

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"

إعداد

د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية
بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"

أحمد محمد عبد السلام الأشقر

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر

البريد الإلكتروني: Alashkar10@gmail.com

ملخص البحث:

استهدف البحث تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، وذلك من خلال تحديد الممارسات التطبيقية لأبعاد إدارة المواهب في الأدبيات الإدارية، ثم رصد وتحليل واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الكشف عن مقترحات خبراء الإدارة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب. واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة للوقوف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب، واستقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، كما استخدم البحث المقابلة الشخصية غير المقتنة مع عدد (١٥) من خبراء الإدارة بكلية التربية والتجارة جامعة الأزهر، بهدف الكشف عن مقترحاتهم لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب. وتوصل البحث إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر تمارس أبعاد إدارة المواهب بدرجة (قليلة جداً) في البعد الأول (تحديد المواهب)، والبعد الثالث (الحفاظ على المواهب)، والبعد الرابع (تنمية المواهب)، وبدرجة (قليلة) في البعد الثاني (استقطاب المواهب)، حيث حصلت جميع العبارات الدالة على ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب على درجة تحقق تتراوح بين (قليلة)، و (قليلة جداً) باستثناء عبارة وحيدة وهي (المحافظة على سمعة الجامعة ومكانتها بما يدعم جذب الموهوبين) والتي حصلت على درجة تحقق (متوسطة)، ولم تتحقق أيًا من ممارسات أبعاد إدارة المواهب بدرجة (كبيرة) أو (كبيرة جداً). وانتهى البحث بتقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب بما شملته هذه الرؤية من أبعاد (البعد التخطيطي - البعد التنظيمي الهيكلي - البعد التدريبي التنموي - البعد التحفيزي التقويمي - البعد التشريعي القانوني).

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، القيادات الأكاديمية الجامعية.

Improving Al-Azhar University Academic Leaders Practices for Talent Management Dimensions "Suggested Perspective"

Dr. Ahmed Mohamed Abd-Elsalam Alashkar

Management, Planning & Comparative Studies. Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo.

Email: Alashkar10@gmail.com

Abstract:

The research aimed at providing a suggested Perspective to improve the practices of dimensions of talent management among academic leaders at Al-Azhar University. This has been done through: identifying the applied practices of talent management dimensions in administrative literature (A Literature Review), investigating and analyzing the reality of these practices among Al-Azhar University academic leaders according to the study sample (faculty staff) opinions, and revealing management experts' proposals to improve the academic leaders' practices for the dimensions of talent management. The Descriptive Research Approach was applied to the study, the questionnaire was adapted to explore the degree of academic leaders' practices of talent management dimensions at Al-Azhar University, which are (talents identification - talent acquisition - talent growth and development - talent Retention). Data were collected through the questionnaire, which applied to a sample of (325) staff members, and unstructured interviews with (15) management experts at Faculty of Education and Faculty of Commerce in order to reveal their proposals to improve the academic leaders' practices of talent management dimensions at Al-Azhar University. The research findings showed that the degree of academic leaders' practices of the first dimension (Talent Identification), the third dimension (Talent Retention), and the fourth dimension (Talent Growth and Development) are (Rarely), while the degree of academic leaders' practices of the second dimension (Talent Acquisition) is (Nearly). In addition, the findings showed that the degree of all the statements of the academic leaders' practices for the talent management dimensions ranged from (Rarely) to (Nearly). However, a statement (preserving the reputation and standing of the university to support attracting talents) got (intermediate) degree. While none of the talent management practices showed (large) or (very large) degree. The research resulted in providing a suggested Perspective for improving the academic leaders' practices of the talent management dimensions. The framework of this suggested Perspective consists of dimensions such as (planning dimension - structural organizational dimension - developmental

training dimension - motivational evaluating dimension - and legislative dimension).

Keywords: Talent Management, Talent Acquisition, Talent Retention, Talent Growth and Development, University Academic Leaders.

الإطار العام للبحث:

مقدمة:

أضحت الجامعات أكثر اهتماماً بدعم عوامل نموها وتميزها وانتشارها داخل القطاعات السوقية التي تخدمها -محلياً وإقليمياً وعالمياً- خاصة مع زيادة حدة المنافسة، وارتفاع توقعات المستفيدين، وزيادة الطلب على الموارد البشرية الموهوبة؛ الأمر الذي يستوجب من الجامعات البحث عن سلوك التفوق على المنافسين من خلال دعم عوامل قدرتها التنافسية، وتعظيم سبل الاستفادة من مواردها وإمكاناتها البشرية، واكتشاف قدرات موهوبة بين أعضائها ورعايتهم وتنميتهم بما يحقق لها التطور والتقدم.

وتحرص المؤسسات الاقتصادية العملاقة مثل (فولفو، نوكيا، إريكسون) على جذب العاملين الموهوبين، واعتبارهم ميزة تنافسية غير موجودة لدى المنافسين ويهم تحقق ربحية المؤسسة ويمكنها البقاء والاستمرار على المدى البعيد، وذلك من خلال تطبيق علامة صاحب العمل (Employer Branding)، وهي مجموعة من المواصفات والمزايا التي تتصف بها المؤسسة وتجعلها جاذبة للموهوبين وتشعرهم بالرغبة في الانتماء للمؤسسة والانتماء لها. (Faisal Ali, 2008: 14)

وقد نال مفهوم الموهبة اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق تنافسية المؤسسات واستدامتها، ولعل ما أثار اهتمام الباحثين بهذا الأمر ما قدمته مؤسسة (McKinsey) عام ١٩٩٧م من رؤية لإعادة التفكير في إجراءات جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، وكان هذا في إطار مصطلح الحرب على المواهب (The War of Talents) تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ومحاولة للاستجابة لبيئة الأعمال الديناميكية من خلال جذب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ عليهم وتنميتهم والاستفادة من قدراتهم. (Shaemi., Allemah, and Bajgerani, 2011: 230).

وأصبحت النظرة إلى الموهوبين باعتبارهم من يمتلكون قدرات وإمكانات استثنائية تمكنهم من التأثير في كفاءة وفعالية المؤسسة؛ غير منصفة، حيث أنها تغيرت كثيراً

وأخذت منحى أكثر عملية باعتبار أن أي شخص في المؤسسة ملتزماً وذو أداء فعال، ولديه القدرة على التأثير في تحقيق الأهداف المؤسسية يعد موهوباً، ولهذا فإن الإدارة لا ينبغي عليها أن تركز على مجموعة صغيرة ممن يمتلكون قدرات استثنائية دون غيرهم (Devine, & Powell. 2008: 20-21)

ومن الأسباب التي أدت للأخذ بمفهوم إدارة المواهب على الصعيد العالمي هجرة الأفراد ذوي المهارات العالية إلى الدول المتقدمة علمياً واقتصادياً خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وألمانيا وأستراليا، وكان هذا باعثاً قوياً لتبني هذه الدول استراتيجيات لجذب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها وإشراكهم في الجهود الوطنية للاستثمار والتنمية (Erik Brandt and Patrik Kul, 2007: 1)، كما كان للاندماج السريع في الاقتصاد العالمي، وما استتبعه من زيادة الطلب على الموهوبين محلياً ودولياً؛ تأثيراً قوياً على المؤسسات المعاصرة للأخذ بهذا المفهوم وسرعة تطوره. (عباس علي، ٢٠١٢: ٥٣)

وتعد المواهب التي تمتلكها الجامعة واحدة من أهم عوامل دعم قدرتها التنافسية والارتقاء بمستوى أدائها، حيث باتت الموهبة قيمة هامة تمتلكها الجامعة وكثير الطلب عليها وأصبح ضرورياً لإدارة هذه المواهب من خلال حسن اختيار الموهوبين وتنميتهم وتحفيزهم والإبقاء عليهم وتوظيفهم لتحقيق التميز المؤسسي ودعم القدرة التنافسية للجامعة والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودة المخرجات الجامعية. (Shweta, Gurinder, and Tripti, 2017: 48)

وفي هذا الإطار أوضحت العديد من الدراسات تأثير إدارة المواهب على بعض المتغيرات التنظيمية؛ فقد أظهرت دراسة كلاً من (مرفت ناصف، أمل زناتي، ٢٠٠٨)، (صالح الجراح، جمال أبو دولة ٢٠١٥) وجود ارتباط طردي إيجابي وأثر فعال لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية والأردنية، حيث تؤثر ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، وأوصت كلاً منهما بضرورة تحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، ومن ثم تحديد نوعية المهارات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بما يساهم بدرجة كبيرة في تنمية مواهبهم ودعم انتماءهم.

وأضافت دراسة (Bano, Khan, Rehman, and Humayoun, 2011) أن إدارة المواهب تأثير إيجابي على سلوك العاملين، والفعالية التنظيمية، وتعظيم القيمة

المضافة، فضلاً عن مساهمتها في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتقييم الأداء ووضع معايير للتدوير الوظيفي والتقاعد، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن مبادرات إدارة المواهب تهتم بتنمية قدرات العاملين الموهوبين لإنتاج أقصى قدر ممكن من العائدات من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم نحو التطوير الذاتي.

كما أشارت دراسة (Collings, & Mellahi, 2009) إلى الاختلافات الجوهرية بين إدارة المواهب والإدارة التقليدية للموارد البشرية؛ حيث أن إدارة الموارد البشرية ينقصها بعض المهام للتعامل مع الأشخاص الموهوبين بالمنظمة سواء بالبحث عنهم واكتشافهم أو تنميتهم والاحتفاظ بهم وهو ما تغطيه أبعاد إدارة المواهب، كما أن إدارة المواهب تهتم بدرجة كبيرة بتحديد المراكز الوظيفية الرئيسية والتي لها القدرة على إحداث تأثير تفاضلي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتوصلت دراسة (Beheshtifar, & Moghadam, 2012) إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها؛ لها ارتباط مباشر بالتفوق التنظيمي، وأنها تتطلب التحول من نشاط داعم إلى نشاط تنافسي، في ظل اتفاق جميع مستويات الإدارة على أهمية إدارة المواهب وقناعتهم بها.

كما توصلت دراسة (James Kehinde, 2012) إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي في تحسين الأداء الجامعي، وأظهرت الدراسة أن من أهم نتائج تطبيق مدخل إدارة المواهب بالجامعات: إضافة ميزة تنافسية للجامعة لا سيما مع قدرة الموهوبين على إيجاد حلول خلاقية ومبتكرة تساهم بقدر كبير في حل مشكلات العمل، كما أن هذه الجامعات تصبح أكثر قدرة على خوض الحرب التنافسية مع الجامعات التي لا تتبنى إدارة المواهب ضمن استراتيجياتها، وذلك من خلال جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها وتنميتها على جميع المستويات.

وفي دراسة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الإيرانية لمعرفة دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ جاء بعد "تنمية المواهب" في المرتبة الأولى من حيث صلته بتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، يليه بعد "جذب المواهب" ثم بعد "الاحتفاظ بالمواهب". (Leila, Moghtadaie & Maryam, Taji 2016).

كما أكدت دراسة (أشرف السعيد، ٢٠٠٩) على الدور الذي تلعبه القيادات الأكاديمية سواء على مستوى المجالس الجامعية أو مجالس الكليات أو مجالس الأقسام الأكاديمية، في نجاح المنظومة الجامعية بما تتبناه من أساليب ومدخل إدارية حديثة، وبما تتخذه من قرارات مؤثرة في مستقبل المؤسسات الجامعية، وفي جودة مخرجاتها.

كما أوضحت دراسة (Breakwell & Tytherleigh 2010) أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في الارتقاء بالأداء الجامعي ونشر الثقافة التنظيمية للاتجاهات والمداخل الإدارية التي تتبناها وتدعمها، خاصة عندما تكون هذه المفاهيم أو المداخل الإدارية حديثة نسبياً مثل مفهوم إدارة المواهب، والذي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء المؤسسي والنجاح التنظيمي.

كما حددت دراسة (Steven J. Riccio, 2010) سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب لدى القيادات الأكاديمية في سبع كليات خاصة، وذلك في مجالات: الرؤية المؤسسية، الالتزام المؤسسي، موقع إدارة المواهب في الأولويات المؤسسية، تقييم الأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج دعم القيادات الأكاديمية في جميع هذه الكليات للمواهب، ووجود منهج شامل لإدارة المواهب على جميع المستويات التنظيمية، والربط بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية لهذه الكليات، وتعدد فرص تنمية المواهب، كما اعتبرت تنمية القيادات الأكاديمية جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب في ثلاثة من الكليات محل الدراسة.

كما أظهرت نتائج دراسة (أحمد عبد الحميد أمين، ٢٠١٦) أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المنصورة، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بهم وتنميتهم كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي كمتغير تابع، في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب تتضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب النادرة، والحد من هجرة الكفاءات، مع ربطها باستراتيجية الجامعة.

وأشارت دراسة (السيد سلامة الخميسي، ٢٠١٧) أنه لا يزال تطوير أداء القيادات الأكاديمية على جميع المستويات الإدارية مطلباً قليلاً لعملية مستمرة من إدارة التغيير في المنظومة الإدارية الجامعية بما تشمله هذه المنظومة من مدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية راجعة ومتغيرات بيئية.

وفيما يتعلق بأداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر ودورها في دعم القدرة التنافسية للجامعة؛ نجد حرص قيادات المستوى الإداري الأعلى بالجامعة على تقديم الدعم للكليات المختلفة للحصول على الاعتماد المحلي، وما أثمر عنه هذا الدعم من زيادة في أعداد الكليات الحاصلة على الاعتماد في السنوات الأخيرة حيث وصل عدد الكليات المعتمدة في ١٠/٥ / ٢٠١٨ م إلى (١٣) كلية معتمدة -، وفقاً لما هو معلن على الموقع

الرسمي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك بعد أن كان عدد الكليات المعتمدة (٨) كليات فقط في عام ٢٠١٧م، من أصل (٨٠) كلية، وكذلك الارتقاء بالتصنيف الأفريقي للجامعة وحصولها على نسبة ٨٥,٥ % في نتائج التقييم وشغلها قمة المستوى الثاني للتصنيف الأفريقي وفقاً لما أعلنه الموقع الرسمي لمكتب التميز بالجامعة.

ونظراً لما تمتلكه القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من قدرة على التأثير والتوجيه نحو التغيير وتبني ممارساته، فإن هذه الدراسة تحاول الارتقاء بأداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر من خلال تعرف ممارساتهم الإدارية والقيادية لأبعاد إدارة المواهب، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات بشكل يتناسب مع متطلبات العصر، ويحقق الاستفادة المرجوة من مصادر القوة التي تمتلكها الجامعة ممثلة في أعضاء هيئة التدريس في دعم توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها التنافسية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من أن الجامعة لا تفتقر لنوعية الأساتذة الأكفاء في جميع التخصصات الأكاديمية، وأنها جامعة عريقة وذات تاريخ عظيم، ويرغم الدور الذي تبذله القيادات الأكاديمية على كافة المستويات التنظيمية في النهوض بالجامعة والارتقاء بها إلى المكانة التي تستحقها على الخريطة العالمية؛ إلا أن الجامعة تعاني بعض المشكلات التي تتطلب تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد إدارة المواهب لمواجهتها والتعامل معها، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

١- شغل القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للمناصب الإدارية عن طريق التعيين الذي قد يتجاهل معيار الكفاءة وعنصر الموهبة، واختيار بعض الأعضاء ذوي الخبرة أو الكفاءة القليلة، (ثروت عبد الحميد، ٢٠٠٣: ١٢٧) مع ضعف إلمام تلك القيادات بالفكر الإداري المعاصر، وتركيزهم على الأنماط الإدارية التقليدية في إدارة الجامعة، بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم في هذا المجال، (الطيب محمد إبراهيم، ٢٠١٣: ٢٤٢) والحاجة إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية لتنمية مهاراتهم في ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة عامة وإدارة المواهب خاصة، والتي تمكنهم من القيام بأدوارهم القيادية والإدارية على الوجه المطلوب. (السيد البحيري، ٢٠١٥: ١١٠٥)

٢- تراجع دور القيادات الأكاديمية في تحسين مكانة الجامعة وقدرتها التنافسية على الصعيد العالمي، بما يشمل هذا الدور من استثمار الموهوبين وحسن توظيفهم لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، حيث تشير التصنيفات العالمية للجامعات إلى

حصول جامعة الأزهر على الترتيب (٢٥٥٥) عالمياً في تصنيف **Webometrics**، وعلى الترتيب (٣٢) عربياً، والرابع عشر محلياً (الموقع الرسمي لتصنيف **webometrics**)، وفي تصنيف (QS) جاءت جامعة الأزهر في الترتيب (٧٠١) عالمياً و (٣٥) عربياً ومحلياً (الموقع الرسمي لتصنيف QS)، وفي تصنيف (Center for World University Rankings "CWUR") للعام ٢٠١٧-٢٠١٨م حول أفضل ١٠٠٠ جامعة حول العالم؛ لم تذكر جامعة الأزهر ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة حول العالم في حين حصلت جامعة القاهرة على المركز (٤٥٢) وجامعة عين شمس (٧١٥) وجامعة الاسكندرية (٩٠٣) وجاءت الجامعات السعودية في مراكز متقدمة أيضاً، حيث حصلت جامعة الملك عبد العزيز على المركز (٣٢٣)، وجامعة الملك سعود على المركز (٤٢١)، وفي جنوب أفريقيا حصلت جامعة "Pretoria" على المركز (٤٣٨) وجامعة Stellenbosch على المركز (٤٤٨).

٣- تراجع دور بعض القيادات الأكاديمية بمختلف المستويات الإدارية في القيام بأدوارهم الداعمة للنهوض بمستوى البحث العلمي، حيث أكدت نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة الواردة في الخطة الاستراتيجية (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢) على ضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لتمويل البحوث العلمية (نظرية-تطبيقية)، وضعف ممارسات تسويق المنتجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، والافتقار شبه الكامل للعمل البحثي الجماعي، وندرة الأبحاث المشتركة والبيئية (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٧٠)، كما أشارت بعض الدراسات إلى تراجع دور القيادات الأكاديمية في إزالة المعوقات التي تحد من تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ودعم قدرتها على المنافسة العالمية والنشر الدولي، خاصة في المجالات النظرية والعلوم الإنسانية، حيث ظهر التفوق واضحاً لقطاع العلوم البحتة والتطبيقية في مجال النشر الدولي، حيث تصل الإنتاجية العلمية المنشورة دولياً على قواعد البيانات العالمية في هذا القطاع إلى (٧٥١١) عملاً ونسبة (٩٨,٧%) ، في حين اقتصر الإنتاج العلمي المنشور دولياً في قطاع العلوم الاجتماعية على (٨٤) عملاً (١,١%) فقط، ويتلشى تقريباً الإنتاج العلمي في قطاع العلوم الإنسانية ليصل إلى (١٧) عملاً فقط بنسبة (٠,٢%) ، كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين نشروا إنتاجهم العلمي على قاعدة بيانات سكوبس العالمية (٤٢٠٠) مؤلفاً، وجاءت أعلى الكليات نشرًا كلية العلوم بواقع (٣٨٣٠) عملاً ونسبة ٥٠,٣% ، وتليها كلية الطب بواقع (٢١٣٢) عملاً ونسبة ٢٨% ، ثم كلية الهندسة بواقع (٥٧٠) عملاً ونسبة ٧,٥% (أسماء سيد حسنين، ٢٠١٨: ٣٢٤-٣٢٦).

٤- خلو الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر من مكون تنظيمي (وحدة تنظيمية) مسئول عن إدارة المواهب (تخطيطاً واستقطاباً وتنميةً واحتفاظاً بالمواهب)، وإنما تقوم إدارة الشئون الإدارية وما يتبعها من قسم شئون الأفراد، وقسم شئون أعضاء هيئة التدريس بإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشكل يعتمد على استيفاء الملفات والسجلات، وتسوية المعاشات والمكافآت، واتخاذ اللازم نحو طلبات مد الخدمة، والموافقة على الأجازات، (جامعة الأزهر، ٢٠١٢: ٢٦-٢٧) وغيرها من الأدوار التقليدية الروتينية.

٥- تفضيل العديد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ العمل في الجامعات العربية والأجنبية عن استمرارهم في شغل وظائفهم بالجامعة، خاصة مع كونهم كفاءات قادرة على العطاء والتطوير في الجامعات التي يرحلون إليها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة والواردة في خطتها الاستراتيجية (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢)، حيث ورد في نقاط الضعف أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات العلمية والمهنية المتميزة يفضلون الإعارات والتعاقدات الممتدة لجامعات خارج الوطن عن بقائهم بالجامعة (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٦٩)، وهذا ما أشارت له أيضاً الخطة الاستراتيجية السابقة، وأرجعته إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعانون من ضعف روايتهم وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم بما يدفعهم إلى تفضيل العمل بالجامعات الأخرى (جامعة الأزهر، ٢٠١٠: ١٤)، كما أرجعت بعض الدراسات السبب في هذا إلى ضعف المناخ الأكاديمي والتنظيمي الداعم لبقاء هذه الخبرات في جامعتهم، وضعف رضاهم الوظيفي، وأن البيئة التنظيمية عامل طرد للمواهب أكثر من كونها عامل جذب لهم (إبراهيم السيد، ٢٠١٢: ٣٢)، مما يتطلب البحث في عوامل تنظيمية وممارسات فعالة وملائمة لاستبقاء تلك المواهب الأكاديمية والاحتفاظ بها.

وفي ضوء ذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما الممارسات التطبيقية لأبعاد إدارة المواهب في الأدبيات الإدارية؟
- ٢- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب - استقطاب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما مقترحات تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، من وجهة نظر خبراء الإدارة؟
- ٤- ما الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تعرف أهم الممارسات التطبيقية لأبعاد إدارة المواهب في الأدبيات الإدارية؟
- ٢- رصد واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- التوصل إلى مقترحات إجرائية لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في العديد من النقاط، لعل أهمها:

- ١- تناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم إدارة المواهب؛ حيث لا تزال المكتبة التربوية - من وجهة نظر الباحث - بحاجة إلى دراسات في هذا المجال.
- ٢- ضرورة استفادة الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية من المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أسلوب الإدارة الجامعية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والنتائج، خاصة في ظل ما تواجهه الجامعة من تحديات، وما تفرضه تلك التحديات من ممارسات قيادية وإدارية لمواجهةها.
- ٣- أهمية تقديم تقييم علمي مناسب لممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأي هذه الممارسات بحاجة لدعم أكثر من الآخر، وما يرتبط بذلك من مقترحات لتحسين هذه الممارسات من خلال صقل المواهب التي تمتلكها الجامعة ودعم ابتكاراتهم والحفاظ عليهم وتنميتهم بما يساهم في تحسين أداء الجامعة ودعم تميزها وتنافسيتها.
- ٤- الإسهام في توجيه اهتمام الباحثين للقيام بدراسات وبحوث أخرى في هذا المجال.

منهجية البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي لرصد إدارة المواهب وأبعادها وممارساتها التطبيقية، وتمثلت أدوات البحث في:

- استبانة - تم تطويرها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة حول إدارة المواهب، وانسجاماً مع أهداف الدراسة، ولغاية جمع البيانات - بهدف تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب (تحديد المواهب - استقطاب المواهب - تنمية المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)، واشتملت الاستبانة على (٢٨) مفردة في الأبعاد الأربعة.
- مقابلة شخصية غير مقتنة مع عدد (١٥) من خبراء الإدارة بكلتي التربية والتجارة جامعة الأزهر، لإلمامهم بواقع الجامعة ودرايتهم العلمية بالمدخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل إدارة المواهب، وروعي في اختيار الخبراء تمثيلهم لقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بواقع (٨) أساتذة، وقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بواقع (٧) أساتذة، منهم من شغل مناصب إدارية أكاديمية كرئيس قسم وعميد كلية، وهدفت المقابلة إلى تعرف مقترحاتهم لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على إدارة المواهب كمدخل إداري معاصر وأبعاده الأربعة (تحديد المواهب - استقطاب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب)، وما يرتبط بتلك الأبعاد من ممارسات تطبيقية .
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث على عينة مختارة من كليات البنين والبنات بالقاهرة، وهم: كلية الدراسات الإسلامية والعربية، والتربية، والعلوم (بنين) - كلية الدراسات الإسلامية والعربية، والدراسات الإنسانية، والعلوم (بنات). على اعتبار أن هذه الكليات تمثل قطاعات الجامعة الثلاث: قطاع العلوم الإسلامية والعربية، وقطاع العلوم الإنسانية، وقطاع العلوم التطبيقية العملية.
- ٣- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر من الكليات المختارة وبلغ عددهم (٣٢٥) عضو هيئة تدريس.
- ٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة كأداة رئيسة لهذا البحث خلال شهر مارس من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م، كما تم إجراء المقابلات الشخصية غير المقتنة مع خبراء الإدارة بكلتي التربية والتجارة - جامعة الأزهر بالقاهرة خلال الفترة من ١٦ - ١٨ سبتمبر ٢٠١٨م.

مصطلحات البحث:

يمكن تناول مصطلحات البحث وفقاً لترتيب ورودها في عنوان البحث على النحو التالي:

١ - القيادات الأكاديمية Academic Leaders

يقصد بالقيادات الأكاديمية إجرائياً: كل عضو هيئة تدريس مكلف بالقيام بعمل قيادي إشرافي بالجامعة من خلال شغله لمنصب إداري قيادي، ويشمل ذلك رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات ووكلائها، ورئيس الجامعة ونوابه، وكذلك مديري المراكز والوحدات الجامعية.

٢ - إدارة المواهب Talent Management

يقصد بالمواهب: الأفراد الذين يملكون القدرة على إحداث الفارق في الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، إما من خلال مساهماتهم الفورية أو من خلال إثبات قدرتهم وأفضليتهم على المدى البعيد (Sonia, & Jayashree. 2015: 112).

ويقصد بإدارة المواهب أنها: مجموعة من الممارسات المتكاملة والمتعلقة بتحديد الأفراد ذوي المهارات المطلوبة واستقطابهم والمحافظة عليهم وتنميتهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (سعد العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٩٩)

ويعرفها (Waheed, Zaim, and Zaim, 2012: 131) بأنها: نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية في المؤسسة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ثم تزويدها بالقوى العاملة المتميزة والقادرة على القيام بهذه الوظائف بفعالية وكفاءة عالية، مع اتخاذ كافة الإجراءات الداعمة لبقائهم والمحافظة عليهم.

وبذلك يمكن القول أن المواهب هم أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة والذين يمتلكون القدرة على إحداث فارق في الأداء التنظيمي، بما يتمتعون به من صفات شخصية وما يمتلكونه من معارف وخبرات متنوعة، بالإضافة إلى الأعضاء الراغبين في النمو والتعلم وإثبات الالتزام التنظيمي على المدى البعيد.

وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات التي تركز على التخطيط لحاجات الجامعة المستقبلية من الموهوبين، من خلال تحديد المراكز الوظيفية الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الجامعية، وكذلك المواهب المتوفرة من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم الاحتياجات منها، ثم استقطاب مواهب جيدة تلبي هذه الاحتياجات وفق استراتيجية فعالة لاستقطاب الموهوبين في التخصصات المختلفة، وتوظيف هذه المواهب توظيفاً مناسباً لنوعية ومستوى موهبتهم، ثم تنمية هذه المواهب استناداً إلى معايير موضوعية لتقييم أدائهم وبرامج تطويرية مستدامة، ثم الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال بيئة العمل الداعمة والحوافز المشجعة على البقاء والمنافسة وتميز الأداء.

وفي ضوء ذلك فإن تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب تعني: الارتقاء بمستوى قدرات أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمناصب قيادية إشرافية بالجامعة في القيام بالأدوار الموكلة إليهم ضمن اختصاصاتهم القيادية والإشرافية المسندة إليهم في إطار القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، من خلال ممارسات تطبيقية وثيقة الصلة بالتخطيط لاحتياجات الجامعة من المواهب - وخاصة من أعضاء هيئة التدريس - واستقطابهم وتوظيفهم وتنميتهم والمحافظة عليهم على النحو الذي يعظم الاستفادة من قدراتهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، ويساعدها على أداء وظائفها على النحو المطلوب.

٣- الرؤية المقترحة A Suggested Perspective

يمكن تعريف الرؤية المقترحة إجرائياً بأنها: صورة ذهنية لما يجب أن يكون عليه الوضع في المستقبل، بحيث تضم مجموعة من الآراء العلمية والمقترحات، وكذلك الإجراءات والممارسات التطبيقية للوصول إلى هذا الوضع، وذلك استناداً إلى أطر علمية وآراء وخبرات أكاديمية، وفي ضوء تحليل الوضع الراهن والوقوف على إمكاناته المتاحة حالياً والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً.

ويسير البحث وفقاً لأربعة محاور رئيسية، حيث يتناول المحور الأول مفهوم إدارة المواهب وأهميتها في الجامعات، بينما يتناول المحور الثاني أبعاد إدارة المواهب وممارساتها التطبيقية والتي تظهر من خلال أداء القيادات الأكاديمية لتلك الممارسات، في حين يتناول المحور الثالث إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها والهادفة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الوقوف على مقترحات تحسين تلك الممارسات من وجهة نظر خبراء الإدارة بكليتي التربية والتجارة جامعة الأزهر، وفي المحور الرابع يتم تقديم الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب.

المحور الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها في الجامعات

يعد مفهوم إدارة المواهب الذي ظهر مع بدايات القرن الحادي والعشرين؛ تطوراً إدارياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية والذي ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي واهتم باستقطاب العاملين وتوظيفهم حسب احتياجات المؤسسة، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتصميم الأطر التنظيمية الداعمة، وذلك بعد أن كانت إدارة شؤون الأفراد في السبعينيات تقتصر على تعيين الأفراد ومتابعة إجراءات حصولهم على رواتبهم والمزايا المادية المقررة لهم (Diksha Garg, & Kavita Rani, 2014:). (System Batch Payroll)
(290)

ويرتبط هذا التطور في مفهوم إدارة المواهب بالتطور الذي حدث في مصطلح المواهب؛ حيث كان يرى البعض أن مصطلح المواهب يصف العاملين الذين يمتلكون قدرات استثنائية من الناحية التنفيذية ويتم اختيارهم من بين (١٠ - ٢٠ %) من أعضاء المؤسسة المصنفون في الفئة (A)، ومع مرور الوقت تطور مفهوم الموهبة وأصبح يقصد به أولئك الأفراد الذين يستطيعون إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال إسهامهم الآتي أو على المدى البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات المؤثرة في أداء المؤسسة ومخرجاتها. (Beechler, Woodward, 2009: 275)

وفي هذا الإطار عرف البعض الشخص الموهوب بأنه: ذلك الشخص الذي يستطيع المشاركة بفعالية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، ويمتلك القدرة على التكيف مع طبيعتها، وتحقيق الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة. (هاشم فوزي العبادي ، ٢٠١١ : ٧٩)

وقد وصف كلاً من (Clarke & Winkler) مصطلح المواهب بأنه من الخصائص التنظيمية للمؤسسة، واعتبره مفهومًا ديناميكيًا قابل للتغيير بمرور الزمن وحسب الأولويات التنظيمية (Clarke, & Winkler, 2006: 28).

وفيما يتعلق بإدارة المواهب فقد اختلف الباحثون في نظرتهم لها؛ فهي تعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد، بينما يراها البعض الآخر إجابة عن سؤال: كيف يمكن إدارة أداء جميع العاملين؟ وهذا على اعتبار أن جميع العاملين لديهم مواهب وعلى الإدارة أن تكتشفها وتميها وتحسن استغلالها. (Norman Rudhumbu, 2014: 87)

ويرى البعض أن إدارة المواهب عبارة عن سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد الموهبة، واستقطابها، ونشرها وتطويرها (Uren, & Samuel, 2007: 33).

بينما يعرفها البعض الآخر بأنها: تنفيذ استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (Linjie Li & Xing Wang 2010: 217)

كما تعرف إدارة المواهب بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن تحديد وتقييم وتنمية أصحاب القدرات العالية والتي تستفيد منهم المؤسسة في توجهاتها المستقبلية بما يضمن الاستمرارية في التفوق على المنافسين. (Pooja, Jayanthi, and Tarun, 2010: 214)

ويحددها (سرمد الشمري وآلاء غالب، ٢٠١٥: ٣٢) بأنها: الخطوات الأساسية التي تمارسها المؤسسة من أجل استقطاب الأفراد الموهوبين وتقويمهم وتعييهم بشكل مناسب والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم ميزتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للمستفيدين في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.

ويستند مفهوم إدارة المواهب بالجامعات على عدد من الأسس، من أهمها: اقتران مفهوم الموهبة بقدرة الشخص على إنجاز عملاً متميزاً مع إحداث فارق في الأداء التنظيمي، واعتبار الموهبة أحد أهم الموارد المؤسسية التي تدر أفضل العوائد على الأمدين القريب والبعيد، ووجود قيادة متميزة لديها حد أدنى من الموهبة يسمح بالاتصال الفعال بالمواهب والتعامل معهم بحكمة ومرونة ومنطقية، هذا فضلاً عن اعتبار الموهبة ثقافة عمل مع تهيئة الظروف الملائمة لظهور المواهب ونموها، بالإضافة إلى الاستعانة بالمتخصصين وأصحاب الكفاءات في اختيار المواهب وتعيينهم في المراكز الوظيفية المختلفة، وكذلك حاجة الموهوبين إلى استراتيجية واضحة لتنميتهم بحيث تستند على نتائج تقييم الأداء؛ بما يضمن صقل مواهبهم بالخبرة والممارسة. (محمود عبد الفتاح رضوان ٢٠١٢: ١١-١٢)

ويؤكد (مايكل أرمسترونج، ٢٠٠٨: ١٨) على ضرورة تبني الجامعات لأبعاد إدارة المواهب، حيث تمثل إدارة المواهب جوهر المنافسة من خلال تحديد الكيفية التي تقوم الجامعة بالمنافسة عن طريقها والاستثمار في طاقاتها البشرية وخبراتها وعقولها المفكرة والمبدعة، وكذلك معرفة جوانب تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

وتحقق إدارة المواهب العديد من الفوائد للجامعات، سواء على مستوى الأداء المؤسسي أو قدرتها التنافسية، وذلك من خلال اسهامه في تحقيق الاستفادة القصوى من العاملين الموهوبين وتحقيق رضاهم عن نظم العمل الجامعي وزيادة دافعيتهم والتزامهم

التنظيمي، ومساهمتهم في حل المشكلات التنظيمية والحد من الهدر في النفقات والموارد، كما تدعم إدارة المواهب القدرة التنافسية للجامعة وتضمن استمرار تميزها مستقبلاً، وتحسين صورتها الذهنية لدى المستفيدين من برامجها وأنشطتها العلمية. (James Kwame, 2015: 550)

وتمكن إدارة المواهب القيادات الجامعية من التخلص من العديد من صعوبات العمل ذات الصلة بالعاملين استناداً إلى مخزون المواهب الذي تمتلكه الجامعة، وما يقدمه هذا المدخل من ممارسات تطبيقية فعالة، ومن بين هذه الصعوبات: صعوبة الحصول على العدد المطلوب من الموهوبين في بعض التخصصات أو الوظائف القيادية، صعوبة الحفاظ على الموهوبين وضياح فرص استفادة الجامعة من قدراتهم بما يحسن من مكانتها على الساحتين الإقليمية والعالمية، صعوبة تحفيز المواهب الشابة على العمل الفعال في ظل هرمية الهياكل التنظيمية ومحدودية فرص المشاركة في صنع القرار الجامعي. (Jayashree Krishnan 2015: 303)

وتفيد إدارة المواهب الجامعة في الحد من تكاليف البحث عن مواهب جديدة وتوظيفها، حيث أن البقاء على الشخص الموهوب يعني عدم الحاجة إلى مناقشة وفحص ما يتجاوز (٢٠٠) سيرة ذاتية بحثاً عن هذا الموهوب أو بديلاً له، كما تفيد كذلك في الإدارة الفعالة للمعرفة ونقلها، والحد كذلك من المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة في حالة عدم محافظتها على الموهوبين وتنميتهم (Norman, & Cosmas, 2015: 22)

كما تفيد إدارة المواهب في التحقق من أن الجامعة تمتلك الكفاءات المناسبة لأداء الأدوار المطلوبة منها حالياً ومستقبلاً وذلك في مختلف الأنشطة والمجالات والمواقع الوظيفية، والوقوف على الاحتياجات الفعلية (الكمية والنوعية) من المواهب، وإدراك وتحديد أولويات فجوات المواهب، وتحديد الممارسات المناسبة التي تقوم بها لجذب هذه المواهب سداً لتلك الفجوات، ومن ثم تنميتها والحفاظ عليها. (Jayashree Krishnan 2015: 304)

وقد ازدادت أهمية الأخذ بمفهوم إدارة المواهب في الجامعات لعدة أسباب، من أهمها: تغير ملامح الوظائف وفقاً لما تقتضيه متطلبات العصر، وظهور الحاجة الشديدة لعاملين أكثر معرفة ومهارة ودراية بجميع الجوانب المتصلة بطبيعة عملهم، بالإضافة إلى تعقد المهام الإدارية وما تتطلبه من استقطاب كفاءات أكثر تميزاً، والعمل على تنمية قدراتها وتحسين أدائها وفق معايير الأداء المرتبطة بالوظائف ومؤشراتها، والحاجة إلى التركيز

على المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، والرغبة في اكتشاف الطاقات الكامنة وتكوين مخزون من المواهب " صف ثاني" يلبي احتياجات الجامعة المستقبلية خاصة في المواقع الحرجة، هذا فضلاً عن ضرورة التقليل من - إنهاء- اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجي لبعض العاملين عن وظائفهم الحرجة، وبالتالي المحافظة على رصيد الجامعة من الموهوبين وضمان استمرار مساهمتهم في تحقيق أهدافها. (Pooja, Jayanthi, and Tarun, 2010: 215)

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب مدخل متكامل يمكن الاستناد عليه في تطوير أداء الجامعات، من خلال تحديد احتياجات الجامعة من المواهب، ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخلها، وتحديد العجز منها، والعمل على استقطابه بالأساليب العلمية المناسبة، ثم المحافظة عليهم وتنميتهم في ظل بيئة تنظيمية ملائمة لكسب ولأنهم وضمان مساهمتهم القصوى في الارتقاء بمستوى أداء الجامعة.

المحور الثاني: أبعاد إدارة المواهب وممارساتها التطبيقية

تؤكد الأدبيات الإدارية أن الموارد البشرية بصفة عامة والمواهب بخاصة هي الثروة الأكثر أهمية في مؤسسات اليوم، وأنها أهم مصادر دعم قدرتها التنافسية، وفي هذا الإطار فقد حدد "مايكل أرمسترونج" أربعة أبعاد مرحلية لإدارة المواهب على النحو التالي (مايكل أرمسترونج، ٢٠٠٨: ٣٠-٣٧):

- ١- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموهوبين في مختلف المراكز الوظيفية، وذلك بوضع توصيف وظيفي للمواهب، وتقدير الفجوة بين ما تمتلكه الجامعة من مواهب وما تتطلبه في المستقبل.
- ٢- الاستقطاب والاختيار والتعيين للموهوبين وفقاً للاحتياجات الفعلية.
- ٣- تنمية الموهوبين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وتقديم كافة أشكال الدعم والتحفيز لهم سواء من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط وتقييم الأداء، أو في برامج تدريب أقرانهم أو برامج الإرشاد المهني والأكاديمي بما يعزز قدراتهم في تحقيق أهداف الجامعة ويساهم في استبقائهم واستمرارهم على قوة العمل.
- ٤- المحافظة على المواهب وتقييم أدائهم، وتقديم التغذية المرتدة عن نتائج الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن مدخل إدارة المواهب يعتمد على عدة أبعاد، هي جذب المواهب، والتقييم، والتوظيف، والتدريب والتنمية، والاحتفاظ بالمواهب، مع الأخذ في الاعتبار أن التنمية المهنية للموهوبين أمر حاسم في تطوير أدائهم والاحتفاظ بهم. (مروة العسال و عايدة خطاب، ٢٠١٦، ١٢٠).

كما أوضحت دراسة (Marian Thunnissen, 2016: 68-69) أن مفهوم إدارة المواهب له أبعاد متعددة من تحديد المواهب واستقطابها وتحفيزها والاحتفاظ بها، وأن هذه الأبعاد تشتمل على سياسات وممارسات تتم على مستوى الجامعة وكلياتها وأقسامها المختلفة بما يحقق كفاءتها وفعاليتها.

ويمكن تناول هذه الأبعاد -تفصيلاً- على النحو التالي:

البعد الأول: تحديد المواهب Talent Identification

يعد الهدف الرئيس من هذه الخطوة المهمة في إدارة المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع الموهوبين داخل الجامعة، وبالتالي وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب في كل المواقع الوظيفية وفي مختلف التخصصات الأكاديمية. (Peter Cheese, 2010: 4)

كما يتطلب هذا أيضاً تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموهوبين على جميع المستويات التنظيمية، ونوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة من حيث التخصصات المطلوبة ومواصفات شاغليها، وفقاً لمعايير علمية تراعي المعرفة والمهارة والسمات الشخصية، وقد يتطلب ذلك الاستغناء عن بعض العاملين سواء بالتقاعد أو بالاستبدال بآخرين، وذلك في إطار خطة الجامعة وتوجهاتها، كما يتم الكشف عن خبرات المرشحين للوظائف الأكاديمية والقيادية، والتأكد من قدرتهم على التكيف مع المناخ الجامعي. (Angela Hills, 2009:5-6)

كما يتضمن هذا البعد فحص مخزون المواهب الذي تمتلكه الجامعة باستخدام وسائل علمية مقننة ومنضمة في نظام تقييم الأداء التدريسي والبحثي بالجامعة، والاعتماد على قواعد بيانات حديثة وشاملة حول ما تمتلكه الجامعة من مواهب في مختلف التخصصات، ومتطلبات الجامعة منها، واعتبار نتائج نظام التقييم أساساً للتعاقب الوظيفي وتقلد المناصب القيادية. (فاطمة علي الفرجاني، ٢٠١٤: ٣١٧-٣١٩)

ونظراً لأهمية هذا البعد في منظومة إدارة المواهب فقد اعتبرت الأقسام الأكاديمية بالجامعات أحد أهم القضايا الحيوية وذات التأثير الكبير في أداء تلك الأقسام، حيث يقدم رئيس القسم الأكاديمي وصفاً تفصيلياً بالمناصب الشاغرة والمطلوبة بالقسم قبل اتخاذ أية إجراءات للتعيين، مع التركيز على وضع معايير الاختيار من بين المرشحين لشغل الوظيفة الأكاديمية، بحيث يؤخذ في الاعتبار مستوى الموهبة والإضافة العلمية للقسم، وكذلك عنصر التنوع في المجالات والاهتمامات البحثية، والقدرة على العمل في فريق، ويتم التنسيق في هذا الأمر بين القسم الأكاديمي وإدارة الموارد البشرية، في حين تقع مسؤولية

تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة ضمن اختصاصات مجالس الجامعات والتي بدورها قد تفوضها للجان متخصصة. (خديجة عامر عثمان، ٢٠١٨: ٢٦٧-٢٧٠)

وتتضمن الممارسات التطبيقية لبعث تحديد المواهب بالجامعة؛ مراجعة جميع الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحليلها بعناية بما يضمن الإجابة على بعض التساؤلات المهمة مثل: ما الوظائف الرئيسة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة؟ وما العناصر البشرية الأكثر تأثيراً في الأداء الجامعي؟ وهل الطريقة التي تعتمد عليها الجامعة لتحديد احتياجاتها من الكفاءات هي الأنسب أم أنها بحاجة إلى تعديل؟ وما أسباب إهدار الجهود أو تراجع الأداء؟ وما حجم الخسائر الناتجة عن التقاعد أو عدم التخطيط للتعاقب الوظيفي؟ (Sefer Gumus, et. al, 2013, 798).

كما تتضمن الممارسات التطبيقية لبعث تحديد المواهب؛ وجود توصيف مناسب ودقيق لمختلف وظائف المهنيين بالجامعة بحيث يتضمن هذا التوصيف الوظائف ذات الأهمية الحرجة بالجامعة، والكفايات الأساسية لشغلها، والمؤهلات التي يشترط الحصول عليها للتقدم لوظيفة ما، سواء في الجوانب المعرفية أو الكفاءة العلمية أو الخبرات العملية، كما يتضمن هذا التوصيف الأدوار التي يتوقع القيام بها تفصيلاً، مع الأخذ في الاعتبار أن التوصيفات الوظيفية إنما تشمل الأفراد وفرق العمل والوظائف القيادية والاشرفية. (Sefer Gumus, et. al, 2013, 799).

ومن الممارسات التطبيقية لبعث تحديد المواهب أيضاً: تحليل فجوة المواهب، وذلك من خلال مقارنة ما تمتلكه الجامعة من مواهب في مختلف المواقع الوظيفية، وما تفتقر إليه من كفاءات، وتحديد أفضل آلية لسد هذه الفجوات، ولا شك أن تنفيذ هذه الممارسة بعناية يفيد كثيراً فيما يلحقها من ممارسات سواء في استقطاب مواهب جديدة - من داخل الجامعة أو خارجها- أو تنفيذ برامج التنمية المهنية للمواهب الموجودة بالفعل. (Donald Ruse, & Karen Jansen, 2008: 28)

يتضح مما سبق الممارسات التطبيقية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بمختلف المستويات التنظيمية في تحديد المواهب؛ من خلال المشاركة في التخطيط لاحتياجات الجامعة منها، بما يتطلبه ذلك من دراسة واقع المهنيين بالجامعة وتحديد إمكاناتهم الحالية وقدراتهم، وتحديد المراكز الوظيفية الحرجة وما يرتبط بها من توصيفات وظيفية شاملة للكفايات الأساسية والأدوار التي يقوم بها شاغليها، والوقوف على فجوة المواهب من خلال مقارنة الإمكانيات الحالية للمهنيين مع متطلبات الجامعة المستقبلية، وبناء قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة عن المهنيين بالجامعة ونوعية المواهب التي يمتلكونها، وكذلك عدد ونوعية المواهب التي تتطلبها استراتيجية الجامعة.

البعد الثاني: استقطاب (جذب) المواهب Talent Acquisition

تسعى الجامعات إلى تبني سياسة واضحة ومحددة في استقطاب المواهب من خلال معايير علمية موضوعية تختلف من جامعة لأخرى، فمنها من يستند للوثائق والشهادات العلمية، ومنها من يركز على المقابلات الشخصية، ومنها من يعتمد على إجراء بعض الاختبارات وتطبيق بعض المقاييس، أو التكليف بأداء عمل أو مهمة مرتبطة بالتخصص، أو غير ذلك من الأساليب التي تعتمد في مجملها على التحقق من كفاءة المرشح وقدرته على العطاء والإضافة للوظيفة الأكاديمية المرشح لها (الجوهرة عبد الرحمن، ٢٠١٦: ٩٤-٩٥).

وتتأثر عملية استقطاب الموهوبين بدرجة كبيرة بسمعة الجامعة ومكانتها لدى المجتمع الخارجي والمتمثلة في الصورة الذهنية الناتجة عن الانطباعات المتولدة لدى المتقدمين لشغل وظائف بها أو العملاء المستفيدين من خدماتها، وذلك لما لهذا العامل من تأثير في اختيار الوظائف في بيئة العمل التنافسية. (Ted Glenn, 2012: 30)

ومن أهم عوامل استقطاب الموهوبين للعمل بالجامعة؛ اهتمام الجامعة بالبحث العلمي سواء من خلال خطط الجامعة وتوجهاتها البحثية، أو من خلال الإنفاق على برامج ومشروعات البحث العلمي، أو من خلال تدريب الباحثين وتذليل العقبات المتنوعة التي تواجههم، أو من خلال العوائد المادية المجزية المقدمة للموهوبين في مجال البحث العلمي، ولا شك أن غياب هذا العامل المؤثر في جامعة وتوافره في أخرى يجعلها أكثر استقطاباً للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس (ظاهر محمد، ٢٠١٠: ٩).

ويمكن اختيار المواهب من داخل الجامعة لتولي وظائف جديدة في حالة كونهم قادرين على تحمل مسؤوليتها والقيام بواجباتها، وهذا يفيد في توفير الجهد المبذول لنشر الثقافة السائدة بالجامعة وطرق العمل المتبعة بها، كما يعمل على رفع الروح المعنوية لهؤلاء المواهب ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد، كما يمكن استقطاب تلك المواهب من خارج الجامعة كأسلوب ملائم لضخ دماء جديدة، وتشجيع مجتمع الجامعة على الابتكار والإبداع عبر امتزاج الأفكار وتلاقحها. (Rabbi, Ahad, Kousar, and Ali, 2015: 210)

ومن الممارسات التطبيقية ذات الصلة ببعد استقطاب المواهب: تقييم أداء المرشح لشغل وظيفة ما، والتحقق من قدرته على سد فجوة الموهبة التي تم تحديدها سابقاً -كوحدة من ممارسات تحديد المواهب- وبالتالي يتكون لدى صانع القرار القناعة بشأن هذا المرشح سواء بالاستقطاب أو التجاهل، كما تتضمن ممارسات استقطاب

المواهب؛ احتضان هذه المواهب لفترة انتقالية خاضعة للرقابة والمتابعة المستمرة، وذلك تقليلاً لاحتمالات فشل المرشح في تحمل أعباء الوظيفة التي يشغلها، وتأكيداً من سلامة قرارات اختيار العاملين الموهوبين على أساس الجدارة والكفايات المحددة في التوصيف الوظيفي. (Jayashree Krishnan, 2015: 305)

يتضح مما سبق الممارسات التطبيقية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بمختلف المستويات التنظيمية في استقطاب المواهب؛ حيث تحدد طرق وإجراءات التقدم للوظائف الشاغرة، وتستند إلى معايير علمية تراعي الكفاءة الأكاديمية ومستوى المهبة والتوصيف الوظيفي في تقييم أداء المرشح لشغل تلك الوظائف، والتحقق من قدرته على سد فجوة المهبة التي تم تحديدها سابقاً، ووضع الآليات التي تضمن اختيار وتعيين أفضل المتقدمين، ودعم عوامل نجاح عملية استقطابهم، مع التأكيد على فترة لتدريب الموهوبين على الوظائف المتقدمين لها.

البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention

تتأثر عملية الاحتفاظ بالموهوبين بدرجة كبيرة بقناعتهم بالقيم المؤسسية التي تتبناها الجامعة، والتي تميزها عن غيرها من الجامعات، ومن بين هذه القيم المؤسسية: تقدير المواهب واحترامها والاهتمام بها، الحرية والاستقلالية الأكاديمية، جودة ظروف العمل، التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للموهوبين، الشفافية والعدالة في المعاملة بين جميع العاملين. (Petra Horvathova, 2011: 53)

وتزداد حاجة الجامعات للاحتفاظ بالموهوبين بعد الجهد الذي تبذله في اختيارهم واستقطابهم، ويتم ذلك من خلال: وجود نظام للأجور والمكافآت مستند على الأداء، وحجم المهبة ومتناسب مع أجور المنافسين وحوافزهم، بحيث يضمن استمرارية انتماء الموهوبين ويقائهم في الجامعة، نشر ثقافة تنظيمية داعمة لدور الموهوبين في تحقيق تميز الجامعة وزيادة تنافسيتها، توفير فرص التنمية المهنية للموهوبين من خلال التدريب والتوجيه وتشجيع الإبداع والابتكار، توفير الأمن الوظيفي بقدر يدعم بقاء الموهوبين في جامعتهم وعدم تركها بحثاً عنه، تهيئة أجواء عمل محفزة للإبداع والابتكار، فعادة ما يواجه الشخص الموهوب تحديات المواعمة بين توقعاته المستقبلية والمشكلات التي يواجهها، منح الموهوبين أولوية البقاء داخل الجامعة في حالة إذا اضطرت لتقليص عدد العاملين بها. (فاطمة علي الفرجاني، ٢٠١٤: ٣٢٤-٣٢٥)

وحتى يتمكن عضو هيئة التدريس من تقديم منتجاً علمياً متميزاً ومتوافقاً مع أهداف الجامعة وتوجهاتها؛ فإن الأمر يتطلب احتضان المواهب البحثية وتحفيزها ورعايتها، وتوفير التجهيزات والأدوات والوسائل المناسبة، ومنحها مزيداً من الوقت للإنتاج

العلمي، وتخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية بما يحقق توازناً بين أدوارهم المختلفة، وتزويدهم بباحثين مساعدين، وتشكيل فرق عمل بحثية في إطار تنظيمي مؤسسي (عواد حماد الحويطي ، ٢٠١٧ : ٤١١)، كما يتطلب الأمر تخصيص جائزة لأفضل مجلة أكاديمية وتعزيز فرص المنافسة للحصول على نتائج أفضل على مستوى البحث والتطوير، والعمل على الارتقاء بالمجلات العلمية المحلية، والتحرر من عقدة اللغة الإنجليزية حيث توجد دول عديدة مثل اليابان وفرنسا وألمانيا لم تهجر لغاتها الرسمية وأحرزت تقدم علمي كبير (طلال ناظم الزهيري ، ٢٠١٨ : ٨٥).

ومن الممارسات التطبيقية لبعث الاحتفاظ بالمواهب: التحقق من استيعاب الموهوبين لسياسات الجامعة، وإمامهم بفحواها، ويتم ذلك من خلال قناعة الإدارة بأهمية مشاركتهم في صياغة السياسات وصنع القرارات، وتنفيذ تلك القناعات بتجرد وشفافية، كما تتضمن الممارسات التطبيقية لهذا البعد تحقيق مرونة إجراءات العمل، وتقديم التعزيز بكافة أشكاله على الأفكار المبتكرة والأداءات المتميزة التي يقدمها الموهوبون. (James Kwame, 2015: 552)

كما ترتبط سياسات الجامعة في الحفاظ على الموهوبين بنظام التقييم الذي تعتمد عليه في إعطاء تقديرات للموهوبين بناء على الأعمال المبتكرة التي يقدمونها، وما يترتب عليه من تغذية عكسية من شأنها تحسين الكفاءات وتحفيزها وتحديد احتياجاتها التدريبية وإعطاء الأجور استناداً على الأداء ومستوى الموهبة. (Shaista, Ibraiz, and Randall, 2015: 7)

كما تعد مشاركة الموهوبين في تطوير العمل، ومنحهم مزيداً من الحرية الأكاديمية، وتمكينهم من المشاركة مع ضمان السلامة المهنية، ودون الخوف من العواقب السلبية للمشاركة؛ من الممارسات التطبيقية لإدارة المواهب بالجامعات خاصة في ظل الاقتصاديات المتراجعة وضعف نظم المكافآت المادية والتعويضات المالية. (Alvin Evans, & Edna Chun, 2012, 63)

وبذلك تتضح الممارسات التطبيقية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بمختلف المستويات التنظيمية في الاحتفاظ بالمواهب ودعم بقائهم واستمرارهم في العطاء لجامعاتهم، سواء من خلال التحقق من استيعابهم لسياسات الجامعة وضمان مشاركتهم الفعالة في تطوير العمل، أو من خلال توفير نظام للأجور والمكافآت مستند على الأداء وحجم الموهبة ومتناسب مع نظم أجور المنافسين وحوافزهم، أو من خلال تهيئة أجواء عمل مشجعة على الإبداع والابتكار، وتوفير متطلبات تحقيق الأمن الوظيفي للموهوبين

بالقدر الذي يدعم احتفاظ الجامعة بهم، هذا فضلاً عن الممارسات التقييمية التي تقوم بها الجامعة للوقوف على مستوى أداء الموهوبين وتقديم التغذية العكسية الداعمة لهم.

البعد الرابع: تنمية المواهب Talent Development

تعد الحاجة إلى التطوير وتنمية القدرات واحدة من أهم سمات المواهب ذلك أنهم يسعون بقوة نحو التعلم واكتساب مهارات جديدة، وبالتالي يمكن للإدارة أن تنمي هذه القدرات من خلال تكليفهم بالقيام بمهام غير مسبوقه بالنسبة لهم، أو تحمل مسئولية فرق عمل، أو إدارة مشروعات كاملة، الأمر الذي يشعروهم بمتعة التجربة والتعلم والاكتشاف وينحي عنهم الشعور بالملل أو الروتين الوظيفي (فاطمة علي الفرجاني ٢٠١٤، ٣٢٥-٣٢٦)

وتحدد برامج التنمية المهنية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس بناء على دراسات ميدانية مستمرة حول المشكلات التي يتعرضون لها خلال أدائهم لمهامهم التدريسية والبحثية، حيث تعتبر حل المشكلات المهنية محوراً مهم للغاية في تشجيع الموهوبين على البقاء في مواقعهم الوظيفية، كما تجرى زيارات ميدانية لبعض الجامعات الأكثر تقدماً للاستفادة منها على أرض الواقع في أساليب التدريس والتعامل مع الطلاب، كما يتم الاستعانة بالأستاذ الخبير في توجيه زملائه من أعضاء هيئة التدريس (Engelbreh, 2009: 69)، مع توفير المنح والحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التنمية المهنية خاصة التي تعقد في فترات الصيف بعد بموافقة عضو هيئة التدريس (Micgele Gennaoui & Robert Kretshmer, 2010: 15).

كما تساهم البرامج والأنشطة الاجتماعية والثقافية بالنقابات المهنية والأندية الجامعية بدور كبير في الحد من الضغوط المهنية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم لمهامهم التدريسية والبحثية، والتي قد يترتب عليها تركهم لأعمالهم وعدم التكيف معها خاصة في المراحل الأولى للالتحاق بها، وبالتالي تساهم تلك البرامج بدرجة كبيرة في البقاء عليهم وتعظيم سبل استفادة الجامعة منهم (لوري دبتنكورت و لوري هاورد، ٢٠٠٩: ٤٢).

ومن الأساليب شائعة الانتشار في التنمية المهنية وتطوير الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس: أسلوب حلقات المناقشة حول قضية مشتركة، والمشروعات البحثية، والقراءة التوجيهية، والتناوب الوظيفي، وكذلك أسلوب التوأمة بين أعضاء هيئة التدريس بحيث يستفيد الجميع من بعضهم في مجالات التخطيط والتدريس والتقويم والتدريب، وذلك من خلال زيارة كل عضو لزميله ومشاهدة أدائه وكتابة تقرير عنه

ومناقشته واقتراح سبل تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف (عادل محمد العدل،
٢٠١٧: ٥٨-٥٩).

ومع التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من
السهولة بمكان -شريطة حسن الإعداد والتنظيم - تقديم برامج التنمية المهنية لأعضاء
هيئة التدريس -أيما كانوا - عبر شبكة الانترنت، ومساعدتهم في البحث عن إجابات لما
يجول بخاطرهم من تساؤلات، وتوجيههم بالوضع الأمثل لمساعدة طلابهم بما يواكب
تطورات القرن الحادي والعشرين، ومن النماذج الشائع لبرامج التنمية المهنية عبر شبكة
الانترنت: نموذج مجتمع الممارسة **Learning Community Model**، ونموذج
محاضرة المقرر الدراسي **College Lecturer Course Model**، ونموذج
البرودكاست **Broadcast Approach** وغيرهم (مصطفى محمد، ٢٠١٧: ٤١٥ -
٤١٧).

ومن الممارسات التطبيقية وثيقة الصلة ببعد تنمية المواهب: تقييم برامج التنمية
المهنية المقدمة لتلك المواهب، والعمل على تطويرها وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية، والتطور
الحادث في مجال الوظيفة التي يعملون بها، بما يعظم من فائدتها في الارتقاء بمستوى
أدائهم، مع مراعاة ارتباط برامج التنمية المهنية بالتخطيط للتعاقب الوظيفي وشغل
الوظائف الأعلى وكذلك الوظائف القيادية العليا والتنفيذية. (Petra Horvathova,)
(2011: 54)

كما يتضمن هذا البعد ممارسات تطبيقية داعمة لنمو المواهب وتطويرهم، من
خلال توفير بيئة تنظيمية مواتية للتعلم المهني لجميع العاملين، وتهيئة مقومات الإبداع
المهني بما يمكن الموهوبين من التقدم والابتكار والتنمية، مع ضرورة ربط برامج التنمية
وأنشطتها بمنظومة الأداء والحوافز بما يجعلها نقطة انطلاق لتعلم جميع العاملين
وتنميتهم. (Brent, & Barbara J., 2010:422)

تتضح مما سبق الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في تنمية
المواهب والدور الذي تؤديه في تنمية شعورهم بمتعة التجربة والتعلم والاكتشاف، وتنحية
الشعور بالملل أو الروتين الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال: توفير بيئة تنظيمية مواتية
للتعلم المهني، وتهيئة مقومات الإبداع والابتكار، وتكليفهم بالقيام بمهام غير مسبوقة
بالنسبة لهم، أو تحمل مسؤولية فرق عمل، أو إدارة مشروعات بحثية وتدريبية، وكذلك
القيام بدراسات ميدانية حول المشكلات التي يتعرضون لها خلال أدائهم لمهامهم
التدريسية والبحثية، وتقديم حلول فعالة لها، وتنوع أساليب التنمية المهنية للموهوبين

باعتبارها تقدم حلول لمشكلات واقعية، وعدم قصرها على أسلوب واحد فقط وهو التدريب، مع مراعاة ارتباط برامج التنمية المهنية بشغل الوظائف القيادية العليا والتنفيذية، مع تقديم برامج تدريبية أكثر صلة بحاجاتهم التدريسية والبحثية المختلفة وعدم اقتصرها على البرامج المقدمة لهم كمسؤول للترقية الوظيفية.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

يتناول البحث في هذا الجزء الإطار الميداني والنتائج المتحصل عليها وتفسيرها، حيث يهدف البحث (ميدانياً) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومقترحات تحسين تلك الممارسات من وجهة نظر الخبراء، وذلك على النحو التالي:

١- مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد مجتمع البحث من خلال حساب كليات جامعة الأزهر فرع القاهرة والبالغ عددها (٢٨) كلية، ثم حساب جميع أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، وذلك حسب النشرة الإحصائية لعام ٢٠١٥م/٢٠١٦م، والتي توضح أن إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر فرع القاهرة يبلغ (٦٣٧٥) عضواً موزعين على (٢٨) كلية، منها (١٩) كلية تختص بالبنين و(٩) كليات تختص بالبنات، وذلك وفقاً للقطاعات الثلاثة من التخصصات (الشرعية والعربية)، (العملية والتطبيقية)، (النظرية والإنسانية) (جامعة الأزهر، ٢٠١٦: ١-٤)، وقد تم اختيار عينة الدراسة من هذا المجتمع بطريقة تراعي تمثيل كل أفرادها من حيث نوع الكلية (بنين/ بنات)، ومن حيث التخصص (عربية وشرعية/ عملية وتطبيقية/ نظرية وإنسانية)، وقد قام الباحث بتحديد كليات (الدراسات الإسلامية والعربية بنين وبنات من قطاع الكليات الشرعية والعربية، التربية بنين والدراسات الإنسانية بنات من قطاع الكليات النظرية والإنسانية، العلوم بنين وبنات من قطاع الكليات العملية والتطبيقية)؛ كمجتمع للدراسة، والجدول التالي يوضح الكليات التي تم تطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس العاملين والمتفرغين بها:

جدول (١) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات محل التطبيق

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"
د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

م	الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس	العينة
١	الدراسات الإسلامية والعربية (بنين)	٩٧	٧٧
٢	التربية (بنين)	١٥٩	١١٢
٣	العلوم (بنين)	٥٠٤	٢١٧
٤	الدراسات الإسلامية والعربية (بنات)	١٩٩	١٣١
٥	الدراسات الإنسانية (بنات)	٢٥١	١٥١
٦	العلوم (بنات)	٢٧٢	١٥٩
إجمالي المجتمع		١٤٨٢	٣٠٥

يتضح من الجدول (١) أن إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل التطبيق بلغ عددهم (١٤٨٢) عضواً.

ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة طبقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan) (Marguerite G. et. al, 2006: 146)، وحساب عينة الدراسة من هذا الإجمالي - وفقاً لمعادلة الرابطة الأمريكية - بلغ عددها (٣٠٦)، وهذا أقل عدد ممكن للتطبيق.

وبعد توزيع أداة البحث على العينة المستفتاه وحصر الاستبانات الصحيحة التي عادت واستبعاد الاستبانات غير المكتملة؛ بلغ عدد المستجيبين لأداة الدراسة (٣٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية المستهدفة، وبنسبة (٢٢%) تقريباً من إجمالي مجتمع أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات والبالغ عددهم (١٤٨٢) عضواً، وبنسبة (٥,١%) من إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بالقاهرة والبالغ عددهم (٦٣٧٥) عضواً، ويمكن وصف عينة البحث وفقاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والتخصص كالتالي:

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	142	43,7%
أستاذ مساعد	60	18,5%
مدرس	123	37,8%
الإجمالي	325	100%

يتضح من الجدول (٢) أن أكثر أفراد العينة رتبة أستاذ بنسبة (43,7%)، ثم رتبة مدرس بنسبة (37,8%)، وأخيراً رتبة أستاذ مساعد بنسبة (18,5%).

جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
شرعي وعربي	71	21,8%
علوم إنسانية	90	27,7%
علوم تطبيقية	164	50,5%
الإجمالي	325	100%

يتضح من الجدول (٣) أن أكثر أفراد العينة تخصصهم (علوم تطبيقية) بنسبة (50,5%)، ثم (علوم إنسانية) بنسبة (27,7%)، وأخيراً شرعي وعربي بنسبة (21,8%).

٢- أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المواهب، واستناداً إلى الإطار النظري للبحث الحالي، تم إعداد استبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني، وتكونت في صورتها النهائية من شقين؛ الأول، اشتمل على التعريف بالأداة والهدف من تطبيقها، وبعض البيانات الأولية الخاصة بالعينة (الرتبة الأكاديمية، التخصص)، بينما تضمن الشق الثاني الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، حيث اشتمل البعد الأول (تحديد المواهب) (٦) عبارات، في حين تضمن البعد الثاني (استقطاب المواهب) (٥) عبارات، وتضمن البعد الثالث (الاحتفاظ بالمواهب) (١٠) عبارات، أما البعد الرابع (تنمية المواهب) تضمن (٧) عبارات، ليصل إجمالي العبارات (٢٨) عبارة، وطلب من أفراد العينة إبداء استجاباتهم للعبارات عند أحد مستويات خمسة، ما بين (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً).

٣- صدق أداة البحث:

قام الباحث بقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها

الأبعاد	معامل الارتباط
البعد الأول (تحديد المواهب)	٠,٧٩٥**
البعد الثاني (استقطاب المواهب)	٠,٩٣٢**
البعد الثالث (الحفاظ على المواهب)	٠,٩١٣**
البعد الرابع (تنمية المواهب)	٠,٩٤٠**

(**) دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة وجميعها دال عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يؤكد ارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة، ويدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

٤- ثبات أداة البحث:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد الاستبانة وإجمالها كما بالجدول:

جدول (٥)

قيم معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=٣٢٥)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول (تحديد المواهب)	6	٠,٨١٢
البعد الثاني (استقطاب المواهب)	5	٠,٨٠٠
البعد الثالث (الحفاظ على المواهب)	10	٠,٨٩٣
البعد الرابع (تتمية المواهب)	7	٠,٨٦٠
الإجمالي	28	٠,٨٤١

يتضح من الجدول (٥) ارتفاع معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (٠,٨٠٠)، (٠,٨٩٣) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة (٠,٨٤١) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

٥- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية بغرض التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، ومحاورها، كمعامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، النسب المئوية، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (كبيرة جداً = ٥، كبيرة = ٤، متوسطة = ٣، قليلة = ٢، قليلة جداً = ١)، كما تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨. لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل مستوى أو بديل:

جدول (٦)

مستوى ومدى التحقق وفق المقياس الخماسي

مدى التحقق	مستوى التحقق
١,٨٠ - ١,٠٠	قليلة جداً (Rarely)
٢,٦٠ - ١,٨١	قليلة (Nearly)
٣,٤٠ - ٢,٦١	متوسطة (Sometimes)
٤,٢٠ - ٣,٤١	كبيرة (Often)
٥,٠٠ - ٤,٢١	كبيرة جداً (Always)

٦- عرض نتائج البحث وتحليلها:

يتم عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها بصورة إجمالية على جميع أبعاد الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل بعد، ودرجة تحققه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم يتم تفصيل هذا لكل بعد وفقاً لاستجاباتهم على الممارسات المتضمنة في كل بعد، والجدول التالي يوضح ترتيب أبعاد الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل بعد ودرجة تحققه:

جدول (٧)

إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة تحقق أبعاد إدارة المواهب

م	الأبعاد	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد	النسبة المئوية لتحقق عبارات البعد	ترتيب الأبعاد حسب متوسط الأوزان النسبية	درجة تحقق أبعاد الاستبانة
1	البعد الأول (تحديد المواهب)	١,٦٨٧	٣٣,٧٤	4	قليلة جدا
2	البعد الثاني (استقطاب المواهب)	1,865	٣٧,٣	1	قليلة
3	البعد الثالث (الحفاظ على المواهب)	1,713	34,26	3	قليلة جدا
4	البعد الرابع (تنمية المواهب)	1,724	34,48	2	قليلة جدا
	إجمالي الاستبانة	1,747	34,23		قليلة جدا

يتضح من الجدول (٧) أن مجمل الأبعاد متحققة بدرجة (قليلة جدا) باستثناء البعد الثاني الذي جاء تحققه بدرجة (قليلة) من وجهة نظر عينة البحث، وكان ترتيبها كالتالي: البعد الثاني الخاص باستقطاب المواهب، ثم البعد الرابع الخاص بتنمية المواهب، ثم البعد الثالث الخاص بالاحتفاظ بالمواهب، وفي المرتبة الأخيرة البعد الأول الخاص بتحديد المواهب، حيث تراوحت متوسطات الأوزان النسبية لعبارات تلك الأبعاد بين (١,٨٦٥)، (١,٦٨٧)، وقد يرجع ذلك إلى غياب الاستراتيجية الواضحة لإدارة المواهب لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، فضلاً عن ضعف الارتباط بينها وبين استراتيجية الجامعة، كما أن هذه الثقافة غائبة عن كثير من القيادات الأكاديمية، حيث أن الثقافة السائدة بكليات الجامعة تركز على الدرجات الوظيفية أكثر من الاهتمام بمواهب أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم؛ الأمر الذي ينعكس على أداء القيادات الأكاديمية وممارساتهم ويجعلهم لا يولون اهتماماً كبيراً بالمواهب سواء من خلال الدعم المادي والمعنوي من ناحية، أو بتسهيل الإجراءات الإدارية لدعم المواهب والحفاظ عليها وتنميتها من ناحية أخرى، كما يبدو أن للقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وكلياتها أثر كبير في ضعف الاهتمام بالموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.

أولاً: النتائج المتعلقة بالبعد الأول (تحديد المواهب)

جدول (٨)

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الأول

(تحديد المواهب)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١	تحديد المراكز الوظيفية الحرجة التي تضيف قدرة تنافسية كبيرة للجامعة	1,8800	٠,٧٧٤٤٤	2	قليلة
٢	توفير قاعدة بيانات شاملة عن المواهب المتاحة بالجامعة (أعدادهم، تخصصاتهم الدقيقة،،،)	1,8462	1,04573	3	قليلة
٣	تصنيف أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستوى موهبتهم المستندة على أدائهم	1,4338	٠,٧٥٣٢٤	5	ليلة جد
٤	تحديد احتياجات الجامعة من المواهب وفقاً للمهام المطلوبة لانجاز عملياتها وتحقيق أهدافها	1,8892	٠,٦٨٩٤٥	1	قليلة
٥	تحديد فجوة المواهب من خلال مقارنة احتياجات الجامعة من المواهب مع الموجود منها فعلياً	1,3077	٠,٥٥٨٩٦	6	ليلة جد
٦	الاستناد إلى معايير موضوعية واضحة- غير الأقدمية- لتحديد المواهب المطلوبة	1,7631	٠,٧٢٥٩٧	4	ليلة جد
متوسط الوزن النسبي العام للبعد، ودرجة تحققه		1,687	قليلة جدا		

يتضح من الجدول (٨) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول الخاص بتحديد المواهب بلغ (1,687 من 5,0) مما يعني استجابتهم على هذا البعد في نطاق التحقق بدرجة (قليلة جدا) -وذلك بشكل عام- الأمر الذي يدل على ضعف ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر فيما يتعلق بتحديد المواهب من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الأكاديمية التي تضمها الجامعة وكلياتها المتنوعة، وقد يرجع ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديميو في هذا الشأن، وضعف أدائهم في التخطيط لتطوير المواهب من أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوياتهم طبقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم بصورة تنظيمية مؤسسية -وليس بصفة فردية ذاتية-، وعلى ما يبدو أن الجامعة ممثلة في قياداتها الأكاديمية بحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط الجيد للمواهب والذي يدخل ضمن أدوارها الإدارية والإشرافية، وذلك من خلال

تحديد هؤلاء الموهوبين في مختلف التخصصات الأكاديمية من خلال قواعد بيانات شاملة ودقيقة، والتي يمكن اعتبارها خطوة مهمة على الطريق إذا أرادت الجامعة الاستثمار الأمثل في المواهب.

وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية لدرجة تحققها ما بين (1,3077 - 1,8892) درجة من أصل (5) درجات، بما يعني وقوعها بين مستويي تحقق (قليلة) و (قليلة جداً)، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0,55896 ، 0,68945) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم عبارات هذا البعد.

كما يتضح من الجدول (8) وقوع العبارة (4) والمتعلقة بتحديد احتياجات الجامعة من المواهب وفقاً للمهام المطلوبة لانجاز عملياتها وتحقيق أهدافها، والعبارة (1) والمتعلقة بتحديد المراكز الوظيفية الهامة التي تضيف قدرة تنافسية كبيرة للجامعة، في نطاق الإرباعي الأعلى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (1,8892) يقابل درجة تحقق (قليلة)، (1,8800) يقابل درجة تحقق (قليلة) أيضاً، ويدل هذا على ضعف الممارسات التخطيطية التي تقوم بها الجامعة ممثلة في قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في مختلف التخصصات والمراكز الوظيفية بما يتناسب مع خطط الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، كما يشير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بنتائج بحوث ودراسات البيئة التنافسية للجامعة، وما يستتبعه ذلك من اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لدعم قدرة الجامعة التنافسية في مختلف المراكز والتخصصات مستفيدة من المواهب التي تمتلكها.

بينما وقعت العبارة (5) والمتعلقة بتحديد فجوة المواهب من خلال مقارنة احتياجات الجامعة من المواهب مع الموجود منها فعلياً، والعبارة (3) والمتعلقة بتصنيف أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستوى موهبتهم المستندة على أدائهم، في نطاق الإرباعي الأدنى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (1,3077) يقابل (قليلة جداً)، (1,4338) يقابل (قليلة جداً) أيضاً على الترتيب، وقد يبدو هذا منطقياً ومتوافقاً مع النتائج السابقة حيث أن قلة الممارسات القيادية المتعلقة بتحديد احتياجات الجامعة من المواهب يستتبعها بالضرورة ندرة في ممارسات تلك القيادات فيما يتعلق بتحديد فجوة المواهب من خلال مقارنة احتياجات الجامعة مع الموجود منها فعلياً وكذلك في تصنيف أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستوى موهبتهم المستندة على أدائهم، وذلك على الرغم من أهمية هذه الممارسات التخطيطية ومحوريتها في وضع استراتيجية المواهب التي يجب أن تتناسب مع استراتيجية الجامعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (استقطاب المواهب).

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الثاني

(استقطاب المواهب)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
٧	المحافظة على سمعة الجامعة ومكانتها بما يدعم جذب الموهوبين	2,8708	1,21789	1	متوسطة
٨	تقدير مستوى الموهبة التي يمتلكها عضو هيئة التدريس قبل تعيينه	1,9538	٠,٨٠٥٦٧	2	قليلة
٩	القدرة على جذب مواهب تفوق ما تحظى به الجامعات المناظرة	1,8215	1,07101	3	قليلة
١٠	توفير خطة لاستبدال الموهوبين في المراكز الوظيفية الهامة في حال تركهم وظائفهم	1,3631	٠,٦٣٦٢٤	4	قليلة جدا
١١	القيام بجهود تسويقية فعالة لجذب الموهوبين	1,3169	٠,٤٦٥٩٩	5	قليلة جدا
	متوسط الوزن النسبي العام للبعد، ودرجة تحققه	1,8652			قليلة

يتضح من الجدول (٩) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني الخاص باستقطاب المواهب بلغ (١,٨٦٥٢ من 5,0) مما يعني استجابتهم على هذا البعد في نطاق التحقق بدرجة (قليلة) وذلك بشكل عام، ويعني هذا أن ممارسات استقطاب المواهب التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعة متحققة بدرجة قليلة، وقد يرجع ذلك إلى تقادم اللوائح المنظمة للعمل الجامعي والمعمول بها في إجراءات الاختيار والتعيين والترقي في مختلف المراكز الوظيفية والقيادية وكذلك التخصصات الأكاديمية، حيث أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تتسم بعمومية وروتينية

شديدة في هذا الشأن، كما أنها لا تراعي مستوى الموهبة التي يمتلكها عضو هيئة التدريس وما يرتبط بها من مهارات وقدرات تتناسب مع متطلبات الوظائف والتخصصات المطلوب شغلها والتي تختلف من تخصص لآخر ومن موقع وظيفي لآخر.

وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية لدرجة تحققها ما بين (2,8708 - 1,3169) درجة من أصل (5) درجات، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0,4699 ، 1,21789) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

كما يتضح من الجدول (9) وقوع العبارة (7) والمتعلقة بالمحافظة على سمعة الجامعة ومكانتها بما يدعم جذب الموهوبين، والعبارة (8) والمتعلقة بتقدير مستوى الموهبة التي يمتلكها عضو هيئة التدريس قبل تعيينه، في نطاق الإرباعي الأعلى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (2,8708) يقابل (متوسطة)، (1,9538) يقابل (قليلة) على الترتيب، ويعني ذلك أن الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في الحفاظ على سمعة الجامعة ومكانتها باعتباره محورياً هاماً لجذب المواهب لا يزال متوسط المستوى ويحاجة إلى مزيد من الدعم، كما أن القيادات الأكاديمية بحاجة إلى إدراك أهمية المواهب، ومن ثم تقدير هذه المواهب ووضعها في المكانة التي تستحقها وتوظيفها التوظيف المناسب، ويظهر ذلك بوضوح في إجراءات التعيين في مختلف الدرجات الوظيفية بدءاً من وظيفة معيد والتي تعتمد في المقام الأول على الحصول على تقديرات جامعية متقدمة بصرف النظر عن مستوى الموهبة والقدرات التي يمتلكها المتقدم لشغل هذه الوظيفة باعتباره نواة لعضو هيئة تدريس وأستاذاً جامعياً، كما يظهر ذلك في معايير الترقى والتي يغلب عليها الاهتمام بالجانب البحثي على حساب الجانبين الآخرين (التدريس وخدمة المجتمع).

كما يتضح من الجدول وقوع العبارة (11) والمتعلقة بالقيام بجهود تسويقية فعالة لجذب الموهوبين، والعبارة (10) والمتعلقة بتوفير خطة لاستبدال الموهوبين في المراكز الوظيفية الهامة في حال تركهم وظائفهم، في نطاق الإرباعي الأدنى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (1,3169) يقابل (قليلة جداً)، (1,3631) يقابل (قليلة جداً) أيضاً على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى افتقار الجامعة للهيكل التنظيمي المعني بالوظيفة التسويقية والعلاقات الخارجية سواء على مستوى المؤسسات والهيئات أو على مستوى الأفراد وأصحاب المواهب والقدرات التي يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للجامعة في بعض التخصصات أو المراكز الوظيفية الهامة، كما أن الجامعة لا تهتم كثيراً - من الناحية التخطيطية - بإعارة الكثير من أعضاء هيئة التدريس أو حصولهم على أجازات لأي مبرر

مع السماح لهم بالعمل في جامعات أخرى، خاصة وأن هذا الأمر يتم بجهود فردية غير منتظمة من أعضاء هيئة التدريس من القيادات أنفسهم-بموافقة مجالس الأقسام والكليات التابعين لها-، وهو الأمر الذي يعد دليلاً واضحاً على أن الأداء الجامعي - المخطط له- يتأثر بغياب بعض الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في حال تركهم وظائفهم مع عدم وجود خطة واضحة لاستبدالهم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الاحتفاظ بالموهب)

جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الثالث (الاحتفاظ بالموهب)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١٢	إجراء تغييرات محسوبة على الهيكل التنظيمي بما يسمح بإبداع الموهوبين	1,4954	٠,٦٧٤١٣	8	قليلة جدا
١٣	نشر ثقافة تنظيمية داعمة لدور الموهوبين في تحقيق التميز والمنافسة	1,9723	٠,٨٤٠٢٥	3	قليلة
١٤	توفير قدر من الأمان الوظيفي داعم لتمسك الموهوبين بجامعتهم	1,5292	٠,٦٦٤٢٨	7	قليلة جدا
١٥	تطبيق مبادرات الموهوبين ومقترحاتهم في مواجهة المشكلات المعيقة للعمل	1,7077	٠,٦٩٦٦٢	5	قليلة جدا
١٦	استخدام وسائل اتصال فعالة لتسهيل مهام الموهوبين	2,1046	٠,٦٩٤٨٧	1	قليلة
١٧	دعم الموهوبين في إدارة مشروعات جديدة ومبتكرة من بنات أفكارهم	1,6215	٠,٦٥٨٤٠	6	قليلة جدا
١٨	دعم نظام الترقى والتطور الوظيفي حاجات الموهوبين	1,7662	٠,٦٤٣٦٥	4	قليلة جدا

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
	وتوقعاتهم				
١٩	توفير الخدمات المساندة (صحية واجتماعية وغيرها) لضمان بقاء الموهوبين وحسن أدائهم	2,0215	٠,٧١٧٦١	2	قليلة
٢٠	توفير مخزون من المواهب "صف ثاني" يلبي الاحتياجات المستقبلية خاصة في المواقع الحرجة	1,4554	٠,٥٢٢٩٤	10	قليلة جدا
٢١	إعطاء أولوية للموهوبين في حالة إذا اضطرت الجامعة لتقليص أعداد العاملين بها	1,4585	٠,٦٥٤٢٦	9	قليلة جدا
	متوسط الوزن النسبي العام للبعد، ودرجة تحققه	1,713			قليلة جدا

يتضح من الجدول (١٠) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث الخاص بالاحتفاظ بالمواهب بلغ (1,713 من 5,0) مما يعني استجابتهم على هذا البعد في نطاق التحقق بدرجة (قليلة جدا) وذلك بشكل عام، ويبدو هذا منطقياً في ظل رغبة الكثيرين من أعضاء هيئة التدريس السفر للعمل بالجامعات العربية على سبيل الإعارة بما يعد مؤشراً على أن المناخ المؤسسي بالجامعة لا يشجع كثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، بل يمكن القول أنه يدفع -في كثير من الأحيان- إلى ما يعرف بهجرة العقول والكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس باحثين عن فرص وأجواء أكثر احتضاناً وتقديراً لمواهبهم وقدراتهم، ولا شك أن الأجور والمكافآت المتدنية التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس واحدة من أهم عوامل هجرة العقول والكفاءات وأصحاب المواهب، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مباشرة ومهمة للاحتفاظ بالمواهب، خاصة مع ارتفاع رواتب ومكافآت نظائهم في الجامعات الخاصة وفي كثير من جامعات الدول العربية، ويمكن ربط المكافآت بالأداء بما يزيد من فرص نمو المواهب ويدعم بقائها وتمسكها بالجامعة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم السيد، ٢٠١٢: ٣٢-٣٣)، من أن المناخ التنظيمي بكلليات الجامعة، وضعف الرواتب والحوافز

المقدمة لأعضاء هيئة التدريس؛ من أهم عوامل ضعف درجة رضاهم الوظيفي وكذلك إنتمائهم التنظيمي لكلياتهم مما يؤدي إلى بحثهم عن فرص أفضل في جامعات عربية وعالمية.

وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية لدرجة تحققها ما بين (1,4554- 2,1046) درجة من أصل (5) درجات، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0,52294- 0,69487) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

كما يتضح من الجدول (١٠) وقوع العبارة (20) والمتعلقة بتوفير مخزون من المواهب "صف ثاني" يلبي الاحتياجات المستقبلية خاصة في المواقع الحرجة، والعبارة (21) والمتعلقة بإعطاء أولوية للموهوبين في حالة إذا اضطرت الجامعة لتقليص أعداد العاملين بها، والعبارة (12) والمتعلقة بإجراء تغييرات محسوبة على الهيكل التنظيمي بما يسمح بإبداع الموهوبين، في نطاق الإربعي الأدنى من عبارات هذا البعد، بأوزان نسبية (1,4554)، (1,4585)، (1,4954) على الترتيب، ويقابلها جميعاً مستويات تحقق (قليلة جداً)، وتأتي هذه النتائج داعمة ومؤكدة للنتائج المتحصل عليها في المحاور السابقة والمتعلقة بندرة وجود قواعد بيانات دقيقة عن الموهوبين وأصحاب القدرات المتميزة في مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات الأكاديمية على نحو يدعم خططها وتوجهاتها المستقبلية من جهة، ويمكن من تسويق هذه المواهب للجامعات العربية والإقليمية من جهة ثانية، وبالتالي فإن الجامعة بحاجة إلى تعديلات هيكلية وتنظيمية في هذا الشأن سواء بإنشاء وحدات تنظيمية لإعداد الموهوبين وتنمية مهاراتهم وتجهيز صف ثاني في مختلف المراكز والمواقع القيادية والأكاديمية، أو تسويق المواهب الموجودة فعلياً وتعظيم سبل الإفادة منها محلياً وإقليمياً باعتبارها رأس مال استراتيجي للجامعة وطاقة هائلة مهدرة أو على الأقل غير مستثمرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (تنمية المواهب)

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للبعد الرابع
(تنمية المواهب)

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"
د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
٢٢	القيام بمهام جديدة تتيح للموهوبين فرص التعلم واكتساب خبرات ومهارات غير مسبقة	1,9600	٠,٧٦٦٧٥	2	قليلة
٢٣	تحفيز الموهوبين بالجامعة لتنمية مواهبهم ودعم قدراتهم	1,8308	٠,٩٩٣٣٣	3	قليلة
٢٤	إعطاء فرص لتصحيح المسار دون معاقبة أو قتل الطموحات والآمال	1,8215	٠,٦٨٨٦٤	4	قليلة
٢٥	توفير برامج تدريبية فعالة لتنمية مهارات الموهوبين بما يتوافق مع الاحتياجات الإستراتيجية للجامعة	2,1723	٠,٨٢٨٤١	1	قليلة
٢٦	تطبيق آليات فعالة للإفادة من الموهوبين في تدريب أقرانهم	1,7538	٠,٧٥٠١٢	5	جدا
٢٧	إعادة اكتشاف المواهب من خلال أساليب متنوعة للكشف عن مهاراتهم وقدراتهم غير المدركة	1,3200	٠,٤٩٢٩١	6	جدا
٢٨	الاعتماد على نظام فعال لتقييم أداء الموهوبين بما يحدد مستوى مواهبهم واحتياجات النمو	1,2123	٠,٥٠٤١٥	7	جدا
	متوسط الوزن النسبي العام للبعد، ودرجة تحققه	1,724			قليلة جدا

يتضح من الجدول (١١) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع بتنمية المواهب بلغ (1,724 من 5,0) مما يعني استجابتهم على هذا البعد في نطاق التحقق بدرجة (قليلة جدا) وذلك بشكل عام، الأمر الذي يدل على تراجع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في القيام بدورها في تنمية المواهب من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات والمراكز الوظيفية، وقد يرجع ذلك إلى

ضعف التخطيط لتطوير المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وغياب المعايير الواضحة لتنمية قدراتهم بما يتوافق مع المعايير العالمية، بالإضافة إلى افتقار بعض القيادات الأكاديمية لمهارات التعامل مع الموهوبين.

وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية لدرجة التحقق عليها ما بين (2,1723 -1,724) درجة من أصل (5) درجات، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (50415، 82841) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

كما يتضح من الجدول (١١) وقوع العبارة (25) والمتعلقة بتوفير برامج تدريبية فعالة لتنمية مهارات الموهوبين بما يتوافق مع الاحتياجات الإستراتيجية للجامعة، والعبارة (22) والمتعلقة بالقيام بمهام جديدة تتيح للموهوبين فرص التعلم واكتساب خبرات ومهارات غير مسبوقة، في نطاق الإرباعي الأعلى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (2,1723) يقابل (قليلة)، (1,9600) يقابل (قليلة) على الترتيب، وقد يرجع السبب في هذا إلى أن معظم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تتم في إطار متطلبات الترقية للوظائف الأكاديمية الأعلى، كما أنها برامج عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس ولا تلبي احتياجات فعلية تخصصية تتلاءم مع ما يمتلكه الأعضاء من مواهب وما يحتاجونه من مهارات، كما أنها ثابتة ولا تتغير بتغير الخطط أو المستجدات التي قد تطرأ على الحياة الجامعية وتتطلب استجابة مناسبة لها. وفيما يتعلق بالمهام الجديدة التي تتيح فرص التعلم واكتساب خبرات ومهارات غير مسبوقة فتكاد تكون غائبة في كثير من الأنشطة الجامعية والمحكومة بلوائح تنظيمية قلما يحدث تغيير بها سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس) أو مرحلة الدراسات العليا، أو الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والمرتبطة في أغلبها بقواعد وضوابط تنظيمية للتدريس والتدرج الوظيفي، وغيرها من العوامل التنظيمية التي تقلل فرص الإبداع والإبتكار وتعوق نمو المواهب وتعطل مسيرة تقدمهم وارتباطهم بالجامعة.

بينما جاءت العبارة (28) والمتعلقة بالاعتماد على نظام فعال لتقييم أداء الموهوبين بما يحدد مستوى مواهبهم واحتياجات النمو، والعبارة (27) والمتعلقة بإعادة اكتشاف المواهب من خلال أساليب متنوعة للكشف عن مهاراتهم وقدراتهم غير المدركة، في نطاق الإرباعي الأدنى من عبارات هذا البعد، بوزن نسبي (1,2123)، (1,3200) على الترتيب، يقابل (قليلة جدا)، الأمر الذي يشير إلى خلل في نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس سواء في اعتمادها بدرجة كبيرة على جانب واحد (الأداء البحثي) وإهمال الجوانب الأخرى مثل: الأداء التدريسي وخدمة المجتمع، أو في اعتبارها هدفاً في حد ذاتها وليست وسيلة لتقويم الأداء وتطويره، كما أن الإجراءات المعمول بها في هذا الشأن لا

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"
د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

تساهم في اكتشاف الموهوبين وأصحاب القدرات في المراكز الوظيفية والتخصصات الأكاديمية المختلفة ولا يترتب علي نتائجها مساهمات فعلية من هذه المواهب في تدريب أقرانهم أو قيادة فرق عمل في تخصصاتهم أو الحصول على وظائف قيادية في الهيكل التنظيمي للجامعة.

خامساً: النتائج المتعلقة بمقترحات تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب.

جدول (١٢): استجابات الخبراء حول مقترحات تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب

م	العبرة	نسبة الموافقة	الترتيب
١	استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية، عوضاً عن وظيفة أمين عام الجامعة.	٧٥,٧٤%	١٨
٢	استحداث وحدات تنظيمية تخصصية بالكليات المختلفة - يديرها أكاديميون - تكون مهمتها تحديد الموهوبين واستقطابهم وتقدير احتياجاتهم التدريبية، بالتعاون مع الأقسام الأكاديمية.	٦٦,٦٧%	٢١
٣	توفير قاعدة بيانات وافية عن أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الأكاديمية، والدرجات الوظيفية، وإتاحاتها بلغتين عالميتين على الأقل.	٨٦,٦٦%	٨
٤	العمل على تحديد فجوة المواهب (احتياجات الجامعة من المواهب) من خلال مقارنة ما تمتلكه الجامعة من مواهب، وما يجب أن يكون لديها مستقبلاً وفقاً لنوعية الموهبة وليس الكم فقط.	٨٥,٧٨%	٩
٥	العمل على ترسيخ مفهوم الموهبة في الثقافة التنظيمية للجامعة على جميع المستويات، وخاصة لدى شاغلي المناصب القيادية والإدارية المختلفة.	٧٦,٥٣%	١٧
٦	التوجيه والمشاركة في وضع خطة تسويقية للمواهب الموجودة	٩٢,٨٣%	٤

الترتيب	نسبة الموافقة	العبرة	م
		بالجامعة -محلياً وعالمياً- باعتبارهم طاقات بشرية هائلة يمكن استثمارها، وما يمتلكونه من نتاج علمي متميز.	
٥	٩٠,٩٨%	إنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية، يكون بمثابة حاضن للمواهب القيادية والإدارية في مختلف المستويات الإدارية.	٧
١٢	٨٣,٦٧%	إعطاء الأولوية لشغل المناصب القيادية في مختلف المستويات الإدارية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية.	٨
١١	٨٤,٧٢%	تشكيل فرق عمل في جميع الكليات لوضع معايير (مواصفات أكاديمية ومهنية) للموهوبين في كل تخصص؛ يتم الأخذ بها في استقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٩
١٦	٧٧,٣٠%	اتخاذ إجراءات فعلية لتطبيق مبدأ التمييز الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس على أساس مستوى موهبتهم.	١٠
١٠	٨٤,٧٧%	تصميم نظم حوافز داعمة لاستقطاب الموهوبين وبقائهم، بما يتناسب مع مستوى مواهبهم.	١١
٧	٨٨,٨٩%	التخفيف من القيود الوظيفية والأعباء الإدارية التي تؤثر على إبداعات الموهوبين.	١٢
٣	٩٣,٩٠%	إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تعبر عن احتياجاتهم الفعلية، ولا تقتصر على البرامج العامة المقدمة للجميع كشرط للترقية.	١٣
١٣	٨٢,٥٥%	تشجيع الممارسات الفعلية للمواهب في تدريب أقرانهم، أو قيادة فرق عمل في تخصصاتهم.	١٤
١٥	٧٩,٥٠%	تفعيل نظام البعثات للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس للاطلاع على الجديد في مجال التخصص.	١٥
١٤	٨٠,٣٠%	تشجيع التعاون بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعة، وبين الأقسام العلمية	١٦

تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"
د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

م	العبارة	نسبة الموافقة	الترتيب
	النظرية والعملية التطبيقية.		
١٧	استحداث جوائز علمية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث العلمي والتدريس والتدريب والاستشارات الفنية في جميع التخصصات.	٩٣,٩١%	٢
١٨	إتاحة العديد من فرص الاحتكاك العلمي وتبادل الخبرات بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى إفريقياً وعربياً وعالمياً.	٩٠,٠٠%	٦
١٩	منح التفرغ للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث دون أن تتأثر رواتبهم ودون أن تشكل الأعمال الإدارية والتدريسية عبئاً كبيراً عليهم.	٧٢,١٠%	١٩
٢٠	اتخاذ إجراءات لإتاحة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بلغتين عالميتين على الأقل.	٦٢,٣٣%	٢٢
٢١	عقد العديد من الشراكات البحثية لتطبيق الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الصناعية والتجارية في إطار تنظيمي مؤسسي.	٩٤,٦٥%	١
٢٢	اتخاذ إجراءات اعتماد جودة الأداء التدريسي كمحور أساسي في منح الترقيات العلمية، وعدم الاعتماد فقط على البحث العلمي كمحور رئيس للترقية.	٦٧,٦٩%	٢٠

يتضح من الجدول (١٢) حسب استجابات خبراء الإدارة حول مقترحات تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد إدارة المواهب؛ أن نسب موافقتهم على المقترحات الواردة بالجدول تراوحت بين ٦٢,٣٣% (أقل نسبة موافقة) إلى ٩٤,٦٥% (أعلى نسبة موافقة)، وهي نسب موافقة مقبولة يمكن الأخذ بها في الرؤية المقترحة، وكانت أقل نسبة موافقة للسادة الخبراء من نصيب العبارة (٢٠) والمتعلقة بإتخاذ إجراءات إتاحة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بلغتين عالميتين على الأقل، وقد يرجع ذلك إلى أن اللغة العالمية السائدة في مجال النشر الدولي هي اللغة الانجليزية وبالتالي

تقل الحاجة للنشر بلغة أخرى كالفرنسية أو الألمانية أو اليابانية، كما أن مبدأ الإتاحة يحتاج إلى ضوابط لحماية الملكية الفكرية وحقوق التأليف، وبالتالي فإن هذا المقترح يمكن الأخذ به بضوابطه القانونية وبما يتلاءم مع طبيعة التخصصات العلمية.

كما جاءت أعلى نسبة موافقة للسادة الخبراء على المقترحات من نصيب العبارة (٢١) والمتعلقة بعقد العديد من الشراكات البحثية لتطبيق الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الصناعية والتجارية في إطار تنظيمي مؤسسي، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الاتجاه نحو الأخذ بالشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والاقتصادية المختلفة باعتباره مصدر للتمويل الذاتي للبحث العلمي ومجال للنهوض بالمنظومة البحثية والارتقاء بها، خاصة مع تراجع التمويل الحكومي وارتفاع تكاليف البحث العلمي والنشر الدولي وضعف آليات الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في ميادين العمل والإنتاج.

كما قدم الخبراء عدد من المقترحات الأخرى التي يمكن الأخذ بها في الرؤية المقترحة، وهي:

- ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة وما ينبثق عنها من خطط استراتيجية للكليات المختلفة باحتياجات الجامعة الفعلية من المواهب في مختلف التخصصات، وما يرتبط بذلك من برامج وإجراءات.
- دراسة خبرات الجامعات المناظرة في استثمار المواهب والاستفادة منها.
- إعادة النظر في اللوائح المنظمة للعمل الجامعي في جميع جوانبه خاصة ذات الصلة المباشرة بتعيين وترقية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم، وبما يتناسب مع متطلبات العصر وتحدياته.
- اتخاذ إجراءات إنشاء نقابة مهنية للدفاع عن حقوق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ومن خلال ما سبق تتلخص أهم نتائج الإطار الميداني للبحث في النقاط التالية:

- تمارس القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر أبعاد إدارة المواهب بدرجة (قليلة جدا) في البعد الأول (تحديد المواهب)، والبعد الثالث (الحفاظ على المواهب)، والبعد الرابع (تنمية المواهب)، وبدرجة (قليلة) في البعد الثاني (استقطاب المواهب).
- حصول جميع العبارات الدالة على ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب على درجة تحقق تتراوح بين (قليلة)، و (قليلة جدا) باستثناء عبارة وحيدة وهي (المحافظة على سمعة الجامعة ومكانتها بما يدعم جذب الموهوبين) والتي حصلت على درجة تحقق (متوسطة)، ولم تتحقق أيًا من هذه الممارسات بدرجة (كبيرة) أو (كبيرة جدا).
- ضعف الممارسات التخطيطية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في مختلف التخصصات والمراكز الوظيفية بما يتناسب مع خطط الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- ضعف الممارسات القيادية المتعلقة بتحديد فجوة المواهب من خلال مقارنة احتياجات الجامعة من المواهب مع الموجود منها فعلياً، وكذلك تصنيف أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستوى موهبتهم المستندة على أدائهم.
- الحاجة إلى إنشاء قواعد بيانات دقيقة عن الموهوبين في مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات الأكاديمية، وتحديثها بصورة مستمرة على نحو يدعم خطط الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، ويساهم في تسويق هذه المواهب والاستفادة منها.
- ضعف ممارسات تسويق المواهب الموجودة فعلياً محلياً وإقليمياً؛ باعتبارها رأس مال استراتيجي للجامعة وطاقة هائلة غير مستثمرة.
- قصور برامج تنمية المواهب، وتجهيز صف ثاني في مختلف المراكز والمواقع القيادية والأكاديمية.
- أن معظم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تتم في إطار متطلبات الترقية للوظائف الأكاديمية الأعلى، كما أنها برامج عامة، ولا تلبي احتياجات فعلية تخصصية، كما أنها ثابتة ولا تتغير بتغير الخطط أو المستجدات التي قد تطرأ على الحياة الجامعية.
- ضعف الممارسات الفعلية للمواهب في تدريب أقرانهم، أو قيادة فرق عمل في تخصصاتهم، أو الحصول على وظائف قيادية في الهيكل التنظيمي للجامعة.
- ضعف ممارسات القيادات الأكاديمية في تحفيز الموهوبين بالجامعة ومكافأتهم لتنمية مواهبهم ودعم قدراتهم.

- الافتقار إلى هيكل تنظيمي بالجامعة لتحديد المواهب، واكتشاف العناصر المؤسسية الواعدة والمؤثرة.
- الافتقار إلى خطة لاستبدال المواهب في المراكز الوظيفية الهامة في حال تركهم وظائفهم سواء للإعارة أو لأي سبب آخر.

المحور الرابع: الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب

بعد عرض الإطار النظري للبحث، وتحليل النتائج المتحصل عليها من التطبيق الميداني، حيث تم تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، ومقترحات خبراء الإدارة لتحسينها، وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، ويتضمن هذا الجزء من البحث ما يلي:

١- مفهوم الرؤية المقترحة

يمكن تعريف الرؤية المقترحة بأنها: صورة ذهنية لما يجب أن يكون عليه الوضع في المستقبل، بحيث تضم مجموعة من الآمال والطموحات، وكذلك الإجراءات والممارسات التطبيقية للوصول إلى هذا الوضع، وذلك استناداً إلى أطر علمية وآراء وخبرات أكاديمية، وفي ضوء ما في الواقع من إمكانات متاحة حالياً أو المتوقع الحصول عليها مستقبلاً.

٢- منطلقات الرؤية المقترحة:

تنطلق الرؤية المقترحة من منطلقات أساسية، وهي:

- عالمية رسالة جامعة الأزهر، وتاريخها العريق الذي يمتد لأكثر من ألف عام، ومكانتها الحالية في المجتمع، ودورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة وتحقيق التقدم، سواء من خلال تقديمها خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، أو من خلال امتلاكها لطاقات بشرية وكفاءات أكاديمية ومواهب علمية تحظى بمكانة وسمعة إقليمية -بل وعالمية- مرموقة.
- السعي الدؤوب من جانب قيادات جامعة الأزهر إلى التطوير والنهوض بواقع الأداء الجامعي بكل جوانبه إلى آفاق أرحب، ويظهر ذلك في حرص قيادات المستوى الإداري الأعلى بالجامعة على تقديم الدعم للكليات المختلفة للحصول على الاعتماد المحلي، وما أثمر عنه هذا الدعم من زيادة في أعداد الكليات الحاصلة على الاعتماد في

- السنوات الأخيرة، وكذلك الارتقاء بالتصنيف الأفريقي للجامعة وحصولها على نسبة ٨٥,٥ % وشغلها قمة المستوى الثاني للتصنيف الأفريقي.
- أن إدارة المواهب بما تشمله من أبعاد وممارسات تطبيقية تساهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجوانب البحثية والتدريسية والمجتمعية، وتزيد من درجة انتمائهم للجامعة ومن ثقتهم التنظيمية، وتضمن استمرارية الجهود التطويرية للجامعة، وتزيد من فرص تحقيق فعاليتها وقدرتها التنافسية، وذلك في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها وما تشهده من تحديات.
- الحاجة إلى الارتقاء بمستوى ممارسات القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد إدارة المواهب لما تمثله هذه القيادات من محك أساسي وقوة محرّكة وشرارة الانطلاق الأولى لصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات ووضع التنظيمات والمعايير الحاكمة، وما تمتلكه من صلاحيات وسلطات للتأثير في أعضاء المجتمع الجامعي نحو التغيير وتبني ممارساته.
- النتائج المتحصل عليها من خلال الشق الميداني للبحث الحالي حول ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب كما عبر عنها أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وكذلك ما قدمه خبراء الإدارة من مقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، مع الأخذ في الاعتبار ما توصل إليه البحث في الإطار النظري حول أبعاد إدارة المواهب وممارساتها التطبيقية في الجوانب الأربعة (تحديد المواهب، واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب).
- ٣- أبعاد الرؤية المقترحة:

فيما يلي عدد من الأبعاد التي تتضمنها الرؤية المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب والتي شملت البعد التخطيطي للمواهب، وبعد استقطاب المواهب، والبعد التنظيمي الهيكلي، والبعد التدريبي التنموي، والبعد التحفيزي التقويمي، والبعد التشريعي القانوني، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

- البعد التخطيطي: ويتضمن هذا البعد عدد من الممارسات التطبيقية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية (مجلس الجامعة- مجالس الكليات - مجالس الأقسام الأكاديمية) سواء بصورة فردية أو بالمشاركة في المجالس واللجان التخطيطية، وذلك وفقاً لصلاحياتها ومسئولياتها القانونية

- والإدارية، أو بالإشراف على تنفيذها، ومتابعتها، وتشمل الممارسات التطبيقية في هذا البعد التخطيطي ما يلي:
- إصدار قرار مجلس جامعة بتبني مدخل إدارة المواهب كأحد المداخل الإدارية الحديثة الملائمة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة وما يتصل بها من عمليات وما تتطلبه من سياسات وبرامج متنوعة وإجراءات داعمة.
 - قيام مجالس الأقسام الأكاديمية بوضع معايير (مواصفات أكاديمية ومهنية) للموهوبين في كل تخصص، بحيث يتم الاسترشاد بها في تحليل بيئة المواهب وتحديد الفجوة واستقطاب المواهب المطلوبة وتعيينها.
 - تحليل بيئة المواهب بالجامعة وتحديد ما تضمه الجامعة من مواهب في مختلف التخصصات، وما تمتلكه هذه المواهب من قدرات وخبرات وما أنتجته من أنشطة علمية متنوعة.
 - تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة (الدرجة) في تحقيق الميزة التنافسية والتوجهات الاستراتيجية للجامعة؛ عن طريق التحليل والتصميم الوظيفي في مختلف التخصصات الأكاديمية.
 - وضع استراتيجية متكاملة للمواهب منبثقة من استراتيجية الجامعة ومرتبطة بها ومتوافقة مع الخطط الاستراتيجية بالكليات المختلفة، بحيث يتضح من خلالها فجوة المواهب (احتياجات الجامعة من المواهب في مختلف التخصصات الأكاديمية)، من خلال مقارنة ما تمتلكه الجامعة من مواهب، وما يجب أن يكون لديها مستقبلاً وفقاً لنوعية الموهبة المطلوبة لتحقيق أهداف استراتيجية، وليس الكم فقط، مع تضمين أهداف لتنمية هذه المواهب واستبقائها والمحافظة عليها.
 - إنشاء نظام معلومات متطور عن المواهب التي تمتلكها الجامعة من حيث أعدادهم وتخصصاتهم والخبرات التي يتمتعون بها، وكذلك عدد ونوعية المواهب التي تحتاجها استراتيجية الجامعة والأدوار المطلوبة منهم.
 - وضع خطة تسويقية للمواهب الموجودة بالجامعة -محلياً وعالمياً- باعتبارهم طاقات بشرية هائلة يمكن استثمارها، والاستفادة بما يمتلكونه من نتاج علمي متميز.
 - إقامة علاقات شراكة بحثية واسعة النطاق لتطبيق الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات مع الجهات المستفيدة في إطار تنظيمي مؤسسي.
 - التخطيط للتعاقب الوظيفي، وتكوين مخزون دائم من المواهب خاصة في المواقع الوظيفية الدرجة.

- وضع خطة لجذب المواهب -في ضوء المعلومات المتاحة سلفاً عن المواهب بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة- التي تحتاجها الجامعة في التخصصات المختلفة سواء من داخل الجامعة أو من خارجها بالتعاقد معها أو من خلال برامج للتوأمة والتعاون وتبادل الخبرات - باعتبار الجامعة بيت خبرة- خاصة مع تزايد المنافسة بين الجامعات في امتلاك عدد أكبر من المواهب الداعمة لخططها وتوجهاتها المستقبلية والحصول على ميزة تنافسية.
- وضع جدول زمني لتعيين المواهب بالمواقع القيادية والإشرافية في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي.
- البعد التنظيمي الهيكلي: ويتضمن هذا البعد عدد من الممارسات التطبيقية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية (مجلس الجامعة- مجالس الكليات - مجالس الأقسام الأكاديمية)، كمتطلبات للتطبيق وتسهيلاً للإجراءات، وتتضمن هذه الممارسات التطبيقية ما يلي:
 - استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية، عوضاً عن وظيفة أمين عام الجامعة؛ واعتبار ذلك خطوة إصلاحية هامة في مجال إدارة المواهب، خاصة وأن الجامعة مثقلة بالأعباء الإدارية وبحاجة ماسة للإصلاح والتطوير الإداري، كما أنها بحاجة للاهتمام بالمواهب على جميع المستويات التنظيمية، ومن الممكن أن يتولى هذه الوظيفة أحد أعضاء هيئة التدريس المتخصصين وأصحاب الخبرة في هذا المجال، كأن يكون أستاذاً بكلية التجارة، ومن المشهود لهم بالخبرات العملية في الإصلاح والتطوير الإداري وإدارة الموارد البشرية والمواهب الأكاديمية، ومن الممكن أن يحصل شاغل هذه الوظيفة قبل توليه إياها على تدريب أكثر تخصصاً في النظم المالية والإدارية الخاصة بإدارة الجامعات، ولا مانع من إجراء زيارات هادفة لجامعات أجنبية متميزة.
 - استحداث وحدات تنظيمية تخصصية (أو فرق عمل أكاديمية) ضمن الهياكل التنظيمية بالجامعة وكلياتها -مسؤول عن إدارتها أكاديميون- بحيث تهتم بتحديد المواهب واكتشاف العناصر الواعدة بالتنسيق مع مختلف الكليات والأقسام الأكاديمية، والبحث المستمر عنهم وتنميتهم والحفاظ عليهم، كما تهتم باستقطاب المواهب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين وفق اشتراطات بحد أدنى من الموهبة لشغل الوظائف، ومؤشرات تنبئ بنضج المواهب مستقبلاً، ويتم ذلك على جميع المستويات التنظيمية ابتداءً من القيادات الأكاديمية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، ومروراً بأعضاء هيئة التدريس ثم الجهاز الإداري بالجامعة

- وصولاً إلى الطلاب، ويقع العبء الأكبر في هذا الشأن على القيادات الأكاديمية باعتبار ذلك من أهم أدوارهم القيادية والتنظيمية.
- إنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية، يكون بمثابة حاضن للمواهب القيادية والإدارية في مختلف المستويات الإدارية.
 - نشر ثقافة احترام الموهبة والموهوبين ضمن الثقافة التنظيمية للجامعة وكلياتها المختلفة، على نحو يدعم حرية الفكر والإبداع وإقامة جسور التعاون البناء بين المواهب، وذلك من خلال ندوات ولقاءات متنوعة على كافة المستويات التنظيمية.
 - التوظيف الملائم للمواهب كل حسب موهبته وقدراته، ويتم ذلك استناداً إلى معيارين أساسيين يصعب الاستغناء عن أحدهما، أولهما: تناسب الأفراد مع الأدوار **Aligning People with Roles (APR)**، أو ما يعرف بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ويرتبط بدرجة كبيرة باختيار الأفراد المناسبين لوظائف رئيسية ومحورية هامة، ثم تعيينهم أو تكليفهم بها. أما المعيار الثاني: تناسب الأدوار مع الأفراد **Aligning Roles with People (ARP)** ويقوم على اعتبار أن الجامعة تمتلك مواهب وقدرات أساسية يصعب الاستغناء عنها، وبالتالي يتم إسناد الأدوار والمهام الملائمة لهم.
 - اتخاذ إجراءات اعتماد جودة الأداء التدريسي كمحور أساسي في منح الترقيات العلمية، وعدم الاعتماد فقط على البحث العلمي كمحور رئيس للترقية.
 - التخفيف من القيود الوظيفية والأعباء الإدارية المثقلة على كاهل المواهب الأكاديمية والتي تؤثر على أدائهم وإبداعهم.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لإتاحة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بلغتين عالميتين على الأقل بضوابطه القانونية وبما يتلاءم مع طبيعة التخصصات العلمية.
 - البعد التدريبي التنموي: ويتضمن هذا البعد عدد من الممارسات التطبيقية التي تتبناها وتشرف على تنفيذها القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية (مجلس الجامعة- مجالس الكليات - مجالس الأقسام الأكاديمية)، كإجراءات تنموية للمواهب تجعلهم أكثر تماسكاً بجامعتهم، وتتضمن هذه الممارسات التطبيقية ما يلي:
 - توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تعبر عن احتياجاتهم الفعلية في مختلف التخصصات، وتعالج مشكلات واقعية في مختلف المواقف التدريسية أو البحثية، ولا تقتصر على البرامج العامة المقدمة للجميع كشرط للترقية.

- دعم الممارسات الفعلية للمواهب في تدريب أقرانهم، أو قيادة فرق عمل في تخصصاتهم، أو تكليفهم بمهام جديدة ومبتكرة وذات مردود نفعي لهم.
- إتاحة العديد من فرص الاحتكاك العلمي وتبادل الخبرات بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى إفريقياً وعربياً وعالمياً.
- إتاحة فرص التعاون بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعة، وبين الأقسام العلمية النظرية والعملية التطبيقية.
- منح التفرغ للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث دون أن تتأثر رواتبهم ودون أن تشكل الأعمال الإدارية والتدريسية عبئاً كبيراً عليهم.
- تقديم الدعم المادي والفني لنظام البعثات للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس للاطلاع على الجديد في مجال التخصص.
- تنظيم برامج لتأهيل قيادات صف ثاني لتولي المناصب القيادية وتلبية الاحتياجات المستقبلية لها من بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، ووفقاً لقدراتهم ومهاراتهم القيادية.
- البعد التحفيزي التقويمي: ويتضمن هذا البعد عدد من الممارسات التطبيقية التي تتبناها وتشرف على تنفيذها القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية (مجلس الجامعة - مجالس الكليات - مجالس الأقسام الأكاديمية)، كإجراءات تحفيزية وتقويمية للمواهب، وتتضمن هذه الممارسات التطبيقية ما يلي:
 - اتخاذ إجراءات فعالة لتسويق الأبحاث والابتكارات العلمية، فمن الطبيعي أن تنخفض الرغبة في العمل لدى عضو هيئة التدريس الذي يرى نتاج عمله حبيس الأدرج وعلى أرفف المكتبات.
 - اتخاذ الإجراءات الإدارية والقانونية لتوفير المقابل المادي الملائم لمستوى الموهبة؛ فغالباً ما يبحث عضو هيئة التدريس عن قيمة الجهد المبذول في العمل، واعتراف الجامعة ممثلة في قياداتها الأكاديمية بمساهماته وكذلك تقديره معنوياً.
 - تطبيق مبدأ التمييز الإيجابي، والذي يقوم على التفريق بين أصحاب الأداء الأعلى (الموهوبين)، وأصحاب الأداء المنخفض وفقاً لنتائج التقييم الدوري للأداء، وما يترتب على ذلك من مكافآت متنوعة لأصحاب الأداء الأعلى سواءً بإتاحة فرص وظيفية جديدة تحفزهم وتحدي قدراتهم ومواهبهم، أو بالمكافآت المادية التي يحصلون عليها مقابل جهودهم المتميزة، أو من خلال تشجيعهم

- وتقديرهم معنوياً، بينما يدرك أصحاب الأداء المنخفض أنهم لا يهتمون في أداء مهامهم فقط لكنهم قد يؤثرون بالسلب على أقرانهم.
- تصميم نظم الحوافز الداعمة لاستبقاء الموهوبين، ورفع مستوى الثقة بأنفسهم وبالجامعة، وبما يتناسب مع الجهود الذاتية المبذولة في النمو المهني، والأبحاث العلمية التي يقومون بنشرها.
- استحداث جوائز علمية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث العلمي والتدريس والتدريب والاستشارات الفنية في جميع التخصصات.
- الاهتمام بنتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات والأنشطة البحثية والتدريسية والمجتمعية، واعتبارها خطوة هامة لاكتشاف المواهب غير المدركة أو الغامضة والتي قد يغفل عنها أصحابها، وهذه الخطوة يجب أن تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس في كل المواقع الوظيفية والدرجات العلمية، وبطريقة شمولية لكافة الأنشطة التدريسية والبحثية والتدريبية، كما يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لاتخاذ إجراءات تخطيطية أخرى.
- المتابعة المستمرة للجامعات والكليات المناظرة والتي حققت تقدماً اعتماداً على الاستثمار الأمثل في مواهبها ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها فيما يعرف بالمقارنة المرجعية.
- البعد التشريعي القانوني: ويتضمن هذا البعد عدد من الممارسات التطبيقية التي تتبناها وتنفذها القيادات الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية (مجلس الجامعة - مجالس الكليات - مجالس الأقسام الأكاديمية)، بكل جرأة ودقة، والتي من شأنها إعادة النظر في التشريعات اللوائح والقرارات المنظمة للعمل الجامعي في جميع جوانبه خاصة ذات الصلة المباشرة باستقطاب المواهب الأكاديمية وتعيينهم وترقيتهم وتطوير أدائهم وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، وتوفير الأطر التشريعية لضمان أمنهم الوظيفي، ولا شك أن هذا الأمر يحتاج إلى تضافر جهود كلاً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من أجل تهيئة البيئة التشريعية الملائمة لمتطلبات العصر وتحدياته.

٤- معوقات تطبيق الرؤية المقترحة وسبل مواجهتها:

- لا يخلو أي تصور أو رؤية مقترحة للتطوير من معوقات قد تواجه تنفيذها على النحو المنشود، ومن أهم المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المقترحة ما يلي:
- المركزية في إدارة الجامعة والتي قد تمثل عائقاً أمام اكتشاف المواهب ووضعها في المواقع الوظيفية التي تناسبها بناء على كفاءتها وجدارتها، وما يرتبط بذلك من بعض القيود الروتينية المتعلقة بالتعيين والندب والنقل.

- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي وضعف ملاءمتها لمتغيرات العصر ومتطلباته، وما يرتبط بذلك من تطوير نظم إدارة العاملين وتأسيس وحدات تنظيمية أو فرق عمل متلائمة مع الأساليب الإدارية الحديثة.
- ضعف ثقافة إدارة المواهب لدى بعض القيادات الأكاديمية في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة بما قد يؤدي إلى عدم اهتمام البعض بأبعاد إدارة المواهب وممارساتها التطبيقية.
- غياب المناخ المؤسسي الداعم لنمو المواهب وبقائها بما يشمل ذلك من استقلالية أكاديمية وإدارية ومرونة في إجراءات العمل واستخدام الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للموهوبين.
- نقص التمويل الموجه للموهوبين والمشروعات التنافسية الابتكارية والاعتماد على الانفاق الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل.
- قصور نظام المعلومات بالجامعة عن الوفاء بمتطلبات التطوير والتخطيط ودعم اتخاذ القرارات، ونقص البيانات المتاحة عن الموهوبين وعدم دقتها.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات، من خلال ما يأتي:

- اعتماد إدارة المواهب كمدخل تطوري ووضعه ضمن الأولويات المؤسسية في الجامعة مع التأكيد على ربطه بخطط الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- قناعة القيادات الأكاديمية بقيمة المواهب وأهمية إدارتها، والتزامهم أمام أعضاء المجتمع الجامعي بنشر ثقافة إدارة المواهب بين العاملين من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل، وذلك على مستوى الجامعة وكلياتها ووحداتها التنظيمية.
- تذليل عوائق الاتصال الإداري بين جميع المستويات الإدارية بالجامعة لتبادل المعلومات والخبرات الداعمة لنشر ثقافة إدارة المواهب بين أعضاء المجتمع الجامعي ومن بينهم القيادات الأكاديمية في مختلف المستويات الإدارية.
- تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعة وكلياتها المختلفة بما يتلاءم مع تطورات العصر ومتغيراته ومع التوجهات الإدارية الحديثة.
- إسناد أمر تدريب القيادات الأكاديمية على تطبيقات إدارة المواهب وممارساته الإجرائية للكفاءات المتخصصة وأصحاب الخبرات في هذا الشأن.
- البحث عن مصادر ذاتية غير تقليدية لتمويل مشروعات الجامعة وبرامجها المبتكرة، من خلال تسويق المنتجات والخدمات الجامعية المتنوعة (بحوث ممولة

- من جهات خارجية- برامج تدريبية لقطاعات وفئات محددة- استشارات متنوعة) وفقاً لأحدث أساليب التسويق وأكثرها فعالية.
- بناء نظام معلومات متطور عن الموهوبين ومؤهلاتهم وكفاياتهم مع تحديثه بصفة مستمرة، وتوفير المقومات اللازمة لضمان دقة المعلومات وسرعة الوصول لها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم أحمد السيد (٢٠١٢). دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية، مجلة كلية التربية، مج ٢٣، ع ٨٩، كلية التربية جامعة بنها.
- أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٦). أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، ع ٢، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- أسماء سيد حسنين (٢٠١٨). النشر العلمي بجامعة الأزهر وتأثيره على ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف.
- أشرف السعيد محمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع للتعليم في مطلع الألفية الثالثة - الجودة - الإتاحة - التعليم مدى الحياة، في الفترة من ١٥ - ١٦ يوليو، جامعة القاهرة.
- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠٠٣). ديناميات عملية صناعة القرار بمجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١١ - ٢٠١٦ م.
- (٢٠١٢): الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التنظيم والإدارة، قرار رئيس الجامعة رقم (١٤١) بشأن مكونات الهيكل التنظيمي لجامعة الأزهر، المادة (١)، (٢).
- (٢٠١٦). النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠١٥ م / ٢٠١٦ م، إدارة المعلومات والإحصاء - مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار.
- (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢).
- الجوهرة عبد الرحمن المنيع (٢٠١٦). معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة مع بعض الجامعات الأمريكية، مجلة التربية، ع ١٦٩، ج ٢، كلية التربية جامعة الأزهر.

خديجة عامر عثمان (٢٠١٨). التجارب العالمية في اختيار أعضاء هيئة التدريس، **مجلة القراءة والمعرفة**، ع ٢٠٤، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس.

سرمد حمزة الشمري، آلاء عبد الكريم غالب (٢٠١٥). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، **مجلة المنصور**، العدد (٢٣).

سعد علي العنزي وآخرون (٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، العدد ٨٩.

السيد السيد البحيري (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، **مجلة دراسات العلوم التربوية بالأردن**، مجلد ٤٢، عدد ٣، الجامعة الأردنية.

السيد سلامة الخميسي (٢٠١٧). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية: مدخل لإدارة التغيير بالتعليم الجامعي المصري، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب.

صالح الجراح، جمال أبو دولة (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد ١١، العدد ٢.

طاهر محمد طاهر (٢٠١٠). هجرة العقول العربية وواقع التعليم العالي وسوق العمل، **المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل**، في الفترة ١٣ / ٤ / ٢٠١٠، كلية الآداب، جامعة ٧ أكتوبر، مصراته، ليبيا.

طلال ناظم الزهيري (٢٠١٨). مؤشرات قياس جودة الإنتاجية العلمية للعلماء والباحثين: دراسة تقييمية، **المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات**، مج ٨، ع ٣، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق.

الطيب محمد إبراهيم (٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية جامعة الأزهر.

عادل محمد العدل (٢٠١٧). فلسفة التدريب وتطوير الكفايات التدريسية والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، القاهرة.

عباس علي (٢٠١٢). إدارة المواهب في الشرق الأوسط، مجلة ثروات، ع (١٤). الإمارات العربية المتحدة.

عواد حماد الحويطي (٢٠١٧). معوقات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك : دراسة ميدانية، مجلة التربية، ع ١٧٤، ج ٢، كلية التربية، جامعة الأزهر.

فاطمة على الفرجاني (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، كلية التجارة جامعة عين شمس.

لوري دبنكورت و لوري هاورد (٢٠٠٩). المعلم الفعال في التربية، ترجمة: محمد إسماعيل يونس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

مايكل أرمسترونج (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢). إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مرفت ناصف، أمل زناتي (٢٠٠٨). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، دراسات في التعليم الجامعي، ع ١٩.

مروة العسال و عايدة خطاب (٢٠١٦). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١، كلية التجارة جامعة عين شمس.

مصطفى محمد إبراهيم (٢٠١٧). التنمية المهنية عبر الشبكة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد: عمادة التعليم الإلكتروني نموذج إجرائي وقصة نجاح، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، القاهرة.

هاشم فوزي العبادي (٢٠١١). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى وبرامج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (٢٠)، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alvin Evans, & Edna Chun, (2012). **Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education**, ASHE Higher Education Report: Vol. 38, N0.1, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Angela Hills. (2009). Succession Planning – or Smart Talent Management? **Industrial and Commercial Training**, 41 (1).

- Bano, S., Khan, A., Rehman, H., and Humayoun, A. (2011). Schematizing Talent Management, A Core Business Issue (Study of the Factors Those Impacts on Talent Management in the Corporate Sector of Islamabad, Pakistan), **Far East Journal of Psychology and Business**, 2 (1).
- Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The Global War of Talent. **Journal of International Management**, 15.
- Beheshtifar, N. & Hojat, M. (2012). Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success. **International Journal of Academic Research in Business & Social Science**, 2(12).
- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and University Performance in the United Kingdom: is it 'Who' Leads, or 'Where' They Lead that Matters Most? **Higher Education**, 60(5).
- Brent Davies, & Barbara J. Davies*, (2010). Talent Management in Academies, **International Journal of Educational Management**, Vol. 24, No. 5.
- Clarke, R., & Winkler, V. (2006). **Change Agenda: Reflections on Talent Management**, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 19(4).
- Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent Management in the Public Sector. 360⁰ **The Ashridge Journal**, Autumn.
- Diksha *Garg*. & Kavita *Rani*, (2014). **Talent Management: Empirical Research Results**, **International Journal of Management and Commerce Innovations**, 2 (1).
- Donald Ruse, & Karen Jansen, (2008). Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs, **The CjUPA-HR Journal**, Vol. 59, No1.
- Engelbreth (2009). Developing A Support Programme for Teachers Involved with Inclusion in South Africa, **International Journal of Special Education**, Vol. 16, No. 1.
- Erik Brandt & Patrik Kul (2007). Talent Management: How Firms in Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources, **Master's Thesis**, Business Administration, Jönköping.
- Faisal Ali (2008). **How Do Big European Companies Present Themselves to Attract the Most Talented People**, Baltic Business School, Kalmar University, Sweden.

- Faria Rabbi, Nouman Ahad, Tahira Kousar, and Tanzila Ali, (2015). Talent Management as a Source of Competitive advantage, **Journal of Asian Business Strategy**, 5 (1).
- James Kehinde, (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, **Journal of Management Research**, Vol. 4, No. 2.
- James Kwame, (2015). A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 64, No. 4.
- Jayashree Krishnan, (2015). Talent Management Assessment in Higher Education Sector, **International Journal of Research in Management & Technology**, Vol. 5, No. 4.
- Leila, Moghtadaie & Maryam, Taji (2016). Study of the Performance of Faculty Members According to Talent Management Approach in Higher Education, **Educational Research and Reviews**, 11(8).
- Linjie Li & Xing Wang (2010). The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No.12.
- Marguerite G. et. al, (2006). **Methods in Educational Research: from theory to practice**, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Marian Thunnissen (2016). Talent Management: for What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice, **Employee Relations**, Vol. 38, Issue 1.
- Micgele Gennaoui & Robert Kretshmer (2010). Teacher As Researchers, Supporting Professional Development, **Academic Search Premier**, Vol. 98, No. 3.
- Norman Rudhumbu (2014). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, **International Journal of Higher Education Management (IJHEM)**, Vol. 1, No. 1.
- Norman, Rudhumbu & Cosmas, Maphosa (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, **J Hum Ecol**, 19 (1-2).
- Peter Cheese (2010). Talent Management for A New Era: What We Have Learned from the Recession and What We Need to Focus on Next, **Human Resource Management International Digest**, 18 (3).

- Petra Horvathova (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, **3rd International Conference on Information and Financial Engineering**, IACSIT Press, Singapore.
- Pooja Tripathi, Jayanthi Ranjan, and Tarun Pandeya. (2010). PAKS: A Competency Based Model for an Academic Institutions., **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 1 (2).
- Sefer Gumus, et. al, (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management, **Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 99.
- Shaemi, A., Allemah, S. M., and Bajgerani, M. A. (2011), Impact of Talent Management Strategies on Employees' Emotional Intelligence in Isfahan Municipality, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 6.
- Shaista E. Khilji, Ibraiz Tarique, and Randall S. Schuler. (2015). Incorporating the Macro View in Global Talent Management, **Human Resource Management Review**, Vol. 25.
- Shweta Tyagi, Gurinder Singh, and Tripti Agarwal. (2017), Talent Management in Education Sector, **International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)**, Vol. 6, No. 1/2.
- Sonia, C., & Jayashree, K. (2015). Talent Management in Higher Education Sector, **International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)**,5 (4).
- Steven J. Riccio (2010). Talent Management In Higher Education: Identifying And Developing Emerging Leaders Within The Administration At Private Colleges And Universities, **Ph D**, The University of Nebraska, ProQuest Dissertations Publishing, Lincoln.
- Ted Glenn (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector, **Journal of Canadian Public Administration**, Vol. 55, No. 1.
- Uren, L. & Samuel, J. (2007). From Talent Compliance to Talent Commitment, **Strategic HR Review**, Vol. 6, No. 3.
- Waheed Sajjad, Zaim Abdülhalim, and Zaim Halil, (2012). Talent Management in Four Stages, **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Vol. 12, Issue 1(15).