

## "مرتكزات إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل"

إعداد : مجدى محمد توفيق حمدان



## المخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على ضرورة التحول في دور العناصر الشابة من الأدوار التقليدية النمطية إلى الأدوار الاحترافية المهنية ومن التبعية إلى القيادة الاستراتيجية في المؤسسات العربية على وجه العموم، لتشكل بذلك الإطار الذي يجب أن تكون عليه قيادات والعناصر الشابة في المستقبل.

وذلك بهدف الوصول إلى القيادة الاحترافية المهنية لتلك الموارد البشرية من خلال الممارسة القيادية لهذه الأدوار، ولقد تضمنت الدراسة إعداد القيادات الشابة بمفهومها الاحترافي في ظل بعض محاور البحث وهم مفهوم إعداد القيادات الشابة وخطوات الإعداد ومرتكزاته وغيره من العناصر الهامة التي تعني بكيفية الإعداد لتلك القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل.

وهو ما يعني العمل والتأثير الكبير الذي سيلحق بالتنمية الإدارية ورأس المال البشري وتطوير القطاعات المختلفة، حيث جاء التركيز في هذه الدراسة على النظرة المستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه القيادة المحترفة، بينما تناولت الدراسة الخطوات والأبعاد التي تتعلق بإعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل.

هذا إلى جانب إلقاء الضوء على بعض المرتكزات التي تقوم عليها عملية إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل، وهي العوامل التي تؤثر بشدة على دور تلك القيادات وأدائها في المستقبل في مختلف المنظمات والمجالات بشكل عام.

وقد توصلت الراسة إلى مجموعة كبيرة من النتائج والتي من أهمها:

أن المرتكزات التي تقوم عليها عملية إعداد القيادات الشابة نحو استشراق المستقبل هي وجود الدافع للإنجاز، القدرة على حل المشكلات، الثقة بالنفس، والرقابة الذاتية.

كما توصي الدراسة بالآتي:

ومن أجل إعداد وتأهيل قادة المستقبل بشكل فعال، من المهم إعادة تقييم نظام تقييم الأداء الحالي وتطبيق نظام 360 درجة يعمل على تعظيم نقاط القوة وتضييق أو إزالة نقاط الضعف على مستوى بعض الدوائر والمؤسسات الحكومية، وينبغي أن تتم هذه العملية تدريجياً على مستوى كافة المؤسسات الحكومية.

ويجب ربط المسارات المهنية للقادة الشباب ببرامج التدريب، ويجب قياس عوائد التدريب بطريقة تضيف قيمة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقدرات القيادية اللازمة في كل مرحلة من مراحل الحياة المهنية.

الكلمات الافتتاحية:

إعداد القيادات - الشابة - استشراق المستقبل.

تحول اعتبار الموارد البشرية مجرد عمل في بداية القرن العشرين، إلى اعتبارها مصدراً للمعرفة والإبداع الذي يشكل محور أي عمل تنموي، فيشهد القرن الحالي تطوراً في الفكر الإداري العالمي، ومن هنا لم تعد الموارد البشرية غير المؤهلة تشكل مصدر قلق للمؤسسات المعاصرة، كفاءة لأنه بدون هذه الكفاءات، لا يمكن تنفيذ أي تغيير بنجاح.

Ali. Ge. ونتيجة لذلك، أصبح اقتصاد المعرفة أحد أهم التحولات الهيكلية والاقتصادية والوظيفية التي شهدتها الحكومات. (2008)

وأصبح من يملك أفكاراً مبدعة خلاقاً هو الأكثر قدرة على المنافسة، وليس الموارد الطبيعية أو المالية، ولهذا يجب على المؤسسات في القطاع الحكومي والتي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية، أن تعمل على تزويد الموظفين بالمهارات التي تتيح لهم أن يكونوا أعضاء خلاقين ومبدعين في مؤسساتهم، وأن يساهموا في نجاحها الإجمالي وامتيازها في تقديم الخدمة. (Ali. Ge. 2008)

في بعض الدول، هناك رأي مفاده أن إدخال وتنفيذ نماذج إدارية جديدة يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسات. ومن خلال الاستفادة من فائضها المالي وتنفيذ أرقى ممارسات العمل الإداري داخل مؤسساتها، تمكنت هذه الدول من الابتعاد بنجاح عن النماذج البيروقراطية القديمة ونحو نماذج إدارية أكثر اعتماداً على النتائج. القطاعين العام والتجاري، والحفاظ على مستوى متزايد من التنمية. (Zoubi. A. 1982)

ومن هنا فقد قامت العديد من الدراسات والأبحاث بتناول العلاقة السببية بين برامج التدريب والفعالية المؤسسية، وهذا بغرض تطبيق أفضل هذه النماذج الإدارية في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص من جهة أخرى.

وعلى الرغم من أهمية تطوير الموارد البشرية بشكل عام، إلا أنه ينبغي إيلاء اهتمام خاص للشباب الذين لديهم القدرة على أن يصبحوا قادة في المستقبل، غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أساس تطور ونجاح المنظمات والمجتمع وحتى الدول بأكملها، ويجب أن تتمتع هذه المجموعة بالخبرة والفهم والابتكار اللازمين للإبداع، ومن الضروري والضروري تطويرها والاستثمار فيها والمحافظة عليها.

هذا هو المنظور الذي يجب أن يتبناه القادة المؤسسيون، نظراً لأن تدريب وإصدار شهادات قادة المستقبل يعد عنصراً حاسماً يحتاج إلى البدء والتحويل بشكل استراتيجي، حيث إنهم من أهم المصادر التي يستمد منها أداء المؤسسة. (Zoubi. A. 1982)

ومن هذا المنطلق برز مفهوم تدريب القيادات الشابة المستعدة للمستقبل في محاولة لتعزيز قدرات الموارد البشرية حتى تتمكن من قيادة المنظمة بما يتماشى مع أسس إدارية وعلمية متينة، فضلاً عن توافر قيادات من المستوى الثاني قادرة على توجيه الأداء المؤسسي. (حسني، 2000)

## مشكلة البحث:

هناك العديد من الأدوار المختلفة التي تلعبها القيادة في المجتمع، وتتزايد أهميتها ومساهماتها. ويصدق هذا بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بقضايا الإصلاح، التي تسعى إلى إيجاد كل وسيلة ممكنة للناس للعمل معا لتحقيق الحراك الاجتماعي - وهو الهدف الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مشاركة كل من المجموعات الكبيرة والصغيرة التي لديها القدرة على التعبئة. الجماهير. نحو تبني وجهات نظر جديدة ومثل مشتركة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إلهام المجموعة لتبني نظرة متقابلة من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

وهذا يؤكد مدى أهمية تطوير القادة الشباب الذين يمكنهم التعامل مع التغييرات التي يمر بها المجتمع الآن وفي المستقبل، وبما أن هناك حاجة متزايدة للقيادة الشباب في جميع التخصصات، فمن الضروري أن يقوموا بتطوير مهاراتهم القيادية والاستثمار في تلك المتوفرة بالفعل سيساعدهم ذلك على تلبية التوقعات في الإدارة والإنتاج والمجالات الأخرى.

أولا وقبل كل شيء، تقوم المؤسسات التعليمية بتدريب القادة والنخب الفكرية والعلمية والمهنية، كما أنها توفر القوى العاملة الماهرة اللازمة لإحداث التغيير والتقدم، علاوة على ذلك، تعطي المؤسسات التعليمية الأولوية لإقامة وتعزيز الروابط مع المجتمع القريب عن طريق مجالس الآباء، وإشراك أولياء الأمور في عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بمعالجة المسائل المتنوعة وحل التحديات، إجراء محادثات وندوات إعلامية. (بخيت، 2009)

## أسئلة البحث:

- ما هو مفهوم إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل؟
- ما هي دوافع إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل؟
- ما هي المرتكزات التي يقوم عليها إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل؟
- ما هي الأبعاد والخطوات اللازمة لإعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل؟

## أهداف البحث:

وتهدف الدراسة إلى الآتي:

- بيان مفهوم إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل.
- توضيح مدى أهمية إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل.
- عرض دوافع إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل.
- بيان مرتكزات إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل.
- التعريف بأبعاد وخطوات إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل.

## أهمية البحث:

- الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

وترجع أهمية البحث إلى تناوله لأفكار تعتبر ذات أهمية بالغة في الفكر الإداري، مثل تطوير قادة المستقبل، والأداء المؤسسي، وإعداد القادة الجدد.

وبما أن الباحث لم يتمكن من تحديد أي دراسات تناولت موضوع البحث، فلا تتوفر في المكتبة العربية دراسات تربوية تتناول مجال تنمية القيادات الشابة ومدى ارتباطه بالأداء المؤسسي.

كما تكتمل أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً مرتبطاً بمستقبل الأمم - أي الشباب، وإذ يُبنى المستقبل بطاقتهم وقدراتهم ومهاراتهم، وبمساعدهم، يتقدم ببطء نحو غد مزدهر لأجيالنا الحالية والمستقبلية، ويُنظر إلى جيل الشباب العربي على أنه مصدر قوة لخدمة الوطن والمجتمع.

- الأهمية التطبيقية (المجتمعية):

يستمد البحث أهميته التطبيقية من:

أهمية مجال التطبيق - المؤسسات الحكومية - بالنسبة للعملية التعليمية والطلبة والمجتمع.

أهمية مشكلة القيادة الشابة على المستوى الوطني والعالمي، ومحاولة تسليط الضوء على وظيفتها داخل مؤسسات المجتمع من خلال التأكيد على الإمكانيات والمهارات والطاقات التي تمتلكها القيادة الشبابية وتستخدمها لتحقيق نتائج استثنائية.

## منهج البحث:

اعتمد البحث في الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كون هذا المنهج هو أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات البحث الحالية.

## مصطلحات البحث:

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية التي تتمثل في القيادة الشابة، واستشراف المستقبل، ويُمكن توضيح هذه المصطلحات، كما يلي:

#### - القيادات الشابة:

يأتي الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 14 و35 عامًا في إطار التعريف الواسع لمصطلح "القادة الشباب"، فإن القادة الشباب هم أولئك الذين يلتحقون بالجامعة، وأولئك الذين يتخرجون في غضون عام، وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و30 عامًا. (الدريهم، 1437هـ)

#### - إعداد القيادات الشابة:

عرف بأنه عملية التركيز على إعداد البديل المناسب من قيادة الصف الثاني؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. (البواردي، 2014)

#### إجرائياً:

- إعداد القادة الشباب لتولي أدوار قيادية كجيل قادم من القادة، من المهم تزويدهم بالأدوات والتدريب الذي يحتاجونه عبر مجموعة من الرتب الوظيفية، بالإضافة إلى توسيع معارفهم وتنمية مهاراتهم ومهاراتهم. قدراتهم، واكتساب الخبرة التي يحتاجون إليها من خلال التدريب أثناء العمل، وزيادة فرصهم للمشاركة في العمليات الإدارية وصنع القرار.

#### -استشراف المستقبل:

عرفه استشراف المستقبل بكونه:

"بحث في العلاقات المستقبلية بين الأشياء والأنظمة والأنظمة العلمية في عالم مليء بالحركة يعتمد على وجهات نظر مستقبلية متعددة". (الديب، 2002)

في حين يرى آخرون:

" باستخدام الأساليب الكمية التي تعتمد على تحليل الأرقام من الماضي والحاضر أو الأساليب النوعية التي تعتمد على التفسيرات الذاتية لمسار الأحداث، فإن الاستشراف هو محاولة لاستكشاف المستقبل وفق أهداف محددة سلفاً. يجب أن يعتمد هذا التحقيق على أنواع المتغيرات التي تسمح ببناء سياسات التحسين". (الجابري، 2019)

#### الدراسات السابقة:

ومن ضمن الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ما يلي:

- دراسة (المسعودي، والقرشي، 2021)، تحت عنوان: " أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠ ".

والتي سعت إلى فهم آثار التمكين الإداري على قادة المستقبل في ضوء رؤية 2030، وكذلك مدى أبعاده المختلفة في المؤسسات التعليمية غرب مكة المكرمة. كما سعت إلى التعرف على متطلبات تطوير وإعداد قادة المستقبل، والعلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، وأي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق

بالمتغيرات الوظيفية. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات من خلال استخدام المقابلة والاستبانة. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من (335) من القيادات والموظفات، وعددهن 2907 من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

وفقاً لرؤية 2030، فإن التمكين الإداري له تأثير على تطوير قادة المستقبل، وهناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، ومن أجل تحفيز القادة لتمكين رؤسائهم، اقترحت الدراسة وضع استراتيجية واضحة للتدريب المستمر، وتعزيز فكرة التمكين في المؤسسات التعليمية، وخلق نظام للمكافآت والحوافز، لإعدادهم لمستقبلهم كقادة.

- دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠)، تحت عنوان: "دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة".

والذي سعى إلى تحديد كيفية إعداد المؤسسات التعليمية للجيل القادم من قادة دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتناولت طبيعة المؤسسات التعليمية ومكوناتها، وفكرة إعداد قادة المستقبل وسماتهم، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات. وكان أهمها ضرورة إعطاء الفرصة للطلبة لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال نظام عمل متكامل بأهداف محددة، إن الطريقة الوحيدة لمناقشة قدرة المدرسة على إنتاج قادة للمجتمع هي النظر إلى أهدافها، والتي تشمل خلق المدرسة للشراكات المجتمعية، بالإضافة إلى اشتراط توفير نظام تعليمي رفيع المستوى، بجهود متكاملة، وأدوار متميزة، وأهداف محددة في جميع عناصره.

- دراسة (عبيدي، ٢٠١٨)، تحت عنوان: "دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل".

والتي استهدفت التعرف على دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج بمصر، باستخدام المنهج التحليلي الوصفي وتم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط لإدارة المواهب لما لها من أثر إيجابي في إعداد قادة المستقبل في شركات الغزل والنسيج.

- دراسة (عباس، ٢٠١٨)، تحت عنوان: "دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية".

والتي استهدفت التعرف على أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، الدائرة القانونية والإدارية دائرة البحث والتطوير دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة من مدرء الإدارات العليا والوسطى في الدوائر محل الدراسة (٦٦٧) موزعة حسب مجتمعات الدراسة دائرة البعثات والعلاقات الثقافية (١٧٤) الدائرة

القانونية والإدارية (١٨٢) دائرة البحث والتطوير (١٤٣)، دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة (١٦٨)، ووقد توصلت إلى النتائج

الآتية: وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في الدوائر مجال التطبيق، وهناك اختلافات معنوية بين دوائر مجال التطبيق حول استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

### أولاً: مفهوم إعداد القيادات الشابية نحو استشراف المستقبل

يعتمد النجاح التنظيمي والتميز والتميز في نهاية المطاف على القيادة المتمدة التي يمكنها توضيح عناصر الرؤية المستقبلية، وإعادة صياغة المتغيرات، وامتلاك المعرفة والمهارات والقدرات المتكاملة إلى جانب الاتجاهات المناسبة لوضع المنظمة في مكانة القيادة المستقبلية. (ناصر، 2004)

ولا يتطلب الأمر درجتين من الإعداد من القادة الإداريين المتميزين. يتم تعلم أشياء معينة قبل أن يصبح المرء مديرًا أو قائدًا؛ ويمكن تعلمها في مرحلة الطفولة أو طوال الحياة؛ ولا يتم تعلم أشياء أخرى حتى يتولى المرء هذه الأدوار ويعمل في الإدارة لفترة من الوقت. (داركر، 1999)

تعتبر فكرة الإعداد من أهم المواضيع التي تناولها الباحثون لأهميتها وقدرتها على التأثير في تصرفات القادة داخل منظماتهم. ونتيجة لذلك، عندما يتعلق الأمر بتحديد المفهوم العلمي لعملية الإعداد، قدم علماء الإدارة والقانونيون مجموعة متنوعة من التعريفات. إلا أن الموضوع لم ينته عند هذا الحد؛ بل امتد الأمر إلى درجة أنهم اختلفوا في جوانب أخرى من الإعداد، مثل تمييز مفهوم الإعداد واختلاطه عن مصطلحات أخرى تحمل التشابه. (هاشم، ١٨٩-١٩٠)

ولأنه يمكن استخدامه لزيادة كفاءة الفرد وتحسين أدائه داخل المنظمة، يعد الإعداد أحد المفاهيم الأساسية التي لفتت انتباه العديد من الكتاب والمفكرين الإداريين، ونتيجة لذلك، فقد تم تقديم العديد من التعريفات التي تحاول تحديد فكرة ما يعنيه الإعداد، ويبدو أنها جميعاً متفقة على فكرة ما يعنيه الإعداد بشكل عام، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات على النحو التالي:

عرفها هاشم بأنها: عملية لا تنتهي تسعى إلى تحسين السلوك الإداري وأفكار المديرين وآرائهم من خلال المعرفة والمهارات والمعلومات التي يكتسبونها، وقدرتهم على الإدارة باستخدام الأسلوب العلمي، وتطبيق فنون إدارة الأعمال والأسلوب العلمي في اتخاذ القرار - صنع ومواجهة تحديات الإدارة الحديثة بنجاح ونجاح. (هاشم، ١٨٩-١٩٠)

وبحسب عبد الوهاب وآخرين، فإن ذلك يشمل وضع الأشخاص في المناصب التي تتناسب مهاراتهم، وتدريبهم في المجالات المرتبطة بتخصصاتهم، والارتقاء بهم إلى أدوار قيادية ضمن البرامج التي تصممها الإدارة وتخطط لها، مع مراعاة الاحتياجات للناس وأهداف المنظمة على المدى الطويل، هذا بالإضافة إلى تخطيط القوى العاملة، في السلم الوظيفي للشركة. (عبد الوهاب، 2004)

ووفقاً لـ (مصطفى، 1990) ، فهي في الأساس عملية تهدف إلى تحسين قدرات الرؤساء في حل المشكلات، والقيادة، والإجراءات الإدارية، وصنع القرار.

ويعرفها حلوة وعفيفي بأنها: إجراء يهدف إلى إعداد برامج للقادة الإداريين، تتيح لهم الوصول إلى المجال العلمي والبيئة المناسبة لتنمية قدراتهم القيادية. (حلوة، عفيفي، 1997)

### ثانياً: أهمية إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل

لعدة أسباب، يعد تدريب وتأهيل القادة الشباب في فن استشراف المستقبل مهمة حاسمة لأي منظمة وشرط أساسي لنجاحها. إن المشكلات الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية نتيجة لكبر حجم المشاريع والوحدات الإدارية واتساع نطاقها نتيجة للتوسع السريع والضخم في عالم الشركات هي أسباب هذه المشكلات. أدى توسع الاقتصاد وتعقيده إلى زيادة الإجراءات الإدارية بالإضافة إلى صعوبة وتعقيد عمليات الاتصال وتبادل المعلومات. وكان لذلك أثره على عمل القيادات الإدارية، وجعل من الضروري إعداد وتأهيل مرشحين للمناصب القيادية بأفكار جديدة. (الشريف، 2022)

من خلال تطوير قادة من الدرجة الثانية، يمكنك تقليل عبء العمل على قادتك الحاليين ومنع الارتباك عند تقاعدهم أو أخذ إجازة.

تؤكد الحاجة المتزايدة للأفراد في الأدوار القيادية والطلب عليهم على أهمية تثقيف القادة الشباب لتوقع المستقبل، التحدي المطروح هو سد النقص في القادة الإداريين، والذي هو نتيجة للوقت الذي يستغرقه تدريبهم، وهذا يعني أن التخطيط المبكر ضروري لمعالجة النقص في الوظائف على جميع المستويات.

علاوة على ذلك، في حين تسعى الشركات والبنوك إلى جذب المديرين المؤهلين والمتمرسين، يمكن أن يعزى جزء كبير من معدل الدوران المرتفع في المناصب العليا إلى ترك الموظفين وظائفهم سعياً وراء فرص أفضل سواء داخلياً أو خارجياً. (الشريف، 2022)

وبصرف النظر عن حقيقة أن معظم شاغلي الوظائف الإدارية يضطرون إلى حضور برامج الإعداد والتطوير بسبب إعدادهم الأكاديمي المسبق، فإن هذا يتطلب التخطيط المسبق لبرامج التأهيل واستعداد هؤلاء القادة. (الشريف، 2022)

أحد روافد تطوير قادة المستقبل هو إعداد القادة، وفي وقت مبكر من المنظمة، يكون لتدريب وتأهيل المديرين المبتدئين فوائد ومزايا كبيرة للمنظمة، ومن أهمها: (عباس، 2018)

- وضمن محددات السياسات التنظيمية ومتطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية وأهدافها الإستراتيجية تتم عملية الإعداد والتأهيل.

- التأكد من دمج قيم المنظمة وثقافتها وأهدافها في عقلية القادة الذين يتم إعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.

- التأكد من الحفاظ على الأسرار التجارية للمنظمة، بما في ذلك اكتشافاتها واختراعاتها ومعلوماتها.

- تعزيز شعور قوي بالولاء لمنظماتهم بين القادة الطموحين.

- هناك عدد متزايد من رؤساء الأقسام والمديرين المبتدئين والمديرين لديهم الإيمان بتمكين الأشخاص ومساعدتهم على تولي أدوار قيادية في المستقبل.

- عندما يتضمن هدف الشركة مساعدة موظفيها على النمو وأن يصبحوا قادة المستقبل، فمن المرجح أن يكون موظفوها صادقين مع بعضهم البعض.

- قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع الأحداث غير المتوقعة، مثل الافتتاح المفاجئ لمنصب المدير.

- يعد توظيف القادة من داخل المنظمة أقل تكلفة بشكل عام من توظيفهم من خارجها. (عباس، 2018)

### ثالثاً: دوافع إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل

إن الحاجة إلى قوى عاملة ذات مؤهلات عالية وتدريب ومؤهلات متقدمة لتتناسب مع الوظائف المطلوبة في ظل التحولات العالمية أصبحت أكثر وضوحاً في جميع مؤسسات المجتمع، ويشير هذا إلى أنه من أجل تلبية احتياجات المعايير الضرورية، يجب على الموظفين على جميع المستويات الإدارية للمنظمة تطوير مهاراتهم. (غازي، 2014)

وبما أن هذه هي إحدى الطرق لمعالجة القضايا التي تواجهها المؤسسات حالياً وفي المستقبل، فإن الصفات اللازمة لمعالجة هذه المتغيرات هي نمو وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات والتخصصات، والتي تتمثل في تنوع المهارات والخبرات. (غازي، 2014)

ويمكن ذكر أهم دوافع عملية إعداد وتأهيل القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل فيما يلي:

تحافظ الشركات على رأس مالها البشري لأنه ما يجعلها استثنائية كمؤسسة، مما يسمح لها بالابتكار وإحياء الإبداع مع الحفاظ على مستوى التميز للمنظمة. ونتيجة لذلك، يتعين على الشركات أن تعمل على إنشاء بيئة تسمح للناس بالتعبير بشكل كامل عن مواهبهم وطاقاتهم، وتشجيعهم على رفض الأفكار المسبقة، وتشجيعهم على تولي مشاريع عالية المخاطر. (جاد الرب، 2012)

تحاول المنظمات المختلفة تجنب إهدار رأس مالها الفكري لأنه يعد من الأصول القيمة التي تساعد على اكتساب قيمة سوقية أعلى من خلال تمكين مواردها البشرية من تقديم براءات اختراع متتالية تحتوي على ابتكارات ومميزات تميزها عن الشركات المنافسة. تحتاج المنظمات إلى المساهمة برأس مالها من أجل تحقيق أهدافها. ومن خلال الحوافز المادية والمعنوية المتسقة، فضلاً عن المكانة الاجتماعية المتميزة، يمنح المثقف حافزاً مادياً وقانونياً يتناسب مع مكانته وقدرته. (جاد الرب، 2012)

تستثمر الشركات الكثير من الأموال في تدريب الموظفين وتحسين معارفهم وقدراتهم حتى يتمكنوا من التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، وهذا يضمن أن الشركات تحافظ باستمرار على الخبرات والتجارب والمعرفة برأس مالها الفكري.

تسعى الشركات جاهدة لحماية رأس مالها البشري لأنه أعلى أصولها في السوق. ويمكنهم القيام بذلك من خلال تشجيع الموظفين على بناء علاقات إيجابية مع بعضهم البعض، وتقليل الحالات التي تتعارض فيها قيمهم مع قيمة المنظمة، والسعي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأس مالهم الفكري إذا كانوا غير قادرين على حل الصراع. (جاد الرب، 2012)

#### رابعاً: مرتكزات إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل

تبدأ عملية تعليم القادة الشباب بنظرة استراتيجية للمستقبل، وذلك لأنه يدرك أن تدريب قادة المستوى الثاني هو الوسيلة الأساسية لإنتاج واستخدام المعلومات المطلوبة لزيادة القيمة المضافة للمؤسسة، الهدف الأساسي للخطة الإستراتيجية هو خلق قيمة إضافية، وبالتالي يجب على القادة المؤسسين أن يأخذوا في الاعتبار أن تطوير القادة يصبحون القادة الشباب أحد العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الخطة الإستراتيجية وأحد العناصر الأساسية التي يجب أن تقدرها المنظمة وتضعها (غازي، 2014) في الاعتبار تأخذ في الاعتبار.

ومن ثم، فمن الضروري أن يدرك القادة المؤسسيون أن تطوير الخطة الإستراتيجية لا يعتمد فقط على مواءمتها مع الفرص والتحديات، ولكن أيضاً على قدرة القادة على تنفيذ الخطة بفعالية، ومن المتوقع أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية بناءً على هذا الرأي. (غازي، 2014)

وعليه، يجب على قادة المنظمة الاهتمام بإدراج عملية تطوير القيادة ورعاية الموارد البشرية في قلب الخطة الإستراتيجية، وذلك من خلال خلق هدف استراتيجي يلي تلك الأهداف، وترتكز عملية إعداد وتأهيل القيادات الشابة لاستشراف المستقبل على عدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:

الدافع للإنجاز:

ويقوم ذلك على فكرة أن القائد الفعال هو الذي يركز طاقاته على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها والطموح والرغبة في العمل الجاد والمثابرة وقوة العزم والمبادرة هي سمات وخصائص ضرورية للإنجاز، لأن الإنجاز عند تحقيقه بدرجة عالية يؤدي إلى الشعور بالرضا عن إنهاء المهام التي تمثل بعض التحدي ومن خلق طرق أفضل للأداء. (جاد الرب، 2012)

القدرة على حل المشكلات:

إلى جانب مستوى معين من الذكاء في حل المشكلات، فإن إحدى أهم خصائص القائد الفعال هي القدرة على تحديد وتوصيف المشكلة بدقة كأساس لأي حل يمكن للقائد الذي يتمتع ببعض الذكاء أن يضع استراتيجيات ويتخذ خيارات أفضل. (جاد الرب، 2012)

يجب على القائد الاستراتيجي أن يثق بنفسه وبأساليبه لأن المشهد الإداري يتغير بسرعة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية فيتوقع منه أن يقود الوحدات الإدارية التي من الضروري التعاون معها لتحقيق الشراكة في الإنجاز ورفع قيمة العمل المؤسسي، وكذلك المرؤوسين الذين يتمتعون بمهارات واحتياجات ومهارات متنوعة. فرق عمل ومهام متعددة التخصصات.

يحتاج القائد إلى امتلاك الكفاءة اللازمة للتعامل مع التحديات والمتغيرات المستمرة للبيئة الخارجية، وهذا يتطلب من القائد أن يكون قادرًا على الثقة بنفسه وبالأخرين، مما يمنع اتخاذ قرارات عاطفية متسارعة وغير مجدية. (جاد الرب، 2012)

الرقابة الذاتية:

تتطلب القيادة الفعالة والاستراتيجية مستوى من المراقبة الذاتية تمكن الفرد من معرفة متى وكيف يتم معالجة فشل الأداء الذي يعد السبب الرئيسي للأحداث أو تلك التي تنشأ من أحد فرق العمل الخاضعة لإشرافه، دون انتظار مساعدة خارجية للتعامل معها. التعرف عليهم والكشف عنهم وله تأثير إيجابي على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ويتجلى في السرعة التي يتم بها اتخاذ القرارات والتعامل مع الصفقات ومعالجة مشاكل الأداء. (غازي، 2014)

الكفاءة الفنية:

وهذا يعني أنه، خاصة عند قيادة فريق من المتخصصين، يحتاج القائد الاستراتيجي إلى أن يكون على علم بطبيعة الأجزاء الفنية للمنصب والعمل الذي يشغله ويشرف عليه. ومن ثم، فإن عملية تطوير قادة المستقبل يجب أن تعتمد على وزن الكفاءات المناسبة للدور الذي يشغله القائد حاليًا، بالإضافة إلى تلك التي تتوافق مع الدور المتوقع أن يشغله في المستقبل والتي تتوافق مع التوقعات المتوقعة للمسار الوظيفي، وكلها تساعد على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. (غازي، 2014)

المصداقية والثقة من قبل الآخرين:

ويحتاج القائد الاستراتيجي إلى التركيز على عملية تقييم الأداء الفردي على الأداء وأن يكون قادرًا على خلق بيئة إدارية خالية من الصراعات بين فريق العمل، كما يحتاج إلى أن يكون قادرًا على إدارة صراعات العمل على مستوى فريق العمل والموظفين بشفافية ونزاهة وعدالة، مما يكسبه المصداقية والثقة من الآخرين، والإنجاز، وليس الأشخاص، مما يعني أنه من أجل كسب الناس إلى جانبهم، يحتاج القائد إلى أن يكون صادقًا وصادقًا. (غازي، 2014)

الفهم المتعمق للأشخاص والأشياء:

يجب على القائد الفعال أن يعترف بأن احتياجات الناس ومتطلباتهم متنوعة ومتعددة الأوجه وتقديمية، مما يجعل من الضروري فهم سبب تصرف الأفراد بالطريقة التي يتصرفون بها، إن القائد الذي يمتلك هذه الرؤية الشاملة يكون أكثر قدرة على إسناد المسؤوليات إلى أعضاء فريقه، وتزويدهم بالتدريب، وفهم عواطفهم. بالإضافة إلى ذلك، لديه القدرة على تقييم وقياس نطاق الموقف الذي سيواجهه، وكذلك تعديل نهج قيادته ليناسب الظروف، ويتجلى ذلك من خلال قدرته على حشد دعم الجميع لتحقيق النتائج المرجوة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. (غازي، 2014)

القدرة على التعامل في ظل الضغوط:

وبالنظر إلى المتغيرات المتعلقة بالأداء، داخليا وخارجيا، فمن المتوقع أن يعمل القائد في بيئة تنافسية للغاية. ولذلك يجب أن يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف التي تتطلب منه اتخاذ القرارات بسرعة ودقة. إن القائد الذي يستطيع الأداء بدرجة معقولة حتى في مواجهة ضغط العمل المكثف يكون فعالاً، وهذا يساعد المنظمة على تحقيق هدفها الاستراتيجي. (غازي، 2014)

دعم ومساندة الآخرين:

يُمثل السلوك الداعم للموظف أحد صفات القيادة الفعالة، وهو ما يتطلب توجيه الثناء والشكر والتشجيع للموظفين وهو ما يساهم في زيادة إنتاجيتهم.

تشجيع مشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية:

يسعى القائد الفعال لمشاركة الآخرين من أعضاء فريقه، فإن هذه المشاركة تساهم في ارتفاع درجة ثقة أعضاء الفريق في إمكاناتهم. (غازي، 2014)

### خامساً: أبعاد وخطوات إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل

أبعاد إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل -

البعد الأول: تهيئة المناخ المناسب لإعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل

ولتحقيق ذلك، يجب أن يحصل المشاركون على عمل بدوام كامل وأن يحصلوا على البيئة المناسبة للاستثمار في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير أنظمة عملية التدريب الداخلي بطريقة تتوافق مع الثقافة المؤسسية المعمول بها، وتسهيل التواصل السهل بين المشاركين، وتسمح بالتبادل الحر للأفكار. وتقليل مهامهم العادية. وتعزيز قدرات المشاركين لتسهيل إدخال الابتكارات الإدارية من أجل الحصول على النتائج المرجوة على المستويين المؤسسي والشخصي. (غازي، 2014)

وفي هذا المحور يجب مراعاة الجوانب الآتية:

الجانب النفسي:

وهو الذي يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تراعى في البرامج التدريبية.

الجانب الفني:

وهو الذي يختص بالمهارات والإمكانيات الذاتية للأشخاص.

وهو ما يتعلق بإمكانية التواصل مع الذات والآخرين.

فهذه هي ثلاثية إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل والتي يجب أن تنطلق منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإن إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتعون بالتوازن مما يؤدي إلى قيادات عديمة الفائدة. (غازي، 2014)

#### البعد الثاني: إطلاق الطاقات الإبداعية لدى المشاركين

ويركز هذا الجانب على كيفية التأكد من مصادر المعرفة لدى المشاركين ومدى قدرتهم على الكشف عن الأفكار التطويرية لديهم للوصول إلى حلول إبداعية من شأنها تطوير آليات عمل المنظمة وتحسين قدرتها على التعامل مع مختلف الظروف. ونتيجة لذلك، يتم جمع المعلومات والمعرفة وتصنيفها في الذاكرة المؤسسية حتى تتمكن المنظمة من الرجوع إليها واستخدامها بشكل دائم ومفيد. (غازي، 2014)

- خطوات إعداد وتأهيل القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل:

تتمثل خطوات الإعداد فيما يلي: (الهندي، 2017)

#### • مرحلة التتقيب:

في هذه المرحلة، يتم اختيار مجموعة من الأشخاص الذين يستوفون المؤهلات اللازمة ليكونوا قادة المستقبل بناءً على معايير محددة مسبقاً، ويتم فحص حياتهم بدقة.

#### • مرحلة التجريب:

في هذه المرحلة، تتم مراقبة المجموعة السابقة ومتابعتها واختبار قدراتهم الإدارية الضرورية للقادة في المجالات الإنسانية والفنية والفكرية من خلال أنشطة روتينية وسيناريوهات متنوعة.

#### • مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة، يتم تقييم المجموعة باستخدام معايير محددة مسبقاً ونتائج التجارب في محاولة لتحديد الفجوات في الكفاءة وعدم المساواة في القدرة. (الهندي، 2017)

#### • مرحلة التأهيل (الإعداد):

وبناء على مخرجات المرحلة السابقة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المرحلة من خلال أساليب التأهيل والإعداد التي تعزز مجالات التميز والقوة مع معالجة مجالات الضعف والقصور، والتي تتمثل في الآتي:

- أسلوب التدريب والذي يُمثل في مضمونه عملية مستمرة، تسعى إلى إكساب قادة المستقبل المهارات التالية:

تعزيز القدرات القيادية مثل الحوار والاستماع والإقناع، تمكين الآخرين بالصبر والتعاون وحب الآخرين والثقة بالنفس والعدالة والمساواة، تعزيز فهمهم للاتجاهات الحالية في القيادة وأفضل مسار للعمل، اعتمادًا على الظروف والأشخاص المعنيين والوقت من اليوم ومكان العمل. (خضر، 2010)

• أسلوب التعلم الذاتي:

ويعتمد ذلك على استقلال كل شخص بالإضافة إلى توفر الديمقراطية والحرية لنموه المهني. إحدى التقنيات التي ظهرت لاستخدام الاستراتيجيات التعليمية هي التعلم الذاتي، والذي يسمح للأشخاص بالعثور على مهاراتهم الخاصة بشكل مستقل عن الخبرات المهنية للآخرين، وتوليد ممارساتهم المهنية ذاتيًا من خلال استخدام استراتيجية التعلم التأملي، واكتساب معارف جديدة. والقدرات المتعلقة بالممارسات. ومن الناحية التعليمية، يتم تحقيق ذلك من خلال محاولة تزويد المكتبات الجامعية بالمراجع الأساسية والمجلات العلمية، وتطوير آلية لتبادل المعرفة العلمية مع المؤسسات في الخارج، وتشجيع الكتابة التعاونية. (خضر، 2010)

• أسلوب التعاون مع القيادات الإدارية:

ومن خلال التفاعل والعمل مع السلطات الإدارية، يسهل هذا النهج تطوير الخبرة المهنية ويوفر فرصًا لحل المشكلات.

• أسلوب تمثيل الدور:

ومن أجل استخدام هذه الإستراتيجية، يجب على القادة المشاركة في تمارين لعب الأدوار التي تحاكي سيناريوهات العالم الحقيقي من حياتهم المهنية أو الشخصية. تتيح لهم هذه التمارين تصوير الأدوار التي يلعبونها في العالم الحقيقي أثناء قيامهم بواجباتهم أثناء التدريب. يجتمع الناس في سيناريوهات يتطلبها العمل، ويستخدم هذا النهج في الغالب في التدريب على المواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة. (خضر، 2010)

• أسلوب التعاقب الوظيفي:

وهو يستلزم إنشاء برنامج تدريبي يقوم على تعزيز التحول في المواقف بين بعض المتعلمين الذين سيتلقون التدريب على الوظائف والوظائف التي تم تكليفهم بتلقي التدريب عليها. ويتم تحقيق ذلك من خلال تكليف المتدربين بمجموعة متنوعة من الوظائف، حيث يعملون في كل منها لفترة زمنية محددة. يسعى هذا النهج التدريبي إلى إعداد المتعلم الشامل الذي يمكنه تحمل أكبر قدر من المسؤوليات حتى تتأكد إدارة الجامعة من عدم توقف العمل في حالة غياب الموظف. (Szentirmai. 2001)

• أسلوب التدريب عن بعد:

أساس التعلم عن بعد هو الفصل الجسدي والزمني بين المعلم والطالب. كما يعتمد على استخدام أحدث الوسائل الإبداعية والتقنية، مثل الاتصال المرئي واكتشاف المعلومات عبر الإنترنت.

• الزيارات الميدانية:

ولأن هذه التجربة لا يمكن أن تتحقق إلا في مكانها، فإن هذه الطريقة تمكن المتعلمين من التعرض للموضوع المقدم للتدريب في مجاله الطبيعي. يساهم هذا النهج بشكل كبير في نجاح التدريب من خلال تزويد المشارك بالخبرة والمعرفة العملية والتطبيقية حول الموضوعات العديدة التي يغطيها البرنامج. (Szentirmai. 2001)

• أسلوب المحاكاة:

بالإضافة إلى استخدامه للتبؤ واتخاذ القرار، فهو يهدف إلى فهم كيفية تصرف ظاهرة ما في العالم الفعلي من خلال محاكاة سلوكها في بيئة مصطنعة تشبه الواقع قدر الإمكان. (حسين، 2010)

• مرحلة التكليف:

يتم الآن اختبار قادة المستقبل الذين أكملوا تدريبهم ومؤهلاتهم من خلال تعيين أدوار قيادية ذات مستويات وأهمية مختلفة لهم لفترة معينة من الوقت.

• مرحلة التمكين:

وفي هذه المرحلة، يتم منحهم مسؤوليات قيادية بناءً على مؤهلاتهم ومتطلبات المنظمة، بعد أن أثبتوا مصداقيتهم وأظهروا شخصياتهم القيادية.

ومن خلال اتباع هذه الإجراءات، يمكن الوصول بشكل فعال إلى مجموعة من القادة الذين لديهم القدرة على التحسين الذاتي بالإضافة إلى القيادة الفكرية والإبداعية، والتي ستمكنهم من تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة بناءً على مقاييس النجاح المتوقعة على مستوى جهود التطوير والأهداف الإستراتيجية. (غازي، 2014)

## الخاتمة:

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مرتكزات إعداد القيادات الشبابية نحو استشراف المستقبل هي:

- الدافع للإنجاز .
- القدرة على حل المشكلات.
- الثقة بالنفس .
- الرقابة الذاتية.
- الكفاءة الفنية.
- المصداقية والثقة من قبل الآخرين.
- الفهم المتعمق للأشخاص والأشياء .
- القدرة على التعامل في ظل الضغوط.
- دعم ومساندة الآخرين.
- تشجيع مشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية.

## التوصيات:

كما توصي الدراسة بما يلي:

اختيار وتدقيق المديرين التنفيذيين المتميزين من المؤسسات الحكومية الذين أظهروا أداءً استثنائياً، مع التركيز على تعزيز مهاراتهم والارتقاء بهم إلى مناصب رئيسية في التحول والتجديد التنظيمي.

تحديث وتطوير البيانات الخاصة بالأشخاص المتوقع أن يشغلوا أدواراً قيادية في المستقبل.

وضع معايير التقييم وطرق الترقى الوظيفي للمسؤولين البارزين في مختلف الجهات الحكومية.

ومن أجل إعداد وتأهيل قادة المستقبل بشكل فعال، من المهم إعادة تقييم نظام تقييم الأداء الحالي وتطبيق نظام 360 درجة يعمل على تعظيم نقاط القوة وتضييق أو إزالة نقاط الضعف على مستوى بعض الدوائر والمؤسسات الحكومية، وينبغي أن تتم هذه العملية تدريجياً على مستوى كافة المؤسسات الحكومية.

ويجب ربط المسارات المهنية للقادة الشباب ببرامج التدريب، ويجب قياس عوائد التدريب بطريقة تضيف قيمة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقدرات القيادية اللازمة في كل مرحلة من مراحل الحياة المهنية.

السماح بمشاركة القيادات الشابة من القيادات المرشحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء 360 درجة.

## أولاً: المراجع العربية

- أحمد حسني، استراتيجيات إعداد قادة المستقبل بين الرؤية والأمل، التنمية الإدارية، القاهرة: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س ٢٢، ع ٨٩، أكتوبر ٢٠٠٠.
- صفية بنت عبد الله حمد بخيت، الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والثقافي، المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية- التحديات والآفاق، مسقط: سلطنة عمان، 7/5-9-2009.
- عبد الرحمن عبد الله الدريهم، أحمد محمد الحسين، عبد الله موسى بالكوي، إعداد القيادات الشابة في القطاع الثالث، عبد المحسن النعساني(تحكيم)، أيمن علي وافي (إشراف)، جدة: مركز تنمية القيادات، ١٤٣٧هـ.
- فيصل بن عبد الله البواردي، استراتيجيات تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢-٤ مايو، ٢٠١٤.
- عيد عبد الغني الديب، استشراف المستقبل في مناهج الدراسات الاجتماعية بمراحل التعليم قبل الجامعي : دراسة تقييمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج: كلية التربية، جزء ١٧، ٢٠٠٢.
- نياف رشيد الجابري، كمال حسني بيومي، وإبراهيم عبد الله المحسن، استشراف مستقبل ال تعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ١٢، ٢٠١٩.
- وجدان مقبول المسعودي، وسوزان محمد القرشي، أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠، دراسة تطبيقية مركز البحث (AJSP) على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، المجلة العربية للنشر العلمي ( وتطوير الم وارد البشرية رماح - الأردن، الإصدار الرابع، ع ٣٦، أكتوبر ٢٠٢١.
- أمل محمد ناجي القحطاني، دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٢٠، فبراير ٢٠٢٠.
- محمد جمال محمد عباس عبيدي، دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ١، جزء ٢، ٢٠١٨.
- عمر عزيز عباس، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٨.
- حمد مصطفى ناصف، المدخل المنظومي لقواعد وآليات قادة بناء المستقبل، مجلة كلية ا لتدريب والتنمية، القاهرة: أكاديمية الشرطة، القاهرة، ع ٦، يوليو ٢٠٠٤.
- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، لرياض: مكتبة جبر، ١٩٩9.
- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، د. ت.
- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤.

أحمد سيد مصطفى، التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية ، مجلة الإدارة ، مج ٣٢ ، ع ٣ ،يناير ١٩٩٠ .  
علي محمد حلوه، سامية فتحي عفيفي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997 .  
فاطمة محمد الشريف، أحمد عزمي عبد العزيز، ونجلاء حسين جمعة، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٣ ، ع ٣ ، يوليو ٢٠٢٢ .

عمر عزيز عباس، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩ ، ع ٢ ، ٢٠١٨ .

مجلة إدارة . "علي علي غازي، المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي "مدخل تطبيقي مقترح الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٤٧)، ديسمبر ٢٠١٤ .

سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية: مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٢ .  
دراسة حالة "أشرف عدنان محمد ال هندي، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة كلية التجارة، ٢٠١٧ . : : وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة صلاح حسن خضر، المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٠٠ ، مايو ٢٠١٠ .

سلامة عبد العظيم حسين، تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها ، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، س ٢٧ ، ع ٨٤ ، فبراير ٢٠١٠ .

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Ali, G.E. and Magalhaes, R. , Barriers to implementing e-learning: a Kuwaiti case study, Training and development, ١٢ (1), 2008.

Zoubi, A. , Toward a decade of administrative development in the Arab World, Arab Journal of Administration, April 1982.

Szentirmai, L. ,Development of Professional Culture for Academic Staff and Students By European Projects, European Journal of Engineering Education, 26(3),2001.