

آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي

أ.م.د. / داليا طه محمود يوسف

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا .

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى وضع آليات لتفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وسعيًا لتحقيق أهدافه فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وانطلق من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية وتمت الإجابة عنها من خلال الدلالات الفكرية لمتغيرات البحث والمتمثلة في إدارة المواهب، والتطوير التنظيمي، والقيادات الإدارية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة حيث استهدف الجانب الميداني عينته قوامها (62) فردًا من القيادات الإدارية بجامعة المنيا، وفي المحصلة النهائية أظهرت نتائج البحث والمتعلقة بالبعد الأول (الفرد العامل) والذي تحقق بدرجة متوسطة إلى سعي القيادات الإدارية (الأفراد العاملين) بجامعة المنيا لإحداث التغيير والتطوير؛ وذلك من خلال تطوير وتعديل في اتجاهات الأفراد، وتوصلت النتائج المتعلقة بالبعد الثاني «جماعة العمل» والذي تحقق بدرجة منخفضة إلى افتقار جماعة العمل بالجامعة للمهارات الإبداعية والتي تمكنهم من إثراء وتطوير وابتكار الأعمال الإدارية بالكلية، وضعف عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل جماعة العمل؛ نتيجة قلة توافر أنظمة للاتصال الفعال، وتوصلت النتائج المتعلقة بالبعد الثالث «المؤسسة (الجامعة) ككل» والمتضمن لعمليات إدارة المواهب أن أغلب عمليات إدارة المواهب المتضمنة في هذا البعد قد تحققت بدرجة منخفضة عدا بعد (التدريب والتطوير) والذي تحقق بدرجة متوسطة؛ مما يدل على افتقار الجامعة لبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعلى الرغم من توفر بعض الدورات التدريبية إلا أن تأثيرها محدود في مجال تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية، كما أن الجامعة لا توفر نظامًا للحوافز يكون داعمًا للموهوبين، وضعف احتفاظ الجامعة كذلك بالقيادات الموهوبة، وافتقار الجامعة لأساليب القياس والتقييم المستمر لتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب التطوير التنظيمي القيادات الإدارية.

Abstract

This research aims to develop mechanisms to activate talent management for the administrative leaders at Minia University to achieve the dimensions of organizational development, and In order to achieve its objectives, the researcher relied on the descriptive approach. The research represented in talent management, organizational development, and administrative leaders, and the questionnaire was relied upon as a tool for the study, as the field side of the research targeted a sample of (62) individuals from the administrative leaders at Minia University, and In the final outcome, the results of the research related to the first dimension (the working individual) were shown. verification to a moderate degree, the administrative leaders (working individuals) at Minia University seek to bring about change and development; This is done by developing and modifying the attitudes of individuals .The results related to the second dimension, “the work group”, which was achieved with a low degree, revealed that the work group at the university lacks creative skills that enable them to enrich, develop and innovate the college’s administrative work, and the weakness of the process of communication and communication between individuals within the work group; As a result of the lack of availability of systems for effective communication, and the results related to the third dimension “the institution (university) as a whole”, which includes the dimensions of talent management, most of the dimensions of talent management included in this dimension have been achieved with a low degree except for the dimension (training and development), which has been achieved with a medium degree.

This indicates that the university lacks the dimension of polarization, selection and appointment, and despite the availability of some training courses, their impact is limited In the field of developing the creative and innovative capabilities of the administrative leaders. For continuous measurement and evaluation methods for performance evaluation.

Keywords: talent management- organizational development- administrative leadership.

المقدمة

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية؛ أثرت بصورة واضحة على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وأدت إلى تغيير سريع في احتياجات الفرد والمجتمع مما يتطلب نوعيات جديدة من القيادات ممن يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع هذه المتغيرات، والتعامل معها بكل ثقة وسهولة، وبناء المستقبل واستشرافه على كافة المجالات.

فالكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة أغلى ثروة تمتلكها الأمة، وقد أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات اليوم؛ نظرًا لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم؛ مما يدفع تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها؛ فهم كوادر المستقبل لقيادة بلادهم في جميع المجالات العلمية والتقنية والإنتاجية والخدمية.

وتم تقديم مفهوم إدارة المواهب (Talent management) TM في عام 1998 من قبل McKinsey Consultants في كتاب The War for Talent حيث سلط الضوء على أهمية TM وبدأ اهتمامًا شديدًا بها؛ فأصبحت من التحديات الرئيسة للمؤسسات لتدعيم الميزة التنافسية المستمرة بها (Esther P, et al., 2022, 529).

وقد بدأ تطبيق إدارة المواهب بمجال الصناعة، ولما أثبت جودته وأهميته حرص الباحثون على تطبيقه بالجامعات لإعداد قادة المستقبل (Bolander, P., et al., 2017, 1526).

وإدارة المواهب جوهر عملية ممارسة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ ففي بادئ الأمر نظر الأكاديميون إلى إدارة المواهب باعتبارها مجرد بديل للتوظيف؛ ولكن إدارة المواهب تطورت بسرعة كبيرة نتيجة لظهور الثورة الصناعية الرابعة وأصبحت من أهم مقومات التطوير. (Lisbeth, C., 2019, 208).

ولذا تُعد إدارة المواهب أهم عوامل النجاح المؤسسي، فهي نظام متكامل يتكون من مجموعة من العمليات تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة داخل المؤسسة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، وتحفيزهم، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب، وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمؤسسة، بالإضافة لتقييم الأداء المستمر للعاملين (أحمد محمود، 2021، 472).

هذا وتهتم الجامعات في الوقت الحالي بالموارد البشرية الموهوبة التي تتسم بالمرونة والذكاء في التعامل مع التحديات الجديدة وتقديم حلول ابتكارية غير تقليدية؛ الأمر الذي جعل من استراتيجية إدارة الموهبة وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها أمراً لا غنى عنه، حيث فشلت الأساليب التقليدية المعتادة، في جذب المواهب والمحافظة عليها وتحفيزها وتنميتها أو تفعيل دور الموهبة وتطوير جودة الاستثمار في الموارد البشرية وتوظيف فاعليتها وموهبتها لزيادة قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، لتحقيق إنجازات عالية في الأداء (Farooq , M & Azam ,O, 2018,112).

فالتطوير التنظيمي المستمر داخل المؤسسة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، ومن ثم يجب التركيز على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة من أجل تحقيق التميز والمنافسة مع المنظمات الأخرى (Alnaweigah, A.B., 2013, 55).

فالتطوير التنظيمي يسعى إلى التغيير المخطط لتحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، وتوفير مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية بها، وكذلك تطوير وتنمية وتعديل ثقافتها، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بها بالاعتماد على القيادات الإدارية الموهوبة لديها.

ويستند التطوير التنظيمي إلى أبعاد أساسية تتمثل في المناخ العام للمؤسسة ككل من خلال كيفية توظيف الأفراد على أسس علمية وتوزيع السلطات والتغيير في الهيكل التنظيمي، ومجال جماعات العمل؛ حيث يهتم بالعلاقات داخل العمل والتغيير في

المناخ التنظيمي للمؤسسة، ومجال الأفراد العاملين؛ حيث يهتم بالتغيير في سلوكيات واعدادات الأفراد والتغيير كذلك في الثقافة التنظيمية (أحمد يوسف، 2020، 348: 350). هذا وتعد القيادة عاملاً حاسماً وتتطلب بشكل متزايد التغيير والاختيار والمرونة والتنوع؛ فمؤسسات التعليم العالي عليها أن تتكيف لتعزيز التنمية المستدامة، فهي تشجع على تنمية وتعليم قادة الغد، الذين سيشغلون في نهاية المطاف مناصب مهمة في مؤسسات مختلفة (Filho, W. et al., 2020, 3). وغالباً ما ترتبط القيادة في مؤسسات التعليم العالي بالمهارات الفردية في توجيه أقرانهم ومرؤوسيهم واتخاذ الإجراءات لتحقيق تطوير تنظيمي فعال وكفاء.

وتعد إدارة المواهب أيضاً من أهم أساليب ومتطلبات التطوير التنظيمي؛ لما لإدارة المواهب من تأثير إيجابي؛ فالموهبة القيادية تعد من أهم الموارد التي ترفع من الكليات بل والجامعة ككل، فإدارة المواهب تنشُد التطوير والجودة في الأداء داخل الجامعة، كما أن التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية في الجامعات الراغبة في التحسين المستمر والحفاظ على تفوقها؛ حيث له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بها وزيادة إنتاجيتها ومقدرتها على البقاء والاستمرار بتفوق ولكي تتبوأ مكانة متميزة في الترتيب العالمي للجامعات.

ونظراً لأهمية إدارة المواهب فإن الجامعات المصرية في حاجة ماسة إلى تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بها على ضوء مدخل التطوير التنظيمي؛ لأنها تُعد أحد المداخل المهمة لمعالجة المشكلات التي تعاني منها الجامعة وإدارتها على وجه الخصوص، كما أنها مطلباً رئيساً لهذا العصر. من هنا جاءت فكرة البحث الحالي لمحاولة التعرف على آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل للتطوير التنظيمي.

مشكلة البحث:

يواجه التعليم الجامعي في مصر تغييرات وتحديات كبيرة في الوقت الراهن؛ والتي تؤثر سلباً على أداء العاملين والقيادات الإدارية، ولا يمكن معالجة هذه التحديات بنمط

إدارة قديم أو تقليدي؛ لذا اتجهت الجامعات ذات الترتيب المميز على مستوى العالم إلى الاستفادة من أساليب التنمية البشرية للموهوبين؛ وذلك لتطوير العمل الإداري بها؛ فالقيادة الفعالة هي أساس ازدهار المؤسسات؛ لأن القادة المبدعون والموهوبون هم القادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المهمة في أصعب المواقف.

وعلى الرغم مما تبذله الجامعات المصرية من جهود للوصول إلى مراكز متقدمة وتطوير عمليات إدارة المواهب بها وخاصة للقيادات الإدارية، أشارت العديد من الدراسات أن هناك مجموعة من أوجه القصور في جميع أبعاد عمليات إدارة المواهب بالجامعة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

ففي البعد الأول من عمليات إدارة المواهب والتمثيل في: التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين): على الرغم من أهمية إدارة المواهب في جذب الكفاءات من الموظفين والقيادات بالجامعات المصرية إلا أن دراسة (فاطمة أحمد، 2018، 198) أكدت قلة الاهتمام باكتشاف العاملين الموهوبين الذين هم فئة قليلة، كما أشارت دراسة (مصطفى أحمد، 2020، 222) إلى أن أسلوب إدارة المواهب بالجامعات أسلوب تقليدي يتصف بالجمود والعجز عن تغيير الأوضاع القائمة، وعدم تأمين العمل وحرياته، وقصور اللوائح المنظمة لاستقطاب وتعيين المواهب، وقلة دعم المسؤولين عن التعليم الجامعي لعملية تخطيط التعاقب في الجامعات.

وبالنسبة لجامعة المنيا: يُشير (عبد الصبور عبد العزيز، 2016، 344) إلى أن جامعة المنيا تُواجه العديد من أوجه القصور والضعف في توظيف إدارة مواردها البشرية، وقد أكدت ذلك أيضًا الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025)، (65:63) في تحليلها البيئي أن الجامعة لا تمتلك حتى الآن خطة واضحة للتعامل مع العجز وخروج عدد كبير من الجهاز الإداري لبلوغ سن التقاعد والاعتماد على العمالة المؤقتة محددة الأجر، بالإضافة إلى أن بعض المواقع الإدارية بالجامعة يشغلها كوادر مؤهلاتهم الدراسية متوسطة.

يتضح مما سبق ضعف جامعة المنيا في توظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) القيادات الإدارية الموهوبة بها؛ بل أنها تعاني من نقص شديد في توظيف العاملين الجدد واعتمادها على مؤقتين غير مؤهلين أكاديميًا أو مهنيًا للعمل الإداري بالجامعة.

أما فيما يتعلق بالبعد الثاني من عمليات إدارة المواهب والمتمثل في التدريب: فعلى الرغم من أهمية التدريب للموظفين والقيادات بالجامعات المصرية إلا أن دراسة (فاطمة أحمد، 2018، 198) أكدت أيضًا أن حوالي 90% من العاملين الموهوبين لا تتاح لهم فرص التنمية المناسبة لمواهبهم، وغياب الاهتمام بالتدريب المستمر، وأشارت دراسة (هالة فوزي، 2020، 347) إلى قصور في إعداد وتأهيل وتطوير القيادات الجامعية بما يتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وتحدياته.

وبالنسبة لجامعة المنيا: وأشارت دراسة (رقية درباله، 2017، 6) إلى ضعف مستوى برامج التنمية الإدارية المقدمة للقيادات الإدارية بجامعة المنيا، وقلة اقتناع بعض العاملين بجدوى تلك الدورات في التطوير، وكذلك قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم حول الأساليب الحديثة في الإدارة، وقلة المخصصات المالية للبرامج التدريبية. كما أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025، 64) في تحليلها البيئي إلى قلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلائم كل وظيفة، والافتقار لوجود خطط وبرامج تدريبية ملزمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وضعف المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ التدريب.

فعلى الرغم من وجود بعض الدورات التدريبية للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بالجامعة إلا أن تأثيرها محدود؛ إذ لا فائدة من التدريبات إذا لم تطبق وتمارس من خلال المشاركة، إلى جانب قلة اهتمام القيادات الإدارية من حضور تلك الدورات بسبب انشغالهم، وكثرة أعباءهم، إلى جانب نظرهم المتدنية لجدوى هذه الدورات، وأن الدورات المقدمة لا تفي باحتياجاتهم المهنية ومهامهم الإدارية.

أما فيما يتعلق بالبعد الثالث من عمليات إدارة المواهب والمتمثل في التحفيز: فعلى الرغم من أن التحفيز يعد عاملاً مهماً لتنمية الابتكار والإبداع لدى القيادات، أكدت دراسة (هبة الله أحمد، 2019، 186) أن الجامعات المصرية تعاني من غياب الوعي بدور العاملين وعدم تقديرهم، والارتباط بالإجراءات القانونية والتشريعات المقيدة للعمل والتي لا تسمح بالابتكار؛ حيث تتجنب العديد من القيادات تجريب أفكار جديدة داخل بيئة العمل أو السعي إلى استحداث تغييرات تنظيمية في الجامعة.

وبالنسبة لجامعة المنيا: أشارت دراسة (رقية درباله، 2017، 339) إلى ضعف الحوافر المالية للمتميزين من موظفي الجامعة على الرغم من أهمية هذه الحوافر في دفع المبدعين والمبتكرين إلى العمل بجهد ونشاط للحصول على الدعم المادي والمعنوي. كما أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025، 65) في تحليلها البيئي إلى مطالبة بعض الإداريين على حقوقهم بالرغم من تقصيرهم في أداء الواجبات.

يتضح مما سبق أن قلة وجود الحوافر المادية والتقدير المعنوي للعاملين بالجامعة ومنهم بالتأكيد القادة الإداريين والذي يتناسب مع المجهود الذي يقومون به ذوي الكفاءة والموهبة؛ سيقبل من إنجازاتهم، ويثبط هممهم، مما يجعلهم يكتفون بأن يكونوا كغيرهم ينفذون ما يطلب منهم فقط من قبل الإدارة العليا بالجامعة.

أما فيما يتعلق بالبعد الرابع من عمليات إدارة المواهب والمتمثل في الاحتفاظ بالموهبة: أكدت دراسة (أسماء مراد، 2018، 184) على وجود قصور في مشاركة الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية للجامعة واقتصار مسئوليتها على الإدارة العليا، وسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي بين القيادات الإدارية.

وأوضحت دراسة (هبة الله أحمد، 2019، 186) أن القادة بالجامعات المصرية يتمسكون بالمهام التقليدية خوفاً من المساءلة القانونية في ظل جمود اللوائح والقوانين والبيروقراطية التي لا تشجعهم على الإبداع والابتكار عند صياغة الخطط الاستراتيجية وصنع واتخاذ القرارات، وعدم وجود فلسفة عامة أو مستقبلية محددة.

وأشارت دراسة (أحمد محمود، 2021، 474) إلى أن الجامعات المصرية تعاني العديد من الإشكالات التي أصبحت تمثل تحدى كبير لدى عموم الموظفين والإدارة العليا؛ مثل عدم الاستقرار الوظيفي والترقيات، وعدم العدالة والمساواة والمضايقة التنظيمية بين تلك الفئات، بالإضافة إلى التعنت وغلغ الأبوأب من قبل المسؤولين مما يؤثر على إدارة المواهب البشرية.

وبالنسبة لجامعة المنيا: أوصت دراسة (علاء محمد، 2018، 224) بضرورة اختيار قيادات مؤهلة لجميع الوحدات تمتلك الموهبة والقناعة بأهمية التحسين والتطوير.

وأكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025، 63) في تحليلها البيئي إلى وجود بطلالة مقنعة في أغلب الإدارات خاصة بعد تطبيق نظام الرقمنة، وعدم ملاءمة تخصص بعض العاملين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

مما سبق يتضح ضعف جامعة المنيا في الاحتفاظ بالموهبة؛ وذلك لقلة توفير فرص التقدم والترقي للموظفين، وقلة توفير فرص التدريب والتطوير لهم، وضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، وكذلك ضعف تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بالبعد الخامس من عمليات إدارة المواهب والمتمثل في تقييم الأداء. أشارت دراسة (غدي رجائي وآخرون، 2019، 216) إلى إجراء التقييم دون إعداد خطة، واستخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين بالجامعات المصرية على اختلاف أعمالهم، والاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة في السنة، والاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر، كما يتم عمل التقييم بطريقة روتينية دون بذل الجهد المناسب.

وبالنسبة لجامعة المنيا: أكدت (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، 2019/2020 2024/2025، 63—65)؛ إلى ضعف كفاءة آلية تقييم أداء العاملين، وضعف نظام المتابعة والمراجعة لأداء العاملين، ضعف تفعيل القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالثواب والانضباط في العمل، وقلة الوسائل الحديثة والموضوعية لتقييم أداء العاملين. مما سبق يتضح أن الواقع بجامعة المنيا يعكس العديد من أوجه القصور؛ فاختيار القيادات مازال يتم في أغلب الإدارات على الأقدمية في الوظيفة، كما أنه لا توجد خطة لاستقطاب الكفاءات والموهوبين قبل تعيينهم، ولا توجد مقاييس وأساليب للكشف عن العاملين أصحاب الكفاءات والموهبة داخل الإدارات المختلفة، كما لا توجد خطة استراتيجية للهيكلة الإداري للجامعة.

واستناداً على ما سبق فهناك أهمية متزايدة للارتقاء بمستوى الأداء للقيادات الإدارية، إلا أنه يوجد قصور واضح لدى الجامعات المصرية عامة وجامعة المنيا خاصة بأهمية إدارة المواهب وعدم الاهتمام بها وتطويرها لإعداد قيادات إدارية مستقبلية تسهم بشكل فعال في تحقيق التطوير التنظيمي، بذلك يُمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لإدارة المواهب من القيادات الإدارية ومتطلبات تفعيلها في ضوء التطوير التنظيمي من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة؟
2. ما الوضع الراهن لإدارة المواهب من القيادات الإدارية بجامعة المنيا؟
3. ما واقع إدارة المواهب من القيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي؟
4. ما آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا في ضوء التطوير التنظيمي؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا لتحقيق أبعاد التطوير التنظيمي ومن ثم يهدف البحث الحالي إلى:
1. بناء إطار نظري معرفي لموضوعات البحث الأساسية وهي إدارة المواهب من القيادات الإدارية ومتطلبات تفعيلها في ضوء التطوير التنظيمي من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة.
 2. عرض الوضع الراهن لإدارة المواهب من القيادات الإدارية بجامعة المنيا.
 3. رصد واقع إدارة المواهب من القيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
 4. وضع آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا في ضوء التطوير التنظيمي.

أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

- الأهمية النظرية:

1. مسايرة الفكر التربوي والإداري المعاصر من حيث الاهتمام بتطوير الجامعات وتحقيق جودتها بما يتلاءم مع متطلبات ومعايير الجودة والاعتماد التربوي.

2. الأهمية العلمية التي تنبع من أهمية أبعاد التطوير التنظيمي ودوره في تطوير وتحسين أداء القيادات الإدارية بالجامعة ورفع كفاءتها.
 3. قد تُسهم نتائج البحث في إيضاح العلاقة بين إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة وأبعاد التطوير التنظيمي .
 4. يعد موضوع إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة لتحقيق أبعاد التطوير التنظيمي من الموضوعات البحثية قليلة التداول على حد علم الباحثة.
- الأهمية التطبيقية:

1. يستمد هذا البحث أهميته العملية بمساعدة العاملين والقائمين على جامعة المنيا من تفعيل إدارة الموهبة المؤسسية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق أبعاد التطوير التنظيمي.
2. إن نتائج هذا البحث من الممكن أن تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية لمواجهة التحديات والمتغيرات المجتمعية السريعة.
3. تتضح أهمية البحث في أنها قد تفيد واضعي السياسات ومنتخذي القرارات بالمجلس الأعلى للجامعات في التعرف على كيفية إدارة الموهبة بالجامعة من أجل تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لطبيعة مشكلة البحث، في محاولة للإجابة عن أسئلتها، وتحقيقاً لأهدافها، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع البحث - اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير (جابر، وأحمد، 2002، 134).

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

1 . الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على دراسة عمليات إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة وهي: التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)، التدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالموهبة، تقييم الأداء. وأبعاد التطوير التنظيمي وهي: الأفراد العاملين، جماعات العمل، المؤسسة ككل.

2 . الحدود المكانية:

اقتصر البحث الحالي على الوحدات الإدارية بكلية جامعة المنيا وهي: (إدارة شؤون العاملين - إدارة شؤون الطلاب - إدارة الدراسات العليا - إدارة رعاية الطلاب - أمناء الكليات)، بالإضافة إلى الإدارات العامة المركزية المماثلة للإدارات السابقة بالجامعة.

مبررات اختيار مكان البحث:

حيث عمل الباحثة بالجامعة ومعايشتها للقيادات الإدارية، كما أن فئة القيادات الإدارية بجامعة المنيا لم تنل القسط الوافي للدراسة، ولم يتم كذلك دراسة إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا (على حد علم الباحثة).

3 . الحدود البشرية:

تتمثل في القيادات الإدارية بجامعة المنيا المعنيين في هذا البحث وهم: مديري الوحدات الإدارية بالجامعة (إدارة شؤون العاملين - إدارة شؤون الطلاب - إدارة الدراسات العليا - إدارة رعاية الطلاب - أمناء الكليات)، بالإضافة إلى الإدارات العامة المركزية المماثلة للإدارات السابقة بالجامعة.

4 . الحدود الزمنية:

تم التطبيق، وجمع المعلومات، وإجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2022 / 2023.

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث في مفاهيم إدارة المواهب للقيادات الإدارية، والتطوير التنظيمي وفيما يلي عرض لها:

1 . إدارة المواهب للقيادات الإدارية: -Talent management for administrative leaders

ل للوصول لتعريف إجرائي لإدارة المواهب للقيادات الإدارية سيتم عرض مفهومي إدارة المواهب والقيادات الإدارية.

إدارة المواهب Talent Management:

تعني اجتذاب واحتفاظ المنظمات الكبيرة لأفضل العناصر البشرية المتاحة ذات القدرات العالية، وتعزيز أقصى استفادة منهم وخاصة الأشخاص من الخلفيات الثقافية المتنوعة؛ لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ على أعلى مستويات الجودة من الموارد البشرية (Encyclopedia of Management ,2009,977).

وتعرف بأنها « اجتذاب وتطوير الموظفين والحفاظ عليهم، وضمان وجود مجموعة من الأشخاص المؤهلين، وبناء ثقافة المشاركة والإنتاجية وهي مهمة لنجاح أي مؤسسة (Brandt, J. , 2011, 30).

وتعرف أيضًا بأنها "عملية تحديد المواهب والكفاءات المطلوبة، ووضع خطط مهنية لجميع القوى العاملة لأغراض تنظيمية، وتقييم أدائها، وخلق وتحقيق ثقافة الأداء المتميز العالي" (Aytac,T., 2015, 166).

وهي "عملية استقطاب، وتحديد، واختيار، وتطوير، وتحفيز، وترقية، والاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات قوية تساعد على نجاح المؤسسة" (غني دحام، وحسين وليد، 2015، 33).

كما يمكن أن تُعرف بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبيًا من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين لتميز الأداء؛

ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة وهم عادة الفنيون المتخصصون، ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب الإمكانيات العالية، أما المدخل الشامل فيرى أن كل العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب (Brewster,C., et al 2017,1 - 2) وتُعرّف إدارة المواهب على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات وتطوير معايير الثقافة التنظيمية التي تُستخدم لتقييم وتوظيف ونشر والاحتفاظ بالمواهب ومجموعات المهارات اللازمة لإدارة أي مؤسسة بنجاح وتنميتها بشكل استراتيجي, Crumpton, 31 , 2021, M.

وهي الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسة التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وتطوير مجموعة من المواهب من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لملء هذه الأدوار، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف المؤهلين؛ ولضمان استمرار التزامهم تجاه المؤسسة (Liu,Y., et al.,2021,2:3).

القيادة الإدارية: Administrative Leadership

هي “ فن تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة” (Wil-liam, W,2009,14).

والقيادة تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المؤسسة، وفيها يظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله (محمد فتحي، 2002، 162). وهي أيضاً ” القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم، وأفكارهم، وسلوكهم، وتوجيههم؛ لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وإحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل” (على أحمد، 2006، 34).

وتُعرف الباحثة القيادات الإدارية بالجامعة إجرائياً بأنها: “ كل من يشغل منصباً إدارياً في جامعة المنيا، بتكليف رسمي يتيح له صلاحية الإشراف الإداري المباشر على جميع

الأنشطة الإدارية التي تتعلق بمستوى إداري محدد، ويتحدد القائد الإداري المعني في البحث مديري الوحدات الإدارية بالجامعة، وأمناء الكليات“.

إدارة المواهب للقيادات الإدارية: Talent management for administrative leaders

إدارة المواهب القيادية هي: نهج مؤسسي جيد التخطيط والتنظيم لتوظيف وتطوير الموهوبين داخل المؤسسة، وتوظيف الأشخاص الذين يقدمون أداءً فائقاً باستمرار، وتجنيد الأفراد الذين يقدمون أداءً فائقاً وتطويرهم والاحتفاظ بهم، لضمان إمكانية شغلهم المناصب الرئيسية داخل المؤسسة (Suharno, S., 2019, 50).

ومن خلال التعريفات السابقة تمكنت الباحثة من الوصول للتعريف الإجرائي لإدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة بأنها «عملية متكاملة لجذب واستقطاب وتدريب وتحفيز وتطوير القيادات الإدارية بالجامعات».

التطوير التنظيمي: Organizational Development

يعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية لتنفيذ التغيير الفعال في المؤسسة بصورة مستمرة ومنهجية، فهو مجال تركز فيه العلوم السلوكية التطبيقية على الفهم وإدارة التغيير التنظيمي ومجال علمي للدراسة والاستفسار، ويعتمد على علم الاجتماع وعلم النفس ونظريات التحفيز (Encyclopedia of Management, 2009, 663).

وهو المعرفة والمهارات التي يجب التركيز عليها والتي يمكن تطبيقها مباشرة في مكان العمل لتحقيق زيادة الإنتاجية، لتطوير وتنمية القوى العاملة، والجهود المصممة لتعزيز قدرة العمال لتلبية جميع احتياجات سوق العمل، وتحسين بيئات العمل وإدارة رأس المال البشري بشكل فعال في المنظمات بحيث تتماشى برامج التدريب مع أهداف التحسين لكل من العامل والأداء التنظيمي. (The Greenwood Dictionary of Education, 2011, 502)

يعرف التطوير التنظيمي أيضًا بأنه: إطار للمفاهيم واستراتيجية لمساعدة المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي تواجه مجتمعًا من أفراد متعددي الوظائف، ويشتمل

هذا التطوير على نظرية وتقنية لمساعدة المؤسسات التعليمية على أن تصبح تنظيمًا لأفراد قادرين على التجديد الذاتي، والتصحيح الذاتي، واستقبال الإشارات والملاحظات التي تشير إلى ضرورة التغيير، وأن تصبح قادرة على الاستجابة لهذا بواسطة برامج وتنظيمات مستحدثة ومتكاملة (أحمد إبراهيم، 20، 2011).

ومن خلال التعريفات السابقة تمكنت الباحثة من صياغة تعريف إجرائي للتطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط من قبل الإدارة العليا لإحداث تغييرات بالجامعة بجميع أبعادها (أفراد، جماعات عمل، الجامعة ككل) بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتم استعراضها مقسمة إلى محاورين، المحور الأول يتعلق بإدارة الموهب، والمحور الثاني يتعلق بالتطوير التنظيمي.

المحور الأول - الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

1. دراسة عزيزة عبد الرحمن (2013) بعنوان: واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية. هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الجامعة الإسلامية لنظام إدارة المواهب البشرية لمعرفة مدى الاهتمام بالموظفين الموهوبين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الباحثة استبانة على عينة عددها (192) من قيادات الإدارة الوسطى والعليا، وتوصلت الباحثة إلى أن سمعة الجامعة في المجتمع المحلي والدولي تجعلها بيئة خصبة لجذب الموهوبين.

2. دراسة (Brink ,M, et al. 2013) بعنوان إدارة المواهب في الأوساط الأكاديمية: أنظمة الأداء وسياسات إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا، واستخدمت المنهج الوصفي، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (64) من أساتذة الجامعات ومستشاري الموارد البشرية، ودراسة حالة أخرى لخمس جامعات هولندية للتعرف

على سياسات وممارسات إدارة المواهب بها بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (55) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والعمداء، والأساتذة المساعدين وطلاب الدكتوراه، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظرًا لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضًا في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء دورًا في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن المعضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

3. دراسة عمار فتحى (2014) بعنوان: دور إدارة المواهب البشرية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية (دراسة تطبيقية علي جامعة مدينة السادات). هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية في جامعة مدينة السادات، وتحديد واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة مدينة السادات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية والقدرة التنافسية المستدامة لجامعة مدينة السادات، وتقديم إستراتيجية لبناء إدارة المواهب البشرية الناجحة في الجامعات العربية والمصرية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 202 من أعضاء هيئة التدريس و174 من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو واقع عمليات إدارة المواهب البشرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) علي حده، وذلك باختلاف النوع، والسن، والمؤهل العلمي، وانخفاض مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء

هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو واقع القدرة التنافسية المستدامة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (قدرات المبدع والمبتكر، مهارات المبدع والمبتكر) على حدة، وذلك باختلاف النوع، والسن، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية والقدرة التنافسية المستدامة لجامعة مدينة السادات (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة طردية.

4. دراسة فاطمة علي (2014) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب:

دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب بالتطبيق على جامعة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مكونة من (297) مفردة، وتوصلت الباحثة إلى أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المنخفض من المقياس ولا ترقى إلى المستوى المناسب ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب مجتمعة، وأن بُعد التحفيز الإلهامي هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على إدارة المواهب وأبعادها الأربعة.

5. دراسة (Rudhumbu & Maphosa 2015) بعنوان تطبيق استراتيجيات إدارة

المواهب في التعليم الجامعي: جامعة بوتسوانا. هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وتوظيف استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق فعالية إدارة المواهب، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (300) عضو من الإداريين والأكاديميين من جامعة بوتسوانا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب بجامعة بوتسوانا غير مفعلة بشكل صحيح لعدم توفر معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب .

6. دراسة ريم أحمد (2016) بعنوان: أثر إدارة المواهب على إرضاء وإبقاء العاملين بالتطبيق على جامعة عين شمس. هدفت الدراسة إلى دراسة لأثر إدارة المواهب على إرضاء وإبقاء العاملين بالتطبيق على جامعة عين شمس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة على عينة من موظفي جامعة عين شمس، وتوصلت الباحثة إلى وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب وأبعادها وإرضاء العاملين، كما أنه يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب وأبعادها وإبقاء العاملين. كما أنه لا توجد فروق جوهرية بين أبعاد إدارة المواهب باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
7. دراسة أحمد عبد الحميد (2016) بعنوان: أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل من خلال 125 مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
8. دراسة فاطمة أحمد (2018) بعنوان: إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في مجتمع المعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة 56 فرد من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة بإدارة شؤون العاملين في بعض الجامعات المصرية، توصلت الباحثة إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب على العاملين بالجامعات المصرية.
9. دراسة سمية خالد (2019) بعنوان: درجة ممارسة الجامعة الاسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات. هدفت الدراسة الي التعرف درجة ممارسة الجامعة الاسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة

المخرجات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت اهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الجامعة الاسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الجامعة لإدارة المواهب المؤسسية ومستوى المخرجات.

10. دراسة (Mohammed, A et al. (2019) بعنوان: بحث نوعي لاستكشاف الممارسات التي يتم استخدامها لإدارة تنمية المواهب في بيئة التعليم العالي: دراسة حالة في ست جامعات أسترالية“. هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق إدارة المواهب في قطاع التعليم العالي الاسترالي بمقاطعة كوينزلاند، تم الاعتماد على طريقة المقابلة الفردية لجمع المعلومات حيث تكونت العينة من ستة من الموهوبين بست جامعات استرالية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الجامعات التي تركز على إدارة المواهب تتمتع بمزايا عملية حيث إن الموهبة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

11. دراسة (Suharno, S. (2019) بعنوان: إدارة المواهب لتطوير المسؤولين والمشرفين في وزارة الثقافة بجمهورية إندونيسيا. هدفت الدراسة إلى فحص برنامج تطوير إدارة المواهب لتوفير موارد بشرية ذات أداء متميز وكفاءة عالية، كما هدفت إلى تنفيذ برنامج لتخطيط وتطوير الموظفين الموهوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الخطة الوظيفية للموظفين من خلال خطة تعاقب لملء منصب المدير والمشرف في وزارة الثقافة بالدولة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي مع استخدام أدوات البحث من المقابلات والملاحظات ومراجعات الوثائق المستخدمة. وأظهرت النتائج أن تطبيق خطط إدارة المواهب والتعاقب لم يتم تحقيقه بالشكل الأمثل بسبب غياب التنظيم كأساس لتنفيذ سياسات إدارة المواهب والأنماط الوظيفية لموظفي الخدمة المدنية في وزارة الثقافة.

12. دراسة (Amushila, J. & Bussin, M. (2021) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة المواهب بشأن الاحتفاظ بالموظفين في جامعة ناميبيا للعلوم والتكنولوجيا: موظفو

الإدارة من المستوى المتوسط. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المواهب على مدى الاحتفاظ ودوران الموظفين في جامعة ناميبيا للعلوم والتكنولوجيا (NUST)، واستكشاف الفوائد التي يمكن للمؤسسة تحقيقها من خلال تطبيقها لإدارة المواهب، ودراسة استراتيجيات الاستبقاء التي يمكن للجامعة اعتمادها لتقليل معدل دوران الموظفين. واعتمدت على المنهج النوعي، حيث تكونت العينة من 39 موظفًا إداريًا من المستوى المتوسط في جامعة NUST، وأجريت المقابلات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين، وأن ممارسات إدارة المواهب ومبادرات الاحتفاظ بالموظفين أدت إلى انخفاض معدل دوران الموظفين.

13. دراسة (2021) (Ismie, R. et al.) بعنوان: إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: تطوير الكفاءات القيادية. هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تطوير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المجموعات التي تناسب إطار عمل الكفاءة القيادية لتلك المؤسسات. واعتمدت على المنهج النوعي من خلال مناقشة جماعية مركزة مع لجنة الكفاءة، وأيضًا من خلال المقابلات مع الأكاديميين في الجامعات الحكومية، وجاءت النتائج بعد مناقشة المجموعة والمقابلة خمس مجموعات من إطار مهارات الكفاءة القيادية: فعالية الموظفين، والإدراك، والقيادة، والتأثير، والإنجاز والعمل. ضمن هذه المجموعات تم تحديد القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي. بناءً على النتائج، تم إدراج مجموعة من السمات التي يمكن اعتمادها في المستقبل للسماح لقادة التعليم العالي بتعزيز أداء الاستدامة لديهم. وتقدم هذه الورقة فهمًا للأطراف المهمة حول سمات القادة الجيدين لمؤسسات التعليم العالي.

14. دراسة (2022) (Musakuro, R. N) بعنوان: تطوير إطار عمل لإدارة المواهب في قطاع التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل لإدارة المواهب في التعليم العالي يسمح للجامعات العامة في جنوب إفريقيا بجذب أعضاء هيئة

التدريس والاحتفاظ بهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبيان والمقابلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أوجه القصور في عمليات إدارة المواهب والممارسات في جامعة جنوب إفريقيا على وجه التحديد القوى العاملة، التخطيط، التعويضات والمكافآت، التوظيف والاختيار، إدارة الأداء، تخطيط التعاقب، والتدريب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب أظهر ذلك الحاجة إلى تنشيط نهج استراتيجي لجذب الأكاديميين مع الاحتفاظ بالأفضل لضمان أن جامعات جنوب إفريقيا تحقق رؤيتها ورسالتها.

15. دراسة يسرى المغيرية وآخرون (2022) بعنوان: دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان. هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعاً، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة في كلا المحاورين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، والمؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير في محور الإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في كلا المحاورين، والمؤهل العلمي في محور إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثون بمجموعة من الإجراءات التي تعزز دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس.

16. دراسة عبد الله أحمد (2022) بعنوان: إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. هدفت الدراسة إلى إبراز النماذج العالمية بمجال إدارة المواهب التي يتم تطبيقها في الجامعات العالمية ومعرفة درجة ممارستها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومتطلبات تحقيق ذلك، وقدم الباحث نموذج مقترح لإدارة

المواهب كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

المحور الثاني - الدراسات الخاصة بالتطوير التنظيمي:

17. دراسة السيدة محمود (2011) بعنوان: متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية). هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أنه لكي ينجح المستشار الإداري في العمل الاستشاري وتحريكه نحو التغيير التنظيمي لابد من وجود مجموعة من المتطلبات التي متى توافر الحد الأدنى منها؛ ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى متطلبات متعلقة بالجهة المستشارة وهي المنظمات التعليمية ممثلة في إدارتها العليا، ومتطلبات متعلقة بالمستشار الإداري، ومتطلبات متعلقة بتنظيم وظيفته الاستشارات.

18. دراسة سعد آل محميد (2013) بعنوان: التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات بعض الجامعات العالمية التي تقدمها في هذا المجال وإمكانية الاستفادة منها في التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة قوامها (163) من عمداء ووكلاء العمادات، وتوصلت النتائج إلى أن مجتمع الدراسة موافق بدرجة متوسطة على واقع التطوير التنظيمي بمجاله البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية. وضع الباحث تصورًا مقترحًا لأهم آليات العمل على وضع هيكل تنظيمي للعمادات يتسم بالتسلسل المنطقي ووضوح خطوط السلطة، والتنسيق بين الوحدات فيه لجميع العاملين، وإيجاد لوائح وأنظمة وسياسات واضحة للعمل تتصف بالمرونة، والشمولية، والموضوعية في تطبيقها، ونشر قيم إيجابية محفزة بين العاملين وموافقتها لقيم المجتمع السائدة فيه، والعمل على الاستفادة من جوانب تميز العاملين.

19. دراسة هايل طلاق ، وعمر قيس (2016) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال. هدف البحث التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة في إقليم الشمال، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(التعلم، والمشاركة، والالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المنظمات، بينما لم يتبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(الإبداع، التعاون)، ويوصي الباحثان إدارة المنظمات، بزيادة الاهتمام على نحو أكبر لكل من بعد الإبداع والتعاون من خلال تشجيع الموظفين المبدعين وبشكل فعال من قبل الإدارة، كونه يعتبر من الركائز الأساسية لثقافة المنظمة الساعية إلى التطوير والحث على العمل الجماعي وسيادة روح الفريق باعتباره أحد استراتيجيات نجاح وتطوير المنظمة.

20. دراسة محمد إبراهيم (2020) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. هدف البحث إلى التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل والإمكانيات، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية، والرقابة الإيجابية) على تحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في التطوير التنظيمي نتيجة التغير في مكونات الرقابة الإدارية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الرقابة الإدارية على نسبة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات

الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة، وبناء على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ما يلي: ضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماماً أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. وضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل. والاهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر للبنية التحتية التكنولوجية والتقنية.

21. دراسة منار منصور (2020) بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، وكذلك وافق أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر. وفي ضوء ذلك تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادة بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

22. دراسة إنجي حسن (2021) بعنوان: دور تطبيق الإدارة الالكترونية في التطوير الإداري بجامعة عين شمس. هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة عين شمس، ودورها في التطوير الإداري من خلال ثلاثة محاور في التطوير الإداري: تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، توظيف

تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: إدراك مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الادارة الالكترونية في سرعة انجاز العمل، ووجود عقبات حالت دون تطبيق الادارة الالكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الادارة الالكترونية، ونقص الامكانيات المادية والفنية والبشرية.

23. دراسة ريناد حماد (2022) بعنوان: درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 155 عضو هيئة تدريس، توصلت الباحثة إلى أن متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس تتوافر بدرجة متوسطة لكافة المجالات. كما توصلت الي وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي حسب الرتبة الأكاديمية، وإلي وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية وفقاً للجامعات التي تخرجوا فيها ولصالح خريجي الجامعات العربية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة، وأوصت الباحثة بربط اعتماد الجامعات الخاصة وترخيصها بحدود دنيا من توافر متطلبات التطوير التنظيمي، والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس أثناء دراستهم في الجامعات الأجنبية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية يمكن ملاحظة النقاط

الآتية:

- الهدف الأساسي من إدارة المواهب هو توظيف قوة عاملة مميزة ومتحمسة لأداء عمل ما ولتحفيزهم وتطوير أدائهم، واستكشاف الطاقات الكامنة داخلهم، والاحتفاظ بهم لصالح المؤسسة.

- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي جمعت بين متغيري البحث (إدارة المواهب والتطوير التنظيمي للقيادات الإدارية بالجامعات).
- هناك اهتمام بارز بالأبحاث والدراسات المعنية بإدارة المواهب على المستوى المحلى حيث ظهرت عدد من الدراسات في البيئة المصرية والأجنبية مؤكدة أهمية إدارة المواهب في الجامعات، إلا أنها اهتمت بفئة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ما عدا دراسة (فاطمة أحمد 2018) بمصر، ودراسة (Ismie,2021) في أندونيسيا، اهتمت بالقيادات الإدارية بالجامعة.
- التأكيد على أهمية إدارة المواهب في دعم وتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.
- استخدام أغلب الدراسات للمنهج الوصفي.
- تعد الاستبانة هي الأداة الرئيسة التي تم الاستعانة بها في معظم الدراسات التي تم عرضها ثم يليها المقابلة.
- مرحلة التعليم الجامعي مازالت بحاجة إلى التطوير والتحسين مما يشير إلى جدوى البحث الحالي كأحد الاسهامات في مجال القيادات الإدارية بالجامعات.
- لم تتطرق أي دراسة لإدارة المواهب والتطوير التنظيمي للقيادات الإدارية بالجامعة وخاصة في جامعة المنيا .

أقسام البحث:

- تحقيقاً لأهداف البحث والإجابة عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للأقسام التالية:
- القسم الأول: الإطار العام للبحث، متضمن: المقدمة، مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، ومنهجه، والدراسات السابقة.
- القسم الثاني: وتتضمن الأسس النظرية لكل من:
 - إدارة المواهب في الفكر الإداري المعاصر كإطار معياري للبحث.
 - التطوير التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر كإطار معياري للبحث.

- متطلبات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعات على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
- القسم الثالث: الوضع الراهن لإدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا (دراسة نظرية وثائقية).
- القسم الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.
- القسم الخامس: آليات تفعيل إدارة المواهب كمدخل للتطوير التنظيمي بجامعة المنيا.
- القسم الثاني: الأسس النظرية لكل من إدارة المواهب والتطوير التنظيمي (إطارًا معياريًا) يتناول هذا القسم الأسس النظرية لكل من (إدارة المواهب والتطوير التنظيمي) كإطار تنظيري معياري للبحث، وفيما يلي عرض مفصل لكل متغير على حدة، ثم إيضاح متطلبات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعات على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
- الأسس النظرية لإدارة المواهب في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

يعد التميز والنجاح هدفًا أساسيًا لكافة المؤسسات وخاصة التعليمية، لتستطيع البقاء والنمو وتكون لديها القدرة على المنافسة، في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من تطورات سريعة؛ فالاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل هذه المؤسسات قادرة على التنافس والتميز؛ فإدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وخاصة القيادات وتنميتها شيء مهم وحتمي؛ فكم من موهوب غادر المؤسسة التي يعمل بها بسبب ما عان من معوقات نفسية وإدارية ومالية، فلا حوافز ولا مناخ تنظيمي، ولا تقدير ولا توجيه.

أنواع الموهبة:

الإغريق القدماء هم أول من أطلقوا لقب الموهبة؛ وذلك للإشارة إلى شخص لديه قدرات فطرية، وتتكون الموهبة من هؤلاء الأفراد الذين يمكنهم إحداث فرق في أداء المؤسسة سواء بمساهماتهم اللحظية أو على المدى الطويل؛ فالموظف الموهوب هو

الشخص الذي يقود بثبات ممتاز أداء الأعمال من خلال الكفاءة والالتزام والمشاركة وإظهار إمكانية الارتقاء (Amushila, J. & Bussin, M. , 2021, 2).

الموهوبون هم الأفراد الذين أظهروا موهبة أو إمكانات أو قدرات خارقة أو من لديهم صفات أو قدرات قيادية متميزة، أو أظهروا أداءً متميزاً وثابتاً في مجالات ميكانيكية أو في مهارات يومية، أو في فن التعبير عن الأداء قوياً أو كتابة في أي مجال من مجالات تحقيق نشاط إنساني متميز (حسن شحاتة، وزينب النجار، 2003، 307).

يمكن تصنيف الموهبة إلى الأنواع التالية (سعد على وآخرون، 2011، 98:97):

1 . مواهب القيادة Leadership Talent

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

2 . المواهب الأساسية Key Talent

هذا النوع يكونوا الأفراد في منافسة قوية بينهم ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمؤسسة نظراً لما يتمتع به من قدراً وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل، والأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات، بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.

- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2:5 %) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3 . الموهبة الجوهرية Core Talent

وهم الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية، ويقومون بتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير 6 الي 12 شهر من دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

4 . المواهب الداعمة Support Talent

وفيها الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للتشغيل الآلي، وتتضمن مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

أولاً - مفهوم إدارة المواهب:

يُعد مصطلح إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والذي ظهر في أواخر القرن الماضي، واختلف الباحثون حول تحديد مفهوم واحد لإدارة المواهب نظراً لاختلاف وجهة نظر كل منهم وحادثة الموضوع، إلا أنه يُعد من الموضوعات المهمة في النطاق التربوي، وفيما يلي توضيح لمفهوم إدارة المواهب. هي منهجية لجذب وتحديد وتطوير ونشر هؤلاء الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة (Jackie, F., et al, 2010, 3).

أو "قيام المؤسسة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها، لتفعيل دور الموهبة، وتطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال" (محمد جاد، 2011، 124).

وتعرف أيضاً بأنها "التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية" (غني دحام، وحسين وليد، 2015، 31).

وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبياً من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة وهم عادة الفنيون المتخصصون، ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب

الإمكانات العالية، أما المدخل الشامل فيرى أن كل العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب (Brewster,C. et al 2017,1 – 2)

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن إدارة المواهب:

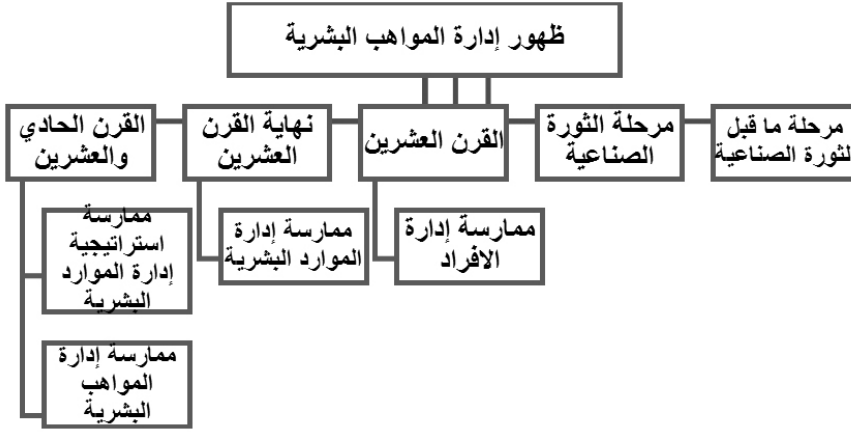
- تطوير جودة الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب في الوظائف المناسبة ليقوم بالعمل وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة؛ لتحقيق إنجازات عالية في الأداء.
- عملية متكاملة لتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة وتحقيق الأداء والإنتاج العالي أي أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين وتطوير الأفراد داخل المؤسسة.
- إحدى الاستراتيجيات أو الوظائف الاستراتيجية للمؤسسة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

ثانياً - التطور التاريخي لإدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب في الأصل منشأة من إدارة الموارد البشرية حيث أن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية وهي: (Bersin, 2006,2)

- قسم إدارة الأفراد: وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملاحظها الأساسية هي توظيف الأفراد، ودفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا العوائد الضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة لأداء الأعمال.
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة لأداء الأعمال إلى شريك في الأعمال.
- إدارة المواهب: بدأت إدارة المواهب منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً وتطورت من شريك في الأعمال إلى تكامل مع الأعمال.

ويوضح الشكل التالي مراحل تطور وظهور إدارة المواهب:



شكل (1)

يوضح مراحل تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية وظهور مصطلح إدارة المواهب - المصدر

(يسرى المغيرية، وآخرون، 2022، 101)

من الشكل السابق يتضح تطور مفهوم إدارة المواهب ففي مرحلته الأولى ارتبط بممارسات الموارد البشرية التقليدية مثل: التوظيف وتخطيط المسار الوظيفي، أما المرحلة الثانية ارتبطت بالاحتياجات الشخصية للعاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك من أجل تحقيق سعادتهم، وفي مرحلة الثالثة اشتملت عملية إدارة العاملين الموهوبين على المعنى الحقيقي مفهوم المناصب القيادية في المؤسسة.

وتعد إدارة المواهب نظامًا حديثًا نسبيًا في عالم الإدارة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر حيث إن بداية الاهتمام به لأول مرة ظهر في التسعينات عام 1997 عندما شاع استخدام عبارة «حرب المواهب»، والتي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى تعبيرًا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، ومنذ ذلك أصبح نظام إدارة المواهب يُمثل أولوية قصوى من أجل نجاح المنظمات في جميع أنحاء العالم. (محمود عبد الفتاح،

2012، 10)

وخلال القرن الحادي والعشرين أصبح تركيز قادة المؤسسات بشكل أكثر على الأداء البشري لتحسين الإنتاجية، حيث أدت التغيرات الاقتصادية والسياسية إلى تزايد العولمة والقدرة التنافسية في العمليات التجارية، وأصبح على مديري الموارد البشرية اجتذاب واستبقاء العاملين على نحو أفضل، وإقامة الثقافة التي تتكون من عقلية داعمة لإدارة المواهب وتبني الممارسات الأخرى للموارد البشرية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة. (Horner, S.& Mildred J., 2014, 25)

ومنذ بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت إدارة المواهب في قطاع التعليم الجامعي، حيث تزايد الاعتراف بالعامل الموهوب كعنصر لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية، وأصبحت المواهب قلب مؤسسة التعليم الجامعي، والمحرك للتأثير المؤسسية المتميزة؛ فرأس المال الإبداعي الذي ينتجه نظام إدارة المواهب يعمل على إسراع وتيرة التقدم بالجامعة، وإعداد الطلاب للمواطنة العالمية (Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009, 5:7).

فإدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي هي إدارة رأس المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين بها. (Evans, A., Chun, E., 2012, 45)

ومما سبق يتضح أن نشأة وتطور إدارة المواهب الإدارية ترجع إلى قطاع الصناعة والتي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات هذا القطاع المختلفة من العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداءات العالية التي تمكنهم من النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بجميع المؤسسات، وكذلك الاهتمام من قبل مختلف المؤسسات بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية من إدارة شؤون الأفراد قديماً ومروراً بإدارة الموارد البشرية ونهايةً بإدارة المواهب.

ثالثاً - أهمية إدارة المواهب:

يُمثل اختيار القيادات الإدارية الموهوبة في كافة المستويات التنظيمية بالجامعة أهمية قصوى لتحقيق الإنجازات المطلوبة على الصعيد المجتمعي والعلمي؛ حيث يمكن

من خلالها حل العديد من المواقف والمشكلات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة التعليمية بشكل جيد، والتعيين الخلاق والاختيار الصحيح للموارد البشرية، كما أنها تحفز العاملين على تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن دورها في جعل المؤسسة التعليمية موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما أن لإدارة المواهب دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة، فضلاً عن دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، وتحقيق المرونة من خلال أداء البرامج التدريبية، كما أنها تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المؤسسة التعليمية بدلاً من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الإدارة و ضمان الاستخدام الملائم للعاملين لكي تبرز طاقاتهم الكامنة التي تمثل محرك للميزة التنافسية (غني دحام، وحسين وليد، 2015، 23).

ويُعد بناء قاعدة من القيادات الإدارية الموهوبة أحد أبعاد تحقيق التطوير والتنافسية في العصر الحالي؛ من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب، والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة التعليمية؛ ونتيجة لذلك تمثل إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية الآن؛ وذلك نتيجة لتأثيرها العميق على النمو المستقبلي لأي منظمة، وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون، ومن ثم تزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب؛ بهدف تحقيق الريادة والتميز، وبناء القدرات التنافسية (عزة جلال، وآخرون، 2013، 84).

بالإضافة إلي حل العديد من المشكلات والتحديات بالمؤسسة بواسطة الأشخاص الموهوبين، وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ وذلك لتحقيق النمو والتميز للمؤسسة (Latukha, M., 2016, 15).

أهمية إدارة المواهب في الجامعات:

يعد من أهم ملامح الميزة التنافسية وخاصة بالجامعات توفر المواهب المؤسسية بها؛ ولذا أصبح من التحديات الرئيسة التي تواجهها الجامعات في إدارة مواردها البشرية حالياً هو توفير العاملين ذوي المهارات العالية والدوافع الواضحة وخاصة القيادات.

تركز إدارة المواهب بالجامعة على توظيف القيادات والعاملين الذين يساعدون في تحقيق أهدافها، حيث تتضمن استراتيجية البرامج والعمليات التي يشترك فيها قيادات إدارة الموارد البشرية والتي تزيد من قيمة رأس المال البشري من خلال تحديد، وتقييم، ومشاركة، ومكافأة وتنمية المواهب داخل الجامعة (Evans, A., Chun, E., 2012, 46).

ويمكن أن تساهم إدارة المواهب أيضًا في ضمان نمو الموهبة داخل الجامعة بدلاً من اكتسابها من الخارج من خلال تطوير الأداء، وتوفير البرامج التدريبية لتحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، كما أنها توفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المؤسسة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية اكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المؤسسة ككل (بسعيد أسامة ، وشعيب بغداد، 2018، 142).

بالإضافة إلى ازدياد حاجة الجامعات لإدارة المواهب البشرية المتوفرة لديها بطريقة تضمن وضع الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب؛ لتنفيذ مهامهم وتحقيق الرؤية والأهداف المرتبطة بتطوير الجامعة؛ فمدخل إدارة المواهب يساعد الجامعات على تحديد نوع وعدد المواهب المطلوبة، وإدراك وتحديد أولويات وفجوات المواهب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها (Ruse, D.& Jansen, K, 2008,33).

وتساعد إدارة المواهب العاملين على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة وتحرير طاقاتهم الكامنة من خلال توفير المؤسسة لهم عملية التدريب التطوير، والمحافظة على موهبتهم وضمان مساهمتهم الإيجابية لخدمة الجامعة (Serban, A. & Andanut, M., 2014, 507).

مما سبق يتضح أهمية إدارة المواهب حيث أنها تساعد المؤسسة بأن تتكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، وتحسين أدائها، وتساعد الجامعات بصورة خاصة على التنافس مع الجامعات العالمية حيث تُعد أداة كمية يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم سياسات أفضل في مجال التعليم ، كما أنها تستثمر الموارد البشرية بطريقة إيجابية، تعمل على تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد الوقت.

كما تعمل إدارة المواهب على إعداد كوادر من القادة الموهوبين يكونوا قادرين على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، حيث يلعب القادة دورًا بالغ الأهمية في رعاية المواهب داخل المؤسسة الذي يساهم في إخراج جيل من الموهوبين ليصبحوا قادة وعلماء يقودوا بلادهم في جميع المجالات، والموهبة تتطلب حدوث تحول في فكر الإدارة وتحول في سلوك المديرين والقادة وتحول في ثقافة وقيم المؤسسة، حيث أن إدارة المواهب القيادية الناشئة تجنب القائمين على إعداد القيادات الكثير من الأخطاء المكلفة، التي تنتج عن صعوبة تطوير أداء العديد منهم عند التعيين؛ بسبب افتقارهم للقدرة والكفاءة المناسبة.

رابعًا - أهداف إدارة المواهب:

يُعد الهدف الرئيس لإدارة المواهب للقيادات الإدارية هو تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

وتحتاج جميع الجامعات إلى إدارة ترعى المواهب؛ لمواجهة الظروف الناشئة في البيئة العامة والتعليم العالي بشكل خاص، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة تدير المواهب القيادية، والتي يجب أن تكون جميع مراحلها متكامل، وتعد المواهب موردًا رئيسيًا فوق طاقة البشر نظرًا لوجود القليل منهم في المؤسسات، وتشير الموهبة عادةً إلى القادة والموارد البشرية التي تؤدي عمل المؤسسة الأساسية بشكل أفضل؛ لكي يقلد الآخرون أداءهم، حيث تطور المواهب قدراتهم المتميزة بشكل منهجي ومعرفي، وهذا يساعدهم على التفوق على زملائهم الذين يقومون بنفس العمل؛ لذا يجب أن تكون الموهبة هي المحرك الأساسي للمناصب القيادية (James Y. O., 2021, 28).

وعلى ذلك تتمثل أهداف إدارة المواهب بالجامعات في:

- التأكد من أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال، حيث تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في

المستقبل؛ فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال. (Krishnan, J, 2015, P.304

- تمكين المؤسسات التعليمية من الاستفادة من إمكانات مواهبها، مما يساعدها على استثمار الكثير من الجهد والوقت لتحديد المواهب ومعرفة كيفية الاستفادة من هذه المواهب والإمكانات العليا (Davies, B. & Davies, B.J. 2011,3).
- سرعة تحديد وسد الفجوات بين المواهب الحالية والمواهب اللازمة للتغلب على الاضطرابات التي تحول دون تحقيق الأهداف Karatop, B. et al. 2015,129.
- تكوين بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، وبناء ثقافة تساعد على الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المؤسسة (Khurshid, R. & A Darzi, M. 2016,97).
- الارتقاء بمستوى وكفاءة وكفاية العنصر البشري داخل المؤسسة والسعي نحو الاستغلال الأمثل لطاقتها ومواهبه وقدراته لخدمة أهداف المؤسسة (إبراهيم رمضان، 2009،6).
- إعداد وبناء القيادة لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، وملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، والمحافظة على قوة عمل احتياطية، والتحرك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب وهذا مهم للجامعات التي تواجه التحدي المتمثل في تطوير قادة مبتكرة وخلاقة، وبناء بيئة تعلم عالية الأداء (Davies, B. & Davies, B.J.2011,3).
- مساعدة المؤسسات التعليمية على إيجاد حلول؛ لتظل قادرة على المنافسة مع نظيرتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة تلك التحديات الخاصة

بإدارة مواهبها الإدارية من خلال زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية (فاطمة أحمد، 2018، 224).

- مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسة، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من حيث زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية. (Gholam, H el al, 2015, 1612)

- التأكيد على استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، وتشجيع إنجازات العاملين، واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب وتدفع المواهب من خلال محرك رأس المال البشري؛ فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة الرئيسة في الجامعة، وتحديد الأفراد الذين يشكلون المواهب الرئيسة في الجامعة، والقيام بأنشطة التنمية لمجمع المواهب للاحتفاظ بهم وإشراكهم وتجهيزهم للانتقال إلى أدوار أكثر أهمية، ومساعدة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية خاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية الأداء. (Annakis el al 2014. 165)

كما أن برامج إدارة المواهب البشرية بالجامعات تسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز إنتاجيتها من جهة وتحقيق رضا العاملين من جهة أخرى، وهناك اعتقاد أن إدارة المواهب البشرية بالجامعات تذهب إلى أبعد من تقييم الفرد لنواتج علاقات العمل فقط لوحظ أن الموظف قد يشعر بدرجة عالية من جودة الحياة الوظيفية (أحمد محمود، 2021، 476).

ومما سبق يتضح أن أهداف إدارة المواهب في الجامعات تركز على مساعدة الجامعات على الاستفادة من إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين بها في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة، وتوفير مجمع المواهب والذي يضمن توافر هذه المواهب باستمرار وتوفير العمالة المتميزة للعمل في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.

خامساً - نماذج إدارة المواهب بالمؤسسات:

تستند نماذج إدارة المواهب على أساس فلسفي أن الموظفين ذوي الموهبة هم من لديهم قدرة قيادية أكبر من باقي الموظفين؛ مما يؤدي إلى زيادة الانتاج وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسات، ويمكن توضيح نماذج إدارة المواهب فيما يلي:

1 . نموذج مراحل إدارة المواهب:

يحدد هذا النموذج إدارة المواهب من خلال مجموعة من المراحل التي تتمثل في تحديد المواهب، وتنمية المواهب، ونشر ثقافة المواهب، بحيث يتم تحديد المواهب من خلال تقويم المواهب الموجودة في المؤسسة، ووضع خريطة توضح احتياجاتها (Davies, B. & Davies, B., 2011, 12).

يمكن توضيح النموذج من خلال:

- المدخلات: والتي تتمثل في الأنشطة الهادفة لتحديد واكتشاف مصادر المواهب؛ وجذب الأفراد للمؤسسة بما لديهم من قدرات عالية وإخلاص وانتماء للمؤسسة.
- العمليات: تنمية المواهب عن طريق عمليات التدريب، والتغذية الراجعة، والتوجيه، فمثل هذه العمليات تعمل على تعزيز معرفة العاملين وتزويدهم بأعلى المهارات، ورفع مستوى الجودة والإنتاجية.
- المخرجات: تغيير في الثقافة التنظيمية بصورة عامة للمؤسسة وتشمل: الرؤية والرسالة، والقيم، والمعايير، والنظم، والمعتقدات، والعادات والمسلّمات الخاصة بالمؤسسة.

وبذلك يصل هذا النموذج إلى تغيير ثقافة إدارة المواهب بالمؤسسة وتمكينها من الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة بحيث يصبح النشاط الأساسي لإدارة المواهب هو تطوير قيم واتجاهات العاملين وتعزيز الأداء والإنتاجية.

2 . نموذج رأس المال البشري:

يركز هذا النموذج على أداء الأفراد خلال عملهم بالإدارات المختلفة بالمؤسسة

(Horner – Smith, Mildred J., 2014,22)

يمكن توضيح النموذج من خلال:

- المدخلات: أداء الافراد، تصميم الهيكل التنظيمي لزيادة وتطوير أداء الافراد.
- العمليات: زيادة الأداء البشري، وتطوير ممارسات الموارد البشرية.
- المخرجات: إرضاء العملاء وزيادة الابداع لدى الافراد، وتنوع الاداء.

مما سبق يتضح في هذا النموذج يعتمد على أداء الأفراد، وكذلك تحسين الهياكل التنظيمية بحيث تكون مرنة وتتمحور حول زيادة الأداء خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة بسرعة، مما يساعد على زيادة الإبداع لدى الافراد، وإرضاء المستفيدين من المؤسسة وكذلك الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

3. نموذج إدارة المواهب العالمية: Global talent management GTM

تعد إدارة المواهب العالمية (GTM) لاستراتيجية العمل ذات أهمية كبيرة، وتحدد المكونات الرئيسة لها: الإستراتيجية والممارسات والتجارب والأنظمة. (King, K., 2015, 281)

يمكن توضيح النموذج من خلال:

- المدخلات: قيادة المؤسسة المتمثلة في ممارسات مدير المواهب واستراتيجياته، تخطيط إدارة المواهب، وأنظمة المواهب بالمؤسسة، ومدراء الموارد البشرية.
- العمليات: التبادل الاجتماعي بين الأفراد القائم على الاستثمار الامثل للموهوبين بالإدارة، وزيادة الاتصالات المرتبطة بين الأفراد، وتوفير برامج جاذبة للأفراد من تعيين وتطوير وترقية.
- المخرجات: الحصول على مناخ عام بالمؤسسة ينظم عمل الأفراد داخل إدارة المواهب.

يتضح من النموذج انه يحدد الجهات فاعلة في نظام إدارة المواهب وهي، تحكم قيادة المؤسسة لإدارة المواهب الاستراتيجية، هي المسؤولة عن تحديد استراتيجية المواهب والأعمال المطلوبة، ومتطلبات الموهبة التي تؤدي بعد ذلك إلى تحديد

الموهبة المطلوبة، والمشرفون على إدارة المواهب في ظل وجود التبادل الاجتماعي القائم على تسهيل الاتصالات المرتبطة بها بإدارة المواهب العالمية، وقياس النتائج.

لذلك يمكن اعتبار الإدارة (GTM) على أنها تضمن أن الموظفين الموهوبين هم من تم تحديدهم واستهدافهم وإدارتهم بشكل مناسب. حيث يُنظر إلى هؤلاء الأفراد ذوي الإنجازات العالية على أنهم يتمتعون بالقدرة على تقديم مساهمة إيجابية كبيرة في الأداء التنظيمي المستقبلي ونجاح؛ ضمان الخلافة في المناصب القيادية العليا؛ والمحرك الرئيس للنمو بالمؤسسة. (, Towards effective global talent management 2016, 5

4. نموذج إدارة المواهب لمتعددي الثقافات:

تتمثل إحدى القضايا الحاسمة لإدارة المواهب العالمية في تطوير قادة رشيقيين ثقافيًا يمكنهم القيادة بفعالية في بلدان مختلفة وقيادة أشخاص من ثقافات مختلفة. يشترك القادة العالميون في الكفاءات متعددة الثقافات المتعلقة بالإدارة الذاتية، وإدارة العلاقات وإدارة الأعمال (David, et al., 2018,14).

يمكن توضيح النموذج:

- المدخلات: الاحتفاظ بأفضل العاملين من حيث الكفاءة للقيام بمعظم الأدوار الاستراتيجية على المستوى العالمي.
- العمليات: تتفاعل العوامل الفردية للقادة مع التدريب عبر الثقافات والخبرات المختلفة.
- المخرجات: إنتاج مكاسب تنموية مختلفة في كفاءات القادة عبر الثقافات المتنوعة. ويتضح من هذا النموذج أن إدارة المواهب العالمية تشمل جميع الأنشطة المؤسسية بهدف جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بالأدوار الأكثر تأثيرًا على المستوى العالمي؛ فإدارة المواهب العالمية تأخذ في الاعتبار الاختلافات في كل من الأولويات الاستراتيجية العالمية للجامعة، وكذلك الاختلافات عبر الثقافات المختلفة وكيفية إدارة المواهب بها؛ ومن ثم تتحدد المبادئ اللازمة لنجاح إدارة المواهب العالمية

في: التوافق مع الاستراتيجية، والاتساق الداخلي، والانخراط الثقافي العالمي، ومشاركة الإدارة، والتوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية للمؤسسة.

مما سبق يتضح تعدد نماذج إدارة المواهب والتي تهدف جميعها الي تحديد المواهب وتنميتها، ونشر ثقافة المواهب بالجامعة، والاستخدام الامثل لرأس المال البشري على مستوى العالم حيث أصبحت المهن ذات طابع عالمي وليس محلي.

ويمكن من خلال النماذج السابقة استنتاج عمليات إدارة المواهب والمتمثلة في التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) - التدريب - التحفيز - الاحتفاظ بالمواهب - التقييم).

سادساً - عمليات إدارة الموهب:

وهي العمليات التي تركز على تقييم الموهبة الموجودة داخله المؤسسة، بشكل ديناميكي لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد، وتشمل عمليات إدارة المواهب (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، المحافظة، وتقييم الأداء) وسيتم فيما يلي توضيح لتلك العمليات:

1. التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)

الاستقطاب:

يعد الاستقطاب سلوك استباقي للتأثير على الموظفين تمهيداً لضمهم إلى المؤسسة والرغبة في الاستفادة القصوى من قدراتهم، فهو توظيف الأفراد الموهوبين والمبدعين ذو الإمكانيات العالية القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، واختيار الأكثر موهبة منهم، وتوظيفهم في الأماكن المناسبة (Meyers ,M, C. 2020,1).

هذا ويتطلب التوظيف التخطيط الجيد، ونظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين خصوصاً إذا كان من الصعب التخلص من العمالة الغير مرغوب فيها والتي أخطأ متخذو القرار في اختيارها والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب أو ممارسة العمل لفترة طويلة (محمد الفاتح، 2016، 113).

الاستقطاب بالجامعات:

تعتمد الجامعات على مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه من العاملين الموهوبين: المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب عاملين يعملون بالفعل داخل الجامعة)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من الإدارات المختلفة ببعض الوزارات)، والأسلوب الشائع في معظم الجامعات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخليا وخارجيا مع مراعاة تكاليف تلك العملية (حسين محمد، 2013، 139).

كما أن الوصول إلى التوازن الصحيح للمواهب الداخلية والخارجية أمر مهم، والتوازن الأمثل بين التوظيف من سوق العمل الخارجي وتدريب المرشحين الداخليين وتطويرهم، كما أن عملية التوظيف يجب أن تتضمن تقييمات واختبارات الكفاءة كحد أدنى من متطلبات عملية الاختيار، لأن المؤهلات الرسمية قد لا تكون أفضل في التنبؤ بالأداء (Erasmus, B., et al., 2017, 90).

ويتطلب ذلك المعرفة التامة بعدد الموظفين الذين تحتاج إليها المؤسسة بشكل محدد وواضح والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة ومدى تطابق الوصف الوظيفي على قدرات وإمكانيات كل موظف.

خطوات استقطاب المواهب بالجامعات.

تتمثل خطوات عملية استقطاب الموهوبين بالجامعات في:

- تحديد الأهداف: بحيث يتم تحديد الأهداف المطلوبة لتطبيق إدارة المواهب
- تحديد الوظائف الرئيسة المطلوبة: بحيث يتم تحديد الوظائف الإدارية لكل إدارة.
- إعداد وصف وظيفي متكامل: يتم تحديد مؤهلات الموظف الموهوب، فالمؤهلات المرغوبة للعامل الموهوب يتم تحديدها بالتفصيل بحيث تتوافق مع الوصف الوظيفي.
- تحديد الإمكانيات للمرشحين: حيث يوجد لدى المرشحين إمكانيات للوصول إلى التوصيف المثالي المحدد للوظائف الرئيسة والقيام بالتعيين بنجاح في هذه المرحلة.

- تحليل فجوة المواهب: في هذه المرحلة يتم تحليل المؤهلات والإمكانات المحددة للمرشحين للوظائف الرئيسة، وكشف الفجوات ذات الصلة، وهذا التحليل يبين عملية النمو المطلوبة للمرشحين لإمكاناتهم والمهارات المطلوبة.
- إعداد وتطبيق خطط التنمية: بحيث يتم النظر في جميع طرق التنمية المهنية مثل التدريب، والتوجيه، والإرشاد عند إعداد خطة التنمية المهنية للمرشح.
- تقويم أداء المرشح: وفي هذه المرحلة يتم مراجعة إلى أي مدى تم إغلاق الفجوة مع الشخصية المثالية نتيجة الاستثمارات في الفرد في نطاق خطط التنمية، وبعبارة أخرى يتم تحليل أداء المرشح في هذه المرحلة، وتقويمه ثم اتخاذ القرار المتعلق بتعزيز المرشح، سواء كان عليه سيبقى أو يتم خروجه من المواهب.
- تقويم الأوضاع والتعزيز: بمعنى تقويم المرشحين المنتظرين للوظائف في مجمع المواهب من خلال ما يعرف بالفترة الانتقالية، والتي تجرى ببطء وبطريقة خاضعة للرقابة لمعرفة نواحي العجز لديهم والتي تؤثر على نجاح المرشحين في الوظيفة؛ وبالتالي تقليل مخاطر فشله في الوظيفة التي يشغلها. (فاطمة أحمد، 2018، 234).
- مما سبق تتحدد العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لجذب وكسب المواهب بأن يتم التعيين والاختيار للعاملين على أساس الكفايات المكتسبة والمحددة في الوصف الوظيفي، التي تساعد في اختيار أفضل العاملين لكل وظيفة على حدى.
- «الاختيار والتعيين»: هي تلك العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها انتقاء بعض الأفراد من المتقدمين لشغل عمل معين على أساس صلاحيتهم لأداء ذلك العمل، تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المؤسسة والعاملين ويجب الحرص في تنفيذها؛ لأن الموهوبين ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم (-Olu & Gabriel, 2021, 4).

تعد الخطوة الأولى في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين إلى متوقعين، وممكنين، وغير مناسبين، وهذا سوف يتم من خلال مقارنة المعلومات المتوفرة في

استمارة التقديم، أو في السيرة الذاتية مع معايير الاختبار التي تم تحديدها مسبقا، ينبغي تعيين العاملين المتميزين الموهوبين الذين سوف يساعدون على قيادة ثقافة المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح (كاي ثورن، وأندي بيلانت، 2007، 46).

مما سبق يتضح أهمية عملية الاختيار والتعيين بالجامعات من خلال استقطاب وجذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية، واختيار أفضل المصادر، وتعيينهم في الأماكن المناسبة داخل الإدارات المختلفة بالكليات والجامعة لأنهم يمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع. مما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، وأقل مستوى من التكاليف، ومن ثم تحقيق الأهداف، وحل العديد من المشكلات، ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة، ولتواكب التطورات والمستجدات الحالية والمستقبلية.

2 . التدريب:

يعد التدريب هو الجهود المنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالجامعة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم، وإذا لم توفر الجامعة التدريب والتطوير المناسب مع التطورات والمستجدات الحالية والمستقبلية فسوف يؤدي ذلك إلى عجز العاملين عن مواجهة المستجدات والتطورات. يستثمر الموظفون في رأس المال البشري بعد بدء التوظيف، وعادة ما يسمى هذا الاستثمار التدريب، ويُعد التدريب والتطوير إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة الجامعية، كما يجب أن تمنح المؤسسة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، إذ يؤدي ذلك إلى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة، كما أن المؤسسة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فإنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها، ويجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفؤة على السلوك، والقيم والمهارات الشخصية في نفس الوقت، وهذا يتطلب التزام ودعم الإدارة

العليا لعمل إدارة الموهبة، وتقييم النتائج بشكل مستمر (Oluwatobi, I. & Gabriel, O., 2021, 4).

مما سبق يتضح أهمية التدريب والتطوير بالجامعات لتطوير كفاءة العاملين فمهما كان اختيار وتوظيف الأفراد صحيح ومناسب فإنهم بحاجة إلى رفع كفاءتهم العلمية والمهارية وإكسابهم معارف ومهارات ومعلومات جديدة تساهم في زيادة قدراتهم على أدائهم لمهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

3. التحفيز.

هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا لأداء أعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتشجيع الابتكارات والاختراعات لديهم مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليفه.

كما يساعد جذب وتحفيز الموظف على تحمل وتقبل المسؤولية لإنجاز العمل بطريقة الخاصة مع تشجيعه على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، ولا يكفي أن تتوفر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكي يتحقق الأداء المتميز، ولكن يجب أن توفر النظام الحافز على استخراج أكبر قدر من طاقته وجعله يصمم على تحقيق أهدافه الوظيفية بصورة مستمرة. وهناك حاجات متنوعة للعاملين يريدون إشباعها، لذلك فعلى الإدارة أن تقدم الإشباع الملائم لهذه الحاجات، وذلك بدراستها والتعرف على ترتيب أهميتها لدى العاملين وتقديم المزيغ المناسب من الحوافز، وتوضيح شروط الحصول عليها، والتأكد من عدالة توزيعها على مستحقيها (Esther P, et al., 2022,528).

ومما سبق يتضح أنه إذا تمكنت الإدارة العليا من كشف وتحديد منظومة الدوافع الخاصة بالأفراد مجتمعين، والدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة أولوية كل منها، كانت أقدر على إعداد وتصميم سياسات تحفيزية عالية الجودة تحقق الإشباع الأمثل لهؤلاء الأفراد، وبالتالي تكسب حبهم وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، وبالتالي التفعيل الأمثل لطاقاتهم الذهنية والبدنية.

وفي حال كانت الأجور غير كافية أو مجزية فهناك حاجة إلى أدوات تكميلية مثل إدارة المواهب والتي يتم من خلالها تقديم المكافآت، والتنمية في بيئة سليمة، والأجور المناسبة والرضا الوظيفي (Vural, Y., et al.,2012, 342).

ويلاحظ عند استخدام نظام الحوافز عدم استخدام الأسلوب النمطي في التحفيز بمعنى تحفيز العاملين بشكل وبأسلوب واحد فكل فرد يختلف عن الآخر طبقاً لمحددات سلوكه لذا يجب تحليل سلوك الموظف عند تحفيزه للتعرف على أهم آليات التحفيز ذات التأثير الفعال عليه، فالبعض يكون متأثر بدرجة كبيرة بالحوافز المالية والمادية بشكل عام وآخر على عكسه تماماً يكون متأثراً بالحوافز المعنوية مثل الشعور بالذات واثباتها (محمد محمد،2010،299).

4 . الاحتفاظ بالموهبة.

هي العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر» وهناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسات إلى ضرورة اهتمامها للاحتفاظ بالموهبة مثلاً « التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارجها، وكذلك ندرة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، كما يعمل الأفراد بشكل أفضل عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل استراتيجيتها»(أيمن ديوب، ودانا الكويفي،2017،22).

لكي تحتفظ المؤسسة بما لديها من مواهب عليها توفير فرص التقدم والترقي للموظف في وظائفهم، وتقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم، وضمان فرص التدريب والتطوير لهم، وذلك من خلال الأجور التنافسية، تمكين العاملين من اتخاذ القرار، تخفيض الصراعات التنظيمية في كل إدارة، الرضا والأمان الوظيفي، تطابق الوظيفة وفق المسار الوظيفي، وتحسين ظروف العمل (فريد راغب،2014،43).

لذا فاستراتيجية جذب المواهب والاحتفاظ بها في الإدارة تشكل جزءاً هاماً من فإدارة المواهب، كما أنها تعد كوسيط بين الالتزام التنظيمي ودوران الموظفين بالإدارة،

حيث يتم إنتاج المعرفة الجديدة من خلال التنمية إطار عمل لإدارة المواهب والالتزام التنظيمي ودوران الموظفين داخل المؤسسة Mokoena, et al., 2022, 1

مما سبق يتضح أهمية احتفاظ الجامعات بالمواهب؛ لأن الموهوبين يستطيعون أن يذهبوا إلى أي مكان أفضل كيفما شاءوا؛ لذلك من المهم أن تحافظ الجامعات على الموظفين الموهوبين وذلك بتوفير الحافز، والتدريب والتطوير، وتطوير المسار المهني، وتعزيز مشاركتهم، وتقديم الاهتمام والتشجيع والعناية والدعم الكافي لهم.

5. تقييم الأداء.

هو وسيلة لتعزيز نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف، كما ينبغي تقييم فرص النجاح والتطوير للموظفين وفقا لقدراتهم، ويجب تقييم المؤسسة من خلال أنظمة فعالة لتقييم الأداء والكفاءة.

ويعد تقييم الأداء تحليل لنتائج كل موظف، والنجاحات التي تحققت في المؤسسة في فترات معينة من قبل المديرين، وهو أيضًا التحكم في كفاءة الموظف والقدرة الإنتاجية له. ويمكن تقييم الأداء من خلال: تقييم الجودة الحالية للأداء التي يكون الموظف ناجحًا أو غير ناجح فيها، وكذلك تحديد إمكانات إدارة المؤسسة؛ لذلك يأخذ تقييم الأداء مكانًا مهمًا في تطوير المواهب وتحسين أداء الموظفين (Vural, Y., et al., 2012, 344).

بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يزيد من فاعلية نظام الحوافز وكذلك التعليم والتدريب، إذا كان هناك تقييم موضوعي وعادل لأداء الموظفين، ويشمل الجوانب الفكرية والمهنية والسلوكية، ويتنبأ باستحقاقهم للترقية والتنقل، ويرتبط بالسياسات الأخرى للموارد البشرية والتي تعني عملية يتكامل فيها وضع الأهداف وتقييم الاداء والتطوير لضمان دعم الأداء للتطلعات الاستراتيجية للمؤسسة (فاطمة على، 2014، 315).

مما سبق يتضح أهمية تقييم الأداء للمؤسسة التعليمية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والتغلب عليها، وأهميتها أيضًا للموظفين داخل المؤسسة حيث يعد عنصر التحفيز والمكافأة الأكثر اجتهادًا لذوي الأداء الأعلى، وتعطي انذار بالخطر

للموظف ذو الأداء الضعيف لتحسين أدائه وتلقي التدريب المناسب له. فتقييم أداء الموظفين يعد استثمار لقدراتهم الكامنة واستغلال طموحاتهم وتطويرها من خلال تقديرهم وتشجيعهم وربط أدائهم بالحوافز والمكافآت.

- الأسس النظرية للتطوير التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

يعد التطوير التنظيمي أحد الاتجاهات المعاصرة في تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمؤسسة التعليمية باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ويعتمد تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية على عدة أساليب، وتعد إدارة الجودة الشاملة والاعتماد إحدى الأساليب التي قد تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق التطوير التنظيمي الشامل.

حيث أن التطوير يعد عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية لقوى التغيير المحيطة بتلك المنظمات، بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه. وينطبق هذا على المؤسسات التعليمية، فتطوير المؤسسة التعليمية - شأنه شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى- يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه.

أولاً مفهوم التطوير التنظيمي:

تزخر أدبيات الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي فهو عبارة عن ممارسات التي تتم داخل المؤسسة للحفاظ على استمراريتها وتطويرها، لذلك تعددت وجهات النظر التي تناولت مفهوم التطوير التنظيمي لدرجة يصعب معها الوصول إلى مفهوم شامل متكامل.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه « عملية تغيير مخطط تحدث على نطاق واسع، بحيث تشمل كافة أجزاء النظام؛ حيث تهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال تحقيق التكامل والتوافق بين مجموعة من الأبعاد التنظيمية الرئيسية وهي: البيئة

الخارجية، ورسالة المؤسسة ، واستراتيجيتها، والثقافة التنظيمية السائدة، والهيكل، ونظم المعلومات والمكافآت، وسياسات العمل وإجراءاته، كما تعتمد عملية التغيير على مجموعة القيم الإنسانية، وتطبيق العلوم السلوكية ونظرية النظم المفتوحة» (Brad-ford, L. & Burke, W., 2005, 12).

وهو “الجهود المخططة من قبل الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي تسعى لإحداث تغييرات في المؤسسة، وذلك باستخدام أحدث العمليات التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة؛ بهدف بناء إطار ثقافي يقوم على وضوح الرؤية المستقبلية للتغيير، وكذلك الرسالة والغايات المرغوبة، وتمكين المرؤوسين من أجل تحقيق جودة حياة العمل وتحسين الفعالية التنظيمية ومن ثم الوصول إلى منظمة التعلم” (Kondalkar, V., 2009, 4).

وهو “جهد طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد؛ وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المؤسسة؛ وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات العلوم السلوكية” (عبدالله الطجم، 2009، 100).
أو أنه ” نظام واسع التطبيق يعمل على نقل المعرفة والعلوم السلوكية إلى التخطيط لتنمية المؤسسة، وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهيكل والعمليات التي تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة” (et al., 2016, 12 Rothwell, W)

بينما يري حسن الملاً أن التطوير التنظيمي هو “نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل؛ وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم” (حسن محمد، 2017، 21).

وهو أيضاً ” الوظيفة الإدارية المخطط لها مسبقاً المستمرة والمتكاملة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستخرجة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة بجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل” (أحمد يوسف، 2020، 348).

يتضح من التعريفات السابقة أن التطوير التنظيمي يدار من قمة الهرم التنظيمي، وأن الإدارة العليا لا بد أن تدعم عملية التطوير لكي تتحقق بالمستوى المأمول، وأن التطوير التنظيمي مشتق من العلوم السلوكية، وشمولية التطوير التنظيمي لكافة أجزاء المؤسسة، وأنه يسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، كما أنه يوضح أهمية الاهتمام بالقيم الإنسانية في التطوير.

ثانياً - خصائص التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية؛ لما له من تأثير في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة؛ حيث يعكس مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة بهدف الارتقاء بمستوى المؤسسة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة (سماح محمد، 2022، 3).

وهناك عدد من الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي (McLean, G. N., 2005, 12)، (أحمد إبراهيم، 2011، 21: 23):

- يعد التطوير التنظيمي نهجاً متعدد التخصصات يعتمد على العلوم السلوكية ويستمد من حقول أخرى مثل إدارة الأعمال، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والتعليم، وغيرها من العلوم.
- تشمل جهود التطوير التنظيمي المؤسسة بأكملها، أو الإدارات، أو مجموعات العمل، أو الأفراد داخل المؤسسة، وقد يمتد ليشمل مجتمعاً، أو أمة، أو منطقة.
- يعد التطوير التنظيمي استراتيجية مخططة وطويلة المدى لإدارة التغيير، مع الاعتراف بأن البيئة الديناميكية تتطلب القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة.
- لا يتم التطوير التنظيمي بصورة عشوائية، بل ذو طابع علمي يتم بأسلوب وجهد مخطط ومدرس، ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وتحليل موضوعي لواقع المؤسسة، وظهور الحاجة الملحة للتغيير والتطوير؛ وذلك حتى يتسنى معرفة نواحي القصور، ومن ثم يمكن تخير الوسائل لتحقيق أهداف التغيير والتطوير المطلوب.

- التركيز على برنامج التطوير لا يكون على مدخلات أو مخرجات، بل على عملياته ونشاطاته المختلفة التي تحدث فيه.
- يقوم التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية: فبجانب اهتمامه بالمتغيرات الداخلية والعلاقات الرسمية يهتم كذلك بالعلاقات الخارجية والعلاقات غير الرسمية.
- التطوير التنظيمي وظيفة إدارية ترتكز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة، والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة في المؤسسة ومعالجتها، وتبني أهداف جماعية وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتطوير منظومة الاتصال والمعلومات، وأيضاً تجميع وتكامل الطاقات والموارد واستثمارها بأفضل طريقة ممكنة.
- مما سبق يتضح أن التطوير التنظيمي هو عملية ذات طابع علمي ومستقبلية، وأنها تقوم على العمليات المختلفة بالمؤسسة، كما أنها تهتم بتطبيق القيم الإنسانية في العمل، وأنها عملية مستمرة لا تنتهي، كما يعد التطوير التنظيمي عملية تغيير شاملة تتضمن جميع جوانب المؤسسة التعليمية من (أفراد - جماعات عمل - المؤسسة ككل)، ويعتمد التطوير التنظيمي على الأسلوب العلمي في التغيير بناءً على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

ثالثاً - أهداف التطوير التنظيمي:

- يتوقف نجاح جهود التطوير التنظيمي بالدرجة الأولى على مدى تحديد الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها بصورة واضحة للجميع، لتحقيق الأهداف التالية (مصطفى يوسف، 2015، 129):
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- ويضيف (جمال عبد الله، 2015، 61) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:
 - الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع، وتحقيق تكاليف أقل.
 - إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
 - زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
 - زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها.
- مما سبق يلاحظ أن أهداف التطوير التنظيمي تركز على ثلاثة مجالات رئيسية، حيث يتضمن المجال الأول منها الأهداف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية ككل، وتختص بالهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات، وتطوير أساليب علاج المشاكل التي تواجهها المؤسسة التعليمية، وتحسين فعالية النظم الفرعية، والتجديد الذاتي، والتكيف مع البيئة الخارجية، بينما يركز المجال الثاني على الأهداف المرتبطة بجماعات العمل وما يرتبط بها من عمليات التعاون، وتحقيق التنافس وحل الصراعات، والتنمية الذاتية، في حين يختص المجال الثالث من الأهداف على الأفراد داخل المؤسسة حيث يركز على ثقافة الأفراد التي هي جزء من الثقافة التنظيمية، كما يسعى إلى تنمية روح المبادرة عند الأفراد.

رابعاً - مراحل التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي برنامجاً محدداً بفترة زمنية محددة، لذا فإنه يمر بمجموعة من الخطوات والمراحل المتدرجة حتي يتم الوصول إلى الهدف من التطوير، ولقد

تعددت وجهات النظر حول مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي عرض لمراحل التطوير التنظيمي الأكثر شيوعاً.

قدم « لوين Lewin » محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطوير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، وعرف بنموذج ليوين ذو الثلاث خطوات وهي:

مرحلة إذابة الجليد Unfreezing.

مرحلة التغيير Change.

مرحلة التجميد Refreezing.

حيث كان يعتقد لوين أن استقرار السلوك البشري يستند إلى توازن شبه ثابت في السلوك يدعمه قوى من القيادة والتقييد، وأن هذا التوازن يحتاج إلى زعزعة الاستقرار قبل التخلص من السلوك القديم واعتماد سلوك جديد بنجاح (Gallos, J. V., 2006, 142).

ولذلك يفترض نموذج لوين أن التحول في توازن هذه القوى أو الظروف نحو اتجاه التغيير المخطط يمكن أن يؤدي إلى التغييرات المرغوبة في السلوك من الناحية التنظيمية، في حين أن القوى المحركة (مثل الحوافز) تسهل التغيير من خلال دفع الموظفين من سلوكهم الحالي نحو التغيير المخطط له، بينما قوى التقييد (مثل معايير المجموعة) تعوق التغيير عن طريق دفع الموظفين في الاتجاه المعاكس، ويشار إلى السلوك القائم أو وضع المشكلة أو الوضع الراهن على أنه حالة توازن شبه ثابتة (Asumeng, M. 2015, 31).

مراحل التطوير التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (فادية إبراهيم، 2014، 35:36):

- الشعور بالحاجة إلى التغيير: حيث تشعر إدارة المؤسسة بالحاجة إلى إجراء تغيير مخطط لمواجهة المشكلات التي تواجهها، ومواكبة التغييرات في البيئة المحيطة، وتعديل السياسات المتبعة بالمؤسسة.

- التشخيص وتحديد المشكلات: تعتمد هذه الخطوة بصورة أساسية على توافر البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة التعليمية.

- التخطيط لعملية التغيير: يتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، ووضع الخطة المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، والتي تسهم في الوصول إلى الأهداف الموضوعية.
- تنظيم عملية التغيير: تعتمد هذه الخطوة على توزيع المهام والأنشطة على الأفراد وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم المختلفة ومبراتهم في مجال العمل، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة للقيام بهذه المهام.
- تنفيذ خطة التغيير: يتم في هذه الخطوة القيام بتنفيذ الإجراءات والخطوات المحددة في الخطة الموضوعية من قبل الأفراد العاملين وفقاً للفترة الزمنية المحددة لكل خطوة.
- التقييم: يتم تقييم النتائج التي تم الوصول لها بعد تنفيذ الخطة، والتعرف على مدى نجاح الخطة والوصول للأهداف المنشودة من التغيير، ففي حالة نجاح الخطة يتم الانتقال للخطوة التالية، أما في حالة وجود قصور فيتم الرجوع إلى الخطوة الثانية وهي التشخيص وتحديد المشكلات، ثم تليها باقي الخطوات.
- أنهاء برنامج التطوير التنظيمي: وهي الخطوة الأخيرة حيث يتم الحفاظ على ما تم الوصول إليه من نتائج في المؤسسة التعليمية، ووضع خطة للتحسين المستمر والتي تراعي أي تغييرات مفاجئة قد تحدث في المؤسسة وتجعل المؤسسة مواكبة للاتجاهات الحديثة في الوسط المحيط بها.

خامساً - متطلبات التطوير التنظيمي:

- يؤكد المهتمون أنه يستلزم لتحقيق فاعلية برامج التطوير التنظيمي توفر عدة متطلبات من أهمها (مها صالح، وآخرون، 2019، 45):
1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
 2. إشراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، وتوضيح دوافع وأسباب التغيير لهم، وفوائده المادية والمعنوية.

3. الإدراك والوعي للمشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، والإيمان بضرورة التدخل والتحرك للتصدي لها.

4. وضوح الاختصاصات والمهام الإدارية، وعدم إغفال جوانب القوة والإيجابيات في الإدارة بالرغم من القيام بالتطوير.
سادساً - أبعاد التطوير التنظيمي:

يحرص الباحثون والمتخصصون في مجال التطوير التنظيمي دائماً على معرفة نوعية التطوير داخل المؤسسة التعليمية، وغالباً ما تشير الإجابة إلى أن التطوير التنظيمي ينصب على ثلاثة مجالات وهي (الأفراد - جماعات العمل - التنظيم بما يضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل). وهذه المجالات الأساسية التي تشكل المؤسسة التعليمية هامة إلى الدرجة التي تؤثر في حيوية المؤسسة وأهدافها ونواتجها، وفيما يلي توضيح لتلك المجالات:

الأفراد العاملين:

تبدأ عمليات التطوير بالمؤسسات التعليمية من الأفراد العاملين بها، لأنهم أهم عناصرها، فسر نجاح التطوير لا يتحقق إلا بتغيير ثقافة العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ حيث يجب تحقيق التوافق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية من حيث (أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وآمالهم، وغير ذلك) من ناحية وبين المؤسسة (أعمال، ووظائف، وأهداف، وتكنولوجيا، وإجراءات، وعملاء، وغير ذلك) من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى وجود أداء ناجح داخل المؤسسة التعليمية، ولكن يصعب استمرار بقاء العمل بالمؤسسة على وتيرة واحدة، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، وبسبب هذا التغيير ينتج حالة من عدم التوافق بين الأفراد والمؤسسة مما يسبب حدوث مشكلات في العمل، وهذه المشكلات تتمثل في الأداء السيء داخل المؤسسة التعليمية، وانخفاض الرضا عن العمل، ومن أهم التغييرات التي تحدث في الأفراد العاملين وينتج عنها مشكلات تحتم استخدام أساليب التطوير التنظيمي التغييرات الآتية (مصطفى يوسف، 2015، 130):

- الاهتمام المتزايد بالأجور.
- ضعف ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- ارتفاع طموح كبار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- قلة الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدراتها على التمييز بين الجيد والسيء.
- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.

مما سبق يتضح أن الأعمال والوظائف والمؤسسات لم تعد كافية لمقابلة هذا التغيير في هيكل العملي وتطلعات الأفراد وبالإضافة إلى التغييرات العامة السابقة فهناك تغييرات خاصة في كل مؤسسة على حدة، وهذه التغييرات تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة الواحدة، مما يتطلب إحداث تطوير في مجال الأفراد، وذلك من خلال إجراء بعض التغييرات عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، أو عن طريق تنمية اتجاهات إيجابية لديهم للعمل ونشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر بين الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.

جماعات العمل:

هي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المؤسسة من ناحية أخرى، فهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تسيير تطبيق المؤسسة التعليمية للتطوير التنظيمي بل هي من أهم العناصر المسببة في نجاح المؤسسة، ولكن من الصعوبة أن يظل مستوى العمل ثابتاً وأن دوام الحال من المحال وأن دوام حلقة الوصل (جماعات العمل) من المحال أيضاً، فالتغييرات التي تحدث لأفراد المؤسسة التعليمية تؤثر بالتأكيد على جماعات العمل.

وتحدث تغييرات كثيرة في جماعات العمل، مما يجعل الأمر صعباً للتوافق المأمول بين الأفراد والمؤسسة ومعرفة أبعاد التغيير فيها وهذا يظهر الصعوبات التي تواجهه أثناء التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي وفيما يلي أمثلة للتغييرات التي قد تحدث في جماعات العمل (أحمد ماهر، 2011، 482:484):

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر أي أن الأعضاء الذين يشكلون الجماعة قد تحدث فيهم تغييرات سواء بالدخول إلى أو بالخروج من الجماعة.
- تتغير قيم ومعايير الجماعة أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.
- يزداد تماسك الجماعة قوة أو ضعف وهذا قد يجعل الأمر سهلاً أو صعباً أمام محاولات التطوير التنظيمي.
- التعارض أو الصراع الجماعي، والتغير في الأساليب المستخدمة لعلاج هذا التعارض.
- تتغير أساليب الاتصال الجماعي وأنماطه، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي.
- تتغير أساليب المشاركة في التصرف، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي، ومعرفتها قد تجعل من التطوير التنظيمي أمراً ممكناً.
- تتغير أهداف الجماعة من وقت لآخر، ويؤثر هذا على سلوك الجماعة، ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي المرغوب.
- ويمكن إجراء تغييرات في جماعات العمل من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، وكذلك إدارة الصراع بين جماعات العمل من خلال التنسيق بين الجماعات وتوزيع الموارد عليها؛ مما يساعد على خلق مناخ أفضل؛ حيث تؤثر العلاقة بين الجماعات المختلفة في المؤسسة أو بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة في تشكيل المناخ التنظيمي بالمؤسسة.
- ومما سبق يتضح أن جماعة العمل تحتاج إلى وجود مناخ تنظيمي جيد وثقافة تنظيمية جيدة تحكم العلاقات بين الأفراد العاملين؛ مما يساعد على تخفيف حدة الصراعات بين الأفراد داخل الجماعة أو بين الجماعات وبعضها البعض، ونشر روح الألفة والمودة

بين العاملين، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسة التعليمية (المؤسسة ككل)، وهو المجال الثالث للتطوير التنظيمي.

المؤسسة ككل:

تمثل المؤسسة ككل كأحد أبعاد التطوير التنظيمي في عملية التنظيم المؤسسي حيث يعمل التنظيم على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل، ويتكون التنظيم من: الوحدات التنظيمية الرئيسة التي تتمثل في إدارة المؤسسة، العمليات التنظيمية المختلفة والتي تتمثل في عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال والعلاقات بين الجماعات.

وتتغير مكونات التنظيم بالشكل الذي يترتب عليه ضرورة التدخل لإحداث التطوير بين مكوناته، فالحفاظ على التوازن بين هذه المكونات يعني الحفاظ على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فعلى سبيل المثال تغيير في التنظيم (أحمد ماهر، 2011، 485):

- الأنشطة ومهام العمل والوظائف ويتمثل في تحليل وتصميم العمل.
- الأقسام والإدارات، سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميم هياكل التنظيم.
- أهداف المؤسسة التعليمية.
- الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية في البيئة المحيطة.
- التكنولوجيا والآلات التي تستخدمها المؤسسة التعليمية.
- العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.
- علاقات الاتصال ونظام المعلومات المتوفرة للمؤسسة.
- درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- النزعة للابتكار والتجديد في البحوث الجامعية.

ويتضح مما سبق أن التنظيم يواجه الكثير من التغييرات، ولمواجهة هذه التغييرات وتحقيق التطوير التنظيمي في مجال المؤسسة ككل، فعلى إدارة الجامعات أن تتجه إلى

التغيير في الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية والتحديث التكنولوجي، بالإضافة إلى التغيير في العمليات التنظيمية المختلفة.

ومما سبق يتضح أن التطوير التنظيمي في الجامعات يضم ثلاثة أبعاد هي (الأفراد العاملين - جماعات العمل - المؤسسة ككل)، حيث يبدأ التغيير بالأفراد العاملين من خلال اكسابهم معارف ومهارات جديدة تناسب طبيعة التغييرات في البيئة المحيطة، وكذلك التغيير في الثقافة التنظيمية من عادات وتقاليد تحكم المؤسسة والعلاقات بين العاملين؛ مما يساهم في نشر مناخ تنظيمي جيد وتخفيف حدة الصراعات بين الأفراد والجماعات وبالتالي يتحقق التطوير في مجال جماعات العمل، ثم يأتي بعد ذلك التطوير في التنظيم ككل من حيث إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وإدخال وسائل تكنولوجية حديثة، وإجراء تغييرات في العمليات التنظيمية، أي أن التطوير في مجال الأفراد ينتج عنه تطوير في جماعات العمل، وتطوير جماعات العمل بالمؤسسة ينتج عنه تطوير للمؤسسة ككل؛ حتى يتم الوصول في النهاية إلى التطوير التنظيمي الشامل.

● متطلبات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعات على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

تعد المواهب من أهم الإمكانيات التي يجب أن تنال الاهتمام والرعاية؛ وذلك لأن الموهوبين يمثلون ثروة بشرية نادرة وفاعلة يمكن لهم عند توافر الظروف المناسبة أن يغيروا مجتمعاتهم ويمثلون عنصراً أساسياً للتقدم، وهذا ما جعل الدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص يتنافسون فيما بينهم على تشجيع الموهوبين ورعايتهم إيماناً بأنهم يمتلكون القدرة على التطوير.

وكتيجة لرغبة المؤسسات في الإبداع والابتكار والتطوير؛ فإن ذلك يتطلب منها البحث عن المواهب والجدارات، وحتى وإن استطاعت الحصول على المواهب فمن النادر أن توفر لهم الرعاية الفعالة وكثيراً ما تواجه صعوبات في الاستفادة منهم أكبر الاستفادة ممكنة والحفاظ عليهم، كما تعتمد إدارة المواهب على تحديد الأفراد الموهوبين بالمؤسسة ومعرفة ما يريدونه وتوفيره لهم، فإذا لم تقوم المؤسسة بتوفير احتياجاتهم وما

يريدونه فسيقدم المنافسين علي ذلك ويوفروا لهم ما يحتاجونه - وكمثال علي ذلك هجرة غالبية العقول المصرية إلي الخارج - لذلك ظهر مفهوم إستراتيجية الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين ومن هنا جاءت أهمية إدارة المواهب في تحقيق التطوير (عمار فتحي، 2014، 3)

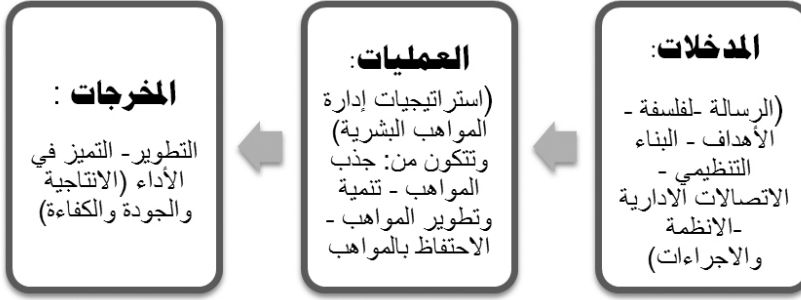
وتلعب إدارة المواهب دورًا رئيسًا في تطوير قيمة المؤسسة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة نموها؛ ونظرًا لعدم كفاءة الموارد البشرية، فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر على الفعالية (بلقرع فاطنة، 2018، 108)

وتساهم الكفاءات والمواهب البارزة في المؤسسة في عملية التطوير الإستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمؤسسة؛ وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، كما أن تبني المنظمات لإدارة المواهب يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي نفس الوقت فإن الأداء الفعال الذي يبني الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم. (بسعيد أسامة، وشعيب بغداد 2018، 143)

هذا وتساعد إدارة المواهب الجامعات على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي، كما تمثل إدارة الموهبة أحد الموجودات التي تتمكن من خلالها الجامعة من بناء الميزة التنافسية، لأن تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الأفراد الذين يساعدون المؤسسة على تعزيز مكانتها من خلال القدرات التي يتمتعون بها.

وأشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات. (بلقرع فاطنة، 2018، 108)

وتتضح العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير والتميز في الأداء حيث يشمل نظام إدارة المواهب البشرية مجموعة عمليات متكاملة تتفاعل بينها للوصول إلى التطوير التنظيمي والتميز في الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي (رانية محمد، 2021، 105 - 106):



شكل (2)

نظام إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بالتطوير والتميز في الأداء

يتضح من الشكل السابق أن نظام إدارة المواهب البشرية يبدأ بالمدخلات والتي تتضمن (الرسالة، والفلسفة، والأهداف، والبناء، والاتصالات الإدارية)، والإجراءات وتشمل: (السياسات والتشريعات، القواعد والأساليب، والإجراءات، والتسهيلات والبيئة، ثم العمليات وهي استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وتتكون من: استراتيجية جذب المواهب، واستراتيجية تنمية وتطوير المواهب، واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وصولاً للمخرجات والتي تتمثل في تحقيق التطوير والتميز في الأداء ومن ثم زيادة الانتاجية والجودة والكفاءة.

وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية فيما يلي (رانية محمد، 2021، 105 - 109):

- الانتاجية: وتعنى استخدام موارد التنظيم بما يساعد على تطوير نتائج معينة باعتبارها معيار للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وتحقيق الانتاجية من خلال عدة مداخل، كما يلي: تزويد المؤسسة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل، حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاءة، وتوفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح إبراز مواهب العاملين.

- **الكفاءة:** وتتمثل في الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة؛ حيث إن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، أي أن الكفاءة تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكّلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة والتكنولوجيا المتقدمة، وترتبط الكفاءة بالمرونة العالية في تطوير الكفاءات البشرية ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يعزز الوضع التنافسي للمؤسسة.

- **الجودة:** تتضمن الجودة العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، والعمل على استغلال الفرص مما يتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة، وهناك ممارسات تساعد على تحقيق جودة العمل وهي: تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها، مع تشجيع ثقافة النقاش الحر والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار بحرية، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

والتطوير التنظيمي بالجامعات هو كل أسلوب يهدف لتحسين وتغيير الوضع الراهن إلى وضع أفضل يلبي التغييرات التي تحدث بداخلها وخارجها، أما إدارة المواهب فهي إستراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمؤسسة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين، واستقطاب المواهب والكفاءات، وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف (أشرف محمود، 2013، 27).

وبالتالي تعمل إدارة المواهب بالجامعة على تزويدها بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل، كما أن حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاية، وكذلك توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذاتهم، وحسن فهم البيئة الخارجية

بفرصها وقبورها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها يعد ذلك كله من أهم متطلبات تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة.

مما سبق تستنتج الباحثة متطلبات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعات على ضوء مدخل التطوير التنظيمي:

تتمثل هذه المتطلبات في متطلبات التنظيمية، البشرية، المادية والتكنولوجية، وفيما يلي عرض لها:

1. متطلبات تنظيمية، والتي تتمثل في:

- إنشاء وحدة لإدارة المواهب بالجامعة يكون من اختصاصها: إصدار القوانين والقرارات واللوائح المُنظمة التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المواهب، تمكين المهويين من القيادات الإدارية ومنحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار.
- تضمين إدارة المواهب في خطة العمل بالكليات ووضع المعايير التي يتحدد في ضوءها عمل المواهب.
- وضع آليات ومعايير محددة لاكتشاف القيادات الإدارية الموهوبة.
- تعزيز قدرة الهيكل التنظيمي على المرونة والتكيف مع المستجدات الحديثة، والبعد عن الروتين والبيروقراطية في العمل.
- توفير آلية أو دليل يوضح العلاقة التنظيمية بين القيادة والعاملين بالجامعة ويوضح به المهام والمسؤوليات وطبيعة العمل.
- توفير أدلة ونماذج لتقييم الأداء والتدريب عليها قبل البدء في تنفيذها.
- التخطيط الاستراتيجي لدعم الموهبة والإبداع والابتكار، وتوفير رؤية استراتيجية لاستثمار القدرات والمواهب تضمن جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.
- زيادة ونشر الوعي الثقافي من خلال ضمان المشاركة الفعالة من جميع العاملين بالجامعة، والمشاركة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي توجهها.

1 . متطلبات بشرية، والتي تتمثل في:

- نشر ثقافة إدارة المواهب بالكليات من خلال الندوات وورش العمل؛ لتوعية الجميع بأهمية الاهتمام بالموهوبين ذوي المهارات والكفاءات المتميزة من القيادات الإدارية.
- عقد دورات تدريبية قبل وأثناء الخدمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يواكب التقدم التكنولوجي والمعرفي.
- تدريب القيادات الإدارية على كيفية تطبيق إدارة المواهب في كلياتهم من قبل خبراء متخصصين في مجال إدارة المواهب.
- الاستعانة ببعض الخبراء ممن لهم الخبرة الواسعة في مجال إدارة المواهب وعلى دراية تامة باستراتيجيات إدارة المواهب وتطبيقاتها وأدواتها.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للمتميزين من القيادات الإدارية بالكليات وتكريمهم على مستوى الجامعة.
- دعم القيادات الإدارية الموهوبة والمتميزة وتقديم التحفيز والتشجيع الدائم لاستمرار تميزهم والاحتفاظ بهم.
- منح القيادات الإدارية صلاحيات منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين التابعين لهم.
- تقييم أداء القيادات الإدارية واختبار قدراتهم، ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي يشغلونها.
- متطلبات مادية وتكنولوجية، والتي تتمثل في:
- توفير الموارد المادية اللازمة لدعم القيادات الإدارية وتمكينهم من الإبداع والابتكار.
- توفير التكنولوجيا الداعمة للقيادات الإدارية الموهوبة.
- تصميم قاعدة بيانات بكل كلية تحدد القيادات الإدارية الموهوبة الموجودة بها ومهاراتهم ومستوى تميزهم.
- المتابعة المستمرة لصيانة الأجهزة والتقنيات المستخدمة داخل الكليات بهدف دعم القيادات الإدارية في عملهم.

يتضح مما سبق أن عملية إدارة المواهب بالجامعات تعد من العمليات الرئيسة التي يمكن أن تسهم بصورة كبيرة في تطوير أدائها وزيادة فعاليتها، حيث أن عملية الكشف عن المواهب داخل الجامعات ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل لإحداث تغييرات تكنولوجية وهيكلية يسهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي فيها وخاصة للقيادات؛ فالقادة الموهوبين عنصر مهم في تطوير العمل، حيث يمنحهم حرية حل المشكلات وتقديم أفكارهم الخاصة؛ لذا أصبحت الجامعات تستمد قوتها في تحقيق النجاح على الأفراد الموهوبين لا من خلال استخدام أفضل التقنيات، أو أفضل الطرق فحسب. وأن امتلاك هذا النوع المتميز من الموارد البشرية، وتلبية حاجاته الخاصة والاستفادة من قدراته ولا يتأتى إلا بتبني مفهوم إدارة المواهب.

القسم الثالث: واقع إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا (دراسة نظرية وثائقية).

تعد كفاءة الجهاز الإداري للدولة وقدرته على القيام برسالته الأساسية في تقديم خدمات متميزة للمواطنين والتي أصبحت تشكل عنصرًا رئيسيًا للحكم على كفاءة نظم إدارة الدولة في العصر الحديث، وتتطلب الاهتمام بالموظف العام؛ لأنه جوهر وقلب المنظومة الشاملة للإدارة الرشيدة، فالعنصر البشري كان ولا يزال وسوف يستمر أساس النجاح؛ لهذا فإن خطط التطوير والإصلاح تركز دائمًا على الاهتمام برفع كفاءة البشر، كما أصبحت تنمية الموارد البشرية ركيزة من ركائز مناهج التطوير الإداري الدائم والفعال. (مدونة السلوك الوظيفي، 2014، 3)

لذا يعد الموظف والقيادي الإداري بالجامعة العنصر الفعال في إدارته؛ وذلك لتقديمه خدمات عديدة لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يؤثر بصورة كبيرة على العملية التعليمية بالجامعة، وفيما يلي عرض لواقع إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا (إطارًا نظريًا):

جامعة المنيا أحد الجامعات الإقليمية بصعيد مصر أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم 93 لسنة 1976، حيث استقلت جامعة المنيا عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري

رقم 93 لسنة 1976، ويقع حرم الجامعة شمال مدينة المنيا، شعار الجامعة رأس نفرتيتي، وتضم جامعة المنيا الآن 20 كلية بالإضافة إلى معهد التمريض العالي، منها أربعة كليات خارج الحرم الجامعي وهي الآداب - طب الأسنان - الهندسة - الطب البيطري و16 كلية داخل الحرم الجامعي هي: التربية - الزراعة - العلوم - دار العلوم - الطب - الفنون الجميلة - السياحة والفنادق - التربية الرياضية بنين وبنات - الألسن - التمريض - الصيدلة - التربية النوعية - الحاسبات والمعلومات - كلية رياض الأطفال - كلية التربية الفنية - الحقوق (جامعة المنيا، 2022).

وتسعي الجامعة إلى أن تكون لها مكانتها العلمية المتميزة محلياً ودولياً، حيث تقدم تعليمًا عالي الجودة، وتمد باحثيها بأفضل الفرص لإنتاج بحث علمي يُمكنها من التنافس دولياً. الغايات الإستراتيجية للجامعة (الخطة الاستراتيجية، 2019/2020 - 2024/2025، 94)

- تتمثل الغاية الأولى من الغايات الإستراتيجية لجامعة المنيا في: جهاز إداري رقمي كفاء؛ حيث تسعى جامعة المنيا إلى إعداد جهاز إداري رقمي كفاء وذلك من خلال:
- إعداد موارد بشرية ذات كفاءة رقمية، وإدارية متميزة.
 - تحديث الهيكل التنظيمي على ضوء الرقمنة، والتحول الرقمي.
 - الاستمرار في عقد برنامج شامل للتدريب، والترقي بالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
 - نظام رقمي لتقييم أداء العاملين.
 - منظومة متطورة للأداء الأمني.
 - بيئة ملائمة للجهاز الإداري لكي يقوم بدوره في تحقيق مهامه، ومسئوليته.
 - الاستمرار في دعم القدرة المؤسسية للجامعة.

يتضح مما سبق سعي جامعة لخدمة المجتمع وحل مشكلاته والتوافق مع قيم وزارة التعليم العالي في الشفافية والمصداقية والعدالة مع جميع العاملين بها، والتطلع إلى

تحول رقمي وتحديث الهيكل الإداري بالجامعة، ومحاولة تقديم تدريبات للجهاز الإداري بالجامعة، وتطوير منظومة تقييم الأداء للعاملين بالجامعة.

عمليات إدارة المواهب بجامعة المنيا:

تتبع الجامعات في شئون الموظفين القوانين العامة التي تضعها الدولة، ويحق للجامعات تعيين العاملين بها في مختلف وظائف الكادر العام دون الرجوع إلى وزارة القوى العاملة؛ وذلك بعد إجراء امتحانات للمتقدمين تقوم بها الجامعة وبشرط الإعلان عن هذه الوظائف، إلا إذا رأت شغلها بطريق النقل أو الندب وفق مواد (157: 166) من قانون تنظيم الجامعات المصرية. (جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات، 2016، ص 58 - 60)

ويشير قانون الخدمة المدنية إلى ضرورة إنشاء إدارة الموارد البشرية ومركز تنمية الموارد البشرية في جميع القطاعات الحكومية؛ لذا يتم تنظيم عمل الإداريين بالجامعات المصرية الآن وفق لقانون الخدمة المدنية، والذي ينص على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة، وهي تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب (رئاسة الجمهورية: قانون رقم 81 لسنة 2016، 4)، وتوضح اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الإجراءات المختلفة التي تكفل فعالية دور هذه الوظائف المدنية، من حيث:

1 . التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)

جاء بعد التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) متمثلاً في (اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة 51: مادة 57) والتي تنص على (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، 2017، 19 - 21):

تُعد إدارة الموارد البشرية بكل وحدة بياناً شهرياً عن الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية الخالية أو المتوقع خلوها خلال ستة أشهر على أن يتضمن البيان مسميات هذه الوظائف ومستوياتها الوظيفية، وشروط شغلها، وتُعلن كل وحدة عن الوظائف القيادية

ووظائف الإدارة الإشرافية الخالية أو المتوقع خلوها خلال ستة أشهر، على أن يتضمن الاعلان مسميات هذه الوظائف، ومستوياتها الوظيفية، ووصفاً موجزاً لها، والشروط والقدرات اللازمة لشغلها، والمدة المحددة لتلقى الطلبات والجهة التي تُقدم إليها، على ألا تقل مدة الاعلان وتلقى الطلبات عن شهر، ويتقدم لهذا الاعلان العاملون بالوحدة وغيرهم . وتختص اللجنة بتقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية والنظر في الاختيار والإعداد والتأهيل لشغل هذه الوظائف والنظر في تقويم أداء شاغليها عند التجديد، وعلى اللجنة أن تستعين بالجهات المعنية، بحسب الأحوال، للتأكد من توفر صفات النزاهة في المرشحين على أن يستند الرأي بعدم توفرها إلى قرائن كافية، وأسباب جديدة.

ووفقاً لللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة 51: مادة 57 يشترط فيمن يتقدم لشغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية ما يلي:

- أن يكون مستوفياً شروط شغل الوظيفة المعلن عنها طبقاً لبطاقة الوصف.
- أن يرق بطلبه المستندات الدالة على مستوى المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وإنجازاته السابقة.
- الحصول على دورات التدريبية المتطلبة لشغل الوظائف المعلن عنها.
- أن يُقدم مقترحاً وافياً لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسة لتحسين أدائها وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل وتبسيط إجراءاته بما يحقق رضا المواطنين.
- ويراعى في المقترح التطويري أن يتضمن أهدافاً محددة زمنياً وقابلة للقياس والتطبيق ومشملة على وسائل التحقيق في حدود الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة؛ وذلك وفق النموذج الذى يضعه الجهاز ويصدر به قرار من الوزير المختص، وتوفر الأمانة الفنية كافة البيانات والمعلومات لكل المتقدمين لشغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية بما يسمح لهم بإعداد مقترحاتهم التطويرية بجودة عالية.
- كما يتم تقييم المتقدمين المستوفين لشروط شغل الوظيفة على أساس خمسة معايير رئيسة هي (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، 2017، 21):

1. القدرات العلمية: ومن مؤشرات الحصول على درجات علمية، وإجادة لغات أجنبية، والقدرة على التعامل مع الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث والمذكرات الفنية ويحدد لهذا المعيار عشرون درجة.
 2. التاريخ الوظيفي: ويشمل على الأخص تقارير تقييم أداء المتقدم، والانجازات التي حققها أثناء حياته الوظيفية، وسابقة الأعمال في مهام مماثلة أو متقاربة مع الوظيفة المتقدم إليها، ويحدد لهذا المعيار عشرون درجة.
 3. المقترح التطويري: الذي تقدم به للوحدة المعلنة، ويحدد لهذا المعيار عشرون درجة.
 4. السمات الشخصية: وتشمل على الأخص مهارات القيادة واتخاذ القرارات والإبداع، وحل المشكلات وإدارة الازمات، ومهارات الاتصال والإقناع والعرض، ويحدد لهذا المعيار عشرون درجة.
 5. البرامج التدريبية: وتشمل البرامج التدريبية التي يجب الحصول عليها للتقدم لشغل الوظيفة، ويحدد لهذا المعيار عشرون درجة.
- وتراعى اللجنة عند تقييم المتقدمين على أساس هذه المعايير طبيعة مهام الوحدة وأعباء الوظيفة المعلن عنها حسب بطاقة وصفها، على ألا تقل درجة المرشح في كل معيار عن 70% من إجمالي الدرجة المخصصة لهذا المعيار، وعند التساوي يرجح المرشح الأصغر سنًا، وتُعد لجنة الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية قائمة نهائية بالمرشحين لشغل هذه الوظائف بعد التأكد من تمتعهم بصفات النزاهة وحسن السمعة. وترسل هذه القائمة، بعد اعتمادها من السلطة المختصة إلى رئيس الجمهورية أو من يفوضه لإصدار قرار التعيين.
- بالنسبة لجامعة المنيا:

وتتبع جامعة المنيا قانون الخدمة المدنية 81 فيما يتعلق ببعد التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)؛ وذلك من خلال تقديم القيادات الإدارية بالجامعة بيانًا شهريًا حول الاحتياجات الوظيفية، ويدعو الإدارة العليا إلى السعي نحو استقطاب وتعيين الموظفين الأكفاء لسد العجز الوظيفي بتلك الوحدات؛ ولكن على الرغم من ذلك وبسبب الظروف

الاقتصادية التي تمر بها الدولة وانتشار معدل البطالة وخروج عدد كبير من القيادات الإدارية والموظفين بالجامعة للتقاعد لبلوغهم سن المعاش، ولذا تلجأ الجامعة إلى العاملة المؤقتة غير المؤهلة.

فعلى الرغم مما ورد في الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025، 63:64) من أهمية توفر الموظفين الأكفاء داخل إدارتها كإحدى نقاط القوة في تحليلها البيئي، للوصول إلى التميز في نظام العاملين حيث يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس قدراتهم ومعرفتهم ومهاراتهم، مع وجود معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية وتعيينهم وترقيتهم، وجود عدد مناسب من الدرجات القيادية في الهيكل التنظيمي كمدير العموم ووكلاء الوزارة .

وأكدت جامعة المنيا في تحليلها البيئي الوارد في الخطة الاستراتيجية أن من أبرز نقاط الضعف التي تواجه الجامعة أنها لا تمتلك حتى الآن خطة واضحة للتعامل مع العجز، وخروج عدد كبير من الجهاز الإداري لبلوغ سن التقاعد، والاعتماد على العمالة المؤقتة محددة الأجر، بالإضافة إلى أن بعض المواقع الإدارية بالجامعة يشغلها كوادر مؤهلاتهم الدراسية متوسطة. (الخطة الاستراتيجية للجامعة: 2019/2020 - 2024/2025، 63:65).

2 . تدريب العاملين:

تتولى إدارة الموارد البشرية مهام تنفيذ برامج متكاملة لتنمية خبرات ومهارات شاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية وغيرها من الوظائف حسب مستوى كل منها، ورفع مستوى كفاءة تنفيذ سياستها وضمان استمرارية البرامج والمشروعات والخطط ومتابعتها (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة 59: مادة 60، 2017، 22).

وبالنسبة لباقي الموظفين تضع كل وحدة خطة سنوية لتدريب موظفيها بكافة مستوياتهم الوظيفية، خاصة عند دخول الخدمة وعند الترقية لدعم المسار الوظيفي، وذلك بعد تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتقارير تقييم الأداء، بهدف تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية ورفع معدلات الأداء، بما يكفل تنمية

ثقافة الخدمة المدنية ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها، وتتولى لجنة الموارد البشرية اقتراح البرامج والدورات التدريبية واعتمادها من السلطة المختصة وإرسال صورة منها إلى الجهاز.

وتدرج كل وحدة في مشروع موازنتها الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطة التدريب على أن تكون مشفوعة بالخطة المزمع تنفيذها، مع عدم الاخلال بالقواعد المؤسسة لصرف اعتمادات التدريب، تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنفيذ خطة التدريب بعد اعتمادها من السلطة المختصة، وتقييم التدريب بغرض:

- التعرف على المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على التدريب.
- التحقق من أن الأهداف المقررة لخطة التدريب تلبى احتياجات الوحدة.
- الوقوف على صلاحية أساليب وطرق التدريب المستخدمة في تحقيق الأهداف.
- التحقق من كفاءة المدربين سواء من ناحية تخصصاتهم، أو خبراتهم، أو قدراتهم التدريبية.

- قياس فاعلية وأثر التدريب على المتدرب.

ويكون تقييم التدريب من خلال:

- تقارير المشرفين على برامج التدريب من ناحية انتظام المتدربين، واهتمامهم بالبرنامج التدريبي، وعلاقته بوظيفتهم.
 - تقارير المتدربين من ناحية تقييمهم للتدريب الذي حصلوا عليه ومدى الاستفادة منه.
 - تقارير الرؤساء المباشرين من ناحية أثر التدريب على أداء الموظفين المتدربين.
- ويتم ذلك التقييم من خلال نماذج تقارير تعدها إدارة الموارد البشرية لهذا الغرض، بعد مراجعتها من الجهاز.

تعد إدارة الموارد البشرية تقريراً سنوياً عن تنفيذ خطة التدريب، مصحوباً بالإحصائيات والنتائج المتحققة خلال هذه السنة مقارنة بالسنوات السابقة مرفقاً به خطة التدريب التالية؛ وذلك للعرض على لجنة الموارد البشرية تمهيداً للاعتماد من السلطة المختصة.

وتعتبر الفترة التي يقضيها الموظف في التدريب فترة عمل، ويعتبر انقطاعه عن التدريب بعير عذر مقبول انقطاعاً عن العمل.

ويعد تخلف الموظف عن التدريب إخلالاً بواجبات وظيفته، وتتولى السلطة المختصة إحالته إلى التحقيق لتحديد مدى مسؤوليته التأديبية. وتتحمل الوحدة كافة مصروفات تدريب الموظف، ويستحق الموظف كامل أجره خلال فترة التدريب. ويتعين على الموظف الانضباط في التدريب واجتيازه نسبة النجاح المقررة، وفي حالة عدم اجتيازه لهذه النسبة تسترد منه مصروفات البرنامج التدريبي إذا كان التحاقه بالتدريب بناءً على طلبه.

هذا ويلتزم الموظف الذي تم تدريبه داخل أو خارج مصر بأن يقضى في الخدمة مدة سنة على الأقل من تاريخ مباشرة العمل بعد التدريب، وذلك أياً ما كان مصدر تمويل التدريب، وفي حالة إخلال الموظف بهذا الالتزام يجب على الوحدة استرداد مصروفات التدريب. ويلتزم الموظف بنقل ما اكتسبه من معارف ومهارات من التدريب إلى زملائه، وفقاً للآليات والضوابط التي تضعها السلطة المختصة. (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة 10: مادة 17، 2017، 7: 9)

بالنسبة لجامعة المنيا:

وتتبع جامعة المنيا قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق ببعث التدريب؛ حيث أكدت الخطة الاستراتيجية أن الجامعة تسعى لتنمية مهارات الموظفين بحصولهم على التعليم المستمر والتدريب الفعال.

وعلى الرغم من ذلك تعاني جامعة المنيا من قصور واضح في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية بالجامعة؛ فمن خلال اطلاع الباحثة على الخطة الاستراتيجية للجامعة وعلى الموقع الرسمي للجامعة، والقرارات الصادرة من إدارة الجامعة بشأن التدريب المقدم للقيادات الإدارية بكليات الجامعة الضعف الشديد للبرامج المقدمة خلال العامين الجامعيين 2020/2021، 2021/2022، حيث لم تحصل القيادات الإدارية بالجامعة على دورات تدريبية سواء إلكترونية أو بالحضور داخل المراكز

التدريبية، فالوضع لم يتغير كثيرًا عما أكدته أيضًا الدراسات التي أجريت على القيادات الإدارية بجامعة المنيا حيث أكدت دراسة (رقية درباله، 2017، 6) إلى ضعف مستوى برامج التنمية الإدارية المقدمة للقيادات الإدارية بجامعة المنيا، وقلة اقتناع بعض العاملين بجدوى تلك الدورات في التطوير، وكذلك قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم حول الأساليب الحديثة في الإدارة، وقلة المخصصات المالية للبرامج التدريبية.

كما أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019/2020 - 2024/2025، 64) في تحليلها البيئي إلى قلة تحديد الجامعة للاحتياجات التدريبية التي تلائم كل وظيفة، والافتقار لوجود خطط وبرامج تدريبية ملزمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وضعف المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ التدريب.

3. التحفيز:

استغلال القوة الضاربة من الموظفين بطريقة فعالة مع وجود قدر كاف من وسائل التحفيز والتقدير، معاملة جميع الموظفين معاملة عادلة من الناحية الإدارية بما في ذلك من عدالة منح الأجر بتقاضي القائمين بالوظائف المتماثلة رواتب متساوية. (مدونة السلوك الوظيفي، 2014، 6)

بالنسبة لجامعة المنيا:

وتتبع جامعة المنيا قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق ببعد التحفيز؛ حيث ذكرت من نقاط القوة في تحليلها البيئي أهمية تطبيق معايير لنظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية تقديرًا لجهود العاملين في الجامعة، ويتم كل عام تخصيص جائزة للموظف المثالي على مستوى إدارات الجامعة، والموظف المثالي على مستوى الكليات (ملحق 1، 2)⁽¹⁾ * بالموقع الرسمي للجامعة.

وعلى الرغم من ذلك أشارت دراسة (رقية درباله، 2017، 339) إلى ضعف الحوافز المالية للمتميزين من موظفي الجامعة على الرغم من أهمية هذه الحوافز في دفع المبدعين والمبتكرين إلى العمل بجد ونشاط للحصول على الدعم المادي والمعنوي.

(1) ملحق (2،1).

كما أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة (2019 /2020 – 2024 /2025، 65) في تحليلها البيئي إلى مطالبة بعض الإداريين على حقوقهم بالرغم من تقصيرهم في أداء الواجبات.

4 . الاحتفاظ بالموهبة.

إذا تقرر تجديد مدة شغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية تصدر السلطة المختصة بالتعيين قرار التجديد قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بخمسة عشر يوماً على الأقل، فإذا كان شاغل الوظيفة من موظفي الدولة وانتهت مدته دون تجديدها ينقل الى وظيفة اخرى لا يقل مستواها عن مستوى الوظيفة القيادية أو وظيفة الإدارة الإشرافية التي كان يشغلها فإذا لم توجد وظيفة شاغرة من ذات المستوى تتخذ اجراءات استحداثها وتمويلها بحسب الأحوال ويلغى هذا التمويل بخلوها من شغلها.

يخطر شاغل الوظيفة القيادية أو الإدارة الإشرافية في نهاية مدة شغله لها بعدم التجديد له، وله خلال الثلاثين يوماً التالية لانتهاج هذه المدة أن يطلب إنهاء خدمته وعلى إدارة الموارد البشرية أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه، وأن تعرضه فوراً على السلطة المختصة ويتعين إجابته إلى طلبه ما لم يوجد مانع قانوني يحول دون ذلك (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة 64: مادة 65، 2017، 23: 24).

بالنسبة لجامعة المنيا:

تتبع جامعة المنيا قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق ببعء الاحتفاظ بالموهبة والحفاظ على الموظفين المتميزين في أدائهم الوظيفي، توجد بعض الإجراءات التي تضمن العدالة، والشفافية وعدم التمييز. (الخطة الاستراتيجية، 2019 /2020 – 2024 /2025، 65)

وعلى الرغم من ذلك أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة أيضاً (2019 /2020 – 2024 /2025، 63) في تحليلها البيئي إلى وجود بطالة مقنعة في أغلب الإدارات خاصة بعد تطبيق نظام الرقمنة، وعدم ملائمة تخصص بعض العاملين مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. ويتضح ضعف جامعة المنيا في الاحتفاظ بالموهبة؛ وذلك لقلّة توفير فرص التقدم والترقي للموظفين، وقلّة توفير فرص التدريب والتطوير لهم، وضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، وكذلك ضعف تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار.

5 . تقييم الأداء .

تضع السلطة المختصة نظامًا لتقويم أداء الموظف يشتمل على محور أو أكثر للتقويم مثل تقويم الموظف لذاته، وتقويم الموظف من مرؤوسيه، وتقويمه من الرئيس المباشر، وتقويمه من زملائه في ذات الإدارة، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة، وتقويم الاداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها، وكل ذلك استنادًا إلى معايير موضوعية منها السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الانجاز، القدرة على تحمل المسؤولية. (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: مادة: 67، مادة: 87، 2017، 25: 30):

وبالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية، يضاف إلى المعايير المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير تشتمل على القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على الاشراف، والرقابة والتوجيه، وإدارة الازمات، والقدرة على اتخاذ القرار، والنتائج المحققة. وذلك كله وفقًا للدليل الإرشادي الذي يصدر به قرار من الوزير المختص.

وللسلطة المختصة أن تضع الوزن النسبي للمؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير التقويم بما يتماشى مع طبيعة نشاط الوحدة؛ وذلك في ضوء الحدود المبينة في الدليل الإرشادي المنصوص عليه في المادة السابقة. وتُعد إدارة الموارد البشرية نموذج تقويم الأداء، ولا يعد نافذًا إلا بعد اعتماده من السلطة المختصة، ولا يجوز تعديله إلا بعد مرور ثلاث سنوات على الأقل أو موافقة الجهاز، ويعلن فور اعتماده على الموقع الإلكتروني للوحدة وبلوحة الاعلانات بها .

وتُعد إدارة الموارد البشرية بالوحدة سجلًا إلكترونيًا أو ورقيًا أو كليهما بحسب الأحوال، للأداء الوظيفي لكل موظف يدون فيه الرئيس المباشر كل ثلاثة أشهر الملاحظات التي تعكس الايجابيات والسلبيات الخاصة بأداء الموظف وفقًا لمهام وظيفته، وكذلك المخالفات التي يكون قد ارتكبها، وما تم اتخاذه بشأنها من إجراءات. ويستعين الرئيس المباشر بهذا السجل عند إعداد تقارير تقويم الأداء، ويكون أساسًا في البت في التظلمات التي يقدمها الموظفون في نتائج تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم،

ويُخطر الرئيس المباشر الموظف إلكترونياً أو ورقياً أو كليهما، بحسب الأحوال، أولاً بأول بما يؤخذ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف ليعمل على إزالة أسباب ذلك، وتوضع هذه الاختصارات بسجل الأداء الوظيفي.

تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وإبريل من كل سنة بتوزيع نماذج تقارير تقويم الإداء على جميع تقسيمات الوحدة، وعلى هذه التقسيمات إعادة التقارير بعد استيفائها في موعد لا يتجاوز نهاية شهري نوفمبر ومايو.

ويتم تقويم أداء الموظف مرتين خلال النصف الأول من شهري نوفمبر ومايو من كل سنة على أن يتم اعتماد هذين التقريرين من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهرين. ويصدر التقرير السنوي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة، وبحسب وفقاً لمتوسط مجموع درجات الموظف في تقرير تقويم الأداء المنصوص عليهما في الفترتين السابقتين.

وُراعى في تقدير تقويم أداء الموظف الضوابط الآتية:

1. واقعية وموضوعية التقييم بحيث يكون مبنياً على أساس من الدقة التامة في قياس أداء وسلوك الموظف.
2. حيادية التقييم وعدالة المعاملة بحيث يكون التقييم مبنياً على أساس التجرد من العلاقات الشخصية ومؤثراتها.
3. الوصول إلى المنحنى الطبيعي للأداء.
4. معدل الأداء الذى يتم تحديده لكل وظيفة.

وتُعادل مراتب تقارير تقويم الأداء المنصوص عليها في المادة السابقة بمراتب تقارير الكفاية الواردة بقانون نظام العاملين بالدولة الصادر بالقانون رقم 47 لسنة 1978 في حالة تقدير تقويم أداء الموظف بمرتبة ضعيف تلحقه إدارة الموارد البشرية في أقرب وقت وبعد التنسيق مع رئيسه المباشر ببرنامج تأهيلي لتحسين أدائه.

بالنسبة لجامعة المنيا:

وتتبع جامعة المنيا قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بعدد تقييم الأداء؛ حيث ذكرت من نقاط القوة في تحليلها البيئي للخطة الاستراتيجية للجامعة أهمية تطبيق نظام مُفعل

للثواب والعقاب (المحاسبية) والحوافز المادية، ويتم تصويب أداء غير المتميزين (دون مستوى الكفاءة المطلوبة)، ومحاسبة غير القادرين على الارتقاء بأدائهم، وعدم الاحتفاظ بالمقصرين الذين تم إنذارهم تكررًا (الخطة الاستراتيجية، 2019/2020 - 2024/2025، 64).

وعلى الرغم من ذلك أكدت الخطة الإستراتيجية في تحليلها البيئي أن من نقاط الضعف لديها ضعف كفاءة آلية تقييم أداء العاملين، وضعف نظام المتابعة والمراجعة لأداء العاملين، ضعف تفعيل القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالثواب والانضباط في العمل، وقلة الوسائل الحديثة والموضوعية لتقييم أداء العاملين. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، 2019/2020 / 2024 / 2025، 63_65).

مما سبق يتضح جهود الدولة في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية واهتمامها بالمتميزين والموهوبين من العاملين بالجهاز الإداري بها، وقيام وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الاقتصادي بوضع المبادئ الأساسية لمدونة قواعد السلوك الوظيفي للعاملين المدنيين بالجهاز الإداري للدولة في مصر والتي منها: اختيار العاملين وترقيتهم على أساس قدراتهم ومعرفتهم ومهاراتهم، ومعاملة جميع العاملين معاملة عادلة من الناحية الإدارية بما في ذلك عدالة منح الأجر، واستغلال القوة الضاربة من العاملين بطريقة فعالة مع وجود قدر كاف من التحفيز والتقدير، والحفاظ على العاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي، وتصويب أداء غير المتميزين (غير الأكفاء)، وتنمية مهارات العاملين بحصولهم على التعليم المستمر والتدريب الفعال. (مدونة السلوك الوظيفي، 2014، 6)

يتضح مما سبق جهود جامعة المنيا في تطبيق قانون الخدمة المدنية وذلك يعد بمثابة اهتمام بالتوجهات المستقبلية لتبني عمليات إدارة المواهب داخل وحداتها.

ولكن من خلال تحليل الواقع النظري لجامعة المنيا اتضح عدم وجود إدارة تحمل مسمى إدارة المواهب بها، وكذلك يظهر ضعف وقصور الجامعة في تحقيق جميع أبعاد عمليات إدارة المواهب (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالموهبة، التقييم).

القسم الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها وتفسيرها.

تناول الاطار النظري للبحث إدارة المواهب والتطوير التنظيمي وأهميته وخاصة للقيادات الإدارية بجامعة المنيا، ويتناول هذا المحور وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجزء الميداني من البحث، ويشمل أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أداتها، والتأكد من صدقها وثباتها، ووصف بعض خصائص العينة، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج، وأخيراً عرض النتائج وتفسيرها.

خطوات الدراسة الميدانية:

مرت مراحل إعداد الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها وفق الخطوات الآتية:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية.

إعداد الصورة الأولية للاستبانة.

عرض الاستبانة على السادة المحكمين.

إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

حساب صدق وثبات الاستبانة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

خامساً: المعالجة الإحصائية.

المحور الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

وفيما يلي عرض مفصل للخطوات السابقة:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

أولاً - أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تحقيق إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي.

ثانياً - إعداد أداة الدراسة الميدانية:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة من أكثرها شيوعاً واستخداماً؛ وخاصة لدى الباحثين في مجال التربية للحصول على حقائق أكثر صلة بالواقع (سامي محمد، 2006، 347)؛ لذا استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها أحد أهم أدوات البحث الوصفي.

وتم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات، والمعلومات، والآراء من عينة الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى المقابلات غير المقننة مع بعض العاملين بالوحدات الإدارية بالجامعة، وبعض القيادات الإدارية بجامعة المنيا.

وتم إعداد الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

إعداد الصورة الأولية للاستبانة.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية في مجال إدارة المواهب وأبعاد التطوير التنظيمي تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتكون من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب تضمنت (الوظيفة - الكلية).
- القسم الثاني: عبارة عن أبعاد الدراسة حيث تكونت الاستبانة من (40) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد؛ تضمن البعد الأول (11) عبارة، أما البعد الثاني فتضمن (14) عبارة، والبعد الثالث تضمن (15) عبارة.

وتم صياغة مفردات الاستبانة بحيث تُغطي جميع أبعاد التطوير التنظيمي، كما روعي في صياغة المفردات أن تكون واضحة ومفهومة لعينة الدراسة، وأن لا يكون لها أكثر من معنى، كما روعي ألا يزيد عدد عبارات الاستبانة لضمان دقة الاستجابة من افراد العينة.

عرض الاستبانة على السادة المحكمين:

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحياتها لتحقيق أهداف البحث، تم التحقق من الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم أحد عشر محكمًا في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية.

إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

وصل عدد مفردات الاستبانة في صورتها النهائية (40) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد؛ تضمن البعد الأول (11) عبارة، وتضمن البعد الثاني (14) عبارة، البعد الثالث تضمن (15) عبارة، وهي كالتالي: البعد الأول «الفرد العامل»، البعد الثاني «جماعة العمل»، البعد الثالث «المؤسسة ككل».

حساب صدق وثبات الاستبانة.

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه (فؤاد أبو حطب، وآخرون، 2008، 133)، وقد اعتمدت البحث الحالي في حساب صدق الاستبانة على طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدقها، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بالثبات دقة الأداة المستخدمة في القياس والملاحظة، واتساقها واطرادها فيما تزود به من معلومات (فؤاد أبو حطب، وآخرون، 2008، 101)، وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وقلة تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ α Cornbrash's Alpha Coefficient (معامل ألفا)، على عينة استطلاعية قوامها 20 فردًا، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما هي مبينة في جدول (1).

جدول (1)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات

| م | الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|------------------------------|--------------|--------------------|
| 1 | الفرد العامل | 11 | 0.88 |
| 2 | جماعة العمل. | 14 | 0.92 |
| 3 | المؤسسة ككل. | 15 | 0.91 |
| | ثبات الاستبانة بجميع أبعادها | 40 | 0.90 |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت بين (0.88: 0.92)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.90)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث.

ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي عدد أفراد مجتمع الدراسة، وعدد أفراد عينتها، والنسبة المئوية للعينة بالمقارنة بمجتمع الدراسة؛ حيث يتكون عدد أفراد العينة من 62 فرداً من القيادات الإدارية بجامعة المنيا.

جدول (2)

يوضح وصف لعينة الدراسة

| النوع | القيادات الإدارية بجامعة المنيا |
|------------------------------|---------------------------------|
| مجتمع الدراسة | 93 |
| عينة الدراسة | 62 |
| النسبة المئوية لعينة الدراسة | 67% |

يتضح من الجدول السابق أن:

- عينة الدراسة عينة عمدية قصدية؛ حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بجامعة المنيا.

- بلغ مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية 62 فردًا ممثلين في (أمين عام الجامعة وأمناء الكليات - المدير العام ومديري شئون الطلاب بالكليات - المدير العام ومديري الدراسات العليا بالكليات - المدير العام ومديري شئون العاملين « إدارة الموارد البشرية» بالكليات)، وتوزيع أداة الدراسة على القيادات الإدارية بالجامعة تم الحصول على 72 استبانة، وتم استبعاد عشرة استبانات لقلّة اكتمالها لتصبح عدد الاستبانات الصحيحة 62 استبانة بنسبة 67٪ من عينة القيادات الإدارية بالجامعة.

رابعًا - تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية، أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية للتطبيق. ومن ثمّ تم الحصول على موافقة عميد كلية التربية وكيل الكلية؛ للسماح بتطبيق الاستبانة.

حيث تم توزيع 85 استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم الحصول على 72 استبانة. وتم استبعاد 10 استبانات؛ لنقص بعض البيانات، ولنقص استيفاء الاستجابة ودقتها على جميع العبارات إلى أن بلغ عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل الإحصائي لعينة الدراسة 62 استبانة بنسبة 67٪ من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استغرق التطبيق الميداني على عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنيا حوالي شهر.

صعوبات التطبيق:

واجهت الباحثة أثناء تطبيق أداة الدراسة بعض الصعوبات التي حاولت التغلب عليها منها:

- صعوبة التفاهم مع بعض القيادات الإدارية في إقناعهم بالتطبيق؛ للخوف من المسؤولية الإدارية عليهم على الرغم من التأكيد بأن هذا التطبيق لأغراض البحث العلمي فقط.

- عزوف بعض القيادات عن قبول التطبيق بسبب انشغالهم، وكثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتقهم.

خامساً المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج كما يلي:

أعطيت الأوزان (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لاستجابات أفراد العينة (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، على الترتيب؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة لمفردات الاستبانة.

من أجل وضع تقديرات لفظية لوصف درجة التحقق؛ تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي أو ما يطلق عليه المدى؛ بقسمة عدد الفترات (4) على عدد البدائل المتاحة أمام المستجيب (5)، ليصبح طول المدى 0.80؛ من ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل وزن أعطي لاستجابات العينة وهو الواحد الصحيح، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1—1.80، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، وتم قسمة تلك المتوسطات على عدد البدائل للحصول على نسبة متوسط الاستجابة، وهكذا أصبح طول المدى كما هو موضح بجدول (3)؛ الذي يوضح متوسط الاستجابات، ونسبة متوسط الاستجابة للعينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها؛ وذلك من خلال مقارنة نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة أو محور بالتصنيف المشار إليه بالجدول.

جدول (3)

معايير الحكم على متوسط استجابات العينة ونسبة متوسط الاستجابة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

| المدى لنسبة متوسط الاستجابة من 10 | المدى للمتوسط الحسابي من 5 | درجة التحقق |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------|
| 1 - 0.84 | 5 - 4.21 | عالية جداً |
| 0.83 - 0.68 | 4.20 - 3.41 | عالية |
| 0.67 - 0.52 | 3.40 - 2.61 | متوسطة |
| 0.51 - 0.36 | 2.60 - 1.81 | منخفضة |
| 0.35 - 0.20 | 1.80 - 1 | منخفضة جداً |

يتضح من الجدول السابق أن:

- تكون درجة تحقق العبارة «عالية جدًا» عندما يكون المتوسط الحسابي في المدى من (4.21 - 5) ، ونسبة متوسط الاستجابة في المدى (0.84 - 1).
 - تكون درجة تحقق العبارة «عالية» عندما يكون المتوسط الحسابي في المدى من (3.41 - 4.20) ، ونسبة متوسط الاستجابة في المدى من (0.68 - 0.83).
 - تكون درجة تحقق العبارة «متوسطة» عندما يكون المتوسط الحسابي في المدى من (2.61 - 3.40) ، ونسبة متوسط الاستجابة في المدى من (0.52 - 0.67).
 - تكون درجة تحقق العبارة «منخفضة» عندما يكون المتوسط الحسابي في المدى من (1.81 - 2.60) ، ونسبة متوسط الاستجابة في المدى من (0.36 - 0.51).
 - تكون درجة تحقق العبارة «منخفضة جدًا» عندما يكون المتوسط الحسابي في المدى من (1 - 1.80) ، ونسبة متوسط الاستجابة في المدى من (0.20 - 0.35).
- المحور الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

بعد العرض السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، يعرض الجزء الآتي نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، من خلال عرض نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية. أولاً نتائج البعد الأول «الفرد العامل».

تناول هذا البعد (11) عبارات لقياس مدى التطوير الحادث للأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية بجامعة المنيا وكلياتها، ويقصد بالفرد العامل في هذه الاستبانة «القيادات الإدارية بالإدارات المختلفة بالكليات والجامعة والتي تقوم بمجموعة من المهام المكلفة بها داخل الجامعة».

ويوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعد الفرد العامل للقيادات الإدارية بجامعة المنيا.

جدول (4)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الأول «الفرد العامل».

| درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات | | | | العبارة عالية جدا | رقم |
|-------------|----------------------|---------|------------|--------|--------|-------|----------------------|---|
| | | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | | |
| متوسطة | 0.58 | 2.89 | 2 | 12 | 42 | 3 | 3 | أسعى لاكتساب المعارف والمهارات الإبداعية في مجال إدارتي من خلال التدريب والتنمية المهنية المستدامة. |
| منخفضة | 0.43 | 2.13 | 26 | 9 | 22 | 3 | 2 | امتلك المهارة الكافية لتوظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارتي. |
| عالية | 0.82 | 4.10 | 0 | 3 | 9 | 29 | 21 | أسعى إلى انجاز الأعمال المكلف بها بكفاءة ودقة في أقل وقت ممكن. |
| متوسطة | 0.63 | 3.15 | 2 | 9 | 32 | 16 | 3 | أشارك بفاعلية في عملية صنع القرار واتخاذ مع القيادات العليا بالكلية. |
| منخفضة | 0.47 | 2.35 | 7 | 28 | 25 | 2 | 0 | اقترح دوماً أفكاراً ومقترحات إبداعية لتطوير إدارتي بالكلية. |
| عالية جدا | 0.87 | 4.34 | 0 | 1 | 4 | 30 | 27 | انظم وقتي وأديره بمهارة وإبداع لصالح العملية الإدارية بالكلية. |
| عالية | 0.73 | 3.63 | 0 | 2 | 25 | 29 | 6 | أسعى دائماً إلى التحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات والمستجدات. |
| عالية | 0.74 | 3.71 | 0 | 1 | 22 | 33 | 6 | احترم اختلاف آراء الآخرين؛ وذلك للوصول للحلول الإبداعية. |
| منخفضة جدا | 0.34 | 1.71 | 29 | 22 | 11 | 0 | 0 | أمتلك القدرة على تقويم أدائي ذاتياً لتطويره وزيادة موهبتي. |
| متوسطة | 0.67 | 3.34 | 0 | 1 | 39 | 22 | 0 | أسعى لدراسة المشكلات الإدارية التي تواجهها واستخدم الأسلوب العلمي في حلها. |

| درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات | | | | العبارة عالية جدا | |
|-------------|----------------------|---------|---|--------|--------|-------|-------------------|--|
| | | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | | |
| عالية | 0.80 | 4.02 | 0 | 6 | 13 | 17 | 26 | مراعاتي للعلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي داخل وخارج الكلية. |
| متوسطة | 0.64 | 3.19 | إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الأول | | | | | |

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول الخاص "الفرد العامل" امتد مدى الاستجابة بين (0.34—0.87)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.64) حيث يتحقق بدرجة متوسطة.

ويوضح هذا البعد مدى التغييرات الإيجابية في الأفراد العاملين سواء في معارفهم، أو مهاراتهم، أو اتجاهاتهم نحو العمل والجامعة التي ينتمون لها؛ أي يحدث تطويراً شاملاً في جميع جوانب شخصية الفرد العامل (الجانب المعرفي، الجانب المهاري، الجانب الوجداني) مما يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي للجامعة.

باستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (1) وهي "أسعى لاكتساب المعارف والمهارات الإبداعية في مجال إدارتي من خلال التدريب والتنمية المهنية المستدامة" كإحدى العبارات التي تمثل الجانب المعرفي للفرد متحققة بدرجة متوسطة، وتلك النتيجة تؤكد سعي بعض القيادات الإدارية بجامعة المنيا نحو اكتسابهم للمهارات والمعارف الإبداعية وتنمية الجانب المعرفي لديهم، وحرص بعضهم على التعلم الذاتي وتنمية معارفهم لمواكبة التغييرات المحيطة وأداء عملهم بشكل أفضل في الوقت الذي تقل فيه البرامج التدريبية المقدمة لهم لتنمية الجانب الإبداعي.

في حين جاء تحقق العبارة (2) "امتلك المهارة الكافية لتوظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارتي" بدرجة منخفضة؛ ويعزى ذلك إلى ضعف المهارات التكنولوجية لدى أغلب عينة الدراسة نتيجة ضعف الإعداد الأكاديمي والمهني لهم في هذا الجانب وكذلك قلة تقديم البرامج التدريبية في مجال توظيف التقنيات التكنولوجية فعلى الرغم

من وجود بعض الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أن تأثيرها محدود؛ إذ لا فائدة من التدريبات إذا لم تطبق وتمارس من خلال المشاركة في العمل الإلكتروني، إلى جانب قلة اهتمام القيادات الإدارية من حضور تلك الدورات بسبب انشغالهم، وكثرة أعباءهم، إلى جانب نظرتهم المتدنية لجدوى هذه الدورات، كما أن ضعف الثقة في التعاملات الإلكترونية لا يشجع القيادات على الالتحاق بتلك الدورات؛ مما ينعكس سلباً على خبراتهم ومهاراتهم في مجال العمل الإلكتروني، ويعوق كذلك من مشاركتهم في الإدارة الإلكترونية. كما أن ضعف استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية يُشكل عائقاً أمام التطوير والتحسين المستمر للإدارة الجامعية؛ في حين أن الجامعة في حاجة إلى الأفراد ذوي الإعداد الأكاديمي والمهني في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك من خلال تأهيلهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رقية درباله، 2017).

على الجانب الآخر جاء تحقق العبارة (3) ”أسعى إلى إنجاز الأعمال المكلف بها بكفاءة ودقة في أقل وقت ممكن“ بدرجة عالية إلى الجهد والاجتهاد في العمل من قبل القيادات الإدارية بالجامعة وسعيهم نحو تطوير الجانب السلوكي لديهم وإنجاز الأعمال المكلفين بهم وهذا يدل على مدى إدراكهم لأهمية الوقت المقترن بكفاءة الأداء في العمل مما يُشكل إضافة نوعية لهم ولإدارتهم وأن التطوير يستدعي العمل بجهد واجتهاد. وجاء تحقق العبارة (4) ”أشارك بفاعلية في عملية صنع القرار واتخاذها مع القيادات العليا بالكلية“ بدرجة متوسطة فمشاركة القيادات الإدارية القيادات العليا في عملية صنع القرار واتخاذها تمكن الإدارة الجامعية من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات والأفكار الإبداعية، وإقناع الأفراد العاملين بتنفيذ الخطط الموضوعية وكذلك دعم تطبيقها ولكن جاء تحقق العبارة بدرجة متوسطة مما يدل على أن القيادات العليا لا تشرك القيادات الإدارية بصورة كلية في صنع القرارات فهم من الممكن مشاركتهم في بعض القرارات دون غيرها.

ويمكن تفسير تحقق العبارة (5) ”اقترح دوماً أفكاراً ومقترحات إبداعية لتطوير إدارتي بالكلية“ بدرجة منخفضة في ضوء قلة إتاحة النظام المركزي الفرصة لابتكارات

أو لاجتهادات أو المبادرات الفردية لبعض القادة الإداريين ويعزى ذلك إلى ضعف الوعي بأهمية الإبداع والابتكار لدى القيادات الإدارية بالجامعة أيضًا وقصور الجامعة أو الكلية في تنمية الجانب الإبداعي لدى العاملين والقيادات الإدارية نتيجة ضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم في تناول المهارات الإبداعية وقلّة الاهتمام بالموهوبين وتنمية موهبتهم القيادية وكذلك جمود القوانين واللوائح داخل الإدارات مما لا يتيح للقيادات الإدارية اقتراح حلولًا وأفكارًا إبداعية. كما أن قلّة توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم للموهوبين؛ مما يدفعهم لعدم الرغبة في مشاركة الأفكار الإبداعية وهذا يدل على ضعف الثقافة الداعمة للتغيير والتطوير من قبل القيادات.

وجاء تحقق العبارة (6) « انظم وقتي وأديره بمهارة وإبداع لصالح العملية الإدارية بالكلية» بدرجة تحقق عالية جدًا وقد يرجع ذلك إلى زيادة الثقة بالنفس لدى القيادات الإدارية بالجامعة وشعورهم أنهم يؤدون دورهم على أكمل وجه فهم يديرون وقتهم وينظمونه بمهارة لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة منهم . وعلى النقيض جاء تحقق العبارة (9) « أمتلك القدرة على تقويم أدائي ذاتيا لتطويره وزيادة موهبتي.» بدرجة تحقق منخفضة جدًا فعلى الرغم من شعورهم بأنهم لديهم المهارة الكافية في إدارة وقتهم إلا أنهم لديهم قصور كبير في محاولة تقويم أدائهم ذاتيًا لأنهم لا يمتلكون المقومات والمهارات التي تمكنهم من التقويم المستمرة بشكل ذاتي للتعرف على نقاط القوة والمحافظة عليها وتعزيزها، والتعرف كذلك على نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها ، وقد يرجع ذلك أيضًا إلى ضعف الإعداد وقلّة برامج التنمية المهنية المقدمة لهم والتي تمكنهم من التعرف على أدوات القياس والتقويم التي يمكنهم استخدامها لتطوير أداءهم وقياس أداء الموهوبين كاختبار القدرات العقلية، والتفكير الابتكاري، واختبار الذكاء الفردي وكسلر، واختبار المصفوفات المتتابعة المتقدم... إلخ؛ مما يدل غياب القيادي المتميز المبدع القادر على تقويم وقياس أدائه ذاتيًا.

وتحققت العبارة (7) « أسعى دائمًا إلى التحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات والمستجدات» بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية دورهم

في إحداث التطوير والتحسين المستمر للأداء الإداري بالجامعة؛ لملاحقة المستجدات والتطورات الحديثة والثورات العلمية والتكنولوجية الحديثة ولن يحدث ذلك إلا بالتحسين والتطوير المستمر ومواكبة التغييرات المحيطة بالجامعة، كما أن ثقافة الجامعة داعمة وموجهة للتطوير والتحسين المستمر حيث نجد القيادات الإدارية بالجامعة داعمين أيضًا للتغيير ومواكبة التغييرات في البيئة المحيطة.

وكذلك جاءت العبارتان (8،11) « احترم اختلاف آراء الآخرين؛ وذلك للوصول للحلول الإبداعية»، « مراعاتي للعلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي داخل وخارج الكلية» متحققة بدرجة عالية؛ ويرجع ذلك إلى أن جميع الأفراد العاملين يسعون للعمل بروح الفريق ولن يتم ذلك إلا بمراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم البعض وأن يسود الاحترام المتبادل بينهم، وذلك لوجود مناخ يسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل الكليات وهذا ما يعزز الجانب الوجداني للفرد واتجاهاته نحو العمل.

وجاء تحقق العبارة (10) « أسعى لدراسة المشكلات الإدارية التي تواجهنا واستخدام الأسلوب العلمي في حلها» بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى محاولة القيادات الإدارية حل المشكلات التي تواجههم بالتأكيد ولكنهم لا يمتلكون المهارات الإبداعية الكافية لاستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وذلك لضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم في ذلك النطاق بالإضافة لجمود القوانين واللوائح والتي تضع لهم مدى معين لحرية التصرف في حل المشكلات.

خلاصة نتائج البعد الأول «الفرد العامل»:

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج متعلقة ببعد الفرد العامل يتضح سعي القيادات الإدارية بجامعة المنيا بدرجة متوسطة لإحداث التغيير والتطوير فيما يتعلق ببعد الفرد العامل وذلك من خلال تطوير وتعديل في اتجاهات الأفراد، وسعيهم لتنمية مهارات الجانب المعرفي إكسابهم معلومات ومعارف جديدة نتيجة للتدريب والتقويم المستمر لأدائهم، مما يؤدي إلى تغيير لدى الأفراد في الجانب الوجداني والجانب المهاري والجانب المعرفي، وحيث إن جوهر عملية التطوير التنظيمي الجامعة هو تطوير الأفراد

العاملين بها؛ فالفرد العامل بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة عمل مؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد من أهم الركائز لإحداث التطوير.

ثانياً نتائج البعد الثاني «جماعة العمل».

تناول هذا البعد (14) عبارة لقياس مدى التطوير الحادث لجماعة العمل داخل الجامعة، ويقصد بجماعة العمل في هذه الاستبانة « مجموعة من الأفراد تربطهم خصائص وسمات مشتركة متعلقة بطبيعة العمل ويسعون إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، وتمثل في جماعة كل وحدة من الوحدات الإدارية بالكلية، مثل: جماعة عمل وحدة شؤون الطلاب، جماعة عمل وحدة شؤون الدراسات العليا، جماعة عمل وحدة شؤون العاملين جماعة عمل فريق الجودة، وغيرها من الجماعات الموجودة داخل الجامعة»، ومن ثم تشكل استجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد أهمية بالغة في التعرف على مدى التطوير التنظيمي بالنسبة لجماعة العمل والذي يعد أحد مجالات التطوير التنظيمي في الجامعة، وفيما يلي نتائج متوسط ونسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة في هذا البعد.

جدول (5)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الثاني «جماعة العمل».

| رقم | العبارة | التكرارات | | | | النسبة المتوسط | نسبة متوسط الاستجابة | درجة التحقق |
|-----|---|------------------|------------------|------------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------------|
| | | شدة الاستجابة | شدة الاستجابة | شدة الاستجابة | منخفضة جدا | | | |
| | يسهم توظيف ومشاركة جماعة العمل بما تتضمنه من موهوبين في إثراء وتطوير وإبتكار الأعمال الإدارية. بالكلية. | 0 | 3 | 30 | 27 | 2.55 | 0.51 | منخفضة |
| | تعامل جماعة العمل بالكلية على توفير بيئة مشجعة لتطوير أداء الموهوبين بها. | 5 | 6 | 41 | 10 | 3.10 | 0.62 | متوسطة |

| درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات | | | | العبارة عالية جدا | رقم |
|-------------|----------------------|---------|------------|--------|--------|-------|----------------------|---|
| | | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | | |
| منخفضة جداً | 0.30 | 1.51 | 35 | 22 | 5 | 0 | 0 | تبادل جماعة العمل الخبرات والمهارات الإبداعية بين الإدارات المختلفة بالكلية. |
| منخفضة جداً | 0.35 | 1.74 | 33 | 12 | 17 | 0 | 0 | توافر لدى جماعة العمل بالجامعة أنظمة اتصال متطورة وفعالة. |
| متوسطة | 0.57 | 2.85 | 2 | 10 | 46 | 3 | 1 | توزع المهام داخل جماعة العمل وفقاً لقدرات الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم. |
| عالية | 0.75 | 3.76 | 0 | 1 | 23 | 28 | 10 | يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد المتمين لجماعة العمل حتى وإن اختلفت الآراء. |
| منخفضة جداً | 0.33 | 1.65 | 31 | 22 | 9 | 0 | 0 | تعمل جماعة العمل على زيادة الأنشطة الإبداعية المشتركة بينها وبين الجماعات الأخرى. |
| منخفضة جداً | 0.27 | 1.34 | 43 | 17 | 2 | 0 | 0 | تشارك جماعة العمل بفاعلية في وضع خطط لعملية التحسين والتطوير المستمر بالجامعة. |
| متوسطة | 0.63 | 3.15 | 1 | 4 | 42 | 15 | 0 | تسعى جماعة العمل لإشباع حاجات الأفراد بما لا يتعارض مع مصلحة الجماعة. |
| منخفضة جداً | 0.34 | 1.69 | 35 | 11 | 16 | 0 | 0 | يعمل التنسيق بين جماعة العمل بالكلية على إحداث التكامل وتلاشي الازدواجية. |
| متوسطة | 0.64 | 3.21 | 0 | 10 | 35 | 11 | 6 | تسعى جماعة العمل من القيادات الإدارية على إدارة الصراعات والتخفيف من حدتها. |

| رقم | العبارة عالية جدا | التكرارات | | | | النسبة متوسطة الاستجابة | درجة التحقق | |
|-----|---|-----------|-----|-----|---------------|----------------------------|-------------|--------|
| | | فد | ر.م | م.ف | منخفضة جدا | | | |
| | توفر جماعة العمل بيئة العمل المناسبة من خلال تقديم الدعم الدائم للعاملين الموهوبين بها. | 1 | 3 | 19 | 35 | 2.39 | منخفضة | |
| | وجود قواعد ومعايير تنظم وتحكم سلوك أعضاء الجماعة | 6 | 8 | 34 | 11 | 3.05 | متوسطة | |
| | سيادة روح التعاون بين أعضاء الجماعة داخل الوحدات الإدارية. | 17 | 21 | 23 | 1 | 3.87 | عالية | |
| | إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثاني | | | | | | 2.55 | منخفضة |

يتضح من جدول (5) أن إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثاني "جماعة العمل" يشير إلى تحقيقه بدرجة منخفضة والخاص بجماعة العمل ويتناول هذا البعد التطوير في جماعات العمل داخل الجامعة سواء في عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد، أو القواعد المنظمة للعمل داخل الجماعة، أو العلاقات الإنسانية بين أعضاء جماعة العمل؛ أو وجود أنشطة مشتركة بين الأفراد داخل الجماعة مما يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي.

باستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (1) وهي "يسهم توظيف ومشاركة جماعة العمل بما تتضمنه من موهوبين في إثراء وتطوير وابتكار الأعمال الإدارية بالكلية" تحققت بدرجة منخفضة؛ ويعزى ذلك إلى افتقار جماعة العمل للمهارات الإبداعية والتي تمكنهم من إثراء وتطوير وابتكار الأعمال الإدارية بالكلية نتيجة ضعف الإعداد المهني لهم كذلك ضعف البرامج التدريبية التي تعزز الجانب الإبداعي لدى العاملين بالكلية.

وجاء بتحقيق العبارتان (2، 12) "تعمل جماعة العمل على توفير بيئة مشجعة لتطوير أداء الموهوبين بها"، "توفر جماعة العمل بيئة العمل المناسبة من خلال تقديم الدعم الدائم للعاملين الموهوبين بها، بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى محاولة جماعة العمل

بالوحدات الإدارية بالجامعة من إيجاد وتوفير مناخ مشجع لتطوير أداء الموهوبين بها من خلال الدعم المعنوي لهم والافتخار بهم لكنهم يفتقرون لمهارات التفكير الابتكاري الذي ينمي تلك المواهب وكذلك ضعف الحوافز والدعم المادي المقدم للأفراد الموهوبين .

وتحقت العبارات (3، 4، 10، 7) ” تتبادل جماعة العمل من القيادات الإدارية الخبرات والمهارات الإبداعية بين الإدارات بالكلية“ ، ” تتوافر لدى جماعة العمل من القيادات الإدارية بالجامعة أنظمة اتصال متطورة وفعالة“ ، ” تعمل جماعة العمل على زيادة الأنشطة الإبداعية المشتركة بينها وبين الجماعات الأخرى“ ، ”يعمل التنسيق بين جماعة العمل بالكلية على إحداث التكامل وتلاشي الازدواجية“ بدرجة منخفضة جداً؛ ويرجع ذلك لضعف عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل جماعة العمل وقلة توافر أنظمة للاتصال الفعال داخل جماعة العمل مثل: المقابلات أو الاجتماعات أو اللجان مما يترتب عليه ضعف التنسيق بين جماعة العمل والجماعات الأخرى وتلاشي التكامل إحداث الازدواجية وتكرار الأعمال داخل الإدارات، ويعوق أيضاً إتمام عمليات التنسيق، والتوجيه، والتنظيم، واتخاذ القرار، والمتابعة، والتقويم، والتي تستلزم تدفق المعلومات، ويترتب على ضعف عملية الاتصال أيضاً قلة التواصل بين الأفراد داخل جماعة العمل وتكوين شبكة من العلاقات؛ فلا وجود لجماعة دون تواصل بين أفرادها.

بينما تحققتا العبارتان (5، 13) ” توزع المهام داخل جماعة العمل وفقاً لقدرات الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم“ ، ” وجود قواعد ومعايير تنظم وتحكم سلوك أعضاء الجماعة“ بدرجة متوسطة مما يعني أن وجود القواعد المنظمة للعمل داخل الإدارات لا تتحقق بالصورة الكافية؛ وذلك لقلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة مهنيًا وأكاديميًا فقط يتم توزيع المهام على بعض الأفراد غير المتخصصين لسد العجز بالإدارات وهذا لا ينفي بالطبع وجود المتخصصين والمؤهلين في أماكنهم مما يتطلب مزيد من التدريب وإعادة التأهيل للعاملين داخل الإدارات المختلفة مع الأخذ في الاعتبار معرفة كل فرد ماله وما عليه، وأن يقوم كل فرد بأداء الأعمال التي يستطيع القيام بها وفقاً لقدراته وخبراته، والالتزام بقواعد الجماعة التي ينتمي إليها.

أما العبارتان (6، 14) ”يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد المنتمين لجماعة العمل حتى وإن اختلفت الآراء“، ”سيادة روح التعاون بين أعضاء الجماعة داخل الوحدات الإدارية“ فقد تحققتا بدرجة عالية مما يدل على وجود علاقات إنسانية جيدة بين أفراد جماعة العمل بالوحدات الإدارية بالكليات ويرجع ذلك إلى وجود جو من الألفة والمودة والترابط بين الأفراد داخل جماعة العمل حيث يجمعهم سمات وخصائص مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة بغرض تحقيق المصلحة العامة لجماعة العمل الجامعة ككل، وأن العمل بروح الفريق يُجسّد مبدأ التعاون بمفهومه المتجدد؛ حيث صار يُقاس مدى نجاح أيّ مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، والعمل بروح الفريق الواحد.

وتحققت العبارة (9) ”تسعى جماعة العمل من القيادات الإدارية لإشباع حاجات الأفراد بما لا يتعارض مع مصلحة الجماعة“ بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل الجامعة بأي حال من الأحوال سيعملون على تحقيق أهداف الجامعة (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية (غير الرسمية)، ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا (الأفراد) بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة، بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة، وإلا سيحدث الخلل في الأداء.

وكذلك تحققت العبارة (11) ”تسعى جماعة العمل من القيادات الإدارية على إدارة الصراعات والتخفيف من حدتها“ بدرجة متوسطة وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الصراع في أي تنظيم ينشأ نتيجة عدة عوامل منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، أو عدم وضوح الأهداف، أو وجود علاقات إنسانية سيئة بين العاملين بها، ولكن من خلال النتائج المتعلقة بوجود علاقات إنسانية جيدة بين أفراد جماعة العمل بالوحدات الإدارية بالكليات اتضح غياب تلك السلبيات وسيادة روح التعاون والعمل الجماعي مما يقلل من وجود الصراعات

السلبية بين العاملين بالوحدات الإدارية، ولكن قد يوجد صراع إيجابي يصب في مصلحة الوحدة نتيجة وجود تنافس بين العاملين وسعيهم المستمر نحو الأداء الأفضل.

خلاصة نتائج البعد الثاني «جماعة العمل»:

من خلال العرض السابق لنتائج البعد الثاني «جماعات العمل» يتضح افتقار جماعة العمل للمهارات الإبداعية والتي تمكنهم من إثراء وتطوير وابتكار الأعمال الإدارية بالكلية، وضعف عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل جماعة العمل وقلة توافر أنظمة للاتصال الفعال داخل جماعة، كما أن وجود القواعد المنظمة للعمل داخل الإدارات لا تتحقق بالصورة الكافية، إلا أن هناك علاقات إنسانية جيدة بين أفراد جماعة العمل بالوحدات الإدارية بالكليات، وسيادة روح التعاون والمودة والاحترام المتبادل بين الأفراد مما يساعد في تحقيق أهداف الجماعة

ثالثاً نتائج البعد الثالث «المؤسسة (الجامعة) ككل».

تناول هذا البعد (15) عبارة لقياس مدى التطوير الحادث للمؤسسة (الجامعة) ككل، ويقصد بالمؤسسة (الجامعة) ككل في هذه الاستبانة «إدارة الجامعة، والهيكل التنظيمي بالجامعة، والوحدات التنظيمية المختلفة، والعمليات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة داخل الجامعة، وجميع الأفراد الذين ينتمون للجامعة، والمباني والمرافق، وغيرها»، ومن ثم تشكل استجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد أهمية بالغة في التعرف على مدى تحقيق التطوير التنظيمي بالنسبة للجامعة ككل والذي يعد أحد مجالات التطوير التنظيمي بها، وفيما يلي نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة في هذا البعد.

جدول (6)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الثالث « المؤسسة (الجامعة) ككل ».

| درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات | | | | العبارة | رتبة |
|-------------|----------------------|---------|------------|--------|--------|-----------|---------|--|
| | | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية جدا | | |
| منخفضة | 0.39 | 1.95 | 29 | 7 | 26 | 0 | 0 | تعمل الجامعة على استقطاب وتوظيف القيادات الإدارية المؤهوبة. |
| منخفضة جدا | 0.26 | 1.32 | 48 | 8 | 6 | 0 | 0 | تضع الجامعة آليات ومعايير محددة للكشف عن القيادات الإدارية المؤهوبة من العاملين بها. |
| منخفضة | 0.51 | 2.55 | 2 | 31 | 24 | 3 | 2 | يساهم اسم الجامعة وترتيبها وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في جذب العاملين المؤهوبين وانتدابهم. |
| منخفضة | 0.40 | 2.00 | 21 | 20 | 21 | 0 | 0 | تستطلع الجامعة آراء القيادات الإدارية المؤهوبة حول الرضا الوظيفي وطبيعة العمل لتطويره. |
| منخفضة | 0.49 | 2.44 | 10 | 15 | 37 | 0 | 0 | توفر الجامعة فرص الترقى وفق الكفاءة والمهبة وليس من خلال التعاقب الوظيفي. |
| متوسطة | 0.67 | 3.37 | 0 | 7 | 30 | 20 | 5 | توفر الجامعة التقنيات التكنولوجية المتطورة لإنجاز الأعمال الإدارية. |
| متوسطة | 0.63 | 3.16 | 2 | 8 | 32 | 18 | 2 | تعمل الجامعة على تطوير المسار المهني للقيادات الإدارية المؤهوبة. |
| متوسطة | 0.66 | 3.29 | 0 | 2 | 33 | 19 | 3 | توفر الجامعة البرامج التدريبية لتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية بما يتناسب مع مستجدات العصر. |
| منخفضة جدا | 0.33 | 1.65 | 35 | 14 | 13 | 0 | 0 | تقوم الجامعة بتحديث وتطوير نظام الحوافز ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات المؤهوبين. |

| درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | الدرجة الكلية | التكرارات | | | | العبارة عالية جدا | رقم | |
|-------------|----------------------|---------------|--|--------|--------|-------|----------------------|--|--|
| | | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | | | |
| منخفضة جدا | 0.25 | 1.23 | 48 | 14 | 0 | 0 | 0 | تستخدم إدارة الجامعة أساليب علمية لتقويم أداء العاملين داخل الإدارات بما يحقق الشفافية والموضوعية. | |
| منخفضة جدا | 0.24 | 1.19 | 50 | 12 | 0 | 0 | 0 | تقوم الجامعة بقياس الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بصورة دورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. | |
| عالية | 0.74 | 3.69 | 0 | 1 | 19 | 40 | 2 | تتوفر بالجامعة وسائل الرعاية الصحية وإجراء الاسعافات الأولية من خلال وجود عيادة طبية مجهزة. | |
| عالية | 0.71 | 3.56 | 0 | 1 | 27 | 32 | 2 | تتوافر معايير الأمن والسلامة والتجهيزات اللازمة بالجامعة لإدارة الطوارئ والأزمات. | |
| متوسطة | 0.59 | 2.95 | 0 | 25 | 17 | 18 | 2 | تتم صيانة الأجهزة الإلكترونية والوسائل التعليمية والمرافق بالجامعة بصورة مستمرة. | |
| عالية | 0.69 | 3.45 | 0 | 5 | 26 | 29 | 2 | زيادة تواصل الجامعة مع قيادات المجتمع المحلي بطريقة تضمن المشاركة في صنع القرار. | |
| منخفضة | 0.50 | 2.5 | إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثالث | | | | | | |

يتضح من جدول (6) أن إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثالث "المؤسسة (الجامعة) ككل". يشير إلى تحققة بدرجة منخفضة، ويتناول هذا البعد التطوير في "المؤسسة (الجامعة) ككل متضمناً عمليات إدارة المواهب والتي تتمثل في (التوظيف "استقطاب، اختيار، تعيين") - التدريب والتطوير - التحفيز - الاحتفاظ بالموهبة - تقييم الأداء) حيث تعد إدارة المواهب من أهم عناصر هذا البعد كما يشتمل أيضاً على (المشاركة المجتمعية، وتطبيق قواعد المساءلة والمحاسبية، والاهتمام باحتياجات العاملين ومقترحاتهم، والتكنولوجيا المستخدمة، والاهتمام بالأمن وسلامة العاملين،

وغيرها....)؛ مما يسهم في النهاية في تحقيق التطوير التنظيمي الشامل في للمؤسسة (الجامعة) ككل.

فيما يتعلق ببعد التوظيف «استقطاب، اختيار، تعيين» من عمليات إدارة المواهب والمتضمن في عبارات هذا البعد المؤسسة ككل كأحد أبعاد التطوير التنظيمي يتضح أنه باستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة للعبارات (1، 2، 3، 5) « تعمل الجامعة على استقطاب وتوظيف القيادات الإدارية الموهوبة»، «تضع الجامعة آليات ومعايير محددة للكشف عن القيادات الإدارية الموهوبة من العاملين بها»، «يساهم اسم الجامعة وترتيبها وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في جذب العاملين الموهوبين وانتدابهم»، «توفر الجامعة فرص الترقى وفق الكفاءة والموهبة وليس من خلال التعاقب الوظيفي» قد تحققت بدرجة منخفضة مما يدل على افتقار الجامعة لبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين من عمليات إدارة المواهب مما يكون له الأثر على عملية التطوير والتحسين بالجامعة حيث يتم التعيين والترقى وفق الأقدمية وليس الكفاءة والموهبة أي من خلال التعاقب الوظيفي وينعكس ذلك على أداء الأعمال الإدارة بالجامعة بصورة روتينية والافتقار إلى الإبداع والابتكار لإحداث التطوير، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مصطفى أحمد، 2020).

وفيما يتعلق ببعد التدريب والتطوير من عمليات إدارة المواهب والمتضمن في عبارات هذا البعد من أبعاد التطوير التنظيمي المؤسسة ككل يتضح أن العبارة (8) «توفر الجامعة البرامج التدريبية لتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية بما يتناسب مع مستجدات العصر» قد تحققت بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى أن على الرغم من وجود بعض الدورات التدريبية إلا أن تأثيرها محدود في مجال تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية بما يتناسب مع مستجدات العصر؛ إذ لا فائدة من التدريبات إذا لم تطبق وتمارس من خلال المشاركة في العمل، إلى جانب قلة اهتمام القيادات الإدارية من حضور تلك الدورات بسبب انشغالهم، وكثرة أعباءهم، إلى جانب نظرهم المتدنية لجدوى هذه الدورات مما لا يشجع القيادات على الالتحاق بتلك

الدورات؛ مما ينعكس سلباً على خبراتهم ومهاراتهم في مجال تطوير المواهب، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (علاء محمد، 2018)، وكذلك دراسة (أحمد محمود، 2021)

وفيما يتعلق ببعده التحفيز من عمليات إدارة المواهب والمتضمن في عبارات هذا البعد من أبعاد التطوير التنظيمي المؤسسة ككل يتضح أن العبارة (9) « تقوم الجامعة بتحديث وتطوير نظام الحوافز ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات الموهوبين» تحققت بدرجة منخفضة جداً؛ ويعزى ذلك إلى رؤية عينة الدراسة أن الجامعة لا توفر نظاماً للحوافز يكون داعماً للموهوبين لأن معايير المكافآت الخاصة بنوعية الأعمال والنشاطات بالجامعة محددة ولا تميز بين الموهوب وغيره، بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي للجامعة؛ مما يترتب عليه قصور في تقديم الدعم المادي اللازم لتحفيز وتشجيع الموهوبين، على الرغم من أهمية هذه الحوافز في دفع الموهوبين إلى العمل بجهد ونشاط للحصول على الدعم المادي والمعنوي؛ حيث إن قلة وجود الحوافز المادية والتقدير المعنوي الذي يتناسب مع المجهود الذي يقوم به الموهوبين؛ يقلل من إنجازاتهم، ويثبط همهم، مما يجعلهم يكتفون بأن يكونوا كغيرهم ينفذون ما يطلب منهم فقط، فلا يمكن الوصول إلى التطوير التنظيمي في ظل البيئة التنافسية المتغيرة إلا من خلال وجود قيادات جامعية عليا متميزة تقوم بتحفيز القيادات الإدارية بالكليات لإظهار الطاقات الكامنة لديهم لتقديم أفضل أداء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هبة الله أحمد، 2019).

وفيما يتعلق ببعده الاحتفاظ بالموهبة من عمليات إدارة المواهب والمتضمن في عبارات هذا الجامعة آراء القيادات الإدارية الموهوبة حول الرضا الوظيفي وطبيعة العمل لتطويره»، « تعمل الجامعة على تطوير المسار المهني للقيادات الإدارية الموهوبة» تمثلاً لهذا البعد حيث تحققت العبارة (4) بدرجة منخفضة مما يدل على قلة اهتمام الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للقيادات وبالتالي افتقارها للاحتفاظ بالقيادات الموهوبة وهذا ما أكدته أيضاً تحقق العبارة (7) بدرجة متوسطة فعلى الرغم من تقديم الجامعة

لبعض البرامج التدريبية لتطوير المسار المهني للقيادات إلا أنها دورات غير كافية ولا يتم التركيز فيها على القيادات الإدارية الموهوبة وتنمية المهارات الإبداعية لديهم.

وفيما يتعلق ببعدها تقييم الأداء من عمليات إدارة المواهب والمتضمن في عبارات هذا البعد من أبعاد التطوير التنظيمي المؤسسة ككل يتضح أن العبارتان (10، 11) « تستخدم إدارة الجامعة أساليب علمية لتقويم أداء العاملين داخل الإدارات بما يحقق الشفافية والموضوعية»، « تقوم الجامعة بقياس الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بصورة دورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية» تحققتا بدرجة منخفضة جداً ويعزى ذلك إلى افتقار الجامعة لأساليب القياس والتقويم المستمر لأداء العاملين وبالتالي القصور في التعرف على نقاط القوة والمحافظة عليها وتعزيزها، والتعرف كذلك على نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها، وتتفق هذه النتيجة مع (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا 2019 /2020 - 2024 /2025)

أما فيما يتعلق ببقية عناصر بعد المؤسسة (الجامعة) ككل والمتمثلة في:

التكنولوجيا المستخدمة يتضح أن العبارتان (6، 14) « توفر الجامعة التقنيات التكنولوجية المتطورة لإنجاز الأعمال الإدارية»، « تتم صيانة الأجهزة الإلكترونية والوسائل التعليمية والمرافق بالجامعة بصورة مستمرة» تحققتا بدرجة متوسطة ويعزى ذلك أنه على الرغم من توفر بعض أجهزة الحاسب الآلي بالإدارات المختلفة بالجامعة وربطها ببعض الأنظمة والبرامج التقنية لأداء الأعمال الإدارية إلا أن الجامعة ما زالت تعاني من ضعف مستوى البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة وذلك لقلة الموارد الذاتية للجامعة؛ حيث تعتمد في ميزانيتها على الدولة بشكل كبير باعتبارها جامعة حكومية، كما أن الجامعة في حاجة إلى توافر أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بشبكة الإنترنت، والتي تعمل بكفاءة عالية داخل المكاتب الإدارية، حيث لمست الباحثة أثناء تطبيق الاستبانة قلة وجود أجهزة الحاسب الآلي في بعض مكاتب القيادات، وإن وجدت فهي معطلة أو غير متصلة بشبكة الإنترنت؛ مما يتطلب الصيانة المستمرة وتطوير وتحديث تلك الأجهزة والبرامج المستخدمة بصورة دورية وإلا تفقد فاعليتها في تحقيق الأهداف

المنشودة من استخدامها، ويتطلب أيضًا تدريب مستخدمي تلك الأجهزة على التقنيات الحديثة في استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (محمد جاد، أشرف محمود، 2010).

أما بالنسبة للاهتمام بالرعاية الصحية وأمن وسلامة العاملين بالجامعة يتضح أن العبارتان (12، 13) « تتوفر بالجامعة وسائل الرعاية الصحية وإجراء الاسعافات الأولية من خلال وجود عيادة طبية مجهزة»، « تتوفر معايير الأمن والسلامة والتجهيزات اللازمة بالجامعة لإدارة الطوارئ والأزمات» تحققنا بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تسعى دومًا للحفاظ على أمن وسلامة جميع العاملين بها وتوفير الرعاية الصحية لهم من خلال العيادات الطبية المجهزة والمستشفيات الجامعية وغيرها من وسائل الحماية والرعاية لكافة العاملين.

أما بالنسبة للمشاركة المجتمعية يتضح أن العبارة (15) « زيادة تواصل الجامعة مع قيادات المجتمع المحلي بطريقة تضمن المشاركة في صنع القرار» تحققت بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى أن المشاركة المجتمعية هي أحد المجالات الرئيسة في وثيقة للتعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي لتوفير احتياجات المجتمع المحلي وتحقيق أهدافه بصورة مستمرة، ويتم ذلك من خلال مشاركة بعض قيادات المحافظة بمجالس بعض الكليات ومجلس الجامعة وذلك للمشاركة في عملية صنع القرار بالجامعة.

خلاصة نتائج البعد الثالث « المؤسسة (الجامعة) ككل »:

يتضح مما سبق عرضه من نتائج متعلقة بالبعد الثالث « المؤسسة (الجامعة) ككل» والمتضمن لعمليات إدارة المواهب أن أغلب العمليات المتضمنة في هذا البعد قد تحققت بدرجة منخفضة عدا بعد (التدريب والتطوير) والذي تحققت بدرجة متوسطة؛ مما يدل على افتقار الجامعة لبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعلى الرغم من توفر بعض الدورات التدريبية إلا أن تأثيرها محدود في مجال تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية، كما أن الجامعة لا توفر نظامًا للحوافز يكون داعمًا للموهوبين، وضعف احتفاظ الجامعة بالقيادات الموهوبة، وكذلك افتقار الجامعة لأساليب القياس والتقييم المستمر لتقييم الأداء.

أما فيما يتعلق ببقية عناصر بعد المؤسسة (الجامعة) ككل والمتمثلة في التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة فيتضح ضعف مستوى البنية التحتية التكنولوجية وصيانتها، في حين أن الجامعة تسعى دوماً للحفاظ على أمن وسلامة جميع العاملين بها وتوفير الرعاية الصحية لهم وكذلك تعمل تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار الجامعي من خلال مشاركة القيادات المحلية بمجالس بعض الكليات ومجلس الجامعة.

نتائج البحث النظرية والميدانية:

النتائج النظرية:

1. على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المواهب، إلا أن هذا المفهوم مازال غير واضح وقيد التطور وأنه مفهوم يتشابه ويتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى حيث يرى بعض الأفراد أن مصطلح إدارة الموهبة (TM) (Talent management) مرادفاً لإدارة الموارد البشرية (HRM) (Human Resources Management).
2. يعد مصطلح إدارة المواهب عن فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف الجامعة.
3. إدارة المواهب البشرية بالجامعات عملية استراتيجية، تتم على مستوى الإدارة العليا للجامعة، ويجب توفير الدعم والتأييد اللازم لها من جانب الإدارة العليا.
4. يعد التطوير التنظيمي أحد مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية.

نتائج الدراسة الميدانية

1. توصلت نتائج البحث والمتعلقة بالبعد الأول (الفرد العامل) والذي تحقق بدرجة متوسطة إلى سعي القيادات الإدارية بجامعة المنيا بدرجة متوسطة لإحداث التغيير والتطوير وذلك من خلال تطوير وتعديل في اتجاهات الأفراد، وسعيهم لتنمية مهارات الجانب المعرفي إكسابهم معلومات ومعارف جديدة نتيجة للتدريب والتقييم المستمر لأدائهم، وحيث إن جوهر عملية التطوير التنظيمي الجامعة هو

تطوير الأفراد العاملين بها؛ فالفرد العامل بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة عمل مؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد من أهم الركائز لإحداث التطوير.

2. توصلت نتائج البحث والمتعلقة بالبعد الثاني "جماعة العمل" والذي تحقق بدرجة منخفضة إلى افتقار جماعة العمل للمهارات الإبداعية والتي تمكنهم من إثراء وتطوير وابتكار الأعمال الإدارية بالكلية، وضعف عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل جماعة العمل وقلة توافر أنظمة للاتصال الفعال داخل جماعة، كما أن وجود القواعد المنظمة للعمل داخل الإدارات لا تتحقق بالصورة الكافية، إلا أن هناك علاقات إنسانية جيدة بين أفراد جماعة العمل بالوحدات الإدارية بالكليات، وسيادة روح التعاون والمودة والاحترام المتبادل بين الأفراد مما يساعد في تحقيق أهداف الجماعة.

3. توصلت نتائج البحث والمتعلقة بالبعد الثالث "المؤسسة (الجامعة) ككل" والذي تحقق بدرجة منخفضة للبعد ككل، والمتضمن أيضاً لعمليات إدارة المواهب أن أغلب العمليات المتضمنة في هذا البعد قد تحققت بدرجة منخفضة عدا بعد (التدريب والتطوير) والذي تحقق بدرجة متوسطة؛ مما يدل على افتقار الجامعة لبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعلى الرغم من توفر بعض الدورات التدريبية إلا أن تأثيرها محدود في مجال تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية، كما أن الجامعة لا توفر نظاماً للحوافز يكون داعماً للموهوبين، وضعف احتفاظ الجامعة بالقيادات الموهوبة، وكذلك افتقار الجامعة لأساليب التقويم المستمر لأداء القيادات الإدارية بها.

4. وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية أيضاً إلى ضعف مستوى البنية التحتية التكنولوجية وصيانتها، في حين أن الجامعة تسعى دوماً للحفاظ على أمن وسلامة جميع العاملين بها وتوفير الرعاية الصحية لهم وكذلك تعمل تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار الجامعي من خلال مشاركة القيادات المحلية بمجالس بعض الكليات ومجلس الجامعة.

القسم الخامس: آليات تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا لتحقيق أبعاد التطوير التنظيمي.

تقدم هذا القسم من البحث جملة من الآليات المقترحة التي قد تسهم في تفعيل إدارة المواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا على ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وفيما يلي عرض لتلك الآليات وإجراءات تنفيذها.

- أولاً: آليات عامة لتطوير إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة.
 - ثانياً: آليات تفعيل عمليات إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة.
- أولاً: آليات عامة لتطوير إدارة المواهب للقيادات الإدارية بالجامعة- جهات التنفيذ (المجلس الأعلى للجامعات - رئيس الجامعة)

1. زيادة وعي واهتمام القيادات العليا بالجامعة بمفهوم إدارة المواهب.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال.
- عقد الندوات وورش العمل لتنمية الوعي بمفهوم إدارة المواهب ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

2. استحداث وحدة تختص بإدارة مواهب للقيادات الإدارية بجامعة المنيا:

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- استحداث وحدة إدارة مواهب للعاملين منبثقة من إدارة شؤون العاملين (الموارد البشرية)؛ تهتم بشؤون العاملين الموهوبين بالجامعة.
- إضافة تلك الوحدة الإدارية للهيكل التنظيمي بالكليات، ووضع الهيكل والنظام والعمليات المناسبة لها.

- إعداد اللوائح والسياسات والقواعد المنظمة للعمل بالوحدة الجديدة.

- اختيار فريق عمل موهوب ومبتكر للعمل بتلك الوحدة من أفضل العاملين بالكليات.

3. توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب: تبرز أهمية إدارة المواهب البشرية

ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- توفير بيئة عمل تتناسب مع تفكير المواهب القيادية وتشجع الموهوبين على الانتماء إلى الكلية التي يعملون بها.
- عن طريق اشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
- العمل برؤية مستقبلية لتطوير الثقافة التنظيمية المستخدمة في العمل الإداري.
- 4 . الشراكة البحثية والتعاون المشترك بين مراكز الإبداع والابتكار بالجامعات العالمية والمؤسسات الإنتاجية المتميزة لاحتضان الأفكار الإبداعية للعاملين بالجامعة وتقديم الدعم المناسب لهم.

5 . تبادل الخبرات والمهارات الإبداعية بين الإدارات على مستوى الجامعة ككل:

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة لتبادل الخبرات.
- توفير أنظمة اتصال متطورة وفعالة بين الوحدات الإدارية.
- 6 . توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار:

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- تهيئة الظروف الملائمة للإبداع وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات المواهب بما يحقق طموحاتهم وتفكيرهم نحو المستقبل.
- مشاركة القيادات الإدارية بفاعلية في وضع خطط لعملية التحسين والتطوير المستمر بالجامعة.
- إشباع حاجات الأفراد بما لا يتعارض مع مصلحة الجماعة.
- إدارة الصراعات داخل الوحدات الإدارية والتخفيف من حدتها.

- 7 . توفير فرص تحسين الأداء العام في مجال تنمية المواهب فضلاً عن تطوير الكفاءات الخاصة بها، وتعميق دوافعهم، وكذلك تمكينهم من التقدم في مهنتهم، وتقييم برامج التنمية الخاصة بهذه المواهب.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- وضع آليات ومعايير محددة للكشف عن القيادات الإدارية الموهوبة من العاملين بها.
 - استطلاع آراء القيادات الإدارية الموهوبة حول الرضا الوظيفي وطبيعة العمل لتطويره.
- 8 . توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في الإدارات المختلفة بالجامعة:

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- توفر الجامعة للتقنيات التكنولوجية المتطورة لإنجاز الأعمال الإدارية.
 - العمل على صيانة الأجهزة وتحديثها بصورة مستمرة.
 - تقديم البرامج التدريبية لتنمية الجانب التكنولوجي للقيادات الإدارية بالجامعة.
- ثانياً: آليات تفعيل عمليات إدارة المواهب جهات التنفيذ (رئيس الجامعة - عمداء الكليات)
- 1 . التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين):

- تفعيل قدرة الجامعة على استقطاب المواهب الجديدة في بيئة التعليم الجامعي مع ضرورة الموازنة بين تطوير مصادر الموهبة الداخلية والبحث عن خيارات جذب مصادر جديدة للموهبة لتحسين الأداء الجامعي.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- وضع خطة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الكفؤة تتضمن أيضاً تحديد المهارات والامكانيات التي تتطلع لها الجامعة لتحقيق التطوير التنظيمي وتضمين أنشطتها ومبادراتها ضمن الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية للجامعة.
- وضع آليات ومعايير لاكتشاف القيادات الموهوبة داخل الجامعة بالاستعانة بخبرات الدول الرائدة في مجال إدارة الموهوبين.
- توفير كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد الموهوبين والمحافظة على تطويرهم وتأهيلهم والعمل على استدامتهم.

2 . التدريب:

- تقديم برامج التنمية المهنية لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- مراجعة نظم التدريب والتطوير، وتطويرها بما يلائم المستحدثات والاتجاهات العالمية.
- تشجيع كل عضو على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به، وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء، والاحتياجات التدريبية الفعلية، مع تقييم وقياس الأثر التدريبي.
- عمل برنامج لتطوير القيادات الإدارية بالجامعة وعدم ترقيتهم إلا بعد اجتياز مهارات البرنامج التدريبي واتقانه.
- اكتساب المعارف والمهارات الإبداعية من خلال التدريب والتنمية المهنية المستدامة.
- توفير البرامج التدريبية لتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للقيادات الإدارية بما يتناسب مع مستجدات العصر.

3. التحفيز:

■ الاهتمام بتحفيز القيادات الموهوبة وتشجيعهم باستمرار.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- تحديث وتطوير نظام الحوافز ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات الموهوبين.
- عن طريق تقديم الأجور والحوافز غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.
- تخصيص ميزانيات لأفكار القيادات الإدارية الموهوبة وتنفيذ مشاريعهم الإبداعية.
- توفير الدعم المادي الملائم لتحقيق التطوير التنظيمي استنادًا إلى إدارة المواهب القيادية.

4 . الاحتفاظ بالمواهب

توفير فرص لتحقيق التقدم الوظيفي وفق الكفاءة والمهوبة.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- إتاحة الفرص لجميع العاملين للتعلم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي، ومكافأتهم على ذلك وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين.
- توفير فرص الترقي وفق الكفاءة والمهوبة وليس من خلال التعاقب الوظيفي.

5 . تقييم الأداء.

■ توفير نظم وآليات تقييم الأداء بحيث يكون متوافق مع رؤية ورسالة الجامعة على أن يتم تطبيقها بدقة وعدالة.

وتتم آليات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية:

- ربط تقييم الأداء بزيادة الحوافز والمكافآت، وتحديد خطط التطوير والتحسين وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاستفادة من نتائج تقييم أداء المواهب القيادية في صياغة خطط التطوير ورسم البرامج المستقبلية.
- وضع خطة لتقييم أداء المواهب القيادية وتحديد أدوات التقييم المناسبة لتقييم أدائهم، وتحديد معايير الأداء، ووضع جدول زمني شامل يضمن إجراء مراجعة دورية لأداء القيادات.
- استخدام أساليب علمية لتقييم أداء العاملين داخل الإدارات بما يحقق الشفافية والموضوعية.
- قياس وتقييم الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية بصورة دورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المراجع

1. إبراهيم رمضان الديق (2009): دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، المنصورة.
2. أحمد إبراهيم أحمد (2011): الاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. أحمد حسن محمد يوسف (2013): إدارة مشروعات البرمجيات: دراسة حالة عن الجامعات المصرية، المؤتمر الدولي الثالث لجامعة بني سويف بالاشتراك مع اتحاد الجامعات العربية دور البوابة الإلكترونية بالجامعات في النهوض بالبحث العلمي لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة بني سويف، في الفترة من 21: 23 مايو، ص: ص 12: 42.
4. أحمد عبد الحميد أمين (2016): أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 2، ص: ص 265: 300.
5. أحمد ماهر (2011): تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
6. أحمد محمود أحمد طنطاوي (2021): دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج 12، ع 3، ص: ص 472: 494.
7. أحمد يوسف دودين (2020): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

8. أسماء مراد صالح زيدان (2018): إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج 42، ع 3، ص ص 90 - 218 .
9. أشرف محمود أحمد (2013): واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 63، ج 1، السعودية، ص ص 11: 66.
10. إنجي حسن نشأت (2021): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج 35، ع 3، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ص: ص 1: 71.
11. أيمن ديوب، ودانا الكويفي (2017): واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق، مجله جامعة البعث، المجلد 39 العدد 70، ص 22.
12. بسعيد أسامة نبيل، وشعيب بغداد (2018): إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، ص: ص 130: 146.
13. جابر عبد الحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.
14. جامعة المنيا (2019): الخطة الإستراتيجية لجامعة المنيا 2019/2020: 2024/2025، مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة تاريخ الدخول 2022/10/11. https://www.minia.edu.eg/Minia/desofnew.aspx?new_id=44664
15. جامعة المنيا (2022): نبذة تاريخية عن الجامعة، متاح على الموقع الرسمي للجامعة: تاريخ الدخول 2022/10/11. <https://www.minia.edu.eg/Minia/history2.aspx>
16. جمال عبد الله محمد (2015): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.

17. جمهورية مصر العربية (2008): الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة.
18. جمهورية مصر العربية (2016): قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط24، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
19. جمهورية مصر العربية (2017): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1216 لسنة 2017 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون 81 لسنة 2016، الجريدة الرسمية، العدد (21)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، 27 مايو.
20. حسن شحاته، زينب النجار (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
21. حسن محمد الملا (2017): التطوير التنظيمي مدخل علاجي لتحسين أداء المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص21.
22. حسين محمد حريم (2013): إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
23. رانية محمد محمود زيادة (2021): دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، مج 1، ع 29، ص:ص 1:100.
24. رقية عيد محمد درباله (2017): تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات بجامعة المنيا على ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
25. رئاسة الجمهورية (2016): «قانون رقم 81 لسنة 2016 بإصدار قانون الخدمة المدنية»، الجريدة الرسمية، العدد (43)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، نوفمبر.

26. ريم أحمد أبو النيل (2016): أثر إدارة المواهب على إرضاء وابقاء العاملين بالتطبيق على جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
27. ريناد حماد أحمد الطراونة (2022): درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
28. سامي محمد ملحم (2006): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط4، دار الميسرة، عمان، الاردن.
29. سعد بن محمد آل محميد (2013): التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
30. سعد سعود آل فهيم (2003): أسس وطرق الكشف عن الموهوبين، مؤتمر بعنوان التربية ومستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، في الفترة من 28 - 29 ابريل، ص:ص 256: 292 .
31. سعد علي العنزي (2014): إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر، عمان، الاردن.
32. سعد علي حمود العنزي، وعامر علي حسين العطوي، وعلي رزاق جواد العابدي (2011): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 89، ص ص 91: 105.
33. سماح محمد صالح الحياصي (2022): الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

34. سمية خالد عبد الرؤف (2019): درجة ممارسة الجامعة الاسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
35. السيدة محمود إبراهيم (2011): متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مج21، ع3، ص ص 23 - 120.
36. عايشه حمود مصبح العازمي، فتحي أحمد عبدالحليم محمد، ومحمد صبري الأنصاري إبراهيم (2019): تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المواهب «دراسة ميدانية بدولة الكويت» إدارة المواهب: مفهومها وطبيعتها وأبعادها، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س 20، ع 141، يونيه، ص ص 1: 34.
37. عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور (2016). تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
38. عبد الله أحمد إبراهيم الجاسر (2022): إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج 38، ع 4، ج 2، أبريل، ص: ص 81: 105.
39. عبد الله بن عبدالغني الطجم (2009): التطوير التنظيمي .. المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات، دار حافظ للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
40. عبدالله محمد المطيري (2016): أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية فى جامعة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
41. عزة جلال مصطفى، وعدنان محمد أحمد، ومنى سليمان الذيباني (2013): إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة.

42. عزيزة عبدالرحمن عبدالله صيام (2013): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
43. علاء دهام حمد (2014): أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ع 5، ص: ص 1: 34.
44. علاء محمد ربيع محمد (2018) تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج 34، ع 4، ص ص 233: 234.
45. على أحمد عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. عمار فتحي موسي (2014): دور إدارة المواهب البشرية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية (دراسة تطبيقية علي جامعة مدينة السادات)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج - المجلد 28 العدد 2، ديسمبر ص ص 1: 55.
47. غدي رجائي عبد المنعم أحمد، ويوسف عبد المعطي مصطفى، وعبير أحمد محمد (2019): معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، مجلة للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع 13، ج 2، ص: ص 175: 225.
48. غني دحام تناي، وحسين وليد حسين (2015): إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
49. فادية إبراهيم شهاب (2014): التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
50. فاطمة أحمد زكي (2018): إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 5، العدد 17، ص: ص 187: 340.

51. فاطمة عبد المنعم محمد (2014): متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ص ص 199: 246.
52. فاطمة على بلقاسم (2014): أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة اعمال.
53. فاطمة على بلقاسم (2014): إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 2، ص: 299: 333.
54. فريد راغب النجار (2014): إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الاسكندرية، مصر.
55. فؤاد أبو حطب ، وسيد عثمان، و آمال صادق (2008): التقويم النفسي، الطبعة الرابعة، الأنجلو المصرية، القاهرة.
56. كاي ثورن، أندي بيلانت (2007): فن إدارة الموهبة كيف تستطيع الشركات الرائدة تعيين أفضل العاملين وتدريبهم والحفاظ عليهم، سلسلة مهارات الإدارة الحديثة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
57. محمد إبراهيم كامل صويص (2020): دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مج4، ع4، ديسمبر، ص: 23: 42.
58. محمد الفاتح محمود بشير (2016): إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
59. محمد جاد حسين أحمد (2011): واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، جامعة سوهاج، س 11، ع 41، ص ص 104: 183.

60. محمد جاد حسين وأشرف محمود أحمد (2010): إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة جنوب الوادي ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 34، الجزء الاول ، ص ص 41: 90.
61. محمد فتحى محمود (2001): التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس .
62. محمد فتحى (2002): **766** مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
63. محمد محمد إبراهيم (2010): الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإداري، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
64. محمود عبدالفتاح رضوان (2012): إدارة المواهب فى المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
65. مصطفى أحمد أمين (2020): متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج 1، يناير، ص ص 171: 230.
66. مصطفى يوسف كافي (2015): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
67. منار منصور أحمد منصور (2020): تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع21، ج4، أبريل، ص:ص 1: 45.
68. مها صالح المرزوقي، ونجوى يونس أبو العنين: (2019) واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، غزة، فلسطين، مج 3 ع 8، ص ص 40 - 57 .

69. هالة فوزي محمد عيد (2020): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، أستونيا، مجلد3، ع1، ص: 339: 385.
70. هايل طلاق محمود عبابنة، و عمر قيس جميل (2016): الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، مج8، ع16، ص: 50: 76.
71. هبة الله أحمد ألهم (2019): إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع12، ج3، ص ص 153: 195.
72. يسرى بنت محمد المغيرية، وأيمن أحمد العمري، و عمر هاشم إسماعيل (2022): دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، مج13 ع1، ص ص 97 - 113 .

1. Alnaweigah, A. B. (2013): Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study, Taif University, Saudi Arabia, International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 4, p 52 - 70.
2. Amushila, J. & Bussin, M. (2021): The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle - level administration staff. , SA Journal of Human Resource Management, 19, p: p 1:11.
3. Annakis, J.& Dass, M & Isa, A, (2014): "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non - Government Universities", Journal of

International Business and Economics, Vol.2, No.4, December, p163 - 185 .

4. Asumeng, M. A. (2015): Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations, European Journal of Training and Development Studies, Vol.2, No.3, UK, p 29 - 43.
5. Aytac, T. (2015): The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment, Eurasian Journal of Educational Research, No.(59), P165 - 180.
6. Behrstock. E. (2010): Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review, pp.1 - 16 .
7. Bersin, J. (2006): Talent Management What is it? Why now? , Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA. Hay Acquisition Company I, Inc.
8. Bolander, P., Werr, A., Asplund, K.(2017). The practice of talent management: a framework and typology, Personnel Review 46(8), PP 1523 - 1551.
9. Bradford. L. D. & Burke, w. w.(2005): Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organization, San Francisco: Pfeiffer Publishing.
10. Brandt, J. (2011): Transforming Education with Talent Management , School Business Affairs.
11. Brewster, C, Cerdin, J, & Sharma, K (2017): "Global Talent Management in the Not - for - Profit Sector", in Machado, Carolina (Ed.), Competencies (Global) Talent Management, Springer International Publishing, Switzerland,.
12. Brink, M, Van, D, & Fruytier, B. (2013): "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", Human Resource management Journal Vol.23, No.2, p180 - 195.

13. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4),p 304 - 313.
14. Crumpton, M. (2021): Talent Management. In M.A. Crumpton & N.J. Bird (Ed.). *Emerging Human Resource Trends in Academic Libraries* (p.31 - 42). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
15. David ,G. C, Hugh ,S, & Paula M.C, (2018): *Global Talent Management*, Routledge , New York, USA.
16. Davies, B. & Davies, B.J (2011): *Talent Management in Education*, Sage Publication Ltd, London.
17. *Encyclopedia of Management* (2009): Editors: Jenai Mynatt ,Julie Gough, Kristy A. Harper Sonya D. Hill, Holly M. Selden,Gale, Cengage Learning, Library of Congress Cataloging, 6th edition, USA.
18. Erasmus, B., Naidoo,L, & Pierre, J. (2017): *Talent Management Implementation at an Open Distance E - Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers*, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, Vol 18, NO. 3, p 83 - 98.
19. Esther P,C,. Jos'e C, B,M,. Javier ,S,G,.& María,G,(2022): *What's next in talent management?*, *Journal of Business Research*, Vol 141,p:p 528:535.
20. Evans, A & Chun, E. (2012): *Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education*, John Wiley& Sons.Inc, United State of America.
21. Filho, W. et al (2020). *Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges*, *Sustainability*, 12(9), 1 - 21.
22. Farooq , M & Azam ,O. (2018), *Talent Management Practices A Trajectory and Ingenuity in Higher Education Institutions: A Meta*

- analysis, Review of Literature, published in Chaos, Complexity and Leadership, Erçetin, Şefika Şule (Ed), Springer International Publishing AG, UK, p111 - 123.
23. Gallos, J.V.(2006): Organization Development, A Jossey - Bass Reader, the United States of America.
24. Gholam,H,S &Abdel - Rahman,N. (2015): "Talent Management, the Win - Win Strateg in Higher Education", International Journal of Review in Life Sciences, Vol.5, No.4, India, p. 1609 - 1620.
25. Horner ,S,& Mildred J.(2014): "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, Capella University, United State of America,.
26. Ismie, R. M. J, Nordin, Y.& Erlane, K,G,(2021): Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies, Journal of Education and e - Learning Research, Vol. 8, No. 1,p:p 8:15.
27. Jackie,F, Dimi, S, Nancy,H.(2010): Talent Management and Development an Overview of Current Theory and Practice, NHS Yorkshire and Humber, Center for Managerial Excellence, Bradford University School of Management,P.3.
28. James, Y. O. (2021): Leadership Talent Management: The Integrated Model, International Journal of Academic Management Science Research, Vol. 5, No (10), October, Pp. 26:33.
29. John W. C & Brien ,N, P, Editors (2011):, The Greenwood Dictionary of Education ,Second Edition, Library of Congress Cataloging - in - Publication Data, Manufactured in the United States of America.
30. Karatop, B. , Kubat, C, Uygun, Ö. (2015): Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach, Journal computer& Industrial Engineering ,Vol. (86) , P 127 - 136.

31. Khurshid, R. & A Darzi, M. (2016): Managing Talent for Competitive Advantage, International Journal of Applied Research, Vol. (2) p569 - 571.
32. King, K. A. (2015): Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple - actors model, Journal of Global Mobility The Home of Expatriate Management Research, 3(3), p:p 273:288.
33. Kondalkar, V. G. (2009): Organization Development, New Age International, Delhi, India.
34. Krishnan, J.(2015): "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management & Technology, India ,Vol.5, No.4, August, P301 - 312.
35. Latukha. M (2016): Talent Management in Emerging Market Firms Global Strategy and Local Challenges, Palgrave Macmillan Publishers, London.
36. Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A. & Ashta, A. (2021): Talent Management and the HR Function in Cross - Cultural Mergers and Acquisitions: The Role and Impact of Bi - Cultural Identity, Human Resource Management Review, Vol. 31, No. 3, January, pp. 1 - 12.
37. McLean, G. N. (2005): Organization Development Principles, Processes, Performance, Berrett - Koehler Publishers, Oakland, CA, USA.
38. Meyers ,M, C . (2020):The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent - management theorizing, Human Resource Management Review ,Vol 30, p:p1:13.
39. Mohammed, A, Hafeez,A & Gururajan,R, (2019): A qualitative research to explore practices that are utilised for managing

- talent development in the higher education environment: A case study in six Australian universities, *Journal of Industry, University Collaboration* · February, p:p 23: 37.
40. Mokoena, W., Schultz, C., & Dachapalli, L,A. (2022):A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa, *SA Journal of Human Resource Management, SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, Vol. 20, Pp. 1: 10, a1920.* <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
41. Musakuro,R,N.(2022): A Framework Development for Talent Management in the higher Education Sector, *SA Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No (1671), Pp. 1 - 12*
42. Oluwatobi, I. O. & Gabriel ,O,A (2021): Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, *The Journal of Academic Librarianship, 47 ,Pp. 1:13.*
43. Qureshi ,A,A.(2008): Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education, Allama Iqbal Open University (AIU), Islamabad, 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20 - 22 August; Helsingborg; Sweden.
44. Riccio, S, J. (2010): Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging Leaders Within The Administration at Private Colleges and Universities, In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Education, The Graduate College at the University of Nebraska, USA, August.
45. Rothwell, W. J.& Stavros, J. M.& Sullivan, R. I. (2016): Practicing Organization Development Leading Transformation And Change, Fourth Edition, John Wiley.

46. Rudhumbu, N & Maphosa, C (2015): "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", *Journal of Hum Ecology, Delhi, India* Vol.49, No.1 - 2, p21 - 32.
47. Ruse, D & Jansen, K (2008): "Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs", *CUPA - HR Journal*, v59 n1 p28 - 33 Apr - Sum.
48. Serban, A. & Andanut, M. (2014): Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent, 21st International Economic Conference, IECS, 16 - 17 May, Sibiu, Romania, Procardia Economics and Finance.
49. Suharno, S. (2019): Talent Management for Administrators and Supervisors in the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 6, Is 6, P:P 48: 67.
50. Towards effective global talent management: The central role of employees" (2016): *Strategic Direction*, Vol. 32 No. 2, pp. 5 - 7. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2015-0170>
51. Vural, Y., VARDARLIER, P, AYKIR, A. (2012): The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *Proscenia - Social and Behavioral Sciences* 58, Pp. 340: 349.
52. William, W. A. (2009): Authenticity in Leadership: Perspectives from Business Students on Their Preparation for Careers as Leaders, Ph. D, Pepperdine University.

ملحق 1

استمارة ترشيح لجائزة الجامعة للموظف المثالي على مستوى الإدارات



قطاع الدراسات العليا والبحث
الإدارة العامة للقطاعات العلمية والفنية
إدارة العلاقات الخارجية

استمارة ترشيح لجائزة الجامعة للموظف المثالي
على مستوى الإدارات / الأمن الجامعي

- ١- الاسم رباعي :
- ٢- تاريخ الميلاد :
- ٣- الوظيفة :
- ٤- الإدارة التابع لها :
- ٥- الدرجة الوظيفية وتاريخ شغلها :
- ٦- تاريخ التعيين بالجامعة أو النقل إليها :
- ٧- سنوات الخدمة :
- ٨- المؤهل العلمي والأخير :
- ٩- الخبرات الوظيفية السابقة :
- ١٠- الدورات التدريبية :
 - * اسم الدورة :
 - * تاريخ الحصول عليها :
 - * درجة الحصول عليها :
- ١١- شهادة الحصول على دورات في الحاسب الآلي (ترفق) :
 - * تاريخ الحصول عليها :
 - * التقييم بأعمال موهبة (تذكر) :
- ١٢- حصوله على مؤهل أثناء الخدمة (يرفق صورة) :
 - * اسم المؤهل :
 - * تاريخ الحصول عليها :
- ١٤- حصوله على شهادات تقدير (ترفق) :
 - * جهة منحه الشهادة :
 - * تاريخ منحه الشهادة :
- ١٥- تقديرات آخر ثلاث سنوات :
- ١٦- موقفه من الجوائز :

يعتمد ،،،
مدير عام الموارد البشرية

*يرفقس :
- تمصيل عن البنود المذكورة والمستندات.

ملحق 2

استمارة ترشيح لجائزة الجامعة للموظف المثالي على مستوى الكليات



قطاع الدراسات العليا والبحوث
الإدارة العامة للامتحانات العلمية والتفاضية
إدارة الامتحانات التفاضية

استمارة ترشيح لجائزة الجامعة للموظف المثالي على مستوى الكليات *****

- ١- الاسم رباعي :
- ٢- تاريخ الميلاد :
- ٣- الوظيفة :
- ٤- الإدارة التابع لها :
- ٥- الدرجة الوظيفية وتاريخ شغلها :
- ٦- تاريخ التعيين بالجامعة أو النقل إليها :
- ٧- سنوات الخدمة :
- ٨- المؤهل العلمي والآخر :
- ٩- الخبرات الوظيفية السابقة :
- ١٠- الدورات التدريبية :
 - * اسم الدورة :
 - * تاريخ الحصول عليها :
 - * درجة الحصول عليها :
- ١١- شهادة الحصول على دورات في الحاسب الآلي (ترفق) :
 - * تاريخ الحصول عليها :
- ١٢- القيام بأعمال معيزة (تذكر) :
 - * حصوله على مؤهل أثناء الخدمة (يرفق صورة) :
 - * اسم المؤهل :
 - * تاريخ الحصول عليها :
- ١٤- حصوله على شهادات تقدير (ترفق) :
 - * جهة منحه الشهادة :
 - * تاريخ منحه الشهادة :
- ١٥- تقديرات آخر ثلاث سنوات :
- ١٦- موقعه من الجزاءات :

يعتمد ، ، ،
عميد الكلية

* يرفق :
- تفصيل عن البنود المذكورة والمستندات.