

## إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

إعداد

د. / محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة المنيا

### ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية باعتبارها مدخل لتحقيق "استراتيجية التنمية المستدامة"، والمقرر الانتهاء منها في عام ٢٠٣٠م؛ وذلك لإسهام هذا المدخل في تحقيق أهداف التعليم الجامعي، عن طريق تحديد وجذب المواهب القيادية، وتنمية وبناء القدرات للمواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث. وقد اشتمل البحث على الإطار العام، وعرض إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة المفهوم والمحددات، والنماذج التطبيقية لأفضل الممارسات في إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة، ودراسة تحليلية لاستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) في مجال التعليم الجامعي، وموقع إدارة المواهب القيادية فيها، ثم وصف واقع إدارة إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية.

وانتهى البحث بمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، بما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتتمثل في إجراءات موائمة أهداف إدارة المواهب القيادية بأهداف الجامعة، وإجراءات ترتبط بدمج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية، وإجراءات تحديد المناصب القيادية المهمة، وإجراءات تحديد مخزون المواهب القيادية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب القيادية، استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠م، الجامعات المصرية.

## **Leadership Talent Management in Egyptian Universities as a Gateway to Achieving the Goals of the Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030**

**By Dr. Mohamed Hamdi Zaki Mohamed**

Assistant Professor at the Department of Comparative Education  
and Educational Administration, Faculty of Education, Minia  
University

### **Abstract**

The primary objective of this study is to stimulate the implementation of leadership talent management in Egyptian universities as a means to achieve the Sustainable Development Strategy set to be accomplished by 2030. This approach plays a significant role in advancing the objectives of higher education by effectively recognizing and attracting leadership talent, fostering their development and capacity-building, and ensuring their retention within the university system.

To conduct this study, a descriptive methodology was employed, chosen for its suitability in capturing the essence of the research. The research encompassed various aspects, such as providing an overall framework, presenting a comprehensive overview of contemporary talent management practices in universities, defining the concept and determining factors, and showcasing practical models of successful leadership talent management currently employed in universities. Furthermore, it involved an analysis of the Sustainable Development Strategy (Egypt Vision 2030) in the context of higher education, assessing the role played by leadership talent management within this strategy, and evaluating the existing state of leadership talent management in Egyptian universities.

In conclusion, the study proposed a series of recommended actions to activate leadership talent management in Egyptian universities, aligning them with the objectives of the Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030. These measures encompass aligning the goals of leadership talent management with

the university's objectives, integrating leadership talent management with human resource management practices, identifying critical leadership positions, and determining the pool of leadership talent available.

**Keywords:** leadership Talent Management, Sustainable Development Strategy, Egypt Vision 2030, Egyptian universities.

## إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

إعداد

د. / محمد حمدي زكي محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة المنيا

### مقدمة

شهد القرن الحادي والعشرين على المستويين العالمي والإقليمي قفزات كثيرة وتحولات عديدة في حياة الناس، من بينها: العولمة والتغيرات الاقتصادية الحالية، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة، وثورة المعلومات والاتصالات، إضافة إلى ما أحدثته تطوير الفكر الإداري العالمي من مفاهيم جديدة، وفي ضوء ذلك فقد تغيرت النظرة إلى المورد البشري؛ فبعد أن كانت يُنظر إليه على أنه مجرد قوة عاملة، أصبحت تلك النظرة تُركز على العقول والمواهب البشرية بإعتباره بمثابة مصدر للمعرفة والابداع.

ويرى كثير من المخططين الاستراتيجيين والقادة الإداريين في المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء، أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه يوجه الاهتمام إلي فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المؤسسات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمرًا مطلوبًا لا يعادله أي استثمار آخر في ظل التنافس الشديد علي المواهب البشرية، ويذهب هؤلاء المخططون إلي أبعد من ذلك فيؤكدون علي أن النظرة الاستراتيجية إلى تلك الفئة يمكن أن تتحول ويُنظر إليها كأحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها في إطار ما يُسمى "بإدارة المواهب القيادية (Bolander, Werr & Asplund, 2017, 1523).

ولقد بدأ الاهتمام بموضوع إدارة المواهب القيادية في المؤسسات منذ بداية التسعينيات من القرن الحادي والعشرين عندما أعلنت "مجموعة ماكينزي الاستشارية" Mckinsey مصطلح "حرب المواهب" The War for Talent عام ١٩٩٧م؛ للتعبير عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات الكبرى متمثلة إما في استقطاب المواهب أو في الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها (Bonneton, Schworm, Festing & Muratbekova-، وفي عام ٢٠٠٠-٢٠٠١م طورت ماكينزي مفهوم إدارة المواهب بصورة أوسع واصفاً فئة جديدة في المجتمع، بالمواهب القيادية Leadership Talent (Wiblen & Marler, 2021, 2594)، وقد تم تطوير هذا المفهوم ليصبح نظاماً مطبقاً في معظم إدارات المؤسسات كاستراتيجية للتطوير والتغيير، إنه يدعو إلى التفكير في تحديث أساليب الإدارة في المؤسسات التعليمية.

وتتمثل إدارة المواهب القيادية في تحديد وجذب واستقطاب المواهب والكفاءات القيادية، وتطويرها، والمحافظة عليها واستثمارها الاستثمار الأمثل؛ وتُمكنهم من الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية؛ وإعطائها ميزة التنافسية لا تتوافر لغيرها (توفيق، ٢٠٢٢، ٢٩٤)، كما تُشير إلي مجموعة محدودة من أفراد المؤسسة ممن يمتلكون كفاءات إدارية وقيادية، ويتم تصورهم، من خلال سياق المناصب الإدارية على أنهم الأكثر فعالية على جميع المستويات ويعملون علي تحقيق طموحات المؤسسة وتطوير أدائها" (Tubaileh, 2020, 418)، وتبعاً لذلك يُمكن القول بأن إدارة المواهب القيادية تسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة التي تُمكنها من التميز، وتُمثل جزء من رأس المال البشري للمؤسسة، وتشمل مجموعة من القيادات الذين يمتلكون قدرات ومهارات لا تتوافر عند غيرهم، ولا تتركز في مستوى إداري معين دون غيره، وتعمل علي إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، وتوليد القيمة المضافة، مما دفع كثير من المؤسسات والعلماء في الدول المتقدمة إلي التركيز علي إدارة المواهب القيادية (Appau, Marfo-Yiadom & Kusi, 2021, 3).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

لم يأت دور إدارة المواهب القيادية في النهوض بمستوى المؤسسة من فراغ؛ إنما من خلال جملة من العمليات التي تمثل جوهر عملها، والتي تمكنها من تحقيق دورها، وقد تعددت تلك العمليات؛ كتحديد وجذب المواهب القيادية والبحث عن أصحاب المواهب أو الأفراد الموهوبين Talented سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، واستقطاب هؤلاء الموهوبين واختيار الأفضل منهم Recruiting New Talent، ثم إعدادهم لمباشرة الوظائف والمهام المناسبة مع قدراتهم، وتوظيف طاقاتهم الفكرية والمعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تهتم إدارة المواهب القيادية بالمحافظة علي الأفراد الموهوبين Talent Retention، وتنمية مواهبهم باستمرار وإعداد خطط للتعاقب Succession Plans تؤهلهم لشغل المواقع القيادية في المؤسسة، وتطوير برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق الترابط بين التعلم والأداء Linking Learning and Performance لضمان أعلى عائد ممكن علي الاستثمار في التدريب والتطوير (علي، ٢٠٢٠، ٢٤٥).

ولذلك أصبحت معظم المؤسسات المعاصرة بالدول المتقدمة تركز علي تطبيق إدارة المواهب القيادية من خلال توفير نماذج تطبيقية عالمية مرنة تحصر أهم عناصر وأفضل الممارسات التطبيقية في إدارة المواهب القيادية ومقومات تحقيقها في المؤسسات المختلفة، وتضع الإجراءات والآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلي مستوى إدارة المواهب، ومن تلك النماذج ثلاثة؛ نموذج مؤسسة فوركاست للموارد البشرية HRForecast، ونموذج مؤسسة أبعاد التنمية الدولية (DDI) Development Dimensions International، ونموذج مؤسسة "هاي" Hay Group، وهذه النماذج تقوم علي ضمان تحديد واستقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية لسد احتياجات العمل الآنية والمستقبلية بالمؤسسة.

ولقد أطلقت الحكومة المصرية في (٢٤) فبراير ٢٠١٦م استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، واستكمالاً لتوقيع مصر مع أكثر من (١٩٣) دولة؛ تستند رؤية مصر ٢٠٣٠م علي مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ٢٢)، وقد هدفت "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م" أن تكون مصر ضمن أفضل (٣٠) دولة على مستوى العالم من حيث: مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، وتنافسية الأسواق، والتنمية البشرية، وجودة الحياة (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ٢٦).

كما وضعت وزارة التعليم العالي "استراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي -رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠م-"؛ لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م" في الرؤية والأهداف والغايات؛ تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من كفاءات بشرية إدارية متعلمة ذات قدرات ابتكارية، فأصبحت إدارة المواهب معيارًا لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات (ج.م.ع.، ٢٠١٦، ج، ١٤).

بجانب الاعتراف العالمي بأن إدارة المواهب القيادية هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها التنمية المستدامة في القرن الحادي والعشرين، وهي الأساس في تعزيز ثقافتها (Mujtaba & Mubarik, 2022, 390)، لذا تُعتبر إدارة المواهب القيادية -إن طبقت بشكل صحيح- من أهم مداخل التطوير والتغيير وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات (فاطمة، ٢٠١٨، ٣١١). وقد شغل مفهوم إدارة المواهب مكان الصدارة في برامج وتقارير المؤسسات الدولية بين مختلف الأوساط العالمية؛ كعامل محدد لنجاح التنمية المستدامة أو فشلها، فقد ارتبط الاهتمام بإدارة المواهب القيادية بالاهتمام بتدعيم التقدم نحو تحقيق الأهداف الرئيسة للتنمية المستدامة (INSEAD, 2022, 12)، كما

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

أن إدارة المواهب القيادية المُعززة لاستراتيجية التنمية المستدامة مُدخل جديد يؤثر بشكل كبير على أداء وقدرات ومواهب العاملين، وأن جذب المواهب القيادية، واستقطابها، وتطويرها وبناء قدراتها، والاحتفاظ بها يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها (INSEAD, 2022, 14).

وبذلك يمكن القول أن تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ترتبط بإدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية، وبالتالي فإن ضعف تطبيق إدارة المواهب القيادية يؤدي إلى ضعف مستوى تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة بها.

ولذلك فقد اشارت أدبيات التنمية إلى إن إهمال الاهتمام الحقيقي والجاد بإدارة المواهب القيادية من المُسببات الأساسية للخلف داخل المجتمعات، فالتنمية المستدامة لا يُمكن أن تتحقق وتُستدام وتتبوأ مكانة متميزة ومنافسة في غياب إدارة المواهب القيادية، كما أن ممارسات إدارة المواهب القيادية لا يُمكن أن تكون فعالة ما لم تكفل استدامة التنمية وتضع المورد البشري كمكون رئيس لخطط التنمية بما لديه من الطاقات والكفاءات والمواهب المميزة في بؤرة اهتمامها وأهم أصولها الرئيسة والمفتاح الأساسي لنجاحها واستمراريتها (Awadhi, 2018,1).

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها جمهورية مصر العربية بهدف توفير عمليات إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية، والتي تنعكس بدورها علي تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ حيث أكد دستور عام ٢٠١٤م في المادة (١٩) على "التعليم حق لكل مواطن، هدفه تنمية المواهب وتشجيع الابتكار (ج.م.ع، ٢٠١٤، ١٢)، وأنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي صندوق لرعاية المبتكرين والمواهب والنوابغ (ج.م.ع، ٢٠٢٠، ١-١٠)، وحرصت علي إصدار قانون الخدمة المدنية (ج.م.ع، ٢٠١٦، ١-٢٥)، إلي جانب اهتمام الوزارة بجودة الجهاز الإداري في الجامعات، الذي يتضح في وثائق اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم



العالي (ج.م.ع، ٢٠١٧ب، ١٦). وفي هذا الإطار تواجه الجامعات المصرية تحديات كثيرة تفرض عليها بالطبع وضع إجراءات يمكن من خلالها تفعيل إدارة المواهب القيادية وانسجاماً مع مضامين "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م".

### مشكلة البحث

رغم الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية لتعيين القيادات الإدارية في الجامعات المصرية ذات الكفاءة والجدارة، وذلك عبر تحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها، ومحاولة توفير فرص التطوير والتنمية المقدمة لها، فإن تلك الجهود يعترضها عديد من المشكلات، التي انعكست على عمليات إدارة المواهب القيادية داخل الجامعات، مما أضعف من قدرة الجامعات على تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة" رؤية مصر ٢٠٣٠م"، ويتضح ذلك فيما يأتي:

١- استقطاب المواهب القيادية وجذبها؛ وتتمثل أوجه القصور في هذه العملية من خلال ما يلي:

- الافتقار إلى خطط بالاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، مما يؤدي إلى وجود نقص في بعض الجامعات، وزيادتها في جامعات أخرى (أحمد، أحمد، ومصطفى، ٢٠١٨، ٢٤٣-٢٧٤).

- غياب الأساليب الحديثة في الاستقطاب والاختيار والتعيين للمواهب؛ فهي ما زالت تعتمد على الأقدمية، مع قلة الاعتماد علي الكفاءة والجدارة (مصطفى، ٢٠٢١، ٢٦٠).

- ضعف نظام الأجور والمكافآت؛ وانخفاض العائد المادي الذي يتحصل عليه الموهوبين (حسام، ٢٠١٥، ١٣).

- غياب التخطيط السليم للمواهب القيادية (نبيل، عنتر، ومحمد، ٢٠٢٢، ٧١٩).

- شيوع النمط المركزي في الإدارة الجامعية، والروتين ووجود الوساطة والمحسوبية التنظيمية (Mousa & Ayoubi, 2019, 846).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

أسفرت نتائج أحد الدراسات إلى أهم نقاط الضعف في تحديد وجذب المواهب القيادية، من أهمها غياب وجود برامج متكاملة لاختيار وجذب المواهب من العاملين، وغياب وجود قاعدة بيانات تشتمل على بيانات المواهب من العاملين بالجامعة تمكن الإدارة من حسن اختيار المرشحين للمناصب القيادية المهمة في المستقبل، إضافة إلى ندرة وجود متخصصين لإكتشاف المواهب إدارياً، وافتقار بعض المديرين للمهارات والقدرات القيادية (أحمد، أحمد، ومصطفى، ٢٠١٨، ٢٧٠).

كما تشير نتائج دراسة أخرى إلى وجود قصور في اختيار المواهب، وعقبات إدارية تتمثل في الروتين والوساطة في إيجاد فرص لهم (مصطفى، ٢٠٢٠، ٢٠٧).

وكشفت إحدى الدراسات والخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠م عن أهم التحديات التي تواجه غياب تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المواهب، وهي: (ج.م.ع، ٢٠١٦ ج، ٢١)

- نظام التعيين لا يصلح لجذب المواهب.
- عزوف الكفاءات عن العمل بالجهاز الإداري للدولة ومنها الجامعات.
- انتشار ثقافة المحسوبية في التعيينات.
- ٢- تنمية المواهب القيادية؛ وتتمثل أوجه القصور في هذه العملية فيما يلي:
  - غياب الاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وتطوير مواهبهم (Ashour& AbdelAty, 2022, 3).
  - ضعف التخطيط الجيد لتنمية المواهب من العاملين لرفع مستوياتهم طبقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم (مصطفى، ٢٠٢٠، ٢٠٧).
  - قلة الفرص المتاحة للعاملين لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بتطوير الإدارة (عبدالناصر، وهشام، ٢٠٢٠، ١٨٨).

- إغفال الاحتياجات التدريبية للعاملين المهوبين والقيادات في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة (أحمد، أحمد، ومصطفى، ٢٠١٨، ٢٧٠).

وتشير إحدى الدراسات بناء على مقابلات أجرتها مع (٢٠) فردًا من العاملين في الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين في إدارة شؤون العاملين في بعض الجامعات المصرية إلى وجود حوالي (٩٠٪) من العاملين لا تتاح لهم فرص التنمية المناسبة لمواهبهم، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لهم لشغل الوظائف الإدارية بالجامعة (فاطمة، ٢٠١٨، ١٩٨).

كما أشارت نتائج أحد الدراسات التي أجريت على الجامعات المصرية إلى بعض مظاهر الضعف في تنمية المواهب القيادية، من أهمها عزوف العاملين عن حضور البرامج التدريبية، وإحساسهم بعدم أهميتها، وعدم تنوع الأساليب التدريبية، وتركيزها على الجانب النظري، وإهمال الجانب العملي التطبيقي، علاوة على ضعف الاهتمام بآثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية (نبيل، عنتر، ومحمد، ٢٠٢٢، ٧٢٠)، وقد أشارت دراسة أخرى إلى ضعف عوامل تنمية المواهب بالجامعات المصرية، من خلال غياب ميزانية خاصة لتدريب المهوبين، إلى جانب ضعف تهيئة بيئة عمل مناسبة لهم (رمضان، شيرين، ومحمود، ٢٠١٨، ٩٣).

**٣- الاحتفاظ بالمواهب القيادية؛ وتتمثل أوجه القصور في هذه العملية فيما يلي:**

- غياب تقدير العاملين المهوبين (أحمد، ٢٠١٩، ١٠٥٥).

- قلة اهتمام القادة والرؤساء في العمل بأخذ آراء العاملين الإداريين في سياسات العمل (فاطمة، ٢٠١٨، ١٩٨).

وتشير نتائج بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على الجامعات المصرية إلى بعض مظاهر الضعف في إدارة المواهب القيادية التي لها تأثير واضح على ضعف الاحتفاظ بالمواهب، من أهمها تدني الرواتب وضعف الحوافز المادية وغير المادية، وقلة عدالتها مع الأداء المبذول، إضافة إلى ضعف ولاء المواهب، كما أن حزمة التعويضات

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

غير المادية جاءت ضعيفة، ولا تساعد علي الاحتفاظ بالمواهب (رمضان، شيرين، ومحمود، ٢٠١٨، ٩٣).

وقد أشارت دراسة أخرى إلى ضعف الاحتفاظ بالمواهب القيادية للعاملين والإدارة العليا، والمتمثل في غياب الاستقرار الوظيفي والترقيات وغياب العدالة والمساواة والمضايقة التنظيمية، والتعننت وغلقت الأبواب من قبل المسؤولين، إضافة إلى ضعف جودة الحياة الوظيفية والمتمثل في الشعور السلبي نحو وظيفته وأفاقها المستقبلية، وضعف إحداث رابط جيد بين حياته الوظيفية وحياته الاجتماعية الخاصة (أحمد، محمد، وإنجي، ٢٠٢١، ٤٧٤).

يتضح مما سبق أن أداء الجامعات المصرية في كافة عمليات إدارة المواهب القيادية كتحديد وجذب المواهب، وتنمية المواهب القيادية، وبالاحتفاظ بالمواهب القيادية، لا زال يُعاني من قصور، وأن مجالات التغيير ما زالت دون المطلوب، وأن جزءًا كبيرًا من جهود القيادات يُستهلك في الأعمال الإدارية، مما يؤثر سلبيًا على تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وبناء عليه تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق أهداف

استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما الركائز الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، ومكانة إدارة المواهب القيادية فيها؟
- ٣- ما واقع إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م؟

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الأسس النظرية التي تستند عليها إدارة المواهب القيادية بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وكذلك معرفة الركائز الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، ومكانة إدارة المواهب القيادية فيها، كما هدف إلى التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، وبما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

## أهمية البحث

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

يأتي متزامناً مع رؤية مصر ٢٠٣٠م ومع الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي ومع توجه الوزارة نحو التأكيد على بعض المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تُمثل الفكر الإداري المعاصر، ومنها إدارة رأس المال البشري، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة المواهب، وهذا في حد ذاته إضافة جديدة للبنية المعرفية. كما أنه يواكب الاهتمام العالمي بالمواهب القيادية في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة، لا سيما في المجال التكنولوجي والتحول الرقمي والمواهب الخضراء، ودورها في إكساب الجامعات الميزة التنافسية المستدامة. يُعد هذا البحث بمثابة تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية، حيث يساعدها على أن تُعيد حساباتها الأكاديمية والإدارية والاستراتيجية التي من شأنها تضمن التطبيق الناجح لإدارة المواهب بالجامعة والممارسة العملية الصحيحة لها. ويكتسب البحث الحالي أهمية تطبيقية في ضوء ما يقدمه من إجراءات لتطبيق إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية وبما يحقق استراتيجية التعليم العالي بجمهورية مصر العربية.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

ويمكن أن يستفيد المسؤولون عن التعليم الجامعي ومتخذي القرارات وكذلك القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية وكافة العاملين بالجامعة بمستوياتهم الوظيفية المختلفة من الإجراءات المقترحة في البحث الحالي للارتقاء بمستوى التنفيذ.

**حدود البحث ومبرراته:**

واشتمل البحث الحالي على الحدود الآتية:

أ- **حدود موضوعية:** اقتصرت عمليات إدارة المواهب القيادية على العمليات الثلاث

التالية:

- تحديد وجذب المواهب القيادية.

- تنمية المواهب القيادية.

- الاحتفاظ بالمواهب القيادية.

وتم الاقتصار على هذه العمليات لأنها تمثل جوهر عمل إدارة المواهب القيادية ولارتباطها الوثيق ببرامج استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وأهدافها.

ب- **الحدود المكانية:** تناول البحث جميع الجامعات الحكومية بجمهورية مصر

العربية، وسبب تناول جميع الجامعات المصرية؛ وذلك لأن استراتيجية التنمية المستدامة والاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي، قد تناولتا كافة الجامعات الحكومية في حزمة واحدة.

ج- **الحدود البشرية:** اقتصرت على القيادات الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية،

والذين يُشغلون مناصب (مدراء العموم، أمناء العموم، أمناء مساعدون، وأمين عام الجامعة، مدراء أقسام/ وحدات إدارية).

يشتمل البحث علي المصطلحات الآتية:

### ١- إدارة المواهب القيادية Leadership Talent Management

تعرف إدارة المواهب بأنها: مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتتمثل هذه العمليات في تحديد المواهب من العاملين، ثم العمل جذبها واستقطابها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة (فاطمة، ٢٠١٨، ٢٠٢-٢٠٣).

كما تعرف بأنها: مجموعة العمليات المخططة التي تهدف إلى استقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة، واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيام بعمليات التطوير والاستبقاء وإدارة الأداء بالآليات والوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم القيادية، وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة (Asawo & Festus, 2020, 13).

كما تعني بأنها: عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم؛ من أجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من مواهبهم مقارنة برفاقهم في العمل ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة" ( Qureshi & Biwaqfa, 2019, 254).

وفي ضوء ما سبق يُمكن استخلاص التعريف الإجرائي لإدارة المواهب القيادية بالجامعات: بأنها مجموعة من العمليات الإدارية المخططة التي تهتم بتحديد وجذب واستقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة لسد احتياجات العمل الآتية والمستقبلية بالجامعة، واستثمار مواهبهم ودعمهم، والعمل علي

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

تنميتهم والاحتفاظ بهم؛ لشغل المناصب القيادية، واستخدام الوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم بهدف زيادة إنتاجية الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة يلاحظ أنها لم تتناول استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م" فيما يتعلق بإدارة المواهب القيادية، بشكل صريح. أما فيما يتعلق بالبحوث والدراسات السابقة الأجنبية فقد تم التركيز على بحوث الحالة في إدارة المواهب القيادية.

أولاً: الدراسات السابقة العربية

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث، وذلك علي النحو التالي:

١- تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة" (أحمد، ٢٠١٩، ١٠٢٤-١٠٨٥).

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، وتحديد ممارساتها التطبيقية في الأدبيات الإدارية، ورصد وتحليل واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومقترحات خبراء الإدارة لتحسين هذه الممارسات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانته باستبانة كأداة لجمع المعلومات لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد إدارة المواهب، وطُبقت على عينة قدرها (٣٢٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصلت لعدة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب جاء بدرجة (قليلة جدًا) في البُعد الأول (تحديد المواهب)، والبُعد الثالث (الحفاظ على المواهب)، والبُعد الرابع (تنمية المواهب)، وبدرجة (قليلة) في البُعد الثاني (استقطاب



المواهب)؛ حيث حصلت جميع العبارات الدالة على ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب على درجة تحقق تتراوح بين (قليلة)، و (قليلة جدًا)، وتحتاج لمزيد من الجهود والتطوير، وتوصلت الدراسة لوضع رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب (البُعد التخطيطي - البُعد التنظيمي الهيكلي - البُعد التدريبي التنموي - البُعد التحفيزي التقويمي- البُعد التشريعي القانوني)، وبعد تحكيم الرؤية من قبل المقابلات الشخصية غير المقننة مع خبراء الإدارة بكليتي التربية والتجارة جامعة الأزهر بلغ عددهم (١٥) خبيرًا.

٢- إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح (محمد، ٢٠٢٠، ٦٧-١٣٤).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، والكشف عن درجة ممارسة إدارة المواهب في هذه الجامعات من وجهة نظر أفراد العينة، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتهما. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٤٠١) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعتي الملك عبد العزيز وحائل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية وتطوير المواهب، وإدارة الأداء)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٧)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤)، كما جاءت درجة توافر معوقات إدارة المواهب في هذه الجامعات كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز قيادات الجامعات على

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقاتها كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية .

٣- متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة (مصطفى، ٢٠٢١، ١٧١-٢٣٠).

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة المواهب، وأبعادها في الجامعات، وتحليل أبرز الاتجاهات الحديثة في تطبيقها بالجامعات، وتحليل واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٧٢) من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، هي: الإسكندرية، ودمنهور، وكفر الشيخ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن واقع إدارة المواهب بالجامعات المصرية ضعيف يتصف بالجمود والعجز عن تغيير الأوضاع القائمة، وأن المناخ التنظيمي بها طارد للمواهب، وأهمية إطلاق وتبني الجامعات المصرية المبادرات العالمية الخاصة بدعم مجال المواهب وإدارتها، مثل مبادرات التميز والتحول من التميز إلى القمة، كما توصلت إلي أهمية قيام الجامعة بالتنمية الفردية والعملية للمواهب، وتخطيط التعاقب للمواهب على أساس الكفاءة والإبداع والإنجاز ومتابعتها، وتوفير نظام شفاف وعادل لربط المكافآت والحوافز بمعدلات الأداء.

٤- تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد (ندى، ٢٠٢٢، ١٤٢٩-١٤٧٤).

هدفت الدراسة إلي التوصل إلي تصوّر مُقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، وتحديد أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقويم أداء المواهب) في

كلية التربية بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد. وتوصّلت الدراسة إلى: أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وجاءت مُرتبة على النحو التالي: (التخطيط لإدارة المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها - تدريب المواهب وتطويرها)، كما توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزي إلى متغيرات الدراسة، ومن ثم تمّ وضع التصور المقترح، وأوصت الدراسة الاهتمام بالحفاظ على المواهب، وتضمين استراتيجيات إدارة المواهب للتوجّهات الاستراتيجية للكليات.

#### ثانيًا- الدراسات السابقة الأجنبية

وتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك علي النحو التالي:

١- إدارة المواهب وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية في جامعة

الحسين بن طلال (Waswas & Jwaifell, 2019, 35-49).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الاستقرار الوظيفي لدي القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال، وتقصى العلاقة بين إدارة المواهب ومجالاتها مع الاستقرار الوظيفي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه (الكمي والنوعي)، وشمل مجتمع الدراسة (١٢٦٤) قائدًا أكاديميًا في الجامعة (وكيل الجامعة، عميد عمادة، وكيل عمادة، عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم، وكيل قسم، مدير، نائب مدير) في هذه الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) قائدًا أكاديميًا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعة لتحقيق الاستقرار الوظيفي يُعد متوسطًا يتراوح بين (٣,٢٣٦-٣,٤٤٨)، ويحتاج لمزيد من الجهود والتطوير، كان أعلاها عملية (اكتساب المواهب)، تليه عملية (تنمية المواهب)، بينما كان أقلها عملية المحافظة على المواهب، كما توصلت النتائج أن معاملات الارتباط بين إدارة المواهب والاستقرار الوظيفي تراوحت بين (٠,٦٨٥-٠,٧٩٩)، مما يُدل على وجود

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

علاقة إيجابية بينهما، وأوصت الدراسة: بتحويل مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات إلي مراكز صناعة المواهب، واتباع منهجية شاملة لتطبيق إدارة المواهب، والاستفادة من المؤشرات والنماذج العالمية في مجال تحول الجامعات نحو إدارة المواهب، ونشر وتوثيق أفضل ممارسات وأنشطة وأساليب الاستدامة في اكتساب المواهب وتنميتها والمحافظة عليها، والاستفادة من تفرغ المهنيين ونقلهم بين الجامعات لنقل خبراتهم، منح المهنيين حوافز مالية ومعنوية بانتظام، خلق جو من المنافسة والتطوير والتدريب داخل الجامعات من خلال المسابقات ذات الصلة، توفير فرص الترقية في العمل، وإتاحة فرص النمو المهني.

٢- ممارسات إدارة المواهب وإشراك العاملين- دراسة الماليزية ( Li Qi & Jia Qi, 2021, 1-17).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المواهب على مشاركة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا، وكذلك التحليل للاستراتيجيات المستخدمة لزيادة مشاركة العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الكمي من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية حول إدارة المواهب وإشراك العاملين التي تهدف إلي تحديد قضايا إدارة المواهب المؤثرة على مشاركة العاملين؛ حيث تم مراجعة ما يقرب من (٣٣) مقالة في هذا الشأن. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي- دراسة الحالة، وأظهرت النتائج أن قضايا-مثل: البيروقراطية، والتدخل وعدم فعالية نظام إدارة الأداء، ونقص المواهب - تؤثر على تطبيق إدارة المواهب، وأن الاحتفاظ بالمواهب لها علاقة إيجابية مع مشاركة العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستويات مشاركة العاملين، وتخفيف البيروقراطية باستخدام نظرية ويبر المختلطة Max Weber Theory، والشفافية في نظام إدارة الأداء والعمل على تلبية احتياجاتهم باستخدام تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعامل، وبالتالي يُؤثر في تقليل مشكلة

نقص المواهب، وزيادة مستوى الاحتفاظ بالمواهب، واكتساب المواهب المناسبة للمؤسسة.

### ٣- الموهبة الأكاديمية: التحديات المتصورة لإدارة المواهب في قطاع التعليم العالي بجنوب أفريقيا (Musakuro & de Klerk, 2021, 1-13).

هدفت الدراسة إلى تحديد تحديات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي العام في جنوب أفريقيا، واستخدمت المنهج النوعي؛ حيث تم تطبيق المقابلات شبه المؤسسة على عينة مقصودة من (٧) من متخصصي الموارد البشرية (HR) في جامعة ويسترن كيب Western Cape، وأظهرت النتائج أن عديد من التحديات التي كان لها تأثير سلبي على ممارسات إدارة المواهب لمؤسسة التعليم العالي المختارة، منها: تحديات مرتبطة بالتخطيط للقوى العاملة فهي تفتقر ممارسات تخطيط القوى العاملة في جميع الإدارات بالجامعة إلى التوحيد والاتساق، وعدم وجود أهداف تخطيطية طويلة المدى، وغياب استراتيجيات الاحتفاظ بالموهبيين ذوي الخبرة من حيث التعويضات والمكافآت، كما أن الجامعة لديها قيود مالية في التعويض وميزانيات التأهيل والتدريب، مما يحد من جذب المواهب والاحتفاظ بها، والتنافسية في الرواتب عند المقارنة مع جامعات البلدان المتقدمة أو القطاع الخاص، ونقص التمويل الكافي للبرامج بالجامعة، كما أن التوظيف والاختيار يُشكل تحدياً لإدارة المواهب من حيث الإجراءات المتبعة؛ حيث تمر بعمليات بيروقراطية طويلة جداً، وتفتقر لمعايير عادلة تتسم بالمساواة في التوظيف، كما أن المؤسسة لا تتبنى التكنولوجيا الحديثة بشكل متكامل مما يشكل تحدياً في اجتذاب جيل الشباب الموهبين للعمل بها.

### ٤ - فحص عمليات إدارة المواهب في التعليم العالي الأسترالي (Mohammed, Baig & Gururajan, 2020, 1271-1299).

هدفت الدراسة إلى فهم أفضل للعمليات المستخدمة في إدارة المواهب في التعليم العالي الأسترالي، وفحص سياساتها، وأهمية تعزيز المواهب بالجامعات. واعتمدت على

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

منهج البحث المختلط mixed method، واعتمدت على ثلاث أدوات للمدخل النوعي، منها: العصف الذهني علي عينة بلغت (٦) مشاركين، والمجموعات البؤرية علي عينة بلغت (١١) فردًا، والمقابلات، ثم اعتمدت علي الاستبانة كأحد أنواع المدخل الكمي علي عينة بلغت (٢٨٦) مشاركًا في الاستبانة، وجميعها أُجريت في (٩) جامعات أسترالية. وتوصلت الدراسة إلي وجود ثلاث عمليات رئيسة لإدارة المواهب، تتضمن كل منها مجموعة أنشطة، هي: الاحتفاظ بالمواهب من خلال أنشطة الدعم الاجتماعي والتميز التنظيمي، وكذلك تنمية المواهب من خلال أنشطة إدارة الأداء وتوجيه الموهوبين، وتطوير القيادة، وأخيرًا جذب المواهب من خلال أنشطة العلامات المرجعية والرضا الوظيفي والمكافآت غير المالية وتمكين العاملين ودافعية العاملين، وكذلك تُعرف درجة أهمية عمليات إدارة المواهب الثلاث المستنتجة، وإدراج إدارة المواهب في الخطط الاستراتيجية للتعليم العالي، وتحليل البحوث التي تمت في الفترة ٢٠٠٦-٢٠١٨م، وأوصت الدراسة: الجامعات بمراعاة الأساليب الحديثة والسليمة في جذب العاملين الموهوبين وتنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، بحيث تُعكس التميز في الأداء والتفوق المؤسسي الحقيقي، وتوفير برامج تدريبية لتنمية قدرات المواهب، وأن تكون الجامعات علي دراسة بتصنيفات الجامعة والثقافة التنظيمية والدعم الاجتماعي كعوامل جذب أفضل للمواهب، كذلك تكون الجامعة علي دراية بالمقارنات المرجعية مع الجامعات الوطنية والدولية في تحديد أفضل الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب، وتوفير بيئة تنظيمية لاحتضانها، والتناوب الوظيفي الداخلي وتخطيط التعاقب الوظيفي للمناصب القيادية.

٥- إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: تطوير الكفاءات القيادية (Jai,

(Yahaya & Ghani, 2021, 8-15).

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار للكفاءة القيادية في تحديد التميز في المواهب المحتملة من القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

بنوعيه (الكمي والنوعي) معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لها، وطبقت على عينة يبلغ عددها (٤٩٤) عضواً من القيادات الأكاديمية في (٢٠) جامعة حكومية ومعاهد بماليزيا، كما استخدمت مجموعات النقاش البورية على (١٢) عضواً من أكاديمية القيادة في التعليم العالي (Using Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) على مدار ثلاث سنوات عُقدت بالأكاديمية، وكان الهدف من هذه المجموعات البورية هو فحص رأيهم فيما يتعلق بإطار الكفاءة القيادية الموهوبة، تم اختيارها لقياس أداء القيادة في الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً واختلافاً في تفسير وتعريف الموهوبة بين المعنيين في التعليم العالي؛ حيث اتضح أن مفهوم الموهوبة ينطوي على مستويات مختلفة من الفهم، مما قد يؤدي إلى الحيرة، وأن هناك محددات مهمة لها، مثل: مخزون المواهب، وتحديد المناصب الرئيسية، وتحديد مداخل المواهب القيادية، وغيرها، كما توصلت إلى أن تحديد القيادات الموهوبة المحتملة يعتمد بشكل أساسي على تقييم الأداء الفردي والمؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن إطار الكفاءات القيادية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء إدارة المواهب يتكون من خمس أبعاد مجموعات رئيسية، هي: فعالية العاملين، والإدراك، والقيادة، والتأثر والتأثير، والإنجاز والفعل.

## ٦- الآثار المرتبة على أداء إدارة المواهب وسلوكيات العمل الابتكارية بكليات التربية في غانا (Appau, Marfo-Yiadom & Kusi, 2021, 1-10).

هدفت الدراسة إلى بحث كيف يمكن للمعنيين بإدارة المواهب التأثير على أداء العاملين بكليات التربية في غانا، وذلك بعد ضبط تأثير سلوكيات العمل الابتكارية كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المقننة، وإجراءات تحليل المحتوى، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٠٩) عاملاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٢٨١) من العاملين في أربع كليات التربية بالمنطقة الشمالية الغربية لدولة غانا، وطبقت استبانة لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب والموهوبين في الكليات، وقياس مستوى سلوكيات العمل الابتكارية في هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى أن

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

سلوكيات العمل الابتكارية يتوسط بشكل كبير العلاقة التنبؤية بين إدارة المواهب وعملياتها وأداء العاملين بشكل إيجابي، ووجود تباين ضعيف يمثلانه إدارة المواهب وسلوكيات العمل الابتكارية على أداء العاملين بكليات التربية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تحدد الجامعات والكليات إدارة المواهب بشكل جوهري في الإطار المؤسسي - الرؤية، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي- نشر الوعي بمفهوم إدارة المواهب، تقييم أداء المؤسسة، ووجود قيادة داعمة بالكليات، وأن تكون لدى الجامعة أو الكلية وحدة لإدارة المواهب ومتخصصون لتنسيق الجهود.

٧- ممارسات إدارة المواهب ومخرجات العمل لأعضاء هيئة التدريس في جنوب أفريقيا (Saurombe & Barkhuizen, 2022, 1-6).

هدفت الدراسة إلي تعرف العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وجدوى العمل والسعادة ونية الدوران الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، والتي اشتملت على خمسة محاور (تخطيط التعاقب، واستقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة الأداء للمواهب)، وطبقت على عينة عشوائية طبقية من القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا يبلغ عددها (١٦٠) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب للقيادات تُعد من أهم العوامل لتحقيق السعادة وجدوى العمل وتقليل معدل الدوران الوظيفي لهذه المؤسسات، كما أنها المصدر الذي يُمكن هذه المؤسسات من النمو واكتساب مزايا تنافسية.

#### تعليق عام علي الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة تبين الاهتمام المتزايد من الباحثين بإدارة المواهب القيادية، لما لها من تأثير على فاعلية الجامعة وتطويرها واستمراريتها، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف، ولجوانب الإفادة من هذه الدراسات، وذلك على النحو الآتي:



انفتحت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها علي أهمية تطبيق إدارة المواهب القيادية في الجامعات، والعمل على تحقيقها، مثل: (Mohammed, Baig & Gururajan, 2020)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٩م)، ووجود مجموعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر على تحقيق إدارة المواهب القيادية بمؤسسات التعليم العالي، مثل: دراسة (محمد، ٢٠٢٠م)، ودراسة (Musakuro & de Klerk, 2021)، كما اتفقت على وجود عدة عمليات لإدارة المواهب القيادية بمؤسسات التعليم العالي، والتي من أهمها؛ (التخطيط لإدارة المواهب، استقطاب المواهب، تحديد المواهب، تنمية المواهب، الحفاظ على المواهب، إدارة الأداء، تقويم أداء المواهب، وتخطيط التعاقب)، مثل: دراسة (Saurombe & Barkhuizen, 2022)، ودراسة (Mohammed, Baig & Gururajan, 2020)، ودراسة (Li & Jia Qi, 2021)، ودراسة (Qi & Jia Qi, 2021)، ودراسة (Waswas & Jwaifell, 2019)، ودراسة (ندى، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٠)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٩).

#### أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها الرئيس؛ وهو تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت على القيادات الإدارية بالجامعات المصرية، وهو ما لم تتناوله أي دراسة من الدراسات السابقة، علاوة على مجال الدراسة؛ حيث تُعد الأولى من نوعها- على حد علم الباحث- التي تركز على محاولة وضع إجراءات مقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في أنها كانت منطلقًا له، وذلك من خلال الوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثين في موضوع إدارة المواهب بالجامعات، وأهميتها، ومواكبتها للتوجهات العالمية الحديثة.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لأهداف البحث؛ حيث يمكن من خلاله جميع بيانات وصفية مفصلة عن مفهوم إدارة المواهب القيادية، وعملياتها ونماذجها التطبيقية ومحدداتها والمعوقات التي تعترض تطبيقها، بالإضافة إلى رصد واقع عمليات إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية وتحليله من أجل التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية كمدخل لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وبناء عليه يسير البحث وفقًا للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، وتضمن مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته ومصطلحات البحث، الدراسات السابقة والمنهج المستخدم وخطة السير في البحث.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري لإدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة.
- **الخطوة الثالثة:** وصف وتحليل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وموقع إدارة المواهب القيادية فيها.
- **الخطوة الرابعة:** وصف واقع إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية.

■ **الخطوة الخامسة:** وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وفيما يلي عرض لهذه الخطوات بالتفصيل:

**الخطوة الثانية:** إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة- إطار نظري تناولت هذه الخطوة العناصر التالية:

**أولاً: مفهوم إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة**

ترجع المواهب لغة إلى الجذر اللغوي (الواو والهاء والباء)، يقال وَهَبَ، يَهَبُهُ، يَهَبُهُ الله: رزقه، منحه، وَهَبَ جَارَهُ المال: أَعْطَاهُ إِيَّاهُ بِلَا عَوَضٍ، وَهِيَّةٌ: أي أعطى شيئاً مجاناً، واسم المفعول: الموهوب، والمصدر الموهبة، وهي العطية والسحابة أو الشيء الذي يملكه الإنسان، وأوهب الشيء له أي دام له، ووهب الشيء: أي أعطى الشيء وقدمه إلي الآخرين دون عوض، ودام له، والمقصود بالموهوب هو من يتمتع بالموهبة (أحمد، ٢٠٠٨، ٤١١).

وعرفت بأنها: الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، ويقال أوهب لفلان الشيء: أي مكنه من أخذه ونبله دون مقابل (إبراهيم، عبدالحليم، عطية، ومحمد، ٢٠٠٨، ١٠٥٩).

ووفقاً لمعجم الإدارة فإن الموهبة أو ما يسمى "Talent" في اللغة الإنجليزية، تعني الكفاءة أو المهارة أو القدرة على أداء عمل أو وظيفة معينة، ويعرف قاموس أكسفورد الموهبة Oxford English Dictionary بأن الموهبة تُعني القدرة الفطرية على القيام بشيء جيد (Oxford Learner's Dictionaries, 2023,301).

وعليه، فإن المعنى الجوهرى الحقيقى للموهبة هو العطية أو القدرة أو الميزة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها دون غيره من رفاقه في العمل.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

كما تعددت وجهات النظر حول مفهوم الموهبة، وحددت أكاديمية القيادة NHS Leadership Academy، خمسة رؤى مختلفة لتعريفات الموهبة، الأولى: أنها القدرات والمهارات عالية للأفراد التي يُمكن أن تُشكل فارقًا ملحوظًا في أداء المؤسسة عن طريق مساهمتهم في الأداء، ويساهمون بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، ويحدثون فروق في الأداء التنظيمي (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2022, 1-7)، والثانية: تركز على القدرة الفطرية أو الاستعداد الموروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات الفكرية والإبداعية والاجتماعية والإنفعالية والفنية لدى الفرد أكبر من رفاقه في العمل، والتي تسمح له بفعل الأشياء بطرق مختلفة، وتميزه عن الآخرين والتي توجد منذ الولادة، وتتطور من خلال الاكتشاف والممارسة والتعلم، والثالثة تركز على المهارات الإدارية والقيادية عالية الجودة لدى الأفراد، والذين يشغلون مناصب رئيسة في المستقبل، ويدفعون الأداء التنظيمي إلى الأمام، أما الرابعة فتركز على أن الموهبة ترتبط بالمناصب القيادية والفنية والمتخصصة، وأن المواهب في المؤسسات تتمثل في العاملين الأساسيين والقادة، والخامسة تركز على أن كل فرد لديه الموهبة والتحدي هو كيفية إدارة هؤلاء الأشخاص لتقديم أداء أعلى (NHS Leadership Academy, 2023, 2-7).

ويتوقف تحديد المواهب بناء على خصائص المؤسسة وخبرتها أي من التعريفات تتبناه من حيث عملياتها واحتياجاتها، وأن يكون المواهب على أساس المساهمة في خلق قيمة مضافة وتحقيق التفوق للمؤسسة عن منافسيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية قصيرة وطويلة المدى للمؤسسة (Society for Human Resource Management [SHRM], 2023, 1-2).

وترى جمعية إدارة الموارد البشرية Society for Human Resource Management (SHRM)، أن من أهم خصائص القائد الموهوب: التكيف مع الذات والآخرين، والقدرة على تصنيف الأشياء والتعامل معها، ومعالجة المواقف التي تواجهه، والملاحظة الحادة، والرغبة في التعلم، والقدرة على معالجة المشكلات والتفكير فيها، والقدرة على التركيز والانتباه، وتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم، والقدرة على التعميم، والنقد الإيجابي لنفسه وزملائه بموضوعية وموثوقية، والنشاط والحيوية، وتقدير الوقت، والحساسية للغاية، ويطرح أسئلة مهمة محددة أثناء المناقشة، واليقظة، والميل إلى الدقة والمثالية، والقدرة على معالجة المشاكل الكبيرة، واتباع الطريق السلس وتجنب العوائق (SHRM, 2023a, 2).

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يلاحظ أن "إدارة المواهب القيادية" تُعني عند (محمد، ٢٠١٨) "أحد المداخل الإدارية الحديثة، والذي يركز على مبدأ الاستغلال الأمثل للمواهب والكفاءات المتميزة بمؤسسات التعليم العالي بأفضل الأساليب والآليات الممكنة، ومن خلال مجموعة من السياسات والخطط والبرامج والأنشطة والاستراتيجيات المدروسة في مجالات الجذب والاستقطاب والاحتفاظ والتنمية والتحفيز، بهدف تعظيم الاستفادة من المواهب لأقصى درجة ممكنة، بما يُمكن المؤسسة من أن تصبح رائدة و متميزة في مجال نشاطها (محمد، ٢٠١٨، ٤٠٥)

وتعرف مؤسسة Deloitte إدارة المواهب على أنها التزام المؤسسة بتوظيف أكثر الأفراد موهبة المتوفرة بها والاحتفاظ بهم وتنميتها، مع مراعاة التحولات الديموغرافية العالمية، وتوسيع فجوة المهارات ودخول جيل جيد أكثر مرونة وقائمًا على التكنولوجيا في سوق العمل (Deloitte, 2023, 3).

وتُعرف إدارة المواهب في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بأنها "نهج شامل لتحسين الأصول البشرية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل من خلال اكتساب المواهب المتكاملة، والتطوير، والعمليات التي تتوافق مع أهداف

المؤسسة" ( American Society For Training and Development )  
[ASTD], 2023, 7).

وتعرفها مؤسسة التنمية الدولية Development Dimensions International (DDI) بأنها "مجموعة العمليات الحاسمة التي تضمن للمنظمة الأفراد المناسبين، كمًا ونوعًا، في المكان المناسب لتلبية أولويات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وتشمل العمليات جميع مراحل دورة الحياة الوظيفية: الاختيار، والتنمية، والتعاقب، وإدارة الأداء ( Development Dimensions International )  
[DDI], 2022, 2-7).

وعرفها لوي Lui بأنها: مجموعة الاستراتيجيات والخطط المتكاملة لتحديد واستقطاب الفئات المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها، بما يضمن توفير البيئة الوظيفية الملائمة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية (Lui, 2020, 11).

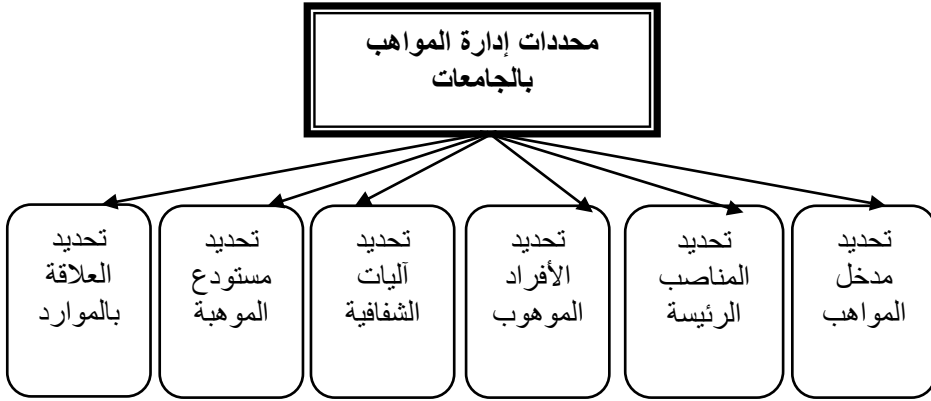
ويعرف هو اليدي Holliday إدارة المواهب بأنها "مجموعة العمليات التي تتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية، من الموارد البشرية الموهوبة، واستقطابها، وتنميتها، والاحتفاظ بها بما يساهم في بناء استراتيجية تُكسبها ميزة تنافسية مستدامة" (Holliday, 2023, 3-4).

وفي ضوء ما سبق، يتضح الغموض حول التعريف لإدارة المواهب، ووجود بعض التشابه في بعض التعريفات المقدمة، ولا يوجد اتفاق على تعريف واحد، وتقدم جميعها تفسيرات مختلفة لمصطلح إدارة المواهب، بناء على تعدد وجهات نظر الباحثين، ووفقًا لاحتياجات المؤسسات.

### ثانيًا: محددات إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة

أوضحت الأدبيات العربية منها والأجنبية، أن هناك عددًا من المحددات أو المتغيرات -وخصوصًا المرتبطة ببيئة العمل- تُساهم بشكل ملحوظ في تشكيل وتوليد عمليات إدارة

المواهب القيادية بالمؤسسات التعليمية المختلفة، ومن بينها الجامعات، وهي تُشكل ركائز أساسية في الوصول بالجامعات إلى تطبيق عالٍ من إدارة المواهب القيادية، ويوضحها الشكل التالي فيما يلي:



شكل رقم (١): أهم محددات إدارة المواهب القيادية بالجامعات\*

يتضح من الشكل السابق أن محددات إدارة المواهب القيادية بالجامعات الآتي:

#### ١- اختيار مدخل لتحديد المواهب القيادية

يعتبر اختيار مدخل تحديد المواهب القيادية محددًا مهمًا لإدارة المواهب، ويقصد بها تحديد قطاع المواهب القيادية التي يتطلب أن يوجه إليه مجمل عمليات وفعاليات المؤسسة، سواء كانوا كافة الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة عمومًا أو القيادات الموهوبة بها (SHRM, 2023, 3)، وإذا كانت قضية تحديد المواهب القيادية بالنسبة لأي مؤسسة تُعد قضية مهمة فهي أكثر أهمية وصعوبة بالنسبة لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي، ولذلك علي هذه المؤسسات أن تحدد قطاع المواهب القيادية وتتصرف في ضوء متطلباته ورغباته.

\* الشكل من إعداد الباحث.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

ويذهب سيتي، وير، وويتسي Sitati, Were & Waititu إلى أن تلبية احتياجات المواهب القيادية في المؤسسات التعليمية يتطلب تحديد من هم المواهب القيادية الحقيقية بالمؤسسة، وأن الكلية أو المعهد يركز على المواهب القيادية حيث أن معظم الكليات لا تتوفر لديها الخبرة الكافية في التعامل مع المواهب القيادية وحاجاتها ورغباتها، كما أن الكليات أو المعاهد لا تزال لا تعتقد بهذا المفهوم تمامًا، كما أن معظم المعاهد أو الكليات يكون لديها العديد من المواهب، وبالتالي يكون من الصعب مراعاة كل احتياجاتهم التي غالبًا ما تكون متناقضة (Sitati, Were & Waititu, 2021, 960)، كما إن تحديد وتعريف المواهب القيادية ببعض المعاهد أو الكليات قد يكون شيئًا سهلًا إلا أنه قد يكون شيئًا بالغ الصعوبة بالنسبة للبعض الآخر، والمواهب القيادية من الناحية النموذجية هي المدير الموهوب في المناصب القيادية (Rothwell, 2020, 13).

وتحدد مداخل دراسة المواهب القيادية فيما يلي: (Roehling, Roehling &

(Moen, 2021, 150-160

أ- المدخل الشامل **'Inclusive' approach**؛ وتضم جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة باعتبارهم أن لديهم إمكانات وقدرات عالية، يمكن تطويرهم، وتحويلهم إلى مواهب قيادية.

ب- المدخل الحصري **'Exclusive' Approach**؛ وتُضم جميع المواهب القيادية بالمؤسسة؛ باعتبارهم الأساس فيها، وتوجد أربعة مداخل حصرية لتحديد المواهب القيادية، وهي ما يلي:

• مخزون المواهب التنفيذية **Executive Talent Pool approach**؛ يركز على المناصب العليا.



- مدخل قادة المستقبل Future Leaders approach؛ وتشمل إدارة المواهب العاملين ذوو القدرات والاستعدادات الفطرية الذين لديهم الرغبة ليصبحوا قيادات في المستقبل.
- مدخل تخطيط التعاقب Succession Planning approach؛ يركز علي 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 المدخل السابقة.

ويلاحظ مما سبق أن كلا المدخليين من إدارة المواهب القيادية بينهما بعض الفروق؛ حيث يُتوقف المدخل الحصري عند مجرد القيادات الموهوبة بينما يتخطى المدخل الشامل تحديد القيادات الموهوبة بتوجيه المؤسسة إلي الاهتمام بكافة العاملين بها؛ وبالتالي فالمدخل الشامل أكثر عدالة ويعمل على إزالة الشعور بعدم المساواة بين العاملين، في حين أن المدخل الحصري يتركز اهتمام المؤسسات فيه على فئة أكثر تحديداً وهي القيادات الموهوبة التي لديها تأثير أكبر علي الأعمال، حيث ليس جميع العاملين متساوون في الطريقة والمستوي ومقدار الاهتمام.

## ٢- تحديد المناصب القيادية المهمة

يعتبر تحديد المناصب القيادية الرئيسية Pivotal Positions داخل وفي كل مستويات المؤسسات التعليمية محددًا هامًا لإدارة المواهب القيادية، ولقد أثبت روثويل Rothwell كأحد خبراء إدارة المواهب، أن تحديد المناصب المحورية من أهم الأسس الحاسمة للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، ويعرفها بأنها "تلك المناصب التي لها تأثير حاسم على الأنشطة العملية والاستراتيجية بالمؤسسة" (Rothwell, 2020, 29).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

ويحدد روثويل سبع طرق لتحديد المناصب الرئيسية بالمؤسسات التعليمية، كما يلي:

(Rothwell, 2020, 29-31)

- النتائج المترتبة علي الوظيفة الشاغرة.
- الخرائط التنظيمية لجميع المناصب بالمؤسسة.
- طرح بعض الأسئلة، منها: ما مدى اسهام المنصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتأثيرها المباشر في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة؟ وهل يتأثر المنصب بشكل فعال إذا كان الرئيس غير موجود؟ فإذا كانت الإجابة بالنفي، فهذا مؤشر على أن المنصب مهم ورئيس.
- استجابات المديرين المرتبطة عن المناصب التي تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق النتائج.
- تاريخ السجلات السابقة والأزمات التي مرت بها المؤسسة بسبب غياب أو مغادرة غير متوقعة لشاغلي المناصب الرئيسية.
- التخطيط الشبكي لمسار الاتصالات أثناء اتخاذ القرارات؛ فالمديرين يطلبون المعلومات بشكل أساسي من العاملين الرئيسيين.
- الجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.
- وقدّم هوسيلد تصنيفًا آخر لتحديد المناصب الرئيسية بناء على مستوى التأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ في ثلاثة مستويات متدرجة، كما يلي:

(Rothwell, 2020, 39)

- المناصب "A"؛ والتي لها تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة.
- المناصب "B"؛ والتي لها تأثير غير مباشر على المؤسسة.
- المناصب "C"؛ والتي لها تأثير قليل على استراتيجية المؤسسة.

مما سبق يتضح أن تحديد المناصب الرئيسية تساعد على تحديد الوظائف المهمة والوظائف الأقل أهمية، وتحديد ممن يشغلها، وأهمية استخدام الأسلوب المناسب في تحديد المناصب الرئيسية في ضوء سهولة تنفيذه وأقل استهلاك للوقت.

### ٣- اختيار الأفراد الموهوبين

إن اختيار الموهوبين ليس بالأمر السهل، وإنما يتطلب جهداً وعناية من المؤسسة، ولذلك تعتبر أهم محددات إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية، ويرتبط الاختيار برصد الدور الوظيفي، وتحديد الكفاءة الوظيفية المرتبطة به، وكذلك علي الخصائص الشخصية التي من المفترض أن تتوافر فيه.

وتنوعت الأساليب في تحديد الموهوبين والكشف عنها، فمنها ما يعتمد على الحدس *Intuitive* والإلهام للرئيس المختص، ومنها المدخل الفردي الذي يعتمد على اختيار الرئيس المباشر للموهب دون الاستناد إلى تقييم رسمي، ومنها المدخل الرسمي؛ حيث تعتمد المؤسسة على لجنة ممثلة عنها في الاختيار بناء على شروط ومؤهلات محددة مسبقاً (Wiblen, 2016, 97).

وتتعدد أساليب تحديد المواهب في الأدبيات السابقة، ويمكن للمؤسسة مزج أكثر من أسلوب، ويمكن إنتاج أسلوب خاص بها، للحصول على نتائج أفضل وأكثر ثقة، ومنها ما يلي: (Chamorro-Premuzic & Kirschner, 2020, 4-11)

### - مراكز التقييم والتطوير **Assessment & Development Centers**؛

حيث يقوم مقيمون متعددون بتقييم أداء العامل في عدد من المجالات والتمارين، عادة ما يكون مركز التقييم خارج العمل، وعادة ما يشارك مجموعة من ستة إلى اثني عشر عاملاً في وقت واحد في التقييم، وتستخدم هذه المراكز لتحديد ما إذا كان العاملون يتمتعون بخصائص الشخصية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية اللازمة للوظائف الإدارية.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

- نظام إدارة الأداء **Performance Management Systems**؛ حيث يحدد أصحاب الأداء العالي، وتتكون برامج إدارة الأداء من الأهداف والكفاءات، ويتم تقييم الأفراد وتصنيفهم لكل هدف وكفاءة.

- **Competency-Based Approach to Identify Talent** القائم على الكفاءة لتحديد المواهب؛ حيث يحدد هذا المدخل الكفاءات المطلوبة لكل عامل للنجاح في المنصب، والعامل الذي يحقق أعلى من المتوسط في الكفاءات يتم تصنيفه على أنه موهوب.

- الاختبارات السيكومترية **Psychometric Tests**؛ حيث توفر أساس واقعيًا لاتخاذ القرارات بشأن القدرات والإمكانات، وخاصة عندما تُستخدم من قبل أشخاص مؤهلين وخبراء.

- أسلوب التغذية العكسية (٣٦٠) درجة **Degree Feedback 360**، حيث يوفر وجهات نظر متعددة حول سلوكيات العامل ومهاراته، حيث يشارك في عملية تقييم أداء العامل على عدة أبعاد مختلفة، العامل نفسه محل التقييم، والزملاء ورؤسائهم المباشرين، والمستفيدين سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛ كمؤشرات عن قدرات العامل الحالية والمستقبلية ومدى نجاحه.

- أبعاد **Korn Ferry** الأربعة للقيادة والموهبة؛ ويشير إلى تحديد المواهب والكشف عنها في ضوء أربعة أبعاد، البعدين الأولين تقيس مهارات العامل، هما: الكفايات والخبرات، أما البعدان الآخران، يحددان التوافق الثقافي، هما: السمات والدوافع، ويرى كورن فإن تحديد الملاءمة الثقافية وتحديد مهارات الفرد تكون أكثر قدرة على التنبؤ بنجاحه بنسبة (٩٦٪).

- مصفوفة الصناديق التسعة **Nine-Box Grid**؛ وتشير أنها إحدى مداخل تحديد المواهب والكشف عنها، وهي مصفوفة تتكون من تسعة مربعات، تقع على محورين،

الأول يُمثل المحور الأفقي، ويتمثل في أداء العامل تجاه وظيفته الآنية وأدوارها، ويتدرج من المستويات المنخفضة إلى المتميزة، والآخر يمثل المحور الرأسي، ويتمثل في إمكانيات العامل وقدراته في المستقبل، ويتدرج من الأقل إلى الأعلى، ويتم وضع كل عامل في أحد المربعات التسعة وفقاً للدرجة التي يحصل عليها في أدائه وإمكانياته.

- ملاحظات الإدارة **Management Feedback**؛ وفي هذا الأسلوب تعتمد المؤسسات على الرؤساء والمديرين في تحديد المواهب والكشف عنها، حيث يتم اختيار المواهب بناء على رؤية المديرين وملاحظاتهم لقدرات العاملين ومهاراتهم ودوافعهم.

#### ٤- تحديد آليات الشفافية في الموهبة القيادية

تعتبر الشفافية إخبار العاملين بأنهم لديهم موهبة أو ليست موهبة من محددات إدارة المواهب القيادية بالمؤسسات، والتي تساهم في زيادة فعالية إدارة المواهب، وإخبار القيادات الموهوبة بأن لديهم موهبة له حسناته وسيئاته، ويؤثر علي بيئة العمل، فإذا لم يتم إخبار القيادات بمواهبهم، فإنه يؤدي إلي الإحباط بين المواهب، وفي المقابل، إذا تم إخبارهم فإنه ينخفض دافعية الذين لا يعتبرون موهوبون، وبالتالي يعانون نفسياً، ويبدو أنه نوع من التمييز واختلاف في التنمية والتطوير (Robianto, Masdupi & Syahrizal, 2019, 25-29).

ويذكر "تويكسابو" و"يكهامن" Tyskbo & Wikhamn أن المحافظة على الأداء العالي مع الكفاءات النادرة وذات القيمة أمر بالغ الأهمية، وأظهرت الدراسات أن العاملين الذين تم تحديدهم على أنهم موهوبين أكثر التزاماً بزيادة الأداء، وبناء الكفاءات ذات القيمة، ودعم الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل فعال، وأقل احتمالية لمغادرتها (Tyskbo&Wikhamn,2022, 7-9).

## إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

تأسيساً على ما سبق، من الأهمية اخبار العاملين بأنه تم الاعتراف بهم وتحديدهم على أنهم محتلمون لأدوار مستقبلية، وبالتالي يزيد من التحفيز لديهم، والبقاء في المؤسسة لأطول فترة ممكنة، أما بالنسبة الذين لم يتم اختيارهم كمواهب، يتطلب من المؤسسة التواصل معهم بوضوح وإعلامهم بأن الاختيار يتم بناء على معايير وأساليب واضحة، وأنه تجرى كل فترة مطابقة المعايير وتطبيق الأساليب ليتم الاعتراف به على أنه موهوب.

### ٥- تحديد مخزون المواهب القيادية

يقصد بمخزون المواهب Talent Pools بأنه مجموعة المواهب القيادية بالمؤسسة؛ الذين يتم تطويرهم لتولي مسؤوليات وأدوار أكبر في معين؛ حيث من المهم أن توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات تضم كافة المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة، وعادة ما يكون الأفراد المدرجون في تلك القاعدة مؤهلين تأهيلاً عالياً، وقد أعربوا سابقاً عن اهتمامهم و رغبتهم في شغل المناصب القيادية الحرجة، وتشمل قاعدة البيانات كافة المعلومات حول كل مرشح بما في ذلك مهاراتهم وقدراتهم والأدوار التي يمكن شغلها ومدى ملاءمتها لطبيعة أهداف الوحدة المعنية؛ تجنباً لحالات الإحباط التي قد يمر بها الفرد الموهوب حالة فشله في إنجاز المهام المنوط به، نتيجة وضعه في مناصب لا تتماشى مع مؤهلاته ولا تتيح له توظيف إمكاناته ومهارته بشكل فعال ( , Mostafa, 2022, 52-54).

وبهذه الطريقة لن تبدأ عملية الاستقطاب من الصفر ولن تستغرق وقت أطول للوصول إلى الفرد المناسب؛ فعندما يتاح منصب ما بالمؤسسة يكون لديها بالفعل احتياط من المرشحين المؤهلين تأهيلاً عالياً والذي بالفعل على دراسة برسالة المؤسسة وطبيعة عمل وحداتها ومهتمون بها؛ ولذا تُعد مخزون المواهب الطريقة الأكثر فعالية لضمان نجاح عملية الاستقطاب، كما تُعتبر عملية بناء مجموعة المواهب عالية الجودة ورعايتها

استراتيجية حيوية طويلة الأجل لضمان قدرة المؤسسة المعنية على تلبية احتياجاتها الوظيفية الآنية والمستقبلية.

## ٦- علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، فإدارة الموارد البشرية تهتم أساسًا بجميع العاملين في المؤسسة، كذلك تتعدد وتتباين عمليات إدارة الموارد البشرية وفقًا للأغراض والأهداف، أما إدارة المواهب فهي تهتم بالعاملين الموهوبين وهم القادة الموهوبون من خلال أدائهم الحالي أو المحتمل في المستقبل داخل المؤسسة، كما أنها تركز على المواهب أو أشخاص موهوبين، داخل المؤسسة أو خارجها، وتوجه نشاطاتها التدريبية والتطويرية لهم، لذلك لا تتم إدارة المواهب إلا بعد إجراء إدارة الموارد البشرية، ولكن ليس شرطًا لكي تتم إدارة الموارد البشرية أن تتم إدارة المواهب، أما إدارة المواهب فتشمل كل العناصر الواردة في أداء العمل: سواء المعلم أو المدير أو الإدارة ككل، وربما عناصر أخرى خارجية لكن لها أثرها وتأثيرها في تحقيق الأهداف المحددة سلفًا والمراد تحقيقها (مها، ورناء، ٢٠٢١، ٧٧-٧٨). كما يمكن تطبيق الإدارتين وتطبيقهما واعتمادهما؛ حيث تكون الإدارة العامة للموارد البشرية معنية بشؤون العاملين بجميع مستوياتهم، ومهما كانت معدلاتهم، بينما تكون إدارة المواهب مندرجة ضمن إدارات إدارة الموارد البشرية، ومعنية بشؤون الموهوبين قياديًا ومعرفيًا وتنفيذيًا من العاملين بالمؤسسة أو ما يسمى "عقلية المؤسسات" *mindset of the organizations*، ومختصة بتطوير أدائهم واستبقائهم وتوظيفهم في المواقع الملائمة بهم.

## ثالثًا- عمليات إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة

تعتمد إدارة المواهب القيادية -كأحد التوجهات الإدارية المعاصرة- على عدة عمليات متكاملة ومتراصة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها، ويتم تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها، وفقًا لأسس واضحة وقابلة للقياس، وليست إجراءات مستقلة

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

ومنقطعة الصلة. وتتضمن هذه العمليات مجموعة من العمليات الفرعية أو الأنشطة المتصلة والمتداخلة، حتى تحقق الجامعة أهدافها وأهداف العاملين معًا، وتعددت وجهات النظر حول عدد ومسمي عمليات إدارة المواهب القيادية، وأن هناك تباينًا تمثل في إضافة أو حذف أو دمج عملية أو أكثر منها، Jothi & Savarimuthu, 2022، و حددت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (American for Training and Development (ASTD) (8914-8915)، العمليات التالية: تحديد وجذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وبشرط أن تدار هذه العمليات في إطار إستراتيجي منهجي، وتطوير تلك المواهب القيادية من خلال العلم والفهم العميق لعملياتها، ويتم تناولها بالتفصيل كالآتي:

١- عملية تحديد وجذب المواهب القيادية

تعتبر تحديد وجذب المواهب **Talent Attraction Process** من أولى عمليات إدارة المواهب القيادية، والتي يعتمد عليها نجاح باقي عمليات إدارة المواهب القيادية، ويتمثل الهدف الأساس لهذه العملية في التحديد المسبق لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من المواهب القيادية كما وكيفًا في فترة زمنية محددة، سواء أكان على المدى القصير أم البعيد من ناحية، مع تقدير المتاح منها بالمؤسسة بشكل دقيق من ناحية أخرى، ومحاولة التوفيق بينهما (Lui, 2020, 30).

وتتضمن تحديد كم وعدد المواهب التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الحالي، ونوعية المواهب والمهارات والجدارات التي تمتلكها وكيفية الاستثمار الأمثل لها ووضع ذلك في خطط مستقبلية (DDI, 2023, 3-10)، وينظر إلي عملية التحديد والجذب علي أنها الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستباق احتياجاتها من المواهب القيادية ذات القدرات العالية لتولى مناصب بالمؤسسة، بما يؤثر إيجابيًا على تحقيق أهدافها في ظل الأدوار الحالية والمستقبلية لها، والاستقطاب والاختيار فيما بينهم، ثم تعيينهم وفقًا لاحتياجات وتوجهات



المؤسسة ( Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley & Bosley, 2020, )  
(393).

ويتم تحديد وجذب المواهب القيادية من خلال تسليط الضوء على عدد من العمليات الفرعية والأنشطة التي تساعد علي تحقيق هذه العملية، وذلك من خلال رصد وتحليل ما ورد في الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية عامة، وإدارة المواهب خاصة، ويمكن تناولها من خلال أربعة عمليات وأنشطة أساسية، وهي:

#### أ- الاستقطاب والاختيار

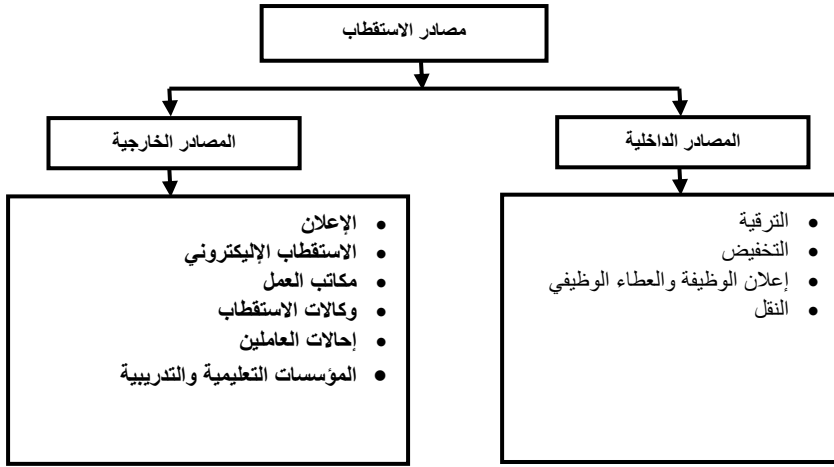
جاءت عملية الاستقطاب والاختيار Recruitment & selection لتحديد أعداد المواهب القيادية الذين يتم حثهم للتقدم للوظائف الشاغرة، والأعداد المقبولة من المتقدمين للوظائف الشاغرة، والذين يستحقون تقلدها ومعايير المفاضلة بينهم (CIPD, 2022, 3-6).

وتشير عملية الاستقطاب إلى جذب أكبر عدد من القيادات المؤهوبة المؤهلة في الوقت المناسب، وبالأعداد الكافية، ومن ذوي المهارات المناسبة؛ للتقدم إلى الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، كما تُشير عملية الاختيار إلى انتقاء أفضل وأنسب المواهب القيادية من المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم للوظيفة، وذلك وفقاً لمعايير محددة؛ لشغل تلك الوظيفة المطلوبة بالمؤسسة & Bonneton, Schworm, Festing (Muratbekova-Touron, 2022, 211) وتتضمن فحص الطلبات الواردة، وبالتالي تحديد مدى تلبية مؤهلات المتقدمين لشغل الوظيفة لمواصفات الوظيفة.

وعليه تتبدى أهمية الاستقطاب والاختيار؛ حيث أن نجاحهما وفعالتهما يوفر للمؤسسة التكاليف التي يمكن أن تتكبدها في حالة توافر مواهب قيادية غير مؤهلة، كما أن لها دورًا كبيرًا في تمتع المؤسسة باستقرار المواهب، والعكس صحيح. كما أن جودة المواهب القيادية تتوقف على الإجراءات السليمة المتبعة في عملية الاستقطاب والاختيار، بالإضافة إلي أن نجاحهما وفعالتهما يحدد اتجاه عملية التنمية والتدريب، وتقييم الأداء لهذه المواهب بالمؤسسة (DDI, 2023, 2-6)، وعليه يمكن استتعار

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

أهمية هذه العملية أيضًا من خلال تصور ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في حالة تجاهلها لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولن تجد المؤسسة خيارًا لتحقيق هذا المبدأ إلا من خلال تفعيل عملية تحديد وجذب واختيار المواهب القيادية بها. وتتعدد مصادر وطرق استقطاب المواهب، فهناك مصدران التي تطبقها المؤسسات المعاصرة، هما: الاستقطاب الداخلي، ويشير الاستقطاب الداخلي Internal Recruitment إلى عملية جذب وتشجيع العاملين الموجودين بالفعل من داخل المؤسسة للتنافس على الوظائف الشواغر القائمة أو المستقبلية بها، والمصدر الآخر- الاستقطاب الخارجي External Recruitment- وتلجأ المؤسسة إلى جذب وتحفيز المتقدمين من خارجها للتقدم للوظائف الشاغرة (DeVaro, 2020, 3-12). ويوضح الشكل رقم (٢) بعض المصادر التي ركزت عليها الدراسات والبحوث السابقة.



شكل رقم (٢): مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية \*

وفيما يلي تفصيل هذه الطرق كما يلي:  
وتشير الترقية promotion إلى التقدم على السلم الوظيفي إلى منصب أعلى درجة ومسؤولية من المنصب الحالي، وغالبًا ما ينتج عن الترقية زيادة في الرواتب، ويتحمل

\* الشكل من إعداد الباحث

شاغلاً مسؤوليات وسلطات، وتُعد الترقية بمثابة أداة لمكافأة العاملين ذوي الأداء العالي لتحقيق أهداف المؤسسة (Otoo, Assuming, & Agyei, 2018, 201).

ويشير الخفض Demotion إلى نقل العامل إلى وظيفة في المستوى الأدنى مباشرة داخل السلم الوظيفي مع فقدان السلطة و/ أو المسؤولية، إما مع أو بدون خفض الأجر إلى القدر الذي كان عليه قبل الترقية (Van Dalen & Henkens, 2018, 2307)، والخفض نوعان رئيسان، الأول: الخفض الطوعي Voluntary Demotion، ويشير إلى نقل العامل إلى منصب أدنى يناسب احتياجاته بشكل أفضل، ويتم من خلال المؤسسة، وعادة ما يحدث ذلك بسبب التكنولوجيا الحديثة أو الركود الاقتصادي. والآخر: الخفض غير الطوعي non-voluntary Demotion بسبب امتلاك العامل مهارات قليلة (Hennekam & Ananthram, 2020, 586).

ويشير التنقل الوظيفي Career Mobility إلى انتقال أحد العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات والمواهب عبر السلم الوظيفي بالمؤسسة صعودًا وهبوطًا، أو الانتقال بنفس المستوى من المؤهلات إلى وظيفة مختلفة أو التغيير الكامل للوظيفة، ويكون نتيجة قرار المؤسسة أو برغبة العامل نفسه (Mostafa, 2022, 59)، ويشير إلى حركة العاملين بين المؤسسات، ويرتبط دائمًا بالمسار الوظيفي.

ويشير إعلان الوظيفة job posting إلى أنه إعلان عن الوظائف الشاغرة، ويتضمن معلومات دقيقة وواقية عن الوظائف الشاغرة وعن المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل الوظيفة والمؤسسة وقواعد التقدم، ويستخدم وسائل متنوعة، مثل: لوحات الإعلان، أو البريد الإلكتروني، والهواتف، أو الإنترنت، ويفضل الوسائل التكنولوجية حيث تصل إلى أكبر عدد من العاملين، فضلاً عن أنها تُقلل استخدام الأوراق. وتشير العطاءات الوظيفية Job bidding إلى مصدر للاستقطاب الذي يسمح بالتقدم للوظائف الجديدة الشاغرة بالمؤسسة للعاملين الموجودين داخل المؤسسة مع نفس الراتب؛ طالما أن المهارات والخبرات والمعرفة والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة للعامل

تتناسب مع المواصفات المهنية (البروفيل) للعامل (Columbia University, )  
2019, 8.

وتعتبر الاعلان Advertisement من أكثر مصادر الاستقطاب الخارجي شيوعاً  
وفاعلية، حيث يساعد في جذب أفضل الكفاءات والمهارات للمواهب المحتملة  
(Saviour, Kofi, Yao & Kafui, 2018, 3)، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة  
وتطوير بناء الإعلان بفعالية وكفاءة.

ويشير الاستقطاب الإلكتروني E-recruitment والذي يُعرف باسم الاستقطاب  
عبر الإنترنت Online Recruitment- إلى تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في  
البحث عن المواهب والعمل على جذبها لسد الوظائف الشاغرة في المؤسسة، أو يشير  
إلى تطبيق التقنيات الرقمية Digital لاستقطاب واختيار أنسب الكفاءات المستقبلية  
للمنظمات لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (Singh, 2022, 43)، ويسمح  
بالوصول إلى الجمهور المستهدف، وبالتالي جذب أكبر عدد من المتقدمين الأكفاء،  
وبالتالي تسهيل عملية الاختيار.

وتُعد مكاتب العمل Labour offices رابط ووسيط بين المؤسسات وطالبي العمل؛  
حيث تعمل على تسجيل المتقدمين إليها، وتقوم بتصنيفهم على حسب المواهب  
والمؤهلات والمهارات والخبرات، فتقوم المؤسسة بالتواصل مع هذه المكاتب عند وجود  
وظائف شاغرة، فتقوم المكاتب بإرسال أفضل الكفاءات لشغل هذه الوظائف (Saviour,  
Kofi, Yao & Kafui, 2018, 3).

وتُعد وكالات التوظيف Recruitment agencies والتي تُعرف باسم سماسرة  
العمل Labour brokers، الطريقة الأسرع والأكثر كفاءة لاستقطاب المرشحين لشغل  
المناصب الشاغرة داخل المؤسسة، وتختلف سماسرة العمل فيما بينهم من حيث نوعية  
الخدمات التي يقدمونها، والتكاليف، والسياسات، ومستوى المتقدمين الذين يقدمونهم

للمنظمات، وتستعين معظم المؤسسات بمصادر خارجية لوظائفها الأساسية، مثل: التوظيف والاختيار بواسطة وسطاء العمل حيث تستغرق هذه الأنشطة وقتاً طويلاً ومكلفة، وتظهر البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية أن حوالي (٤٠٪) من المؤسسات تستند عملية التوظيف إلى سماسة العمل لا سيما في الهند والفلبين ( Datta, (Budhwa, Agarwal & Bhargava, 2021, 9-11).

وتُشير إحالات العامل Employee Referrals إلى تقديم التوصيات من طرف العاملين الحاليين بالمؤسسة لجذب واختيار ما يروونه مناسباً من المتقدمين المحتملين للوظائف أو المناصب بها، ومن ثم تتخذ هذه التوصية من جانب العاملين الحاليين بمثابة مرجع أو محك References عن المرشحين الأكثر تأهيلاً للوظائف الشاغرة (Saviour, Kofi, Yao & Kafui, 2018, 3)، ويحقق هذا الأسلوب تقليل التكاليف والوقت اللازم لتعيين العاملين.

وتؤكد الأدبيات السابقة أنه لا يوجد مصدر صحيح أو خطأ في استقطاب وجذب المواهب القيادية، ولكل مصدر حسناته وسيئاته؛ ففي الوقت الذي يعتمد المصدر على جذب مواهب تحمل أفكار جديدة، ووجهات نظر حديثة، ولديه شبكات علاقات متنوعة، ولكن هذا المصدر مكلف جداً، في حين يساهم استقطاب المواهب القيادية من الداخل في تنمية العاملين في تخصصات تحتاجها المؤسسة، ويقلل تكاليف الاستقطاب، ويعزز المسار الوظيفي للعاملين، وارتباطهم بها، إلا أن فرص الحصول على المعارف والطاقات الجديدة تكون محدودة (Lavri, 2022, 2-4).

كما أن المؤسسة تقوم بإنشاء مخزون للمواهب Talent Pool لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي للعاملين الموهوبين، ويتكون المخزون من المواهب من داخل وخارج المؤسسة التي تدعم احتياجاتها الحالية والمستقبلية ( NHS Leadership Academy, 2014, 17)، ويمكن تصنيف المخزون إلى فئات مختلفة، مثل: القادة الناشئين Emerging Leaders، وقيادات واعدة Rising Starts، وموهوبون

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

استثنائين Exceptional Talent (DDI, 2023, 4). وتقوم بعض المؤسسات المعاصرة باستهداف الفئات التي لم تستعد بعد لشغل الوظائف المطلوبة، مثل: الطلاب والخريجين الجدد؛ حيث يتم تقديم لهم برامج ومنح دراسية، حيث يعتبرون من الإمكانيات العالية للمستقبل (NHS Leadership Academy, 2023, 2). وتأتي عملية الاختيار الفعال والموضوعي للمواهب القيادية المناسبة للوظيفة المطلوبة لتمر بعدد من الخطوات والتي علي المؤسسة أن تتبّع جميع إجراءاتها وأنشطتها الفرعية، وتتضمن: الفحص المبدئي، وملاء استمارة التقدم، واختبارات التوظيف، والمقابلات الشاملة، والتحقق والتحري، والفحص الطبي، وإصدار القرار النهائي بالتعيين (Datta, Budhwa, Agarwal & Bhargava, 2021, 5)، كما تستخدم طرق وأساليب لإنتقاء المواهب القيادية لشغل الوظيفة الشاغرة، ولعل أكثرها شيوعاً هي: اختبارات التوظيف، ومقابلات التوظيف (Wright, Beardwell, ) (2019, 211)

#### ب- تحليل الوظيفة Job Analysis :

تعتبر عملية جيدة للتخطيط وتحديد وجذب المواهب القيادية المحتملة للمؤسسات، تُعني بجمع وتسجيل وتحليل وتفسير المعلومات حول طبيعة الوظيفة الحالية، والمطلوبة بالمؤسسة، ومن ثم تحدد المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات الشخصية اللازمة لأداء هذه الوظيفة بفعالية، ونجاح، والتي تتطلبها الأدوار المتضمنة في هذه الوظيفة (Ditton, 2019, 2)، حيث تعتمد عملية الاختيار بين المتقدمين للوظيفة على تحديد المؤهلات والخبرات والشروط الواجب توافرها في المتقدمين، ولن تتحقق عملية الاختيار أهدافها بدقة إلا من خلال نجاح عملية تحليل الوظائف (DDI, 2023, 2).

ويُعد تحليل الوظيفة عملية منهجية Systematic Process؛ حيث اعتمادها على منهج محدد ينتقل من خطوة لأخرى، لينتهي بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن

الوظيفة وشاغلها، كما أنها عملية تفصيلية Detailed Process؛ وتعتمد على تجزئة الوظيفة الواحدة إلى عدد من المهام Tasks، مع تقسيم هذه المهام إلى مهام أساسية Main Tasks، ومهام ثانوية Secondary Tasks (DDI, 2023, 5-6). لذا فعملية تحليل الوظيفة تُمد المؤسسة بمعلومات تفصيلية حول طبيعة الوظائف المحددة ومواصفات ومؤهلات من يشغلها.

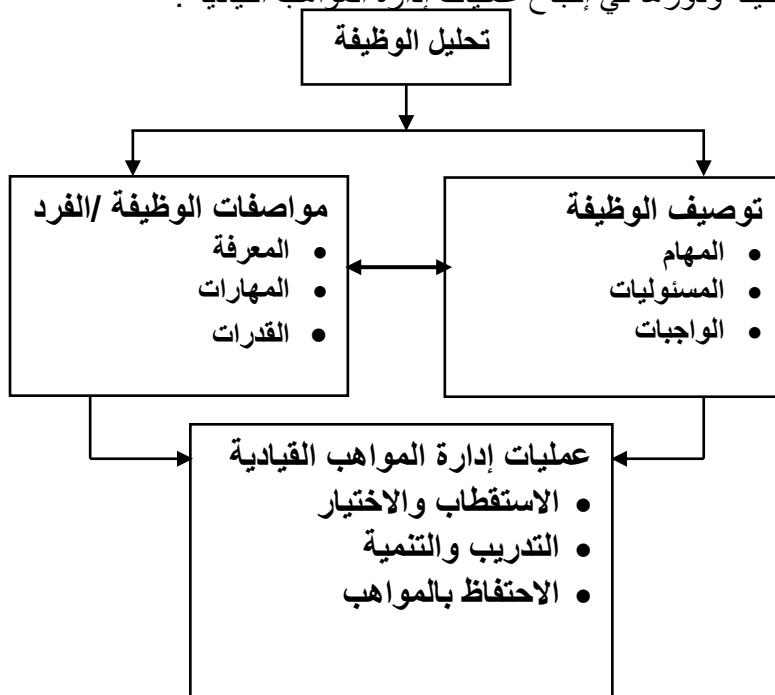
ويستخدم التحليل الوظيفي في اتخاذ قرارات مهمة في مجال المواهب البشرية، مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، والتعويضات، وعمليات الاختيار، وتقييم أداء العاملين. ويتم استخدام تحليل الوظيفة لاكتشاف طبيعة الوظيفة، ويجب تحليل الوظيفة على أسئلة مهمة، مثل: ما المهام التي يتعين القيام بها؟ ما المعلومات المطلوبة لأداء المهمة؟ (SHRM, 2023, 3).

ومن نتائج تحليل الوظيفة: التوصيف الوظيفي job description، والذي يُحدد مهام ومسئوليات وواجبات الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي، والمرتب الذي يُمنح لشاغلها، ثم: مواصفات العامل employee specifications، ويُعني تحديد المعارف والمهارات والقدرات (KSAs) knowledge, skills & abilities المطلوبة فيمن يُشغل الوظيفة من قبل أصحاب الوظائف، كالمؤهل، والخبرة، والسمات والخصائص النفسية (Mahapatra & Dash, 2022, 87).

ويُعد ذلك من متطلبات عمل ونجاح عملية التخطيط للمواهب؛ فنتائج التحليل الوظيفي تُمثل موجّهات وخطوطاً لعملية التخطيط للمواهب، وتوجد أربعة عناصر أساسية تتضمنها عملية تحليل الوظيفة، وتأتي في مراحل متتابعة، هي: الغرض من الوظيفة وأهميتها، والمهام الأساسية المتضمنة فيها، وشروط العمل التي تحكم الوظيفة، ومؤهلات مُمن يشغل الوظيفة (Sharif & Karim, 2017, 1222)، وتُعد حجر الزاوية لجميع وظائف إدارة المواهب البشرية، وتستخدم لتحديد المهام والمسئوليات والواجبات ومؤهلات العاملين، كالمعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

كما أن أهمية تحليل الوظيفة تفرض نفسها علي المؤسسة؛ إذ أنها تتخلل جميع عمليات إدارة المواهب القيادية – إن لم يكن نجاح هذه العمليات من عدمه يتوقف عليها- فالاستقطاب والاختيار للمواهب القيادية يتطلب بياناً بالمهام والواجبات المطلوبة، والتي على أساسها تتحدد متطلبات المؤسسة من المواهب، وبمصادر استقطابهم، واختيار أفضلهم، ثم تعيينهم في الأماكن المناسبة لمهاراتهم ووفقاً لاحتياجات المؤسسة، كما أن التدريب والتنمية يستوجب عملية التحليل الوظيفي تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم الاحتفاظ بالمواهب، بمعرفة احتياجات المواهب وتطلعاتهم، ويوضح الشكل التالي أهمية تحليل الوظيفة ودورها في إنجاز عمليات إدارة المواهب القيادية .



شكل رقم (٣): طبيعة علاقة تحليل الوظيفة بعمليات إدارة المواهب القيادية\*  
ويتضح من الشكل السابق إن المعلومات التي يتم جمعها من عملية التحليل الوظيفي  
تمثل قيمة وأهمية لكل من العامل والمؤسسة؛ حيث تضع أسس أداء الوظيفة، وتحديد

\* الشكل من إعداد الباحث.



العمالة الموهوبة عالية المستوى المطلوبة لأداء وظيفة محددة، وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي، وتمكين المؤسسة من اكتساب مهارات جديدة، وتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية للمؤسسة، وتحديد مهارات وقدرات العاملين المطلوبة لشغل مناصب معينة في المؤسسات (Sharif & Karim, 2017, 1221).

وعليه فإن عملية تحليل الوظيفة بداية لعمليات إدارة المواهب القيادية ابتداءً من الاستقطاب والاختيار، مرورًا بالتدريب والتنمية، ثم الاحتفاظ بالمواهب؛ حيث تستند تلك العمليات إلى وصف الوظيفة ومواصفاتها.

### ج- العلامة التجارية لصاحب العمل

حظيت العلامة التجارية لصاحب العمل Employer Branding بإهتمام كبير، وأصبحت الأداة المثلى لتسويق المؤسسة مميزات وجهداتها المتميزة للمواهب الحالية والمحتملة، مما يجعلها أكثر تميزًا عن المؤسسات المنافسة للحصول على أفضل المتقدمين من ذوي المهارات الوظيفية والمواهب التنافسية لشغل الوظائف، وتساعد العلامة التجارية القوية لصاحب العمل على جذب أفضل المواهب للتعيينات المستقبلية، وأن تكون المؤسسة صاحبة العمل المفضلة، وبناء صورة قوية وتحسين سمعتها (Gulati, 2015, 1-2)، كما تعتبر أداة فعالة تُعزز رغبة الأفراد في العمل في هذه المؤسسات، وتحقيق ولاء العاملين وبقائهم في هذه الوظائف، وتنتج صورة إيجابية في ذهن المستفيدين، وبناء سمعة قوية للمؤسسة. (Yildiz, & Esmer, 2021, 18).

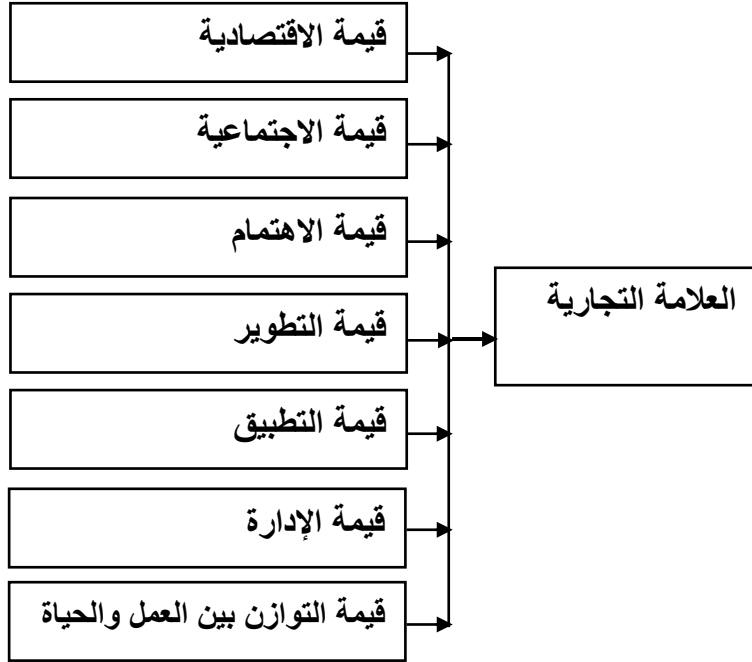
ويعتبر أمبلر، وبارو Ambler & Barrow أول من صاغ العلامة التجارية لصاحب العمل عام ١٩٩٦م، حيث تُفهم على أساس أنها "مجموعة المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية النابعة من علاقة العمل، التي تتميز بها المؤسسة باعتبارها صاحب العمل أو المستخدم، وبما يجعلها مميزة ومرغوبة لدى المتقدمين لشغل الوظائف من ذوي الكفاءات والمهارات المميزة؛ حيث تشير المزايا الوظيفية إلى الخصائص التنظيمية وخصائص العمل بما فيها فرص التقدم في الوظيفة وأهمية العمل، بينما تُمثل

المزايا الاقتصادية المزايا المالية والمادية وممارسات رفاهية العاملين في العمل، في حين أن المزايا النفسية مرتبطة بالشعور بالانتماء (SHRM, 2023, 3).

كما يُنظر إليها أيضًا على أنها سمعة المؤسسة كجهة عمل، والصورة التي يراها بها العاملون، والكيفية التي يراها بها المرشحون المحتملون الذين يرغب في تعيينهم يومًا ما (Cranswick, 2019, 3)، كما يُنظر إليها على أنها "استراتيجية تنظيمية طويلة الأجل هادفة لإدارة الوعي وتصورات العاملين الحاليين والمحتملين، والمستفيدين ذوي الصلة فيما يتعلق بمؤسسة معينة" (Maurer, 2017, 2). كما تشير إلى الجهود المبذولة من المؤسسة لإبلاغ عاملها بأنها صاحبة العمل المفضل. أو أنها "جهود المؤسسة للترويج داخل وخارج المؤسسة لصورة واضحة حول ما يجعلها مميزة ومرغوب العمل بها" (SHRM, 2023, 7). كما أنها "عملية بناء هوية فريدة ومميزة لصاحب العمل لتمييز المؤسسة عن المنافسين من خلال قيم الجاذبية التي تُوحي للعاملين الموهوبين الحاليين والمحتملين بأن المؤسسة هي مكان العمل الأفضل" (Orel, Mayerhoffer, ) (Fratricova, Pilkova, Starnawska & Horvath, 2022, 1509). ويُنظر إلى العلامة التجارية لصاحب العمل على أنها نهج معاصر يحافظ على صورة المؤسسة لجذب العمالة الموهوبة والاحتفاظ بالحاليين منهم (Nijs, Dries, Van Vlasselaer, ) (& Sels, 2022, 175). وأنها وعد مستمر من صاحب العمل على تقديم المنافع والمزايا التي يتوقعها العامل، وبما يحقق ولائه لها والتزامه تجاهها (SHRM, 2023, 1)، أو أنها المزايا التي يحصل عليها العامل في حال عمله لدى المؤسسة، أو أنها الصورة الايجابية عن المؤسسة في أذهان ووجدان الناس.

وتعددت الأبعاد المستخدمة لقياس مدى تطبيق العلامة التجارية من وجهة العاملين الحاليين والمحتملين، وتُساعد في بناء صورة جيدة في أذهان المواهب المرشحة، مما

يساهم في جذبهم واختيارهم، ويوضح الشكل الآتي هذه الأبعاد ( Radzeviciene & Sokolova, 2020,453-455).



شكل رقم (٤): أبعاد العلامة التجارية للمؤسسة \*

ينتضح من الشكل السابق الأبعاد الخمسة للعلامة التجارية: قيمة المنافع Interest Value (يقيس هذا البعد مدى توفير ظروف عمل جديدة قائمة على الابتكار والإبداع مع توفير كافة المنافع المتوقعة للعاملين الحاليين والمحتملين. والقيمة الاجتماعية Social Value (وتتمثل في مدى جاذبية المؤسسة في توفير بيئة عمل ملائمة وممتعة تقوم على أساس العمل الجماعي، وروح الفريق، ووجود علاقات إجتماعية متبادلة قوية بين الزملاء)، والقيمة الاقتصادية Economic Value (تقيس مدى جاذبية صاحب العمل فيما يتعلق بتقديم تعويضات وحوافز وأجر مناسب للعاملين المميزين)، وقيمة التطبيق

\* الشكل من إعداد الباحث

Application Value (تقيس مدى جاذبية المؤسسة في توفير فرص تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب)، القيمة الإدارية Management Value (تحدد مدى التأثير الإيجابي أو السلبي للمديرين على العاملين في العمل والإبقاء عليهم)، والتوازن بين العمل والحياة Work-Life Balance؛ حيث تحدد المؤسسة المهام الوظيفية والشخصية للعامل بشكل واضح، وبالتالي التوافق بين حياته الوظيفية والشخصية.

وتؤثر العلامة التجارية على جذب واستقطاب أفضل المواهب الجديدة عالية الجودة؛ حيث تُرسل رسائل وسلوكيات إيجابية تكون بمثابة عوامل اجتذاب للمواهب المحتملة للتقدم إلى الوظائف فهي بمثابة الغراء glue بأن المؤسسة هي الخيار الأفضل؛ فكلما زادت حزمة المزايا المقدمة للعاملين من (رعاية صحية، مرونة ساعات عمل، المشاركة، برامج تدريبية، الحوافز) كلما زاد الولاء التنظيمي وشعورهم بالانتماء (Theurer, Tumasjan, Welpe & Lievens, 2018, 158)، كما أن العلامة التجارية تُعطي للمتقدمين للوظائف صورة حقيقية عن مناخ العمل والحياة داخل المؤسسة، والقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility.

#### د- إجمالي المكافآت (Total Rewards (TR)

تشير إجمالي المكافآت التي يحصل عليها العاملين إلى المزايا والمنافع التي يتقاضونها مقابل خدمتهم في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، مثل الرواتب والترقيات والبدلات كبديل التميز، ومنافع التقاعد، كدليل على التقويم الإيجابي لهم من المؤسسة (Miller, 2018b, 5).

وتاريخياً كانت المؤسسات تكافئ عاملها عن طريق الراتب الشهري، والشائع بالنسبة لكثير من المؤسسات المعاصرة أن تحفز عاملها بعدة مكافآت، والتي وفقاً لها يكون جزء

من أجر العامل مبني على الأداء والجدارة مقابل تلبية أهداف محددة، ويكون قدر المكافأة المستحقة بناءً على الأداء متغيرة بدرجة كبيرة (6, 2022, Barley & Lacey).

وتُعرف على أنها "مزيج من المزايا والتعويضات والمكافآت التي يتلقاها العاملون من مؤسساتهم، وتشمل الأجور والمكافآت والاعتراف بالأداء والمرونة في مكان العمل وفرص وظيفية للنمو والتطور والتقدير؛ بما تُعزز بشكل كبير استقطاب المواهب والعمالة الماهرة" (2, 2019, Miller). كما تشير إلى مجموع قيمة كل عنصر من عناصر حزمة مكافأة العاملين، وتشمل كل شيء يعتبره العاملون حيويًا وذو قيمة داخل المؤسسة (4, 2018a, Miller). كما تعرف بأنها مجموع المزايا المادية والمعنوية كافة التي يحصل عليها العامل من العمل في المؤسسة (4, 2018b, Miller). يمكن ملاحظة أن المكافأة الإجمالية هو مفهوم متعدد الأوجه يتضمن المكافأة المالية وغير المالية، وأنها تزيد من إدماج العاملين وحماسهم وتفانيهم في العمل، وأن المؤسسات التي تؤكد على المكافآت المالية وغير المالية تتميز بالفعل.

وترتبط المكافآت بالأداء الوظيفي الذي سيؤثر على استقطاب المواهب وجذبها، حيث أن المؤسسات التي تعتمد على المكافآت من خلال الإشتراك في مشروعات معينة أو برامج شهرية أو تسهيلات مادية ملائمة للسلامة الجسدية والعقلية في مكان العمل تكون أكثر استقطابًا وجذبًا للمواهب، الذين يقدموا قيمة مضافة، وتكون المكافآت اعتراف رسمي بإنجازاتهم (3-5, 2018a, Miller).

## ٢- عملية تنمية المواهب القيادية

أو ما يعرف ببناء القدرات Capacity-building/ talent development النهج الحديث في إدارة الموارد البشرية، الذي يركز على تطوير إمكانات وكفاءات المواهب للحصول على الميزة التنافسية، والحفاظ على رأس المال البشري للمنظمة من التآكل (1337, 2020, Younas & Bari).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

وتشير تنمية المواهب إلى تنمية وتطوير مهارات المواهب، وإكسابهم السلوكيات، وتزويدهم بالمعارف التي تمكنهم من أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية (Swanson & Holton, 2019, 204)، وتعرف بأنها العملية التي تسعى إلي تعظيم فعالية الأداء بالمؤسسة من خلال أنشطة مقصودة مخططة وغير مخططة لها؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في الحاضر والمستقبل ( Godmere, 2023, 1-2). كما يُنظر إليها على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعزز مهارات وقدرات وسلوك العاملين؛ لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة (Brown & Grundy, 2018, 12). كذلك هناك من يُعرف تطوير المواهب على أنه أسلوب لتوجيه ورعاية المواهب ( Bolander, Werr & Asplund, 2017, 1526)، وعليه فإن تطوير المواهب يعتبر نشاطًا تنظيميًا يهدف إلى الحفاظ على العاملين ومهاراتهم ومعارفهم وتعزيزها من أجل مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (King & Vaiman, 2019, 197).

وهناك عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل ملحوظ في تنمية وبناء قدرات المواهب القيادية بالمؤسسات المختلفة، ومن بينها المؤسسات التعليمية، وتتمثل أهم الأنشطة في التدريب وتخطيط التعاقب والإرشاد والتطوير الوظيفي.

#### أ- التدريب:

يشير التدريب إلى تلك الجهود المخططة والمنهجية والمدروسة والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء المواهب القيادية في المؤسسة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية (Tamanini & Taylor, 2021, 3). كما يُنظر إليه على أنه عملية تنمية وتطوير تسعى إلى إكساب الإداريين معارف ومهارات واتجاهات وروى المرتبطة بعملهم، بهدف تطبيقها واستخدامها لأداء

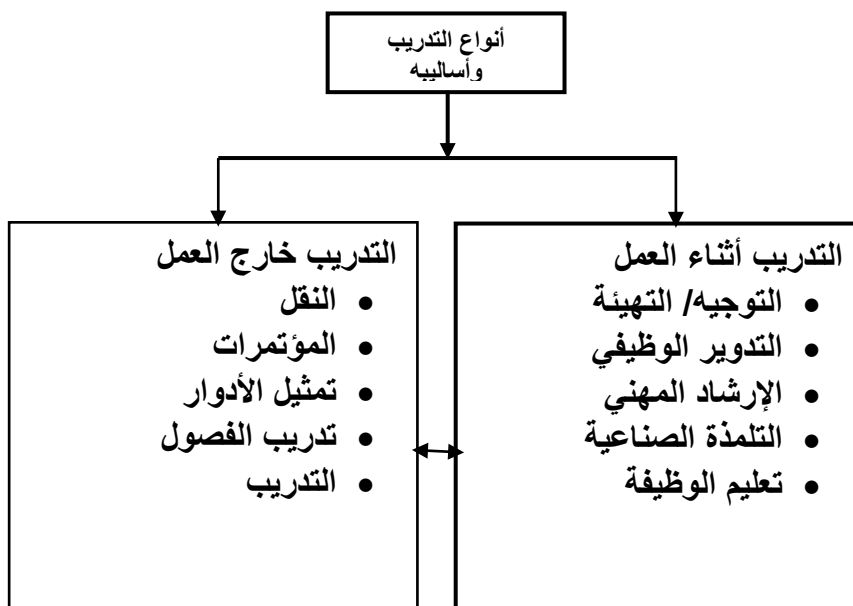
مسؤوليات بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ( Bolander, Werr & Asplund, 2017, )  
(1529).

ويتمثل الهدف الأساس للتدريب في تنمية وتحديث مهارات العاملين ومعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم؛ لضمان تحقيق نتائج الأداء الأمثل، وتزويد المؤسسة بمخزون المواهب المؤهلة والمناسبة لسد حاجاتها، وتحقيق أهدافها المرسومة، فضلاً عن المساهمة في روح الروح المعنوية للمواهب، ودعم الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ينعكس على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة (Obeidat & Abdallah, 2014, 17).

هناك نوعان للتدريب، هما: التدريب أثناء العمل **Training - on-the-job**، ويشير إلى التدريب على العمل التي تتم داخل المؤسسة، ويُعد نوع مفيد يسمح بنقل المعرفة من عامل إلى آخر داخل المؤسسة، وأنها تزيد أداء العاملين أثناء تعلمهم وأداء المهام داخل نفس المؤسسة مما تساهم في النجاح التنظيمي، والأخر: التدريب خارج العمل **Off-the-job training** وتُحدث خارج المؤسسة، ويوفر الفرص للتعلم حول أفضل الممارسات للمنظمات الأخرى، وتعلم المهارات الجديدة التي قد لا يتم استخدامها في بيئة العمل المعتادة (Freeman, 2021, 2-3)، وعليه فإن نوعي التدريب تؤثر بشكل إيجابي على الأداء بالمؤسسة، ويحدث التدريب الأكثر فعالية وكفاءة إذا كان المتدرب يمتلك المعرفة والمهارات المطلوبة مسبقاً.

جدير بالذكر أن التدريب في مفاهيم إدارة المواهب القيادية لا يقتصر على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه العامل من رؤسائه في العمل، ولذلك تعددت وجهات النظر حول أساليب التدريب (Raheja, 2015, 35-39).

وأن هناك عدداً من الأساليب المرتبطة بنوعي التدريب، ويمكن إجمال هذه الأساليب في الشكل التالي.



شكل رقم (٥): أنواع وأساليب التدريب في المؤسسات التعليمية \*

يتضح من الشكل السابق أن أنواع وأساليب التدريب في المؤسسات التعليمية تتمثل في توجيه العاملين الجدد، التدوير الوظيفي، الإرشاد المهني، التلمذة الصناعية، النقل، المؤتمرات، تمثيل الأدوار، والتدريب في الفصول الدراسية.

ويشير توجيه العاملين الجدد Orientation إلى مجموعة الأنشطة الرامية إلى تعريف العامل الجديد بالمؤسسة، أثناء العمل؛ لتعزيز الفعالية التنظيمية؛ وتكون هذه الأنشطة مصممة بشكل هادف لجعل العاملين الجدد راضين عن القواعد والأنظمة ودور العمل وثقافة المؤسسة (Hina, 2014, 148)، وقد يكون بسيطاً مثل برنامج تعريفى ليوم واحد أو برنامج شامل ومخطط ومكثف، ويعتبر هذا الأسلوب مسؤولية جميع الإدارات ولا يقتصر على إدارة الموارد البشرية، وتتضمن العملية تعريفه بالزملاء،

\* الشكل من إعداد الباحث.



وإجراء جولات على المبني، وإطلاعه على أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنصبه الجديد. ويعدّ التوجيه الصحيح مفتاح تحقيق الاستقرار السريع والسلسل للعامل في بيئته المهنية الجديدة، وأن توجيه العاملين ينتج نتجتين؛ أي أنه يزيد من الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين، كما أن برامج التوجيه تزود العاملين بالقدرة على تطوير علاقة مربحة وطويلة مع المستفيدين (1, 2023, SHRM)، فضلاً عن أن فعاليتها في تطوير وضوح دور العمل، ويوجد مصطلح مشابه للعاملين الجدد Induction أو Onboarding.

يشير التدوير الوظيفي Job Rotation إلى التنقل المؤقت Lateral Transfer للمواهب المراد تنمية قدراتهم بين الوظائف والمناصب المختلفة داخل المؤسسة (Kampkötter, Harbring & Sliwka, 2018, 1712). بحيث يحل كل عامل مكان الآخر لفترة زمنية، وبذلك فهو يكتسب خبرات ومهارات إضافية، تمهد له الطريق لتولى وظائف قيادية كونه تدرّب على معرفة عالم المؤسسة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها (Van Wyk, Swarts, & Mukonza, 2018, 90). ويشير التوجيه العملي Coaching إلى مجموعة الأنشطة داخل المؤسسة التي تهدف إلى مساعدة العاملين على تغيير السلوكيات المفيدة التي تهدد بعرقلة المدير الفعال Valued manager، وتسهيل عمليات تعلّم العاملين الجدد، وتحقيق التغيير المنشود، وأن جوهر التوجيه العملي يكمن في إطلاق قدرات العاملين على التعلم (CIPD, 2021, 1). ويُعرف الإرشاد المهني Mentoring على أنه أسلوب في العمل، يؤدي الشخص فيه مهام عمله تحت مراقبة وإرشاد زميل أكثر خبرة. ويتم استخدام الإرشاد لشرح العلاقات بين الأفراد الأقل خبرة "المتدربون Mentees" والشخص الأكثر خبرة "المرشد Mentor" (CIPD, 2021, 1). وعليه فإن الإرشاد يسعى إلى مساعدة العاملين على تطوير وتعلم مهارات جديدة ورفع مستوى أدائهم في العمل، وعادة يتكون التوجيه من ثلاث مراحل، هي: إقامة العلاقة بين الطرفين، والسعي لتكوين فهم جديد،

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

وتنفيذ خطة العمل ورصدها (Scannell & Donaldson, 2020, 15)، ويسمح الإرشاد للمدرب Coash بمشاركة قدراته في مساعدة المتعلمين على تطوير مهاراتهم، كما أنه عبارة عن أنشطة تنموية تعتمد على استخدام المناقشات الفردية one-to-one discussion، بهدف تحسين مهارات العاملين، ومعارفهم أو أدائهم (CIPD, 2022, 5)، وأنه الآلية العملية لنقل أهداف وخطة الأداء إلي التنفيذ الفعلي بما يوفره من خبرات المشرفين.

وتُعد التلمذة الصناعية Apprenticeship، أسلوب يرتبط بتدريب الممارسين الجدد في مرحلة مبكرة من مسيرتهم المهنية لتعريفهم ببيئة العمل الجديدة وبكيفية أداء المهام النموذجية المتعلقة بالعمل، وتتم التلمذة الصناعية في مجالات التجارة والحرف والمهن التي تتطلب عدة سنوات من أجل اكتساب المهارة والكفاءة؛ حيث يعمل المتدربون تحت الإشراف المباشر لأسيادهم their masters (المدرّبين)، ويتمثل الهدف الرئيس لها في تخريج حرفيين شاملين من المتدربين (Gupta, 2023, 3).

ويُعد التعليم الوظيفي Job Instruction؛ أسلوب للتدريب أثناء العمل يقوم المدرب المؤهل بإعداد المتدربين لوظيفة ومنصب معين داخل المؤسسة، ويستخدم التعليم الوظيفي بشكل أساسي لتطوير المهارات الإدارية، وتقديم إرشادات خطوة بخطوة مرتبطة بوظيفته (Adebola, 2019, 190).

ويُشير التنقل Transfer أو ما يُسمى تنقل العاملين employee mobility، إلي نقل العامل من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة، ويؤدي النقل إلى تطوير العاملين، وتوسيع الاستفادة من معارفه ومهاراته، وتلبية أهداف التطوير المهني، ويكون مدفوعاً بأولويات المؤسسة (Adebola, 2019, 192).

وتُشير المؤتمرات Conferences إلى تلك الأسلوب من التدريب تسعى إلى اجتماع أشخاص متنوعين لمناقشة موضوع ما، وتمنح كل عامل فرصاً متكافئة للتنافس

في الإسهام في تحليل ومناقشة القضايا المتعلقة بموضوع المناقشة، وأن ركيزة المؤتمرات معايير الانفتاح والجدارة، والاستفادة من خبرات وتجارب وآراء المؤتمرين، ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة المطروحة، ويبدأ كل برنامج تدريبي بالمؤتمرات (Whitehead, 2022, 2).

ويشير تمثيل الأدوار Role Play؛ إلى أسلوب للتدريب التي يتم فيه تقديم عروض تمثيلية عن موقف أو شخصيات مخصصة لهم خاصة بموضوع التدريب، بإشراف خبراء التدريب بهدف إكساب المتدرب مجموعة من المهارات العملية، ويستلزم تحديد أدوار مناسبة للمتدرب، ويطلب منه التصرف في المواقف المعطاة لهم، ثم يتم مناقشة الأفكار والتعليق عليها من قبل المدرب والمتدربين بما يحقق أهداف التدريب (Vasanthi, & Basariya, 2019, 1083)، ويُعتبر هذا الأسلوب أكثر ملاءمة لتفاعل المستفيدين، كما أنه يُوفر فرصًا للتأقلم لتعلم محتوى التدريب ومنظورات التدريب المختلفة (Whitehead, 2022, 5).

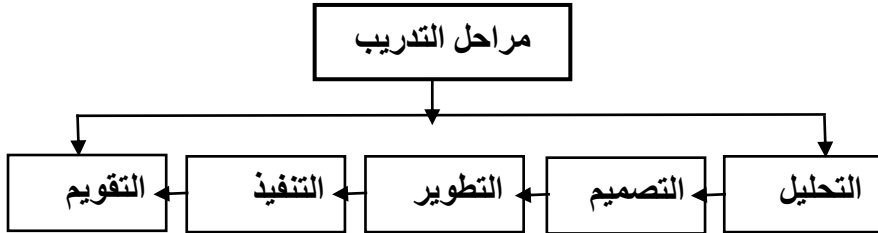
ويشير التدريب في قاعات الدراسة Classroom Training إلى أسلوب للتدريب تقليدي ومباشر والشائع للتدريب، وأن هذا الأسلوب يُصلح في الفصول الدراسية لجمهور أو مجموعات كبيرة يتم تدريسها في جلسة واحدة لضمان انخفاض تكلفة العامل (Vasanthi, & Basariya, 2019, 1085).

ويشير التدريب في مكان مستقل Vestibule Training إلى أسلوب التدريب خارج بيئة العمل، والذي يتم من خلاله تدريب العاملين وخاصة أولئك الذين يتعاملون مع الأدوات والآلات اللازمة في مكان خارج بيئة العمل، ولكنه مجهز بكافة الآلات والمعدات التي تتواجد في مؤسساتهم ليتم تدريبهم عليها بدون أن تتأثر بسرعة الإنتاج أو جودته في أماكن عملهم (Vasanthi & Basariya, 2019, 1087)، كما يُسمى هذا الأسلوب بالتدريب بالقرب من موقع العمل Near the Job Training، وذلك

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

لأن مكان التدريب يُحاكي المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات، وغالبًا ما يتم إجراء هذا الأسلوب من التدريب عند ادخال الآلات متقدمة في المؤسسة ( Vasanthi & Basariya, 2019, 1088).

وتعددت وجهات النظر حول مراحل التدريب، وما تتضمنه من خطوات، فالبعض يُنظر إليها تحت مسمى إدارة عملية التدريب، وهناك من يطلق عليها تخطيط البرامج التدريبية، والبعض يُنظر إليها على أنها عملية تتكون من عدد من المراحل المتتالية مصحوبة بمجموعة من الخطوات والإجراءات ( DeBell, 2020, 2-6)، ومهما تعددت الآراء والمسميات، فالأمر لن يخرج عن كون تصميم التدريب يُمر بعدد من المراحل الأساسية متضمنة عدد من الخطوات اللازمة، وعليه يتكون تصميم التدريب المخطط له Planned Training من خمس مراحل أساسية، وتتضح المراحل الخمس السابقة لعملية التدريب من خلال الشكل التالي رقم (٦).



شكل رقم (٦): مراحل عملية التدريب \*

يتضح من الشكل السابق مراحل وخطوات تصميم عملية التدريب، كما يأتي:

#### (١) تحليل الوظيفة:

تُعد تحليل الاحتياجات Needs analysis المرحلة الأولى في تصميم التدريب التنظيمي. كما تُعد بمثابة مرحلة التشخيص Diagnostc Phase والتي على أساسها يتم تحديد الأهداف التدريبية، وأن الشرط المسبق والأساسي لأي استثمار في التدريب

#### \* الشكل من إعداد الباحث.

يكون تحليل الاحتياجات، وتشير الاحتياجات التدريبية إلى أنها عبارة عن الفجوة بين أداء العامل -الأداء القائم-، ومعايير الأداء المطلوبة- الأداء المرغوب فيه "What is" "What Should be" (علي، ٢٠٢٠، ٤١٥). ويعد تحليل الاحتياجات بمثابة التقييم المنهجي لمستويات أداء المؤسسة في الحاضر والمستقبل، والتركيز على قدرة القوى العاملة وشبكة دعمهم (Planer, 2020, 119)، وهناك ثلاثة مصادر أو مستويات أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيما يلي توضيحًا موجزًا لهذه المستويات الثلاثة: (Mazhisham, Khalid, Nazli, Manap & Hussain, 2018, 26).

(أ) **تحليل المؤسسة Organisational analysis**: بمعنى دراسة المؤسسة بدقة ووضوح من حيث الأهداف، وتحليل الهيكل التنظيمي، وسياسات المؤسسة ولوائحها، ومؤشرات الأداء بها، كما يُحدد ما إذا كان التدريب يجب أن يتم داخل المؤسسة، ومتى يمكن إجراؤه.

(ب) **تحليل المهمة Task analysis**: ويشير إلى دراسة دقيقة لمحتوى الوظائف، وتحديد جوانب العمل التي تحتاج إلى تطوير، ومعايير الأداء المطلوبة لأداء الوظيفة، كما يُحدد الوظيفة المطلوب أدائها والمعرفة المطلوبة ومعدلات الأداء.

### (ج) **تحليل الفرد Individual analysis**:

ويُقوم هذا المصدر على أساس رصد كيفية أداء العاملين لأعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم، ومن ثم يمكن تحديد مواطن الضعف لديهم والتي يمكن علاجها من خلال التدريب، ويتم هذا المستوى من خلال تقييم الأداء، وآراء المديرين، وآراء العاملين أنفسهم، ومؤشرات الأداء للأفراد، وتحليل نمط السلوك، ومن خلال الاستبيانات، والمقابلات، والاختبارات.

وتتضح أهمية مرحلة تحديد الاحتياجات، ودورها في إنجاح التدريب، حيث توجيهه صوب أهداف محددة ودقيقة، وأن غياب أو ضعف هذه المرحلة يترتب عليه ضعف التدريب أو فشله، ويصبح هدر اقتصادي، وليس استثمارًا أو تطويرًا لها.

## (٢) مرحلة التصميم Design Phase :

وتشير مرحلة التصميم إلي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للتدريب بما يجعله قادرًا عند تنفيذه علي تحقيق الاحتياجات التدريبية وتحقيق أهداف الجودة الشاملة (علي، ٢٠٢١، ٤٠٨)، وتتخذ مرحلة التصميم منهجًا مخططًا تتابعيًا Planned Approach لمعالجة فجوات الأداء، وتتضمن تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي، وتحديد أساليب التدريب، وتحديد المدربين والمتدربين، وتكلفة وميزانية التدريب (علي، ٢٠٢١، ٤٠٨-٤١٠). وتتميز هذه المرحلة بصنع القرار؛ حيث يُمكن اتخاذ ثلاثة قرارات رئيسية، وهي:

- قرارات متعلقة بنوع التعلم المطلوب، وكيفية نقل المعرفة المكتسبة إلى الوظيفة.
- قرارات مرتبطة بما يجب تدريسه وطرق التدريس التي يجب اعتمادها.
- قرارات متعلقة بشأن كيفية اظهار المتدربين للكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام.

## (٣) مرحلة التطوير Development Phase :

تعتمد مرحلة التطوير على المرحتين السابقتين؛ حيث يدمج المصمم التعليمي التكنولوجيا في الإعداد والعمليات التدريبية، وفي هذه المرحلة يتم تحضير وبناء المواد التدريبية وأسئلة الاختبارات وتقييم المتدربين حسب الحاجة.

## (٤) مرحلة التنفيذ Implementation Phase :

هي تلك المرحلة التي يتم فيها استخدام خبرات التعلم الفعلية والمعلومات المكتسبة حول الوظيفة في مكان العمل، وتشير إلى العملية التي يتم فيها إعداد المتدربين وتأمين السياق التعليمي والتكنولوجيا، ونشر مواد التدريب والتقييم، وتُمر هذه المرحلة باتباع ثلاث خطوات مهمة، هي: توفير التدريب للمدربين، وإعداد المتدربين، وترتيب البيئة التعليمية.

## (٥) مرحلة التقييم Evaluation Phase:

تُعتبر مرحلة تقييم التدريب المرحلة الأخيرة، والمكتملة في التدريب، وفيها يتم تقييم التدريب لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرجوة والمحددة سلفًا قد تحققت أم لا، ويتفرع منه هدفين فرعيين، هما: المحاسبية **Accountability**، حيث إثبات **Prove** مدى كفاءة وجودة البرامج التدريبية، والتحقق من أن الميزانية المخصصة للتدريب بالمؤسسة لها عائد ومردود في نهضة المؤسسة وتقدمها، والآخر: التنمية **Development**؛ حيث تحسين **Improve** مستوى البرامج التدريبية؛ فمن خلال قياس كفاءتها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مع تحسين الأولى وعلاج الثانية (DeBell, 2020, 9-12). وتعددت مداخل وأساليب وطرق تقييم البرامج التدريبية، ويوجد أربعة معايير أكثر استخدامًا في تقييم فعالية التدريب أو البرنامج التدريبي بمثابة مستويات، وتشمل ما يلي: (Goldstein & Ford, 2020, 25)

- **رد الفعل Reaction:** ويعتمد هذا المعيار على آراء المتدربين وانطباعاتهم وتفاعلهم مع البرنامج التدريبي، ومستوى رضا المتدربين.
- **التعلم Learning:** ويعتمد هذا المعيار على ما قد اكتسبوه المتدربون من معارف، ومهارات، وخبرات، وسلوكيات أثناء التدريب، ويعتمد هذا المعيار على اختبارات مقننة فور انتهاء البرنامج التدريبي.
- **السلوك Behaviour:** ويقاس هذا المعيار درجة تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء المهام الوظيفية، وما إذا كان هناك تغيير في سلوكيات واتجاهات المتدربين.
- **النتائج Results:** ويقصد به تحديد الأهداف والغايات والنتائج النهائية، والتي تتحقق جراء إتمام البرنامج التدريبي، وتأخذ هذه النتائج صورًا وأشكالًا متعددة، منها: تحسين الأداء، توفير الوقت والجهد، تقليل معدل دوران العمل، زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

وجدير بالذكر أن هذه المعايير تتباين فيما بينها من حيث درجة الأهمية والصعوبة، حيث يأتي معيار النتائج على قمة المعايير، ويليه معيار السلوك، ثم التعليم، ويأتي معيار رد الفعل ليصبح أقل المعايير أهمية وصعوبة.

ويتبين مما سبق أن التدريب هو حلقة هامة في إدارة المواهب القيادية، إذ لكي يتم تنمية الموهبة يستلزم التدريب عليها، وأن إدارة المواهب القيادية تعتمد على التدريب كعملية من عملياتها.

**ب- تخطيط التعاقب:**

يشير تخطيط التعاقب Succession planning إلى أنه عملية ديناميكية مقصودة ومستمرة، والتي تقوم بها المؤسسة لضمان الموائمة بين أهدافها واحتياجاتها من رأس المال البشري (Renuka & Marath, 2023, 87). كما يُنظر إليه على أنه جهود مخططة ومنهجية من قبل إدارة المؤسسة تهدف إلى ضمان استمرارية القيادة في المناصب الاستراتيجية المهمة، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي المطلوب، وتطويره في المستقبل، وتشجيع التقدم الفردي، وتحديد المناصب الإدارية المهمة في المؤسسة، وتحديد الوظائف الشاغرة في المستقبل، وتحديد المديرين المناسبين للوظائف الشاغرة (Renuka & Marath, 2023, 85). ويشير هذا المفهوم إلى الانتقال السلس للقيادات والإدارات.

ويُعرف بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد المراكز المهمة في المؤسسة، ومن ثم إعداد بدائل من الموهوبين ليتولوا المناصب القيادية فيها خلفاً للعاملين الذين يتركون مناصبهم طوعاً أو كرهاً (Couch, 2023, 4).

ويُعد تخطيط التعاقب منهجاً منظماً تتبعه المؤسسات بهدف سد احتياجات المؤسسة من المواهب البشرية مستقبلاً بشكل دائم ومنظم، وأن يكون تخطيط التعاقب عملية مستمرة هدفها اختيار المواهب التي يمكن أن تُشكل القيادات مستقبلاً، واستدامة العمل في



المناصب القيادية، كما يقلل مستويات الدوران الوظيفي، كما يُساعد تحديد البديل الموهوب للعاملين في الأدوار المهمة، وبالتالي تحيد السمات والمهارات الخاصة المطلوب تطويرها في البدلاء، وتقديم الفرص والدعم لتمكينهم من اكتساب السمات والمهارات والكفاءات (Bolander, Werr & Asplund, 2019, 1526).

وتتعدد مداخل تخطيط التعاقب بتنوع المؤسسات، وطبيعة الوظائف وتوصيفها، ويحدد روثويل Rothwell ثلاثة مداخل أساسية لتخطيط التعاقب، هي: ( Nel, ( Werner, Haasbroek, PoisatSono & Schultz, 2020, 110-112

### • مدخل تطوير القائد الاستراتيجي Strategic Leader-Development Approach.

يتبنى فريق الإدارة العليا بالمؤسسة التغيير أولاً، ويعمل من أجل تحقيقه، من خلال جذب والاحتفاظ بالموهوبين، ويدعم هذا المدخل الفرضية المكونة من (٥) حركات التي يمكن أن تجعل التغيير ممكناً، وهذه الحركات، هي: التعاون المشترك، والاستشعار المشترك، والتواجد المشترك، والمشاركة في الإنشاء، والتطور المشترك، مما يُمكنها من الوصول إلى مستقبل باهر.

• **مدخل المواقف Emergency Approach**، ويركز على إعداد المؤسسة لمغادرة غير متوقعة للقادة الاستراتيجيين، ويضمن هذا المدخل استمرار القادة الرئيسيين والوظائف الإدارية دون انقطاع عندما يكونون في حالة الغياب غير المخطط له أو الطارئ للمديرين.

• **مدخل المحدد للمغادرة Departure-defined Approach**، بمعنى أن يقوم المدير التنفيذي الحالي للمؤسسة بتمرير القيادة إلى خليفته على مدى فترة طويلة من الزمن، وبالتالي يتعرض الخلفاء للتحديات التي تواجه المؤسسات، وكانوا قادرين على التعامل معها في مرحلة ما قبل توليهم للقيادة، وبذلك يركز على تغيير المديرين التنفيذيين قبل مغادرة مؤسساتهم تماماً.

وتتضح العلاقة بين تخطيط التعاقب وتنمية المواهب؛ حيث يوفر مجموعة الخبرات والمعارف للموهوبين وتطوير جيل من القادة كبديلاء وخلفاء للمناصب المستهدفة في المستقبل، ويضع خططاً للتطوير لجذب الموهوبين الذين لديهم القدرة على تلبية احتياجات القيادة مستقبلاً.

### ج- الرعاية والتوجيه

تعتبر الرعاية Mentoring والتوجيه Coaching أحد الركائز الأساسية في تنمية وتطوير المواهب القيادية، والراعي هو أحد كبار الموظفين ذوي الخبرة الذي يساعد على تطوير موظف أقل خبرة، وبدأت بعض المؤسسات ودعمها عمليات التوجيه والرعاية الجماعية؛ حيث يتم إقران عامل أقدم ناجح مع مجموعة من أربعة إلى ستة أشخاص أقل خبرة (Daloz, 2021, 30). والموجه هو نظير أو مدير يعمل مع العاملين لتحفيزهم ومساعدتهم على تطوير المهارات وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة لهم، وهناك ثلاثة أدوار يمكن للموجه أن يلعبها، قد يكون جزء من التوجيه One-On-One مع العامل (مثل إعطاء تغذية راجعة)، ومساعدة العاملين على التعلم بأنفسهم، وتوفير الموارد مثل الدورات التدريبية أو الخبرات الوظيفية (Carmel & Paul, 2015, 480)

وتتبع أهمية الرعاية والتوجيه الجماعي من أنه يوفر شبكة تطوير للعاملين أي مجموعة صغيرة يمكن للعامل استخدامها لدعم الرعاية ويمكنه أيضاً من الاعتماد على الاهتمام بتعلمه وتطويره، يساعد قائد المجموعة البقية على فهم المؤسسة، ويرشدهم في تحليل تجاربهم، ويساعدهم على توضيح الاتجاهات المهنية، كما أنه يجوز لكل عضو في المجموعة إكمال مهام محددة أو قد تعمل المجموعة معاً في معالجة مشكلة ما (Kutsyuruba & Godden, 2019, 230)، وقد تحول الرعاية والتوجيه من التوجيه والارشاد لحل المشكلات والصعوبات إلى الرعاية والتوجيه بنقاط القوة القيادية،

مما يؤدي إلى رفع الوعي الذاتي للمواهب وقدرتهم علي تطوير ومضاعفة أدائهم  
(International Coaching Federation, 2023, 2).

وتشير الرعاية إلي أنها عملية تفكير إبداعية بين الراعي Mentor والعاملين  
(SRHM, 2023, 2)، حيث أن العاملين ذوي الخصائص الشخصية المحددة، مثل  
الاستقرار العاطفي، والتكيف السلوكي، والحاجة المرتفعة للإنجاز، هم على الأرجح من  
يبحثون عن راعي ويكون جاذبين للراعي، ويمكن أن تتطور العلاقات مجزء من برنامج  
رعاية رسمي (أي جهد مؤسسة مخطط للجمع بين عاملين كبار ناجحين مع عاملين أقل  
خبرة) (Daloz, 2021, 33).

وتتمتع برامج الرعاية بالعديد من الأهداف المهمة، بما في ذلك التواصل مع العاملين  
الجدد وتطوير المديرين وتوفير الفرص لتبادل الخبرات واكتساب الخبرة والمهارات  
اللازمة للانتقال إلى المناصب الإدارية، والوصول إلى الراعين لجميع العاملين، وميزة  
إضافية هي أن المشاركين في علاقة الرعاية يعرفون ما هو متوقع منهم (Sharma, 3  
2017). ومن المنظور التنموي، يولي الإرشاد التنموي اهتمامًا حاسمًا للتطوير  
الشخصي من خلال السماح للموجهين coaches بتحديد أهدافهم المهنية والتغيير على  
المدى الطويل، وأن الإرشاد تم قبوله من قبل العديد من المؤسسات كأداة لتطوير  
المواهب القيادية، ويساهم في تنمية المهارات، والرفاهية النفسية والاجتماعية للمدربين  
(Werner & DeSimone, 2019, 25).

#### د- التطوير الوظيفي

يعتبر التطوير الوظيفي Career Development مهمًا بشكل خاص لتنمية  
المواهب القيادية في المؤسسة خاصة كبار المديرين أو العاملين ذوي القدرات القيادية  
العالية، مع إعدادهم لشغل مناصب أخرى في المؤسسة وتنمية القدرات والكفاءات  
اللازمة على الانتقال إلي وظائف أخرى قد لا تكون موجودة في الوقت الراهن،  
والاستعداد للتغييرات في وظائفهم الحالية التي قد تنجم عن تقنيات جديدة أو تصميمات

عمل أو مستفيدين جدد (Adekola, 2021, 102). والتطوير الوظيفي اليوم يُعرف بالتعبير "التطوير الوظيفي المتلون أو المتقلب Protean"؛ الذي يستند إلي التوجيه الذاتي، بهدف النجاح النفسي في عمل العامل، ويتحمل العاملون مسؤولية كبيرة في إدارة حياتهم المهنية. علي سبيل المثال، فقد يقرر العامل أن يأخذ إجازة من منصبه للعمل في الإدارة في مؤسسة ما لمدة عام، قد يكون الغرض هو تطوير مهاراته الإدارية، وكذلك مساعدته في تقييم ما إذا كان يحب العمل الإداري أكثر (SHRM, 2021, 1-2).

ويشير التطوير الوظيفي إلى أنه عملية التخطيط والجهود المستمرة تجاه النمو الفردي والعمل وأهداف الحياة، بغية تطوير الكفاءات الشخصية والتقنية للعاملين، وتعزيز القدرة على التوظيف (Power, 2020, 666)، ويتضمن التطوير الوظيفي ثلاث عمليات رئيسية، هي: التوسع مبكرًا في المهنة expansion of an early Career، ومسارات الاستقرار الوظيفي Career Stabilization Paths، والنضج الوظيفي Career Maturity (Sirbu, Popa & Pipas, 2014, 353)، وتستطيع المؤسسة والقيادات تعرف الطرق التي تتطور من خلالها الوظائف.

وترتكز عملية التطوير الوظيفي على بعدين رئيسيين، هما: التخطيط الوظيفي، وإدارة الوظيفة، ويشير التخطيط الوظيفي إلى تلك العملية التي يسعى من خلالها العامل إلى تحديد اهتماماته المهنية وقدراته واتجاهاته السلوكية، وتحديد الفرص والاحتياجات للتحسين، وتحديد الاحتياجات الواقعية لتطويرها، وتحديد الهدف وطريقة تحديد الهدف، وتحديد الخطوات والجدول الزمني للوصول إلي الهدف (Adekola, 2021, 103). ويتضمن التخطيط الوظيفي خمس خطوات متسلسلة، هي: التقييم الذاتي، البحث عن فرص التطوير الممكنة، تحديد الأهداف الوظيفية للعاملين، تخطيط العمل لتحقيق الأهداف، والتقويم (Martín, Romero, Valle, & Dolan, 2021, 145)، ومن ثم يتضح أن التخطيط الوظيفي يتم من خلال العامل نفسه بدلاً من تحديده فقط من خلال

المؤسسة، وبالتالي التحكم والسيطرة الشخصية في إدارة مساره المهني الخاص لإفادة نفسه والمؤسسة.

والبعد الآخر، إدارة الوظيفة، وتتضمن مسؤولية المؤسسة في إعداد الخطط والاستراتيجيات المهنية التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للعاملين ومساهمهم الوظيفي وخطط المؤسسة. وإدارة الوظيفة نوعان، هما: إدارة الوظيفة الفردية وتشير إلى العملية التي يبدأ فيها العامل في إدارة النهوض بأهدافه الوظيفية والمشاركة في صنع القرار الوظيفي. أما إدارة الوظيفة تشير إلى البرامج التي تقدمها المؤسسة لدعم النجاح التنظيمي للعاملين ( Kong, Cheung & Zhang, 2019, 479). كما تشير إلى مداخل لتطوير العاملين، مثل: التدريب وفرص التعليم وتقنين الأداء والإرشاد، التي يمكن أن تساعد في إدارة العاملين ( Robianto, 2019, 48). مما يترتب عليه تحسين مهارات ومعارف القوى العاملة لديها.

ويؤكد شيتانا وموهاباترا Chetana & Mohapatra أن التطوير الوظيفي الفعال يتحقق من خلال دمج التخطيط الوظيفي وإدارة الوظيفة التنظيمية، وأن المؤسسة التي تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية واستقرار وظيفي طويل الأجل للقوى العاملة قادرة على تعزيز النمو الوظيفي الفردي (Chetana & Mohapatra, 2017, 616)، كما أن التخطيط الوظيفي؛ يضمن للمنظمة أن القوى العاملة لديها القدرات المطلوبة لوظائف محددة، ويساعد على الموازنة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، والمساهمة في النجاح التنظيمي (Arokiasamy, Ismail, Ahmad & Othman, 2011, 592). ووفقاً لما سبق، فإن ثمة تأكيدات على أن التطوير الوظيفي سيؤدي دوراً رئيساً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتولي المناصب عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الأول من القيادات، كذلك له دوراً في وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها لهذه القيادات الواعدة

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

التي ستحل محل القيادات غير الكفئة في المناصب المختلفة خلال الفترة القادمة  
(Church, 2014, 235).

٣- عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية

يشير مصطلح الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention إلى كافة الجهود والخدمات المقصودة التي تبذلها المؤسسات للاحتفاظ بالموهوبين اللازمين لها في وظائفهم الحالية لفترات طويلة، من خلال تهيئة مناخ لهم للبقاء واستخدام مواهبهم (Buczynski, 2021, 2). وجدير بالذكر أن الاحتفاظ بالموهوبين يبدأ عادة قبل فترة طويلة من تعيين العاملين، أي عند وصف الوظيفة المراد شغلها (Vaira, 2019, 6). ويشتمل الاحتفاظ بالموهوبين الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحفيز وإلهام المواهب للبقاء في العمل مع المؤسسة لفترات أطول (Buczynski, 2021, 4). ومن ثم فإن الاحتفاظ بالمواهب القيادية تشير إلى الجهود والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتهيئة المناخ الصحي الإيجابي التي تشجع المواهب على البقاء بالمؤسسة وعدم مغادرة المؤسسة بالسفر أو الانتقال للعمل بمؤسسات أخرى، وذلك من خلال توفير وسائل متنوعة للرعاية والحفز والتشجيع والأمان وغيرها.

وهناك عدد من الأنشطة والطرق التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب القيادية في مؤسسات التعليم العالي، وتتضمن الأنشطة والطرق الخاصة بالاحتفاظ بالمواهب الآتي:

أ- الترقية promotion:

تعتبر الترقية أحد الطرق المهمة للاحتفاظ بالمواهب، ووسيلة هامة تسمح لهم بالحصول علي أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي، وأنها بمثابة سبباً مهماً لبقاء واستدامة العاملين في الوظائف، وزيادة الروح المعنوية، والرضا المهني (Rice,Raffoul, Ioannidis&Moher, 2020, 3).

وتتنوع معايير ترقية العاملين والإداريين، كسنوات الأقدمية، وتزداد عادة في الثقافة الشرقية، كما تشمل الترقية القائمة على الكفاءة Competency، والترقية القائمة على الجدارة Merit، والترقية القائمة على الأداء Performance، والترقية القائمة على القيادة (Rice, Raffoul, Ioannidis & Moher, 2020, 2-4).

كما تتنوع أهداف الترقية، وأن الترقية المستندة إلى الجدارة والكفاءة، وأن تكون مصحوبة بزيادة في الرواتب والأجور ومزايا إضافية أخرى تُعتبر شرطاً أساسياً في الاحتفاظ بالموهب، من خلال تعزيز جودة المعنويات العالية للعاملين، وتشجيعهم على الاهتمام بالعمل بشكل كبير، وتقليل احتمالية مغادرة ودوران العاملين، والروح المعنوية، والرضا المهني (Sitati, Were & Waititu, 2021, 959)، وأنها قد تكون سبباً مهماً لبقاء واستدامة المواهب في الوظائف، علاوة على تحقيق التزام العاملين وكفاءتهم الجماعية، وتأهيلهم ليصبحوا قادة لتطوير عملية التعليم، ومواءمتها مع رسالة المؤسسة، وسبباً في ظهور كفاءات تنظيمية أكبر. كما أن المؤسسات التي تفشل في ترقية العاملين، تؤثر في تغيير نية العامل الذي يسعى لترك المهنة، أو الاستقالة، وينعكس على ضعف الرضا الوظيفي (De Vito, Brown, Bannister, Cianci, Mujtaba, 2020, 22).

#### ب- التوازن بين العمل والحياة

تُعد أحداث التوازن بين العمل والحياة (WLB) Work-life balance من أهم الطرق التي احتلت مكاناً متميزاً في الاحتفاظ بالموهب، باعتبار أن الموهوبين هم كائنات بشرية، لديها مشاعر واهتمامات، والتي ما لم يتم مراعاتها فإنها تلقى بظلالها السيئة عليهم، وانخفاض النية لترك العمل Intent to Leave، وقد ظهرت بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تنادي بإحداث التوازن بين العمل والحياة (Maurya, Agarwal & Srivastava, 2021, 44).

وصاغ مصطلح التوازن بين العمل والحياة لوكوود Lockwood، وأصبح شائعاً في دول العالم المعاصر، خاصة في عصر جائحة كورونا COVID-19، وقد أوضح أن

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

تحقيق التوازن بين الأولويات المتصلة بالعمل وتلك المتصلة بالحياة يتطلب إجراءات مؤسسية وهيكلية، التي تساعد الأفراد على إحداث التوازن بين العمل ومتطلبات الأسرة بسهولة، وتشمل هذه الإجراءات؛ مزايا الأمومة، والعمل عن بُعد، وتقاسم الوظائف، ورعاية المسنين (Kashyap & Kaur, 2021, 5068).

ويشير التوازن بين العمل والحياة إلى أنه "أي نشاط يحدث عند أي مستوى في المؤسسة، والذي يستهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الكرامة البشرية والنمو، وهي عملية بواسطتها يتعلم المستفيدين في المؤسسة، والنقابات، والإدارة -كيف يعملون مع بعضهم بطريقة أفضل، محددين لأنفسهم ما هي الإجراءات، التغييرات، التحسينات المرغوبة، والعملية من أجل تحقيق الأهداف الأنوية والمزدوجة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعمل، أي لكل العاملين في المؤسسة، وزيادة الفعالية لكل من المؤسسة والنقابة (سيد، ٢٠١٨، ٢٤٦).

وقد ظهر ما يُعرف بوجود مساحات صداقة عن بعد **Remote-Friendly Work Spaces**، بمعنى السماح للعاملين اختيار العمل عن بعد، ومع شيوع هذا التوجه، زاد احتمال ولاء العاملين، وسمح لهم بمزيد من الإنتاجية والإبداع والإلهام (Jothi & Savarimuthu, 2022, 8923).

وتؤكد الدراسات السابقة على أن المؤسسات التي تحافظ بشكل جيد على التوازن بين العمل والحياة تساعد على الاحتفاظ بالمواهب بها في كثير من النظم التعليمية حول العالم؛ إذ ترتبط بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، والاندماج والرغبة في الاحتفاظ، وكذلك له تأثير على زيادة الدافعية، وزيادة الولاء التنظيمي، وبناء علاقات أفضل مع الإدارة، والحماسة للعمل، وكذلك على الصحة، والسعادة، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة، ويعمل على الاحتفاظ بالموهوبين، وفضلاً عن أنه يرتبط بمستويات منخفضة من الاحتراق الوظيفي، والضغط، وعبء العمل، ويقلل الصراعات، ودوران العمل



(Maurer, 2015, 1-4)، ويحدث العكس عندما لا يتم التوازن بين العمل والحياة الشخصية بالشكل الصحيح فإنها تؤثر علي الاحتفاظ بالموهب؛ حيث يشعر العامل بالتقييد والرغبة في التحرر من خلال ترك العمل بحثاً عن عمل آخر يلبي احتياجاته الشخصية والأسرية، يكونون العاملون أكثر عرضة لمغادرة الوظيفة، كعوامل حاسمة لنية العامل بالاستقلالية أو الاستمرار في العمل، أو تقليل القدرة على احتمالية الدوران الوظيفي داخل المؤسسة (Shockley, Smith & Knudsen, 2017, 515).

### ج- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

ثمة تأكيدات في أدبيات الإدارة على أن العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس وتربط الاحتفاظ بالعاملين ارتباطاً مباشراً بكيفية معاملة العاملين من قبل رئيسهم، حيث يمثل الرئيس قناة موزع للمكافآت، وتحديد الزيادة في الرواتب والعلاوات، إضافة إلى تقديم النصائح الخاصة بالمسار الوظيفي وفرص التدريب والدعم النفسي والعاطفي، وبناء السلام الاجتماعي، وتشجيع على العمل بشكل أفضل وتحقيق نتائج جيدة ( Burns, 2018, 186).

وتُعرف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأنها "نوعية التفاعل الموجودة بين المدير والمرؤوس كإطار للعدالة التنظيمية التي تشمل الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة والقواعد والإجراءات التي تتعامل مع شكاوي المرؤوسين" ( Torrington & Hall, 2019, 6). كما يُنظر إليها على أنها "القواعد والقوانين والاتفاقيات التي تنظم علاقات العمل (Hafez, AbouelNeel & Elsaid, 2017, 12). وقد تناوله ارمسترنج Armstrong بأنها "إدارة التفاعل بين صاحب العمل والمرؤوسين؛ بهدف تحقيق الإنتاجية المثلى"، أو أنها "العلاقات الاجتماعية والاقتصادية التي تشكل وتدور حول عقد العمل بين الطرفين؛ بحيث يتوقع من العاملين أداء عملهم مقابل أجر نقدي" (Armstrong, 2020, 37).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

ومن الملاحظ أن أهم العوامل التي تساهم في بناء علاقات جيدة وقوية بين الرئيس والمرووس، المشاركة في صنع القرار، وتمكين المرؤوسين، لها تأثير مباشر على الاحتفاظ بالمواهب، وهنا يرتبط تمكين المرؤوسين بدرجة كبيرة بإدراكات المرؤوسين بدعم المشرف، وعلى الرغم من أن كل مؤسسة لديها سياسة رسمية عن تمكين المرؤوسين والرئيس من واجبه تنفيذ هذه السياسة، إلا أن الرئيس ينظر إليه على أنه مسئول بدرجة كبيرة عن تمكين المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة والاحترام والتقدير وتحسين المسار الوظيفي والرواتب والبدلات والتقاعد، وخطابات الشكر (Gupta, 2023, 2).

مما سبق فإن عمليات إدارة المواهب القيادية تمثل محور عمل ونقطة ارتكاز إذا ما تم تطويرها وتحسينها انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أداء إدارة المواهب القيادية، بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المواهب القيادية بالجامعة، وعليه فقد بدأت عمليات إدارة المواهب القيادية بالتخطيط والتحديد للمواهب القيادية بالجامعة، والتي تُعد نقطة انطلاق تحسين أداء المواهب القيادية؛ حيث استقطاب المواهب القيادية اللازمة بالعدد والكيف المناسب وفي التوقيت المناسب لوضعهم في المكان المناسب، مع اتباع أفضل الطرق للاختيار بين المتقدمين ممن يرغبون العمل في الجامعة في الوظائف الشاغرة، حتي الوصول إلي تعيينهم وتوجيههم صوب المسار المهني الصحيح، ثم الانتقال إلي تنمية المواهب القيادية؛ لتطوير جوانب القوة، وتمكين العاملين من مواكبة ركب التقدم في أساليب العمل، وتأتي دور العملية الثالثة والأخيرة من عمليات إدارة المواهب القيادية -وفقاً لحدود وأهداف البحث الحالي-، وهي عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية.

رابعاً: بعض النماذج المؤسسية التطبيقية لأفضل الممارسات في تطبيق إدارة المواهب القيادية

إن عملية إدارة المواهب القيادية تبدأ بمراجعة استراتيجية تضم ممثلين عن جميع الإدارات الرئيسية بالمؤسسة، وهذه المراجعة تجعل الاستفادة من أي نماذج أو أفضل

الممارسات الناجحة يمكن استخدامها لتطبيق إدارة المواهب القيادية، وهناك نماذج محددة ومتنوعة قدمتها المؤسسات المعاصرة والأفراد يمكن أن تُتبع لتطبيق إدارة المواهب القيادية، والتي اهتم الكثير من الباحثين كأداة للحصول على أفضل الممارسات الرئيسية لتطبيق إدارة المواهب تستخدمها القيادات للحصول على المواهب القيادية، وهي بمثابة إرشادات للجامعة من أجل الحصول على ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه فإنها تقيس مجموعة هامة من المتغيرات المتصلة بأداء الجامعة بالمواهب، ومن ثم فإن نموذج إدارة المواهب يوفر وصف معقول وصحيح وثابت للجامعة.

وبذلك يكون نموذج إدارة المواهب القيادية بمثابة انطلاقة سريعة نحو إدارة المواهب بالجامعة؛ لأنها تُستخدم كأداة لتحديد الدلائل علي وجود مشكلات مؤسسية، والبعض يشير إلي أنها إحدى الطرق الهامة لتطوير إدارة المواهب القيادية؛ أي أنها جهدًا مخطط يشترك فيها القيادات وإدارة الموارد البشرية لجعل الجامعة أكثر جذبًا واحتفاظًا بالمواهب، أو أنها نماذج تطبيقية (قصص نجاح) تؤكد علي النتائج الإيجابية لتبني إدارة المواهب القيادية، أو نماذج مقترحة لتفعيلها داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء.

لقد كان من الصعب تقديم نموذج مضبوط وموثق فيه لإدارة المواهب القيادية، ونظرًا لأن الاهتمام الأساسي لهذا النموذج ينصب علي قدرة المؤسسة المستمرة علي تطبيق إدارة المواهب القيادية مع المستقبل، لذا فإن هذه القدرة يُنظر إليها من أكثر من منظور، وكل منظور يتكون من مؤشرات يمكن من خلالها تطبيق إدارة المواهب القيادية، كما أن الغرض من عرضها تبين أبعادها وما تُشير إليه من نقاط جديرة باهتمام وعناية ممارسي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، كما نلاحظ في نهاية الأمر أنه علي الرغم من تعددها؛ فإن تلك النماذج تُعتبر مكملة لبعضها وغير متضاربة، وأنها في مجموعها تُمثل نموذجًا أوضح وأقرب للحقيقة من أي منها منفردًا.

#### أ- نموذج مؤسسة فوركاست للموارد البشرية

طورت مؤسسة HRForecast نموذجًا لأفضل الممارسات المستدامة لإدارة المواهب القيادية من خلال نماذج تطبيقية وقصص نجاحًا أكثر من (٢٠٠) منظمة حول العالم، وهي مؤسسة عالمية تعمل في مجال تكنولوجيا الموارد البشرية وتقديم استشارات للمنظمات في بناء مواهب قيادية قائمة علي البيانات والمعلومات، وتعتبر مثالاً في التركيز علي المواهب ورعايتهم والاستفادة من أصحاب العقول المتميزة بما يخدم أهداف المؤسسة، وطور متخصصو الموارد البشرية خطوات يمكن استخدامها عند تطبيق إدارة المواهب لتخطيط وجذب وتطوير والاحتفاظ ونقل القوى العاملة، وطورت أفضل ممارسات لإدارة المواهب، ووضعت دليلاً شاملاً لإدارة المواهب للمؤسسات، وتوفر المواهب في ضوء الرقمنة Digitization، فيما يلي: (HRForecast, 2023, 1-20)

(١) تحديد الأهداف والمعايير Define goals and metrics: بمعنى توصيل أهداف العمل خلال المؤسسة وأقسامها.

(٢) بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل Create a strong employer brand.

(٣) إنشاء مخزون متنوع للمواهب Create a diverse candidate pool، من خلال التواصل مع مجموعات وشبكات مختلفة قد يكون أعضاؤها مهتمين بالمنصب الرئيسية.

(٤) التركيز علي خبرات العاملين: باستخدام أدوات إدارة المواهب، مثل: تقنية المواهب سمارت smartPeople التي تعتبر أداة شفافة لتحديد المواهب القيادية الحالية والمستقبلية، وتحديد الفجوات وأنشطة معالجتها، وتمكين التنقل الداخلي مع فرص وظيفية وأدوار وظيفية جديدة.

(٥) تشجيع التعلم والتنمية: من خلال التخطيط لأكثر طرق التعلم، وبناء نظام لإدارة التعلم لجمع وتخزين المواد التعليمية لتنمية القدرات، وانشاء رحلات تعليمية learning journeys تغطي المهارات المستقبلية المطلوبة للأدوار الوظيفية، وطريق واضح لاكتساب المهارات المطلوبة.

(٦) تشجيع ثقافة الأداء العالي، من خلال استدامة إدارة الأداء.

(٧) إنشاء عمليات التأهيل الفعالة Onboarding Process: بتحديد المهام المطلوبة، والوثائق المطلوبة، وتنظيم التدريب، وجدولة هذه الأنشطة، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(٨) تطوير خطط التعاقب الوظيفي.

ب- نموذج مؤسسة التنمية الدولية

وهذا النموذج الذي طورته وتقوم علي تحديثه ونشر أفضل الممارسات Best Practices مؤسسة أبعاد التنمية الدولية Development Dimensions International (DDI) من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking، وتنتشر هذه المؤسسة إصدارات من الممارسات لإدارة المواهب تحت مسمى أفضل الممارسات، ومن ثم تستطيع المؤسسات الوصول إلي مرتبة إدارة المواهب إن هي التزمت بالممارسات الأفضل للتسعة للنموذج، ويقدم النموذج أفضل تسعة ممارسات والتي هي أساس لأي مدخل شامل لإدارة المواهب القيادية، وتعتبر تلك الممارسات عما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهداف إدارة المواهب القيادية، للتعرف علي مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك الممارسات في المؤسسات بناء علي أبحاث مكثفة، وهي ما يلي: (DDI, 2023, 2-15)

(١) اتصال البدايات بالنهايات؛ حيث تكون إدارة المواهب بالمؤسسة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Processes Inter-related مع استراتيجية إدارة المواهب العقلية Mind-Talent Strategy واستراتيجيات

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

المؤسسة الرئيسة وصولاً إلى خطط الأداء لكل موهبة من مواهب المؤسسة، المعتمدة على قيم ورؤية وأولويات المؤسسة، وربطها بالجوانب القيادية الكمية والكيفية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وبالتالي أي ممارسة لإدارة المواهب تسهم في تحقيق الأهداف.

(٢) تعزيز كفاءة متخصصي إدارة المواهب، ونشر ثقافة إدارة المواهب بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن المواهب، وتشكيل فريق من المتخصصين والاستشاريين لإدارة المواهب Talent Management professionals وتمكينه، بمعنى أن مشاركة فريق العمل مع قيادات المؤسسة ورؤسائها ومناقشتهم تُعد أكثر أهمية لإدارة المواهب الناجحة؛ حيث يعمل المتخصصين كشركاء ومرشدين ومستشارين حتى يستطيعون نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة وخارجها، والقيادات يقدمون الموارد والدعم اللازم لتحقيق النجاح.

(٣) إدماج مفهوم ملفات الإنجاز/النجاح Success Profiles في إدارة المواهب، والتعبير عن فكرة الأداءات الاستثنائية المحددة في الدور أو الوظيفة وبالتالي فإنها تُعني اتخاذ ملفات الإنجاز أساساً لتوجيه مواهب المؤسسة، وتحديدتها، وأن تركز هذه الملفات على إضافة عناصر إضافية إلى نماذج الكفاءة Competency Models، مما تؤدي إلى توسيع الكفاءة وقوتها، ويشمل ملف الإنجاز أربعة عناصر أساسية، هي ما يلي:

- الكفاءات (السلوكيات المرتبطة بالنجاح أو الفشل في الوظيفة).
- السمات الشخصية (التصرفات والدوافع الشخصية التي تتعلق بالنجاح أو الفشل في الوظيفة).
- الخبرات (الإنجازات التعليمية والعملية المرتبطة بالأداء الناجح للأنشطة الوظيفية).

■ المعارف (المعلومات الفنية أو المهنية المرتبطة بالأداء الناجح لأنشطة العمل).

(٤) بناء نموذج خط المواهب القيادية Talent Pipeline بالمؤسسة؛ إذ يتكون من ستة مراحل من أسفل إلي أعلى متسلسل عبر مستويات المؤسسة، ولا يسير خط القيادة في مسار مستقيم، ولكن في مسار منحني من أسفل إلي أعلى مرورًا بست مراحل رئيسية، وتُمثل كل مرحلة تحولاً في الوظيفة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة، وكلما اتجهنا لأعلى زاد تعقيد الوظيفة ومهامها القيادية وملفات الإنجاز الخاصة بها، وكلما تطلب الأمر نقلة نوعية في المهارات والوظائف والتطبيقات الزمنية وقيم العمل التي يقوم بها القائد، وتعتمد الاستعدادات الكامنة لأداء الوظائف في المستقبل علي المهارات والخبرات المتراكمة من الوظائف الماضية، والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، والرغبة في القيام بمهام أكبر وأكثر تعقيداً وأعلى جودة، وكلما زادت إنجازات الفرد ازداد ما يتعلمه من معارف ومهارات، وكلما زادت إنجازاته ونجاحاته، كلما ازدادت رغبته في التغلب على تحديات أكثر وأكبر. وينتقل العامل من مرحلة لمرحلة لاحقة ومن دور إلي دور تالي عندما يكتسب مزيداً من المعارف والخبرات وعندما يتقن ما يقوم به من عمل، وكلما أتقن العامل الأدوار المتصلة بمرحلة معينة يمكنه الانتقال إلي المرحلة الأعلى، ويتم ذلك من خلال قياس استعداداتهم الكامنة وتقويم أدائهم الفعلي، وهذا ما يُعرف بمدخل الانتقال المخطط.

(٥) الاستثمار في تنمية مكامن المواهب القيادية التي تزيد القيمة المضافة لمنظمتهم كوسيلة لتفعيل عمل إدارة المواهب، والعمل علي تنمية المواهب وتوظيفها واستثمارها، وهذا يُمثل الأساس في إدارة المواهب، حيث يفوق الاهتمام بتنمية المواهب القيادية بالمؤسسة اهتمامها بتنمية العاملين عامة، فيما يُسمى إدارة المواهب ليست ديمقراطية democracy.

(٦) التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية؛ حيث تتخذ المواهب شكل قدرات Potential والأداء performance والاستعداد

Readiness، يمكن حال استغلالها أن يتحقق المؤسسة التفوق والسبق، أن تراعي المؤسسات وجود اختلافات بين القدرات Potential والأداء performance والاستعداد readiness وليست مصطلحات واحدة، ولكنها متسلسلة تبدأ بالتحرف علي قدرات المواهب القيادية، وتمر بالأداء العالي لهم علي كافة المستويات، وتنتهي بمدى الجاهزية، وتعتبر تنقل القائد من تعرف القدرات إلي الجاهزية ليس أمرًا يسيّرًا ولكنه عملية شاقة وطويلة وجهد متوصل من جانب المؤسسة جميعًا وعلي كافة المستويات، وتحتاج إلي وقت طويل، مثل: الإرشاد Mentoring والمهام الممتدة Personalized Stretch Assignments وخطط التطوير الشخصية Development Plans وأنشطة التطوير Development Activities لبناء المهارات الأساسية، واستكشاف المواهب ثم يتم إعداد الأفراد لأفضل أداء وبما يتوقع أن تكون لديها فريق جاهز في المستقبل.

(٧) وضع المواهب المناسبة في المكان المناسب، حيث تُعطي المؤسسات الأولوية لعمليات الاختيار والتوظيف عن عملية التنمية والتدريب، حيث إن توظيف المواهب القيادية الجدد في المناصب المناسبة لهم أفضل من توظيف مواهب جدد أقل كفاءة، ومن ثم ضياع الكثير من الوقت والموارد في تنميتهم وتطويرهم.

(٨) التحول عن التركيز علي النتائج إلي التركيز علي الإجراءات، واتخاذ الأهداف أساسًا في تقويم المواهب وليس مجرد استيفاء الإجراءات، وقد حددت DDI عوامل النجاح الخمسة للتنفيذ الصحيح لإدارة المواهب، وهي: الاتصال- بمعنى طرح رؤية يمكن للمنظمة الالتفاف حولها، ووضع التوقعات لما يحدث في المستقبل. ثم المساواة أي وضوح أدوار الأفراد بحيث يعرف كل فرد لما هو متوقع منه، والمهارة بتطوير المهارات المناسبة، وتوفير الموجهين والمرشدين للدعم. ثم الموائمة بين مبادرات



إدارة المواهب والعوامل الدافعة محركات المؤسسة، وأخيرًا قياس فعالية مبادرات إدارة المواهب، وتأثيرها على المؤسسة.

(٩) إدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في إدارة المواهب، والتحول نحو نظم تعتمد عليها E-TM و Web-based TM، وتعرف بإدارة المواهب الرقمية Digital Talent Management.

### ج- نموذج مؤسسة "هاي":

تعتبر مجموعة هاي Hay Group مثالاً في التركيز على المواهب ورعايتها والاستفادة من أصحاب العقول المتميزة والذين يملكون رصيماً فريداً من الخبرات الفنية المتخصصة، وتنفق أموالاً طائلة لبناء المواهب وتعيين أصحاب المواهب الفريدة من نوعها، وأن عمليات إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد المستهدفين التي تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تؤكد على أهمية التطوير كداعم لعملية التخطيط للتعاقب، وتوفر فلسفة متكاملة تتضمن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية طوال فترة حياة العامل داخل المؤسسة، والتي تنعكس بدورها في تحقيق أداء عالي للمواهب واستغلالها الاستغلال الأمثل ومن ثم تحسين نتائج المؤسسة، وحددت المؤسسة إطار يضم ستة أنشطة رئيسية هي أساس إدارة المواهب الفعالة، وتتضمن هذه الأنشطة ما يلي: ( Hay Group, 2023, 4-15)

(١) التخطيط للمواهب القيادية المطلوبة Define what talent is needed لشغل الوظائف الأساسية في المؤسسة Cultivating Existing Talent، وتحليل المواصفات من أجل تحديد نوعية وكمية المواهب المطلوبة للوظيفة الحالية والمستقبلية، وتحليل الوظيفة.

(٢) تحديد آليات جديدة لجذب أفضل المواهب المحتملة How to attract the best people: ويركز هذا النشاط على تبني آليات متنوعة لجذب أفضل المواهب

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

القيادية، مثل: منح المكافآت الكافية وتوفير فرص التطور والترقي الوظيفي، والعلامات التجارية القوية لصاحب العمل ومعايير العمل العادل وتوفير بيئة عمل مُشجعة علي الانتماء للمنظمة.

(٣) اختيار أفضل المواهب القيادية **Selecting the best**: أي تحديد المواهب المحتملة (الداخلية والخارجية) التي تشغل الوظائف الجديدة، وتحديد معايير الاختيار. (٤) تبني التطوير المتواصل للمواهب وإعدادهم لشغل المواقع القيادية بقيادات ملائمة المستقبل **Developing Future Leaders**: ويعبر هذا النشاط عن تطوير برامج تدريب وتنمية قادة ومواهب المستقبل، وتخطيط وإدارة الأداء لاستثمار طاقات وإبداعات المواهب القيادية، وقياس تأثير أدائها علي المؤسسة.

(٥) المشاركة والتمكين لتحقيق النتائج **Engagement & Enablement Bringing Results**: ويركز هذا النشاط على إشراك وتمكين المواهب القيادية في المؤسسة، ويمنح كل منهم مكافأة، وتمكين زملائهم من العاملين من الاتصال بهذه المواهب القيادية واستشارتهم، وتحسين المواهب القيادية وكسب ولائه ضد إغراءات المؤسسات المنافسة وعروضها. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى تطبيق إدارة المواهب ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يُغني وجود بعضها عن غياب بعضها الآخر، إن النظرة المنظومية القائمة علي التكامل والتفاعل هي أساس إدارة المواهب القيادية.

#### د- نموذج مؤسسة الموارد البشرية

قدمت مؤسسة إدارة الموارد البشرية **Human Resources Director** أفضل الممارسات لعمليات وأنشطة إدارة المواهب القيادية الناجحة، وحددت عشر حقائق هامة وأساسية تعكس سلوك المواهب القيادية وبيئات العمل بالمؤسسة، والتي تعالج أو تعتبر مبادئ أساسية لتطوير إدارة المواهب الناجحة عن طريق توظيف المواهب وخلق بيئات

عمل فعالة، ودراسة سلوكيات المواهب ورصدها، وبالتالي يزيد من سلوك المواهب الذي يتوافق مع توجه المؤسسة، وهذا بدوره ينعكس علي أداء المؤسسة ككل، مدرجة تقريباً بترتيب الأهمية، وطبقاً لهذه المبادئ فإدارة المواهب الناجحة هي التي تتسجم بها المبادئ العشرة، وفيما يلي أفضل الممارسات الناجحة التي طورتها المؤسسة، وذكرت بأنها إطار لأفضل الممارسات لإدارة المواهب القيادية وتقييمها، وتتضمن عشرة مبادئ، وبشكل أكثر تفصيلاً فهي علي النحو التالي: (Cranswick, 2019, 1-20)

- (١) **تأكيد احترام وتقدير المواهب القيادية:** ويكون من خلال الاتصال الدائم وبشكل منتظم بين المدير والعامل، والتأكيد علي اهتمام المؤسسة بتحقيق أهداف واحتياجات العامل.
- (٢) **توضيح الأهداف:** أي وضوح الأهداف المرجوة والمتوقعة للمواهب القيادية، عن طريق استخدام "الأهداف المتسلسلة" Cascading Goals، وتشير إلي تحديد المهام والأهداف المطلوبة وتسلسلها وتوزيعها علي المواهب القيادية بالمؤسسة.
- (٣) **زيادة الوعي:** بمعنى وعي العامل بمدى ارتباط وتأثير سلوكه بالأداء، وهذا يتطلب توفير التغذية العكسية عن الأداء، والذي يؤدي إلي زيادة وعيه بما يحتاجه من تغيير مما يزيد من قدرته علي التغيير وأسبابه وأهميته، وبذلك تعكس التغذية الراجعة ما على العاملين القيام به لتحسين الأداء، وتكون محاولة ملهمة ومشجعة وأكثر فعالية.
- (٤) **تطوير استراتيجية متكاملة واستباقية لإدارة المواهب المتكاملة:** وتعتمد علي مبادئ أساسية لإنتاج مواهب، كأساس لإدارة المواهب الفعالة يطلق عليها Awareness, Dialogue Respect, Objectives, (الاحترام، والأهداف، والوعي، والحوار).
- (٥) **الحفاظ علي المساءلة Maintain Accountability:** حيث أن تحقيق المساءلة يكون من خلال ربط بين ما يفعله المواهب القيادية في العمل وما يتلقونه من المؤسسة، كما تعكس الربط بين أداء العامل والمكافآت، مثل زيادة الأجور،

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

والتفقيات، وتوسيع فرص العمل، والتوظيف، وبذلك تعكس العدالة والإنصاف للمنظمة، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام بين المواهب القيادية.

(٦) **قياس وتقييم نتائج الأعمال:** فالمؤسسات بحاجة إلى قياس نتائج برامج إدارة المواهب علي أداء المؤسسة، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتركيز علي الأنشطة ذات القيمة المضافة، والتخلص من الأنشطة الزائدة الأقل ارتباطاً بأداء العمل الملموس، ومن ثم إذا لم يتم القياس تكون إدارة المواهب مجرد الهاء **Distraction**.

(٧) **بناء مهارات التكيف، وإعداد قيادات مستقبلية:** للتأكيد علي مهارات الاتصال التي تساعد علي قيادة وتشجيع العاملين علي الأداء في المواقف المتنوعة، فضلاً عن مهارات القيادة العامة، مثل: مهارات الاتصال الفانقة، وقيادة النتائج، وإدارة التنوع.

(٨) **تبسيط نظام لإدارة الأداء،** ويركز على الاتصال الفعال بين الإدارة والمؤوسين بما يوضح دور الفرد ومسؤولياته وأهدافه، ويعكس العلاقة بين أداء المواهب ومخرجات المؤسسة.

(٩) **تدعيم العامل طوال دورة حياته الوظيفية داخل المؤسسة:** حيث يمر العامل بأربع مراحل الحياة مختلفة لها سمات ومتطلبات خاصة، يجب أن تسعى المؤسسة للتعامل مع العامل وفقاً لتلك المراحل ومتطلباتها؛ فالمرحلة الأولى هي مرحلة الاستكشاف الوظيفي **Career Exploration** – وتبدأ من سن العشرينات وحتى منتصفها، وفيها البحث عن الوظيفة التي تناسب مواهبه واهتمامته، والمرحلة الثانية هي التركيز علي التقدم الوظيفي **Career Advancement**- وتدور حول تطوير المهارات المتخصصة والانتقال إلي مناصب ذات مسؤوليات أكبر، والمرحلة الثالثة هي مرحلة الاستقرار الوظيفي **Career Stabilization** للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً بسبب ظهور التزامات خارج مكان العمل، مثل تربية الأسرة أو المشاركة في المجتمع بشكل أكبر، أما المرحلة الرابعة هي مرحلة التوجيه

**Mentoring Phase**؛ حيث يتحول تركيز العاملين تدريجياً بعيداً عن العمل إلى اهتمامات أخرى خارج المؤسسة، وفي هذه المرحلة قد لا يرغبون في التقاعد تماماً، وأيضاً لا يرغبون في الانخراط في وظائف تمنعهم من المشاركة في مساعي الحياة الأخرى.

(١٠) **تقييم القدرات والخبرات**: ويقصد بهذا النشاط التنبؤ بأداء العامل في المستقبل في حالة توليه مناصب، وهذا التنبؤ يأتي من خلال طريقتان أساسيتين، الأولى: قياس الإنجازات الماضية للعامل، والطريقة الأخرى من خلال تقييمات السمات والقدرات الشخصية ذات الصلة.

وقد افترضت المؤسسة أن أي محاولة لدمج أو تطوير إدارة المواهب بتجاهل مبدأ أو آخر لا يعكس إلي حد كبير إدارة المواهب للمنظمة، مما يؤكد أن هذه المبادئ مكتملة ينبغي احتويها أي مقياس أو الدمج لإدارة المواهب القيادية في المؤسسات، وإن كان سيريشا وجانابافارابو لم يتطرقا إلي إمكانية الدمج مبدئين من أفضل الممارسات لإدارة المواهب في مبدأ واحد.

#### **خامساً: أفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة**

مما سبق يتضح أن هناك اتجاهًا متناميًا في الكثير من المؤسسات المعاصرة لتبني نموذج محدد لإدارة المواهب القيادية، وتتنوع هذه النماذج التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تطوير إدارة المواهب القيادية من خلال استنتاج عددًا من الأنشطة والممارسات الأفضل في كل عملية من عمليات إدارة المواهب القيادية، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:

**أ- عملية تحديد وجذب المواهب القيادية**: توضح النماذج السابقة أن هناك الكثير من الأنشطة المتميزة التي تستخدمها المؤسسات، ومنها: المواهب الذكية SmartTalent التي تجذب المواهب القيادية، وانشاء فريق متخصصو إدارة المواهب بالمؤسسة، وبناء ملفات الإنجاز التي تضم الكفاءات والسمات الشخصية

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

والخبرات والمعارف، مما أنها تركز علي الأداءات الاستثنائية للمواهب، وبناء خط المواهب الذي يركز علي تصنيف المواهب القيادية في مستويات متدرجة بالمؤسسات، والاهتمام بالمواهب القيادية أكثر من العاملين الآخرين، التركيز علي الاتصال والمساءلة والمهارة والقياس المرجعي، والتركيز علي المسار الوظيفي.

**ب- عملية تنمية المواهب القيادية:** توجد الكثير من البرامج والأنشطة المتميزة التي تستخدمها المؤسسات المعاصرة، ومنها: الرحلات التعليمية التي تركز علي المهارات المستقبلية للمواهب القيادية، والمهام الممتدة للمواهب، والتنمية الذاتية، تنمية المواهب القيادية في حياته الوظيفية.

**ج- عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية:** هناك الكثير من الخدمات والسياسات والأنشطة المتميزة التي تستخدمها المؤسسات المعاصرة التي تشجع المواهب القيادية على البقاء في المناصب بها، ومنها: تمكين المواهب ومشاركتهم، وتقنين القدرات والخبرات، والرعاية والتحفيز، والترقية والتشجيع والأمان وغيرها.

يستخلص مما سبق، أن إدارة المواهب القيادية تعتبر مكوناً أساسياً بالمؤسسات المعاصرة، لذا من الضروري أن يكون لدى الجامعة كمؤسسة تعليمية إدارة المواهب القيادية مسئولة عن تحديد وجذب واستقطاب القيادات الإدارية الموهوبة، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم.

**الخطوة الثالثة: دراسة تحليلية لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م في مجال التعليم الجامعي، وموقع إدارة المواهب القيادية منها:**

تناولت هذه الخطوة التعريف باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م؛ من حيث: نبذة عن نشأتها، وتحليل أهداف وبرامج ومسارات التعليم الجامعي التي تضمنتها، والتحديات التي تواجهها.

تبنت تلك الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة الشاملة كإطار عام يُقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة في حياة أفضل، وقد هدفت هذه الاستراتيجية أن تكون مصر عام ٢٠٣٠م ضمن أفضل (٤٥) دولة في مؤشر التنافسية العالمية "محور التعليم العالي والتدريب"، وأن تصل نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضمان الجودة والاعتماد إلي (٨٠٪)، وأن يصل عدد الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي إلي (٧) جامعات، وأن يزداد معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية مُحكمة إلي (٢٠٪)، وأن تصل نسبة التحاق الطلاب (من سن ١٨ إلي ٢٢) بالتعليم العالي إلي (٢٠٪)، وأن يصل عدد الجامعات طبقاً للكثافة والتخصص والتوزيع الجغرافي إلي (٦٤) جامعة، وأن تصل نسبة الطلاب الوافدين من إجمالي المقيدون بالجامعات المصرية إلي نسبة (٦٪)، وأن تكون مصر ضمن أفضل (٤٠) دولة في مجال الابتكار وجودة مؤسسات البحث العلمي والحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ٢٦).

وتأخذ هذه الاستراتيجية في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد تتضمن الاستراتيجية (إثنا عشر) محوراً؛ حيث يشتمل البُعد الاقتصادي على محاور: التنمية الاقتصادية، والطاقة، والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية. ويُغطي البُعد الاجتماعي محاور: العدالة الاجتماعية، التعليم والتدريب، الصحة، والثقافة. ويتضمن البُعد البيئي محوري: البيئة، والتنمية العمرانية (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ٢٣). ويتضمن كل محور من هذه المحاور رؤية وأهداف استراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالي والمستهدف بحلول عام ٢٠٢٠م، وعام ٢٠٣٠م، والتحديات الأساسية، والبرامج والمشروعات المستهدف تنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومواجهة هذه التحديات؛

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

وذلك كله في إطار منطقي مترابط ومتجانس ومتداخل يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد أولت استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠م أهمية خاصة فيما يخص الشفافية ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية، حيث جعلت منه محورًا رابعًا من أهدافها المنشودة للسنوات المقبلة، وقد جاء توصيف الاستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية ضمن محاور البُعد الاقتصادي علي وجه التحديد سابق الإشارة إليها.

وتستهدف الرؤية الاستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية الوصول عام ٢٠٣٠م إلي "جهاز إداري كفاء، وفعال، يُحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، يخضع للمساءلة ويُعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له" (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ١٠٠)، لذلك تم وضع ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسة تحتوي على أهداف فرعية تُحدد التوجه الاستراتيجي للجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية وعلي رأسها مؤسسات التعليم العالي، كما يلي: (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ١٠٠)

١- جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والموائمة مع المتغيرات المحلية والعالمية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: بناء جهاز إداري يقوم علي إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات، وبناء قدرات ورفع كفاءة العنصر البشري، وبنية معلوماتية بالإضافة إلى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري.

٢- تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة، من خلال تحقيق الهدفين الفرعيين الآتيين: تحقيق معايير جودة أفضل، والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة.

٣- نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن، ويستجيب لمطالبه، ويخضع للمساءلة المجتمعية، من خلال تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية: الاعتماد على منهج الشفافية في



صنع السياسات؛ وتسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن، ومكافحة الفساد.

ولضمان تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية في محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية تم إطلاق (تسعة) برامج تنفيذية، وتتضمن: تطوير منظومة إدارة القطاع الحكومي؛ تطوير منظومة التخطيط والمتابعة؛ تحسين وتطوير آليات التواصل بين الحكومة والمواطن؛ تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية؛ تحديث البنية التشريعية؛ تطوير البنية الأساسية؛ تحديث البنية المعلوماتية، وتنمية العنصر البشري؛ ومكافحة الفساد (ج.م.ع، ٢٠١٥، ١٠٥-١٠٨). ويتضمن كل برنامج من هذه البرامج واصفاً وأهدافاً استراتيجية وعناصر أساسية للبرنامج.

وقد وضعت وزارة التعليم العالي "استراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي-رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠م-"؛ لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م" في الرؤية والأهداف والغايات؛ حيث تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من كفاءات بشرية إدارية متعلمة متعلمة ذات قدرات ابتكارية، مما يعني أن إدارة المواهب أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات (ج.م.ع، ٢٠١٦، ج، ١٤)، حيث تلعب الجامعات دوراً رائداً في الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر؛ بوصفها المنبع للجهاز الحكومي بالموارد البشرية العاملة المنتجة وما يقابلها من قطاعات مؤسسية مسئولة عن تنفيذ خطط التنمية المستدامة القطاعية، فضلاً عن أنها تزخر بأعداد وفيرة من العاملين والكفاءات والمواهب الإدارية التابعة لقانون الخدمة المدنية.

#### ب- التحديات الأساسية التي تواجه التعليم الجامعي

تناولت استراتيجية التنمية المستدامة التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ثلاث مجموعات، تتصف المجموعة الأولى منها بتأثيرها العالي والسهولة النسبية للتحكم فيها، ولذلك فهي تعد ذات الأولوية أولى، وتتضمن: ضعف الموارد المالية المخصصة

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

لتدريب العاملين؛ ضعف نظم المحاسبة المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف؛ وغياب تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية؛ قلة الاهتمام بتطوير نظم التخطيط والمتابعة؛ غياب ملائمة حالة البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية. تليها من حيث الأولوية تحديات بعضها منخفض التأثير نسبياً، وبعضها قدرة التحكم فيها منخفضة، وتشمل: غياب الانضباط وعدم احترام ثقافة العمل ومقاومة التغيير؛ تضخم العمالة؛ كثرة التشريعات وتداخلها وتضاربها؛ الفساد المالي والإداري؛ مركزية اتخاذ القرار؛ وانتشار ثقافة المحسوبية. وتشمل المجموعة الثالثة تحديات محدودية الأهمية ويسهل التعامل معها، تتمثل في سوء حالة الأبنية الحكومية (ج.م.ع.، ٢٠١٥، ١٠٤-١٠٥).

### ج- الأهداف الاستراتيجية في مجال التعليم الجامعي

تستهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم العالي الوصول عام ٢٠٣٠م إلى "تعليم عالي الجودة، ومُتاح للجميع في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، ومستدام؛ يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن مستنير، ومسئول يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، ومُهمتم ببناء مستقبلها، وقادر على منافسة الكيانات الإقليمية والعالمية" (ج.م.ع.، ٢٠١٦ ج، ١١١)؛ لذلك تم وضع ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسة تحتوي على أهداف فرعية تُحدد التوجه الاستراتيجي للتعليم العالي، كما يلي: (ج.م.ع.، ٢٠١٦ ج، ٨٤-٨٨)

**الهدف الأول- تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:** تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسابرة للمعايير العالمية، دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم المختلفة؛ تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم؛ التواصل إلي الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أفراد المجتمع.

**الهدف الثاني- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، من خلال تحقيق الهدفين الفرعيين الآتيين:** زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي؛ تطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية.

**الهدف الثالث- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، من خلال تحقيق الهدفين الآتيين:** تحسين التنافسية في تقارير التعليم العالمية؛ تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

#### د- مسارات تحقيق الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم الجامعي في مصر

تمثلت رؤية وزارة التعليم العالي ٢٠٣٠م في: كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متسقة مع احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة (ج.م.ع، ٢٠١٦ ج، ١٤). وتمثلت رسالتها في: تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوى جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات، وبما يضمن توفير عضو فاعل في المجتمع المصري غيور على وطنيته في إطار من القيم والأخلاق، ويساهم إيجابياً في الاقتصاد المصري الموجه نحو المعرفة والتكنولوجيا (ج.م.ع، ٢٠١٦ ج، ١٤).

وقامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع (١١) مساراً رئيساً تمثل حجر الأساس لأي نظام تعليمي عالي جيد، وكان مسار تطوير الجهاز الإداري للجامعات طبقاً لمعيار الأيزو (٩٠٠١) لفئة الإداريون والقيادات الإدارية للجامعات من بين هذه المسارات، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية لهذا المسار في تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية، وتحديد إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية باعتبارها إحدى المبادرات والمشروعات الهامة لهذا المسار، وجاءت آليات وأساليب تطوير القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي كما يلي: (ج.م.ع، ٢٠١٦ ج، ١٨-٧٣)

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

- تمكين الشباب وتهيئتهم للمواقع القيادية بالجامعات.
  - تفعيل المساءلة لضمان سلامة المسيرة الجامعية وضمان تنفيذ خططها الاستراتيجية.
  - مشاركة القيادات الإدارية في وضع خطط الجامعة وتفعيل الدور الإداري.
  - اعتماد معايير موضوعية في اختيار المواقع القيادية طبقاً للشفافية والشفافية والمساءلة.
- بالرجوع إلى البرامج المستهدف تنفيذها لتحقيق أهداف محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية المتضمن في استراتيجية تطوير التنمية المستدامة، ومسار تطوير الجهاز الإداري للجامعات طبقاً لمعيار الأيزو ٩٠٠١ لفئة الإداريون والقيادات الإدارية للجامعات في الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي، وكذلك بالنظر في الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية، والجدول التالي يتضمن برامج محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م والأهداف المنبثقة التي توصل إليها وإسهام كل محور في عمليات إدارة المواهب القيادية.

جدول رقم (١)

محاور وأهداف إدارة المواهب القيادية المنبثقة عن استراتيجية التنمية المستدامة:  
رؤية مصر ٢٠٣٠م

الإسهام في عمليات إدارة المواهب القيادية	الأهداف المنبثقة	تعريف البرنامج	البرنامج
بناء القدرات وتطوير المواهب		بناء جهاز إداري يقوم على إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات، وعنصر بشري، وبنية معلوماتية بالإضافة إلى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري	جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواظمة مع المتغيرات المحلية والعالمية

د. / محمد حمدي زكي محمد

الإسهام في عمليات إدارة المواهب القيادية	الأهداف المنبثقة	تعريف البرنامج	البرنامج
الاحتفاظ بالمواهب		تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة.	تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة
التخطيط وجذب المواهب		الاعتماد على الشفافية في صنع السياسات بالإضافة إلى تسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن في الجهاز الإداري ومكافحة الفساد.	نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية
التخطيط وجذب المواهب الاحتفاظ بالمواهب تنمية المواهب	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحويل إدارات شئون العاملين والأفراد بالمؤسسات إلى إدارات موارد بشرية تُطبق المفاهيم الحديثة، وتُسهم في جذب والحفاظ على أصحاب المهارات والكفاءات ذات الأداء العالي بالإضافة إلى إدارة ومراقبة الأداء.</li> </ul>	يهدف هذا البرنامج إلى الارتقاء بـسُئِل إدارة العنصر البشري؛ وذلك من خلال تحويل إدارات شئون العاملين والأفراد إلى إدارات موارد بشرية، والتي من شأنها جذب الكفاءات وتدريبها، وتقييم أداءهم والعمل على استيفاء أفضل العناصر.	تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية
الاحتفاظ بالمواهب التخطيط وجذب المواهب تنمية المواهب	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وضع السياسات التحفيزية للعاملين، ووضع معايير للاختيار والتقييم والتدريب.</li> <li>■ تحديث الوصف الوظيفي لكافة الوظائف من أجل تطويرها لتيسر عملية الاختيار والتقييم والتدريب</li> </ul>		
التخطيط وجذب المواهب تنمية المواهب	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تطوير مصفوفة للصلاحيات للحد من تضارب الاختصاصات.</li> <li>■ وضع دليل لسير العمليات والإجراءات الإدارية بما</li> </ul>		(تابع) تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

الإسهام في عمليات إدارة المواهب القيادية	الأهداف المنبثقة	تعريف البرنامج	البرنامج
المواهب	يضمن المرونة والفعالية في جميع الأجهزة.		
تنمية المواهب	■ إنشاء وحدة للخدمات الممكنة لتكون المسؤولة عن المقدمة وتسييرها، مع وضع خطة لميكنة كافة الخدمات وفق حزمة أولويات تنموية.	تنمية المواهب	■ إنشاء وحدة للخدمات الممكنة لتكون المسؤولة عن ميكنة الخدمات المقدمة وتسييرها، مع وضع خطة لميكنة كافة الخدمات وفق حزمة أولويات تنموية.
تنمية المواهب		(تابع) يهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال وضع رؤية محددة وخطط تدريب عامة وفردية، بالإضافة إلى العمل على تكوين جيل جديد من القيادات الإدارية الواعية.	(تابع) تنمية العنصر البشري الإداري
تنمية المواهب تنمية المواهب تنمية المواهب		تفعيل مبدأ المساءلة وتنفيذ العقوبات دون تراخي تفعيل مدونات السلوك الوظيفي للعاملين التوعية الجماهيرية بخطر الفساد وتعزيز المشاركة المجتمعية لمواجهة	مكافحة الفساد

يتضح من الجدول السابق أن العمود الثاني يقدم تعريفات للبرنامج المستهدف تنفيذه لتحقيق أهداف محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، أما العمود الثالث فيوضح الأهداف المنبثقة عن هذا البرنامج، أما العمود الرابع تحليل لما يتعلق بما إذا كان الهدف المنبثق موضع الاهتمام يُسهم في عمليات إدارة المواهب القيادية.

من كل ما سبق عرضه نستنتج أن إدارة المواهب القيادية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م تقوم على ثلاثة محاور رئيسة، هي، جذب واستقطاب المواهب القيادية، وبناء القدرات وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. ويلاحظ أن هذه المحاور هي نفس عمليات إدارة المواهب القيادية في الجامعات المعاصرة، ولكنها تأخذ الطابع الثقافي للدولة، وتتلون بلونه عند ترجمتها إلى توصيات، ومهياة للبيئة الجامعية، وتربطها علاقة وثيقة بالخطة الاستراتيجية؛ لأنها أن تكون مناسبة لها، وجاءت مواكبة لعمليات إدارة المواهب القيادية في الجامعات المعاصرة في الإطار النظري للبحث (ص ص ١٩-٥٠)، وللوقوف على واقع إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير الرسمية يتناول البحث في خطوته الرابعة الواقع الراهن المتعلق بذلك بمزيد من التفصيل.

#### الخطوة الرابعة: واقع إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية

يتناول هذا القسم واقع إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية من خلال رصد المبررات الداعية للأخذ بإدارة المواهب القيادية، وأهدافها وأوجه القصور فيها، وتقييم قدرتها على التحول إلى إدارة المواهب القيادية وذلك بتحليل والتشريعات والتقارير والوثائق الرسمية.

#### أولاً: أسباب ومبررات تبني إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية

بتحليل الوثائق والتشريعات والقرارات الرسمية بإدارة المواهب القيادية، وتقييم قدرتها على التحول إلى إدارة المواهب القيادية يمكن القول أن هناك مبررات لتطبيق

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

إدارة المواهب القيادية وتنفيذها بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وفي المقابل هناك وجهات نظر معارضة؛ فمن المبررات التي تؤيد تطبيق إدارة المواهب القيادية، يمكن إيجازها فيما يأتي:

١- أقرار برنامج عمل الحكومة الذي طرحه رئيس الوزراء أمام نواب الشعب عددًا من التحديات التي تواجه الجهاز الإداري بمصر، التي تؤثر سلبيًا علي كفاءته وفعاليتها؛ من أهمها: كثرة التشريعات وتضاربها، وسياسات التعيين العشوائية وغير المخططة، وتدني مخصصات التدريب، وضعف الأجور وتباينها، بدون معايير شفافة وعادلة، وغياب فكر وفلسفة الموارد البشرية، وضعف نظم المتابعة وتقييم الأداء (ج.م.ع، ٢٠١٦، ج، ٧١-٧٢). كل ذلك جعل مهمة تطوير إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية أكثر تحديًا وصعوبة.

٢- أوضح قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) الصادر عام ٢٠١٦م بضرورة أن تكون الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة (ج.م.ع، ٢٠١٦، ب، ٤)، كما أشار إلى إنشاء إدارة الموارد البشرية في جميع القطاعات الحكومية، وتختص بالنظر في التعيين في الوظائف، ومنح العلاوات لشاغليها وتدريبهم واعتماد تقارير تقويم أدائهم، واقتراح البرامج والدورات التدريبية لتنمية الموارد البشرية، وتغيير مفاهيم الوظيفة وثقافتها وتطوير أساليب العمل ورفع معدلات الأداء (ج.م.ع، ٢٠١٦، ب، ٧). ويعكس توجه كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والحكومة المصرية للاهتمام بالعاملين ذو الكفاءة والجدارة.

٣- التراجع المستمر لترتيب مصر بين الدول بالنسبة لمؤشرات قياس تنافسية المواهب العالمية؛ فقد أشار التقرير السنوي العالمي لتنافسية المواهب العالمية لعام ٢٠٢٢م (The Global Talent Competitiveness Index [GTCl]) الذي تُصدره جامعة إنسياد الفرنسية للدراسات العليا في إدارة الأعمال The Business



School for the World بالتعاون مع معهد القيادة لرأس المال البشري بسنغافورة Singapore's Human Capital Leadership Institute [HCLI] ومعهد بورتولانس Portulans Institute إلي بقاء مصر في موقع متراجع عربياً وعالمياً بين الدول بالنسبة "لنظام التعليم العالي في ست محاور، هي: التمكين والجذب والنمو والاحتفاظ والمهارات التقنية والمهنية ومهارات المعرفة العالمية"؛ حيث احتلت المرتبة (٨٦) من بين (١٣٧) دولة حول العالم بواقع (٣٥,٨٤) نقطة، والمرتبة (١٥) عربياً في التقرير ذاته، بالنسبة لترتيب المحاور عالمياً: التمكين (٨٧)، الجذب (١١٢)، النمو (٧٦)، الاحتفاظ (٩٠)، المهارات التقنية (٥١)، المهارات المهنية (٨٠). (INSEAD, 2022, 33).

٤- أكدت إحدى الدراسات على ضرورة إنشاء نظام إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية، يعتمد على مجموعة من المؤشرات، مثل: الكفاءة والجدارة، وبناء ثقافة المواهب في قطاع الجامعات، لتوفير الشروط الداعمة لسياسات إدارة المواهب، حتى تتحول إدارة الموارد البشرية من المظهر إلى الجوهر، ودعت لاستحداث وحدة لإدارة المواهب القيادية بالجامعات؛ حيث استحدثتها العديد من جامعات العالم في الوقت الحاضر (فاطمة، ٢٠١٨، ٢٧٦-٢٧٧).

مما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية يمكن أن يكون لها دور فعال في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م"، وبالتالي تحقيق جودة واعتماد التعليم الجامعي، وحل الكثير من مشكلاته.

أما **مبشرات رفض إدارة المواهب القيادية** فيمكن إيجازها فيما يأتي: (علي، ٢٠٢١، ٢١٧).

▪ تردد كثير من المديرين في تطبيق إدارة المواهب القيادية لأسباب منها، التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع الموارد البشرية بمنظمتها، وزيادة الأعباء التي تفرضها إدارة المواهب من حيث النماذج المطلوب استيفائها

## إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

وعب العمل الورقي، وتفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة المواهب القيادية، مثل: نفقات التدريب والتنمية، ونفقات بناء استراتيجيات المواهب وغيرها، علي أنها مجرد نفقات إيرادية بدون مردود وليست نفقات استثمارية تدر عائداً علي الاستثمار.
- تثبيط الحماسة وضعف الأداء، ومن ثم تدعيم التمايز الوظيفي والفوارق بين العاملين.
- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب.

### ثانياً: جهود الجامعات المصرية لإدارة مواهبها القيادية

ولقد بذلت مصر العديد من الجهود والمحاولات للتحويل إلى إدارة المواهب القيادية وتطبيقها في التعليم العالي على المستوى القومي، إضافة إلى الإجراءات التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في القيادات الإدارية، والالتزام بإتباع مداخل من شأنها تحقق مزيد من إدارة المواهب القيادية، وبدأت بها مبكراً محاولات لإدارة المواهب القيادية، ومن هذه الإجراءات:

- أكد الدستور المصري ٢٠١٤م على إدارة المواهب القيادية وتنميتها والإنفاق عليها بالجامعات المصرية وتحفيزها وتشجيعها وأن تُحسن إدارتها؛ في المادة (١٩)، والتي تنص على: "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار" (ج.م.ع.، ٢٠١٤، ٧).

- تنص المادة (١٥٧)، و (١٥٨) من قانون تنظيم الجامعات على أنه تسري أحكام العاملين المدنيين في الدولة على العاملين بالجامعات المصرية من غير أعضاء هيئة التدريس، ومع مراعاة القوانين واللوائح الجامعية (ج.م.ع.، ٢٠٠٦، ٣١)، وبالتالي يعتبر تنظيم عمل القيادات الإدارية في الجامعات المصرية تتم وفقاً لقانون الخدمة

المدنية، وينص على أن "الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب" (ج.م.ع، ٢٠١٦ ب، ٤).

■ إصدار قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) الصادر عام ٢٠١٦م؛ فوفقاً للمادة (١) فإن عملية استقطاب وتوظيف الإداريين وقياداتهم بالجامعات المصرية تتم على أساس معيار الكفاءة والجدارة، وأشارت المادة (٤) إلى إنشاء إدارة الموارد البشرية ومركز تنمية الموارد البشرية في جميع القطاعات الحكومية وعلى رأسها قطاع التعليم العالي ومؤسساته، تختص بالنظر في التعيين في الوظائف، ومنح العلاوات لشاغليها ونقلهم واعتماد تقارير تقويم أدائهم، واقتراح البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وتغيير مفاهيم الوظيفة وثقافتها وتطوير أساليب العمل ورفع معدلات الأداء (ج.م.ع، ٢٠١٦ ب، ٧).

■ أشارت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧م إلى بعض الممارسات المنوطة بوحدة إدارة الموارد البشرية تتعلق بإدارة المواهب القيادية، وتشمل الآتي: (ج.م.ع، ٢٠١٧ أ، ١٩-٤٢)

- يتم الاختيار والتعيين من خلال تحديد المناصب المشغولة والوظائف الشاغرة، ووضع خطة الإحلال والتعاقب للوظائف المتوقع خلوها في ضوء متطلبات الوظيفة، وعمل بطاقات للتوصيف الوظيفي بكل وظيفة، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية والإدارية على أساس أربعة معايير رئيسية، هي: القدرات المعرفية، التأهيل التدريبي، المقترح الوظيفي، والسمات الشخصية.

- يتم التدريب من خلال تقييم أداء القيادات الإدارية وفقاً لقدرتهم على التخطيط والتنظيم، والإشراف والتوجيه والرقابة، وإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

القرار؛ بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، والعمل على تطوير المهارات والإمكانات والقدرات ورفع معدلات الأداء.

- يتم التحفيز من خلال تحسين أنظمة الأجور والحوافز والعلاوات والترقيات والأجازات، إضافة إلى تحديد الأجور والعلاوات، والمكافآت، وحوافز التميز العلمي الخاصة بابتكارات واختراعات العاملين في مجال أعمالهم، والتي تدعم أصحاب المواهب من العاملين.

■ إنشاء مركز تقييم واختبار القدرات في عام ٢٠١٩م وفقاً للمادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، ويختبر المركز المتقدمين لوظائف الخدمة المدنية من خلال امتحانات موحدة تغطي خمسة مجالات: الكفاءة السلوكية، ومهارات اللغة العربية، ومهارات اللغة الإنجليزية، ومهارات الكمبيوتر، والمعلومات العامة (ج.م.ع، ٢٠١٧، ١٣).

■ إنشاء المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة في عام ٢٠٢٠م خطوة هامة في بناء قدرات أفضل لعاملتي القطاعات العامة وعلي رأسها الجامعات.

■ أطلقت مصر "جائزة القيادات المتميزة" ضمن جائزة التميز الحكومي؛ لتحفيز روح المنافسة والتميز، وتحديد مدى نضج التميز لدى القيادات الإدارية وفقاً لمعيارين، وهما: (ج.م.ع، ٢٠١٥، ١٢-١٤)

- معيار الفاعلية القيادية، ويتم تقييم هذا المعيار باستخدام المحاور التالية: المؤهلات العلمية والعملية، والكفاءة القيادية.

- معيار الأداء والإنجاز، ويتم تقييمه باستخدام المحاور التالية: القيادة بالهام، والتأثير والتميز.

■ وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في إصدارتها المختلفة مجموعة من المعايير للتقويم والاعتماد، ويُلاحظ أن معيار القيادة والحوكمة، تمثل في "الجامعة قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير

موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية، ومعيار الجهاز الإداري، والذي يؤكد على تمتع الجامعة بجهاز إداري ملائم لحجم وطبيعة نشاطها ويتسم بكفاءة الأداء بما يدعم تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص الجامعة على دعم وتنمية أفرادها، وتلتزم بتقييم أدائهم وقياس آرائهم. وكذلك توافر توصيف وظيفي مُعتمد ومُعلن بشكل واضح يُحدد المسؤوليات والأدوار ويستخدم في حالات الاستقطاب والنقل والانتداب، وأهمية توافر معايير موضوعية لتقييم أداء القيادات الإدارية بمشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم، والعمل على تكوين وبناء كوادر جديدة تُكتسب كصف ثانٍ من القيادات المستهدفة مستقبلياً (ج.م.ع، ٢٠١٧، ب، ٣٢).

وباستقراء الواقع - من خلال دراسة وتحليل تشريعات التعليم الجامعي المرتبطة بإدارة المواهب القيادية يتضح أن هناك جهود ومحاولات -لاتزال متواضعة- تبذلها الحكومة المصرية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية النهوض بمواهبها القيادية، وتحقيق الاستثمار الأمثل لها، فلم تتخذ الحكومة إجراءات للبدء في التنفيذ والتقييم، بالرغم من أنها لقيت قبولاً واسعاً دولياً وبحثياً.

### ثالثاً: أوجه القصور في عمليات إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية

توجد عديد من المشكلات وأوجه القصور التي تؤدي إلى عرقلة جهود الوزارة في التحول إلى إدارة المواهب القيادية، وتدني مستواه؛ حيث أثبتت البحوث والدراسات العلمية والوثائق الرسمية أوجه القصور على النحو التالي:

#### ١- بالنسبة لعملية تحديد وجذب المواهب القيادية

بالإطلاع على قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، وفي إطار الباب الرابع من ذات القانون، والمتعلق بالعاملين بالجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس؛ فإنه باستقراء المادة (١٥٧)، والتي نصت على أنه "تسرى أحكام العاملين المدنيين في الدولة علي العاملين في الجامعات الخاضعة لهذا القانون من غير أعضاء هيئة التدريس، وذلك فيما لم يرد في شأنه نص خاص بهم في القوانين واللوائح الجامعية"، كما نصت المادة

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

(١٥٩) علي أنه "يكون للجامعة دون الرجوع إلى وزارة القوى العاملة التعيين في مختلف وظائف الكادر العام الخالية فيها، وذلك بعد إجراء امتحانات للمتقدمين تقوم بها الجامعة، وبشرط الإعلان عن هذه الوظائف إلا إذا رأت شغلها بطريق النقل"، ونصت المادة (١٦٠) على أنه "الرئيس الجامعة إعفاء العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس من شروط اللياقة البدنية كلها أو بعضها بعد أخذ رأس المجلس الطبي" (ج.م.ع، ٢٠٠٦، ٣١).

وعليه يُلاحظ أن واقع عملية تحديد واستقطاب واختيار الجهاز الإداري بالجامعة (العاملون) من غير أعضاء هيئة التدريس، يخضعون في تحديدهم واختيارهم وترقياتهم ونقلهم وندبهم وإنهاء خدمتهم لقانون الخدمة المدنية رقم (٨١) الصادر عام ٢٠١٦م ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧م بشأن العاملين المدنيين بالدولة، فضلاً عن بعض اللوائح والقوانين الجامعية، والمتضمنة في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، والتي تختص بالجامعة، ولم ترد في قانون الخدمة المدنية بالدولة. وعليه فإن في محاولة للكشف عن واقع عملية تحديد واختيار القيادات الإدارية بالجامعة؛ فإنه يُمكن الاعتماد على ما ورد بشأن الاستقطاب والاختيار ضمن مواد قانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م ولائحته الخاصة بشأن العاملين المدنيين بالدولة، وإلى قانون تنظيم الجامعات فيما يتعلق بالعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

في إطار ما تضمنته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية بشأن عملية تحديد القيادات الإدارية وجذبهم واستقطابهم واختيارهم؛ جاءت المواد (من ٥١ إلى ٥٩) من ذات القانون؛ لتنص علي أنه "ويبدأ بتحديد إدارة الموارد البشرية بكل وحدة بياناً شهرياً عن الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية الخالية أو المتوقع خلوها خلال ستة أشهر على أن يتضمن البيان مسميات هذه الوظائف ومستوياتها الوظيفية، ووصف موجز لها، والشروط

والقدرات اللازمة لشغلها، والمدة المحددة لتلقي الطلبات والجهة التي تقدم إليها، على ألا تقل مدة الإعلان وتلقي الطلبات عن شهر، ويتقدم لهذا الإعلان العاملون بالوحدة وغيرهم"، وجاءت المادة (٥٥) من ذات القانون؛ لتنص علي أنه "يشترط فيمن يتقدم لشغل وظائف الإدارة الإشرافية ما يأتي: أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي، وأن يرفق بطلبه المستندات الدالة على مستوى المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وإنجازاته السابقة، وأن يُقدم مقترحاً وافياً لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها وتطوير الأنظمة التي تُحكم العمل وتبسيط إجراءاته بما يحقق رضا المستفيدين، وأن يراعي في المقترح أن يتضمن أهدافاً محددة زمنياً وقابلة للقياس والتطبيق في حدود الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة".

وجاءت المادة (٥٣) علي أنه "تشكل في كل جامعة، بقرار من السلطة المختصة، لجنة للوظائف القيادية والإدارة الإشرافية برئاسة السلطة المختصة أو من تُحدده وعضوية (٦) من الخبراء والمتخصصين في مجالات الوظائف المعلن عنها، والإدارة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والقانون، علي أن يكون نصف عدد الأعضاء من خارج الوحدة، بحيث تختص اللجنة بتقييم المتقدمين"، ونصت المادة (٥٦) علي أنه "يتم تقييم المتقدمين المستوفين لشروط شغل وظائف الإدارة الإشرافية على أساس أربعة معايير رئيسية، وهي: (ج.م.ع.، ٢٠١٧، ١٩-٢٢)

١- القدرات العلمية: الحصول علي درجات علمية، وإجادة لغات أجنبية، والقدرة علي التعامل مع الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات وإعداد بحوث ومذكرات، ولهذا المعيار (٢٥) درجة.

٢- التاريخ الوظيفي: ويشمل علي الأخص تقارير تقويم أداء المتقدم، والإنجازات التي حققها أثناء حياتهم الوظيفية، وسابقة الأعمال في مهام مماثلة أو متقاربة مع الوظيفة المتقدم إليها، ويحدد لهذا المعيار (٢٥) درجة.

٣- المقترح التطويري: الذي تقدم به للوحدة المعلنه، ويحدد لهذا المعيار (٢٥) درجة.

٤- السمات الشخصية: وتشمل مهارات القيادة واتخاذ القرارات والإبداع، وحل المشكلات وإدارة الأزمات، ومهارات الاتصال والإقناع والعرض، ويحدد لهذا المعيار (٢٥) درجة.

كما نصت المادة ذاتها علي أنه "تراعي اللجنة عند تقييم المتقدمين علي أساس هذه المعايير طبيعة مهام الوحدة وأعباء الوظيفة المعلن عنها حسب بطاقة وصفها، علي ألا تقل درجة المرشح في كل معيار عن (٧٠٪) من إجمالي الدرجة المخصصة لهذا المعيار".

باستقراء ما تضمنته المواد السابقة بشأن الشروط اللازم توافرها فيمن فيمن يُختار في إحدى الوظائف الإدارية والإشرافية بالجامعة، فإنه يُلاحظ ما يأتي: أن هذه الشروط – والتي تُمثل في جوهرها معايير للقبول-، جاءت ليغلب عليها أو أنها تراعي في جملتها خصوصية الجامعة، بالدرجة التي تزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة والكفوة، وأنها وُضعت كشرط تناسب متقدم لوظيفة في الجامعة، كذلك جاء ضمن ما تضمنته هذه المادة من شروط الاختيار، أن يكون مستوفياً لاشتراطات شغل الوظيفة، وذلك نظراً للنص بصراحة ووضوح علي التوصيف الدقيق للوظائف بالجامعة، وجاءت هذه المواد السابقة أيضاً لتترك الأمر للجامعة ممثلة في وحدة إدارة الموارد البشرية بها بشأن تحديد الموارد البشرية واختيارها واستقطابها وتعيينها، كما جاءت هذه المواد لتركز علي مصدري الاستقطاب سواء من داخل الجامعة أو خارجها في جذب أكبر عدد ممكن من المواهب، كما جاءت المواد السابقة لتركز علي العديد من وسائل الاستقطاب، وأهمها الإعلانات الرسمية عبر بوابة الوظائف الحكومية التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والاستقطاب الإلكتروني، والترقيات والندب، كذلك جاء الشرط الأخير من شروط التعيين وفق المواد سالف الإشارة إليها، أن يُقدم المتقدم مقترحاً وافياً لتطوير الجامعة أو وحداتها، وفي ذلك ملمح مهم، ألا وهو أصابت هذا القانون بالتجديد والحيوية



والمرونة، وما يؤكد ذلك اشتراطه بأن يكون المتقدم لشغل الوظيفة لديه قدرات علمية، وتاريخ وظيفي، وسمات شخصية.

كما يُلاحظ إن هذه العمليات تتم وفقاً لأسس علمية واضحة، من حيث التخطيط لتحديد الاحتياجات الفعلية للجامعات من القيادات الإدارية، حيث تضع خططاً مستقبلية لها، وتقوم بالتقييم المستمر لما لديها من موارد بشرية، وتحليل دقيق للوظائف وتوصيفها، وتعرف مهام واختصاصات الإدارات، مما يُسهل توافر أنظمة معلومات شبه متكاملة للموارد البشرية بالجامعات.

وعليه، بالرغم من أن الشروط السابقة اللازم توافرها فيمن يعين للقيادات الإدارية أصبحت في ظل قانون الخدمة المدنية أساسية ويُدقق فيها، وتؤخذ في الاعتبار، ولها دور في تحديد مستوى موهبة وأداء القائد الإداري لمهامه المنوط بها، فإنه نادراً ما تترشح مواهب خارجية لشغل هذه المناصب لضعف الراتب الأساسي والحوافز المعلنة، وكيفية التحقق من ذلك وقياسه بموضوعية، وتحديد معايير الموهبة، ومؤشرات شروط شغل الوظائف الإشرافية.

وفي شأن متابعة العاملين الجدد؛ أشارت المادتين (٤٦، ٤٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧م إلى وضع العاملين تحت الاختبار، كما نصت المادة (٤٧)؛ علي أنه "تتقرر صلاحية العامل تحت الاختبار بناءً علي تقارير شهرية تُعد بمعرفة الرئيس المباشر، وتُعتمد من الرئيس الأعلى، ويتم تسليم العامل في نهاية كل شهر صورة من التقرير الشهري موضحاً به أوجه القصور في أدائه وكيفية معالجتها، ويوقع العامل بالعلم والاستلام ويودع الأصل بملف الخدمة، وعند نهاية فترة الاختبار يوضع تقرير نهائي موضحاً به مدى صلاحية العامل للوظيفة المعين بها عدمه" (ج.م.ع.، ٢٠١٧، ١٩).

وبالرغم من أهمية هذه المادة لثبوت صلاحية العامل من أجل ضمان كفاءته وقدراته، إلا أن الواقع يؤكد إغفال تطبيق هذه المادة فعلياً، ويُدل على ذلك قلة أعداد العاملين الذين

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

أنهيت خدمتهم أو تم تحويلهم إلى وظائف أخرى جراء التطبيق الفعلي لهذه المادة، لغياب معايير التحقق أو قياس صلاحية العاملون بالجامعة وتحديد مدى الكفاءة والجدارة المطلوبين وقياسها بموضوعية، لأنها معايير عامة غير واضحة، ولا تضمن التأكد من صلاحية الشخص الذي سيشغل هذه الوظائف، بل غالبًا ما تأتي بأشخاص لا علاقة لهم بالإدارة وأصولها.

في إطار ما تضمنه قانون الخدمة المدنية بالدولة بشأن عملية التنقل الوظيفي كأحد عمليات استقطاب العاملين، ونصت المادة (٩٩) على أنه "نقل شاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية من وحدة إلى وحدة أخرى بذات الوحدة أو خارجها" (ج.م.ع.، ٢٠١٧، ٣٣)، فضلًا عن ما تضمنه هذا القانون من التكليف المباشر للقيام بأعمال المنصب الشاغر عن طريق عملية الندب في حالة عدم وجود تعيينات رسمية لغير المناصب القيادية؛ يكون بأمر إداري من رئيس المصلحة ممثلة في العمداء على مستوى الكلية، وممثلة في أمين عام الجامعة وموافقة رئيس الجامعة على مستوى الوحدات والأقسام الإدارية العامة وتعيين أمناء الكليات المختلفة بالجامعة، وجاءت المواد (١٠٨، ١٠٩، ١١٠) على ندب العامل كليًا للقيام مؤقتًا بعمل وظيفة أخرى من ذات المستوى الوظيفي أو من المستوى الذي يعلوه مباشرة بذات الوحدة التي يعمل بها، أو في وحدة أخرى لمدة لا تتجاوز أربع سنوات في كل وحدة بناء على طلبه (ج.م.ع.، ٢٠١٧، ٣٣)، ونصت المادة (٦١) على خفض إلى وظيفة في المستوى الأدنى مباشرة.

انطلاقًا من مفهوم وأهمية المكافآت الإجمالية، والتي سبق تناولها تفصيليًا في سياق المحور الأول من هذا البحث، فإن الأمر يقتضي مراجعة لما نصت عليه اللائحة في حالة المكافآت الإجمالية، فقد نصت المادة (١٢٤) على أنه "يمنح حافز التميز العلمي وفقًا للشروط والضوابط الآتية: أن يحصل العامل أثناء الخدمة على المؤهل العلمي الأعلى، أو الدبلومات، أو الدرجات العلمية؛ على أن تتصل بطبيعة الوظيفة التي يشغلها"

(ج.م.ع، ٢٠١٧، أ، ١٩). كما نصت المادة (١٢٦) أنه " علي العامل أن يخطر الوحدة التي يتبعها كتابة عن أي اختراع أو مصنف بينكره أثناء أو بسبب تأدية عمل وظيفته، وتُشكل لجنة من ذوي الخبرة، وتختص اللجنة بتقدير قيمة التعويض المستحق للعامل، علي أن يكون تعويضًا عادلاً".

كما تنص المادة (٣٧) علي أنه يستحق العامل علاوة دورية سنوية في الأول من يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ شغل الوظيفة أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة بنسبة (٧٪)، وتنص المادة (١٢٣) علي أنه يجوز للسلطة المختصة منح العاملين علاوة تشجيعية بنسبة (٥٪) من أجره الوظيفي، ومن شروطها أن تكون كفاية العامل قد حُددت بمرتبة كفاء علي الأقل عن العاملين الأخيرين، كما تنص المادة (٨٦) علي أنه "تُعلن أسماء العاملين الذين حصلوا علي مرتبة ممتاز في تقارير تقويم الأداء علي موقع الوحدة الإلكتروني وفي لوحة الإعلانات المعدة وفي مكان بارز يتبعها الحاصلون علي هذه المرتبة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يومًا"، وتنص المادة (٤١) علي أنه نظام الأجر المكمل.

كما تنص المادة (١٣٢) علي حق العامل في الإجازات، وكيفية تحديد الإجازات، وتنص المادة (١٤٣) علي حق العامل زيارة الأراضي المقدسة أو بيت المقدس، وتنص المادة (١٦٩) علي التقاعد للعامل، وتنص المادة (١٨٦) علي حق العامل في أن يتقاضى الأجر المقرر للوظيفة، وتنص المادة (١٨٧) علي الدفع المنتظم للأجر المستحق، كما نصت المادة (١٢٠) علي اشتراك العامل في نظام التأمين الاجتماعي، ونصت المادة (١٣١) علي حق تخفيض ساعات العمل اليومية بمقدار ساعة لكل من العامل ذات الإعاقة، والعامل الذي لديه ولد من ذي الإعاقة، والعاملة التي ترضع طفلها، والعاملة الحامل.

باستقراء هذه المواد، يلاحظ أنه لم تحدد هذه المواد أية معايير أو مواصفات واضحة ودقيقة لمن يستحق هذه المكافآت، والتحقق من استحقاق القيادات الإدارية لهذه المكافآت؛ فغالبًا ما تخضع لاعتبارات شخصية ومجاملات لأفراد آخرين، مع قلة توافر

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

المخصصات المالية للحفاظ العلمي، ومدى تناسب التميز العلمي مع التكاليف المستهلكة، ومساهمة العائد من التميز العلمي في رفع معنويات القيادات الإدارية، ووجود آليات واضحة ومحددة للأجر المكمل.

وعليه فإن أوجه القصور التي اكتنفت عملية جذب واختيار العاملين بالجامعات من غير أعضاء هيئة التدريس، تعد النتيجة المنطقية والطبيعية لغياب التخطيط العلمي للموارد البشرية بالجامعات.

وبمراجعة وفحص ما سبق من مواد وما ارتبط بها من نصوص يلاحظ أنها ترتبط بعمليات وأنشطة إدارة المواهب القيادية كتحديد وجذب المواهب كما تشير إليه الوثائق الصادرة عن الوزارة.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلى عملية أساسية من عمليات إدارة المواهب القيادية، وهي ما تتمثل في غياب التخطيط العلمي لاحتياجات الجامعات كمًا وكيفًا من المواهب القيادية، مما أدى إلى اختلال الهياكل الوظيفية بالجامعات وإدارتها، فضلًا عن البيروقراطية الناتجة عن غلبة النمط المركزي الذي أصبح عقبة أمام إدارة المواهب القيادية (مصطفى، ٢٠٢٠، ٢٠٦).

وكما تُشير دراسة أخرى إلى أن واقع عملية تحديد وجذب المواهب في الجامعات المصرية يتحقق بمتوسط حسابي ضعيف، وهو ما يتمثل في غياب تحديد من هو العامل الموهوب، وخصائصه، ومهاراته، كذلك غياب التوصيف الوظيفي للعاملين بالجامعات، وندرة ممارسة الجامعات لتحديد فجوة المواهب من خلال مقارنة ما تستهدفه مع الموجود منها فعليًا، وندرة وجود قاعدة بيانات دقيقة عن المواهب بما يُمكن الإدارة من حسن استقطاب وتعيين المرشحين للمناصب القيادية، كما أشارت إلى ضعف عوامل جذب الموهوبين، والتي من بينها المرتبات والحوافز المادية وغير المادية (رمضان، شيرين، ومحمود، ٢٠١٨، ٩٣).

وتؤكد دراسة أخرى على أن واقع استقطاب القيادات بالجامعات المصرية كان ولا يزال يتم إما بأسلوب التعيين المباشر من قبل السلطات العليا دون تحديد مبررات هذا التعيين، دون الأخذ في الاعتبار المواهب والجدارات الوظيفية والسمات الشخصية التي تمنح تلك القيادات الأفضلية في التميز والنجاح، الأمر الذي أدى إلى افتقار المناصب القيادية للأفراد المناسبين (عبد الناصر، وهشام، ٢٠٢٠، ١٥٤)، وهو ما يؤكد غياب عملية الجذب والاستقطاب للمواهب، وقصور آليات الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالجامعات.

وهناك دراسة أخرى تؤكد على عدة معوقات تتعلق بالتخطيط للمواهب: كالاتي اعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار المواهب بالجامعة، وقلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية، وضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، ولا يوجد نظام حديث لتوصيف الوظائف بالجامعة، بجانب المركزية الشديدة في الإدارة نتيجة تطبيق اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل الجامعي، وسيطرة التنظيم البيروقراطي (أحمد، محمود، وإنجي، ٢٠٢١، ٤٨٩-٤٩٠).

وعلى صعيد آخر عبرت إحدى الدراسات عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون وجود علامة تجارية ناجحة وقوية للجامعة، وهي ما تتمثل في بيئات العمل الداخلية، والروتين في العمل، وغياب التسويق السليم لخدمات الجامعة، وقلة الإمكانيات المادية، وضعف ثقافة العنصر البشري للعمل الإلكتروني، وغياب الحوافز المادية والمعنوية (فاطمة، ٢٠٢٢، ٢٧٠-٣٩٧).

## ٢- بالنسبة لعملية تنمية المواهب القيادية

في إطار القانون المنظم لأوضاع العاملين المدنيين بالدولة (قانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦) ولائحته التنفيذية رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧، والذي يخضع إليه أيضًا العاملون من غير أعضاء هيئة التدريس باعتباره المرجعية أو الوثيقة الرسمية التي تُستند إليه في تنظيم شئون العاملين وأوضاعهم، والتي من أهمها عملية التدريب، ويتضح ذلك فيما

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

يأتي: جاءت المادة (١٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، والتي تُعد المادة الأكثر شمولاً للتدريب؛ لتنص علي أنه "تضع الوحدة (الجامعة) خطة سنوية لتدريب عاملها بكفاءة مستوياتهم الوظيفية، خاصة عند دخول الخدمة، وعند الترقية لدعم المسار الوظيفي، وذلك بعد تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتقارير تقييم الأداء؛ بهدف تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية، ورفع معدلات الأداء، كما تتولي مهام اقتراح البرامج والدورات التدريبية، وتقييم الأداء" (ج.م.ع، ٢٠١٧، ٧).

والتأكيد علي أهمية التدريب والدورات التدريبية التي يخضع لها القيادات الإدارية؛ بهدف تأهيلهم وتعريفهم بطبيعة الدور المنوط بهم عند التحاقهم بالوظيفة لأول مرة أو عند الترقية لدعم مسارهم الوظيفي، ووجود آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للفئات المستهدفة من القيادات الإدارية، كما يؤكد على أن عملية التدريب تتم بناء علي النتائج الدقيقة لتقارير تقييم أداء القيادات الإدارية، ومعايره، وشروطه وفقاً للمواد (٢٥، ٢٦، ٢٧)، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلي أن مثل هذه الدورات تكاد تكون غائبة، وترك العاملون يعملون بنظام المحاولة والخطأ.

وقد نصت المادة (١٩) أن تراعي الآتي: "تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بما يحقق احتياجات الوحدة سنوياً، إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بخطة التدريب على موقع الوحدة الإلكتروني، والتركيز على الجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ هذه البرامج، ومراعاة اتباع الأساليب التفاعلية والتشاركية؛ بما يُعزز القدرات المهنية للعاملين، والقدرات المؤسسية للوحدة" (ج.م.ع، ٢٠١٧، ١٠).

وهذا تأكيد على أهمية تصميم التدريب في مراحل، وأنه يتم سنوياً، وتحسين المستوى بصفة دائمة، وتنوع أساليب التدريب، من أجل رفع مؤهلات العامل وترقيته لدرجة أعلى.

أما بالنسبة لتقييم التدريب، فقد نصت المادة (١٢) من اللائحة، على أن "تقييم التدريب بغرض: التعرف على المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على التدريب، والتحقق من أن الأهداف المقررة لخطة التدريب تلبي احتياجات الوحدة، والوقوف على صلاحية أساليب وطرق التدريب المستخدمة في تحقيق الأهداف، والتحقق من كفاءة المدربين سواء من ناحية تخصصاتهم، أو خبراتهم، أو قدراتهم التدريبية، وقياس فاعلية وأثر التدريب على المتدرب" (ج.م.ع، ٢٠١٧، ٧).

كما نصت المادة (١٣) على أن يكون تقييم التدريب من خلال ثلاث جهات، هي: تقارير المشرفين، وتقارير المتدربين للتدريب الذي حصلوا عليه، وتقارير الرؤساء المباشرين عن أثر التدريب على أدوار العاملين، ويتم ذلك التقييم من خلال نماذج تقارير تُعدّها إدارة الموارد البشرية لهذا الغرض"، كما نصت المادة (١٤) على أنه "إعداد تقرير سنوي عن تنفيذ التدريب مصحوبًا بالإحصاءات والنتائج المتحققة خلال هذه السنة، ومقارنتها بالسنوات السابقة، مرفقًا به خطة التدريب التالية للاعتماد من السلطة المختصة" (ج.م.ع، ٢٠١٧، ٧-١٠).

ويُعد ما سبق مؤشرًا بدرجة ما- عن الاهتمام بعملية التدريب، ومن ناحية أخرى، يُعد مؤشرًا عن تبني الأساليب الموضوعية والمقننة لتقييم التدريب وقياس أثره ومردوده على أداء المتدرب، ويتضح وجود خطة موثقة للتدريب بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالجامعة.

وانطلاقًا من مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء، بالتدقيق في واقع تقييم التدريب بالجامعات، حيث أنه يعتمد على ملء استمارات لتقويم المحتوى التدريبي وأساليبه، واستمارة أخرى عن تقويم المدرب، وباستقراء محتويات الاستمارات يُحظ أنها تتسم بالعمومية، أي أنها تُطبق على جميع العاملين بالجامعة، بصرف النظر عن درجاتهم الوظيفية أو مجموعاتهم النوعية، كما أنها لم تُخرج عن التوصيف الوظيفي، ويُدلّل على ذلك أنها استمارة واحدة لجميع العاملين بالجامعة، في حين أن لكل وظيفة طبيعتها

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

ومهامها واختصاصاتها، كما يُلاحظ أن المواد السابقة لم تضع مؤشرات يمكن من خلالها قياس وتقييم المستوي الحقيقي للتدريب، وجدوى الدورات التدريبية وطبيعة مردودها في ظل غياب الأساليب الموضوعية والمقننة لتقييم التدريب وقياس أثره ومردوده علي أداء المتدرب.

أما بالنسبة لتخطيط التعاقب، فقد نصت المادة (٢٧) "وأن تضع خطة إحلال للوظائف المتوقع خلوها في ضوء احتياجات العمل والمقررات الوظيفية، ووسيلة شغلها" (ج.م.ع، ٢٠١٧، ١٢)، وبالرغم من أهمية هذه المادة؛ حيث تتوافر الموضوعية والشفافية في المناصب القيادية؛ إلا أنها لم تلق حظها من التطبيق الفعلي.

وبمراجعة وفحص ما سبق من مواد وما ارتبط بها من نصوص يتضح أنها ترتبط بكثير من عمليات وأنشطة إدارة المواهب القيادية المتعلقة بعملية تنمية المواهب.

وتشير الدلائل إلى أن هناك ضعف في تنمية المواهب بالجامعات المصرية يتمثل في عدم تخصيص ميزانية لتدريب الموهوبين بالإضافة إلى غياب تهيئة بيئة عمل مناسبة لهم، وأن معظم البرامج التدريبية التي تُقدم للموارد البشرية تتم في إطار استيفاء شروط الترقى وليس في تحسين وتطوير المهارات والكفاءات وفقاً لتقارير تقييم الأداء لشاغلي المناصب والأدوار في الوقت الحالي (رمضان، شيرين، ومحمود، ٢٠١٨، ٩٣).

وعلى صعيد آخر عبرت إحدى الدراسات عن محدودية فرص تنمية المواهب وتطويرها، وضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية، وضعف البرامج التدريبية وخلوها من الجوهر والمضمون، وقصور تقييم البرامج التدريبية على ملء استمارة تقييم نهاية كل دورة تدريبية، وضعف المخصصات المالية للتدريب، وندرة وجود برامج تدريبية تأهيلية للعاملين الجدد، وقصور أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للمواهب القيادية بالجامعات، وغياب الرغبة الحقيقية لدى القيادات في التطوير الذاتي سواء بالقراءة أو الإفادة من أهل الخبرة (نبيل، عنتر، ومحمد، ٢٠٢٢، ٦٨٧).



كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن عبارة "تقدم الجامعة منحًا للمتميزين والمبدعين" آتت في المرتبة الأخيرة، وجاءت في مرتبة ضعيفة عبارة "توفر الجامعة برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الفئات المختلفة، وتوفر الجامعة مناخ يحث على الإبداع والابتكار" (سمر، ٢٠٢٣، ٩٤٢-١١٢٤).

بالإضافة إلى ما سبق فالواقع يشير إلى انخفاض مستوى تنمية المواهب بالجامعات المصرية، والذي تتحدد ملامحه في ضعف التعلم التنظيمي المستمر بشكل جيد؛ الأمر الذي لا يشعر فيه الموهوبين بأن ما يتلقونه من دورات إجبارية لا تتناسب معهم وأنها ليست بغرض التعلم المستمر، فضلاً عن غياب أساليب مبتكرة ومستحدثة لتنمية المواهب (سمر، ٢٠٢٣، ١٠٧١).

وتشير دراسة أخرى إلى أن ضعف تنمية المواهب يتمثل في إهمال الجامعة لتخطيط التعاقب القيادي للعاملين، وأيضاً إهمالها لتقديم التنمية المستدامة بجدية، فضلاً عن أنه لا توجد قناعة لدى القيادات الجامعية بأهمية تكوين الصف الثاني لهم، وعدم منحهم الفرصة اعتقاداً منهم بأن هؤلاء يمثلون خطورة على مركزهم (نبيل، عنتر، ومحمد، ٢٠٢٢، ٦٨٧).

### ٣- بالنسبة لعملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية

انطلاقاً 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، فإن الأمر يقتضي عند تشخيص واقع عملية الاحتفاظ بالمواهب القيادية أن تكون المرجعية في ذلك قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م، ولائحته التنفيذية رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧م، علي أنه الوثيقة الرسمية التي يستند إليه شئون العاملين وأوضاعهم، والتي من أهمها الاحتفاظ بالمواهب القيادية، ويتضح ذلك فيما يأتي: جاءت المواد (من ٨٨ إلى ٩٧) من اللائحة التنفيذية، والتي نصت على أنه "مع مراعاة استيفاء العامل لشروط شغل الوظيفة المرقي إليها، تكون الترقية بموجب قرار يصدر من السلطة المختصة من الوظيفة

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

التي تسبقها مباشرة في المستوى والمجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها، وتكون الترقية بالاختيار علي أساس بيانات تقويم الأداء، وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز، وتكون الترقية لباقي الوظائف بالأقدمية.. ويشترط الترقية بالاختيار الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة ممتاز في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، واجتياز التدريب بنجاح، ويشترط للترقية بالأقدمية، الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة كفاء على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، ويشترط في الترقية توفر الشروط الآتية: أن تكون الترقية إلى وظيفة شاغرة وممولة تلي مباشرة الوظيفة التي يشغلها العامل في المستوى وفي المجموعة الوظيفية، استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها، قضاء المدد البيئية، ويحتفظ العامل المرقي باستحقاق العلاوة الدورية (ج.م.ع، ٢٠١٧، ٣٠-٣٢).

باستقراء ما تضمنته المواد السابقة بشأن الشروط اللازم توافرها فيمن يرقى إلى إحدى الوظائف -ذلك في حالة التطبيق الفعلي لها-، والتي تمثل في جوهرها ثلاثة معايير للقبول، الترقية على أساس الأقدمية، والترقية على أساس الكفاءة، والترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة، ولكن الواقع الفعلي يؤكد عدم تطبيق ذلك، فلا يزال معيار الترقية بالأقدمية هو السائد، كما أن الغالبية العظمى -إن لم يكن جميع العاملين- يحصلون على درجة ممتاز في تقارير الأداء دون تقديم تقريراً مسبباً يثبت أحقية وموضوعية هذا التقدير، كما يُلاحظ من تحليل لمضمون هذه المواد منح العامل امتيازات وعلوات الوظيفة المرقي إليها.

أما بالنسبة لما نص عليه القانون في التوازن بين العمل والحياة؛ فقد جاءت المادة (٤٦) لتحديد الساعات القصوى للعمل، كما تنص المادة (٤٩) على حق العامل في إجازات اعتيادية سنوية بأجر كامل، كما تنص المادة (١٤٤) علي أنه "تستحق العاملة إجازة الوضع لمدة أربعة شهور". بالتدقيق في هذه المواد نجد أنه غير كافية.

أما بالنسبة لما نص عليه القانون في علاقة الرئيس بالمرؤوسين، فقد نصت المادة (١٤٩) من اللائحة التنفيذية رقم (١٢١٦) لسنة ٢٠١٧م على السلوك الوظيفي للعامل ومراعاة آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. باستقراء هذه المادة بشأن علاقة الرئيس بالعامل، يُلاحظ لم يحدد القانون ولائحة التنفيذية أية سلوكيات واضحة ودقيقة لمن يشغل وظيفة الرئيس في تعاملاته مع العامل، وثمة أسئلة تطرح نفسها الآن: كيف يمكن التحقق من ذلك؟ وكيف يمكن قياس العلاقة الجيدة بين الرئيس والعامل؟، إذاً فهي سلوك وظيفي عام غير واضح، ولا يضمن التأكد من صلاحية الشخص الذي سيشغل هذه الوظائف.

وبمراجعة وفحص ما سبق من مواد وما ارتبط بها نصوص نجد أنها ترتبط بكثير من عمليات وأنشطة إدارة المواهب القيادية المتعلقة بعملية الاحتفاظ بالمواهب التي سبق تحديدها في الإطار النظري في البحث، ولكن هذا على المستوى الوثائقي، أما بالنسبة للمستوى التطبيقي فهذا يُفود إلى محاولة الكشف عن الواقع من خلال الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الواقع.

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالمواهب بالجامعات المصرية جاء في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالمواهب في هذه الجامعات، إضافة إلي عدم ضمانها ولاء الموهوبين، هذا بالإضافة إلى أن حزمة التعويضات غير المادية جاءت ضعيفة (رمضان، شيرين، ومحمود، ٢٠١٨، ٩٣).

وعلى صعيد آخر عبرت إحدى الدراسات عن وجود بعض مصادر ضغوط العمل بالجامعات المصرية التي تحول دون الاحتفاظ بالمواهب، وجاء بُعد عبء العمل في المرتبة الأولى متمثل في عبارات يشغل وقت العمل كل الوقت والطاقة، وأن وقت العمل الرسمي لا يكفي لإنهاء العمل اليومي، وكثرة المهام الإدارية والأكاديمية المطلوب القيام بها، تحتاج مهمات العمل لساعات عمل طويلة، البقاء في الكلية ساعات إضافية بعد الدوام لإنهاء متطلبات العمل، الشعور بالإرهاك في نهاية اليوم العمل (صباح، ٢٠٢٣، ٦٤٧-٦٤٨).

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

من خلال استقراء مجموعة الدراسات والبحوث السابقة تتوافر عدة دلائل تشير إلى أن هناك مصدر آخر من مصادر انخفاض الاحتفاظ بالمواهب القيادية بالجامعات المصرية، الذي يبرز بوضوح من خلال بُعد العلاقة مع الرؤساء، فقد أشارت أفراد العينة إلى مواجهة متاعب في التعامل مع الرؤساء في العمل، وأن الرؤساء لديهم الرغبة المفرطة للتحكم في الآخرين، وتصيد الأخطاء وتجاهل الإيجابيات، وضعف التقدير المناسب من الرؤساء للمرؤوسين (صباح، ٢٠٢٣، ٦٤٨-٦٤٩).

وهناك دراسة أخرى تؤكد على ملمح من ملامح ضعف الاحتفاظ بالمواهب والمتمثل في ضعف جودة الحياة الوظيفية للجهاز الإداري بالجامعات المصرية؛ حيث تستمد جميع هذه الجامعات أكثر من (٩٠٪) من الميزانيات الخاصة بها من الحكومة، مما يترتب عليه انخفاض مرتباتهم وأجورهم وعوائدهم في ظل ارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية، وهذه الأموال لا تكفي لإثراء الحياة الوظيفية لها، لذا يستهلك أكثر من (٩٠٪) من وقتهم في البحث عن مصادر مالية أخرى، والافتقار إلى نظم فعالة للترقية والتطوير الوظيفي والتدريب، وانخفاض درجات الولاء والانتماء التنظيمي (سيد، ٢٠١٨، ٢٧٠-٢٧٣).

وعليه، يتضح أن هناك جهود ومحاولات -لاتزال متواضعة- تبذلها الدولة ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية الارتقاء بمواهبها من العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات والاستثمار الأمثل منها، ولكن ما يغلب على هذا الواقع ويبدو جلياً، هو أن هناك عديداً من المشكلات وأوجه القصور التي اكتنفت هذه العمليات ومثلت مواطن ضعف وخلل كثيرة تحد من كفاءتها وفعاليتها، وأهدرت فائدتها المرجوة، مع تمتعها بقليل بمحاولات وجهود، بجانب طبيعة العلاقة الوثيقة والمتداخلة بين عمليات إدارة المواهب القيادية، حيث أن غياب التخطيط العلمي للمواهب القيادية، قد تترتب عليه غياب الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية التنمية والتطوير، فكانت النتيجة وجود فجوة بين الأداء الحالي للمواهب من ناحية، وبين متطلبات ومهام الوظيفة من ناحية أخرى.

وبذلك يمكن القول أنه على الرغم من وجود مساهمات وسياسات وممارسات لتطوير عمليات إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية الحكومية لتتمكن من تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن دستور مصر يؤكد على المواهب، رغم كل ذلك فالدراسات

والبحوث السابقة أشارت إلى أن هذه المساهمات والممارسات ما تزال ضعيفة وضئيلة؛ وقلة مواكبتها للتغيرات المحيطة بالجامعات المعاصرة من ناحية، وما يُستجد من نماذج تطبيقية في الفكر الإداري للمواهب القيادية من ناحية أخرى، مما ينعكس إيجاباً على جوانب العمل الجامعي كافة، مما يتطلب بالتالي وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وهو ما سوف يتم تناوله في الخطوة التالية للبحث.

**الخطوة الخامسة: الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م**

وفي ضوء الإطار النظري لإدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة، وتحليل الواقع بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير الرسمية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، يقترح البحث الحالي نموذج لإدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، من خلال الشكل التوضيحي التالي:



شكل رقم (٨): إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية \*

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

يتضح من خلال الشكل رقم (٨) أن إدارة المواهب القيادية للجامعة تبدأ بموائمة أهداف إدارة المواهب القيادية مع أهداف الجامعة، ثم تمر بموائمة عمليات إدارة المواهب القيادية مع عمليات إدارة الموارد البشرية من اختيار المواهب القيادية وجذبهم وتنمية المواهب، والاحتفاظ بهم، فضلاً عن تحديد المناصب المهمة بالجامعة، وإنشاء مخزون للمواهب القيادية بها، ومن إمكانية تحقيق ميزة تنافسية لها، وبالتالي تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

ولتحقيق هذا الشكل التوضيحي يقترح البحث الحالي الإجراءات التالية:

أولاً: إجراءات خاصة بالموائمة بين إدارة المواهب القيادية مع أهداف الجامعة  
ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- ١- تحديد الأهداف المنشودة لإدارة المواهب القيادية، على أن يشارك فيها القيادات الإدارية من العاملين بكل كليات الجامعة، ثم تحويلها إلى خطط تنفيذية.
- ٢- وضع خطة استراتيجية لإدارة المواهب القيادية، ووضع رؤية ورسالة عن طريق تشكيل لجنة عليا متخصصة لهذا الغرض، وكذلك الاستعانة ببعض الجهات الاستشارية للاستفادة من خبراتهم.
- ٣- إعداد دليل متكامل للمواهب القيادية الموجودة بالجامعة؛ ونشره على الموقع الإلكتروني بجميع كليات الجامعة، وتحديثه باستمرار، لتنظيم السياسات واللوائح والإجراءات المطلوبة.
- ٤- استخدام الجامعة أساليب وطرق مختلفة في معاملتها للمواهب القيادية لتميزهم عن بقية الموارد البشرية، فمواهبهم تفرض معاملة مختلفة فيما يتعلق بعملياتي التحفيز والتنمية باعتبارهم موارد ثمينة.

٥- تبني القيادات الأكاديمية بالجامعة معايير لقياس المواهب لتحديد من هم المواهب القيادية، وخصائصهم من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية بكل فئة إدارية.

٦- تشكيل فريق للمواهب القيادية بكل جامعة يقوم بالآتي: مراجعة الممارسات الحالية للمواهب القيادية للجامعة، وتحديد وضع الجامعة في الوقت الحاضر من حيث تحديد الوظائف المستهدفة وتحليلها والموارد المطلوبة، ومعرفة المواهب القيادية المتاحة وتحديد الفجوات، ووضع خطط لاختيار الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة وتقديم الجامعة برامج تدريبية.

**ثانياً: إجراءات خاصة بدمج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية**

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١- تصميم هيكل تنظيمي مناسب؛ ويمكن أن يتم ذلك من خلال إضافة وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي لكل جامعة؛ تُسمى (وحدة إدارة المواهب) تتبع مركز إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ويرأس هذه الوحدة أحد أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة في هذا المجال، مع وجود (منسق) للمواهب القيادية في كل كلية يكون على اتصال مباشر برئيس وحدة المواهب بالجامعة، ويكون لهذه الوحدة لعدة مهام، منها: مهمة علاجية؛ لمعالجة أي خطأ أو قصور حديث، مهمة وقائية ابتكارية؛ قائمة على الأدوات والوسائل التي تُزيد من فاعلية إدارة المواهب القيادية، وبما يحقق متطلبات التنمية المستدامة.

٢- تحديد عمليات إدارة المواهب القيادية بالجامعة، وتتمثل في ثلاث عمليات، وهي:

**المحور الأول: تحديد وجذب المواهب القيادية**

وتتضمن الإجراءات التالية:

١- إجراءات خاصة بتحليل الوظيفة للمواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م

أ- إعداد توصيف مبدئي لكل وظيفة بالجامعة.

ب- وضع مواصفات شاغل الوظيفة.

ج- بناء بطاقة وصف وظيفي لكل وظيفة من وظائف الجامعة.

٢- إجراءات خاصة بالعلامة التجارية لصاحب العمل

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- إنشاء صفحة للتوظيف على موقع الويب الرسمي للجامعة.

ب- إعلان قائمة بالوظائف الشاغرة داخل الجامعة التي يمكن للمواهب القيادية التقدم لها.

ج- وضع الجامعة بصفتها للتوظيف إجراءات عملية التوظيف داخلها.

د- نشر الجامعة بصفحة التوظيف على الإنترنت كل المعلومات المتعلقة عن المزايا والمكافآت والمساعدات المالية المختلفة.

هـ- طرح آراء وملاحظات وتعليقات المواهب القيادية الحالية حول العمل في الجامعة.

و- نشر السياسات المطبقة بجودة الحياة الوظيفية بالجامعة.

ز- الاحتفاظ بالملفات الشخصية للمواهب القيادية بالجامعة.

ح- إتاحة فرصاً للقراءة أو الاطلاع، ومزايا العمل بالجامعة على صفحتها.

ط- إعلان نتائج التعاقد مع المواقع التجارية المتخصصة ومواقع التواصل الاجتماعي.

ي- نشر تقارير بالإنجازات التي تحققت في مجال إدارة المواهب القيادية دورياً.

٣- إجراءات خاصة باستقطاب المواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- تحديد مصادر الاستقطاب الداخلية للمواهب القيادية اللازمة للجامعة.



ب- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في حالة الاستقطاب الخارجي للمواهب القيادية اللازمة للجامعة في وسائل الإعلام الرسمية المقرؤة والمسموعة والمرئية.

ج- تشكيل لجنة من ذوي الكفاءات والمشهود لهم بالنزاهة والأمانة من الإداريين العاملين بالجامعة علي أن يتم اختيارهم وفقاً للمعايير المهنية المعلنة علي أن تقوم هذه اللجنة بمقابلة المتقدمين للوظيفة، والذين سبق وأن استوفوا شروط التقدم لها، وتقييم المرشحين للمناصب القيادية المعن عنها.

د- تحديد ما يتوافر لدي الجامعة (العرض الداخلي) من مواهب قيادية يمكن نقلهم أو ترقيتهم أو نديهم داخل الجامعة لسد كل أو بعض أماكن الاحتياج بها؛ وذلك باستخدام الأساليب العلمية المتنوعة، مثل: مصفوفة الصناديق التسعة، والاختبارات النفسية والمقابلات، وتقييم هوجان للقيادي، ودراسات الحالة، واختبارات الذكاء العاطفي، ونموذج كورن فري المحتمل الذي يقيس القدرة والالتزام والمشاركة، ومدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة، واختبارات الذكاء العاطفي، وأسلوب خرائط التعاقب.

هـ- الأخذ برأي القيادات الأكاديمية المتميزة والأساتذة والمشهود لهم بالنزاهة والأمانة من خلال ملاحظاتهم ومشاركتهم المختلفة في مركز تنمية القدرات، ودورات تكنولوجيا المعلومات والفاعليات المختلفة بالجامعة عن أسماء المواهب القيادية بالجامعة.

و- إقرار تقارير الأداء المتميز، أو تقارير حسن السير والسلوك في تحديد واختيار المواهب القيادية بالجامعة.

ز- استثمار أوائل الخريجين المعينين بالجامعة سنويًا، وتبني الموهوبين إداريًا منهم أو البحث عن طلاب الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم للعمل كعاملين بالجامعة.

ح- الأخذ بنتائج تقييم مستوى استعداد القيادات الإدارية لأداء المهارات المطلوبة في استقطابهم.

#### ٤- إجراءات خاصة بالمكافآت الإجمالية للمواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- وضع معايير واضحة للتقييم، يُراعى فيها النظر إلى مدى أوسع من النتائج من نظرائهم في العمل.

ب- تزايد قيمة المكافآت المقدمة للمواهب القيادية كلما ارتفع تقدير العامل.

ج- أن يكون التحفيز مقابل التميز في الأداء وليس الأداء، على أن تراعى مجموعة من الاعتبارات؛ هي: العدالة، والتوقيت، والإعلان.

د- تفعيل خطابات الشكر، وشهادات التكريم، للممارسات القيادية المتميزة.

هـ- حفز القيادات الإدارية بناء على الموهبة والكفاءة التي تم اكتسابها عبر التدريب، والتي تعكسها نتائج تقييم الأداء، يمكن أن تُحسن من حل المشكلات التي تطرأ أثناء العمل.

و- استخدام نظام الحوافز المعنوية، مثل: المشاعر والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل المواهب، وتقديم خدمات مساندة رمزية للمواهب القيادية والمتقاعدین منهم، والخصومات علي العضوية بالمنشآت الرياضية والترفيهية وعلي المشتريات.

ز- تدعيم فكرة أن تتناسب المرتبات مع مهام الوظيفة القيادية، وأن توزع المرتبات وفقاً لتوفر المواهب القيادية.

ح- تقديم مكافآت استثنائية لتمييز المواهب القيادية مقابل تحقيقهم مستوى أداء عالٍ.

ط- تخطيط لجدول أعمال المواهب القيادية بمرونة بما يراعى ظروفهم.

#### المحور الثاني: إجراءات خاصة بتنمية المواهب القيادية وبناء قدراتهم

وتتضمن الإجراءات التالية:

#### ١- إجراءات خاصة بتدريب المواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- وضع خطة شاملة وواضحة الملامح للتدريب المبكر للمواهب القيادية بالجامعة، وخطة تنفيذية فعالية للبرامج التدريبية لهم على ضوء تقارير الأداء، وكذلك في ضوء حصر الاحتياجات التدريبية الفعلية للمواهب القيادية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة.

ب- عقد دورات تدريبية توجيهية للمواهب القيادية الجدد، مثل (التدريب على رأس العمل، والتدوير الوظيفي وغيرها)؛ من حيث رسالة الجامعة، ورؤيتها، وأهدافها وسياسات وقواعد الجامعة.

ج- عقد دورات تدريبية لتأهيل المواهب القيادية بتقييم الأداء وتدريبهم على أساليب وآليات التقييم المتنوعة.

د- التحديد الدقيق للاحتياجات المهنية والتدريبية الحقيقية لكل فئة من الفئات المستهدفة للمواهب.

هـ- إعداد استمارة تحليل فردي (تعريف الوظائف والمواهب القيادية) للمواهب القيادية المرشحة لتولي المناصب القيادية تتضمن (المواهب الحالية، احتياجات المشاركين في البرنامج التدريبي، الأهداف والتوقعات المهنية، فرص التغيير والإبداع).

و- تقديم برامج تدريبية مهنية متخصصة تُلبّي احتياجات المواهب القيادية في ظل استراتيجيات التنمية المستدامة، وتتماشى مع تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم العالي.

ز- قياس أثر التدريب على أداء المواهب القيادية في مواقع العمل بالأدلة والشواهد، وذلك وفقاً للمستويات الأربعة، هي: مستوى رضا المتدربين، ومستوى التعلم، ومستوى السلوكيات، ومستوى النتائج.

ح- توجيه المواهب القيادية للالتحاق بالبرامج التدريبية الخارجية التي توفرها الجهات الخارجية.

## ٢- إجراءات خاصة بالتطوير الوظيفي للمواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

- أ- ربط فرص التقدم في العمل بالمهارات المكتسبة والكفايات المحققة من النمو المهني الذاتي في ضوء متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- ب- تقديم برامج إرشادية للمواهب القيادية عند بداية التعيين لتعريفهم بمسارهم الوظيفي، والواجبات الوظيفية، وخطوات ومتطلبات الترقية.
- ج- إعلان الجامعة للإرشادات المتعلقة بتوضيح المسارات الوظيفية والوظائف المختلفة بالجامعة، وطباعة كتيبات منها.
- د- تدريب المواهب القيادية علي كيفية التخطيط للمسار الوظيفي عن طريق تقديم برامج تدريبية، تساعد على تحديد أهدافهم الشخصية، والمهارات المتوفرة لديهم، والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع جدول زمني لتحقيق للأهداف.
- هـ- تنظيم لقاءات دورية بين المواهب القيادية الأكثر خبرة للاستفادة من خبرتهم وآرائهم حول تخطيط المسار الوظيفي.
- و- تدريب المواهب القيادية علي إقامة شبكة من العلاقات المهنية عن طريق السوشيال ميديا وكيفية الاستفادة من هذه العلاقات.
- ز- اعتماد مفهوم "لاحدود له" Boundaryless عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة خلال المسار المهني، وتأثر خطط وأهداف المسارات المهنية بالمتطلبات والقيم الشخصية أو العائلية.
- ح- تفعيل مفهوم التعلّم المستمر بالجامعات من خلال الاعتراف بما اكتسبه العامل من معارف أو مهارات أو خبرات سابقة، من خلال الدراسة الذاتية أو من خلال الخبرة في العمل.

ط- تطبيق اشتراطات التجديد في المناصب القيادية كحصول القائد على درجة علمية مرتبطة بمهامه الوظيفية.

ي- تحفيز المواهب القيادية على التنمية الذاتية من خلال ربط إنجازها اليومي بمكافآت الأداء.

### ٣- إجراءات خاصة بتخطيط التعاقب للمواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- تصميم الجامعة خط نضج المواهب القيادية، ويتضمن ثلاثة مستويات متدرجة، هي: المواهب القيادية القديمة، والمواهب القيادية للصف الثاني، والمواهب القيادية الجدد، ووضع لكل مستوى كفايته وملفات النجاح الخاصة به، وتدرج هذه المواهب طبقاً لهذه المستويات، ويتم تقويم سنوي لخط المواهب لانتقال المواهب بين المناصب.

ب- تعزيز النمو المهني الذاتي للمواهب القيادية بما يتسق مع استراتيجيات التنمية المستدامة في الجامعات.

ج- إعلان قائمة بالمناصب المتوقع خلوها داخل الجامعة التي يمكن للعاملين التقدم لها.

د- مشاركة المواهب القيادية المرشحين لشغل المناصب الإدارية في وضع الأهداف والغايات الاستراتيجية للجامعة.

هـ- مشاركة قيادات المواهب القيادية في إعداد وتصميم برنامج تخطيط التعاقب القيادي من حيث وضع الممارسات الجديدة واختبارها وتنفيذها.

### ٤- إجراءات خاصة بتمكين المواهب القيادية

وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- نقل وتدوير المواهب القيادية بين الإدارات الأخرى التي تتطلب مواهب مماثلة.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م

ب- تعزيز مفهوم الموارد والفرص المشتركة عن طريق توفير منصة مشتركة لتبادل المعلومات بين كليات الجامعة، مما يسهل التخطيط والتنسيق فيما يتعلق إدارة المواهب أثناء النقل والتدوير.

ج- استثمار المواهب القيادية كمرشدين لعاملين آخرين.

د- تدوير المهام بين جميع العاملين كأن تكون إحدى اللجان تُدار من خلال شخص ما لفترة محددة، ثم يتم تكليف شخص آخر بإدارتها هكذا.

هـ- تكليف المواهب القيادية بمهام تعلم تجريبية لتجهيزهم كصف ثانٍ من خلال قاعدة بياناتهم.

و- توفير برامج دراسية للمواهب القيادية للنمو المهني في مهامهم الوظيفية.

**المحور الثالث: إجراءات خاصة بالاحتفاظ بالمواهب القيادية**  
وتتضمن الإجراءات التالية:

**١- إجراءات خاصة بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين**  
وتتضمن الإجراءات التالية:

أ- توافر مزيد من قنوات الاتصال بين المواهب القيادية وبعضهم، وبينهم رؤسائهم وإدارة الجامعة.

ب- عمل صندوق لتلقي مقترحات المواهب القيادية، وشكواهم، والعمل علي حلها.

ج- تنمية الاحترام المتبادل بين المواهب القيادية وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم وإدارة الجامعة.

د- تفعيل التواصل داخل التنظيم الجامعي؛ من خلال تنظيم لقاءات دورية شهرية أو أسبوعية، وإن تعذر اللقاء وجهًا لوجه؛ فمن الممكن تنظيم تلك اللقاءات إلكترونياً، وتقديم تعذية مرتدة لهم بما يحدث من تغييرات ضرورية في العمل أو عند تعثر المواهب القيادية لتنفيذ المهام.

هـ- التقليل إلي حد ما من استخدام الرؤساء لأساليب الإكراه، التجنب، والواسطة.

## ٢- إجراءات خاصة بالترقية وتتضمن الإجراءات التالية:

- أ- وضع معايير موضوعية للترقية تعتمد علي نتائج تقييم الأداء الحالي والسابق للمواهب القيادية لشغل وظيفة قيادية بعينها.
- ب- إعداد المواهب القيادية للتنقلات الأفقية أو الرأسية وتولي مسؤوليات أكبر.
- ج- تفعيل قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م فيما يخص ترقيات المواهب القيادية في جانب كبير منها على الكفاءة والموهبة وليس الأقدمية والعمر.
- د- الربط بين الترقية وتحقيق مستويات علمية أكاديمية وثقافية معينة.

## ٣- إجراءات خاصة بالتوازن بين العمل والحياة

وتتضمن الإجراءات التالية:

- أ- توفير الفرص لتحقيق الرضا الوظيفي للمواهب القيادية، وتحقيق الرفاهية لهم في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠م.
- ب- تنفيذ عدد من البرامج الترفيهية للمواهب القيادية وأسرههم، مثل: تنظيم الرحلات، وعقد الدورات الرياضية.
- ج- تقديم الرعاية المثلي للمواهب القيادية، وتشمل برامج الرعاية الاجتماعية للمواهب وأسرههم، وبرامج الرعاية الصحية الصديقة للمواهب.
- د- بناء نظام إدارة التعلم (LMS) Learning Management System بحيث يتم فيه تعزيز التركيز علي المواهب القيادية، من خلال وضع نظام يتضمن مجموعة من الآليات تتعلق بالاستفسار عن درجة رضاهم، ودراسة حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، والأخذ بمقترحاتهم، والتنبؤ باحتياجاتهم، وتقديم خدمات إضافية لهم، وتعزيز التواصل معهم.
- هـ- تبني الجامعة برامج السعادة، من خلال توفير مرافق ترفيهية للقيادات الإدارية، وساعات العمل المرنة، وشقق سكنية مدعومة، والتأمين الصحي الشامل، وترتيب إجراءات التحاق أبنائهم بالحضانات والمدارس المتميزة.

### ثالثًا: إجراءات خاصة بتحديد المناصب المهمة

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

أ- تقييم الأهمية المؤسسية للمناصب في ضوء تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتأثيرها في تحقيق رؤيتها، ومدى أهميتها في إنجاز المهام الرئيسية اليومية ودرجة التواصل داخل الجامعة وخارجها.

ب- تحديد القيمة للوظيفة على المدى الطويل، من خلال تحديد مدى تأثير الوظيفة أو اضمحلال دورها على المدى الطويل، ومدى تفرد أو تميز المهارات التي تتضمنها الوظيفة، ومدى صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى في المستقبل.

### رابعًا: إجراءات خاصة بتحديد مخزون المواهب القيادية

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

أ- تحديد الوظائف القيادية المستهدفة لمخزون المواهب القيادية، مثل: مصفوفة تحديد الوظائف المستهدفة لمخزون المواهب القيادية.

ب- أن يتم تحديد المواهب القيادية المستهدفة من الحاصلين علي تقييم أداء "ممتاز" لعاميين متتاليين، كما تؤخذ عوامل أخرى، ومنها: مهارات استشراف المستقبل، وفقًا لنتائج تقييم الأداء المعتمد من اللائحة التنفيذية في قانون الخدمة المدنية، ويولي ذلك تقييم المساهمة الحالية للموهبة القيادية في الجامعة، ومستوى أدائه المتوقع مستقبلاً من خلال توزيعهم علي مصفوفة مكون من (٩)، يشكل المحور الأفقي الأداء الحالي، والمحور الرأسي النمو المتوقع مستقبلاً.

ج- تقييم وتطوير المواهب القيادية المستهدفة من خلال التوجيه والتدريب، ويمكن استخدام نموذج (٧٠-٢٠-١٠) كأحد استراتيجيات تقييم وتطوير مخزون المواهب القيادية، والتي تعني أن تحصيل المواهب القيادية (٧٠٪) من المعرفة لديهم مصدره الخبرات العملية المباشرة المتعلقة بالوظيفة على رأس العمل، وأن



(٢٠٪) من التفاعل مع الآخرين والتعلم التشاركي مع زملائهم، وأن (١٠٪) من التعلم الرسمي الذي يتضمن التدريب والقراءة والتعلم الأكاديمي التقليدي، كما تعتمد القاعدة السابقة على أن تنفيذ الخطط يعتمد على المواهب أنفسهم.

د- تقييم ومراجعة استراتيجيات مخزون المواهب القيادية من خلال قيام فريق إدارة مخزون المواهب القيادية بالجامعة ببناء مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية وإعداد تقرير سنوي حول فعالية خطة المواهب القيادية.

هـ- إنشاء برنامج بالجامعة تحت عنوان "برنامج الألف موهبة قيادية"، علي أن يتم تصنيف المواهب إلي ثلاث فئات، هي: المواهب القيادية في قطاع العلوم والعلوم التطبيقية، والمواهب القيادية في القطاع الثقافي والاجتماعي، والمواهب القيادية في القطاع التربوي. ويهدف البرنامج بصفة عامة إلي استقطاب القيادات الإدارية الموهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة لسد احتياجات العمل الأنية والمستقبلية، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم، واستثمار مواهبهم. ويقوم على تنفيذه القائمين والمنسقين لوحدة إدارة المواهب بالجامعة، وتتمثل العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- جذب واستقطاب المواهب القيادية.
- التخطيط للتعاقد القيادي.
- تنمية المواهب القيادية حسب احتياجاتهم الوظيفية وقدراتهم.
- الاحتفاظ بالمواهب القيادية.
- تطوير وتحديث البرامج التدريبية وإدخال مفاهيم الإدارة الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية.
- إدارة المسار المهني المتقلب.
- التخطيط والتطوير الوظيفي المتقلب.

مراجع البحث

أولاً- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصواحي، ومحمد خلف الله أحمد (٢٠٠٨). *المعجم الوسيط* (ط.٤). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- ٢- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد محمد السمان، ومصطفى محمد محمد مرسى (٢٠١٨). إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط. *الثقافة والتنمية*، ١٩ (١٢٩)، ٢٤٣-٢٧٤.
- ٣- أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٦). أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. *التجارة والتمويل*، ٢ (٣٦)، ٢٦٥-٣٠٠.
- ٤- أحمد محمد عبد السلام الأشقر (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة". *مجلة كلية التربية*، ٣ (١٨٤)، ١٠٢٤-١٠٨٥.
- ٥- أحمد محمود أحمد طنطاوي، محمد عبدالله الهنداوي، وإنجي أحمد عوض (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٣)، ٤٧٢-٤٩٤.
- ٦- أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب.
- ٧- توفيق زايد محمد الرقب (٢٠٢٢). استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣٠ (٣)، ٢٩٢-٣٢٠.
- ٨- ج.م.ع. (٢٠٠٦). *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات* (ط.٢٤ المعدلة، ترجمة: عادل عبد التواب بكري، وثروت سعد زغول). وزارة التعليم العالي، وزارة التجارة والصناعة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٩- \_\_\_\_\_ (٢٠١٤). *دستور جمهورية مصر العربية*. الوقائع المصرية، (١٤)، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ١٠- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥). *استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠*. ج.م.ع.: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- ١١- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي* (الإصدار الثالث)، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ١٢- \_\_\_\_\_ (٢٠١٦). *قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية*. القاهرة: رئاسة الجمهورية.

- ١٣- \_\_\_\_\_ (٢٠١٦ب). برنامج عمل الحكومة (٢٠١٦-٢٠١٨) - نعم نستطيع. القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء.
- ١٤- \_\_\_\_\_ (٢٠١٦ج). الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ١٥- \_\_\_\_\_ (٢٠١٧أ). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ١٦- \_\_\_\_\_ (٢٠١٧ب). معايير اعتماد الجامعات. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ١٧- \_\_\_\_\_ (٢٠٢٠). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٥٨٧ لسنة ٢٠٢٠ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ. الجريدة الرسمية (٤٩)، القاهرة.
- ١٨- رمضان محمود عبد السلام، شيرين حامد محمد أبووردة، ومحمود سمير محمود يوسف (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة: "دراسة تطبيقية علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة". *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (٤)، ٧١-، ١١٣.
- ١٩- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٨). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين (ط.٣). القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٢٠- عبد الناصر محمد رشاد، وهشام سيد عباس (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، ٧ (٢٥)، ١٠٥-، ٢٠٤.
- ٢١- علي السلمي (٢٠٢٠). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٢- فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية*، ٥ (١٧)، ١٨٧-، ٣٤٠.
- ٢٣- \_\_\_\_\_ (٢٠٢٢). بناء العلامة التجارية لجامعة بنها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني: دراسة حالة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١ (١٦)، ٢٧٠-، ٣٩٧.
- ٢٤- محمد بن فهاد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، (١٨٥)، ٦٧-، ١٣٤.
- ٢٥- مصطفى أحمد أمين (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ١٧ (٩٠)، ١٧١-، ٢٣٠.

إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية  
المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

- ٢٦- نبيل سعد خليل، عنتر محمد أحمد، ومحمد عبد العظيم عبدالمجيد (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: دراسة تحليلية نظرية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ١٣ (١٣)، ٦٨٣-٧٢٦.
- ٢٧- ندى مقبل الحربي (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد). *المجلة التربوية*، ٣ (٩٤)، ١٤٢٩-١٤٧٤.
- ٢٨- نهال محمد علام (٢٠٢٢). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٦ (٤)، ١٤٥-١٦٠.
- ٢٩- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣). *دليل مصطلحات الحوكمة والتنمية المستدامة*. القاهرة: المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة.
- ثانيًا- المراجع الأجنبية:

- 30- Adebola, S. (2019). Why do organisations run talent programmes? Insights from UK organisations. In B. Adamsen & S. Swailes (Eds.), *Managing Talent Understanding Critical Perspectives* (pp. 187-213). Cham, Switzerland Palgrave Macmillan: company Springer Nature Switzerland AG.
- 31- Adekola, B. (2021). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(1), 100-112. Retrieved from <http://www.isihome.ir/freearicle/ISIHome.ir-21002.pdf>
- 32- American Society For Training and Development (ASTD). (2023). *September Career Management SIG*. Retrieved 29/3/2023 form <https://astdnefl.org/ChapterEvents?eventId=306341&EventViewMode=EventDetails>
- 33- Appau, B., Marfo-Yiadom, E. & Kusi, L. (2021). Performance Implication of Talent Management and Innovative Work Behaviour in Colleges of Education in Ghana. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 1-10. Retrieved form <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- 34- Argote, L. & Hora, M. (2018). Organizational learning and management of technology. *Production and Operations Management*, 26(4), 579-590. doi:org/10.1111/poms.12667

- 35- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of management and leadership: Approaches to HRM and L&D*. United States: Kogan page Limited Publishing.
- 36- Arokiasamy, L., Ismail, M., Ahmad, A., & Othman, J. (2021). Predictors of academics' career advancement at Malaysian private universities. *Journal of European Industrial Training*, 35(6), 589-605. Doi: <https://doi.org/10.1108/03090591111150112>
- 37- Asawo, S., & Festus, K. (2020). Talent Management and Competitiveness of Oil Drilling and Well Servicing Companies in Rivers State. *International Academy Journal of Management, Marketing & Entrepreneurial Studies*, 8(1), 11-21. Retrieved from Academic Science Archives (ASA) database.
- 38- Ashour, N. & Abdel-Aty, M. (2022). Talent Management in Educational Institutions between Reality and Expectation (A Spot Light on Competencies Industry Circle in the Educational Institutions). *International Journal of Learning Management Systems An International Journal*, 1(10), 1-17. Doi: <http://dx.doi.org/10.18576/ijlms/100101>
- 39- Awadhi, K.(2018). *The Implementation of Talent Management Practices in U.A.E. Organizations* (Master,s thesis). The British University in Dubai, United Arab Emirates.
- 40- Barley, C. & Lacey, L. (2022). *The Future of Total Rewards: Flexibility to Attract and Keep Talent*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/pages/the-future-of-total-rewards-flexibility-to-attract-and-keep-talent.aspx>
- 41- Bolander, P., Werr, A. & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- 42- Bonneton, D., Schworm, S.K., Festing, M. & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203-238. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- 43- Buczynski, K. (2021). *Leadership and Employee Retention: How Leaders Can Have Great Retention Conversations*. DDI, Retrieved 7/4/2023 form

<https://www.ddiworld.com/blog/leadership-and-employee-retention>

- 44- Burns, A. (2018). Employee relations. In W Rothwell & R Prescott (Eds.). *Encyclopedia of human resource management, key topics and issues* (3 rd ed., pp186-190). San Francisco: John Wiley & Sons.
- 45- Carmel, R., & Paul, M. (2020). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education*, 13 (4), 479-491. doi: <https://doi.org/10.1177/1478210315578562>
- 46- Castaneda, D. (2020). Knowledge sharing: the role of psychological variables in leaders and collaborators. *Uma Psicológica*, 22 (1), 63-69. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumpsi.2015.05.008>
- 47- Castaneda, D.& Rios, M. (2017). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4) 363-372. Retrieved form [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- 48- Castaneda, D., Manrique, L., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- 49- Chamorro-Premuzic, T. & Kirschner, J. (2020). *How the Best Managers Identify and Develop Talent*. Retrived 6/4/2023 From <https://hbr.org/2020/01/how-the-best-managers-identify-and-develop-talent>
- 50- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2021). *Coaching and mentoring: Identify ways to apply coaching and mentoring principles as part of an overall learning and development strategy*. Retrieved 7/4/2023 form <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-mentoring-factsheet>
- 51- CIPD (2022a). *Coaching and mentoring: Identify ways to apply coaching and mentoring principles as part of an overall learning and development strategy*. Retrived 10/3/2023 From, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-mentoring-factsheet#gref>

- 52- CIPD (2022b). Resourcing and Talent Planning Report 2022. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved 24/3/2023 from [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)
- 53- CIPD (2022c). *Talent management: Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy*. Retrieved 13/4/2023 from [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/talent-factsheet\\_20230413T201321.pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/talent-factsheet_20230413T201321.pdf)
- 54- Chetana, N. & Mohapatra, A. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618. doi: [10.5958/2321-5763.2017.00098.1](https://doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00098.1)
- 55- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J. (2019). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25 (4), 687-705. Doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- 56- Church, A. (2014). Succession Planning 2.0: building bench through better execution. *Strategic HR Review*, 13(6), 233–242. Doi: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2014-0045>
- 57- Collings, D., Mellahi, K. & Cascio, W. (2017). *The Oxford handbook of talent management*. UK: Oxford University Press.
- 58- Columbia University (2019). *Managing staff promotions and lateral transfers*. Retrieved 24/9/2019 from <http://policylibrary.columbia.edu/managing-staff-promotions-and-lateral-transfers>
- 59- Couch, M. (2023). *Succession planning is not just succession planning*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International. Retrieved 25/3/2023 from <https://www.mccassociatesinc.com/resources/articles/succession-planning-is-not-just-succession-planning/>
- 60- Cranswick, E . (2019). *Top six talent management trends for 2019*. Retrieved 25/3/2023 from <https://www.hcamag.com/au/specialisation/change-management/top-six-talent-management-trends-for-2019/154114>

- 61- Daloz, L. (2021). *Effective teaching and mentoring: Realizing the transformational power of adult learning experiences* (10<sup>th</sup> ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 62- Datta, S., Budhwa, P., Agarwal, U. & Bhargava, S. (2021). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 2021(2), 1-26. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063>
- 63- Development Dimensions International (DDI) (2023a). Nine Best Practices of Effective Talent Management. Retrieved 25/3/2023 from <https://www.ddiworld.com/article/talent-management-best-practices>
- 64- DDI (2023b). *Developing High-Potential Talent: 7 Challenges in Identifying Emerging Leaders*. Retrieved 7/4/2023 from <https://www.ddiworld.com/blog/developing-high-potential-talent>
- 65- DDI (2023c). *How to Conduct a Job Analysis*. Retrieved 29/3/2023 from [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.ddiworld.com/articles/how-to-conduct-a-job-analysis\\_success-profiles\\_dd.pdf](https://www.ddiworld.com/articles/how-to-conduct-a-job-analysis_success-profiles_dd.pdf)
- 66- De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., & Mujtaba, B. (2020). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20-32. Retrieved from [https://nsuworks.nova.edu/hcbe\\_facarticles/267/](https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facarticles/267/)
- 67- DeBell, A. (2020). What is the ADDIE Model of Instructional Design?. Retrieved 7/4/2023 from <https://waterbearlearning.com/addie-model-instructional-design/#:~:text=ADDIE%20is%20a%20learning%20model,Development%2C%20Implementation%2C%20and%20Evaluation.>
- 68- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?: The efficacy of hiring strategies hinges on a firm's simultaneous use of other policies. *IZA World of Labour*, 23(2), 1-11. doi: 10.15185/izawol.237.v2



- 69- Edward, E. (2019). *The New Face of Talent Management, Making Sure That People Really are Your Most Important Asset*. The American Society for Training & Development (ASTD), Retrieved 25/3/2023 from <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/AC467C24=98B2=4613=8A95=1086C7E3044D/0/010917TalentMgmtWP5.pdf>
- 70- Flores, L., Zheng, W., Rau, D. & Thomas, C. (2022). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310384>
- 71- Freeman, K. (2021). *The Best Leadership Training Types Your Leaders Want Most*. DDI, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.ddiworld.com/blog/best-leadership-training-types>
- 72- Godmere, A. (2023). *SHRM Specialty Credentials Evolve with New Talent Development Program*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/pages/talent-development-specialty-credential.aspx>
- 73- Goldstein, I. & Ford, J. (2022). *Training in organizations: Need assessment, development, and evaluation* (4th Edition). Pacific Grove, CA: Wadsworth. Retrieved 25/3/2023 from <https://psycnet.apa.org/record/2001-01461-000>
- 74- Gulati, A. (2015) *The Hidden Benefits of Employer Branding*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/benefits-employer-branding.aspx>
- 75- Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A. (2021). Transformational Leadership And Role Of Internal And External Support In Organizational Innovation. *Webology*, 18(6), 264- 277. Doi: DOI: 10.1111 / j.1540-5885.2009.00657.x
- 76- Gupta, D. (2023). *14 Best Employee Training Methods & Techniques*. Retrieved 7/4/2023 from <https://whatfix.com/blog/employee-training-methods/>
- 77- Hafez, E., AbouelNeel, R. & Elsaid, E. (2017). An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1-17. doi: <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>

- 78- Hafit, N., Anis, A., Johan, Z., Othman, N., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 740 – 752. doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i5/13071>
- 79- Hay Group. (2023). Take aim- Be clear about your talent management goals. Retrieved 18 March 2023 from <https://www.yumpu.com/en/document/read/22192115/be-clear-about-your-talent-management-goals-hay-group>
- 80- Hennekam, S .& Ananthram, S. (2020). Involuntary and voluntary demotion: employee reactions and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 586-600, doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1733980> .
- 81- Hina, Q. (2014). Effectiveness of orientation programmes offered for the employee of public sector universities of Punjab, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 5(23), 147-151,
- 82- Holliday, M. (2023). *15 Top Talent Management Trends for 2023*. Retrieved 29/3/2023 from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management-trends.shtml>
- 83- HRForecast (2023). *Best practices for effective talent management*. Retrieved 25/3/2023 from <https://hrforecast.com/eight-talent-management-best-practices-and-strategies/>
- 84- International Coaching Federation (2023). *Mentor Coaching*. Retrieved 25/3/2023 from <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/mentor-coaching>
- 85- INSEAD (2022): *The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities?*. France: Fontainebleau.
- 86- Jai, I., Yahaya, N. & Ghani, E. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencie. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15. DOI:10.20448/journal.509.2021.81.8.15

- 87- Jothi, A. & Savarimuthu, A. (2022). Emerging trends in talent management. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 8914–8924. doi: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.8114>
- 88- Kampkötter, P., Harbring, C. & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance– evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735. Doi: <https://doi.org/10.1080>.
- 89- Kashyap, E., & Kaur, S. (2021). Importance of Work Life Balance: A Review. *Ilkogretim Online :Elementary Education Online*, 20(5), 5068-5072. doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.567
- 90- King, K. & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206. doi: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- 91- Kong, H., Cheung, C. & Zhang, H. Q. (2019). Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 467-482. DOI: 10.1108/09596111011042695
- 92- Kutsyuruba, B. & Godden, L. (2019). The role of mentorship and coaching in supporting the holistic well-being and ongoing development of educators. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 229-234. doi: <https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2019-081>
- 93- Lavri, O.(2022). *Best practices for effective talent management*. Retrieved 25/3/2023 from <https://hrforecast.com/eight-talent-management-best-practices-and-strategies/>
- 94- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R. & Bosley, S. (2020) Retention, turnover and return—a longitudinal study of allied health professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 391-406. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2020.00140>
- 95- Lui, Y. (2020). *Research Handbook of International Talent Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 96- Mahapatra, G. & Dash, S. (2022). Round table: talent development in a changing world of work. *IIMB Management Review*, 34(1), 83-91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.03.002>

- 97- Martín, A., Romero, F., Valle, C. & Dolan, S. (2021). Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to a contingency model?. *Career Development International*, 6(3), 149-155. <https://10.1108/13620430110389739>
- 98- Maurer, R. (2015). *Work-Life Balance Still Not There for Working Mothers*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/work-life-balance-working-mothers.aspx>
- 99- Maurer, R. (2017). *Employer Branding 2.0: Produce Better-Aligned Candidates*. Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employer-branding-lars-schmidt-dummies.aspx>
- 100- Maurya, K., Agarwal, M. & Srivastava, D. (2021). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>
- 101- Mazhisham, P., Khalid, M., Nazli, N., Manap, R. & Hussain, N. (2018). Identification of Training needs assessment in organizational context. *International Journal of Modern Trends in Social Science*, 1(5), 20-30, Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/333841199\\_Identification\\_of\\_Training\\_Needs\\_Assessment\\_in\\_Organizational\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/333841199_Identification_of_Training_Needs_Assessment_in_Organizational_Context)
- 102- Miller, S. (2018a). *Get Ready for the Digital Future of Total Rewards*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/get-ready-for-the-digital-future-of-total-rewards.aspx>
- 103- Miller, S. (2018b). *How Total Rewards Can Drive Performance Management Success*. Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/total-rewards-can-drive-performance-management.aspx>
- 104- Miller, S. (2019). *Competition for Talent Drives Savvier Total Rewards*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 form

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/talent-competition-drives-savvier-total-rewards.aspx>

- 105- Mohammed, A., Baig, A. & Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: a case of Australian higher education. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132-152. doi: <https://doi.org/10.1108/JIUC-05-2019>
- 106- Mohammed, A., Hafeez-Baig, A. & Gururajan, R. (2019). A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment A case study in six Australian universities. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(1), 24-37. DOI:10.1108/JIUC-02-2019-003
- 107- Mostafa, A. (2022). Human Resource Management and Employee Outcomes in Egypt. In: T Ajibade Adisa, C Mordi(Eds.). *HRM in the Global South: A Critical Perspective* (6th Ed., 53-73). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- 108- Mousa, M. & Ayoubi, R. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833-846. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0030>
- 109- Mujtaba, M. & Mubarik, M. (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (2), 389-407. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>
- 110- Nel, P., Werner, A., Haasbroek, G., Poisat, Sono, T. & Schultz, H. (2020). *Human resource management* (14th Ed.). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- 111- NHS Leadership Academy (2014). *Talent and Talent Management Insights*, NHS Leadership Academy. 1-23 Retrieved 7/4/2023 from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eoe.leadershipsacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/sites/6/2019/04/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf
- 112- NHS Leadership Academy (2023a). *How organisations can support their nominees through the Talent Pool process*. NHS Leadership

- 
- Academy, Retrived 7/4/2023 from  
<https://www.leadershipacademy.nhs.uk/aspiretogether/how-organisations-can-support-their-nominees/>
- 113- NHS Leadership Academy (2023b). Talent Management Toolkit. Retrieved 18/3/2023 from, <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/toolkit/>
- 114- Nijs, S., Dries, N., Van Vlasselaer, V. & Sels, L. (2022). Reframing talent identification as a statusorganising process: examining talent hierarchies through data mining. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 169-193. doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12401>
- 115- Obeidat, B. & Abdallah, A. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26. DOI:10.5539/ijbm.v9n3p9
- 116- Orel, M., Mayerhoffer, M., Fratricova, j., Pilkova, A., Starnawska, M. & Horvath, D. (2022). Coworking spaces as talent hubs: the imperative for community building in the changing context of new work. *Review of Managerial Science*, 16(5), 1503-1531. DOI:10.1007/s11846-021-00487-4
- 117- Otoo, I., Assuming, J. & Agyei, P. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>
- 118- Power, S. (2020). Career management tactical innovations and successful interorganizational transitions. *Career Development International*, 15(7), 664-686. doi: <https://doi.org/10.1108>
- 119- Radzeviciene, A. & Sokolova, A. (2020). employer branding as recruitment and retention tool for the universities. *Conference: International Conference on Education and New Developments*, 453-475. DOI:10.36315/2020end096
- 120- Raheja, K. (2015). Methods of training and development. *Innovative Journal of Business and Management*, 4(02), 35-41. doi: <https://doi.org/10.15520/ijbm.vol4.iss2.17.pp35-41>
-

- 121- Renuka, V. & Marath, B. (2023). Impact of effective governance structure on succession process in the family business: exploring the mediating role of management succession planning. *Rajagiri Management Journal*, 17(1), 84-97. doi: <https://doi.org/10.1108/RAMJ-06-2021-0048>
- 122- Rice, D. B., Raffoul, H., Ioannidis, J. P., & Moher, D. (2020). Academic criteria for promotion and tenure in biomedical sciences faculties: cross sectional analysis of international sample of universities. *BMJ*, 369, 1-9. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.m2081>.
- 123- Robianto, F., Masdupi, E. & Syahrizal, A. (2019). *The Effect of Career Development, Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Work Engagement*. 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019).
- 124- Roehling, P., Roehling, M. & Moen, P. (2021). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1016630229628>
- 125- Rothwell, W. (2020). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th edition). AMACOM: New York.
- 126- Saurombe, M. & Barkhuizen, E. (2022). Talent management practices and work-related outcomes for South African academic staff. *Journal of Psychology in Africa*, 1 (32), 1-6. Doi: <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2002033>
- 127- Saviour, A., Kofi, A., Yao, B., & Kafui, L.(2017). The impact of effective recruitment and selection practice on organisational performance (a case study at University of Ghana). *Global Journal of Management and Business Research*, 16(11), 1-11. Retrieved from Global Journals Inc. (USA) database.
- 128- Sharif, A. M., & Karim, M. (2017). Influence of job analysis program on employees: a study on selected companies of Bangladesh. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(5), 1221-1225. Retrieved form <https://www.ijser.org/researchpaper/Influence-of-Job-Analysis->



- 
- [Program-on-Employees-A-Study-on-Selected-Companies-of-Bangladesh.pdf](#)
- 129- Sharma, A. & Bhatnagar, J. (2017). Talent Analytics: A Strategic Tool for Talent Management Outcomes. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 515–527. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/26536413>
- 130- Society for Human Resource Management (SHRM). (2023a). *Employee Handbooks*. Retrieved 29/3/2023 from <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/Pages/employee-handbooks.aspx>
- 131- SHRM (2023b). *Employer Brand*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/employer-brand.aspx>
- 132- SHRM (2023c). *Orientation*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/orientation.aspx>
- 133- SHRM (2023d). *What is an employer brand, and how can we develop an employment branding strategy?*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/employer-brand-strategy.aspx>
- 134- SHRM (2023e). *Performing Job Analysis*. Retrieved 7/4/2023 from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/performingjobanalysis.aspx#:~:text=Job%20analysis%20is%20the%20process,which%20the%20work%20is%20performed.>
- 135- SHRM (2023f). *Society for Human Resource Management (SHRM)*. Retrieved 29/3/2023 from <https://www.shrm.org/learningandcareer/learning/team-training/pages/shrm-talent-acquisition-specialty-credential.aspx>
- 136- Singh, S. (2022). Developing e-skills for competitiveness, growth and employment in the 21<sup>st</sup> century. *International Journal of Development Issues*, 11(1), 37-59. doi: DOI: <https://doi.org/10.53555/ams.v2i8.945>
- 137- Sirbu, J., Popa, M. & Pipas, M. (2014). Professional Career Planning-Practice and Results. *International Journal of Academic*



- 
- Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 350-362.  
DOI:10.6007/IJARBSS/v4-i7/1014
- 138- Sitati, N., Were, D. & Waititu, D. (2021). Effects of job promotion on employee retention in hotels in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(4), 957-972. Retrieved from OAMG.(MAG25606644)
- 139- Spr, C., Nor, C., Kadiresan, V., Kumar, R., Mohamed, M. & Rethinam, K. (2015). Promoting Employment Security through Training for Employability. *International Journal of Management*, 3(1), 45-55. Retrieved from Corpus database. (ID167677176)
- 140- Tamanini, K. & Taylor, A. (2021). *Developing High-Potential Talent: 7 Challenges in Identifying Emerging Leaders*. DDI, Retrieved 7/4/2023 form <https://www.ddiworld.com/blog/developing-high-potential-talent>
- 141- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I. & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- 142- Torrington., D., Hall, L., Atkinson, C. & Taylor, S. (2021). *Human resource management*(11th Edition). United Kingdom: Europe Prentice Hall.
- 143- Tyskbo, D. & Wikhamn, W.(2022). Talent designation as a mixed blessing: Short- and long-term employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, 1-19. DOI: 10.1111/1748-8583.12485
- 144- Vaira, D. (2019). *Employer Branding Key to Whirlpool's Talent Retention*. SHRM, Retrieved 7/4/2023 form <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/employerbranding.aspx>
- 145- Van Dalen, H. & Henkens, K. (2018). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2303- 2329. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239214>
- 146- Van Wyk, A., Swarts, I. & Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees' perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101. doi: 10.5539/ijbm.v13n11p89.
-

- 147- Vasanthi, S., & Basariya, S. (2019). Impact of Cross Training on Career Planning and Progression. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(3), 1082-1085. doi: 10.5958/0976-5506.2019.00651.X
- 148- Waswas, D. & Jwaifell, M. (2019). Talent Management and its Relationship to Career Stability among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University . *Journal of Curriculum and Teaching*, 8(3), 35-49. Retrieved <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/jct>
- 149- Werner, J. & DeSimone, R. (2009). *Human resource development (5th Ed.)*. USA: South– eastern Cengage Learning.
- 150- Whitehead, T. (2022). Training and development: Investing in employees through assessment. *Scholar Chatter*, 3(1), 1–6. doi: 10.47036/SC.3.1.1-6.2022
- 151- Wiblen, S. & Marler, J. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- 152- World Economic Forum (2021). *The Global Competitiveness Report 2020/ 2021*. Geneva.
- 153- Yildiz, R. & Esmer, S. (2021). Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 6(1), 1-30. doi: 10.1186/s41072-021-00090-6.
- 154- Younas, M. & Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>