

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

(مدرس بقسم أصول التربية التخصص الدقيق "إدارة وتخطيط تربوي"

كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة)

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الواقع الحالي لإدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر ، توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة على عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- وجود قصور في مشاركة الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية واعتبار التخطيط الاستراتيجية مسؤلية قاصرة على الإدارة العليا بالكلية .
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين القيادات الإدارية بكليات التعليم الصناعي.
- نقص الاهتمام بإضفاء برامج متخصصة لصقل وتطوير مهارات العاملين بالكلية.
- ضعف الاعتماد على الموهوبين في تدريب العاملين والموظفين الجدد بالكلية.

الكلمات الدالة :

إدارة المواهب - الميزة التنافسية- كليات التعليم الصناعي

Talent management as an approach to strengthen the competitive advantage at faculties of industrial education in Egypt(Suggested Proposal)

Dr. Asmaa Mourad Saleh Mourad Zeidan

Lecturer, Department of Foundations of Education

Specialization " Management and Educational Planning "

Faculty of Graduate Studies for Education - Cairo University

This study aims to identifying the current situation of talent management at faculties of industrial education in Egypt, clarifying the relationship between talent management and the competitive advantage at faculties of industrial education in Egypt , introducing suggested proposal for talent management to strengthen the competitive advantage of the faculties of industrial education in Egypt. The study followed the descriptive approach, and the questionnaire used as a data collection tool. The study reached several results, the most important of which are :

- There is a lack of participation of talented people in the construction of strategic plans considering strategic planning as responsibility limited to senior management faculty.
- Controlling the pattern of bureaucratic organization and bureaucratic leadership among the administrative leaders at faculties of industrial education.
- Lack of interest in the provision of specialized programs to refine and develop the skills of staff at faculty.
- Poor reliance on talented people in training new employees at faculty.

Key words : Talent management- competitive advantage- faculties of industrial education

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

(مدرس بقسم أصول التربية التخصص الدقيق " إدارة وتخطيط تربوي "

كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة)

مقدمة

إن التطورات والتغيرات المتسارعة في النظام الاقتصادي العالمي وتزايد حدة المنافسة زاد من صعوبة بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات ، ومن ثم صار التميز والاستثمار في الموارد البشرية عنصراً مهماً من أجل استمرار المؤسسات التعليمية لتصبح قادرة على التميز والتفوق .

ويعد التعليم خدمة قابلة للتسويق في بيئة تنافسية ، حيث تسهم الجامعات بدور أساسي في إعداد القوى البشرية الماهرة اللازمة للتحويلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقادرة على التغيير . ويفرض هذا الدور على الجامعات مواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات سعياً نحو التجديد وتحقيقاً للفاعلية والتميز والكفاءة في الأداء (De Haan , 2015 : 55) .

وفي إطار اهتمام مصر بالتعليم الفني بغرض تنمية المهارات البشرية للقوى العاملة لمواكبة التطور في كافة مجالات العمل . حيث يظهر هذا الاهتمام من خلال برامج تطوير التعليم الفني التي تهدف إلى تطوير الكفاءات البشرية لمواكبة التطور الذي يحدث في كافة مجالات العمل لتأهيل أجيال جديدة من الفنيين تأهيلاً مناسباً للتعامل مع المعدات والأجهزة الحديثة بكفاءة من حيث القدرة على تشغيلها وصيانتها وتطويرها بما يناسب احتياجات سوق العمل ، فلتحقيق هذا الهدف أنشئت كليات التعليم الصناعي لتخريج نوعية جديدة من المدرسين القادرين على فهم واستيعاب التكنولوجيا

الحديثة ، والمؤهلين تربوياً لتدريس المواد الفنية الصناعية ولتنفيذ برامج التعليم بكفاءة (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧) .

ويتوقف ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في سوق العمل على امتلاكها مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين لذا تسعى المؤسسات إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق اعتماداً على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا والأداء (نور الدين حامد ، نور الهدى بو رعدة ، ٢٠١٦ : ١٣١) .

وتولي المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها أهمية كبرى لرعاية الموهوبين والمتفوقين، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها، وهم يمثلون قطاعاً مهماً من القوى والإمكانات البشرية، فالتفوق والموهبة يعدان من أهم أسس التقدم الحضاري، وعاملاً مهماً في تقدم الإنسان المعاصر، وفي مواجهة مشكلات حياته الراهنة وتحديات مستقبله (فؤاد على العاجز، زكي رمزي مرتجي ، ٢٠١٢ : ٣٣٤) .

وتمثل الإدارة العلمية للمواهب أهمية كبرى لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب ، حيث أصبحت المواهب أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية للوفاء بمتطلبات هذا العصر . والذي يتسم بالسرعة والمنافسة حيث أصبحت الموهبة عاملاً مهماً لتحقيق التميز ، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب ، وحسن اختيار أعضاء هيئة التدريس واكتشاف مواهبهم وتطويرها أساساً للتميز . فالموهبة المنسحبة نتيجة الفشل في استثمارها ، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين . فلم تعد الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة فحسب وإنما تكمن في النجاح في إدارة المواهب (محمود عبد الفتاح رضوان ، ٢٠١٣ : ٩-٣١) .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن كليات التعليم الصناعي في أمس الحاجة لإدارة المواهب . ولقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية عن إدارة المواهب

بالجامعات وتعرض الدراسة الحالية لهذه الدراسات لاستكمال الجهود العلمية التي تمت بحيث يتحقق التكامل بين وحدات الدراسات العلمية في مجال معين .

الدراسات السابقة

يركز الجزء التالي على عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم ويتم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين هما:

- (١) الدراسات المرتبطة بالتعليم الجامعي وإدارة المواهب .
- (٢) الدراسات المرتبطة بالتعليم الجامعي والميزة التنافسية .

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالتعليم الجامعي وإدارة المواهب ، وتتضمن :-

أ- الدراسات العربية ، وتشمل الدراسات التالية :

١- دراسة أحمد عبد الله أمانة الشمري (٢٠١٥) وموضوعها " إدارة الموهبة و أثرها في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة) دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموهبة والأداء العالي في الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء ، واختبار أثر إدارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء بالكلية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) فردا من الكلية ، فضلا عن المقابلات الشخصية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها لإدارة الموهبة دوراً فاعلاً في نمو الجامعات وتنافسها من خلال تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق نجاحها الإستراتيجي .

٢- دراسة أكرم محسن مهدي الياسري (٢٠١٥) وموضوعها "الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الأداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012) دراسة استكشافية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الأوسط"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مساهمة صناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز في عينة من مؤسسات التعليم العالي العراقية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات . تكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية حملة الدرجة العلمية (أستاذ ، وأستاذ مساعد) . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- لإستراتيجيات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في نمو المؤسسات وتنافسها من خلال تحقيق الأداء المتميز الذي يرتقى بطبيعة الخدمة التعليمية إلى أسمى درجات التقدم والتطور.
- تدني مستوى ممارسات تطوير المواهب المعتمدة في كليات جامعات الفرات الأوسط وذلك بسبب قلة الاهتمام بالتخطيط المسبق لهذه الممارسات فضلاً عن ضعف الرغبة لدى الإدارات العليا في تطوير المواهب لأسباب قد تكون شخصية أو إدارية .

٣- دراسة نضال المصري ، محمد الآغا (٢٠١٥) وموضوعها : "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية ، والكشف عن المعايير التي تحقق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي .

٤- دراسة عزيزة عبد الرحمن عبدالله صيام (٢٠١٣) وموضوعها : " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية كحالة دراسية لجامعات القطاع ، وتعرف مدى الاهتمام بالموظفين الموهوبين ، واستثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلي جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (١٩٢) موظفا (رئيس الجامعة ، نواب الرئيس والمساعدين ، عميد ، نائب/ مساعد عميد ، رئيس قسم أكاديمي ، مدير ، قائم بأعمال المدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم / مشرف إداري) . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- تهتم الجامعة الإسلامية بصياغة الاستراتيجيات التي تقدر قيم أعضاء هيئة التدريس ، ومقدار ما لديهم من مواهب، تتمثل هذه الاستراتيجيات بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تدعم مواهب وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد.

- لا يوجد إدارة متخصصة تهتم بشئون الموهوبين بالجامعة الإسلامية، بل تعاملهم كباقي العاملين العاديين دون تفرقة.

- تهتم الجامعة الإسلامية ببعض أدوات نظام إدارة المواهب البشرية مثل المسار والوصف والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة.

- يدرك العاملون في الإدارة العليا والوسطى أهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة في جميع مستوياتها التنظيمية.

٥- دراسة غادة بنت عبد الحميد بن حميدان الجحدلي (٢٠١٣) وموضوعها : " واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياتها الخمس (الجذب ، الاختيار ، المشاركة ، التطوير ، والاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية ، وتعرف المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية (إدارة الجامعة ، وإدارة الكلية ، وإدارة القسم الأكاديمي) من وجهة نظر القيادات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وبلغ عدد أفراد المجتمع (٨٢) إلا أن العائد والصالح للدراسة كان (٥٤) استبانة فقط ما يمثل (٦٥,٨٥%) من المجتمع الأصلي . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياته الخمس (الجذب ، الاختيار ، المشاركة ، التطوير ، والاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياته الخمس في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغيرات (المنصب القيادي ، والدرجة العلمية ، وعدد الدورات) .

٦- دراسة محمد ثابت فرعون الكرعاوي (٢٠١٠) وموضوعها: "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات "

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) والأداء العالي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من رئيسي جامعتي الكوفة والقادسية ونوابهما وعمداء

- الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعتين بواقع (٤٠) استبانة لجامعة الكوفة و(٤٨) لجامعة القادسية بنسبة تجاوزت (٣٠%) من المجتمع المستهدف (شريحة القيادات الجامعية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:-
- أن الموهبة تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وأنها عاملاً مهماً في استدامة المؤسسات تبين ذلك من خلال علاقات الارتباط والتأثير التي أظهرتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي لكلا الجامعتين .
 - عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية .

ب- الدراسات الأجنبية :-

- ١ - دراسة Erasmus, Naidoo& Joubert (٢٠١٧) وموضوعها " تطبيق إدارة المواهب في التعليم المفتوح بمؤسسات التعليم العالي: آراء كبار المديرين التنفيذيين"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض تصورات كبار المديرين التنفيذيين بجامعة جنوب أفريقيا عن تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب في مجالات عملهم بمؤسسات التعليم العالي عن بعد . اتبعت الدراسة منهج البحث الاستكشافي للوصول إلى رؤى حول كيفية تطبيق إدارة المواهب بالجامعات ، تم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات معمقة من قبل طبيب نفسي متخصص في مجال البحوث. تكونت عينة الدراسة من (١١) فرداً (اثان من الأكاديميين وتسعة من موظفي الدعم) من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي :

- على الرغم من أن الجامعة تتبنى نهج الموهبة الشاملة / القابلة للتطوير في استراتيجياتها إلا أن تأثيرها يعوقه الافتقار إلى التنفيذ.
- عدم تكامل سياسات الموارد البشرية الداعمة مع إدارة المواهب.

٢ - دراسة Moghtadaie & Taji (٢٠١٦) وموضوعها " دراسة لأداء أعضاء

هيئة التدريس وفقا لمدخل إدارة المواهب في التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين كل من الأبعاد الرئيسة لإدارة المواهب وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة إيران . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات مع الخبراء ، والاستبيانات كأدوات لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- بعد "تنمية المواهب" جاء في المقام الأول وأبعاد "اجتذاب المواهب" و " الاحتفاظ بالمواهب"، فجاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي كأبعاد أكثر صلة لإدارة المواهب في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الخدمات التعليمية.

- تؤدي الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتعلم المستمر و التدريب على المهارات التقنية دورا حاسما في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثاني : الدراسات المرتبطة بالتعليم الجامعي والميزة التنافسية

أ - الدراسات العربية

١ - دراسة هالة عبد المنعم أحمد سليمان (٢٠١٨) وموضوعها " مستوى المسؤولية الاجتماعية ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري النوع والدرجة العلمية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى المسؤولية الاجتماعية ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك بلغت قيمتها (٠,٧٣) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.1$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة يعزى لمتغيري (النوع - الدرجة العلمية).

٢ - دراسة أحمد نصحي أنيس (٢٠١٧) وموضوعها " تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على آليات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين في مجال البحث العلمي ، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين في مجال البحث العلمي . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٧) عضو هيئة تدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي (الحكومية ، والخاصة) بمملكة البحرين . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تتحقق الميزة التنافسية في البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين بدرجة كبيرة وفقاً للترتيب الآتي : الدعم الأكاديمي للبحث العلمي ، الدعم المادي للبحث العلمي ، الدعم المجتمعي للبحث العلمي ، الدعم التكنولوجي والمعلوماتي للبحث العلمي .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي تعزى لمتغيري الدرجة العلمية وجهة العمل .

٣ - دراسة مراد محمد النشمي ، هدى أحمد الدعيس (٢٠١٧) وموضوعها : "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يحقق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها .
- الجودة أكثر المحاور أهمية في الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن .
- قصور المعلومات والبيانات الدورية والمتجددة عن مؤسسات التعليم العالي لدى وزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط وكذلك في كتاب مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية الصادر عن رئاسة الوزراء .

٤ - دراسة بسام زاهر ، نجوى أحمد منلا (٢٠١٦) وموضوعها : " دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي(دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين استراتيجيات التفكير الإبداعي وتدعيم الميزة التنافسية في جامعة تشرين في سوريا ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة (٣٥٠) من أعضاء الهيئة التعليمية ورؤساء الشعب العاملين في جامعة تشرين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : امتلاك جامعة تشرين للموارد البشرية النادرة والقادرة على مواجهة التحديات ، ولكن هذه الموارد بحاجة مستمرة للتدريب والتطوير لتبقى موارد مميزة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين .

٥ - دراسة محمود عبد المجيد رشيد عساف (٢٠١٥) وموضوعها : " واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وإستراتيجية مقترحة لتمكينه "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها ، ووضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي لحملة الدراسات العليا ، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من (١٠) سنوات ولمتغير النوع وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة ، ماعدا المجال الثالث : (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) .

ب - الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة Rabah (٢٠١٦) وموضوعها : "الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في كينيا" .

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق النظريات الإستراتيجية للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بجامعة كاباراك في كينيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) فردا من كبار الموظفين الإداريين والأكاديميين بجامعة كاباراك . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- أن الأداء الفعال في التدريس والسمعة المؤسسية والتميز تعتبر عوامل هامة من شأنها أن تسمح للجامعة بكسب ميزة تنافسية على منافسيها.
- الحاجة إلى مزيد من التعاون والشراكة بين قطاع الصناعة ومؤسسات التعليم العالي الأخرى .

٢ - دراسة De Haan (٢٠١٥) وموضوعها : " الميزة التنافسية، ماذا تعني

في مؤسسات التعليم العالي العام؟

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي العام ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات كأدوات لجمع البيانات . حيث أجريت (٧٣) مقابلة في (١٦) وكالة من مؤسسات التعليم العالي الهولندية في الفترة (٢٠٠٩-٢٠١١) . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :-

- أن الجامعات البحثية وجامعات العلوم التطبيقية تترك مفهوم الميزة التنافسية بشكل مختلف ، حيث ذكر الذين يشغلون وظائف متنوعة معاني مختلفة لهذا المصطلح.
- أن المفاهيم المتنوعة للميزة التنافسية تتحدد في (١٣) عنصرا هاما وجاء ترتيبها تنازليا على النحو التالي : جودة التعليم / أو البحوث ، السمعة / العلامة التجارية / الصورة / الجاذبية ، نقطة البيع الفريدة، تطور أعداد الطلاب ، نوعية المرافق والخدمات ، مرتبة الترتيب ، الشراكات / التعاون الدولي ، الموقع الجغرافي / البيئة المعيشية ، الأداء الأفضل، المعرفة التجريبية ، الوضع التنافسي ، شبكة الخريجين ، شهادة الاعتماد .

٣ - دراسة Bisaria (2013) وموضوعها : " تحقيق ميزة تنافسية من خلال

إدارة الكليات أو الجامعات الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالكليات والجامعات الخاصة ، وكيفية الاستفادة من الإدارات الموجودة بها لدعم التنافسية والمتمثلة في البيئة التعليمية والهيئة التدريسية والطلاب . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) فردا موزعين على مدراء الجامعات وعمداء الكليات في أتر برديش (Uttar Pradesh) إحدى ولايات الهند . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها إمكانية

تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على الجودة ، وتطوير المعرفة لدى المعلمين ، ومن خلال معرفة الوضع المالي والتحليلي الاستراتيجي للمنافسين .

٤ - دراسة (Huang & Lee (2012) وموضوعها : " الإدارة الإستراتيجية للميزة التنافسية : دراسة حالة التعليم التقني العالي والتعليم المهني في تايوان "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقطاعات محددة من مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تايوان من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، ودمج النموذج نظريات الإستراتيجية والميزة التنافسية، وهي نظرية التنظيم الصناعي والنظرية القائمة على الموارد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) من كبار المديرين العاملين في (٨٩) مؤسسة من مؤسسات التعلم العالي والتقني والمهني . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

-بعض عوامل الميزة التنافسية التي يتطلب الاهتمام بها في قطاع التعليم التقني والمهني العالي تتمثل في مستوى المنافسة ، والموارد البشرية.
-إدماج نظريات ادارة الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية يوفر إطارا مفيدا لتحليل قطاع الصناعة على نحو شامل ومنهجي فيما يتعلق بالميزة التنافسية.
-أهمية تطبيق الإدارة لنهج التخطيط الاستراتيجي بكونه عاملا رئيسا محددًا للميزة التنافسية.

تعقيب على الدراسات السابقة :

١- اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومنها دراسة هالة عبد المنعم أحمد سليمان (٢٠١٨) ، مراد محمد النشمي ، هدى أحمد الدعيس (٢٠١٧) ، Moghtadaie & Taji (٢٠١٦) ، بسام زاهر ، نجوى أحمد منلا (٢٠١٦) ، Rabah (٢٠١٦) ، محمود عبد المجيد رشيد عساف (٢٠١٥) ، أحمد عبد الله أمانة الشمري (٢٠١٥) ، أكرم محسن مهدي الياسري

(٢٠١٥) ، نضال المصري ، محمد الآغا (٢٠١٥)، Bisaria (٢٠١٣) ، ،
عزيزة عبد الرحمن عبدالله صيام (٢٠١٣) ، غادة بنت عبد الحميد بن حميدان
الجدلي (٢٠١٣) ، Huang & Lee (٢٠١٢)، محمد ثابت فرعون الكرعوي
(٢٠١٠).

٢- توصلت دراسة محمد ثابت فرعون الكرعوي (٢٠١٠) إلى أهمية الموهبة
لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها عاملاً مهماً في استدامة الجامعات .

٣- أكدت دراسة أحمد عبد الله أمانة الشمري (٢٠١٥) وأكرم محسن مهدي الياسري
(٢٠١٥) على أهمية إدارة المواهب في نمو الجامعات وتنافسها.

٤- تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :-

- الوصول إلى مراجع جديدة لإثراء في الإطار النظري .
- اختيار المنهج المناسب للدراسة .
- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) .
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .
- المساعدة في تحليل وتفسير النتائج .

مشكلة الدراسة

تواجه كليات التعليم الصناعي بمصر تغيرات مستمرة ومتلاحقة بسوق العمل
مما جعل المنافسة أمراً صعباً ، مما يتطلب الاتجاه إلى القوى البشرية وإدارتهم بشكل
كفء لضمان البقاء والاستمرارية في المنافسة. وبالرغم من أهمية الموهوبين إلا أنه
أشارت دراسة كامل السيد عبد الرشيد (٢٠٠٧) ودراسة تامر عبد المطلب عبد الجواد
إسماعيل (٢٠١٣) إلى نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس المعيّنين بكليات التعليم
الصناعي فالكثير من أعضاء هيئة التدريس منتدبين وغير متواجدين بالكلية إلا أثناء
المحاضرات ، ونقص الإمكانيات المادية المتاحة بكليات التعليم الصناعي .

وبالاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر : كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف ، كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج ، كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس لعام (٢٠١٦/٢٠١٧) وجد أنه جاء أقل عدد لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التعليم الصناعي جامعة سوهاج حيث وصل (٨) عضو هيئة تدريس ، و(٣٣) هيئة معاونة بإجمالي (٤١) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة. في حين تصدرت كلية التعليم الصناعي ببني سويف المرتبة الأولى من حيث أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حيث وصلت (٤٢) عضو هيئة التدريس ، و(٤٢) من الهيئة المعاونة بإجمالي (٨٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة .

وأشارت دراسة وائل أحمد راضي سعيد (٢٠١٦) إلى تجاهل العديد من الطلاب للمشكلات التقنية التي قد تطرأ خلال تشغيل الأجهزة والمعدات أو خلال إجراء العروض العملية عليها، دون السعي لحل مثل هذه المشكلات. وأكدت نتائج دراسة أحمد عبد الله أمانة الشمري (٢٠١٥) ، وأكرم محسن مهدي الياسري (٢٠١٥) ، محمد ثابت فرعون الكرعوي (٢٠١٠) على أهمية الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها عاملا مهما في استدامة الجامعات .

ولما كانت من أهداف كليات التعليم الصناعي إعداد المدرسين والقادة في قطاع التعليم الصناعي ، وتبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات المعنية بالتعليم الصناعي المصرية والعربية والدولية والمعاونة في معالجة القضايا المشتركة . يتضح أن كليات التعليم الصناعي في أمس الحاجة لإدارة المواهب بتلك الكليات لدعم الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ، مما يستوجب الوقوف على المواهب البشرية ، إدارتها ، والميزة التنافسية.ومن ثم عرض للعلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر وصولا لوضع تصور مقترح

لكيفية إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية ، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه .

وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تفعيل إدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

- ١- ما ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر ؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب ماهيتها ، عملياتها ، استراتيجياتها ؟
- ٣- ما الميزة التنافسية مفهومها ، خصائصها ، استراتيجياتها ؟
- ٤- ما العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر؟

٥- ما الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ؟

٦- ما التصور المقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- الوقوف على ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر .
- ٢- تعرف الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب ماهيتها ، عملياتها ، استراتيجياتها .
- ٣- الوقوف على الميزة التنافسية مفهومها ، خصائصها ، استراتيجياتها .
- ٤- توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر.

٥- الوقوف على الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر.

٦- وضع تصور مقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها التطبيقية :-

أولاً : الأهمية النظرية

١. أهمية كليات التعليم الصناعي باعتبارها المسؤولة عن إعداد المدربين والمتخصصين والقادة في قطاع التعليم الصناعي ، ومن ثم فهي أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الموهبة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المؤسسات التعليمية ، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ تعد المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة .

٢. الحراك الدائر بين كليات التعليم الصناعي المحلية والإقليمية والعالمية نحو امتلاك مسببات التميز والتفوق لتلك المؤسسات لتصدر مكانة بين مؤسسات التعليم العالي ذات الأداء المتميز ، وهو ما يتطلب العمل وفقاً لمتطلبات التنافسية وآلياتها .

٣. يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن إدارة المواهب و علاقتها بالميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

ثانياً : الأهمية التطبيقية

١. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ، في ظل التنافسية والسعي لتحقيق جودة الأداء والتنمية المستدامة .

٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في كليات التعليم الصناعي في الوقوف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس المهوبين ومعرفة منهجيات ووسائل التدريب المناسبة لتطوير الكفاءات لديهم.
٣. تطوير العمليات الإدارية من أجل تحسين الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس من خلال صقل مواهبهم وتدعيمها ودعم ابتكاراتهم ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات الإدارية.
٤. ربما يفيد صانعي القرار و أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الصناعي في تكوين الإطار العام للإدارة المبنية على الكفاءات والاستفادة من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية ، ومن التصور لمقترح الذي توصلت إليه الدراسة.

منهج الدراسة وأداته

تفرض طبيعة الدراسة الحالية الأخذ بالمنهج الوصفي باعتباره أحد أساليب البحث العلمي الذي يهدف إلى جمع معلومات وحقائق مفصلة تصف الظاهرة بغرض تعرف الحالة الراهنة لمجتمع البحث و المشكلات التي تواجه المجتمع ، ووضع خطط لتحسين تلك الأوضاع والعمليات الاجتماعية والاقتصادية أو التربوية (نبيهة صالح السامرائي ، ٢٠١٤ : ٦١-٦٢) . وتقوم الباحثة بدراسة ميدانية يتم فيها استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات التعليم الصناعي بمصر .

حدود الدراسة

وتشمل حدود الدراسة ما يلي :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

- الحدود البشرية : تكونت عينة الدراسة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر، ووصل إجمالي أفراد عينة الدراسة (٦٢) من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر من أصل (٢٤٤) موزعين على النحو التالي (٢٧) من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي و(٣٥) من الهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر
- الحدود المكانية : جميع كليات التعليم الصناعي بمصر والبالغ عددها أربع كليات وهي كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف ، كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس ، كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج .
- الحدود الزمانية : طبقت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) من الفترة (٢ أبريل ٢٠١٨) إلى الفترة (٣ مايو ٢٠١٨) .

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي :

إدارة المواهب Talent Management

تعرف الدراسة الحالية إدارة المواهب بأنها : عملية استقطاب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات التعليم الصناعي والاحتفاظ بهم ، وتطويرهم لتدعيم التنافسية بتلك الكليات .

الميزة التنافسية Competitive Advantage

تعرف الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها : قدرة كليات التعليم الصناعي على تقديم منتجات وخدمات المنافسين بما يتيح لها تبوء موقع تفضلي في سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .

خطوات السير في الدراسة

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقًا للأهداف التي تم تحديدها ، يمكن

تحديد خطوات السير في الدراسة في ست خطوات يتم عرضها على النحو التالي :

الخطوة الأولى: ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر وتشمل :-

- أولاً : نشأة كليات التعليم الصناعي وأهدافها
- ثانياً : موقع كليات التعليم الصناعي في السلم التعليمي
- ثالثاً : سياسة القبول ونظام الدراسة في كليات التعليم الصناعي
- رابعاً: تمويل كليات التعليم الصناعي

الخطوة الثانية: إدارة المواهب (ماهيتها ، عملياتها ، استراتيجياتها) وتتضمن :-

- أولاً : نبذة تاريخية عن إدارة المواهب
- ثانياً : ماهية إدارة المواهب
- ثالثاً : عمليات إدارة المواهب واستراتيجياتها

الخطوة الثالثة : الميزة التنافسية (مفهومها ، خصائصها ، استراتيجياتها) وتشمل :-

- أولاً : نبذة تاريخية عن الميزة التنافسية
- ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
- ثالثاً : خصائص الميزة التنافسية وأنواعها
- رابعاً : أبعاد الميزة التنافسية ومؤشراتها
- خامساً : إستراتيجيات الميزة التنافسية ومقومات نجاحها

الخطوة الرابعة : علاقة إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي

بمصر وتتضمن :-

- أولاً : استراتيجيات إدارة المواهب لدعم التنافسية بكليات التعليم الصناعي
- ثانياً : ثالثاً: كيفية تصدر كليات التعليم الصناعي للوضع التنافسي
- ثالثاً : مؤشرات الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي

الخطوة الخامسة : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها وتشمل

- أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

- ثانياً : تحليل النتائج وتفسيرها

الخطوة السادسة : تصور مقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر وتتضمن :-

- أولاً : منطلقات التصور المقترح

- ثانياً : أهداف التصور المقترح

- ثالثاً : محاور التصور المقترح

- رابعاً : معوقات تطبيق التصور المقترح

- خامساً : متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح

الخطوة الأولى: ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر

تحقيقاً للهدف الأول من الدراسة والذي ينص على: الوقوف على ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر ، تتناول هذه الخطوة نشأة كليات التعليم الصناعي ، أهدافها ، موقع كليات التعليم الصناعي في السلم التعليمي ، سياسة القبول ونظام الدراسة في كليات التعليم الصناعي ، تمويل كليات التعليم الصناعي.

أولاً : نشأة كليات التعليم الصناعي وأهدافها

يسعى التعليم الفني بنوعياته المختلفة إلى تطوير الكفاءات البشرية لمواكبة التطور الذي يحدث في كافة مجالات العمل ، ويهدف التعليم الفني إلى تأهيل أجيال جديدة من الفنيين تأهيلاً مناسباً للتعامل مع هذه المعدات والأجهزة الحديثة بكفاءة من حيث القدرة على تشغيلها وصيانتها وتطويرها بما يناسب احتياجات المجتمع المصري (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بني سويف، ١٩٩٧) .

وفي إطار تحقيق هذا الهدف أنشئت أول كلية للتعليم الصناعي بالقرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٨٩م، كلية تابعة لوزارة التعليم العالي ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٨٣ لسنة ٢٠٠٦م بضم الكلية إلى جامعة حلوان .

وفي عام (١٩٩٢) أنشئت كلية التعليم الصناعي ببني سويف بموجب القرار الوزاري رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ لتخريج نوعية جديد من المدرسين القادرين على فهم واستيعاب التكنولوجيا الحديثة ، والمؤهلين تربويا لتدريس المواد الفنية الصناعية ولتنفيذ برامج التعليم بكفاءة. وبدأت الدراسة بها في العام الجامعي ١٩٩٣/١٩٩٤ كلية تابعة لوزارة التعليم العالي ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٨٣ لسنة ٢٠٠٦ بضم الكلية إلى جامعه بني سويف .

وفي عام (١٩٩٥) تأسست كلية التعليم الصناعي بالسويس بالقرار الجمهوري رقم ٤١٩ لسنة ١٩٩٥ ، وبدأت الدراسة بها في العام الجامعي ١٩٩٦/١٩٩٧م وكانت تابعة حينها لجامعة قناة السويس ، واستمرت تبعيتها لها حتى صدور القرار الجمهوري رقم ١٩٣ لسنة ٢٠١٢ الخاص بإنشاء جامعة السويس .

وفي عام (٢٠٠٦) تأسست كلية التعليم الصناعي بسوهاج بمقتضى القرار الجمهوري رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٦ ، وتعتبر رابع كلية للتعليم الصناعي من حيث النشأة بالجامعات المصرية بعد كليات التعليم الصناعي بجامعات السويس وحلوان وبني سويف .

وتهدف كليات التعليم الصناعي إلى تحقيق ما يلي :-

- تأهيل المعلم الصناعي المتكامل الذي يستطيع تدريس الشق النظري والشق العلمي للمواد التكنولوجية بأسلوب علمي متطور .
- المشاركة في تطوير مناهج التعليم الفني وتخطيطه وإدارته .
- تقديم الخبرة في مجالات التعليم الفني الصناعي .
- المساهمة في خدمة البيئة المحيطة وتنميتها (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧، مادة ١) .

- إعداد المدربين والمتخصصين والقادة في قطاع التعليم الصناعي .
- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات المعنية بالتعليم الصناعي المصرية والعربية والدولية والمعونة في معالجة القضايا المشتركة (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي سوهاج ، ٢٠١٠ ، مادة ٢).

ثانياً : موقع كليات التعليم الصناعي في السلم التعليمي

وفقاً لنظام السلم التعليمي بمصر يبدأ الأطفال الالتحاق بالمدرسة عند سن ست سنوات . وبعد إتمام المرحلة الابتدائية يلتحق التلاميذ بالمرحلة الإعدادية (ثلاث سنوات) . يلي إكمال التلاميذ للمرحلة الإعدادية التوجه إلى :-

- المدارس الثانوية العامة : يمكن لمعظم خريجيها الالتحاق بالتعليم الجامعي .
- التعليم الفني : ويشمل مدارس ثانوية فنية (نظام السنوات الثلاث) ، التعليم الفني المتقدم (نظام خمس السنوات) (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨١ ، مادة ٤) .
- ويسمح للحاصلين على دبلوم المدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات ، دبلوم المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، بعد اجتياز امتحان المعادلة التي تحددها لجنة القطاع الالتحاق بكليات التعليم الصناعي بعد توفر الشروط المحددة للقبول بالكلية (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، مادة ٦) .
- ويمكن لخريجي كليات التعليم الصناعي الالتحاق بالدراسات العليا بكلية التعليم الصناعي والحصول علي ما يلي :
- دبلوم دراسات عليا تخصصي في التعليم الصناعي في التخصصات التكنولوجية المختلفة بالكلية .
- درجة الماجستير في التعليم الصناعي في التخصصات التكنولوجية المختلفة بالكلية .

- درجة دكتوراه الفلسفة في التعليم الصناعي في التخصصات التكنولوجية المختلفة بالكلية (لائحة الدراسات العليا بكلية التعليم الصناعي بنظام الساعات المعتمدة بجامعة حلوان ، ٢٠١٣ : ١-٢) .

ثالثاً : سياسة القبول ونظام الدراسة في كليات التعليم الصناعي

تحدد مجالس كليات التعليم الصناعي كل عام دراسي أعداد الطلاب الجدد الذين يمكن أن تقبلهم الكلية بالفرقة الأولى في التخصصات الموجودة بها من الحاصلين على الشهادات التالية وفقاً للشروط والقواعد التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات :

- دبلوم المدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات، ومعاهد إعداد الفنيين وما يعادلها .
- دبلوم المدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات، بعد اجتياز امتحان المعادلة الذي تحدده لجنة القطاع.
- الثانوية العامة (علمي/رياضة) على ألا يزيد عددهم عن (٢٥٪) من إجمالي المقبولين (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، مادة ٦) .

ويشترط لقيد الطالب بالكلية ما يلي:-

- أن يكون حاصلًا على دبلوم المدارس الثانوية الصناعية (نظام الثلاث سنوات) ويقبل هؤلاء الطلاب بالفرقة الأولى ، أو أن يكون حاصلًا على دبلوم المدارس الثانوية الصناعية (نظام الخمس سنوات) أو دبلوم المعاهد الفنية الصناعية ويقبل هؤلاء الطلاب بالفرقة الثانية وفي جميع الحالات يشترط أن يكون الطالب حاصلًا على ما لا يقل عن (٧٠%) من مجموع الدرجات في الشهادات المذكورة .
- أن يجتاز الطالب بنجاح كافة الاختبارات التي تجريها الكلية للتحقق من حسن لياقته لمهنة المعلم الصناعي ، وما يقرره مجلس الكلية من معايير للانتقاء .

- أن يكون الطالب متفرغاً لمتابعة الدراسة بالكلية (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧، مادة ٤) .
وباستقراء ما سبق يتضح من شروط وقواعد القبول بكليات التعليم الصناعي ضرورة اجتياز الطالب بنجاح كافة الاختبارات التي تجريها الكلية للتحقق من حسن لياقته لمهنة المعلم الصناعي ، ومن ثم وجب الإشارة إلى نظام الدراسة بكليات التعليم الصناعي .
حيث يتحدد نظام الدراسة بكليات التعليم الصناعي في المحاور التالية : مدة الدراسة ، أقسام كليات التعليم الصناعي ، تطور أعداد طلاب و أعضاء هيئة التدريس ، ونظم التقويم والامتحانات بكليات التعليم الصناعي وفيما يلي العرض بالتفصيل :-

- مدة الدراسة

- **مرحلة البكالوريوس :** مدة الدراسة لنيل درجة البكالوريوس أربع سنوات، وتنقسم السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما خمسة عشر أسبوعاً (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، ٢٠١٠، مادة ١٠) .
- **الدراسات العليا:** فالحد الأقصى لدراسة دبلوم الدراسات العليا سنتان. (لائحة الدراسات العليا كلية التعليم الصناعي بنظام الساعات المعتمدة بجامعة حلوان ، ٢٠١٣ : مادة ١٠) . والحد الأدنى لدرجة الماجستير في التعليم الصناعي سنة واحدة ، ولدرجة الدكتوراه سنتين على الأقل (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧ : مادة ٨٥ ، ٨٩) .

- أقسام كليات التعليم الصناعي

بالإطلاع على اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بحلوان ، وبني سويف (١٩٩٧) ، واللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بالسويس (٢٠١٠) ، واللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج (٢٠١٠). يتبين وجود اختلاف في أقسام كليات التعليم الصناعي وتنوعها من جامعة إلى أخرى وفقاً لما تتضمنه لائحة كل كلية من تخصصات تكنولوجية ، ويمكن عرضها في الجدول التالي :-

جدول (١)

أقسام كليات التعليم الصناعي بمصر

الكلية	كلية التعليم الصناعي بحلوان	كلية التعليم الصناعي بالسويس	كلية التعليم الصناعي بني سويف	كلية التعليم الصناعي سوهاج
التخصصات التكنولوجية	تكنولوجيا الإنتاج	الميكانيكا ويتضمن تبريد وتكييف - محركات ميكانيكية.	تكنولوجيا الإنتاج	العلوم الأساسية (غير مفعّل)
	تكنولوجيا التبريد والتكييف	الكهرباء ويشمل - قوى وآلات كهربية - الإلكترونيات	تكنولوجيا التحكم في العمليات	العلوم التربوية (غير مفعّل)
	تكنولوجيا السيارات والجرارات	الإنشاءات المدنية والمعمارية	تكنولوجيا الأجهزة الدقيقة	الميكانيكا ويشمل : -شعبة إنتاج -شعبة تبريد وتكييف -شعبة محركات ومركبات
	تكنولوجيا الكهرباء	الغزل والنسيج	تكنولوجيا الالكترونيات	الكهرباء ويتضمن -شعبة

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

الكلية	كلية التعليم الصناعي بحلوان	كلية التعليم الصناعي بالسويس	كلية التعليم الصناعي بني سويف	كلية التعليم الصناعي سوهاج
				الالكترونيات -شعبة قوى وآلات كهربائية
	تكنولوجيا الالكترونيات		تكنولوجيا الإنشاءات المدنية	قسم الإنشاءات المدنية والمعمارية
			تكنولوجيا الإنشاءات المعمارية	
			تكنولوجيا المنسوجات	

يتضح من الجدول السابق ما يلي : -

- أكبر عدد للتخصصات التكنولوجية يوجد بكليات التعليم الصناعي ببني سويف حيث يصل إلى (٧) تخصصات ، بينما أقل عدد للتخصصات التكنولوجية بكلية التعليم الصناعي بالسويس (٤) تخصصات ، في حين وجد (٥) تخصصات في كل من كلية التعليم الصناعي سوهاج ، كلية التعليم الصناعي بالقاهرة.

- تشترك كليات التعليم الصناعي في وجود تخصص الالكترونيات ، بينما تخصص التبريد والتكييف في كل كليات التعليم الصناعي باستثناء كلية التعليم الصناعي ببني سويف . ولا يوجد تخصص المنسوجات والأجهزة الدقيقة والتحكم في العمليات إلا في كلية التعليم الصناعي ببني سويف فقط .

تتنوع الدراسة بكليات التعليم الصناعي من حيث المقررات الدراسية ، التدريب العملي ، ومشاريع التخرج ، وتشكل الرحلات العلمية التدريبية جزءاً متمماً للبرنامج الدراسي وفقاً لما تقترحه الأقسام وبعد موافقة مجلس الكلية .

ويؤدى طلاب الفرقة الأولى تدريباً صيفياً (في مادة الرسم الفني أو الحاسب الآلي) لمدة أربعة أسابيع بواقع (٦) ساعات يومياً عقب انتهاء الامتحانات التحريرية، حسبما يقرره مجلس الكلية كما ينظم القسم المختص لطلاب الفرقة الثالثة تدريباً ميدانياً في أحد المصانع والمؤسسات العاملة في مجال تخصص لمدة أربعة أسابيع على الأقل بواقع (٦) ساعات يومياً عقب انتهاء الامتحانات التحريرية، وذلك بإشراف مباشر للقائمين على العمل بالتنسيق مع مشرفين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس (ومعاونيهم) بالكلية .

والتدريب لطلاب الفرق الثلاث لا يعتبر مادة رسوب ولكن اجتيازه شرطاً لحصول الطالب على درجة البكالوريوس، وتكون درجة تقويم التدريب الميداني لطلاب الفرقة الثالثة مائة درجة (٦٠ درجة لمشرف الموقع، ٢٠ درجة لمشرف الكلية، ٢٠ درجة لمناقشة التقرير) (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، ٢٠١٠ : مادة ١٢، ١٥) .

ويؤدى طلاب الفرقة الرابعة تدريباً ميدانياً على التدريس (التربية العملية) في المدارس أو المعاهد الصناعية بالمنطقة بواقع ٤ ساعات أسبوعياً، يجوز أن ينتهي بفترة تدريب متصلة لمدة أسبوعين حسبما يقرره مجلس الكلية، ويكون الإشراف على مجموعة التدريب بواقع مشرفين اثنين على كل مجموعة، ويكون توزيع درجات التقويم (٦٠%) للمشرفين على التدريب، ويوزع الباقي على ناظر المدرسة أو المشرف الخارجي أو كليهما وفقاً لما يقرره مجلس الكلية بعد أخذ رأى مجلس القسم المختص (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، ٢٠١٠ : مادة ١٦) .

ويقوم الطلاب بالسنة النهائية بإعداد مشروع البكالوريوس في مجال التخصص، ويخصص له فترة زمنية إضافية مدتها (٤) أسابيع بواقع (٦) ساعات عقب انتهاء

الامتحانات التحريرية (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج، ٢٠١٠ : مادة (١٧).

باستقراء ماسبق يتضح تنوع الأساليب المستخدمة بكليات التعليم الصناعي من دراسة نظرية ، ومشاريع تخرج ورحلات علمية من أجل إعداد المعلم المتكامل نظريا وعمليا وتربويا في تخصصات التعليم الصناعي ، لذا ينبغي الوقوف على أعداد الطلاب بكليات التعليم الصناعي .

- تطور أعداد طلاب كليات التعليم الصناعي

بالاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد الطلاب المستجدين والمقيدين بمرحلة البكالوريوس والمقيدين بالدراسات العليا بكليات التعليم الصناعي بمصر : كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف ، كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج ، كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس لعامي (٢٠١٦/٢٠١٥ ، ٢٠١٦/٢٠١٧) يمكن إدراج أعداد الطلاب في الجدول التالي:

جدول (٢)

أعداد الطلاب المستجدين والمقيدون بكليات التعليم الصناعي بمصر في عام ٢٠١٥

٢٠١٦-٢٠١٧/٢٠١٦

المقيدون بالدراسات العليا	إجمالي المقيدون	المقيدون				المستجدون			العام الدراسي	الكلية
		واقفون		مصريون		جملة	طالبات	طلبة		
		طالبات	طلبة	طالبات	طلبة					
٣٣٣	١١٣٥	٠	١	٢٢٤	٩١٠	٢٧٣	٤٩	٢٢٤	٢٠١٥/٢٠١٦	كلية التعليم الصناعي
٣٣٤	١٠٤٥	٠	٥	١٨٩	٨٥١	٧٥	٨	٦٧	٢٠١٦/٢٠١٧	جامعة حلوان

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

المقيدون بالدراسات العليا	إجمالي المقيدون	المقيدون				المستجدون			العام الدراسي	الكلية
		واقفون		مصريون		جملة	طالبات	طلبة		
		طالبات	طلبة	طالبات	طلبة					
٤٤	٩٥٤	٠	٧	١٩٤	٧٥٣	٢١٢	٢٩	١٨٣	/٢٠١٥ ٢٠١٦	كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف
٢٧	٧٦٤	٠	٧	١٤٦	٦١١	٥١	٨	٤٣	/٢٠١٦ ٢٠١٧	
٢٨	٥٨٢	٠	٠	١٦١	٤٢١	١٢٥	٢٥	١٠٠	/٢٠١٥ ٢٠١٦	كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج
١٠	٥٥٥	٠	٠	١٢٧	٤٢٨	٩٦	١٢	٨٤	/٢٠١٦ ٢٠١٧	
٩١	٨١٤	٠	٠	٢٢٦	٥٥٨	٢٤٤	٤٩	١٩٥	/٢٠١٥ ٢٠١٦	كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس
١٤٣	٦٧٤	٠	٠	١٨٤	٤٩٠	٤٨	٦	٤٢	/٢٠١٦ ٢٠١٧	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تصدرت كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان في عامي (٢٠١٦/٢٠١٥) ، (٢٠١٧/٢٠١٦) المرتبة الأولى من حيث أعداد الطلاب بمرحلة البكالوريوس (المقيدون ، والمستجدون) ، في حين جاءت كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف في المرتبة الثانية ، واحتلت كلية التعليم الصناعي بالسويس المرتبة الثالثة ، وجاءت كلية التعليم الصناعي بسوهاج في المرتبة الرابعة والأخيرة .
- احتلت كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان في عامي (٢٠١٦/٢٠١٥) ، (٢٠١٧/٢٠١٦) المرتبة الأولى من حيث أعداد المقيدون بالدراسات العليا ، جاءت كلية التعليم الصناعي بالسويس في المرتبة الثانية ، وكلية التعليم الصناعي ببني سويف في المرتبة الثالثة ، وجاءت كلية التعليم الصناعي بسوهاج في المرحلة الرابعة والأخيرة

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

وبذلك تكون قد جاءت في المرتبة الأخيرة لكل من أعداد الطلاب بمرحلة البكالوريوس ، والدراسات العليا .

- اقتصر تواجد الطلاب الوافدين في عامي (٢٠١٦/٢٠١٥ ، ٢٠١٧/٢٠١٦) بكليات التعليم الصناعي على كليتي التعليم الصناعي ببني سويف ، وكلية التعليم الصناعي بطوان .

- أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي

بالاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر : كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف ، كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج ، كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس لعام (٢٠١٦/٢٠١٧) يمكن عرض أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي:

جدول (٣)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر في عام ٢٠١٦/٢٠١٧

الإجمالي	معاونو أعضاء هيئة التدريس				أعضاء هيئة التدريس						الكلية
	معيد		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٥٩	٢	١٢	٣	٦	٥	١٦	١	٩	٠	٥	كلية التعليم الصناعي جامعة حلوان
٨٤	٥	١٠	٨	١٩	١١	١٦	٥	٦	٠	٤	كلية التعليم الصناعي جامعة بني سويف

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

الإجمالي	معاونو أعضاء هيئة التدريس				أعضاء هيئة التدريس						الكلية
	معيد		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكو ر	
٦٠	٤	١١	٦	١٦	٠	١٨	٠	٣	٠	٢	كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس
٤١	٤	١٩	٦	٤	١	٦	٠	١	٠	٠	كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج

يتبين من الجدول السابق ما يلي :

- تصدرت كلية التعليم الصناعي ببني سويف المرتبة الأولى من حيث أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حيث وصلت (٤٢) عضو هيئة التدريس ، و(٤٢) من الهيئة المعاونة بإجمالي (٨٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة وربما يرجع ذلك إلي كثرة التخصصات التكنولوجية بكلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف حيث تصدرت المرتبة الأولى من حيث عدد التخصصات التكنولوجية مقارنة بكليات التعليم الصناعي الاخرى على مستوى الجمهورية بواقع (٧) تخصصات تكنولوجية ، وإقبال الطلاب على هذه التخصصات ، وحاجة المجتمع المصري إليها.

- جاء أقل عدد لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التعليم الصناعي جامعة سوهاج حيث وصل (٨) عضو هيئة تدريس ، و(٣٣) هيئة معاونة بإجمالي (٤١) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة وربما يرجع ذلك إلى أن كلية التعليم الصناعي بسوهاج أحدث كلية للتعليم الصناعي من حيث النشأة بالجامعات المصرية .

- نظم التقويم والامتحانات بكليات التعليم الصناعي

تختلف نظم التقويم والامتحانات في مرحلة البكالوريوس عنها في الدراسات العليا ويتضح ذلك فيما يلي:-

■ مرحلة البكالوريوس

تعقد الامتحانات في نهاية كل فصل دراسي ، ويعد كل مقرر " مادة مستقلة " ، وتشمل درجة الامتحان النهائي حاصل جمع درجات أعمال السنة والامتحانات العملي ، وما اشتملت عليه الخطة المعتمدة ، والامتحان النهائي الذي قد يكون تحريريا أو شفويا . ويشترط لدخول الطالب امتحان المقرر في آخر العام أن يكون مستوفيا نسبة حضور لا تقل عن (٧٥%) من عدد الساعات المقررة لكل مادة على حدة.

ويشترط لنجاح الطالب في المقررات التي ليس لها امتحانات تحريرية استيفاء النسبة المقررة للحضور وحصوله على درجة النجاح في أعمال السنة التي يحددها مجلس الكلية ، واجتيازه الاختبار المنعقد أمام لجنة الامتحان الشفهي أو العملي. ويكون تشكيل لجنة الامتحان من ثلاثة أعضاء على الأقل أحدهم مدرس المادة (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧ ، مادة ١٦، ١٥ ، ١٨) .

يقدر نجاح الطالب في المقررات وفي التقدير العام بأحد التقديرات التالية :

ممتاز	(٨٥%) فأكثر من مجموع الدرجات.
جيد جداً	من (٧٥%) إلى أقل من (٨٥%) من مجموع الدرجات.
جيد	من (٦٥%) إلى أقل من (٧٥%) من مجموع الدرجات.
مقبول	من (٥٠%) إلى أقل من (٦٥%) من مجموع الدرجات.
ضعيف	من (٣٠%) إلى أقل من (٥٠%) من مجموع الدرجات.
ضعيف جداً	أقل من (٣٠%) من مجموع الدرجات.

ويحسب التقدير العام لحصول الطالب على درجة البكالوريوس ويتم ترتيب أسبقية تخرجه على أساس المجموع الكلي للدرجات التي حصل عليها في كل السنوات الدراسية ويمنح الطالب مرتبة الشرف طبقاً للائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات. ويؤدى طلاب الفرقة الثانية تدريباً صيفياً بمقر الكلية لمدة أربعة أسابيع بواقع (٦٠) ساعة عقب انتهاء الامتحانات التحريرية، وذلك باقتراح القسم المختص وبموافقة مجلس الكلية (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بسوهاج : مادة ١٠) .

* مرحلة للدراسات العليا

يؤدى المقيدون للدراسات العليا بجموع فروع التخصصات التكنولوجية المختلفة بكليات التعليم الصناعي الامتحان في نهاية كل فصل دراسي في المقررات التي درسوها في هذا الفصل وذلك حسب الجداول الزمنية المعتمدة من مجلس الكلية، علي أن يتناسب زمن الامتحان مع عدد الساعات المعتمدة للمقرر (لائحة الدراسات العليا بكلية التعليم الصناعي بنظام الساعات المعتمدة بجامعة حلوان ، ٢٠١٣: مادة ١٧) .

وتحسب تقديرات النجاح في امتحان الدراسات العليا في المقررات الدراسية وفي التقدير العام بأحد التقديرات الآتية: (اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي ببني سويف، ١٩٩٧ : مادة ٩٣)

ممتاز	(٩٠٪) فأكثر من مجموع الدرجات.
جيد جداً	من (٨٠٪) إلى أقل من (٩٠٪) من مجموع الدرجات.
جيد	من (٧٠٪) إلى أقل من (٨٠٪) من مجموع الدرجات.
مقبول	من (٦٠٪) إلى أقل من (٧٠٪) من مجموع الدرجات.

وللحصول علي درجة الماجستير والدكتوراه في التعليم الصناعي يجب أن يجتاز الدارس بنجاح المقررات المحددة ، والرسالة (لائحة الدراسات العليا بكلية التعليم الصناعي بنظام الساعات المعتمدة بجامعة حلوان ، ٢٠١٣ : مادة ١٧) .

رابعاً : تمويل كليات التعليم الصناعي

يعتمد تمويل كليات التعليم الصناعي بشكل رئيس على ما تخصصه الدولة من تمويل للجامعات التي تقع هذه الكليات تحت إدارتها ، بالإضافة إلى الرسوم الدراسية المحصلة من الدارسين ، وكذلك بعض المنح والمساعدات المالية المقدمة من بعض الدول في هذا الصدد (تامر عبد المطلب عبد الجواد إسماعيل ، ٢٠١٣ : ٢٣) .

الخطوة الثانية : إدارة المواهب (ماهيتها ، عملياتها ، استراتيجياتها)

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي ينص على : تعرف الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب مفهومها ، عملياتها ، استراتيجياتها ، تتناول هذه الخطوة نبذة تاريخية عن إدارة المواهب ، ماهيتها ، عملياتها ، استراتيجياتها.

أولاً : نبذة تاريخية عن إدارة المواهب

يتطلب الوقوف على التطور التاريخي لإدارة المواهب تتبع تطور عملية إدارة الموارد البشرية والتي مرت عبر المراحل التالية: قسم الأفراد ، إستراتيجية الموارد البشرية ، إدارة المواهب ، وفيما يلي عرض لتلك المراحل :- (Garg & Rani , 2014 : 290-291).

المرحلة الأولى : قسم الأفراد Personnel Department

أطلق في السبعينيات والثمانينيات على الجهاز المسئول عن العنصر البشري "العاملين" اسم قسم الأفراد وتمثل دوره في تعيين الأفراد ومتابعة إجراءات حصولهم على راتبهم وعلى المزايا المادية المقررة لهم. وكانت نظم العمل الإلكترونية التي

تدعم هذا الدور هي نظم المرتبات (Batch Payroll Systems) . وفي ظل هذا الدور كانت وظيفة إدارات شئون الأفراد ووظيفة تجارية. باستقراء ماسبق يتبين أن الدور الرئيس لقسم الأفراد المتمثل في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة عن طريق تعيينهم وتخصيص المرتبات والمكافآت المادية المقررة لهم ، مما يشير إلي أهمية العنصر البشري في العمل ومن ثم ظهرت إستراتيجية الموارد البشرية .

المرحلة الثانية : إستراتيجية الموارد البشرية Strategic HR

ظهر في الثمانينيات والتسعينات، مفهوم "إستراتيجية الموارد البشرية". وأصبحت الموارد البشرية وظيفتها تتمثل في توظيف الأشخاص المناسبين ، وتدريبهم، والمساعدة في تصميم الأعمال والهياكل التنظيمية (التصميم التنظيمي) ، وتطوير حزم "التعويض الكلي" التي تشمل الفوائد وخيارات الأسهم والمكافآت.

وبناء على ذلك أصبح مدير إدارة شئون الأفراد هو نائب الرئيس للموارد البشرية وأحد القيادات العليا للمؤسسة. أما الأنظمة الإلكترونية التي أنشئت لدعم هذا الدور الجديد فشمّل تتبع المرشحين للعمل والتعيين. ونظم العائد الإجمالي على العمل، ونظم التعليم والتدريب . ومن ثم أصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر من وظيفة تجارية فهي شريك في العمل .

يتبين من العرض السابق أن إستراتيجية الموارد البشرية تعد أساس نشأة إدارة المواهب حيث انطلقت بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات استقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات المؤسسة إلى قضايا أكثر أهمية حيث إدارة الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية .

المرحلة الثالثة : إدارة المواهب Talent Management

بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة إلى الآن ، بالرغم من أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا تزال محور التركيز الرئيس ، وتركز الموارد البشرية والمؤسسات على مجموعة من القضايا الإستراتيجية:

- كيف يمكن جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام نظم تعيين تعتمد على الكفاءة بدلا من الفرز من خلال السير الذاتية ؟
- كيف يمكن تطوير المديرين والقادة بشكل أفضل لتدعيم ثقافة المؤسسة وترسيخ القيم؟
- كيف يمكن تحديد الفجوات في الكفاءات حتى يمكننا تقديم برامج التدريب والتعلم الإلكتروني أو التنمية لسد هذه الثغرات؟ كيف يمكننا استخدام هذه الثغرات لتوظيف الأشخاص المناسبين فقط؟
- كيف نحدد الأداء العالي والمرشحين للمناصب الرئيسة في جميع أنحاء المؤسسة للتأكد من أن لدينا مؤسسة مرنة وسريعة الاستجابة؟
- كيف نضمن توفير التعليم المناسب ، والمرن ، والدمج في الوقت المناسب؟

وتتطلب هذه القضايا الأكثر تحديا عمليات ونظم جديدة. حيث تتطلب تكاملا أعلى بين صوامع الموارد البشرية المختلفة - والتكامل المباشر في عمليات إدارة الأعمال. حيث بدأت المؤسسات في بناء وتجميع نظم إدارة الأداء ، وأنظمة التخطيط لتعاقب الموظفين ، وأنظمة إدارة الكفاءات. لتصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية متكاملة مع أداء العمل بطريقة لحظية.

باستقراء ماسبق يتبين أن التطور التاريخي لإدارة المواهب مر بعدة مراحل هي : قسم الأفراد ومن ثم الانتقال إلى إستراتيجية الموارد البشرية وصولا إلى إدارة المواهب مما يتطلب الوقوف على مفهوم إدارة المواهب.

ثانياً : ماهية إدارة المواهب

وعملا على توضيح مصطلح إدارة المواهب التي تستخدمه الدراسة الحالية تسعى الباحثة إلى توضيح مصطلح الموهبة وتصنيفها قبل الانتقال إلى تحديد معالم إدارة المواهب .

تعريف الموهبة:

يعرف Jain, Sharma, A. & Sharma, V. (٢٠١٢:٤٩٧-٤٩٩) أن الموهبة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية : الموهبة = الكفاءة × الالتزام × المساهمة ، حيث أن :

- الكفاءة : المعرفة والمهارات والقيم التي يحتاجها الأفراد للوظائف التي يقومون بها .

- الالتزام : مستوى مشاركة العاملين ويشير إلى العمل الجاد أي عمل المتوقع منهم في الوقت المحدد.

- المساهمة: اكتشاف وتحديد المعنى والغرض من العمل.

تعرف أكاديمية Yorkshire and the Humber Leadership (٢٠١٦)

(٥) الموهبة بأنها : "أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا اختلاف في أداء المؤسسة إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد" .

ويرى Londhe (٢٠١٦:١٣٤٦) الموهبة بأنها : " القدرة المتأصلة أو

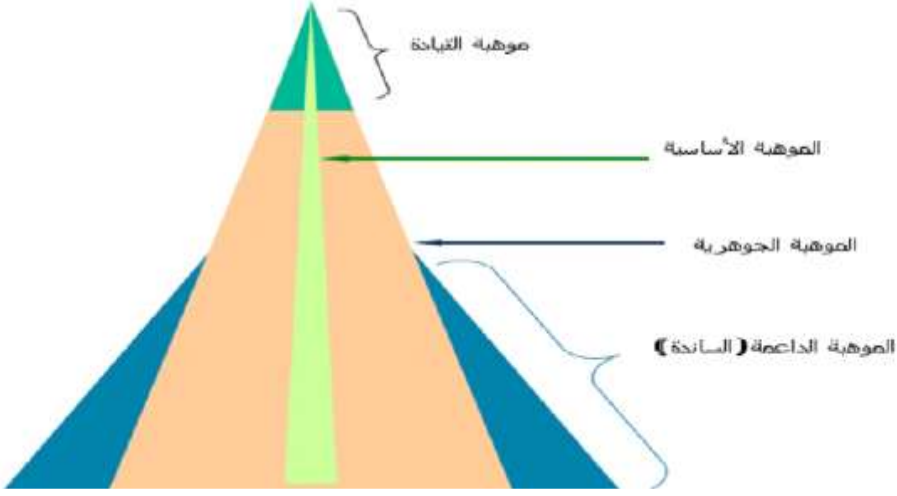
الاستعداد الفطري لدى الأفراد لعمل مهمة معينة بطريقة معينة " .

باستقراء ما سبق يتبين أن الموهبة تعبر عن قدرات واستعدادات الأفراد

لأداء عمل محدد بطريقة معينة تحدث اختلاف في أداء المؤسسة ، ويمكن

تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية : موهبة القيادة ، الموهبة الأساسية ،

الموهبة الجوهرية ، الموهبة الداعمة يوضحها الشكل التالي:-



شكل (1)

تصنيف الموهبة

المصدر : (Osinga, 2009 :4)

ومن الشكل السابق يتبين أن الموهبة تصنف إلى:

أ- موهبة القيادة : **Leadership talent**

تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب وتمثل القادة الموهوبين المسؤولين عن وضع وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

ب- الموهبة الأساسية : **Basic talent**

وتضم أفراد لديهم حس المنافسة القوية ، وتعد الموهبة الأساسية مصدرا هاما للمؤسسة لما يتمتع به أفرادها من قدرات وما يمتلكوه من رؤى وتصورات للمستقبل .

ج- الموهبة الجوهرية : **Substantial talent**

يشكل أفراد هذه الفئة القوة العظمى ضمن العمل ، ويشمل المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك.

د- الموهبة الداعمة(الساندة) : **Supportive talent**

وتشمل الأفراد الموكّل إليهم الأنشطة غير الجوهرية والأعمال الروتينية ، مثل الأنشطة الإدارية التي تصلح للميكنة ، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع . في ضوء عرض مصطلح الموهبة وتصنيفها يمكن تناول إدارة المواهب من حيث تعريفها ، ومبادئها ، وعملياتها ، واستراتيجياتها .

١- مفهوم إدارة المواهب

أصبح مصطلح إدارة المواهب شائعاً بعد استخدام فريق ماكنزى McKinsey عبارة "حرب المواهب" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها. (Aytaç , 2015 : 166) ليقوم الفريق بعد ذلك بتأليف كتابهم بعنوان " الحرب من أجل المواهب" The war for talent ، ومنذ ذلك الحين أصبحت المؤسسات عبر العالم تعي الحاجة لتبني إدارة المواهب بشكل يتوافق مع استراتيجيات المؤسسات الكلية للمساعدة في تطور هذه المؤسسات، ومن أجل الاستعداد لمواجهة أي تحديات مستقبلية . (Martin, 2015 : 113) وتتعدد التعريفات التي وضعها الباحثون لإدارة المواهب ومنها ما يلي:-

يعرف Brandt (٢٠١١:٣٠) إدارة المواهب بأنها : " استقطاب ، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ، وبناء ثقافة للعمل والمنتج من أجل نجاح المؤسسة ". ويرى Horváthová (٢٠١١ : ١٢) إدارة المواهب بأنها " تطوير، وتحفيز، والحفاظ على الموظفين الموهوبين لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة ". وأضاف Garavan و Carbery و Rock (٢٠١٢: ٥) إدارة المواهب بأنها : " الممارسات التي تقوم بها المؤسسة والمتمثلة في الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، وإدارة الأفراد من خلال استراتيجيات متكاملة ". ويعرف Hirsh و Campbell (٢٠١٣: ٨) إدارة المواهب بأنها : " استقطاب ، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ".

ويري (SilkRoad) (٢٠١٤: ٤) إدارة المواهب بأنها " مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة المصممة لاستقطاب ، وتطوير، وإدارة ، وتحفيز ، والاحتفاظ بالأفراد الأكفاء ."

وأضاف Aytaç (٢٠١٥: ١٦٦) إدارة المواهب بأنها : " العملية التي تشمل مفهوم الموهوبين و الكفاءات المطلوبة :صنع خطط مهنية للقوى العاملة للأغراض التنظيمية ، تقييم أدائهم ، بناء ثقافة عالية الأداء .

مما سبق يمكن تعريف إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي إجرائيا بأنها : عملية استقطاب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات التعليم الصناعي والاحتفاظ بهم ، وتطويرهم لتدعيم التنافسية بتلك الكليات .

ويمكن توضيح إدارة المواهب من خلال وجهات النظر التالية:-

(Alsakarneh & Hong , 2015 : 1040-1041)

أ- **المنظور العملياتي: Operational perspective:** يرى رواد هذا المنظور أن النجاح المستقبلي للمؤسسة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأن عملية إدارة ورعاية المواهب جزء من روتين العمل اليومي للمؤسسة.

ب- **المنظور الثقافي Cultural Perspective:** تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أن إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المؤسسة، ويمكن النظر لثقافة المؤسسة على أنها الطريقة الجيدة لتبني إستراتيجية إدارة المواهب والاهتمام بهم وتطويرهم تلقائياً، وتتبنى هذه الثقافة نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على استكشاف وتطوير مواهبهم.

ج- **المنظور التنافسي Competitive Perspective:** يقترح رواد هذا المنظور تسريع مسارات التطوير للموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المؤسسة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانيات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.

د- منظور تخطيط الموارد البشرية **Human Resources Planning**

Perspective: يرى رواد هذا المنظور بأن إدارة المواهب تعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للقيام بالعمل المناسب بشكل صحيح، ويطبق هذا المنظور في الكثير من المؤسسات التي تنمو وتتطور بسرعة وما أن تصبح أكثر استقراراً مع الوضع الجديد فسرعان ما تتغير نظرتها إلى المفهوم كلياً. ويعد التخطيط للإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي غالباً أكثر وضوحاً في المؤسسات التي تتخذ هذا النهج.

هـ- منظور إدارة التغيير **Change Management Perspective:** يستخدم هذا

المنظور عملية إدارة المواهب كمحرك ودافع لعمليات التغيير في المؤسسة، باستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة أوسع للموارد البشرية الإستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي. ويمكن أن تكون وسيلة تضمن من خلالها المؤسسة تفعيل نظام إدارة المواهب في المؤسسة كجزء من عملية تغيير واسعة النطاق، أو أنها يمكن أن تضع ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذا كان هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير.

٢- مبادئ إدارة المواهب

هناك عدة مبادئ تحكم جهود إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، ولعل من أبرزها ما يلي: التوافق مع الإستراتيجية ، الاتساق الداخلي ، التكامل الثقافي ، مشاركة الإدارة ، التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية ، بناء سمة مميزة للمؤسسة ، وذلك على النحو التالي : (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, & Wright, 2012 : 26-28) ، (Machado,2017:120) ، (Aluvala,2017:99) ، (Stahl, et al.,2012:30-31)

أ- التوافق مع الإستراتيجية: **Alignment With Strategy**

تعد إستراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، حيث تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها .

ب- الاتساق الداخلي: **Internal Consistency**

يشير إلى درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلى نتائج عكسية .

ج- التكامل الثقافي: **Cultural Embeddedness**

تنظر العديد من المؤسسات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية على أنها مصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، لذا تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن تلك القيم الجوهرية التي تحرس على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها كالأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة .

د- مشاركة الإدارة: **Management involvement**

تدرك المؤسسات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا- الوسطى- الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها .

هـ- التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: **Balance of global and local needs**

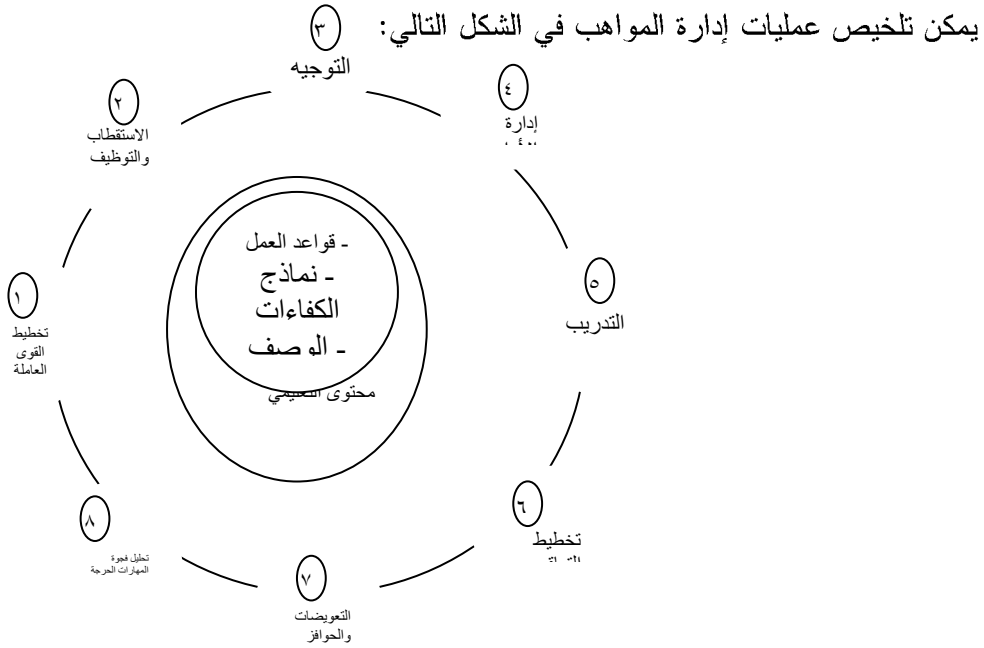
تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، ينبغي على المؤسسة تعرف كيفية الاستجابة للاحتياجات المحلية مع المحافظة على تبني اتجاه إستراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المؤسسات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات

تتمتع بنمط قيادي عالمي، وأساليب وعمليات وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي يتطلب تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات واستقطاب وتوظيف المواهب محليا .

و- بناء سمة مميزة للمؤسسة: Employer Branding Through Differentiation

هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تسهم معا في بروز المؤسسة وتكوين صورتها الذهنية في المجتمع في إطار زمني قصير، أن استقطاب المواهب للمؤسسة يعني تسويق المؤسسة لدى الأفراد الباحثين عن عمل، لتتمكن المؤسسات من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في سوق العمل .

ثالثاً : عمليات إدارة المواهب واسترات



شكل (٢)

المصدر: (Jain , et al.,2012: 499)

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

تتكون عمليات إدارة المواهب من جزأين هما ، الجزء الأول : يمثل السياج أو الاحتياطات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المواهب ، والجزء الثاني يشمل: (٨) عمليات لإدارة المواهب ، ويحيط بالشكل نوعان من البيئة، أولها البيئة التنظيمية أو المباشرة: وتتكون من رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وهيكلها ومواردها، ثم البيئة الكلية (المحلية والعالمية): والتي تزخر بتغيرات اقتصادية وتقنية واجتماعية ، ويمكن تلخيص عمليات إدارة المواهب فيما يلي تخطيط القوة العاملة ، الاستقطاب والتوظيف ، التوجيه ، إدارة الأداء ، التدريب ، تخطيط التعاقب ، التعويضات والحوافز ، تحليل فجوة المهارات الحرجة وفيما يلي تفصيل لما سبق: (Jain , et al.,2012: 499) ، (Garg & Rani , 2014 : 293) ، (Londhe , 2016 : 4-2) ، (Bauer,2010:2-4) ، (WorkitectInc, 2011 : 8) ، (Alsakarnef & Hong 2015 : 1040) ، (محمود الخطيب ، 1349) ، (سامية احمد فتحي ، نبيل صلاح محمد ، ٢٠١٤ : ٤٠١) ، (Government of New Brunswick (GNB),2010 :13)

أ- تخطيط القوى العاملة : Workforce Planning

توضع في هذه العملية خطط القوى العاملة ، وخطط التوظيف ، وتخصص ميزانيات التعويضات ، وذلك بعد تحديد احتياجات المؤسسة للموهوبين .

ب- الاستقطاب والتوظيف: Recruiting

يتم جلب الأفراد الموهوبين إلى المؤسسة من خلال عملية متكاملة تتمثل في الاختيار والتوظيف ، التقييم ، والتقييم .

ج- التوجيه : Onboarding

يتم من خلال تدريب العاملين لزيادة قدرتهم الإنتاجية وللتكامل والتلاحم مع المؤسسة بشكل أسرع .

وتوجد (٤) مستويات للتوجيه ولكيفية دمج العاملين الجدد بالمؤسسة ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

المستوى الرابع	الاتصال (Connection)
المستوى الثالث	الثقافة (Culture)
المستوى الثاني	التوضيح (Clarification)
المستوى الأول	الإمتثال (Compliance)

شكل (٣)

مستويات التوجيه

المصدر : (Bauer, 2010 : 3)

- يتضح من الشكل السابق أن مستويات التوجيه تتمثل فيما يلي :-
- الإمتثال (Compliance): ويمثل أدنى مستوى للموظفين ويشمل التعليم الأساسي والقواعد القانونية المرتبطة بالسياسات واللوائح .
 - التوضيح (Clarification) : يشير إلى ضمان تفهم الموظفين لأعمالهم الجديدة وكل التوقعات ذات الصلة .
 - الثقافة (Culture) : وهي مستوى واسع يشمل تفهم الموظفين للقواعد التنظيمية على حد سواء الرسمية وغير الرسمية .
 - الاتصال (Connection) : يشير إلى العلاقات الحيوية بين الأشخاص وشبكات المعلومات التي يجب أن توضع بين الموظفين الجدد .

د- إدارة الأداء : Performance management

تعرف إدارة الأداء بأنها : " العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاته تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة " وتتألف إدارة الأداء من ثلاث مراحل :- تحديد الأداء، وقياس الأداء، تقديم تغذية راجعة عن الأداء .

وتحدد شركة الاستشارات الإدارية والتدريب في تطبيقات إدارة المواهب Workitect إدارة الأداء في النقاط التالية: -

- تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي .
- السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل .
- تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية ، وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين .

هـ- التدريب : Training

عملية تتضمن إكساب الموظفين المهارات والقدرات أو تطوير كفاياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة . حيث يتم تزويد الموظفين بمعارف ومهارات محددة لاستخدامها في وظائفهم المستقبلية . ويهدف التدريب إلى تقليل الفجوة بين الكفايات الحالية والكفايات المطلوبة للموظفين من أجل تخطيط تعاقب أفضل.

و- تخطيط التعاقب : Succession Planning

يعرف Morrin (٢٠١٣ : ١) تخطيط التعاقب بأنه : الجهد الذي تقوم به المؤسسة لضمان استمرارية القيادة الرئيسية ، بالإضافة إلى المحافظة على رأس المال المعرفي والعمل على تطويره وتشجيع تقدم الأفراد في المؤسسة.

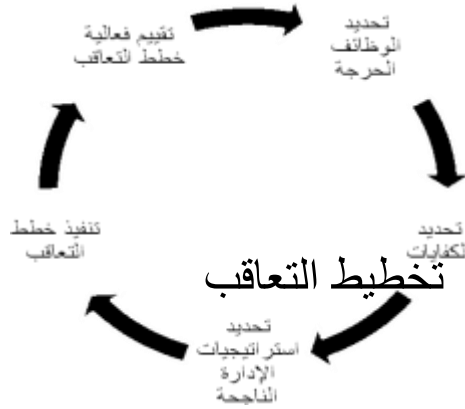
و كلما تطورت المؤسسة وتغيرت كلما زاد الاحتياج إلى تغيير أماكن ومواقع العاملين. حيث تمكن خطط الإحلال المديرين والأفراد من تعرف الشخص المناسب للمكان المناسب. ويجب أن تتكيف وتتواءم هذه الخطة مع خطة التشغيل للتعرف على

الاحتياجات المستقبلية لمواقع العمل المحورية والتخطيط والإعداد لها (عصام بهجت ، ٢٠١٥ : ٢٢) .

وترجع أهمية تخطيط التعاقب إلى ما يلي :-

- عند بلوغ الموظفين الرئيسيين السن القانونية للإحالة للمعاش ، وعدم استعدادهم لمواصلة دورهم داخل المؤسسة ، فبعض الموظفين يكون لديهم الاستعداد لقبول عروض مقدمة من مؤسسات أخرى ، أو رغبتهم في الانتقال إلى منصب مختلف .
- تحديد الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات المميزة وتنميتهم بالمؤسسة. فشغل الوظائف العليا من داخل المؤسسة أمراً حيوياً لمستقبل المؤسسة .
- إدراك كبار المديرين أن بقاء المؤسسة يعتمد على تنمية القادة وإعدادهم للمناصب القيادية الأعلى ، كما أن تخطيط التعاقب بمثابة إدارة موضوعية تقضى على المحسوبية والترشيحات غير السليمة .

وتمر عملية تخطيط التعاقب بعدة مراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي :-



شكل (٤)

مراحل تخطيط التعاقب

المصدر: (Government of New Brunswick (GNB), 2010 :13)

يتضح من الشكل السابق أن مراحل تخطيط التعاقب تشمل تحديد الوظائف الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة ، ومن ثم تحديد الكفايات وتتضمن المهارات والمعارف والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية. ثم تحديد استراتيجيات الإدارة الناجحة ، وتنفيذ خطط التعاقب ، ومن ثم تقييم فعالية هذه الخطط .

ز- التعويضات والحوافز : Compensation and Benefits

تمثل عنصراً مكملاً لإدارة المواهب، وعلى المؤسسة ربط نظام التعويضات مباشرة بإدارة الأداء، بحيث تتماشى المكافآت والحوافز والمزايا مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال (Jain, et al., 2012 : 499) .

ح- تحليل فجوة المهارات الحرجة : Critical Skills Gap Analysis:

تعد من العمليات الهامة لإدارة الأداء في المؤسسة وعادة ما يقل القيام بها في بعض المؤسسات. حيث تواجه بعض المؤسسات وخاصة الحكومية وشبه الحكومية نقصاً شديداً في المهارات بسبب الإحالة للتقاعد. لذا تطرح التساؤلات كيفية تعرف الكفاءات التي تترك العمل وما الذي يجب أن تفعله لمليء هذه الفجوة. وتسمى هذه العملية "الإدارة الحرجة للمواهب" (Garg & Rani , 2014 : 293) .

استراتيجيات إدارة المواهب

بعد الأزمة المالية العالمية عام (٢٠٠٨)، والتي اجتاحت العالم بأسره وتأثيرها المباشر على المؤسسات، والأفراد، والحكومات، توجه التفكير نحو تبني آلية جديدة للتغلب على العواقب الاقتصادية للأزمة . فأصبحت المؤسسات تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على خفض التكاليف والتركيز على الكفاءات والمهارات من أجل أن تصبح رائدة في مجالاتها. ومن ثم بدأت العديد من المؤسسات الاستثمار في استراتيجيات طويلة الأجل على أساس تطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى استخدام التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب لأن استراتيجيات التخطيط الجيدة ستمكن المؤسسات من

التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبوا إليه. ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات فيما يلي :- إستراتيجية الاستقطاب ، إستراتيجية تطوير الموهبة ، إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ، إستراتيجية التعاقب (Alsakarneh & Hong , 2015 : 1039-1041) .

أ- إستراتيجية الاستقطاب: Strategy of Attractions

تستند إستراتيجية الاستقطاب على جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المؤسسة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المؤسسة. حيث يتم تقييم واختيار الموارد البشرية ، وتقييم القوة الحالية ويكشف هذا التقييم التناقض الحالي بين الموهبة المطلوبة والموهبة الحالية). (Londhe 1348 : 2016 ,) وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المؤسسات أساس صنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة . لذا على المؤسسة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لخلق بيئة عمل مرنة تلبي احتياجات المؤسسة (Moghtadaie & Taji , 2016:783) .

وتمارس استقطاب الأفراد الموهوبين من قبل المؤسسة من خلال أسلوبيين إما من داخل المؤسسة أو من خارج المؤسسة .

- الأسلوب الأول : من داخل المؤسسة : يكمن جذب المواهب من الداخل في اختيار العاملين الموهوبين وتوظيفهم في وظائف جديدة كونهم قادرين على تحمل مسؤوليتها والقيام بواجباتها ومن إيجابيات الجذب الداخلي تعرف الموظفين الثقافة السائدة في المؤسسة وطرق العمل المتبعة فيها ، رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة ، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل الارتقاء إلى مستويات وظيفية أعلى .

- الأسلوب الثاني : من خارج المؤسسة : يعد أسلوب لضخ دماء جديدة ولتحفيز العاملين في المؤسسة على الابتكار والإبداع عبر امتزاج الأفكار

جميعاً ، ويساهم هذا الأسلوب في تطوير الأعمال التي يؤديها لعاملين
(Rabbi, Ahad, Kousar, & Ali ,2015 : 210) .

ب- إستراتيجية تطوير الموهبة: Talent Development Strategy

تركز إدارة المواهب على تطوير الكفاءة من خلال إدارة استدامة وصيانة وتطوير المواهب الجديدة والموجودة داخل المؤسسات. وتعد تطوير الموهبة مكون مهم في عملية إدارة الموهبة (سحر الكعبي ، ٢٠١٦ : ٤) . ويعد تخطيط المواهب من أهم العناصر الإرتكازية التي تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات نظراً لتأثيرها الفعال على مكونات إدارة المواهب وعملياتها داخل الشركات، ويتضمن تخطيط المواهب معرفة احتياجات المؤسسات وأهدافها ومجالات الضعف الذي بناء عليه يتحدد كيفية تطوير المواهب ووضع إستراتيجيات لتنميتها وتدعيم فاعليتها لتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في النجاح والوصول إلى المراكز التنافسية العالية بالإضافة إلى رفع مستوى الربح ، ويعتمد تخطيط المواهب على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يمكنه من إظهار مواهبه وإبداعه في المجال المتخصص فيه مما يعزز من فاعلية أدائه وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام(Shafieian , 2014:1-7).

ويتضمن تطوير المواهب الدورات التدريبية ، وترقية الأفراد الموهوبين طبقاً للاعتبارات التربوية. في حين يركز تطوير الموهبة التنظيمية على الاحتياجات التنظيمية مثل تخطيط التعاقب ، وانجاز إستراتيجية العمل .

ج- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب : Strategy to Maintain the Talents

تعد الموهبة ثروة تنظيمية ويطلق عليها البعض " رأس المال البشري . وتتضمن الإستراتيجية الجيدة للإبقاء والاحتفاظ بالموهبة العناصر التالية :
(Londhe,2016:1348)

- العمل المتحمس (النشاط)
- الثقافة التنظيمية الجيدة

- القيادة القوية

- المكافآت

- تطوير المهنة

د- إستراتيجية التعاقب Succession Strategy or Career Replacement Planning

تسعى المؤسسة للتغيير والتطوير المستمر ، وهذا يدعو إلى نقل الأفراد إلى مواقع جديدة داخل المؤسسة ، وبالتالي يعتبر التخطيط التعاقبي وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد من تعرف المرشحين المناسبين للوظائف ، ويجب أن يتوافق التخطيط التعاقبي مع خطة العمل لفهم وتلبية متطلبات المناصب الرئيسية ، وبالرغم من أن هذه الوظيفة تطبق على مستوى المديرين والمسؤولين التنفيذيين إلا أنه يمكن تطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة .

(Garg& Rani , 2014 : 293)

ويرى Oracle (6 : 2014) أن إستراتيجية إدارة المواهب الفعالة تشمل الدخول

لدورة الحياة الكاملة للموظف والتي تتضمن :

- تحديد مصادر الحصول على الموهبة

- إدارة الأداء

- إعادة النظر في المواهب ، والإدارة الناجحة

- التعلم والتطوير

وباستقراء ما سبق يتبين أنه على المؤسسات إتباع أساليب وتقنيات مختلفة ومناسبة لاختيار المواهب الصحيحة والكفاءات المناسبة التي تعكس ثقافة وقيمة المؤسسة والاحتفاظ بتلك الموهبة وتطويرها لتحقيق الميزة التنافسية.

الخطوة الثالثة : الميزة التنافسية (مفهومها ، خصائصها ، استراتيجياتها)
سعيًا نحو تحقيق الهدف الثالث من الدراسة تتناول هذه الخطوة نبذة تاريخية عن الميزة التنافسية ، مفهومها ، أهميتها ، خصائصها ، أنواعها ، أبعادها ، مؤشراتها ، استراتيجياتها ، مقومات نجاحها .

أولاً : نبذة تاريخية عن الميزة التنافسية

مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية :- الميزة المطلقة ، الميزة النسبية ، الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي :-

المرحلة الأولى : الميزة المطلقة: Absolute Advantage

وضع آدم سميث نظرية الميزة المطلقة في القرن الثامن عشر في كتابه المشهور ثروة الأمم (The Wealth of Nation) ودعا فيه إلى حرية التجارة وعدم تدخل الحكومة . ورأى أن الاقتصاد يحل مشاكله بنفسه وأن كل فرد (وكل منشأة) يسعى جاهدا لخدمة مصالحه الخاصة وبدون قصد موجه يخدم الصالح العام وذلك من خلال المنافسة والتفاعل القوي بين الطلب والعرض (عبد الرحيم فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي ، ٢٠١٣ : ٥٤) .

وافترض سميث أن كل دولة بإمكانها إنتاج سلعة واحدة على الأقل أو مجموعة من السلع بكلفة حقيقية أقل من شركائها التجاريين ، وبالتالي فإن كل دولة ستكسب أكثر فيما إذا تخصصت في تلك السلعة التي تتميز فيها بالميزة المطلقة ، ومن ثم تقوم بتصدير هذه السلعة واستيراد سلعا أخرى . واعتبر سميث أن الكلفة الحقيقية تقاس بمقدار وقت العمل اللازم لإنتاج السلعة ، ومن ثم فإن السلع ستبادل بعضها وفقا لنسبة ساعات العمل المستخدمة في إنتاجها : Shahmansouri, Esfahan, & Niki, 2013 . (482)

المرحلة الثانية : الميزة النسبية : Comparative advantage

تعزي نظرية الميزة النسبية إلى الاقتصادي البريطاني ديفيد ريكاردو (1772-1823) David Ricardo وبنيت على عدة افتراضات ، أهمها (عبد الرحيم

فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي ، ٢٠١٣ : ٥٨) :-

أ- العمل أساس القيمة .

ب- حرية انتقال عناصر الإنتاج داخل حدود الدولة .

ج- سيادة مبدأ المنافسة التامة .

وتستند الميزة النسبية إلى حقيقة أن الدولة تمتلك ميزة نسبية في إنتاج سلعة معينة إذا كانت تكلفة إنتاجها في تلك الدولة أقل من تكلفة إنتاج نفس السلعة في الدول الأخرى، أي أن الدولة الأولى أكثر فعالية من الدولة الثانية في إنتاج تلك السلعة، وأطلق على هذه التكلفة مسمى تكلفة الفرصة البديلة (نوال عبد الكريم الأشهب ، ٢٠١٥ : ١١) .

المرحلة الثالثة : الميزة التنافسية : Competitive Advantage

مهدت نظرية الميزة النسبية الطريق لظهور نظرية التنمية الاقتصادية القائمة على العمالة الرخيصة ، لأن الميزة النسبية لا تعتمد على وفرة الموارد الطبيعية فقط ، بل على وفرة العمالة قليلة التكلفة إلا أن إخفاق المحاولات التنموية التي قامت على أساس وفرة الموارد الطبيعية والعمالة الرخيصة دفع الاقتصاديين إلى البحث عن مفهوم آخر يعكس ما يتمتع به كل مجتمع من ميزة اقتصادية خاصة . ما قادهم إلى " الميزة التنافسية " المرتبطة بقدرة المجتمع على الإنتاج والتنافس .

وتعالج الميزة التنافسية بعض الانتقادات الموجهة للميزة النسبية. وفي عام ١٩٨٥ عرف مايكل بورتر M . Porter الميزة التنافسية بأنها : " القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها ، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها ، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستخدمة من قبل المنافسين . (Phan, Pham, C & Pham, L.,2016:66) ومن ثم بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية خاصة بعد ظهور كتابات بورتر ، ومنذ ذلك التاريخ اكتسب مفهوم الميزة التنافسية مكانه هامة في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، حيث تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، ومن ثم النمو والاستمرار في السوق (بوسهوه نذير ، ٢٠١٦ : ٧٦) .

وباستقراء ما سبق يتبين مراحل التحول التي مرت به الميزة التنافسية من الميزة المطلقة حيث إمكانية أي دولة تحقيق أرباح أعلى في حالة تخصصها في السلعة التي تتميز بها مروراً بالميزة النسبية التي تتمثل تقليدياً في ما تملكه الدولة من موارد طبيعية كالموارد الأولية ، اليد العاملة الرخيصة ، الموقع الجغرافي التي تتيح لها إنتاج رخيص تنافسي وصولاً إلى الميزة التنافسية .

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يرى Epetimehin (٢٠١١: ١٨) الميزة التنافسية بأنها : " قدرة المؤسسة على القيام بواحد أو أكثر من الطرق التي لا تتطابق مع المنافسين" . ويرى جمال أبو الوفا (٢٠١٢: ٢٤١ - ٢٤٢) أن الميزة التنافسية للجامعات تعني : " قدرة تلك الجامعات على تقديم خدمات متنوعة وبحثية عالية الجودة تحقق مستوى رضا عالٍ للمستفيدين منها في المجتمع المحلي ، وينعكس إيجابياً مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بها ، حيث يكتسب الجميع قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" .

يعرف Bisaria (٢٠١٣: ٩٠) الميزة التنافسية بأنها : " عملية مؤسسية قائمة على أسس علمية تحول المعلومات إلى موارد يستفاد منها في عملية إصدار الأحكام ، وهي بذلك سلاح أخلاقي ضد المنافسين من المجال نفسه" .

ويرى Narasalagi و Veerendrakumar و Shivashankar (٢٠١٥ : ١) الميزة التنافسية بأنها : "درجة قدرة المؤسسة على خلق وضع تفاضلي على منافسيها في السوق".

يعرف Kariuki و Kilika (٢٠١٧ : ٤٤) الميزة التنافسية بأنها : " قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بطريقة متباينة مقارنة بالمنافسين بطريقة تجعل المنافسين غير قادرين على تكرار الاستراتيجيات التنافسية التي تنفذها الشركة"

وأضاف مهند عباس مختار و ادم أحمد موسى (٢٠١٧ : ٥٢) أن الميزة التنافسية تعني : " توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً "

ويعرف بولطيف سعيدة ، سامية لحوّل (٢٠١٧ : ٢٨٩) الميزة التنافسية بأنها : " صفة تفرّد بها المؤسسة عن المنافسين من خلال مجالات تنافسية مثل موارد ، وقدرات ، .. الخ تختارها المؤسسة وتستثمر فيها بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة ."

وتعرف الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي في البحث الحالي بأنها: قدرة كليات التعليم الصناعي على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تحقق مستوى رضا عال للمستهفيدين من خلال اكتشاف طرق أكثر فعالية من المستخدمة من قبل المنافسين بما يتيح لها تبوء موقع تفاضلي في سوق العمل على المستوى المحلي والعالمي .

باستقراء ما سبق يتبين أن الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي تمثل قدرة كليات التعليم الصناعي على خلق وضع تفاضلي على المنافسين من خلال اكتشاف طرق أكثر فعالية من المستخدمة من قبل المنافسين . بما يتيح لها تبوء موقع قوي في السوق.

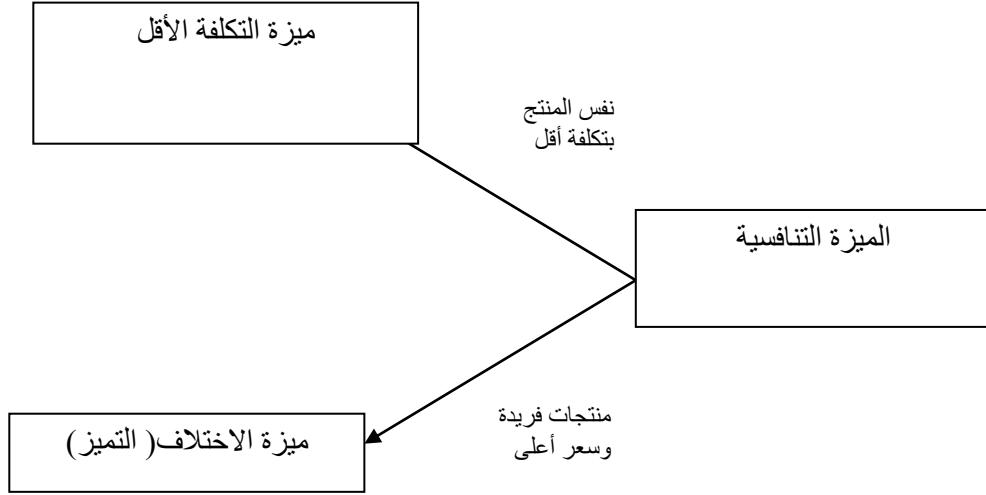
وتستمد الميزة التنافسية أهميتها مما يلي : (سعدون حمود جثير الربيعاوى ، حسين وليد حسين عباس ، سارة على سعيد ، سماء على عبد المحسن ، ٢٠١٥ : ٥٦١ - ٥٦٢)

- تعد الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المؤسسة في موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، وبما يعني أنه سيكون لها مستفيدين أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين ، مما يجعل المستفيدين أقل تعرضا لعروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.
- باعتبارها سلاحا تنافسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- من خلال عرض أهمية الميزة التنافسية يتبين أن المؤسسات الناجحة هي القادرة على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات التنافسية .

ثالثاً : خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

تتصف الميزة التنافسية بعدة خصائص تكسبها أهمية إستراتيجية لمستقبل المؤسسة وموقفها التنافسي ، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها ، وهي خصائص متعددة منها : (زينة محمود أحمد ، ٢٠١٦ : ١١١) ، (سعدون حمود جثير الربيعاوى وآخرون ، ٢٠١٥ : ٥٧٣-٥٧٤)

- أن تكون موجهة بواسطة حاجات ورغبات الزبون إذ توفر الوحدة الاقتصادية قيمة لربائنها لا يستطيعون توفيرها.
- تقدم دعماً يساهم في نجاح الأعمال .
- توفر الانسجام بين الموارد الفريدة للمؤسسة والفرص البيئية.
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها .
- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة .
- صعوبة التقليد : أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المؤسسة .
- قوة الاستمرارية : هي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية .
- صعوبة الإحلال والاستعاضة : يصعب إحلال شئ بديل عن منتجات المؤسسة .
- تتحقق بالمقارنة مع غيرها أي ليست مطلقة ، وتحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة ، تصدر عادة من داخل المؤسسة وتخلق القيمة لها ، وتترجم كفاءة أداء المؤسسة في ممارسة مهامها .
- باستقراء ما سبق يتبين أنه لتكوين ميزة تنافسية قوية على المؤسسة خلق قيمة مضافة للمستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم داعمة للاستدامة ، وصعوبة التقليد ، والاستمرارية لتدعيم وضع المؤسسة التنافسي.
- وتتعدد أنواع الميزة التنافسية والتي يوضحها الشكل التالي :-



شكل (٥)

أنواع الميزة التنافسية

المصدر : إعداد الباحثة

يتضح من الشكل السابق أن الميزة التنافسية تشمل نوعين وهما : ميزة التكلفة الأقل ، وميزة الاختلاف (التميز) وفيما يلي العرض بالتفصيل .

أ- ميزة التكلفة الأقل : Cost leadership:

تحدث عندما تقدم شركة نفس خدمات منافسيها ولكن بتكلفة أقل، أي أنه يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف . حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل (Nimsith, Rifas, & Cader , 2016 :66).

ب- ميزة الاختلاف (التميز) : Differentiation

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها وتتم الحيازة على هذه الميزة بالاستناد إلى عوامل التفرد (مهند عباس مختار ، ادم أحمد موسى، ٢٠١٧: ٥٣-٥٤) . إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يفضل تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها (راجف نصيرة ، ٢٠١٦: ١٢٧) .

وتنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى :- (محمد جاد حسين أحمد ، ٢٠١٥:

١٤٤)

أ- المصادر الداخلية : المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة ، مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة ، والقدرات التكنولوجية.

ب- المصادر الخارجية: وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد البشرية المؤهلة ، وغيرها.

وباستقراء ماسبق فإنه يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والأثر مع الآخرين.

رابعاً : أبعاد الميزة التنافسية ومؤشراتها

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم (سرعة تقديم الخدمة) ، الإبداع وذلك على النحو التالي:-

- الكلفة: Cost

يعد الهدف الرئيس للمؤسسات التي تسعى للمنافسة تقليل تكلفة جميع العمليات من خلال الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية المادية والمالية والبشرية المتاحة للوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق (مصطفى أحمد أمين ، ٢٠١٧ : ٣٤) .

وهذا يعني أن الميزة التنافسية ترتبط بخفض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على الجودة .

- الجودة : Quality

يعرف Kumar و Garg و Gupta (٢٠١٤ : ٨١) الجودة بأنها : "القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب وضمان تحقيق التميز للمؤسسة في ظل المنافسة القائمة في السوق وتمثل الخصائص العامة للمنتج والخدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين".

وأضاف مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧ : ٣٤) الجودة بأنها : " أداء العمليات بصورة صحيحة تتواءم مع احتياجات الطلاب وسوق العمل " .

حيث تمتاز الأسواق الحديثة والمؤسسات بالمنافسة الحادة لتلبية طلبات المستفيدين بطريقة تضمن رضائهم التام بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون بها . لذا وجب على المؤسسات التي لديها الرغبة في البقاء والاستمرار والتفوق تبني فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكينا من الحصول على الميزة التنافسية . لتصبح الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق وغزو واحتلال الأسواق الجديدة (خضر مصباح إسماعيل الطيبي ، ٢٠١١ : ١٣-١٤) .

باستقراء ماسبق يتبين أن بعد الجودة يتضمن القدرة على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين .

- المرونة : Flexibility

يعرف Al-najjar (٢٠١٦ : ١١٩) المرونة بأنها : " قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات في خصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بالمستفيدين وبرغباتهم". وتعد السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات ، إذ تتضمن تقديم خدمات متنوعة ومستمرة ، ومتطورة ، مستجيبة لحاجات المستفيدين، وأيضا إجراء التحسينات المستمرة السريعة بناء على متطلباتهم (محمد جاد حسين أحمد ، ٢٠١٥: ١٤٢) .

ومن العرض السابق يتبين أن المرونة تستند على قدرة المؤسسة على إحداث تغيرات في العمليات الإنتاجية مع مراعاة عامل الوقت والتسليم .

- التسليم (سرعة تقديم الخدمة) : Delivery

يعد القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للمستفيدين بأقصر وقت ممكن ، وتصنف الميزة التنافسية طبقا لبعد التسليم من حيث الوقت إلى : سرعة التسليم ، التسليم بالوقت المحدد ، سرعة التطوير . يتبين مما سبق أهمية الالتزام بعامل الوقت في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين مع مراعاة تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع .

- الإبداع : Creativity

تعرف سلمى عمر الخليفة طه محمد (٢٠١٧: ٧٦) الإبداع بأنه : "نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق" . ويعبر القرار الإبداعي عن القرار الذي يحمل ضمنه حلول لمشكلة قائمة بطريقة فريدة وجديدة. بمعنى إنتاج الأفكار، والسلوكيات غير الشائعة ولكن ليست غير العادية . (Al-najjar , 2016 :119) .

لذلك يعد الإبداع من أهم ركائز الميزة التنافسية لحصول المؤسسة على وضع تنافسي أفضل حيث يتعين عليها اتخاذ خطوات ، وقرارات ، وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات بتكلفة منخفضة ، بحيث يتم تنفيذ تلك الأفكار والقرارات الإبداعية بكفاءة وفعالية.

وتتمثل مؤشرات الميزة التنافسية فيما يلي :- (على السلمي ، ٢٠١٤ : ٢٠٤)

- توفر نظم واليات معلوماتية ، تنظيمية ، إنتاجية ومالية تتيح فرصا أفضل للأداء المؤسسي المتميز .
- توافر إمكانيات البحث والتطوير .
- توفر مصادر المعلومات عن السوق والمستفيدين والمنافسين .
- استيعاب التطورات التقنية الحديثة .
- تناسب تنظيم مؤسسة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي .
- وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر وعمل وقرارات الإدارة .

خامساً : إستراتيجيات الميزة التنافسية ومقومات نجاحها

تسعى المؤسسات إلى تطوير استراتيجياتها من أجل كسب ميزة تنافسية على منافسيهم (Guarda, Augusto, Silva , 2012:126) ، وتتعدد استراتيجيات الميزة التنافسية ويمكن عرضها على النحو التالي:

١- إستراتيجية قيادة التكلفة : Cost leadership strategy

وتعنى قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ، ووفقا للمعايير المطلوبة من قبل المستفيدين ، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

(Wang , Lin, & Chu , 2011 : 103)

وتؤدي هذه الإستراتيجية دورا هاما في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات ، وذلك بما تحققة لها من منافع ومزايا تنافسية والتي من أهمها خفض مستوي التكاليف إلى

أدنى حد ممكن دون المساس بجودة المنتج . وللوصول إلى هذا الهدف تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات متسعة تتضمن التكاليف بصفة عامة والتكلفة لدى المتنافسين ومقارنتها بغرض الوصول لأفضل تكاليف تناسب الموقف التنافسي للمؤسسة (سمير ابو الفتوح صالح ، سارة السيد مهدي مروان، ٢٠١٦ : ١٧٠-١٧٢) .

٢- إستراتيجية التمايز : Differentiation strategy

وتعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين، وتحتاج المؤسسات لإيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها ولنجاح إستراتيجية التمايز ما يلي: (Wang , et al, 2011 : 102- 103)، (Fathali , 2016 : 138)

أ- البحث الجيد والتطوير والابتكار.

ب- القدرة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة .

٣- إستراتيجية التخصص : Niche strategy

تستند إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة ويكون أفضل في الجودة والسرعة، أو التكلفة فهي إستراتيجية تقوم على أساس التخصص بطرق لا تتمكن المؤسسات القائدة في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها ومما يساهم في تمكين المؤسسة من خلق مواقع خاصة بها تمنع المؤسسات الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد.

٤- إستراتيجية النمو: Growth strategy

زيادة حصة المؤسسة في السوق، وإكسابها المزيد من المستفيدين، أو بيع المزيد من المنتجات. لذا فإن هذه الإستراتيجية تزيد الربحية على المدى الطويل. حيث يمكن البيع على شبكة الإنترنت عن طريق إنشاء قنوات تسويقية جديدة، مثل المزادات الإلكترونية.

٥- إستراتيجية التحالف: Alliance strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على عقد شراكات وتحالفات والقيام بمشاريع مشتركة مع الشركاء التجاريين في الشراكات، والتحالفات، وهذه الإستراتيجية تخلق التآزر الذي يتيح التركيز على الأعمال الأساسية، وتوفير فرصا للنمو.

٦- إستراتيجية الابتكار: Innovation strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على إدخال منتجات وخدمات جديدة بالمؤسسة، ووضع ميزات جديدة في المنتجات الحالية أو تطوير طرق جديدة لإنتاجها.

(Hemmatfar, Salehi, & Bayat, 2010 : 161-162)

وعليه تسعى المؤسسات إلى بناء وتنمية ميزتها التنافسية باستخدام استراتيجيات تحقق لها التفوق النسبي، وذلك بالسيطرة على التكاليف وتخفيضها مع عدم المساس بالجودة. أو تعتمد الإدارة استراتيجيات تحقق لها التميز والاختلاف عن المنافسين من خلال منتجات وخدمات متميزة في كل أبعادها تصميميا وإنتاجا وتسويقا واستخداما وتعتمد الإدارة المعاصرة ثلاثة مداخل أحدها أو جميعها في بناء الميزة التنافسية، وهي: (على السلمي، ٢٠١٤ : ٢٠٢ - ٢٠٣).

- **المدخل الأول:** بناء وتحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد المستخدمة كما ونوعا وتعظيم عائدها من خلال التراكم، المزج، الحفظ، الاستعادة، والتركيز.

- **المدخل الثاني:** تحسين القدرات التنافسية بتطوير نظم إدارة المعلومات ومنها: إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، استخدام تقنيات إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

- **المدخل الثالث:** تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية، مثل إضعاف المنافسين (حرب سعريه، سحب كبار المستفيدين) استقطاب المنافسين (التحالف، الاستيعاب) الالتحام بالموردين (اعتبارهم شريك دائم).

بجانب الطرح السابق لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات والتي تركز على المستفيد، والتكلفة والاختلاف والتميز ، فإن هناك العديد من المقومات من أجل نجاح عملية بناء الميزة التنافسية والتي يمكن إجمالها فيما يلي(عزة جلال مصطفى نصر ، عدنان محمد أحمد ، منى سليمان الذبياني ، ٢٠١٤: ٢٢١-٢٢٢) ، (على السلمي ، ٢٠١٤: ٢٠٢) ، (إبراهيم عباس الزهيري ، ٢٠١٨ : ٣١ - ٣٢) :-

أ- التطبيقات التكنولوجية

يحتل العنصر التكنولوجي وتطبيقاته دورا هاما في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة في ظل التوجه نحو الاستخدام الفعلي للتطبيقات التكنولوجية الحديثة ، وتساهم التطبيقات التكنولوجية في بناء وتأسيس نظم معلومات ، مثل نظم معلومات التنمية والتي تساعد في تقديم المعلومات والمعارف التي يحتاجها العاملون في المؤسسة ، ونظم المعلومات الخبيرة والتي تساعد قادة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة ، بالإضافة إلى تحويل أساليب وطرق العمل إلى أساليب تقنية مما يساعد في انجاز المهام.

ب - التطوير المستمر

يعد التطوير الركيزة الأساسية لبناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات ، حيث يتعلق التطوير بالتطبيقات الجديدة ، التي تتبع من أجل تحسين الأداء في المؤسسة من الناحية الفنية والتعليمية ، مما يترتب عليه إحداث تغييرات في مواصفات الخدمة المقدمة والتي تحقق ميزة تنافسية أفضل للمؤسسة ، تمكنها من تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين بطريقة أفضل .

ج- الإبداع التنظيمي

تسعى المؤسسات في سبيل سعيها نحو تحسين الميزة التنافسية إلى إدخال تطبيقات جديدة أو تعديل تطبيقات قديمة في المؤسسة حيث يهدف الإبداع التنظيمي إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق وكيفيات العمل ، حتى تكون عمليات المؤسسة والخدمات التي تقدمها أكثر إيجابية .

د- التسويق

يلعب التسويق دورا مهما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة باعتباره اتصالا دائما بالسوق وخاصة بالنسبة للمستفيدين الذين يظهرون إعجابهم أو استيائهم من الخدمة المقدمة فالتسويق في هذه الحالة يمثل دور الوسيط بين تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين والخدمة التي تقدمها المؤسسة .

وبناء على ماسبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التعليمية تركز على عدة مقومات لضمان نجاحها تشمل التطبيقات التكنولوجية ، والتطوير المستمر ، والابداع التنظيمي ، والتسويق .

وتبدو الميزة التنافسية في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات ، والوقت الأمثل للإنتاج وإتاحة المنتجات أو الخدمات للمستفيدين ، والعناية الأفضل بالمستفيد، والمرونة في النظم ، والعلاقات الأكفأ بالموردين ، والتكلفة الأقل . وتتكامل القدرات التنافسية للمؤسسة وتتبلور في قدرات معلوماتية تنظيمية ، وإنتاجية ، وتسويقية ، أو تمويلية ولكن تبقى الميزة التنافسية الأهم هي الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تتجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي .

الخطوة الرابعة : علاقة إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر

سعيًا نحو تحقيق الهدف الرابع من الدراسة والذي ينص على توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر تتناول هذه الخطوة استراتيجيات إدارة المواهب لدعم التنافسية بكليات التعليم الصناعي ، كيفية تصدر كليات التعليم الصناعي للوضع التنافسي ، مؤشرات الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي.

في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة

على الإبداع والتحسين المستمر . حيث تعد الجامعات والمعاهد العليا المصدر الرئيس لإمداد المؤسسات بالطاقات العلمية المؤهلة لخوض غمار المنافسة وتحديات السوق حيث تسعى الجامعات لتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة ، مما ينعكس ايجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها ، مما يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة (مصطفى أحمد أمين ، ٢٠١٧ ، ١١ - ١٤) .

ولكي تتمكن كليات التعليم الصناعي من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثارها السلبية ولو نسبيا، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية (إبراهيم عباس الزهيري ، ٢٠١٨ : ٢) .

أولاً : استراتيجيات إدارة المواهب لدعم التنافسية بكليات التعليم الصناعي

يعد الاهتمام برأس المال البشري الممتلك للمهارات والكفاءات والمعارف في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الكليات ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وتتمثل تلك الاستراتيجيات فيما يلي :

- أ- إستراتيجية الاستقطاب : جذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون كفاءات وقدرات مناسبة لتحقيق بيئة ابتكارية تدعم القدرات التنافسية .
- ب- إستراتيجية تطوير الموهبة: حيث تطوير قدرات وإمكانيات ومهارات ومعارف الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس من خلال التعليم المستمر (الدورات ، المؤتمرات ، الندوات) ، وبرامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية .

ج- إستراتيجية الاحتفاظ بالموهب: دعم وتشجيع الموهوبين عن طريق تقديم الخبرة والمكافآت لدعم الكفاءات المتميزة.

د- إستراتيجية تخطيط التعاقب : وتتضمن تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدرا حيويا لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في كليات التعليم الصناعي ، وبذلك تعطى الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين ذوى القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

ثانياً: كيفية تصدر كليات التعليم الصناعي للوضع التنافسي

يعد العنصر البشري المصدر الرئيس للميزة التنافسية ، فالكليات التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري وما تملكه كليات التعليم الصناعي من كفاءات ، تستطيع من خلاله ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه ، وفعالية العمليات الإنتاجية ، ودقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ، والتكيف والتفاعل التكنولوجي مع التطور التكنولوجي.

ويتيح تبني كليات التعليم الصناعي لأبعاد الميزة التنافسية التميز والاستمرارية ، خاصة في ظل بيئة تنافسية متجددة ، وفي ظل تسارع التكنولوجيا والتجارة الالكترونية ، وحريات التجارة الدولية ، ومن ثم يمكن لكليات التعليم الصناعي تصدر الوضع التنافسي من خلال ما يلي :

- الكلفة : وهذا يتطلب من كليات التعليم الصناعي أن تسعى إلى تقديم خدمات عالية المستوى بتكاليف منخفضة .

- المرونة : القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات لمواكبة التطورات في الأسواق العالمية والمحلية ، مع ضرورة الالتزام بعامل الوقت والجودة .

- الجودة : تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين .

- التسليم : القدرة على الالتزام بعامل الوقت وسرعة تطوير المنتج والتسليم للمستفيدين في الأوقات المحددة .

- الإبداع : ويتطلب تحقيقه ما يلي :

- خلق مناخ إبداعي عن طريق تخصيص مبالغ كافية لأعمال البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة وتشجيع الموهوبين وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار الإبداعية من الموهوبين إلى الإدارة العليا .
- قدرة كليات التعليم الصناعي على امتلاك قدرات وموارد يصعب توافرها لدى المنافسين الآخرين . وتقديم خدماتها بطريقة مميزة ، وبجودة عالية تكسب ثقة ورضا المستفيد. مما يمكنها من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات وعن طريق توظيف واختيار الكفاءات ذات القدرات الإبداعية ، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية . ولا يقتصر الإبداع على تطوير المنتج أو الخدمة فقط ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة في خلق فائدة جديدة للمستفيدين .

ثالثاً : مؤشرات الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي

وتتضمن الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي ثلاثة مؤشرات على النحو

التالي: (مصطفى أحمد أمين ، ٢٠١٧ : ٣٦-٣٧)

- مؤشرات داخلية : تتمثل في عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، ونوعية وكم البحوث والرسائل العلمية والخريجين والجهاز الإداري.
- مؤشرات خارجية : تركز على قدرة كليات التعليم الصناعي على نشر المعرفة ، وإسهام تلك الكليات في دعم عملية التنمية وخدمة المجتمع .

- مؤشرات قطاعية : تتمثل في فتح تخصصات غير تقليدية ، فتح أقسام جديدة ، البنية المعلوماتية للكليات .
- وتتخصص مؤشرات قياس الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي في ثلاثة مجالات:
- المجال الأول : البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع برامج الكليات ، والجوائز التي حصلت عليها الكلية .
- المجال الثاني: يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع ومشاركتها في الأنشطة العامة .
- المجال الثالث : التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم ومخرجات الطلاب .

الخطوة الخامسة : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها

تناولت الباحثة في إطارها النظري ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر ، الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب حيث مفهومها ، وعملياتها ، واستراتيجياتها ، الميزة التنافسية مفهومها ، وأبعادها ، واستراتيجياتها ، علاقة إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر. وتنطلق من ذلك إلى أرض الواقع لتعرف الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب ، وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

- تعرف واقع استراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر من وجهة نظر عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر .

- الوقوف على أبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر من وجهة نظر عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر.

٢- أداة الدراسة

الاستبانة :

- ولقد اتبعت الباحثة لرصد الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب ، وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وفيما يلي الأسس التي بنيت عليها استبانته الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب ، وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر وهي :
- الرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية الأجنبية التي تناولت إدارة المواهب والميزة التنافسية بالجامعات للاستفادة منها في تحديد المجالات والبنود المختلفة .
 - الوقوف على ملامح كليات التعليم الصناعي بمصر ، وهذا ما تناولته الخطوة الأولى من الدراسة .
 - تعرف الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب مفهومها ، وعملياتها ، واستراتيجياتها، وهذا ما تناوله الخطوة الثانية من الدراسة .
 - الوقوف على الميزة التنافسية مفهومها ، وأبعادها ، واستراتيجياتها وهذا ما تناوله الخطوة الثالثة من الدراسة .
 - توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، وهذا ما تناوله الخطوة الرابعة من الدراسة.
 - آراء الخبراء في مجال التربية حول استبانته الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب ، وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، وهذا ما تناوله الخطوة الخامسة من الدراسة .

- أراء كل من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر حول مدى توافر كل عبارة تضمنها الاستبانة ، وهذا ما تناوله الخطوة الخامسة من الدراسة .

استخدمت الدراسة الاستبانة على النحو التالي :-

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية ووجهت الباحثة استبانته إلى عينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر وتتكون الاستبانة من محورين هما :

- المحور الأول : الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر .

- المحور الثاني : الواقع الحالي لأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

ويندرج تحت كل محور عدة عبارات فرعية وفي نهاية كل محور سؤال مفتوح عن أي ملاحظات أخرى يمكن إضافتها. وروعي أن تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المستوى المناسب من مستويات الإجابة .

وتتخذ الباحثة مقياس تقدير من ثلاثة مستويات (متوفر بدرجة كبيرة ، متوفر بدرجة متوسطة ، غير متوفر).

صدق الاستبانة

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه فلا تقيس شيئاً غيره أو بالإضافة إليه (إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى باهي ، ٢٠٠٠: ١٧٣) ، لذا قامت الباحثة بعرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التعليمية (انظر ملحق (١)) ، للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله ، ومدى وضوح العبارات وسلامة

صياغتها ، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة ، وإيداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة .

وبعد إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين بتعديل بعض الفقرات ، وإضافة بعضها وحذف أخرى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق (٢)) واشتملت على محورين على النحو التالي :

المحور الأول : الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر ويتضمن (٤) استراتيجيات تشمل (٢٥) عبارة فرعية على النحو التالي :

- استراتيجية استقطاب المواهب ويتضمن (٤) عبارات فرعية .
- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ويشمل (١٢) عبارة فرعية .
- استراتيجية تطوير المواهب ويحتوي على (٦) عبارات فرعية .
- استراتيجية تخطيط التعاقب ويتضمن (٣) عبارات فرعية.

المحور الثاني : الواقع الحالي لأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ويشمل (٤) أبعاد تحتوي على (٢١) عبارة فرعية على النحو التالي :

- بعد المرونة ويتضمن (٨) عبارات فرعية .
- بعد الجودة ويشمل (٥) عبارات فرعية .
- بعد الكلفة ويحتوي (٣) عبارات فرعية.
- بعد الإبداع ويشمل (٥) عبارات فرعية.

ثبات الاستبانة :

تم حساب معامل ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ على برنامج SPSS ، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة الخاصة بالواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر (٠,٩٧٥) ، مما يشير إلى تمتع الأداة بمعامل ثبات عالي مما يطمئن إلى استخدام أداة الدراسة .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر، وفيما يلي إجمالي الأعداد طبقاً لكل كلية من كليات التعليم الصناعي بمصر على حدي . حيث تم الاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر : كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف ، كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج ، كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس لعام (٢٠١٦ / ٢٠١٧) ، ومن ثم يمكن عرض أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي:

جدول (٤)

إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر في عام ٢٠١٦/٢٠١٧

كليات التعليم الصناعي	أعضاء هيئة التدريس	الهيئة المعاونة
كلية التعليم الصناعي بجامعة حلوان	٣٦	٢٣
كلية التعليم الصناعي بجامعة بني سويف	٤٢	٤٢
كلية التعليم الصناعي بجامعة السويس	٢٣	٣٧
كلية التعليم الصناعي بجامعة سوهاج	٨	٣٣
إجمالي	١٠٩	١٣٥

ووصل إجمالي أفراد عينة الدراسة (٦٢) من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر من أصل (٢٤٤) موزعين على النحو التالي (٢٧) من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي و(٣٥) من الهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر .

تطبيق الاستبانة :

بعد الحصول على التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية (انظر ملحق (٣)) ، تم تطبيق الاستبانة على عينة من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات التعليم الصناعي بمصر تم استبعاد (٨) استبيانات لأن بياناتها غير مكتملة ليصبح إجمالي الاستبانات الصحيحة (٥٤) استبانته .

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية : لتحديد استجاباتهم حول كل عبارة من عبارات الاستبانة والنسبة المئوية لهذه التكرارات .
- المتوسط المرجح : لتعرف ترتيب العبارات وفقا لأهميتها .
- الانحراف المعياري : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان .

ثانياً : تحليل النتائج وتفسيرها

١- نتائج المحور الأول وتفسيرها : الواقع الحالي لإستراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر ويتضمن (٤) استراتيجيات تشمل (٢٤) عبارة فرعية ، وفيما يلي نتائج كل استراتيجية من الاستراتيجيات على النحو التالي :-

١- الاستراتيجية الأولى : استقطاب المواهب

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باستراتيجية استقطاب المواهب

م	العبارة	درجة التوافر						الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	توجد إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الكلية لجذب المواهب .	٩	١٦,٧	٢٩	٥٣,٧	١٦	٢٩,٦	١,٨٧	٠,٦٧٤	٢
٢	تتراعى خطط وسياسات الكلية وجود ذوى المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	١٥	٢٧,٨	١٨	٣٣,٣	٢١	٣٨,٩	١,٨٩	٠,٨١٦	١
٣	تمارس إدارة الكلية مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد .	٣	٥,٥	١٧	٣١,٥	٣٤	٦٣	١,٤٢	٠,٦٠٢	٣
٤	تركز إدارة الكلية على الموهبة التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.	٨	١٤,٨	٧	١٣	٣٩	٧٢,٢	١,٤٢	٠,٧٤٢	٣ (مكرر)

يتضح من الجدول السابق (٥) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٤٢ - ١,٨٩) وبانحراف معياري ما بين (٠,٦٠٢ - ٠,٨١٦) تصدرت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتراعى خطط وسياسات الكلية وجود ذوى المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة" المرتبة الأولى وبالرغم من تصدرها تلك المرتبة إلا أنها حصلت على درجة توافر متوسطة (١,٨٩) وقد يعزى ذلك إلى لأهمية المواهب وأهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يمكنه من إظهار مواهبه وإبداعه في المجال المتخصص فيه ، مما يعزز من فاعلية أدائه وتحسين الأداء التنظيمي للكلية بشكل عام.

وحصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "توجد إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الكلية لجذب المواهب" على المرتبة الثانية بمتوسط مرجح متوسط قدره (١,٨٧) بالرغم من أهمية جذب الموهوبين وتوظيفهم لخلق بيئة عمل مرنة تلبي احتياجات كليات التعليم الصناعي وسوق العمل.

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

وجاءت العبارتان رقم (٣) ، (٤) وللتان تتصان على " تمارس إدارة الكلية مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد " ، " تركز إدارة الكلية على الموهبة التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة " على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٤٢) وقد يعزى ذلك إلى الإجراءات المركزية المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد.

٢- الاستراتيجية الثانية : الاحتفاظ بالمواهب

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	درجة التوافق						الانحراف المعياري	الترتيب
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يوجد لدى الكلية إدارة متخصصة بالمواهب البشرية.	٠	٠	٠	٠	٥٤	١٠٠	١	٠
٢	تتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات للموهوبين (أعداد الموهوبين ، ومجال موهبتهم).	٣	٥,٥	٧	١٣	٤٤	٨١,٥	١,٢٤	٠,٥٤٧
٣	تضع الكلية الموهوبين ونظم إدارتهم في سلم أولوياتها.	١١	٢٠,٤	٤	٧,٤	٣٩	٧٢,٢	١,٤٨	٠,٨١٨
٤	تضع الكلية نظاماً لتقييم الأداء على أساس الموهبة.	٦	١١,١	١٦	٢٩,٦	٣٢	٥٩,٢	١,٥٢	٠,٦٩٣
٥	يتوافر في الكلية نظام للترقيات حسب المواهب.	٢	٣,٧	٤	٧,٤	٤٨	٨٨,٩	١,١٥	٠,٤٥٢
٦	تقدم الكلية دعم مالي لانجاز البحوث العلمية .	٩	١٦,٧	٤٣	٧٩,٦	٢	٣,٧	٢,١٣	٠,٤٣٦
٧	يشارك الموهوبون في بناء الخطط الإستراتيجية في الكلية.	١٨	٣٣,٣	٨	١٤,٨	٢٨	٥١,٨	١,٨١	٠,٩١٣
٨	تخصص الجامعة جوائز التميز في (البحث العلمي - التأليف - الترجمة).	٤٧	٨٧	٥	٩,٢٥	٢	٣,٧	٢,٨	٠,٤٦٦
٩	تتيح إدارة الكلية للمواهب القيادة الفاشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل.	١٢	٢٢,٢	٣	٥,٥	٣٩	٧٢,٢	١,٥	٠,٤٨١
١٠	تشجع إدارة الكلية العمليات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي المختلفة.	١٩	٣٥,١	١٤	٢٥,٩	٢١	٣٨,٩	١,٩٦	٠,٨٦٨
١١	توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لعمل الموهوبين.	١٦	٢٩,٦	٢	٣,٧	٣٦	٦٦,٧	١,٦٣	٠,٩١٧

يلاحظ من الجدول السابق (٦) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة

تراوحت ما بين (١-٢,٨) وبانحراف معياري ما بين (٠ - ٠,٩١٧)

تصدرت العبارات رقم (٨ ، ٦ ، ١٠) والتي تنص على " تخصص الجامعة

جوائز التميز في (البحث العلمي - التأليف - الترجمة)" ، " تقدم الكلية دعم مالي

لانجاز البحوث العلمية " ، " تشجع إدارة الكلية العمليات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي المختلفة" من المرتبة الأولى إلى المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح تراوح بين (٢,٨ - ١,٩٦) وقد يعزى ذلك إلى :-

- إدراك الجامعة أهمية رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي ومردودة الايجابي على فاعلية العملية التعليمية.
- أهمية نشر ثقافة التميز والتحسين المستمر في أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية .
- إبراز أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والاعتراف بتميزهم، وتقديرهم .
- إثارة روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس لزيادة إنتاجيتهم .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في خدمة الجامعة والمجتمع.
- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في كليات التعليم الصناعي لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .

وحصلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يشارك الموهوبون في بناء الخطط الإستراتيجية في الكلية " على المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (١,٨١) وقد يرجع ذلك إلى ضعف مشاركة الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية و اعتبار التخطيط الاستراتيجية مسؤلية قاصرة على الإدارة العليا بالكلية .

- وتراوح المتوسط المرجح للعبارات " ١١ ، ٤ ، ٩ ، ٣ ، ٢ ، ٥ " بين (١,٦٣ - ١,١٥) واحتلت هذه العبارات من المرتبة الخامسة وحتى المرتبة العاشرة ونصت على " توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لعمل الموهوبين " ، " تضع الكلية نظاماً لتقييم الأداء على أساس الموهبة " ، " تتيح إدارة الكلية للمواهب القيادية الناشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل "، " تضع الكلية الموهوبين ونظم إدارتهم في سلم أولوياتها "، تتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات للموهوبين (أعداد الموهوبين ، ومجال موهبتهم) " ، يتوافر في الكلية نظام للترقيات حسب المواهب "وقد يرجع ذلك إلى :-
- ضعف انتشار ثقافة التقويم على أساس الموهبة بكليات التعليم الصناعي .

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

- مركزية الإدارة ، وضعف تفويض المهويين في بعض الأعمال الإدارية بكليات التعليم الصناعي .

واحتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يوجد لدى الكلية إدارة متخصصة بالمواهب البشرية" على المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١) وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود إدارة متخصصة بالمواهب البشرية بكليات التعليم الصناعي بمصر .

٣- الاستراتيجية الثالثة : تطوير المواهب

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باستراتيجية تطوير المواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط ط المرج ح	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٨٦٧	١,٧٦	٥١,٨	٢٨	٢٠,٤	١١	٢٧,٨	١٥	١	تحرص إدارة الكلية على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس المهويين عن طريق برامج متخصصة.
٥	٠,٨٣٣	١,٦١	٦١,١	٣٣	١٦,٧	٩	٢٢,٢	١٢	٢	تولى إدارة الكلية المهويين مسؤوليات تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد.
٦	٠,٦٧٧	١,٣٥	٧٥,٩	٤١	١٣	٧	١١,١	٦	٣	تتيح إدارة الكلية حصول المهويين على منح وبعثات خارجية على نفقة الجامعة .
٣	٠,٨١٢	١,٩٨	٣٣,٣	١٨	٣٥,١	١٩	٣١,٥	١٧	٤	تضع إدارة الكلية خططاً سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية .
١	٠,٨٢٦	٢,١٨	٢٦	١٤	٢٩,٦	١٦	٤٤,٤	٢٤	٥	تتيح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إمكانية حضور المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية .
٢	٠,٥٤١	٢,١٧	٧,٤	٤	٦٨,٥	٣٧	٢٤	١٣	٦	تشجع إدارة الكلية النشر العلمي في المجالات المحلية والإقليمية والعالمية.

يتضح من الجدول السابق (٧) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٣٥ - ٢,١٨) وبانحراف معياري ما بين (٠,٥٤١ - ٠,٨٦٧)

تصدرت العبارتان رقم (٦ ، ٥) واللذان تنصان على " تشجع إدارة الكلية النشر العلمي في المجالات المحلية والإقليمية والعالمية" ، " تتيح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إمكانية حضور المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية " بمتوسط مرجح قدره (٢,١٨) ، (٢,١٧) المرتبة الأولى والمرتبة الثانية على التوالي وقد يعزى ذلك إلى :

- اهتمام كليات التعليم الصناعي بتشجيع النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في المجالات المحلية والإقليمية والعالمية.
- المساهمة الفعالة لكل من النشر العلمي والمؤتمرات العلمية في تطوير طرق وأساليب العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال الإطلاع على كل ما هو جديد .
- يسهم النشر العلمي في المجالات العالمية في تعزيز الرصانة العلمية وتبادل المعلومات مع علماء وباحثين من مختلف جامعات دول العالم لرفع مرتبة الجامعة في التصنيفات الدولية المعتمدة .
- تعد المؤتمرات العلمية من أهم طرق الرقي بالجامعات والمؤسسات لأنها تفتح أمام أعضاء هيئة التدريس في هذه الهيئات أفاق جديدة من المعرفة بكل وأهم ما توصل إليه العلم من تطور في مجال ما .
- تفتح المؤتمرات العلمية خطوط اتصال بين الجامعات المصرية وبعضها بعض من جهة ، وبينها وبين الجامعات الإقليمية والعالمية من جهة أخرى وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تضع إدارة الكلية خططاً سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٩٨)

وقد يرجع ذلك إلى تحديد إدارة الكلية للاحتياجات التدريبية المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية .

وحصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحرص إدارة الكلية على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين عن طريق برامج متخصصة " على المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (١,٧٦) وقد يرجع ذلك إلى نقص الاهتمام بإضفاء برامج متخصصة لصقل وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

في حين جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تولى إدارة الكلية الموهوبين مسؤوليات تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد " على المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (١,٦١) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاعتماد على الموهوبين في تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد بالكلية.

أما العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتيح إدارة الكلية حصول الموهوبين على منح وبعثات خارجية على نفقة الجامعة " فجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٣٥) وقد يرجع ذلك إلى نقص المنح والبعثات الخارجية المقدمة للموهوبين على نفقة الجامعة بالرغم من أهميتها في مواكبة التغيرات في مجال العمل الخارجية والداخلية لتحقيق التنافسية .

٤- الاستراتيجية الرابعة: تخطيط التعاقب

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باستراتيجية تخطيط التعاقب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافق						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			ك	%	ك	%	ك	%		
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠,٨١١	٢,٠٥	٢٩,٦	١٦	٣٥,٢	١٩	٣٥,١	١٩	١	تضع إدارة الكلية وصفاً وظيفياً واضحاً لأعضاء هيئة التدريس.
٢	٠,٦١٣	٢,٠٤	١٦,٦	٩	٦٢,٩	٣٤	٢٠,٤	١١	٢	تحدد إدارة الكلية المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة.
٣	٠,٨١٨	١,٤٨	٧٢,٢	٣٩	٧,٤	٤	٢٠,٤	١١	٣	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الكلية للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.

يلاحظ من الجدول السابق (٨) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٤٨ - ٢,٠٥) وبانحراف معياري ما بين (٠,٦١٣ - ٠,٨١٨)

تصدرت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تضع إدارة الكلية وصفاً وظيفياً واضحاً لأعضاء هيئة التدريس" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢,٠٥) وقد يعزى ذلك إلى :

- حرص إدارة الكلية على تحديد مهام و مسؤوليات كل وظيفة بدقة مما يمنع تداخل الصلاحيات.
- تحديد المهارات والمعارف الواجب توافرها فيمن يشغل الوظائف بالكلية .
- يساعد في عملية اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حيث يشتمل علي وصف دقيق لمتطلبات و مهام كل وظيفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزيزة عبد الرحمن عبدالله صيام (٢٠١٣) والتي توصلت إلى اهتمام الجامعة

ببعض أدوات نظام إدارة المواهب البشرية مثل المسار والوصف والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تحدد إدارة الكلية المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٠٤) وقد يرجع ذلك إلى :

- الاهتمام بتحديد أصحاب الكفاءات والمهارات المميزة لتبوء المناصب القيادية (قيادات الصف الثاني) .

- حفز أعضاء هيئة التدريس بالكلية على تحسين مستوى أدائهم وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار وصولاً إلى فرص وظيفية أعلى في الكلية .

وحصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الكلية للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية." على المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٤٨) وقد يرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو ترشيح الموهوبين من أصحاب الكفاءات العالية لشغل المناصب القيادية في الكلية على الرغم من أن الموهوبين يمثلوا الخيار الاستراتيجي الأكثر ضماناً لتحقيق الميزة التنافسية .

٢- نتائج المحور الثاني وتفسيرها : الواقع الحالي لأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر ويشمل (٤) أبعاد تحتوي على (٢١) عبارة فرعية ، وفيما يلي عرض لنتائج كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية .

١- بالنسبة لبعد المرونة

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافق						العبارة	م
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٧٣١	١,٦٥	٥٠	٢٧	٣٥,٢	١٩	١٤,٨	٨	١	تفوض إدارة الكلية الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
٨	٠,٤٥٢	١,١٥	٨٨,٩	٤٨	٧,٤	٤	٣,٧	٢	٢	تتيح إدارة الكلية للموهوبين العمل من بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت.
١	٠,٨٣٣	٢,٠٥	٣١,٥	١٧	٣١,٥	١٧	٣٧	٢٠	٣	تحسن إدارة الكلية خدماتها لتتلاءم مع احتياجات المجتمع .
٢	٠,٨٩٦	١,٩١	٤٤,٤	٢٤	٢٠,٤	١١	٣٥,٢	١٩	٤	تسعى إدارة الكلية إلي ربط مخرجاتها باحتياجات سوق العمل .
٦	٠,٧٢٠	١,٤٨	٦٤,٨	٣٥	٢٢,٢	١٢	١٣	٧	٥	تستفيد إدارة الكلية من مبادرات الموهوبين.
٧	٠,٦٨٧	١,٤١	٧٠,٤	٣٨	١٨,٥	١٠	١١,١	٦	٦	تعمل إدارة الكلية على تطبيق مبادرات الموهوبين ودعمها.
٥	٠,٨١٧	١,٥٤	٦٦,٦	٣٦	١٣	٧	٢٠,٤	١١	٧	تتيح إدارة الكلية الفرصة أمام الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة .
٤	٠,٧١٤	١,٥٩	٥٣,٧	٢٩	٣٣,٣	١٨	١٣	٧	٨	تشارك إدارة الكلية الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

يتضح من الجدول السابق (٩) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,١٥ - ٢,٠٥) وانحراف معياري ما بين (٠,٤٥٢ - ٠,٨٩٦)

جاءت العبارتان رقم (٣ ، ٤) واللتان تنص على " تحسن إدارة الكلية خدماتها لتتلاءم مع احتياجات المجتمع " ، " تسعى إدارة الكلية إلي ربط مخرجاتها باحتياجات سوق العمل " في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٠٥ ، ١,٩١) وقد يعزى ذلك إلى حرص كليات التعليم الصناعي على معرفة احتياجات المجتمع واحتياجات سوق العمل لربط مخرجاتها بها مما يسهم في زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية في الأسواق المحلية والعالمية.

وحصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تفوض إدارة الكلية الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين " على المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٦٥) وقد يرجع ذلك إلى تفويض الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بالكلية تكون بدرجة متوسطة .

وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تشرك إدارة الكلية الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (١,٥٩) وقد يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة ، وضعف المشاركة الفعالة للموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

وتراوح المتوسط المرجح للعبارات (٧ ، ٥ ، ٦) بين (١,٥٤-١,٤١) وتنص على " تتيح إدارة الكلية الفرصة أمام الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة " ، " تستفيد إدارة الكلية من مبادرات الموهوبين " ، " تعمل إدارة الكلية على تطبيق مبادرات الموهوبين ودعمها " واحتلت هذه العبارات من المرتبة الخامسة إلى السابعة وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاستفادة الفعلية العملية على أرض الواقع من الموهوبين في إدارة بعض المشروعات الجديدة نتيجة للبيروقراطية وتعقد الإجراءات ، والتي تمثل عقبة أمام الاستفادة الكاملة من المبادرات التي يطرحها الموهوبون .

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتيح إدارة الكلية للموهوبين العمل من بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,١٥) وقد يرجع ذلك إلى ضعف تشجيع إدارة الكلية العمل من بعد عبر شبكات الانترنت بالرغم من أهمية العنصر التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية لكليات التعليم الصناعي خاصة في ظل التوجه نحو الاستخدام الفعلي للتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تساعد إدارة الكلية على اتخاذ القرارات الرشيدة ، والسرعة في إنجاز المهام .

٢- بالنسبة لبعيد الجودة

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد الجودة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة التوافر						العبارات	
			غير متوفر		متوفر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٦٢	٢,٢٠	٧,٤	٤	٦٤,٨	٣٥	٢٧,٨	١٥	١	تسعى إدارة الكلية لتحقيق الجودة الشاملة في مخرجاتها.
٢	٠,٩٠٠	١,٩٨	٤٠,٧	٢٢	٢٠,٤	١١	٣٨,٩	٢١	٢	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييمها، ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها.
٤	٠,٦٣٤	١,٥٥	٥١,٩	٢٨	٤٠,٧	٢٢	٧,٤	٤	٣	تستفيد إدارة الجامعة من الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل.
٢ (مكرر)	٠,٨٣٥	١,٩٨	٣٥,٢	١٩	٣١,٥	١٧	٣٣,٣	١٨	٤	تسعى إدارة الكلية إلى تحسين الأداء والفاعلية لأعضاء هيئة التدريس.
٣	٠,٨٥٠	١,٦٥	٥٩,٣	٣٢	١٦,٧	٩	٢٤	١٣	٥	تصمم البرامج التدريبية في الكلية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس.

يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد

العينة تراوحت ما بين (١,٥٥-٢,٢٠) وبانحراف معياري ما بين (٠,٥٦٢ - ٠,٩٠٠)

وتصدرت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تسعى إدارة الكلية لتحقيق

الجودة الشاملة في مخرجاتها" بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٠) المرتبة الأولى وقد يعزى

ذلك إلى حرص إدارة الكلية على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة ، مما

ينعكس ايجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها ، مما يكسبهم قدرات

ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة .

وجاءت العبارتان رقم (٢ ، ٤) والتي تنص على " تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة

بعد تقديمها لتقييمها، ومعرفة مدى رضا " ، " تسعى إدارة الكلية إلى تحسين الأداء

والفاعلية لأعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (١,٩٨) وقد

يرجع ذلك إلى إدراك الكلية أهمية تنمية قدراتها التنافسية لتلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

في حين احتلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تصمم البرامج التدريبية في الكلية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس " المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٦٥) وقد يعزى ذلك لأهمية البرامج التدريبية في تحسين الأداء من الناحية الفنية والتعليمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Moghtadaie & Taji (٢٠١٦) والتي توصلت الي أهمية الدورات التدريبية أثناء الخدمة ، التعلم المستمر و التدريب على المهارات التقنية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تستفيد إدارة الجامعة من الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل " في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٥٥) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاعتماد على الموهوبين في التخطيط الاستراتيجي .

٣- بالنسبة لبعد الكلفة

جدول (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الكلفة

م	العبارة	درجة التوافر								
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توزع إدارة الكلية المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع الإمكانيات المتاحة	٢٦	٤٨,١	١٧	٣١,٥	١١	٢٠,٤	٢,٢٨	٠,٧٨٧	١
٢	تسعى إدارة الكلية إلى ربط البحث العلمي بقطاعات الإنتاج في المجتمع .	١١	٢٠,٤	٤	٧,٤	٣٩	٧٢,٢	١,٤٨	٠,٨١٨	٣

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

م	العبارة	درجة التوافر								
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣	تسعى إدارة الكلية للاحتفاظ بالعناصر الجيدة لخفض حجم التكاليف.	٢٠	٣٧	٧	١٣	٢٧	٥٠	١,٨٧	٠,٩٣٢	٢

يتضح من الجدول السابق (١١) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٤٨-٢,٢٨) وبانحراف معياري ما بين (٠,٧٨٧-٠,٩٣٢) وتصدرت العبارة رقم (١) والتي تنص على "توزع إدارة الكلية المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع الإمكانيات المتاحة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٨) وقد يعزى ذلك إلى

- حرص إدارة الكلية على توجيه أعضاء هيئة التدريس وتوحيد جهودهم والتنسيق فيما بينهم في توزيع الأعمال والصلاحيات.
- تحسين إنتاجية العمل من خلال تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بما يقلل من كلفة العمل حيث تقليص وقت الإنجاز والأخطاء في العمل والهدر والتلف في استخدام المواد والأجهزة والمعدات.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تسعى إدارة الكلية للاحتفاظ بالعناصر الجيدة لخفض حجم التكاليف" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (١,٨٧) وقد يرجع ذلك إلى قدرة العناصر الجيدة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

وحصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تسعى إدارة الكلية إلى ربط البحث العلمي بقطاعات الإنتاج في المجتمع" على المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٤٨) وقد يرجع ذلك إلى :-

- ضعف التناغم والانسجام بين البحث العملي وقطاعات الإنتاج وحاجات ومتطلبات سوق العمل.

- ضعف قنوات الاتصال بين كليات التعليم الصناعي والمجتمع المحلي.

٤- بالنسبة لبعء الإبداع

جدول (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعء الإبداع

م	المعبرة	درجة التوافر						الانحراف المعياري	الترتيب	
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تدعم إدارة الكلية الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.	٨	١٤,٨	٢١	٣٨,٩	٢٥	٤٦,٣	١,٦٨	٠,٧٢٢	٣
٢	تقيم إدارة كليات التعليم الصناعي شركات مع مراكز بحثية متنوعة بما يعزز سمعتها وقدرتها على الابتكار البحثي.	١٦	٢٩,٦	١٧	٣١,٥	٢١	٣٨,٩	١,٩١	٠,٨٣٠	١
٣	تحرص إدارة الكلية على أن تكون مواردها متميزة وغير متوفرة لدى منافسيها.	٥	٩,٣	٩	١٦,٧	٤٠	٧٤	١,٣٥	٠,٦٤٩	٤
٤	تقوم إدارة الكلية بأنشطة تنافسية يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس فيها.	١٧	٣١,٥	٤	٧,٤	٣٣	٦١,١	١,٧٠	٠,٩٢٤	٢
٥	تخصص إدارة الكلية الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة.	١٠	١٨,٥١	١٨	٣٣,٣	٢٦	٤٨,١	١,٧٠	٠,٧٦٨	٢ (مكرر)

يلاحظ من الجدول السابق (١٢) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد

العينة تراوحت ما بين (١,٩١-١,٣٥) وبانحراف معياري ما بين (٠,٦٤٩ - ٠,٩٢٤)

تصدرت العبارة رقم (٢، ٤، ٥، ١) المرتبة الأولى والمرتبة الثانية والثانية مكرر والمرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (١,٩١ - ١,٦٨) على التوالي وتنص على " تقيم إدارة كليات التعليم الصناعي شركات مع مراكز بحثية متنوعة بما يعزز

سمعتها وقدرتها على الابتكار البحثي " ، " تقوم إدارة الكلية بأنشطة تنافسية يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس فيها" ، " تخصص إدارة الكلية الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة" ، " تدعم إدارة الكلية الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية "وقد يعزى ذلك إلى

- دعم إدارة الكلية الابتكار وتشجيع روح العمل الجماعية .
- أهمية التحفيز في تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف الكلية .
- حرص إدارة الكلية على تبادل الخبرات من أجل النهوض بالأداء المؤسسي للكلية .

وحصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تحرص إدارة الكلية على أن تكون مواردها متميزة وغير متوفرة لدى منافسيها " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٣٥) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بوجود موارد متميزة وغير متوفرة لدى المنافسين بالرغم من أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي .

الخطوة السادسة : تصور مقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر

تتناول الخطوة السادسة وضع تصور مقترح لإدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي ، في ضوء ما تم عرضه في الخطوات السابقة ، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية للواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر. لذا ينبغي التعرض إلى منطلقات التصور المقترح ، أهداف التصور المقترح ، محاور التصور المقترح ، معوقات تطبيق التصور المقترح ، متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح .

أولاً : منطلقات التصور المقترح

- إن ثمة تطورات كبيرة حدثت في جميع الميادين العلمية ، والاقتصادية ، والسياسية وما نتج عن ذلك من تعقيدات في أنماط الحياة ، وتزايد حدة المنافسة ، مما تتطلب قوى بشرية مؤهلة وقادرة على الوفاء بمتطلبات واحتياجات سوق العمل ، ولما للتعليم من دور بارز باعتباره خدمة قابلة للتسويق في بيئة تنافسية. فالأمر يستلزم الاهتمام بالموهبة وإدارتها باعتبارها ضرورة حتمية لتحقيق التميز .
- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها عامل مهم في استدامة الجامعات .
- توجه النظام التعليمي بكليات التعليم الصناعي نحو المرونة ، في ضوء أهداف واضحة ومحددة ، بالاعتماد على استقطاب المواهب وتبادل الخبرات ، والاحتفاظ بالمواهب وتمييزهم ، وتخطيط التعاقب ، وهذا ما يسعى لتحقيقه إدارة المواهب .
- يشير الواقع الميداني إلى وجود قصور في مشاركة الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية واعتبار التخطيط الاستراتيجية مسئولية قاصرة على الإدارة العليا بالكلية .
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين القيادات الإدارية بكليات التعليم الصناعي.
- نقص الاهتمام بإضفاء برامج متخصصة لصقل وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ضعف الاعتماد على الموهوبين في تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد بالكلية .
- نقص التمويل الكافي للبعثات والمنح بالرغم من أهميته لمواكبة التغيرات في مجال العمل الخارجية والداخلية لتحقيق التنافسية .
- حرص كليات التعليم الصناعي على مسايرة التقدم التكنولوجي والتكيف السريع مع المتغيرات المعاصرة.

- ضعف وضآلة الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بالكلية .
- ضعف الاستفادة الفعلية العملية على أرض الواقع من مبادرات الموهوبين .
- حرص إدارة الكلية على توجيه أعضاء هيئة التدريس وتوحيد جهودهم والتنسيق فيما بينهم في توزيع الأعمال والصلاحيات .
- ضعف التناغم والانسجام بين البحث العملي وقطاعات الإنتاج وحاجات ومتطلبات سوق العمل .
- أهمية التحفيز في تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف كليات التعليم الصناعي .

ثانياً : أهداف التصور المقترح

- الهدف العام: تدعيم إدارة المواهب للميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، ويندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف فرعية على النحو التالي :
- دعم القدرة على الابتكار والإبداع لدى قيادات كليات التعليم الصناعي حتى يمكنهم تصميم الخطط الملائمة للإمكانيات المتاحة .
 - المساهمة في جعل كليات التعليم الصناعي بمصر بيت خبرة قادر على الإبداع والابتكار من خلال ما تقدمه للمستفيدين من أنشطة وخدمات متنوعة تستخدم لتحسين العملية التعليمية .
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المحققة للطفرة الاقتصادية والتنمية المأمولة .
 - إعادة النظر في البرامج التي تقدمها الكليات في ضوء حاجات ورغبات أفراد المجتمع المحلي .
 - المرونة في التصرف والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة .

- اقتراح مجموعة حلول للتغلب على بعض المشكلات التي تواجه الموهوبين في كليات التعليم الصناعي بمصر .

ثالثاً: محاور التصور المقترح

من خلال الدراسة التحليلية النظرية للأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع ونتائج الدراسة الميدانية ، وجب وضع تصور مقترح ليكون دافعاً لإدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي في مصر لدعم التنافسية وذلك وفقاً للمحاور التالية :-
المحور الأول : استراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر

أولاً : استقطاب المواهب

ثانياً : الاحتفاظ بالمواهب

ثالثاً : تطوير المواهب

رابعاً : تخطيط التعاقب

المحور الثاني : دعم التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر

أولاً : المرونة

ثانياً : الكلفة

ثالثاً : الجودة

رابعاً : الإبداع

وفيما يلي عرض لكل محور من المحاور بالتفصيل :-

المحور الأول : استراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر

أولاً : استقطاب المواهب

يقترح أن يكون استقطاب المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي :

- استقطاب الخبراء والمتخصصين وذوي الكفاءة للاستفادة منهم بكليات التعليم الصناعي .

- إعادة اكتشاف مواهب أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي من خلال عمليات التدوير الوظيفي وإسناد أدوار ومهام جديدة لهم تساعد على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم غير المدركة .
- اختيار المواهب الملائمة للاحتياجات الفعلية لكليات التعليم الصناعي .
- وضع نظام اختيار وتوزيع أعضاء هيئة التدريس لشغل الوظائف على أساس الموهبة والصلاحية وتكافؤ الفرص ، مع مراعاة الالتزام بالقواعد المقررة للتعين في الوظائف تحقيقاً للعدالة والشفافية .

ثانياً : الاحتفاظ بالمواهب

- يقترح أن يكون الاحتفاظ بالمواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي :
- دعم قيادة كليات التعليم الصناعي التغيير، وتوجيه طاقات أعضاء هيئة التدريس لاستغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة .
 - توفير بيئة داعمة تعمل على إشباع احتياجات أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي ورفع مستوى مهاراتهم بما يحقق الرضا الوظيفي لهم وبالتالي ينعكس على وانتمائهم التنظيمي .
 - تفعيل اختيار قيادات كليات التعليم الصناعي وفقاً للموهبة لا الأقدمية .
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي .

ثالثاً : تطوير المواهب

- يقترح تطوير المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر لمواكبة التحديات العالمية المتسارعة على النحو التالي :
- الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم عن طريق التعليم والتدريب المستمر .
 - ربط كليات التعليم الصناعي بمصر بالشبكة العنكبوتية للسماح بتبادل الخبرات .
 - البعد عن الإجراءات الروتينية المعقدة في تيسير العملية الإدارية .

- إرسال المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، والجهاز الإداري في بعثات تدريبية للخارج للإطلاع على الجديد والحديث في مجال التخصص .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية في مجلات علمية متخصصة في المجالات المختلفة باعتبار النشر أحد مؤشرات الميزة التنافسية والتصنيف العالمي.
- تبادل أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى .
- الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المشروعات داخل وخارج الجامعة .

رابعاً : تخطيط التعاقب

- يقترح أن يكون تخطيط التعاقب بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي :
- تحديد المواقع الوظيفية الحرجة التي تسهم في نجاح كليات التعليم الصناعي وتدعم ميزتها التنافسية .
 - تطوير مخزون من المواهب لملأ هذه المواقع عن طريق التدريب الشامل ، وهذا التطوير يكون في ضوء البرامج التدريبية التي تحدد بناء على فجوة المواهب داخل كليات التعليم الصناعي .

المحور الثاني : دعم التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر

أولاً : المرونة

- يقترح أن تستجيب كليات التعليم الصناعي بمصر للتغيرات لتلبية حاجات المستفيدين من خلال عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي :-
- تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
 - إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال .
 - تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع .
 - إمكانية إضافة برامج جديدة طبقاً للاحتياجات الفعلية لسوق العمل .

ثانياً : الكلفة

- يقترح أن يكون الكلفة بكليات التعليم الصناعي بمصر على النحو التالي :
- توفير التمويل الكافي للمشروعات المبتكرة.
 - إعادة النظر في سياسة كليات التعليم الصناعي بحيث تتحول من كونها مؤسسات تعليمية تقليدية إلى مؤسسات تعليمية إنتاجية .
 - زيادة الطاقة البحثية والاستشارية والتدريبية للأقسام الجامعية بما يمكنها من تحقيق عوائد تسهم في تحسين العملية التعليمية .
 - تحصيل نسبة من أرباح المؤسسات الإنتاجية لدعم كليات التعليم الصناعي.
 - إجراء تحليلات علمية للإمكانيات المتاحة بالكلية ومصادر القوة والضعف ورصدها سعياً للمواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها .
 - تسويق مبادرات الموهوبين بكليات التعليم الصناعي .

ثالثاً : الجودة

- لتقديم منتجات وخدمات تلئم احتياجات ورغبات المستفيدين ، يقترح أن تراعي كليات التعليم الصناعي بمصر ما يلي :
- التركيز على رضا المستفيدين من خدمات كليات التعليم الصناعي ، واستطلاع آرائهم بصفة دورية، والاستفادة من شكاواهم ومقترحاتهم في تحسين فاعلية كليات التعليم الصناعي وتجويد أدائها .
 - عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي للمواءمة بين احتياجات القطاعات المختلفة في سوق العمل والمناهج الدراسية .
 - إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية والعمل التعليمي بمنظور عالمي .
 - كسب ثقة المجتمع في الخدمات التي تقدمها كليات التعليم الصناعي بتحقيق ميزة تنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً .

رابعاً : الإبداع

- تتمثل أهمية الإبداع في قدرته على إيجاد طرق جديدة تختلف عما هو قائم بالفعل ، لذا يقترح أن تعمل كليات التعليم الصناعي على تحقيق ما يلي :-
- دعم المشروعات التنافسية في البحوث التطبيقية والنظرية .
 - تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم الصناعي .
 - إنشاء مركز للموهوبين بكل كلية من كليات التعليم الصناعي على حدى من أجل التميز ، تجمع ما بين الجامعات محليا وإقليميا وعالمياً .
 - توفير الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية والتوجيهية والإرشادية للطلاب مما يسهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم إلى أقصى حد ممكن .
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم انجازات علمية تتسم بالأصالة والإبداع .
 - زيادة قدرة كليات التعليم الصناعي على الإبداع والتعلم من تجارب الآخرين بما يتلاءم مع البيئة المحلية .
 - ربط كافة إدارات وأقسام كلية التعليم الصناعي بشبكة اتصالات عالية الجودة ، ليتمكن جميع أعضاء هيئة التدريس من القيام بالأعمال دون التقيد بالزمان والمكان .
 - إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 - سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة .

رابعاً : معوقات تطبيق التصور المقترح

لا يخلو أي تصور مقترح من معوقات قد تواجه تنفيذه وفيما يلي عرض لأهم العقبات المتوقعة ، وسبل التغلب عليها :

١- المعوقات الإدارية :

وتتمثل المعوقات الإدارية في عدة نقاط لعل من أهمها :-

أ- المركزية الإدارية بكليات التعليم الصناعي: المركزية الإدارية في تطبيق المبادرات الابتكارية ، ويمكن التغلب عليها من خلال ما يلي :

▪ تنمية قيادة داعمة للتغيير ، وموجهة لطاقت أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المرجوة ، قادرة على استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة .

▪ التوجه نحو اللامركزية ، والحرص على التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية .

▪ إنشاء مركز للموهوبين بكل كلية من كليات التعليم الصناعي على حدى ومنح تلك المراكز الاستقلالية الإدارية والمالية ، ومهام متابعة شئون الموهوبين ، مع ترسيخ وسائل المتابعة والتقويم .

▪ الاهتمام بتوفير برامج ودورات تدريبية للقيادات الأكاديمية (عمداء كليات / رؤساء أقسام) من أجل اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم من معلومات ومهارات وخبرات وأساليب إدارية حديثة ، وتدريبهم على كيفية التوظيف الأمثل للموهوبين في ضوء احتياجات كلياتهم .

▪ نشر ثقافة فرق العمل والعمل الجماعي لدى جميع أعضاء هيئة التدريس .

▪ وضع نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمشاركين بالمبادرات الابتكارية مادياً أو معنوياً .

▪ الاهتمام بمعايير اختيار القيادات الأكاديمية (عمداء كليات / رؤساء أقسام) بحيث يتم اختيار شخصيات تؤمن بالتغيير والتجديد والإبداع والابتكار فلسفة ومنها وسلوكاً.

ب- نقص المعلومات والبيانات المتاحة عن الموهوبين بكليات التعليم الصناعي: ويمكن التغلب عليها من خلال إنشاء قاعدة بيانات للموهوبين بكليات التعليم الصناعي تتضمن (أعداد الموهوبين ، ومجال موهبتهم) .

٢- المعوقات المادية:

وتتمثل المعوقات المادية في نقص التجهيزات والإعدادات بكليات التعليم الصناعي بمصر ، ويمكن التغلب عليها من خلال تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة والممولة للجامعات بما يدعم دورها في المجتمع وخدمته .

٣- المعوقات المالية :

وتتمثل في نقص التمويل الموجه للموهوبين وللمشروعات التنافسية ، ويمكن التغلب عليها من خلال ما يلي:

▪ ترشيد الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والربط بين النفقات وأهدافها ، وتحقيق الأهداف وفقاً للأسس العلمية المتفق عليها في مجال التمويل .

▪ تحويل كليات التعليم الصناعي إلى كليات منتجة من خلال تسويق المنتجات ومبادرات الموهوبين على شبكة الإنترنت عن طريق إنشاء قنوات تسويقية جديدة، مثل المزادات الإلكترونية .

▪ تقديم دورات تدريبية لأفراد المجتمع المحلي مما يسهم في تحسين الموارد المالية بالكلية .

▪ محاولة إيجاد جهات داعمة لمبادرات الموهوبين ، والحرص على تسويقها لتطبيقها على أرض الواقع .

خامساً : متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح

يقترح لنجاح التصور المقترح ما يلي :-

- نشر ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق والاهتمام بالموهوبين بكليات التعليم الصناعي ، بحيث تصبح هذه الثقافة جزء لا يتجزأ من أهداف كليات التعليم الصناعي بمصر.
- إنشاء مراكز للموهوبين بكليات التعليم الصناعي، ووجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة لتلك المراكز ومنحها الاستقلالية الإدارية والمالية .
- توافر قيادات إدارية على قناعة بضرورة تشجيع الموهوبين وتطبيق المبادرات الأكاديمية لدعم الميزة التنافسية.
- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للموهوبين المتميزين في أدائهم .
- الاتصال المستمر بين قيادات كليات التعليم الصناعي والموهوبين لتقريب وجهات النظر والعمل سويا على تطبيق المبادرات الابتكارية التي تخدم تلك الكليات وتدعم الميزة التنافسية لها .
- تفعيل العلاقة بين كليات التعليم الصناعي والمجتمع المحلي والجهات الداعمة للوفاء باحتياجاتهم المستقبلية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨) . اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية ، المجلة التربوية ، العدد (٥٢) ، ١ - ٣٩ .
- ٢- أحمد عبد الله أمانة الشمري (٢٠١٥) . إدارة الموهبة و أثرها في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرء وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد (٣) ، العدد (١٠) ، ٢٨٨ - ٣٣٥ .
- ٣- أحمد نصحي أنيس(٢٠١٧). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد (١٠) ، العدد (٢٩) ، ١٣٣ - ١٥٩ .
- ٤- إخلص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى باهي (٢٠٠٠) . طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر .
- ٥- أكرم محسن مهدي الياسري (٢٠١٥) . الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الأداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012) دراسة استكشافية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الأوسط ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد (٣) ، العدد (١٠) ، ٥١ - ٨٦ .
- ٦- بسام زاهر ، نجوى أحمد منلا (٢٠١٦) . دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي(دراسة ميدانية في جامعة تشرين) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (٣٨) ، العدد (٤) ، ٢٩٣ - ٣١٤ .
- ٧- بوسهوه نذير(٢٠١٦). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، المجلد (٢٨) ، العدد (١) ، ٧٥-٨٦ .
- ٨- بولطيف سعيدة ، سامية لحول (٢٠١٧). مساهمة التسوق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، ٢٨٤-٢٩٤ .

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

- ٩- تامر عبد المطلب عبد الجواد إسماعيل (٢٠١٣). تصور مقترح لاستخدام التعليم الالكتروني في كليات التعليم الصناعي بمصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة.
- ١٠- جامعة السويس (٢٠١٠) . اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بالسويس .
- ١١- جامعة سوهاج (٢٠١٠) . اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي سوهاج.
- ١٢- جمال أبو الوفا (٢٠١٢) . متطلبات تحقيق التعليم الجامعي المفتوح للميزة التنافسية في ضوء بعض النماذج العالمية دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية ، المؤتمر العلمي بجامعة بنها " التعليم المفتوح الواقع والمأمول " ، ٢٠٥ - ٢٥٦ .
- ١٣- خضر مصباح إسماعيل الطيبي (٢٠١١) . إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٤- راجف نصيرة (٢٠١٦). الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد (١٣) ، ١٢٢-١٣٥ .
- ١٥- زينة محمود أحمد (٢٠١٦) العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف ، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ١٦- سحر الكعبي (٢٠١٦) . الموارد البشرية بين الفقد والإدارة ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب ، الكويت.
- ١٧- سعدون حمود جثير الربيعاوى ، حسين وليد حسين عباس ، سارة على سعيد ، سماء على عبد المحسن (٢٠١٥) . إدارة التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة ، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع .
- ١٨- سلمى عمر الخليفة طه محمد (٢٠١٧) . خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (١٨) ، العدد (١) ، ٧٠-٨٩ .
- ١٩- سمير ابو الفتوح صالح ، سارة السيد مهدي مروان (٢٠١٦) . مدخل محاسبي مقترح للربط بين نظم المعلومات المتكاملة وتقنية التقيب في البيانات لدعم استراتيجيه ريادة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (٤٠)، العدد (١) .

- ٢٠- عبد الرحيم فؤاد الفارس ، فراس أكرم الرفاعي(٢٠١٣). مدخل إلى الأعمال الدولية ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٢١- عزة جلال مصطفى نصر ، عدنان محمد أحمد ، منى سليمان الذيباني (٢٠١٤) . إدارة الأصول الفكرية : منظور إستراتيجي ، القاهرة ، دار النشر للجامعات .
- ٢٢- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (٢٠١٣) . واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٢٣- عصام بهجت (٢٠١٥) . إدارة المواهب ما هي؟ ولماذا الآن؟ ، مجلة المدير الناجح ، العدد (١٥٠) ، ٢٠-٢٣.
- ٢٤- على السلمي (٢٠١٤) . الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، القاهرة ، دار سما للنشر والتوزيع.
- ٢٥- غادة بنت عبد الحميد بن حميدان الجحدي (٢٠١٣). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- ٢٦- فؤاد على العاجز، زكي رمزي مرتجى (٢٠١٢). واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسنه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢٠) ، العدد (١) ، ٣٣٣-٣٦٧.
- ٢٧- القرار الجمهوري رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٦ ، بشأن إنشاء كلية التعليم الصناعي بسوهاج.
- ٢٨- القرار الجمهوري رقم ١٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، بشأن بإنشاء جامعة السويس.
- ٢٩- القرار الجمهوري رقم ٤١٩ لسنة ١٩٩٥ ، بشأن إنشاء كلية التعليم الصناعي بالسويس.
- ٣٠- القرار الجمهوري رقم ٨٣ لسنة ٢٠٠٦ ، بشأن ضم كلية للتعليم الصناعي بالقاهرة إلى جامعة حلوان ، كلية للتعليم الصناعي بني سويف إلى جامعة بني سويف.
- ٣١- القرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٨٩ ، بشأن إنشاء كلية للتعليم الصناعي بالقاهرة .
- ٣٢- القرار الوزاري رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ ، بشأن إنشاء كلية للتعليم الصناعي بني سويف.
- ٣٣- كامل السيد عبد الرشيد (٢٠٠٧) . تصور مقترح لتطوير نظام إعداد معلمي التعليم الصناعي في مصر في ضوء المتغيرات المجتمعية والعالمية المعاصرة ، رسالة

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

- ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها .
- ٣٤- اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بالقاهرة (١٩٩٧).
- ٣٥- اللائحة الداخلية لكلية التعليم الصناعي بني سويف (١٩٩٧).
- ٣٦- محمد ثابت فرعون الكرعوي (٢٠١٠) . البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق .
- ٣٧- محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥) . متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي ، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس ، العدد (٣٩) ، الجزء الثالث (أ) ، ٩٩-٢٣٤ .
- ٣٨- محمود الخطيب ، سامية احمد فتحي ، نبيل صلاح محمد (٢٠١٤) . دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو نظام تخطيط التعاقب بقطاع الاتصالات المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٢٨) ، العدد (١) ، ٣٩٧ - ٤٢٣ .
- ٣٩- محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣) . إدارة المواهب في المؤسسة ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٤٠- محمود عبد المجيد رشيد عساف (٢٠١٥) . واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجيه مقترحة لتمكينه ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، المجلد (٣) ، العدد(٩) ، ١٠٩- ١٤٥ .
- ٤١- مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (٢٤) ، العدد (١٠٦) ، ١١ - ١١٦ .
- ٤٢- مهند عباس مختار ، ادم أحمد موسى(٢٠١٧). قياس أثر اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (١) ، العدد (١) ، ٤٣-٦١ .
- ٤٣- نبيهة صالح السامرائي (٢٠١٤). مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها ، الأردن ، دار الجنان للنشر والتوزيع .
- ٤٤- نضال المصري ، محمد الأغا (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات

- الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي ، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد (٤)، العدد (١٣) ، ٣١-٦٤ .
- ٤٥- نوال عبد الكريم الأشهب (٢٠١٥) . التجارة الدولية ، الأردن ، دار امجد للنشر والتوزيع.
- ٤٦- نور الدين حامد ، نور الهدى بو رغدة (٢٠١٦) . دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة : دراسة حالة مؤسسة مينائية، المملكة العربية السعودية، دار خالد للحياني للنشر والتوزيع.
- ٤٧- هالة عبد المنعم أحمد سليمان (٢٠١٨) . مستوى المسؤولية الاجتماعية ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية ،المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان " نظم التعليم ومجتمع المعرفة " ، مصر.
- ٤٨- وائل أحمد راضي سعيد ، فاعلية برنامج مقترح مستند إلى مبادئ نظرية Triz في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات التقنية لدى طلاب كلية التعليم الصناعي ، مجلة كلية التربية بأسيوط ، المجلد (٣٢) ، العدد (٤) ، ٤٦٢-٥٣٩ .
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم ، قانون التعليم رقم (١٣٩) لعام ١٩٨١ .
- ٥٠- وزارة التعليم العالي (٢٠١٦) . بيان بأعداد الطلاب المستجدين والمقيدين والخريجين بجامعة السويس في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.
- ٥١- _____ (٢٠١٦) . إجمالي أعداد الطلاب المستجدين بجامعه سوهاج في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٢- _____ (٢٠١٦) . إجمالي أعداد الطلاب المستجدين بجامعه بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.
- ٥٣- _____ (٢٠١٦) . إجمالي أعداد الطلاب المقيدين بجامعه سوهاج في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.
- ٥٤- _____ (٢٠١٦) . بيان بأعداد الطلاب المستجدين والمقيدين

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

- والخريجين بجامعة حلوان في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٥- _____ (٢٠١٦) . بيان بالدراسات العليا بجامعة بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٦- _____ (٢٠١٦) . بيان بالدراسات العليا بجامعة حلوان في العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٧- _____ (٢٠١٦) . بيان بالدراسات العليا بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٨- _____ (٢٠١٦) . إجمالي أعداد الطالب المقيدين بجامعة بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٥٩- _____ (٢٠١٦) . بيان بالدراسات العليا بجامعة السويس في العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٠- _____ (٢٠١٦) . بيان بأعداد الطلاب المستجدين والمقيدين والخريجين بجامعة بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦١- _____ (٢٠١٧) . إجمالي أعداد الطالب المستجدين بجامعة السويس في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٢- _____ (٢٠١٧) . إجمالي أعداد الطالب المستجدين بجامعة بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٣- _____ (٢٠١٧) . إجمالي أعداد الطالب المقيدين بجامعة السويس في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٤- _____ (٢٠١٧) . إجمالي أعداد الطالب المقيدين بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٥- _____ (٢٠١٧) . بيان بأعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف في العام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ ، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- ٦٦- _____ (٢٠١٧) . بيان بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بجامعة

- 67- _____ (٢٠١٧) . بيان بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة
سوهاج في العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 68- _____ (٢٠١٧) . بيان بالدراسات العليا بجامعة السويس في العام
الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 69- _____ (٢٠١٧) . بيان بالدراسات العليا بجامعة بني سويف في العام
الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 70- _____ (٢٠١٧) . بيان بالدراسات العليا بجامعة حلوان في العام
الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 71- _____ (٢٠١٧) . بيان بالدراسات العليا بجامعة سوهاج في العام
الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 72- _____ (٢٠١٧) . بيان بأعضاء هيئة التدريس بجامعة السويس في
العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .
- 73- _____ (٢٠١٧) . إجمالي أعداد الطالب المستجدين بجامعة سوهاج في
العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Al-najjar ,F.J.(2016). Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies) , International Journal of Business and Social Science , 7(2).
- 2- Alsakarneh, A.A. A., & Hong, S. C. (2015). Talent management in twenty-first century: theory and practically. IJAR, 1(11), 1036-1043.
- 3- Aluvala,R.(2017). Human Management : New Horizons , Zenon Academic Publishing , Hyderabad , India.
- 4- Aytaç, T. (2015). The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. Eurasian Journal of Educational Research, 59, 165-179.
- 5- Bauer, N. T. (2010). Onboarding new employees: Maximizing

- success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Alexandria, VA: SHRM Foundation
- 6- Bisaria, G. (2013). achieving competitive advantage by private management colleges or Private Universities . International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research , 2 (3) , 90-105.
 - 7- Brandt, J. (2011). Transforming Education with Talent Management. School Business Affairs, 77(1), 30-31.
 - 8- Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). Talent management: A four-step approach. Institute for Employment Studies UK .
 - 9- De Haan, H. H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions?. International Journal of Educational Management, 29(1), 44-61
 - 10- Epetimehin , F.M. ,(2011). Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity , Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 2(1).
 - 11- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 18(3).
 - 12- Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. international Journal of Asian social science, 6(2) , 135-144.
 - 13- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.
 - 14- Garg , D., & Rani, K. (2014). Talent Management: Empirical Research Results. International Journal of Management and Commerce Innovations, 2(1) , 289-295.
 - 15- Government of New Brunswick (GNB) . (2010). Succession Planning: A Leader's Roadmap for Identifying & Developing Tomorrow's Leaders Today , Canada.
 - 16- Guarda T., Augusto M., Silva C. (2012). Competitive Advantage in e-Commerce: The Case of Database Marketing. In: Zhu M. (eds) Business, Economics, Financial Sciences, and Management.

- Advances in Intelligent and Soft Computing, vol 143. Springer, Berlin, Heidelberg , 123-130.
- 17- Gupta, V., Garg, D., & Kumar, R. (2014). Depiction of total quality management during a span of 2003-2013. Journal of Engineering and Technology, 4(2) .
 - 18- Hemmatfar, M., Salehi, M., & Bayat, M. (2010). Competitive advantages and strategic information systems. International Journal of Business and Management, 5(7),158-169.
 - 19- Horváthová, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. In 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR (Vol. 12).
 - 20- Huang, H. I., & Lee, C. F. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. Journal of Higher Education Policy and Management, 34(6), 611-628.
 - 21- Jain, D., Sharma, A., & Sharma, V. (2012). Talent Management Strategies in Current Scenario. VSRD International Journal of Business & Management Research, 2(9).
 - 22- Kariuki , J. , Kilika , J.M. , (2017). Organization Capability, Innovation and Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework Review of Literature , The International Journal Of Business & Management , 5 (2) .
 - 23- Londhe, B. M. (2016). A Study of Talent Management strategies of Educational Institutes in Maharashtra. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 3(05), 1345-1353 .
 - 24- Machado, C. (Ed.). (2017). Competencies and (Global) Talent Management. Springer.
 - 25- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, 2(3-4), 112-116.
 - 26- Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8).
 - 27- Morrin, A. (2013). Factors That Are Important to Succession Planning: A Case Study of One Ontario College of Applied Arts

- and Technology. College Quarterly, 16(1) .
- 28- Nimsith, S. I., Rifas, A. H., & Cader, M. J. A. (2016). Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology 3(7).
- 29- Oracle. (2014). An Innovative Approach to Strategic Talent Management in the Cloud, Oracle Human Capital Management Cloud , USA.
- 30- Osinga,S. (2009). Talent Management And Oracle HCM, HCM3 Group.
- 31- Phan, X. T. T., Pham, C. H., & Pham, L. (2016). The Competitive Advantages of Vietnam Footwear Industry: An Analysis. International Journal of Financial Research, 7(3).
- 32- Rabah, K. (2016). Competitive Advantage and Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions in Kenya. Mara Research Journal of Business & Management, 1(1), 19-106
- 33- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. Journal of Asian Business Strategy, 5(9).
- 34- Shafieian,G.(2014). Defining talent management components. Advanced Computational Techniques in Electromagnetics, vol (2014).
- 35- Shahmansouri, S., Esfahan, M. D., & Niki, N. (2013). Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology , International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(10).
- 36- SilkRoad .(2014). Talent Management in Higher Education : The Way Forward , SilkRoad.
- 37- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. Sloan Management Review, 53(2), 25-42.
- 38- Veerendrakumar, M., & Narasalagi, S. K. (2015). Exploratory Study on Achieving Sustainable Competitive Advantage through Supply Chain Innovation for Strengthening Organizational Performance. Int J Econ and Manage Sci, 4(3).
- 39- Wang,W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. International Journal of Business and Management, 6(5).

- 40- WorkitectInc (2011) . Integrating HR And Talent Management Process.
- 41- Yorkshire and the Humber Leadership Academy.(2016). Talent Management Guide For Busy People , England.

ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة حسب الترتيب الأبجدي

م	الاسم	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ.د/ إبراهيم عباس إسماعيل الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق كلية التربية - جامعة حلوان .
٢	أ.د / أشرف بهجات عبد القوي	أستاذ مناهج وطرق التدريس المواد التجارية كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة .
٣	أ.د / سعيد إسماعيل القاضي	أستاذ أصول التربية، وعميد كلية التربية الأسبق كلية التربية - جامعة أسوان .
٤	أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب دسوقي	أستاذ أصول التربية المتفرغ ، وعميد كلية التربية الأسبق كلية التربية - جامعة أسيوط .
٥	أ.د / فتحي عبد الرسول محمد	أستاذ أصول التربية كلية التربية فنا - جامعة جنوب الوادي.
٦	أ.د/ يوسف سيد محمود	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية، وعميد كلية التربية الأسبق كلية التربية - جامعة الفيوم .
٧	أ.د/ يوسف عبد المعطي جوهر	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم .


جامعة القاهرة
كلية الدراسات العليا للتربية

عنوان البحث
إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي
بمصر تصور مقترح

استبيان حول
الواقع الحالي لإدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم
الصناعي بمصر

أستاذ - مراد صالح مراد
أسماء مراد صالح مراد
مدرس بقسم أصول التربية
كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

٢٠١٨




استبانته حول الواقع الحالي لاستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بكليات
التعليم الصناعي بمصر

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر

استراتيجيات إدارة المواهب	م	العبارة	درجة التوافر		
			متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	غير متوفر
استقطاب المواهب	١	توجد إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الكلية لجذب المواهب .			
	٢	تراعى خطط وسياسات الكلية وجود نوى المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.			
	٣	تمارس إدارة الكلية مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد .			
	٤	تركز إدارة الكلية على الموهبة التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.			
الاحتفاظ بالمواهب	١	يوجد لدى الكلية إدارة متخصصة بالمواهب البشرية.			
	٢	تتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات للموهوبين (أعداد الموهوبين ، ومجال موهبتهم).			

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

درجة التوافر			العبرة	م	استراتيجيات إدارة المواهب
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
			تضع الكلية الموهوبين ونظم إدارتهم في سلم أولوياتها.	٣	
			تضع الكلية نظاماً لتقييم الأداء على أساس الموهبة.	٤	
			يتوافر في الكلية نظام للترقيات حسب المواهب.	٥	
			تقدم الكلية دعم مالي لانجاز البحوث العلمية .	٦	
			يشارك الموهوبون في بناء الخطط الإستراتيجية في الكلية.	٧	
			تخصص الجامعة جوائز التميز في (البحث العلمي - التأليف - الترجمة).	٨	
			تتيح إدارة الكلية للمواهب القيادية الناشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل.	٩	
			تشجع إدارة الكلية العمليات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات المختلفة.	١٠	
			توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لعمل الموهوبين.	١١	

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

درجة التوافر			العبرة	م	استراتيجيات إدارة المواهب
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
			تحرص إدارة الكلية على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	١	تطوير المواهب
			تولى إدارة الكلية الموهوبين مسئوليات تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد.	٢	
			تتيح إدارة الكلية حصول الموهوبين على منح وبعثات خارجية على نفقة الجامعة .	٣	
			تضع إدارة الكلية خطاً سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية .	٤	
			تتيح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إمكانية حضور المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية .	٥	
			تشجع إدارة الكلية النشر العلمي في المجالات المحلية والإقليمية والعالمية.	٦	

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

درجة التوافر			العبرة	م	استراتيجيات إدارة المواهب
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
			تضع إدارة الكلية وصفاً وظيفياً واضحاً لأعضاء هيئة التدريس.	١	تخطيط التعاقب
			تحدد إدارة الكلية المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة.	٢	
			تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الكلية للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	٣	

المحور الثاني : الواقع الحالي لأبعاد الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر

أبعاد الميزة التنافسية	م	العبارة	درجة التوافر		
			متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	غير متوفر
بعد المرونة	١	تفويض إدارة الكلية للصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.			
	٢	تتيح إدارة الكلية للموهوبين العمل من بعد عبر شبكات الاتصال الحديثة والانترنت.			
	٣	تحسن إدارة الكلية خدماتها لتتلاءم مع احتياجات المجتمع .			
	٤	تسعى إدارة الكلية إلي ربط مخرجاتها باحتياجات سوق العمل .			
	٥	تستفيد إدارة الكلية من مبادرات الموهوبين.			
	٦	تعمل إدارة الكلية على تطبيق مبادرات الموهوبين ودعمها.			
	٧	تتيح إدارة الكلية الفرصة أمام الموهوبين لإدارة			

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

درجة التوافر			م	العبارة	أبعاد الميزة التنافسية
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
				مشاريع جديدة .	
			٨	تشرك إدارة الكلية الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.	
			١	تسعى إدارة الكلية لتحقيق الجودة الشاملة في مخرجاتها.	بعد الجودة
			٢	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييمها، ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها.	
			٣	تستفيد إدارة الجامعة من الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل.	
			٤	تسعى إدارة الكلية إلى تحسين الأداء والفاعلية لأعضاء هيئة التدريس.	
			٥	تصمم البرامج التدريبية في الكلية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس.	


د. أسماء مراد صالح مراد زيدان

درجة التوافر			العبارة	م	أبعاد الميزة التنافسية
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
			توزع إدارة الكلية المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع الإمكانيات المتاحة	١	بعد الكلفة
			تسعى إدارة الكلية إلى ربط البحث العلمي بقطاعات الإنتاج في المجتمع .	٢	
			تسعى إدارة الكلية للاحتفاظ بالعناصر الجيدة لخفض حجم التكاليف.	٣	
			تدعم إدارة الكلية الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.	١	بعد الإبداع
			تقيم إدارة كليات التعليم الصناعي شراكات مع مراكز بحثية متنوعة بما يعزز سمعتها وقدرتها على الابتكار البحثي.	٢	
			تحرص إدارة الكلية على أن تكون مواردها متميزة وغير متوفرة لدى منافسيها.	٣	
			تقوم إدارة الكلية بأنشطة	٤	

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر

درجة التوافر			العبارة	م	أبعاد الميزة التنافسية
غير متوفر	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة			
			تنافسية يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس فيها.		
			تخصص إدارة الكلية الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة.	٥	

التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية



السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية التعليم الصناعي - جامعة بني سويف
تحية طيبة .. وبعد،،
رجاء التكرم بتسهيل مهمة السيدة الدكتورة/ أسماء مراد صالح المدرس بقسم
أصول التربية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة بتطبيق أدوات دراستها
المعنون ب: إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي
بمصر - تصور مقترح* على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
بكليتكم الموقرة.
خالص الشكر والتقدير لتعاون سيادتكم.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...،،،
عميد الكلية
(د. أمل عبدالفتاح سويدان)



A.R.E.ORMAN-GIZA
TEL : 35675856
FAX : 35718435
Email : info.fgse@cu.edu.eg
WebSite : iesr.cu.edu.eg

نموذج رقم (130101) AEDCOOF
أصدار رقم (١) ٢٠١٦/١١/٢٤

ع.ع. الأورمان - جيزة
تلفون : ٣٥٦٧٥٨٥٦
فاكس : ٣٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني : info.fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي : iesr.cu.edu.eg

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر



السيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التعليم الصناعي-جامعة السويس

تحية طيبة .. وبعد،،

رجاء التكرم بتسهيل مهمة السيدة الدكتورة/ أسماء مراد صالح المدرس بقسم أصول التربية -كلية الدراسات العليا للتربية-جامعة القاهرة بتطبيق أدوات دراستها المعنون بـ: "إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر -تصور مقترح" على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليتكم الموقرة.

خالص الشكر والتقدير لتعاون سيادتكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

عميد الكلية

(أ.د. أمل عبدالفتاح سويدان)



A.R.E.ORMAN-GIZA
TEL : 35675856
FAX : 35718435
Email : info.fgse@cu.edu.eg

نموذج رقم AEDCO0F130101
اصدار رقم (١) ٢٠١٦/١١/٢٤

ج.م.ع الأورمان - جيزة
تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٨
فاكس : ٣٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني : info.fgse@cu.edu.eg

د. أسماء مراد صالح مراد زيدان



السيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التعليم الصناعي-جامعة سوهاج
تحية طيبة .. وبعد،،

رجاء التكرم بتسهيل مهمة السيدة الدكتورة/ أسماء مراد صالح المدرس بقسم
أصول التربية -كلية الدراسات العليا للتربية-جامعة القاهرة بتطبيق أدوات دراستها
المعنون ب: 'إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي
بمصر-تصور مقترح' على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
بكليتكم الموقرة.

خالص الشكر والتقدير لتعاون سيادتكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

عميد الكلية
(د.د. أمل عبدالفتاح سويدان)



A.R.E.ORMAN-GIZA
TEL : 35675856
FAX : 35718435
Email : info_fgse@cu.edu.eg
WebSite : iesr.cu.edu

نموذج رقم AEDCO0F130101
اصدار رقم (١) ٢٤/١١/٢٠١٦

ج.م.ع. الأورمان - جيزة
تليفون : ٢٥١٧٥٨٥٨
فاكس : ٣٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني : info_fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي : iesr.cu.edu.eg

إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر



السيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التعليم الصناعي-جامعة حلوان

تحية طيبة .. وبعد،،

رجاء التكرم بتسهيل مهمة السيدة الدكتورة/ أسماء مراد صالح المدرس بقسم أصول التربية -كلية الدراسات العليا للتربية-جامعة القاهرة بتطبيق أدوات دراستها المعنون ب: 'إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر-تصور مقترح' على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليتكم الموقرة.

خالص الشكر والتقدير لتعاون سيادتكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،،

عميد الكلية

(د. أمل عبدالفتاح سويدان)



A.R.E.ORMAN-GIZA

TEL : 35675856

FAX : 35718435

Email : info.fgse@cu.edu.eg

WebSite : iesr.cu.edu

نموذج رقم AEDCO0F130101

اصدار رقم (١) ٢٠١٦/١١/٢٤

ج.م.ج. الأورمان - جيزة

تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٨

فاكس : ٣٥٧١٨٤٣٥

البريد الإلكتروني : info.fgse@cu.edu.eg

الموقع الرسمي : iesr.cu.edu.eg