً عن فلسفة عميقة لدى المعنيين بعمليات التغيير، بما يحمله من معانٍ تعكس الترابط والتكامل الديناميكي بين مختلف مراحله. وهذا لما يمتاز به من مرونة وحداثة، تمكنه من مواجهة التغيير بمعالجة الحاضر نحو استشراف المستقبل بذكاء استراتيجي مما يحقق البراعة الاستراتيجية للجامعات. (نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)



شكل (١): نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي (المعدل) من "إعداد الباحث"

مراحل وأبعاد النموذج:

يتكون النموذج من ٦ مراحل تتضمن ١٨ بُعداً، تتضمن كل مرحلة ٣ أبعاد مختلفة وهم كالاتي:

١. مرحلة التخلي: أبعاد: "الإهمال، وإعادة التقييم، والانحصار"
٢. مرحلة التبرن: أبعاد: "الاقتناع، والاستعداد، والالتزام"
٣. مرحلة التكيف: أبعاد: "التدريب، والمرونة، التمويل"
٤. مرحلة التميز: أبعاد "الأداء، والجودة، والإبداع"
٥. مرحلة التنافسية: أبعاد "التركيز، والمقارنة، والتفرد"
٦. مرحلة التحول الرقمي: أبعاد "المعرفة، والتكنولوجيا، واستشراف المستقبل"

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

الوصف الاستراتيجي للنموذج:

ينطلق نموذج نافع من رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى قيادة التغيير المؤسسي بكفاءة عالية عبر بناء نموذج تفاعلي ديناميكي. يستند إلى هندسة متماسكة توظف أبعاده الفكرية والهندسية نحو دعم أهدافه الاستراتيجية لتحقيق البراعة الاستراتيجية للمؤسسة.

ركائز النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على عدد من الركائز الأساسية؛ تتمثل في:

- **ركائز تتضمن رواد التغيير:** فهي تركز على القيادات والأفراد الذين يمتلكون القدرة على قيادة عمليات التغيير المؤسسي، ويعتبر رواد التغيير محورًا مركزيًا في التصور أمثال: كوتر، وماكينزي، وديمنج، كايزن.
- **ركائز تتضمن نماذج:** يتضمن التصور مجموعة من النماذج التي تمكن المؤسسات من التغيير الناجح وتشمل نماذج عالمية وإدارية في إدارة التغيير، ومنها: نموذج كوتر للتغيير بثماني خطوات، ونموذج التميز الأوروبي، ونموذج ماكينزي، ونموذج ديمنج، ونموذج كايزن.
- **ركائز تتضمن نظريات:** يعتمد التصور المقترح على المنهج البنائي المعتمد على النظرية البنائية أي أن التصور يتبنى الفلسفة التعليمية التي ترى أن المعرفة تُبنى وليست تُنقل.
- **استراتيجيات إدارة التغيير:** وهي التي تشمل أساليب التخطيط، التنفيذ، والتقويم في إدارة التحول المؤسسي مثل: استراتيجية إدارة الهدر، واستراتيجية إعادة هندسة العمليات.
- **تجارب عالمية؛ مثل:** تجربة الصين، وتجربة سنغافورة، وتجربة اليابان.
- **القيادة الاستراتيجية**
- **تطبيقات الذكاء الاصطناعي.**

النظريات العلمية التي يستند إليها نموذج نافع 3/6 في إدارة التغيير المؤسسي:

لقد تنوعت النظريات والنماذج التي تناولت كيفية إحداث التغيير وإدارته عبر العقود واسهم العديد من المفكرين والعلماء ورواد التغيير في بلورة مفاهيمه، وفي هذا السياق يعتمد نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي على مجموعة من النظريات العلمية والمنهجية الحديثة، ورواد الفكر الذين شكلوا الأساس النظري للتغيير، بالإضافة إلى دمج بين أبرز نماذج التغيير العالمية، ومن هذه النظريات:

١- **نظرية التغيير المخطط:** Planned change theory

لكورت ليفين، KURT LEWIN وتقوم على ثلاث مراحل هي: فك التجمد Unfreezing والتغيير Change وإعادة تجميد Refreezing وتؤكد هذه النظرية أهمية التخلي عن الممارسات القديمة قبل

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

تبنى الجديد في نموذج نافع ٦/٣ والمراحل الثلاث (التخلي والتبني والتكيف) متسق تماما مع هذه النظرية.

٢- نظرية النظم Systems Theory

لودفيج فون بيرتا لافي وآخرون Ludwing Von Bertalanffy وتقوم هذه النظرية على المسلمة أن المنظمة نظام متكامل ومترابط وأي تغيير في جزء منها يؤثر على الكل، وينطبق ذلك على فلسفة نموذج نافع ٦/٣ لكونه نموذج مترابط، ومتكامل، ومتفاعل، وبنائي.

٣- النظرية البنائية الاجتماعية Social Constructivism

(برونر Bruner) وفياجوتسكي Lev Vygotsky وتركز على أن التغيير يحدث من خلال التفاعل الاجتماعي وإعادة بناء المعرفة ويتفق ذلك مع النموذج المقترح كونه نموذج بنائي كل مرحلة ترتبط بمرحلة سابقة وتؤسس للمرحلة اللاحقة.

٤- نظرية التكيف التقدمي Adoptive Leadership

(Ronald Heifetz) التي تشير إلى ضرورة التكيف المستمر مع التغيرات البيئية لا البقاء على النماذج التقليدية، وهي تعزز المرحلة الثالثة للنموذج المقترح وهي مرحلة التكيف. الخلاصة: أن نموذج نافع لإدارة التغيير المؤسسي يعد تطورا علميا حديثا يربط بين الفكر الكلاسيكي للتغيير والنظريات الحديثة التي تركز على التكيف الرقمي والمعرفي ويتميز بتكامل مراحله مع السياقات المؤسسية المعاصرة التي تتطلب سرعة الاستجابة والقدرة على إعادة التشكيل المستمر.

العلاقة بين نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي والذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

تُعد علاقة تكاملية تفاعلية تسهم في بناء كوادر مستقبلية قادرة على تحقيق التميز والابتكار المؤسسي. فيما يلي عرض مختصر لتلك العلاقة:

- نموذج نافع ٦/٣ يمر بست مراحل (التخلي، التبني، التكيف، التميز، التنافس، التحول الرقمي)، ويُركز على قيادة التغيير بصورة تراكمية تبدأ من تفكيك البنى القديمة إلى ترسيخ الابتكار والرقمية.
- الذكاء الاستراتيجي: هو المحرك المعرفي للنموذج، حيث يُستخدم في استشراف المستقبل، وبناء رؤية استراتيجية، وتنظيم المعرفة لاتخاذ قرارات متقدمة. (Hughes et al., 2011)
- إدارة المواهب: تُمثل البنية البشرية اللازمة لتفعيل كل مرحلة من مراحل التغيير، من خلال استقطاب وتنمية وتقييم والاحتفاظ بالكفاءات. (Tymon et al., 2010)

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- البراعة الاستراتيجية: هي النتيجة النهائية التي تتحقق عندما تُمكن الجامعات من التكيف السريع، الابتكار، والتميز التنافسي. (Pisano, 2015) ، ويبين الجدول التالي العلاقة التكاملية بينهم:

جدول رقم (١): العلاقة التفاعلية التكاملية بين نموذج نافع ٦/٣ والذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية للجامعات

م	نموذج نافع ٦/٣	الذكاء الاستراتيجي	إدارة المواهب	البراعة الاستراتيجية
١	التخلي	استشراف المستقبل	جذب المواهب	بناء قاعدة مرنة للتغيير
٢	التبني	الرؤية الاستراتيجية	تنمية المواهب	تهيئة مناخ التحول
٣	التكيف	التنظيم الذكي	تقييم أداء المواهب	تسريع الاستجابة
٤	التميز	قيادة استباقية	الاحتفاظ لمواهب	ترسيخ التميز المؤسسي
٥	التنافس	الشراكات والتحالفات	تمكين القيادات	تعزيز القدرات التنافسية
٦	التحول الرقمي	الذكاء الرقمي	مواهب رقمية	الاستدامة والابتكار المتجدد

والخلاصة: أن نموذج نافع ٦/٣ يوفر الإطار التغييري، والذكاء الاستراتيجي يوجه البوصلة الفكرية، وإدارة المواهب توفر الإمكانيات البشرية، لتحقيق الهدف النهائي: **براعة استراتيجية مستدامة للجامعات المصرية**

الدراسة الميدانية:

أولاً: منهج البحث:

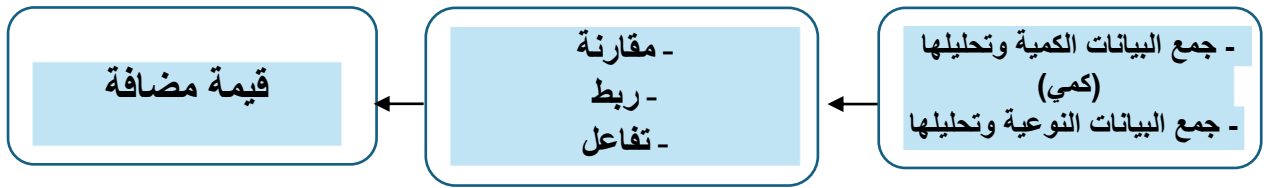
بناء على ما أكدته شانون بيكر (Shannon - Baker , 2016) وكريستين (2020 , Christensen) من أن **المنهج المزجي** ينطلق من الفلسفة البرجماتية، والتي تمثل إحدى خصائصها باستخدام مزيج متعمد من المنهجين **النوعي والكمي** من أجل تكامل المزايا والعوامل غير المحددة الموجودة داخل كل منهما في دراسة واحدة، فلقد اعتمد الباحث على **المنهج المزجي Mixed Method**، وهو منهج حديث النشأة نسبياً في العلوم الاجتماعية والانسانية، ويهدف إلى جمع بيانات كمية ونوعية من عينة البحث بناء على الأدوات المستخدمة في دراسة واحدة. (المغيرية، يسرى بن محمد بنه سليم، ٢٠٢٢ ص ٢٦٢)

وانطلاقاً من تنوع تصاميم **المنهج المزجي**، استخدم البحث الحالي **التصميم التقاربي المتوازي Parallel Mixed Methods Converge**، حيث ينفذ الباحث الأسلوب الكمي والنوعي في مرحلة متزامنة بهدف الفهم العميق للسياق والمعني المرتبط والتكاملية في تناول متغيراتها، وفق المعادلة التالية:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

(البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية = الذكاء الإستراتيجي + إدارة المواهب المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي).

حيث أن الباحث من خلال استخدامه للتصميم التقاربي المتوازي يجمع البدايات الكمية والنوعية كي يعطى تحليلاً أكثر شمولية لمشكلة البحث، ويحل كل متغير على حدة، ثم يقارن بينهما لينظر مدى التوافق بينهما، ثم يجمع بينهما في معادلة جديدة باستخدام نموذج جديد ليقدم منظومة متقدمة لقيادة التغيير بالجامعات المصرية مفرداتها: الذكاء الاستراتيجي، إدارة المواهب، البراعة الاستراتيجية من خلال استخدام النموذج المقترح. وبين الشكل التالي كل ذلك:



ولقد أعتمد الباحث على الاسلوب الثالث لهذا التصميم والذي يتلخص في طريقة العرض المتلائم للبيانات في صورة مرئية واحدة واضحة. وبناء على ذلك استخدم الباحث الاسلوب الوصفي الكمي باستخدام استبيانين كأداتين كميتين لرصد واقع إدارة المواهب، والذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، مع الشق الثاني من المنهج المزجي وظف البحث الاسلوب النوعي، من خلال المقارنة بين المتغيرات وبيان اوجه العلاقة بينهما بصورة تصل بالجامعات المصرية إلى مستوى البراعة الاستراتيجية.

إضافة إلى ذلك تم استخدام اسلوب مسح الخبراء، ويعرف بأنه: اسلوب يقوم على استخلاص المعرفة والخبرة من الخبراء في مجال معين، وذلك بإرسال الأسئلة إليهم والاستعانة بخبرتهم في تحليل المعرفة واتخاذ القرارات.

حيث استعان الباحث بأراء عدد من الخبراء المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والتغيير المؤسسي، من القيادات الجامعية وذلك من خلال منظومة جديدة تربط بين اختيار نخبة من الجامعات المصرية بهدف تقديم تصور تكاملي لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال من الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب لبناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، حيث تم تحديد عشر جامعات مصرية تضم جميع الاقاليم الجغرافية وهي: (الاسكندرية، عين شمس، الزقازيق، المنصورة، دمنهور، أسيوط، بني سويف، الفيوم، بنها، طنطا) ولقد انقسمت عينة الدراسة إلى فئتين هما:

١. عينة البيانات الكمية:

تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة المتيسرة. من اعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، وتألفت من (٢٠٠) عضواً، ممن استجابوا على ادوات الدراسة بعد توزيعها على الرابط الالكتروني بالاستعانة ببرنامج Google Forms.

٢. عينة البيانات النوعية (المشاركون Participants):

وفقاً للمنهج المستخدم في هذا البحث وهو المنهج **المزجي** الذي يسعى إلى تكامل البيانات الكمية والنوعية معاً، فلقد استخدم الباحث أسلوب العينة المقصودة (**Purposeful Sampling**) الذي يتلخص في اختيار مشاركين بشكل قصدي، وهو أسلوب شائع في البحوث النوعية من أصحاب الخبرة والرؤية حيث بلغ عددهم (٢٠) مشاركاً من المتخصصين وأصحاب الخبرة والقيادات الجامعية، ولقد استخدم الباحث **المعيار التشبهي** في تحديد حجم هذه العينة حيث استمر الباحث في أخذ المعلومات حتى تصبح المعلومات المتحصل عليها مكررة وغير جديدة.

ثالثاً: أدوات البحث:

أدوات الدراسة الكمية:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات باعتبارها الاداة الملائمة للدراسة الميدانية، فاستخدم الباحث استبيانين هما:

١- مقياس الذكاء الاستراتيجي:

استخدم الباحث مقياس الذكاء الاستراتيجي من إعداد: (سعود بن عيسى الناييف، في دراسته بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ٢٠٢١) وذلك لملاءمته لأهداف البحث الحالي.

ويتناول المحاور التالية:

(١) استشراف المستقبل.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

(٢) الذكاء المنظم.

(٣) الرؤية المستقبلية.

(٤) الشراكة مع الجهات المختلفة.

حيث تم إعادة ضبطه للتأكد من مناسبته للجامعات المصرية والبحث الحالي وذلك على النحو التالي:

صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس باستخدام طرق كشف الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الداخلية للمقياس والدرجة الكلية، كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٢): قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للأداء عن طريق حساب

معامل ارتباط بيرسون.

م	الأبعاد	الارتباط
١	استشراف المستقبل.	٩١٩%
٢	الذكاء المنظم.	٩٤١%
٣	الرؤية المستقبلية.	٩٦٥%
٤	الشراكة مع الجهات المختلفة.	٩٣١%

تشير نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا مما يعني تحقق الصدق.

ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ قيمته ٨٩.٢%، وكانت معاملات الارتباط للأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (٣): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الذكاء الاستراتيجي.

م	الأبعاد	معاملات الثبات
١	استشراف المستقبل.	٨٧.١%
٢	الذكاء المنظم.	٨٦.٢%
٣	الرؤية المستقبلية.	٧٨.٩%
٤	الشراكة مع الجهات المختلفة.	٨٧.٣%

تشير معاملات ألفا كرونباخ السابقة إلى ثبات الأداة وأنها صالحة للاستخدام في الجامعات المصرية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٢- استبانة التعرف إلى واقع إدارة المواهب:

من إعداد: **يسرى بنت محمد بن سليم المغيرة**، في دراستها بعنوان: "استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسة بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية" وذلك لمناسبتها لموضوع هذا البحث وأهدافه. والتي تتكون من الأبعاد التالية:

حيث تم إعادة ضبطها لتناسب مع طبيعة الجامعات المصرية، وتم حساب الصدق الظاهري للاداء بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وذلك لقياس مدى مقدرة فقرات الاستبانة على قياس ما وصفت لقياسه في ضوء أهداف البحث الحالي.

كما تم معرفة صدق الاتساق الداخلي، من خلال اختيار عينة عشوائية من ٢٠ عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٤): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة إدارة المواهب مع البعد الذي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	%٨٩٧	١١	%٧٠٤	٢١	%٧٠٦	٣١	%٧٨٢
٢	%٨٧٣	١٢	%٧٨٩	٢٢	%٦١٦	٣٢	%٧٠٦
٣	%٨٢٨	١٣	%٩١٣	٢٣	%٨٥٤	٣٣	%٧٨١
٤	%٩٠١	١٤	%٨٩٨	٢٤	%٨٣٥	٣٤	%٨٧٣
٥	%٨٦١	١٥	%٨٤٤	٢٥	%٩٢١	٣٥	%٦٥٧
٦	%٨٧٧	١٦	%٨٠٢	٢٦	%٨٨٠	٣٦	%٦٧
٧	%٩١١	١٧	%٦٤٥	٢٧	%٦٢٥	٣٧	%٧٠٢
٨	%٨٨١	١٨	%٨١٢	٢٨	%٨٣٢	٣٨	%٩١٢
٩	%٨٧٥	١٩	%٨٦٨	٢٩	%٨١٩	—	—
١٠	%٧٨٦	٢٠	%٦٥٦	٣٠	%٨٤٣	—	—

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأدوات ودرجة جميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه ذات دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠١، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة ومدى

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ارتباطها بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥): قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد بالدرجة الكلية لأداة: إدارة المواهب

م	الأبعاد	معامل ارتباط البُعد	الدلالة
١	جذب الموهبة واستقطابها.	%٩٤٦	٠.٠١
٢	تنمية المواهب وإثرائها.	%٩٧٨	٠.٠١
٣	تقويم أداء الموهبة.	%٩٣٨	٠.٠١
٤	الاحتفاظ بالموهبة.	%٩٥١	٠.٠١
	الأبعاد ككل.	%٩٥٣	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الأداة، ودرجة جميع فقرات البُعد الذي تنتمي إليه ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١) الأمر الذي يؤكد أن الأداة تمتعت بدرجة صدق مقبولة لأغراض البحث الحالي على الجامعات المصرية.

• ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تم التحقق من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت ٢٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس خارج نطاق العينة الأصلية للبحث.

جدول رقم (٦): قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة: إدارة المواهب بأبعادها الأربعة.

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	جذب الموهبة واستقطابها.	١١	%٩٤
٢	تنمية المواهب وإثرائها.	٨	%٩٢
٣	تقويم أداء المواهب.	٧	%٩٥
٤	الاحتفاظ بالمواهب.	١٢	%٩٧
	معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل	٣٨	%٩٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات جميعها تعكس درجة عالية من الثبات مما يجعلها صالحة ومناسبة لأهداف البحث الحالي في الجامعات المصرية.

١. المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب التالية لمعالجة البيانات التي جمعها من خلال أدوات الدراسة كما يأتي:

(١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

(٢) معامل ألف كرونباخ Alpha Cronbach.

(٣) معامل ارتباط بيرسون.

نتائج البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم ما يلي:

- بالنسبة للإجابة عن السؤال الأول: ما الأبعاد الاستراتيجية الأساسية لكل من: إدارة الموهبة، والذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية ونموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي؟
تمت الإجابة عنه في الإطار النظري للبحث.
- بالنسبة للإجابة عن أسئلة البحث الثاني والثالث والرابع فسوف نتناولها على النحو التالي:
للإجابة عن السؤال الثاني للبحث: ما واقع إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي لدى القيادات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أولاً: واقع ممارسة إدارة المواهب بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال تطبيق الاستبانة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية والرتبة لإجابات أفراد عينة البحث على أبعاد إدارة المواهب، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة

لدرجة ممارسة إدارة المواهب بأبعادها في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	جذب الموهبة واستقطابها.	٣.٦٣	٠.٨٥	٧٢.٦%	٢
٢	تنمية المواهب وإثرائها.	٣.١٤	٠.٨٠	٦٢.٨%	٤
٣	تقويم أداء المواهب.	٣.٥١	٠.٧٩	٧٠.٢%	٣
٤	الاحتفاظ بالمواهب.	٣.٦٤	٠.٧٦	٧٢.٨٠%	١
	الأبعاد ككل	٣.٤٨	٠.٧٨		

من الجدول السابق يلاحظ ما يلي:

- المتوسط الكلي لجميع أبعاد إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤١-٣.٦٤) وجميعها على درجة أهمية متوسطة.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- وجاء ترتيب الأبعاد حسب الأولوية في درجة ممارستها طبقا للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بُعد على النحو التالي:

جاء **"الاحتفاظ بالمواهب"** في المركز الأول بمتوسط ٣.٦٤، يليه بُعد **"جذب المواهب واستقطابها"** بمتوسط ٣.٦٣ في المركز الثاني، وبعد **"تقويم أداء المواهب"** في المركز الثالث بمتوسط ٣.٥١، وفي المركز الأخير بُعد **"تنمية المواهب وإثرائها"** بمتوسط حسابي ٣.١٤

البُعد الأول: جذب المواهب واستقطابها:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في بُعد جذب المواهب واستقطابها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة

إدارة المواهب في البُعد الاول: "جذب المواهب واستقطابها" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	توجد رؤية واضحة في سياسة الجامعة لجذب المواهب.	٣.٤٤	٠.٩٠	٦٨.٨%	٧
٢	تراعي خطط الجامعة ذوي المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	٣.٦٥	٠.٨٦	٧٣%	٢
٣	تركز الجامعة على الموهبة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بعيداً عن سنوات الخدمة.	٣.٦٢	٠.٩٦	٧٢.٤%	٣
٤	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس على مستوى كفاءتهم المهنية التي تحقق رؤيتها الاستراتيجية.	٣.٥٦	٠.٩٠	٧١.٢%	٤
٥	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٥٠	١.٠٠	٧٠.٠%	٥
٦	تعتبر بيئة الجامعة بيئة جاذبة للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	٣.٣٦	٠.٩٥	٦٧.٢%	١٠
٧	تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب أعضاء هيئة التدريس لديها.	٣.٤٨	١.٠٢	٩٦.٦%	٦
٨	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية للارتقاء بمستواهم.	٣.٢٨	١.١٢	٦٥.٦%	١١
٩	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية لجذب القيادات الأكاديمية من الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بها.	٣.٦٧	٠.٨٨	٧٣.٢%	١

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١٠	تضع الجامعة سياسات واضحة لضمان استمرار تدفق أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من داخلها.	٣.٤٣	٠.٩٦	%٦٨.٦	٨
١١	تحدد الجامعة معايير الاختيار أفضل أعضاء هيئة التدريس الموهوبين للعمل بها.	٣.٣٨	١.٠٧	%٦٧.٦	٩
المجموع الكلي للنّعد		٣.٤٩	٠.٧٩	%٦٩.٨	—

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أن العبارة رقم ٩ " تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية لجذب القيادات الأكاديمية من الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بها" احتلت المركز الأول، بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، يليها عبارة رقم ٢ " تراعي خطط الجامعة ذوي المواهب من أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط قدره (٣.٦٥)، وقد يكون ذلك منطقيًا من المنظور الاستراتيجي ليتفق مع رؤية الجامعة المستقبلية لجذب القيادات، وفي المركز الأخير تأتي العبارة رقم ٨ " تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية للارتقاء بمستواهم".

- وفي ضوء الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة يلاحظ أن العبارة رقم ٩ " تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية لجذب القيادات الأكاديمية من الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بها" تقع في الأهمية النسبية المرتفعة أما باقي الإجابات تقع في الأهمية النسبية المتوسطة (٢.٣٣-٣.٦٦٠) ، حيث تراوحت المتوسط الحسابي بين (٣.٦٥-٣.٢٨) بالنسبة للعبارات ككل (٣.٤٩) ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

تفسير النتائج:

أشارت نتائج الدراسات والبحوث السابقة ان أوجه القصور في" جذب المواهب واستقطابها" تتمثل فيما يلي:

- الافتقار إلى خطط بالاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية مما يؤدي إلى وجود نقص في بعض الجامعات وزيادتها في جامعات أخرى.
- غياب الأساليب الحديثة في الاستقطاب والاختيار والتعيين للمواهب، فما زالت تعتمد على الأقدمية، مع قلة الاعتماد على الكفاءة والجدارة.
- غياب التخطيط السليم للمواهب القيادية.
- ضعف نظام الأجور والمكافآت وانخفاض العائد المادي الذي يتحصل عليه الموهوبين.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- عدم وجود برامج متكاملة لاختيار وجذب المواهب.
 - غياب وجود قاعدة بيانات تشتمل على بيانات المواهب من العاملين بالجامعة.
- وقد أكدت تلك النتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة مثل: (محمد، محمد حمدي زكي ٢٠٢٣) ، (مصطفى، أحمد ٢٠١٨)، (مصطفى، أحمد ٢٠٢١) ، (حسام: ٢٠١٥) ، (خليل، نبيل سعد وآخرون ٢٠٢٢).

ولقد اتفق ذلك مع آراء المستجيبين في اللقاءات بأنه لا توجد رؤية واضحة في سياسة الجامعات لجذب المواهب ، كما لا توجد آلية محددة لاكتشاف مواهب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبذلك تتفق النتائج الكمية مع النتائج النوعية في هذا البعد، مما يؤكد أن هذا البعد متوسط الممارسة في الجامعات المصرية كما أشارت النتائج الكمية.

البعد الثاني: تنمية المواهب وإثرائها:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في "بُعد: تنمية المواهب وإثرائها"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة إدارة المواهب في البُعد الثاني: "تنمية المواهب وإثرائها" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١٢	تحرص الجامعة على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	٣.٣٨	٠.٩٦	٦٧.٦%	٦
١٣	تتيح الجامعة حصول الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس على منح وبعثات خارجية على نفقتها.	٣.٢٩	٠.٩٥	٦٥.٨%	٨
١٤	تولي الجامعة أمر تدريب أعضاء هيئة التدريس بها للموهوبين منهم.	٣.٤٣	٠.٩٦	٦٨.٦%	٤
١٥	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في مجلات دولية مرموقة.	٣.٧٤	٠.٩٣	٧٤.٨%	١
١٦	تربط الجامعة خطة تدريب أعضاء هيئة التدريس بها بالخطة الإستراتيجية للجامعة.	٣.٤٠	١.٠١	٦٨%	٥
١٧	تعمل الجامعة على وضع سياسات تحفيزية لاستمرار	٣.٤٤	٠.٩٦	٦٨.٨%	٣

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	تطوير المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.				
١٨	تضع الجامعة خطاً سنوياً لتدريب الكوادر البشرية وفقاً لاحتياجاتها.	٣.٥١	٠.٩٤	٧٠.٢%	٢
١٩	تتولى الجامعة مسؤولية ترقية أعضاء هيئة التدريس ذوي المواهب أو نقلهم من مكان إلى آخر داخل الجامعة.	٣.٣٧	٠.٩٤	٦٧.٤%	٧
	البُعد ككل	٣.٤٢	٠.٩٦	—	—

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة الجامعات لـ" تنمية المواهب وإثرائها " بأهمية نسبة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٧٤) أما باقي العبارات تتراوح ومتوسطاتها بين (٣.٢٩) و (٣.٥١)، حيث تبين أن الفقرة رقم ١٥ والتي تنص على " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في مجلات دولية مرموقة" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٤).

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

أن العبارة رقم ١٥ " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في مجلات دولية مرموقة" تحتل المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٥)، يليها العبارة رقم ١٨ في المركز الثاني " تضع الجامعة خطاً سنوياً لتدريب الكوادر البشرية وفقاً لاحتياجاتها"، وفي المركز الثالث العبارة رقم ١٧ " تعمل الجامعة على وضع سياسات تحفيزية لاستمرار تطوير المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين" ، وفي المركز الأخير جاءت العبارة رقم ١٣ "تتيح الجامعة حصول الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس على منح وبعثات خارجية على نفقتها." ومن الملاحظ أن جميع الاستجابات من حيث الأهمية النسبة متوسطة حيث بلغ أعلاها (٣.٤٥) وأقلها (٣.٢٩) كمتوسط حسابية.

ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

تشير نتائج الدراسات والبحوث السابقة ان أوجه القصور فيما يختص "بتنمية المواهب" تتمثل في:

- غياب الاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات وقدرات معارف العاملين وتطوير مواهبهم.
- ضعف التخطيط الجيد لتنمية المواهب.
- عدم إتاحة الفرص للتنمية المناسبة لمواهبهم.
- العزوف عن حضور البرامج التدريبية وإحساسهم بعدم أهميتها.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- إهمال الجانب التطبيقي العملي وعدم معرفة أثر التدريب.
- غياب الميزانية المناسبة الخاصة بالتدريب.

ولقد اتفق ذلك مع نتائج الدراسات والبحوث لكل من:

Ashour & Abdelaty ٢٠٢٢، مصطفى ٢٢٠، عبد الناصر وهشام ٢٠٢٠، أحمد، أحمد مصطفى ٢٠١٨، رمضان، وشيرين، ومحمود ٢٠١٨، فاطمة ، محمد و محمد ، احمد زكي ٢٠٢٣.

ولقد أظهرت نتائج المقابلة من التحليل الكيفي بأن الجامعات توفر الكثير من فرص لتنمية المواهب وإثرائها من خلال مراكز تنمية القدرات وغيرها، حيث توجد مجموع فعاليات على مستوى الكليات والجامعات، بالإضافة إلى بعض المشاركات الخارجية والمؤتمرات والمنح والبعثات، ورغم تنوع الفرص لكن لا يوجد نظام محدد للاهتمام بالمواهب وتدريبهم بشكل خاص، ويتفق ذلك مع النتائج الكمية التي تؤكد أن العبارة رقم ١٥ " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في مجالات دولية مرموقة" احتلت المركز الأول، والعبارة رقم ١٨ "تضع الجامعة خططاً سنوية لتدريب الكوادر البشرية وفقاً لاحتياجاتها " احتلت المركز الثاني، والعبارة رقم ١٧ " تعمل الجامعة على وضع سياسات تحفيزية لاستمرار تطوير المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين" في المركز الثالث، أما باقي العبارات ذات أهمية متوسطة.

البُعد الثالث: تقويم أداء المواهب:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في "بُعد: تقويم أداء المواهب"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة

ممارسة إدارة المواهب في البُعد الثاني: "تقويم أداء المواهب" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢٠	تستخدم الجامعة وسائل قياسية لاكتشاف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بها.	٣.٤٥	٠.٩٠	٦٩%	٣
٢١	تضع الجامعة نظاماً لتعزيز الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٢٩	٠.٩٤	٦٥.٨%	٦
٢٢	تشرك الجامعة القادة من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في صنع القرارات الجامعية.	٣.٣٨	٠.٩٥	٦٧.٦%	٥

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢٣	تستخدم الجامعة المكافآت بشكل فعال لتعزيز الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٢٧	٠.٩٤	٦٥.٤%	٧
٢٤	تضع الجامعة معايير للأهداف الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٦١	٠.٨٥	٧٢.٢%	١
٢٥	توفر الجامعة لجان علمية لتقييم الأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٤٠	٠.٩١	٦٨%	٤
٢٦	تضع الجامعة معايير واضحة لقياس الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	٣.٥٣	٠.٨٩	٧٠.٦%	٢
	البُعد ككل	٣.٤١	٠.٩٢	—	—

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة الجامعة لبُعد تقويم أداء الموهوبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط (٣.٦١) بانحراف معياري (٠.٨٥) وحصلت عليه الفقرة رقم ٢٤ والتي تنص على " تضع الجامعة معايير للأهداف الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين " ، وحصلت العبارة رقم ٢٣ والتي تنص على " تستخدم الجامعة المكافآت بشكل فعال لتعزيز الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين " على أدنى متوسط حسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

ولقد اتفقت النتائج الكمية الواردة بالجدول السابق مع النتائج الكيفية أو النوعية، حيث يوجد اتفاق بين غالبية المستجيبين، على أن هذا البُعد من أبعاد إدارة المواهب يحتاج إلى اهتمام من قبل الجامعات مع ضرورة وضع معايير لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، وآليات مقننة لمتابعتهم، وكذلك وضع مقياس لاكتشاف الموهوبين اكتشافاً مبكراً، وكيفية رعايتهم وتنميتهم، بدلاً من المعايير العامة التي لا تهتم بالمواهب، ومن هنا نلاحظ أن هناك اتفاقاً بين النتائج النوعية مع ما كشفت عنه النتائج الكمية، ومن الملاحظ ان الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة تحاول وضع نظام وأدلة استرشادية جيدة خاصة بالبحث العلمي وقواعد ونظام الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات، وكذلك معايير وآليات اختيار القيادات الجامعية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

البُعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

لمعرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في "بُعد: الاحتفاظ بالمواهب"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة إدارة المواهب في البعد الرابع: "الاحتفاظ بالمواهب" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢٧	يتم اختيار فريق من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لإدارة المواهب بالجامعة.	٣.٣٥	٠.٩٦	٦٧%	٨
٢٨	تهيئ الجامعة مناخ عمل داعم لأداء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بها؛ ليتمكنوا من تطبيق مبادراتهم الابتكارية بها.	٣.٣١	٠.٩٧	٦٦.٢%	٩
٢٩	تصمم الجامعة برامج تحفيزية مادية أو معنوية لاستمرار أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بها.	٣.٤٨	١.٠	٦٩.٦%	٦
٣٠	تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي الذي يساعدهم في اكتساب المعرفة الجديدة.	٣.٦٢	٠.٩١	٧٢.٤%	١
٣١	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين الذي يساعد على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	٣.٢٨	١.١١	٦٥.٦%	١٢
٣٢	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	٣.٥٠	١.٠٠	٧٠%	٥
٣٣	تسخر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين الموارد الممكنة لتعزيز قدراتهم الإبداعية.	٣.٥١	٠.٩٢	٧٠.٢%	٤
٣٤	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	٣.٣٩	١.٠١	٦٧.٨%	٧
٣٥	تسعى الجامعة إلى وضع ذوي المواهب من أعضاء هيئة التدريس في المناصب القيادية المناسبة لمواهبهم.	٣.٢٩	٠.٩٤	٦٥.٨%	١١
٣٦	تحافظ الجامعة على ما لديها من أعضاء هيئة تدريس موهوبين من خلال تقديم الرعاية الكاملة لهم.	٣.٥٤	٠.٩٥	٧٠.٨%	٣
٣٧	تخصص الجامعة جوائز للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بها.	٣.٢٩	٠.٩٤	٦٥.٨%	١٠

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٣٨	تطور الجامعة قواعد بيانات الأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بها، ومجالات مواهبهم.	٣.٥٦	٠.٩١	٧١.٢%	٢
	البُعد ككل	٣.٤٣	٠.٩٦	—	—

يتضح من الجدول السابق، أن درجة ممارسة الجامعات المصرية "لُبُعد الاحتفاظ بالمواهب " جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٦٢-٣.٢٨) مما يوضح عدم وجود تباين في وجهات النظر في هذا البُعد، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٣٠ والتي تنص على " تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي الذي يساعدهم في اكتساب المعرفة الجديدة " ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٣١ والتي تنص على " توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين الذي يساعد على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع"

وباستعراض التحليل الكيفي، اتضح من استجابات المشاركين أن الجامعات المصرية تتبع جملة من الاستراتيجيات والأساليب التي تؤثر في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين ومنها:

- تقديم العديد من الجوائز والحوافز لذوي الكفاءة والتميز (الجائزة التقديرية- التشجيعية- البحث العلمي المتميز.....إلخ)

- إنشاء المراكز المشجعة على ذلك مثل: مراكز الابتكار والريادة وغيرها.

لكن هذه الأساليب والاستراتيجيات تحتاج إلى إعادة صياغة كاستراتيجية للاحتفاظ بالموهوبين محددة وواضحة. وانطلاقاً من مفهوم الاحتفاظ بالمواهب القيادية، وأهميته وأنشطته حيث يتم تحديد الفجوة بين عمليات والأنشطة المعيارية من ناحية، والواقع الفعلي لعملية الاحتفاظ بالمواهب من ناحية أخرى، ومن ثم الوقوف على مكامن الخلل في هذه العملية مما يقتضي تشخيص واقع عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية. (محمد، محمد حمدي زكي ٢٠٢٣، ص ١١٥)

أبعاد إدارة المواهب ككل:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في جميع الأبعاد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة إدارة المواهب في الأبعاد ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	جذب الموهبة واستقطابها.	٣.٤٩	٠.٧٩	٦٩.٨%	١
٢	تنمية المواهب وإثرائها.	٣.٤٢	٠.٩٦	٦٨.٤%	٣
٣	تقويم أداء المواهب.	٣.٤١	٠.٩٢	٦٨.٤%	٤
٤	الاحتفاظ بالمواهب.	٣.٤٣	٠.٩٦	٦٨.٦%	٢
الأبعاد ككل		٣.٤٤	٠.٩٧	—	—

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة الجامعات المصرية لإدارة المواهب بأبعادها جاءت في مجملها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٢-٣.٤٩)، مما يتضح عدم وجود تباين في دلالات النظر في مستوى الأبعاد ككل، وجاءت المرتبة الأولى لُبعد "جذب الموهبة واستقطابها" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد "تقويم أداء المواهب" بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٩٢).

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الجامعات المصرية لإدارة المواهب جاء في حجمه عند مستوى فوق المتوسط بمتوسط كلي (٣.٤٤) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود اهتمام نسبي من الجامعات بإدارة المواهب، إلا أن هذا الاهتمام يتفاوت بين الأبعاد الأربعة على النحو التالي:

- **البُعد الأول: جذب المواهب واستقطابها:** بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩) ويحتل المركز الأول بين الأبعاد الأربعة، حيث يعد البُعد الأعلى ممارسة، مما يعكس اهتمام الجامعات بجذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، سواء من خلال إعلانات التوظيف أو آليات التعاقد.

ويمكن تفسير ذلك: بأنه قد يرجع هذا إلى زيادة التنافس بين الجامعات للحصول على كوادر متميزة ترفع من تصنيفها الأكاديمي، كما أن بعض الجامعات تضع خطاً استراتيجياً لجذب الكفاءات وتفعيلها عبر مبادرات داعمة ومغريات مهنية جاذبة.

كما تشير دراسة **Hughes & Rog 2008, P.743** إلى أن جذب المواهب يعد أول خطوة حاسمة في سلسلة إدارة المواهب، ويجب أن يتم من خلال رؤية استراتيجية ومغريات مهنية واضحة.

كما توضح دراسة **Collings & Mellahi 2009, P.304** أن المؤسسات الناجحة تحدد المواقع الحرجة وتستقطب لها أفضل الكفاءات لتحقيق نتائج استراتيجية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

• **البُعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب:** بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٣) واحتل المركز الثاني، وتظهر هذه النسبة أن الجامعات تبذل جهداً للاحتفاظ بالكوادر، وإن كان بدرجة أقل من الجذب. ويمكن تفسير ذلك: أن جهود الاحتفاظ يتضمن تحسين بيئة العمل، أو توفير بعض الحوافز، لكن مع وجود تحديات كالبيروقراطية أو محدودية الترقى الوظيفي أو ضعف الرواتب والمكافآت. وأكدت دراسة De Long & Davenport 2003 أن بيئة العمل الجاذبة، وتقدير الجهود، والتطوير الوظيفي عوامل رئيسية في بقاء المواهب والاحتفاظ بها. ودراسة Colling, Scullion & Vaiman 2011 أوضحوا أن المنظمات التي لا تملك استراتيجية متماسكة للاحتفاظ بالمواهب تخسر مواردها البشرية بسهولة.

• **البُعد الثالث: تنمية المواهب وإثرائها:** بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢) واحتل المركز الثالث، ويشير إلى وجود بعض الجهود في التدريب وبناء القدرات، لكن بدرجة أقل مما هو مأمول. وقد يفسر ضعف الميزانيات المخصصة للتدريب، وعدم وجود برامج مهمة وفق الاحتياجات الحقيقية للموهوبين التراجع الطفيف في هذا البُعد.

ولقد بينت دراسة Tarique & Schuler 2010 أن الاستثمار في تنمية المواهب ضروري لخلق كوادر قيادية مستدامة. وكذلك أكدت دراسة Garavan et al. 2012 أن الإثراء المهني يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الأداء المؤسسي واستدامته.

• **البُعد الرابع: تقييم أداء المواهب:** بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤١) واحتل المركز الرابع بفارق طفيف عن البُعد الثاني والثالث، ويشير إلى غياب نظم تقييم موضوعية أو مؤشرات أداء دقيقة، بالإضافة إلى ضعف ثقافة التقييم في بعض المؤسسات الأكاديمية.

وتوضح دراسة Aguinis, 2009 أن غياب التقييم الفعال للمواهب يضعف من فاعلية منظومة إدارة المواهب ككل. ما شددت دراسة Pulakos 2009 على أن نظام التقييم الجيد لا يقيس الأداء فحسب، بل يوجه التطوير المهني ويعزز من الروح التنافسية.

الخلاصة:

أن النتائج السابقة تعكس الوعي المتزايد لدى الجامعات المصرية بأهمية إدارة المواهب، وخاصة في بُعد جذب المواهب واستقطابها، إلا أن هناك حاجة ملحة لتطوير سياسات تنمية المواهب وتقييمها، وتكامل الأبعاد الأربعة داخل رؤية مؤسسية متماسكة.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

للإجابة عن الشق الثاني من السؤال الثاني للبحث:

ما واقع الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث مقياس الذكاء الاستراتيجي للباحث (النايف، سعود بن عيسى ٢٠٢١) في دراسته بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لملاءمتها لأهداف هذا البحث، وقد أجريت بعض التعديلات اللازمة في ضوء طبيعة هذا البحث، وهو على النحو التالي:

جدول رقم (١٣): مكونات مقياس الذكاء الاستراتيجي

م	المحاور	عدد العبارات	الأوزان النسبية
١	استشراف المستقبل.	٦	%٢١.٤٣
٢	الذكاء المنظم.	٦	%٢١.٤٣
٣	الرؤية المستقبلية.	٥	%١٧.٨٦
٤	الشراكة مع الجهات المختلفة.	١١	%٣٩.٢٨
	الإجمالي	٢٨	—————

المحور الأول: استشراف المستقبل

لمعرفة درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في "استشراف المستقبل"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البُعد الاول: "استشراف المستقبل" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تستفيد إدارة الجامعة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع التحديات.	٢.٤٢	٠.٧٣	%٨٠.٦٦	٢
٢	تستقرئ إدارة الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها على المدى البعيد.	٢.٢٥	٠.٨٠	%٧٥	٥
٣	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المتوقعة والتعامل معها.	٢.٤٣	٠.٧٥	%٨١	١
٤	تحرص إدارة الجامعة على التنبؤ بالقضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الجامعة.	٢.٢٧	٠.٨٠	%٧٥.٦٦	٤

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٥	تمتلك إدارة الجامعة رؤية تحدد من خلالها اتجاه أعمالها.	٢.٣٨	٠.٧٤	٧٩.٣٣%	٣
٦	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في الأجل الطويل.	٢.١٦	٠.٨٢	٧٢%	٦
	المحور ككل	٢.٣٢	٠.٧٥	—	—

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أن درجة ممارسة الجامعات للذكاء الاستراتيجي بُعد: استشراف المستقبل، جاءت في مجملها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٤٣-٢.١٦)، مما يبين عدم وجود تباين في وجهات النظر في هذا البُعد، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم ٣ "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المتوقعة والتعامل معها"، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم ٦ "تؤمن إدارة الجامعة بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في الأجل الطويل".

ويشير ذلك إلى أن الجامعات لم تصل بعد إلى مرحلة التوظيف الفعال والمنهجي لأدوات وأساليب استشراف المستقبل ضمن ممارساتها الاستراتيجية.

وقد يفسر ذلك بما يلي:

- ضعف ثقافة التفكير المستقبلي المؤسسي.
- ضعف نظم الرصد والإنذار المبكر للمستجدات البيئية والتكنولوجية.
- نقص المهارات أو البنية التحتية الرقمية التي تدعم التحليل الاستباقي، واتخاذ القرار القائم على السيناريوهات المستقبلية.
- الاعتماد على الخطط التقليدية قصيرة المدى بدلاً من التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى المبني على رؤية مستقبلية.

ولقد أكدت نتائج بعض الدراسات السابقة ذلك، منها دراسة (الحمادي، عبدالله ٢٠٢١ ص ٢٢٥) في دراسته حول الذكاء الاستراتيجي بالجامعات الخليجية إلى أن بُعد استشراف المستقبل هو الأقل تفعيلاً بين الأبعاد الأربعة للذكاء الاستراتيجي، مرجعاً ذلك إلى ضعف ثقافة التنبؤ والتخطيط بعيد المدى في البيئة الجامعية، ودراسة Ghezz A. & Cavallo 2020 حيث أكدوا أن توصيات التعليم العالي غالباً ما تبدي مقاومة للتغيير الاستباقي، وفي دراسة Hamel & Prahalad 1994 في نظرية المنافسة على المستقبل أكدوا أن المنظمات التي لا تخصص موارد لبناء رؤية مستقبلية تفقد وزنها على التنافسية تدريجياً.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

مما يمكن مع القول أن الجامعات المصرية تحتاج إلى تعزيز قدرتها في مجال استشراف المستقبل من خلال:

- تأسيس وحدات متخصصة في دراسة المستقبل.
- اعتماد أدوات التحليل الاستراتيجي مثل تحليل الاتجاهات الكبرى Mega Trends والسيناريوهات المستقبلية.
- دمج الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة في التنبؤ وصنع القرار المستقبلي. (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٥)

المحور الثاني: الذكاء المنظم:

لمعرفة درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في بعد "الذكاء المنظم"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البعد الثاني: "الذكاء المنظم" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تستثمر إدارة الجامعة طاقات العاملين للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	٢.٤٥	٠.٦٦	٨١.٦٦ %	٢
٢	تحرص إدارة الجامعة على تخصيص الوقت لجمع المعلومات من مصادرها.	٢.٥٤	٠.٦٨	٨٤.٦٦ %	١
٣	توظف إدارة الجامعة مهنين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها المتعددة.	٢.٣٢	٠.٧٧	٧٧.٣٣ %	٥
٤	تعتمد إدارة الجامعة على توفير المعلومات من مصادر متعددة.	٢.٤٠	٠.٧٠	٨٠ %	٣
٥	تعتمد إدارة الجامعة منهجية علمية لتصنيف المعلومات ليسهل استيعابها وتطبيقها.	٢.١٣	٠.٨٥	٧١ %	٦
٦	توازن إدارة الجامعة في تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.	٢.٣٦	٠.٧٢	٧٨.٦٦ %	٤
	المحور ككل	٢.٣٧	٠.٧١	—	—

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أن درجة ممارسة الجامعات لُبعد الذكاء المنظم في مقياس الذكاء الاستراتيجي جاءت في مجملها متوسطة على مستوى المحور ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٧)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٥٤-٢.١٣) ، واحتلت العبارة رقم ٢ التي تنص على " تحرص إدارة الجامعة على تخصيص الوقت لجمع المعلومات من مصادرها" المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٥٤)، والعبارة رقم ٥ التي تنص على " تعتمد إدارة الجامعة منهجية علمية لتصنيف المعلومات ليسهل استيعابها وتطبيقها" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.١٣). مما يدل على ضعف البنية التحليلية للمعلومات داخل الجامعة.

ويشير ذلك الى أن مستوى ممارسة الجامعات لُبعد الذكاء المنظم جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس فجوة في توظيف الأنظمة المؤسسية والتقنية في جمع وتصنيف وتحليل المعلومات اللازمة لدعم القرار الاستراتيجي.

وتؤكد هذه النتائج دراسة (المعقل، محمد ٢٠٢٠ ص ١٤٥) في دراسته عن الذكاء الاستراتيجي في الجامعات السعودية إلى أن الذكاء المنظم يمثل التحدي الأكبر في الجامعات، ودراسة AL- Hussein 2016 & Elbeltagi على الجامعات في الشرق الأوسط، أظهرت النتائج أن معظم الجامعات تعاني من غياب نظم حوكمة للمعلومات، وأن القرارات تتخذ غالباً اعتماداً على بيانات غير منظمة أو قديمة مما يؤثر سلباً على فعالية الذكاء الاستراتيجي.

ويؤكد David Snowden مؤسس لنموذج Cynefin في إدارة المعرفة، أن المنظمات التي لا تمتلك آلية لتصنيف المعلومات وفقاً لسياساتها المعرفية تفشل في الاستفادة من الذكاء المؤسسي وتظل حبيسة ردود الفعل بدلاً من المبادرات الاستراتيجية. (Snowden & Boone 2007)

وبناء على ذلك فإن تطوير الذكاء المنظم داخل الجامعات المصرية يحتاج إلى:

- بناء نظم معلومات استراتيجية متكاملة Strategic Information Systems.
- تطوير قواعد بيانات تحليله مصنفة حسب الأولويات.
- تعزيز ثقافة اتخاذ القرار القائم على البيانات Data-Driven Decision Making.

المحور الثالث: الرؤية الاستراتيجية:

لمعرفة درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في بعد "الرؤية الاستراتيجية"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البُعد الثالث: "الرؤية الاستراتيجية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تسعى إدارة الجامعة نحو تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية لوجودها في ضوء رؤيتها.	٢.٤٩	٢.٦٩	٨٢.٠٨%	٣
٢	تعتبر إدارة الجامعة التنمية المهنية المستمرة من أولوياتها على المدى البعيد.	٢.٤٤	٠.٦٧	٨١.٣٣%	٤
٣	تنسجم قرارات إدارة الجامعة مع رؤيتها الاستراتيجية.	٢.٥٢	٠.٧٠	٨٤%	٢
٤	تعمل إدارة الجامعة لتحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق.	٢.٣٣	٠.٧٧	٧٧.٦٦%	٥
٥	تنظر إدارة الجامعة للتغيير الاستراتيجي كعملية مهمة.	٢.٥٦	٠.٦٥	٨٥.٣%	١
—	المحور ككل	٢.٤٧	٠.٦٢	—	—

يلاحظ من الجدول السابق أن ممارسة الجامعات لبُعد الرؤية الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة (٢.٤٧) مما يشير إلى وجود وعي جزئي لدى القيادات الجامعية بأهمية صياغة رؤية مستقبلية طموحة، إلا أن هذا الوعي لا يترجم دائماً إلى خطط تنفيذية واضحة أو ممارسات عملية متكاملة، وغالباً ما تكون الرؤية المؤسسية موجودة في الوثائق الرسمية دون أن تنعكس في السياسات، أو تترجم إلى أهداف مستقبلية ومؤشرات أداء.

ومما يؤكد ذلك نتائج الدراسات السابقة في هذا البعد فلقد أظهرت دراسة (النقب، سليم ٢٠٢٢ ص ٥٥) أن الرؤية الاستراتيجية في العديد من الجامعات تتسم بالضبابية وعدم الواقعية مما يضعف قدرتها، مما ينبغي على الجامعات لتفعيل الرؤية الاستراتيجية ما يلي:

- إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الرؤية وربطها بمؤشرات أداء واقعية.
 - تعزيز ثقافة الالتزام عبر جميع المستويات التنظيمية.
- وبناء عليه، فإن هذه النتائج تظهر أن هناك وعياً نظرياً بمفهوم الرؤية الاستراتيجية، لكنه لا يواكب في كثير من الأحيان سلوك مؤسسي منظم، لتحويلها إلى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ، حيث أن غياب التنفيذ يفقد الرؤية قيمتها ويحولها إلى شعارات غير فعالة.

المحور الرابع: الشراكة والتحالفات الاستراتيجية مع الجهات المختلفة:

لمعرفة درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في بعد "الشراكة والتحالفات الاستراتيجية"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البُعد الرابع: " الشراكة والتحالفات الاستراتيجية " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تسعى إدارة الجامعة إلى إقامة شراكات استراتيجية مع الجامعات الرائدة	٢.٣٦	٠.٨٠	%٧٨.٦٦	٤
٢	تعتقد إدارة الجامعة أن إقامة الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات الأخرى يتيح لها الاستفادة من تجاربها وخبراتها.	٢.٤٠	٠.٧٠	%٨٠	٣
٣	تعتقد إدارة الجامعة أن الشراكة الاستراتيجية تفيد في تحقيق رؤيتها ورسالتها.	٢.٥٦	٠.٦٥	%٨٥.٣٣	١
٤	تؤمن إدارة الجامعة أن الشراكة مع الجامعات المشابهة يعزز الخروج من الأزمات.	٢.٥٥	٠.٦٨	%٨٥	٢
٥	تؤمن إدارة الجامعة أن الشراكة مع الجامعات المناظرة يساهم في تطوير قدرات وجدارات العاملين.	٢.١٥	٠.٨٧	%٧١.٦٦	٨
٦	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على دفع منتسبيها لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية.	٢.٢٧	٠.٧٩	%٧٥.٦٦	٦
٧	تثير إدارة الجامعة روح التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	٢.١١	٠.٨٣	%٧٠.٣٣	٩
٨	تكافئ إدارة الجامعة العاملين باستخدام حوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة.	١.٩١	٠.٨٣	%٦٣.٦٦	١١
٩	تشجع إدارة الجامعة العاملين على العمل ضمن فرق عمل فاعلة.	٢.١٨	٠.٨٧	%٧٢.٦٦	٧
١٠	تحث إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في تحمل المسؤولية.	٢.٣٤	٠.٧٣	%٧٨	٥
١١	تخفف إدارة الجامعة من الحالة النفسية لمنسوبيها الناجمة عن ضعف الأداء.	١.٩٨	٠.٩٠	%٦٦	١٠
المحور ككل		٢.٢٥	٠.٨٠	—	—

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الجامعات لبُعد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة (٢.٢٥)، مما يعكس وجود علاقات تعاون خارجية محدودة من حيث الأثر الاستراتيجي، ولقد أكدت دراسة (حبيب، ماجد ٢٠٢٠ ص ١٠١) أن الشراكات في الجامعات المصرية تقتصر إلى الرؤية

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

الاستراتيجية الواضحة، وتعاني من ضعف التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وبناء عليه يجب أن توجه الجامعات عنايتها بإعادة هيكلة سياساتها تجاه الشراكات والتحالفات من خلال تطوير وحدات متخصصة لإدارتها.

محاور الذكاء الاستراتيجي ككل:

لمعرفة درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في "المحاور الأربعة ككل"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في المحاور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	استشراف المستقبل.	٢.٣٢	٠.٧٥	%٧٧.٣٣	٣
٢	الذكاء المنظم.	٢.٣٧	٠.٧١	%٧٩	٢
٣	الرؤية المستقبلية.	٢.٤٧	٠.٦٢	%٨٢.٣٣	١
٤	الشراكة والتحالفات الاستراتيجية	٢.٢٥	٠.٨٠	%٧٥	٤
	المحاور ككل	٢.٣٥	٠.٦٩	—	—

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

تشير نتائج تحليل المحاور الأربعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعات إلى تفاوت في مستوى الممارسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٢٥-٢.٤٧) وهو ما يعكس مستوى متوسطاً بشكل عام، ويركز على وجود إدراك نظري لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي.

بلغ المتوسط العام لجميع المحاور (٢.٣٥)، يعكس ممارسة متوسطة إجمالاً للذكاء الاستراتيجي، مع الحاجة الماسة إلى تطوير تكاملي وشامل لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي في ضوء التنافسية العالمية وتحديات الثورة الصناعية الرابعة.

بناء عليه:

فإن هناك حاجة لتبني خطة تطوير مؤسسية تعتمد على نموذج تطوري لقيادة التغيير، إلى جانب دعم استشراف المستقبل وتفعيل الشراكات والتحالفات الدولية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ومما يفسر ذلك انه على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية السابقة، إلا أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى العديد من السلبات وأوجه القصور فيما يتعلق بممارسات القيادات الجامعية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كما أكدته نتائج الدراسات والبحوث السابقة على النحو التالي:

- غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، وشيوع مناخ فكري على مبادئ للتخطيط والتفكير المستقبلي بعيد المدى. (البربري، محمد أحمد عوض ٢٠١٥ ص ١٣٢)
- مقاومة بعض القيادات الجامعية لأية محاولات للتغيير والتطوير، إما خوفاً من تأثير ذلك على مكانتهم ومناصبهم، أو خوفاً من التغيير، أو لعدم فهمهم لمعطيات المستقبل. (ميخائيل، إنجي طلعت ٢٠١٥ ص ٢٥٢)
- ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة والملموسة والمنطق عليها والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية. (الحسيني، عزة أحمد محمد ٢٠١٤)
- غياب التوجه الاستراتيجي لدى العديد من القيادات، بل والجامعات المصرية، بالإضافة إلى ندرة وجود بدائل استراتيجية مدروسة وربما يعود هذا إلى غموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية، وضعف استقلال الجامعات المصرية. (المليجي، رضا إبراهيم ٢٠١٠ ص ٤٣٣)
- افتقار الجامعات المصرية لخطط استراتيجية واضحة ومدروسة لإعداد وتدريب وتنمية قدرات القيادات الجامعية الإبداعية بصورة متقدمة. (عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العنين ٢٠١٥ ص ٢٦٢)
- غياب التفكير بمنطق النظم، وسيادة التفكير الجزئي، ويتضح ذلك من خلال النظرة الجزئية من قبل بعض القيادات الجامعية للسياسات التعليمية والتسرع في صنعها، والفجوة بين السياسات التعليمية والبحث العلمي، وغياب الرؤية الاستراتيجية المنظومية الشاملة للإصلاح الجامعي في مصر. (ميخائيل، إنجي طلعت ٢٠١٥ ص ٢٢٥)

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث: هل توجد علاقة ارتباطية بين كلا من إدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

استخدم الباحث مصفوفة الارتباط لبيرسون وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

ثانياً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

وسوف نتناول ذلك تفصيلاً على النحو التالي:

أولاً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب بالجامعات المصرية:

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

مقياس إدارة المواهب	الأبعاد والمحاور	مقياس الذكاء الاستراتيجي		
		استشراف المستقبل	الذكاء المنظم	الرؤية الاستراتيجية
مقياس إدارة المواهب	جذب المواهب واستقطابها	٠.٦٨	٠.٥٩	٠.٦٥
	تنمية المواهب وإثرائها	٠.٧٤	٠.٦٣	٠.٧٠
	تقويم أداء المواهب	٠.٦٦	٠.٥٨	٠.٦٢
	الاحتفاظ بالمواهب	٠.٧١	٠.٦٠	٠.٦٣

*مستوى الدلالة ٠.٠٠١، جميع العلاقات موجبة ودالة احصائياً.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى علاقة ارتباطية بين "استشراف المستقبل وتنمية المواهب" حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧٤ مما يشير إلى قدرة الجامعات على استشراف الاتجاهات والتحديات المستقبلية، تعزز برامج تطوير المواهب لتلبية الاحتياجات في المرحلة المقبلة.
- توجد علاقة ارتباط أيضاً بين "الرؤية الاستراتيجية والاحتفاظ بالمواهب" حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٩ مما يدل على أن وضوح الرؤية المستقبلية لدى القيادات يساعد في بناء بيئة احترافية ومستقرة ومحفزة.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ويشير ذلك إلى ما يلي:

- أن هناك حاجة إلى تنمية قدرات القيادات الجامعية في استشراف المستقبل وبناء شراكات استراتيجية.
- ضرورة مواءمة إدارة المواهب مع الرؤية المستقبلية للجامعة حتى نتفادى هدر الموارد البشرية ونواجه ارتفاع معدلات تسرب الكفاءات أو هجرة العقول.
- هناك تفاوت واضح بين الجامعات في تفعيل هذا التكامل خاصة فيما يتعلق بالربط بين "الذكاء المنظم وإجراءات تقييم الأداء " مما يستوجب الاعتماد على نموذج لقيادة التغيير المؤسسي مثل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة AL-Harthy & Matari 2022 التي تؤكد على أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً جوهرياً بممارسة إدارة المواهب خاصة في بيئات العمل التي تتطلب مرونة واستباقية. كما تدعم نتائج Jooste & Fourie 2009 هذا التوجه، وأظهرت أن الرؤية الاستراتيجية والتحالفات تؤثر على قدرة المؤسسة على تطوير واستبقاء الكفاءات. كما بينت دراسة Tarique & Schuler 2010 أهمية تناغم استقطاب وتنمية المواهب مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة حتى تضمن تميزها المستدام.

من ناحية أخرى، تشير مصفوفة الارتباط السابقة إلى أننا في حاجة إلى بناء نموذج مؤسسي تكاملي يدمج أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع منظومة إدارة المواهب يحقق بشكل فعال البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.

كما تشير دراسة (الزغبى وآخرون ٢٠٢١) أن استشراف المستقبل من العوامل الأساسية لجذب الاحتفاظ بالقيادات الأكاديمية المتميزة حيث أن وضوح رؤية المؤسسة يحفز الأفراد على الالتزام طويل الأمد.

والخلاصة:

- أن التكامل بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد إدارة المواهب يمثل بنية تحتية معرفية وسلوكية تدعم استراتيجية الاحتفاظ بالموهوبين وتسهم في استدامة الموارد البشرية الجامعية ذات الكفاءة العالية، مما يشير إلى ضرورة أن تتبنى الجامعات المصرية نموذجاً تكاملياً يفعل قدراتها الاستراتيجية بما يعزز من جذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية ويساهم في تحقيق البراعة الاستراتيجية.
- أن الذكاء الاستراتيجي يمثل عاملاً تمكينياً في تحسين فاعلية إدارة المواهب بالجامعات، وأن الأبعاد الأعلى ارتباطاً (استشراف المستقبل - الرؤية الاستراتيجية) تسهم مباشرة في جذب المواهب

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

والاحتفاظ بها، وأن الأبعاد الأقل ارتباطاً مثل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية قد تحتاج إلى تطوير استراتيجي لتفعيل دورها في إدارة المواهب.

ومن هنا يمكن القول:

أنه ينبغي تعزيز تكامل أبعاد الذكاء الاستراتيجي داخل السياسات المؤسسية، لضمان فاعلية إدارة المواهب كمدخل لتحقيق البراعة الاستراتيجية عبر تطبيق نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.

ثانياً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية :

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس البراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي ومقياس البراعة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

م	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	أبعاد البراعة الاستراتيجية	
		استكشاف الفرص واستغلالها	استكشاف التهديدات وتجنبها
١	استشراف المستقبل.	٠.٧٥	٠.٦٨
٢	الذكاء المنظم.	٠.٦٥	٠.٧٠
٣	الرؤية المستقبلية.	٠.٧٨	٠.٧٤
٤	الشراكة مع الجهات المختلفة.	٠.٦٦	٠.٦٩

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- جميع القيم دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط قوية وإيجابية.
- أن الرؤية الاستراتيجية ترتبط بشكل أقوى مع كل من:
 - استكشاف الفرق (٠.٧٨): مما يؤكد أهمية وضوح الرؤية في اقتناص الفرص التنافسية.
 - تجنب التهديدات (٠.٧٤) حيث تعمل الرؤية الواضحة كدرع استباقي يحمي المؤسسة من المخاطر.
- استشراف المستقبل أظهر علاقة قوية أيضاً في استكشاف الفرق (٠.٧٥) مما يعكس القدرة التنبؤية ودورها في تعزيز جاهزية الجامعات للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

ويشير ذلك إلى ما يلي:

أن الجامعات المصرية عندما تهتم بتنمية قدرات قياداتها على استشراف المستقبل، وكذلك تكوين رؤية استراتيجية واضحة تكون أكثر كفاءة على:

- اقتناص الفرص لتحقيق شراكات وتحالفات استراتيجية ناجحة على المستوى المحلي والعالمي.
- تجنب التهديدات أيضاً المحلية والعالمية.
- توجيه مواردها نحو مشاريع ابتكارية تحقق التميز التعليمي والبحثي.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن كثيراً من الجامعات المصرية ما تزال تعاني من فجوة بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وآليات تنفيذها فعلياً مما يضعف البراعة الاستراتيجية، خصوصاً عند التعامل مع التهديدات بكافة أنواعها ومستوياتها منها التحول الرقمي السريع والمذهل.

ولقد أكدت ذلك نتائج العديد من الدراسات السابقة منها:

دراسة Pisapiaetal 2005 أن العقلية الاستراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على تفعيل البراعة في كافة الظروف والأحوال من خلال توقع السيناريوهات الاستراتيجية المحتملة. وكذلك دراسة Ireland & Hitt 2005 التي تؤكد أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تدعم ديناميكية المؤسسة في مواجهة التهديدات والتحديات من ناحية واقتناص الفرص واستغلالها من جهة أخرى.

ونستنتج من العرض السابق:

أن مصفوفة الارتباط السابقة تظهر بوضوح أن البراعة الاستراتيجية لا تتحقق بمعزل عن الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده، بل أن تلك الأبعاد بمثابة الدعائم الأساسية لتمكين الجامعات المصرية من التحول الذكي والاستباقي، وبناء كوادر المستقبل.

فكلما ارتفع مستوى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، زادت قدرتها على تحقيق البراعة الاستراتيجية، بما يشمل ذلك من مرونة تنظيمية، وابتكار مؤسسي، واستشراف تغيرات البيئة، واستثمار الفرص التنافسية، وهذا يتسق مع ما تؤكد الأدبيات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية والتحول المؤسسي

فالجامعات التي تتبنى ذكاءً استراتيجياً عالياً، تكون أكثر قدرة على تحقيق ما يُعرف "بالبراعة الاستراتيجية"، والتي تُعبر عن القدرة على:

- تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- التفاعل الذكي مع التغيرات الخارجية.
- تحويل التحديات إلى فرص.

وال تفسير العلمي لذلك يتلخص في:

١. استشراف المستقبل: يساعد الجامعات على التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية، مما يعزز الاستباقية، وهي من أركان البراعة.

٢. الذكاء المنظم: يوفر بنية معرفية تدعم اتخاذ قرارات مرنة ومبنية على المعلومات، مما يعزز القدرة التكيفية.

٣. الرؤية الاستراتيجية: تمنح الجامعة بوصلة واضحة للتحرك، مما يدعم التجديد المستمر والتفوق النوعي.

٤. الشراكات الاستراتيجية: توسع مصادر القوة والتأثير، وهي أداة لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

ويؤكد ذلك نتائج الدراسات التالية:

Albra & Elshaer (2020) أشارت دراستهما حول الجامعات المصرية إلى أن "الذكاء الاستراتيجي يساهم بفعالية في تحسين جودة اتخاذ القرار وتوجيه الأداء المؤسسي نحو التميز"، وهو ما ينعكس مباشرة على البراعة الاستراتيجية، ويرى **Pisano (2015)** أن المؤسسات التي تمارس ذكاء استراتيجيًا قادرة على تصميم استراتيجيات للابتكار والتكيف والبقاء في بيئات تنافسية متقلبة، وهو جوهر البراعة الاستراتيجية، و أظهرت الدراسة: **Noruzzy et al. (2013)** أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط ارتباطًا قويًا بالأداء المؤسسي والابتكار، مما يخلق بيئة تعزز البراعة التنظيمية، أكد: **Hughes et al. (2011)** . على أن "الذكاء الاستراتيجي هو المحرك الأهم في تحقيق الفعالية التكيفية للمؤسسات"، أي البراعة الاستراتيجية.

والخلاصة: كلما ارتفع مستوى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، زادت قدرتها على تحقيق البراعة الاستراتيجية، بما يشمل ذلك من مرونة تنظيمية، وابتكار مؤسسي، واستشراف تغيرات البيئة، واستثمار الفرص التنافسية، وهذا يتسق مع ما تؤكد الأدبيات المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية والتحول المؤسسي.

ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية:

تعكس هذه المصفوفة العلاقات بين أبعاد إدارة المواهب، وأبعاد البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية بناء على التحليل الاحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويبين الجدول التالي ذلك:

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

جدول رقم (٢١) معاملات الارتباط بين أبعاد قياس إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية

م	أبعاد إدارة المواهب	البراعة الاستراتيجية	
		استكشاف الفرص واستغلالها	اكتشاف التهديدات وتجنبها
١	جذب المواهب واستقطابها.	٠.٧٢	٠.٦٥
٢	تنمية المواهب وإثرائها.	٠.٧٦	٠.٧٠
٣	تقويم أداء المواهب.	٠.٦٨	٠.٦٧
٤	الاحتفاظ بالمواهب.	٠.٧٤	٠.٦٩

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أن جميع قيم الارتباط دالة عن مستوى ٠.٠١ أي أنها موجبة وقوية، وتشير إلى علاقة طردية بين فاعلية إدارة المواهب وتحقيق البراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، ومثال ذلك:

- الارتباط بين تنمية المواهب واثرائها، واستكشاف الفرص واستغلالها (٠.٧٦) ، مما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات والقيادات لتوليد مبادرات استراتيجية جديدة وفعالة.
- الارتباط الإيجابي بين الاحتفاظ بالمواهب وتجنب التهديدات (٠.٦٩) ، مما يشير إلى أن الاحتفاظ بالكفاءات الجامعية يضمن استقرار واستمرار رحلة التطوير وتفادي المخاطر المؤسسية الداخلية والخارجية.

والخلاصة:

أن أقوى العلاقات كانت بين:

- تنمية المواهب واستكشاف الفرص (٠.٧٦)
- الاحتفاظ بالمواهب وتجنب التهديدات (٠.٦٩)

مما يؤكد القول:

أن الجامعات المصرية، إذا أرادت بناء براعة استراتيجية مؤسسية، فلا بد أن تركز على سياسات فعالة لإدارة المواهب بداية من الاستقطاب وصولاً إلى الاحتفاظ بالمواهب كمدخل هام لتحقيق التميز والتكيف في بيئة تنافسية متغيرة.

للإجابة عن السؤال الرابع للبحث: ما التصور التكاملي المقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل في ضوء فلسفة نموذج نافع التكاملي (N. IMOE) للتميز المؤسسي وباستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي؟

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

للإجابة على هذا السؤال تم عرض ما يلي:

١. مكونات التصور التكاملي المقترح.
٢. الإطار المفاهيمي للتصور المقترح.
٣. مصفوفة التصور التكاملي المقترح وفق نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.
٤. متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
٥. دور الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية في بناء كوادر المستقبل للجامعات المصرية.

التصور التكاملي المقترح للبراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

يوفر نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي الإطار التغييري، والذكاء الاستراتيجي يوجه البوصلة الفكرية، وإدارة المواهب توفر الإمكانيات البشرية، لتحقيق الهدف النهائي: براعة استراتيجية مستدامة للجامعات المصري وفقاً لما يلي:

- نموذج نافع ٦/٣ بمراحله الست يُركز على قيادة التغيير بصورة تراكمية تبدأ من تفكيك البنى القديمة إلى ترسيخ الابتكار والرقمية.
- الذكاء الاستراتيجي هو المحرك المعرفي للنموذج، حيث يُستخدم في استشراف المستقبل، وبناء رؤية استراتيجية، وتنظيم المعرفة لاتخاذ قرارات متقدمة. (Hughes et al., 2011)
- إدارة المواهب تُمثل البنية البشرية اللازمة لتفعيل كل مرحلة من مراحل التغيير، من خلال استقطاب وتنمية وتقييم والاحتفاظ بالكفاءات. (Tymon et al., 2010)
- البراعة الاستراتيجية هي النتيجة النهائية التي تتحقق عندما تُمكن الجامعات من التكيف السريع، الابتكار، والتميز التنافسي. (Pisano, 2015)

والتصور التكاملي المقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٣/٦ لقيادة التغيير المؤسسي يقوم على الربط بين العناصر الثلاثة الرئيسية ضمن إطار متسلسل ومترابط يقود إلى التحول المؤسسي الذكي والمستدام.

أولاً: مكونات التصور المقترح:

- (١) الذكاء الاستراتيجي.
- (٢) استراتيجيات إدارة المواهب.
- (٣) نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٤) نموذج نافع التكامل (N. IMO) كإطار استراتيجي للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات.

٥) تحقيق البراعة الاستراتيجية.

٦) بناء كوادر المستقبل.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتصور المقترح:

جدول رقم (٢٢): مكونات الإطار المفاهيمي وأبعاده ومحاورة

م	المكونات	الابعاد والمحاورة
١	الذكاء الاستراتيجي	استشراف المستقبل - الرؤية الاستراتيجية - الإبداع الاستراتيجي - التفكير النظامي - التحفيز - الشراكات والتحالفات الاستراتيجية
٢	إدارة المواهب	جذب المواهب واستقطابها - تنمية المواهب وإثرائها - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب
٣	نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي	التخلي - التبنّي - التكيف - التميز - التناقص - التحول الرقمي
٤	نموذج نافع التكامل (N. IMO) للتميز المؤسسي	إطار استراتيجي للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات.
٤	البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity	استكشاف الفرص واستغلالها - اكتشاف التهديدات وتجنبها

ثالثاً: نموذج نافع التكامل (N. IMO) للتميز المؤسسي:

هو اختصاراً لـ: Model for Integrated Management of Organizational Excellence ويهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار استراتيجي متكامل يُسهم في قيادة الجامعات نحو التميز المؤسسي والتحول الذكي، في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والضغط المتزايدة نحو الابتكار والجودة. ويعتمد نموذج نافع التكامل (N. IMO) على دمج مكونات الإدارة المتقدمة، والحوكمة الذكية، والابتكار المؤسسي، بما يعزز قدرات الجامعات على الاستجابة للتحديات المحلية والعالمية. ويتميز النموذج بمرونته وإمكانية تطبيقه عبر مراحل متعددة ويشتمل على مكونات أساسية تتمثل في: (الذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية، والريادة الاستراتيجية، وإدارة المواهب، وإدارة الابتكار، وجدارات الذكاء الاصطناعي) والابعاد والاستراتيجيات الأساسية لكل منها وفق المعايير العالمية، مما يسهم في تحقيق التميز المستدام للجامعات من خلال توظيف مراحل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

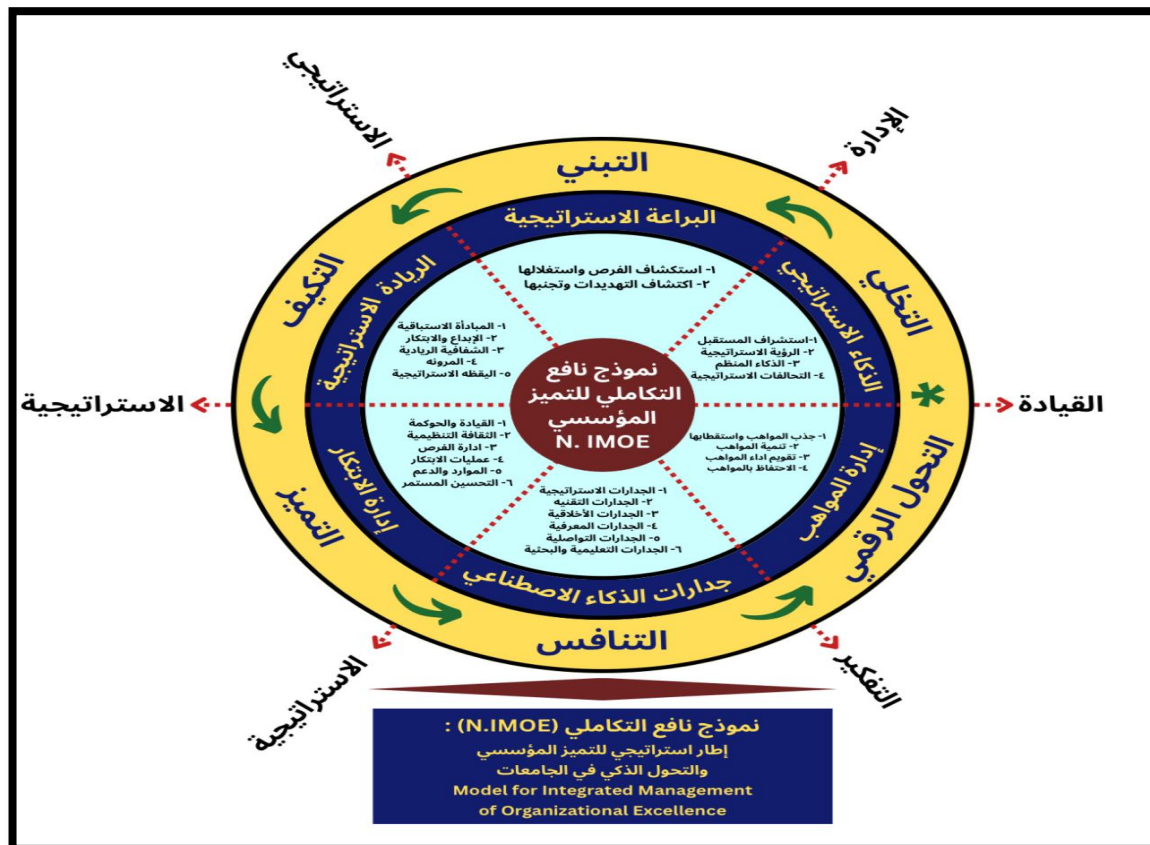
المؤسسي. ويعد هذا النموذج إطارًا عمليًا يمكن توظيفه في تقييم الأداء المؤسسي، وصياغة السياسات، وتطوير استراتيجيات التحول في التعليم العالي، ويعتمد نموذج نافع M.IMOE على الأساس المرحلي الذي يقدمه نموذج نافع ٣/٦، لكنه يضيف أبعادًا مؤسسية أكثر اتساعًا مثل:

- التميز المؤسسي (Institutional Excellence).
- الإدارة المتكاملة (Integrated Management).
- الحوكمة الذكية (Smart Governance).

فضلا عن كونه نموذج غير خطي: حيث لا يقتصر على التدرج المرحلي، ويدعم: التكامل بين المحاور، والتكرار الديناميكي للمراحل حسب السياق المؤسسي. والتفاعل الأفقي بين الفرق والوحدات داخل الجامعة.

والخلاصة:

إن نموذج نافع N.IMOE يُعد الجيل المتقدم من نموذج نافع ٦/٣، حيث ينقله من إطار تبديلي إلى إطار استراتيجي شامل يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق التميز، الابتكار، والتحول الذكي، ضمن نظام مؤسسي متكامل ومستدام. كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (٢): نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N.IMOE) من "إعداد الباحث"

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

رابعاً: مصفوفة التصور التكاملي المقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي

جدول رقم (٢٣): مكونات التصور التكاملي المقترح

١- مرحلة التخلي: Abandonment		
م	المجال	الاستراتيجيات
١	الذكاء الاستراتيجي	- مراجعة الأنماط التقليدية في التفكير - كشف الجمود في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة - التوقف عن الممارسات غير المستحبة للمستقبل - إلغاء نماذج التفكير القصير - نقد الرؤية القديمة - التخلص من التوقعات الخطية
٢	إدارة المواهب	- التخلي عن آليات تقليدية في استقطاب المواهب (مثل الاقتصار على التوظيف الورقي أو المعايير التقليدية النمطية) - إيقاف التوظيف التقليدي - مراجعة سياسات الترقية - إنهاء الموارد البشرية التقليدية
٣	البراعة الاستراتيجية	- التخلي عن ردود الأفعال - تبني مبدأ استباق التهديدات - كشف التهديدات الكامنة في جمود النماذج

مثال تطبيقي:

(١) إلغاء نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس المعتمد على المؤهلات الشكلية، والاتجاه نحو استقطاب الباحثين بناء على إنجازاتهم النوعية وتميزهم.

(٢) إلغاء لجان التوظيف الورقية واستبدالها بمنصات توظيف رقمية.

2- مرحلة التبني: Adoption		
م	المجال	التطبيقات
١	الذكاء الاستراتيجي	- تبني التفكير الاستباقي - تطوير رؤية جديدة تربط الجامعة بالسياقات المحلية والعالمية - تصميم رؤية مستقبلية للجامعة - اعتماد منصات الابتكار - تأسيس هوية مستقبلية واضحة

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٢	إدارة المواهب	- إنشاء وحدة استراتيجية لجذب الكفاءات العالمية وربطها برؤية الجامعة المستقبلية - تطوير استراتيجية توظيف عالمية - إنشاء مركز لاكتشاف ورعاية الموهوبين - بناء مسارات القيادة المؤسسية
٣	البراعة الاستراتيجية	- بناء شراكات استراتيجية مع مراكز ابحاث ومؤسسات دولية - تحليل الفرص العالمية للشراكات والتحالفات الاستراتيجية واستغلالها

مثال تطبيقي:

(١) إطلاق برنامج باحث المستقبل لجذب الموهوبين من الجامعات الأجنبية بالتعاون مع منصات عالمية مثل:

Linkedin- Talent- Solution., Elsever

(٢) إطلاق رؤية جامعة المستقبل ٢٠٣٠ مع وحدة لجذب العقول.

3-مرحلة التكيف: Adaptation		
م	المجال	التطبيقات
١	الذكاء الاستراتيجي	- تعزيز الإبداع المؤسسي في بناء الهياكل التنظيمية، والبرامج التعليمية والبحثية - التفكير المنظومي - الربط بين وحدات الابتكار - البحث عن حلول غير تقليدية
٢	إدارة المواهب	- تطوير خطط فردية لتنمية المواهب - توفير مسارات مهنية مرنة - برامج تطوير مستمرة للمواهب - تشكيل مدربين داخليين لتنمية المواهب - ضمان فاعلية القيادة داخل منظومة متغيرة
٣	البراعة الاستراتيجية	- الاستجابة الذكية والسريعة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية - التكيف مع التحولات التكنولوجية

مثال تطبيقي:

(١) تفعيل المعامل الذكية لتطوير المهارات البحثية المتقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

(٢) تصميم مسار مهني تفاعلي لأعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٤- مرحلة التميز : Excellence		
م	المجال	التطبيقات
١	الذكاء الاستراتيجي	- تبني مقاييس أداء استراتيجية مبنية على التفكير المنظومي - إدارة معرفية - تكامل مكونات النظام الجامعي
٢	إدارة المواهب	- إنشاء نظام تقييم شامل مبني على استراتيجية KPIs - تقييم أداء قائم على القيمة المضافة - تحقيق الاستقرار القيادي والمعرفي
٣	البراعة الاستراتيجية	- استغلال فرص التميز في التصنيفات العالمية - استكشاف فرص تميز تنافسي من خلال مواهب مبدعة

مثال تطبيقي:

(١) إطلاق بوابة رقمية تقيس أداء المواهب البحثية والقيادية وفقاً لمؤشرات: عدد الأبحاث، جودتها ودرجة تأثيرها العالمي، والقيادة الاستراتيجية الفعالة.

(٢) بناء مؤشرات أداء استراتيجية خاصة بالباحثين والقادة الاستراتيجيين.

٥- مرحلة التنافس : Competition		
م	المجال	التطبيقات
١	الذكاء الاستراتيجي	- تطوير آليات تنافس مبنية على تحالفات إقليمية وعالمية - الشراكات الأكاديمية - الاندماج في الشبكات العالمية - تعزيز بيئة قيادية محفزة
٢	إدارة المواهب	- تمكين القيادات البحثية الشابة للمشاركة في مؤتمرات تصنيف الجامعات - تمكين الكفاءات للمنافسة في برامج دولية - إبراز الكوادر القيادية في المحافل الخارجية
٣	البراعة الاستراتيجية	- استغلال الفرص العالمية للمويل والتعاون البحثي - الدخول في سباقات الابتكار

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

مثال تطبيقي:

(١) دخول الجامعات تحالفات استراتيجية مثل: Q s Global Academic, Erasmus Partnership

(٢) تقييم أعضاء هيئة التدريس لجوائز بحثية مثل: Newton– Mosharafa

6- مرحلة التحول الرقمي: Digital Transformation		
م	المجال	التطبيقات
١	الذكاء الاستراتيجي	- التحول إلى أنظمة ذكية لدعم القرار الجامعي - التحول إلى تحليلات تنبؤية - أنظمة دعم القرار - الانفتاح الاستراتيجي التكنولوجي
٢	إدارة المواهب	- أتمتة إدارة المواهب بالذكاء الاصطناعي (مثل توصية بالمسارات المهنية وتحديد الفجوات التدريبية) - أتمتة إدارة الأداء - الذكاء الاصطناعي في التوصية الوظيفية - التحول لأنظمة موهبة ذكية
٣	البراعة الاستراتيجية	- بناء مرونة استراتيجية باستخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة - المرونة في استغلال الفرق عبر المنصات الذكية

مثال تطبيقي:

(١) دخول تطوير منصة ذكية للتنبؤ باحتياجات المهارات المستقبلية وربطها بخطط الجامعة الاستراتيجية.

(٢) تطوير منصة ذكية لتوصية المواهب بالمسارات البحثية الناشئة.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

جدول رقم (٢٤): متطلبات تنفيذ التصور المقترح

م	المحاور	المتطلبات
١	القيادة	قيادة تحويلية تتبنى فكر الذكاء الاستراتيجي واستراتيجياته
٢	البنية التحتية	- منصات رقمية متقدمة - قواعد بيانات للمواهب - نظم دعم القرار

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٣	التمويل	توفير دعم مالي مخصص للمواهب والتقنيات الذكية
٤	الثقافة التنظيمية	بناء ثقافة داعمة للتميز والتجريب والتعلم المؤسسي المستمر
٥	الشراكات والتحالفات	بناء شراكات مع مؤسسات تمويل وجامعات رائدة وشركات تقنية

خامساً: دور الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية:

جدول رقم (٢٥): مجالات واستراتيجيات بناء كوادر المستقبل

م	المجال واستراتيجياته	الدور في بناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية
١	الذكاء الاستراتيجي: - استشراف المستقبل. - الرؤية الاستراتيجية. - الإبداع الاستراتيجي. - التفكير النظامي. - التحفيز. - الدافعية. - الشراكة والتحالفات الاستراتيجية.	- تمكين الكوادر من استشراف المتغيرات المستقبلية وصياغة خطط استباقية. - بناء رؤية استراتيجية تستند إلى مشاركة جماعية وشراكات واسعة. - تنمية مهارات الابتكار والتفكير التصميمي كأساس لصناعة القرار القيادي. - إكساب القيادات أدوات التفكير المنظومي لقيادة التغيير الشامل. - تحفيز روح المبادرة والانتماء القيادي داخل الجامعات. - تعظيم دور التحالفات المحلية والدولية لتحقيق القيادة المستدامة للجامعات.
٢	إدارة المواهب: - جذب الموهوبين واستقطابها. - تنمية المواهب وإثرائها. - تقييم أداء المواهب. - الاحتفاظ بالمواهب.	- جذب الكوادر الشابة المتميزة من داخل مصر وخارجها. - تأهيل المتغير الثاني والثالث لقيادة البرامج والمبادرات الجامعية الاستراتيجية. - تأسيس نظام احترافي لتقييم الأداء وربطه بمؤشرات استراتيجية للتحسين المستمر. - الاحتفاظ بالكفاءات من خلال تمكين القيادات في المحافل الدولية. - تحويل منظومة إدارة المواهب إلى أنظمة ذكية قادرة على التنبؤ وتوجيه المسارات القيادية بدقة.
٣	البراعة الاستراتيجية: - استكشاف الفرص واستغلالها	- رصد الاتجاهات العالمية في التعليم العالي والبحث العلمي والتحول الرقمي. - تحديد مجالات النمو المستقبلي، مثل الذكاء الاصطناعي، العلوم متعددة التخصصات، ريادة الأعمال الجامعية. - استثمار الموارد البشرية والمادية لبناء برامج إعداد قيادات أكاديمية وإدارية قادرة على مواكبة التغيير.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

- إقامة شراكات استراتيجية مع توسعات دولية لتطوير الكوادر وتمكينها. - تحليل التحديات الداخلية مثل الفجوة المهارية، ومقاومة التغيير، وضعف نظم الحوافز - بناء أنظمة إنذار مبكر لصنع القرار الاستباقي في مجال تطوير القيادات الجامعية. - تعزيز القدرة التكيفية والتنظيمية لمواجهة الأزمات. - رصد المخاطر الخارجية مثل التغيرات في سياسات الاعتماد والجودة أو المنافسة من الجامعات المصرية.	- اكتشاف التهديدات وتجنبها
--	--

التوصيات:

١. إعداد دليل متكامل للمواهب القيادية الموجودة بالجامعة ونشره على الموقع الإلكتروني بجميع كليات الجامعة، وتحديثه باستمرار، لتنظيم السياسات واللوائح والإجراءات المطلوبة.
٢. وضع خطة استراتيجية لإدارة المواهب بالجامعات المصرية.
٣. تصميم هيكل تنظيمي مناسب، وإضافة وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي لكل جامعة، تسمى "وحدة إدارة المواهب" برأسها أحد أعضاء هيئة التدريس، مع وجود منسق للمواهب في كل كلية.
٤. وضع خطة شاملة وواضحة المعالم للتدريب المبكر للمواهب القيادية بالجامعات، وخطة تنفيذية فعلية للبرامج التدريبية في ضوء حصر الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة مع الاهتمام بقياس أثر التدريب على أداء المواهب في مواقع العمل بالأدلة والشواهد.
٥. التوجه الدائم نحو البراعة الاستراتيجية من خلال رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على الاستشراف، والرؤية المستقبلية، التحفيز، وكذلك إدارة المواهب بالمحافظة على إكساب الجدارات لديها وتحفيزهم وتمكينهم وتحديد مسارهم الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع والتميز.
٦. استخدام التصور التكاملي المقترح لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في بناء كوادر المستقبل باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.
٧. استخدام النموذج المقترح في تحقيق المتغيرات التالية: اليقظة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية.
٨. إنشاء وحدات "كوادر المستقبل" داخل الجامعات تكون مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي لتطوير المواهب وربطها بخطط التوسع المؤسسي والتحول الرقمي.

"الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية" ا.د. سعيد عبده نافع

٩. ضمان اتساق رؤية الجامعة الاستراتيجية مع أهداف بناء الكوادر المستقبلية عبر مواءمة كل السياسات الداخلية مع أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب ونموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي.
١٠. إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب والذكاء الاستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي للجامعات.
١١. تبني نموذج نافع ٦/٣ كإطار قيادي مؤسسي مرن لقيادة التغيير والتحول الجامعي، من خلال تفعيل مراحله (التخلي - التبني - التكيف - التميز - التنافس - التحول الرقمي) في سياق إدارة الكوادر والمواهب الجامعية وتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية.
١٢. بناء منظومة ذكاء استراتيجي مؤسسية داخل كل جامعة، تمكنها من استشراف التغيرات المستقبلية وتوجيه قراراتها لتطوير المواهب وفقاً لأولويات البراعة الاستراتيجية.
١٣. إعادة هيكلة البرامج التدريبية والتأهيلية للكوادر الجامعية بحيث تركز على تنمية المهارات المستقبلية (Future Skills) مثل الابتكار، القيادة التكيفية، والاستبصار الاستراتيجي.
١٤. استخدام نموذج نافع التكامل (N. IMOE) كإطار استراتيجي للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات في جوانب متعددة.

المقترحات:

١. تصور مقترح لبناء نموذج للحوكمة الجامعية الذكية في ضوء نموذج نافع ٦/٣: مدخل لتحسين كفاءة اتخاذ القرار المؤسسي
٢. تصور مقترح لتفعيل القيادة التحويلية الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي
٣. فاعلية نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي في تطوير الشراكات والتحالفات الذكية للجامعات المصرية نحو التميز التنافسي الإقليمي والدولي
٤. أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والذكاء الاستراتيجي في دعم البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية: رؤية في ضوء نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي
٥. تصميم نموذج قيادي مقترح لبناء أجيال جامعية مبتكرة في ضوء التكامل بين نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي والتعلم العميق باستخدام الذكاء الاصطناعي
٦. فاعلية تطبيق نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠
٧. استراتيجية متكاملة لإدارة رأس المال البشري في الجامعات المصرية بالاستناد إلى الذكاء المؤسسي والبراعة الاستراتيجية

المراجع العربية:

١. إبراهيمي، حسان عبد الأمير عزيز (٢٠١٩): البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ٥٤.
٢. أبو إصبع، علي فيصل أحمد (٢٠١٨): دور الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة أب. اليمن.
٣. أحمد ، منار منصور (٢٠٢١): دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المنصورة "نموذجاً" المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٨.
٤. أحمد، عزام عبد النبي (٢٠١٥): تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء النماذج العالمية المعاصرة، جامعة الأزهر - كلية التربية، المجلة التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد ١٦٥، ج ٤، أكتوبر ٢٠١٥.
٥. أحمد، محمد عبد السلام (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكلليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المجلد ٣٦ الجزء ٣، العدد ١٧٥، أكتوبر ٢٠١٧.
٦. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩): تحسين ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية، ٣، ١٨٤.
٧. الأشقر، أحمد والهنداوي، أحمد (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكلليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، المجلد ٣ ، العدد ١٧.
٨. أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٦): أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، التجارة والتمويل، ٢، ٣٦.
٩. أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢٠): متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٧، ٩٠.
١٠. بدر، باسمه سليم وأرتيمة، هاني جزار (٢٠٢٢): أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، رماح للبحوث والدراسات، العدد ٧٣.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل
وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

١١. البربري، محمد أحمد عوض (٢٠١٥): سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الأسيوية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق، العدد ٨٩، الجزء الثاني، أكتوبر.
١٢. بركات، محمد منصور شعبان (٢٠١٨): دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز التنافسية، دراسة تطبيقية في شراكات الأدوية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة.
١٣. جلال، عزة (٢٠٢٠): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤، العدد ٤.
١٤. الحجار، شروق أحمد عواد (٢٠١٩): استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية- أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
١٥. الحجار، شيرين أمير إبراهيم (٢٠٢٥): أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التألق التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٦، العدد ٢، إبريل.
١٦. الحربي، ندى مقبل (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية، ٣، ٩٤.
١٧. الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤): التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، السنة ١٦، العدد ٤٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير.
١٨. حمودة، رندومي عبد الباقي (٢٠١٤): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٩. خالدي، فراح (٢٠٢١): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد ٨، العدد ١.
٢٠. الخياط، وئام (٢٠١٩): التميز المؤسسي للجامعات المصرية في النموذج الأوربي (EFQR)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد ٤، العدد ١٠٨.
٢١. رزيقة، رحمون، وإلياس، فشطوط، وعبد القادر، منصور (٢٠١٩): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد ١.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٢٢. الرشيدى، عبد العزيز ناصر (٢٠٢٣): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، جامعة القاهرة- فرع الخرطوم- كلية الآداب، ع٣٩.
٢٣. الزهراني، إبراهيم (٢٠٢١): عمليات إدارة المعرفة وأصرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد ٢٧.
٢٤. الزهراني، شيماء والعيسى، غزيل (٢٠٢١): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢٠٠.
٢٥. السعود، محمد والعون، سالم (٢٠٢٠): أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٢٦. الطائي، محمد حسين والخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩): نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. الظالمى، محمد جابر هادي (٢٠١٦): الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد الفنية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١.
٢٨. عارف، عالية (٢٠١٣): النموذج الأوربي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق وعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ٢.
٢٩. عبد الرحيم، ماهر جابر (٢٠٢٠): أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرع ثول، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد ٢.
٣٠. عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس.
٣١. عبد المعطي، أحمد حسين والسلمان، أحمد محمد وموسى، مصطفى محمد (٢٠١٦): إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، الثقافة والتنمية، ١٩، ١٢٩.
٣٢. عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢): دور ممارسة إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٣٣. عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي، مجلة كلية التربية ببنها، العدد ١١١، مجلد ١ يوليو.

٣٤. عمار، هالة محمد السيد صالح (٢٠١٥): تقييم الأداء المؤسسي في كلية التربية جامعة بنها في ضوء معايير ضمان جودة واعتماد التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٦، مجلد ٣، ص ١١٨-٢٠٦.

٣٥. الكرعوي، محمد ثابت (٢٠١٦): دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة أساتذة الجامعات الأهلية في النجف، مجلة الإدارة والاعتماد، ٥، ٢٠.

٣٦. اللوقان، محمد بن فهد (٢٠٢٠): إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، تصور مقترح، مجلة كلية التربية، ١٨٥.

٣٧. المالكي، عبد المجيد عبد الله (٢٠٢٣): جودة القرار الأكاديمي في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، العدد ٣٤، نوفمبر.

٣٨. محذوم، هند (٢٠٢١): دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة التغيير، دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩، ٢.

٣٩. محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢): دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٨، العدد ١٤، الجزء الأول، يوليو.

٤٠. محمد، فاطمة علي (٢٠٢١): أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد ٥، العدد ١.

٤١. محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣): إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد ٤٧، الجزء الثاني.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٤٢. مسلم، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٤٣. مسلم، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥): أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٤٤. المغيرة، يسرى بنت محمد بن سليم (٢٠٢٣): استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية.
٤٥. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، العدد ٤٢.
٤٦. موسى، عمار فتحي (٢٠٢٠): دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، المجلة العربية للبحوث التجارية، السنة السابعة، العدد الأول، يناير.
٤٧. ميخائيل، إنجي طلعت نصيف (٢٠١٥): تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء التعليم التنظيمي وتطبيقاته في بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة الزقازيق.
٤٨. نافع، سعيد عبده (٢٠١٥): نحو رؤية استراتيجية لدعم البحث العلمي في الوطن العربي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية العدد (٦)، يناير.
٤٩. نافع، سعيد عبده (٢٠١٦). التفكير الاستراتيجي: صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، العدد (٩).
٥٠. نافع، سعيد عبده (٢٠١٨): رؤية استراتيجية لدور الجامعات في دعم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية العدد (١٢).
٥١. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): الأدوار المستقبلية لكليات التربية بالجامعات المصرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من منظور إستراتيجي، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٦، العدد ٣٨.

" الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية " ا.د. سعيد عبده نافع

٥٢. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية المجلد (٣٤) العدد (٤).

٥٣. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): نحو رؤية استراتيجية لتشخيص ومعالجة ظاهرة فقدان التعلم في الوطن العربي: " من أجل تعليم أكثر انصافاً وجودة وشمولاً"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ١٤٥، سبتمبر، ص ص ١-٣٥.

٥٤. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي: مستقبل الجامعات المصرية (جامعة الإسكندرية أنموذجاً)، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء الأول.

٥٥. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٤٣ أبريل.

٥٦. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): رؤية استراتيجية لتطوير منظومة التدريس الجامعي باستخدام جدارات الذكاء الاصطناعي، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٤٠ يناير.

٥٧. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): فاعلية استخدام نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي في تطوير منظومة التعليم الجامعي، ملتقى السياسات التعليمية (٢٠٢٥/٢/٢٢)، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية جامعة الإسكندرية.

٥٨. الناييف، سعود بن عيسى (٢٠٢١): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلد ٢٩ عدد ١ ص ٢١-٣٩.

٥٩. الهاشمي، ربيعي (٢٠٢١): إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار، مجلة رؤى اقتصادية جامعة جنوب الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التيسير، المجلد ١١، العدد ١.

المراجع الأجنبية:

1. Albra, H., & Elshaer, I. (2020). Strategic intelligence and its impact on decision making quality in Egyptian universities. International Journal of Business and Management, 15(6), 22–35.
2. Alheneiti and Irtaimah (٢٠٢٠) : Entrepreneurial Leadership and its impact on strategic Ambidexterity the Mediating Role of knowledge Sharing", international Journal of sociotechnological and Knowledge Development, 13.(١)
3. INSEAD (2022): The Global Talent Competitiveness Index 2022 The Tectonics of Talent: is the world. Drifting towards increased talent inequalities? France: Fontainebleau.
4. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". Journal of International Management, 15(3), 273-285.
5. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
6. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
7. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. Journal of Strategy and Management, 8(2), 155-175.
8. Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 1016-1025.
9. Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation. Southern African Business Review, 13(3), 51-68.
10. Al-Harthy, K., & Al-Matari, E. (2022). Strategic Intelligence and Talent Management as Drivers of Organizational Agility in Higher Education. International Journal of Educational Management, 36(7), 1135-1153.

11. Azadi, Y., Eidipour, K., Bakhit, M. & Qasmi, B. (2021). The Relationship Between Managers' Strategic Intelligence and Job Performance and Organizational Success of Employees from the Viewpoint of Staff and Faculty Members of Farhangian University. Educational and Scholastic studies, 10(2).
12. Mjaku, G. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership. International Journal of Scientific and Research Publications, 10(8), 914-918.
13. Maccoby, M. and Scudder, T. (2011). Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change, Performance Improvement, 50(3).
14. Wainaina, L., Iravo, M. & Waititu, A. (2014). Effect of employee participation in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public universities in Kenya. International Journal of Advanced Research in Management and Socia.
15. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review, 93(6), 44–54.
16. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64(5–8), 1073–1085.
17. Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2011). Strategic decision-making in UK SMEs: The role of strategic intelligence. Marketing Intelligence & Planning, 29(1), 5–24.