

تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش على ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج

إعداد

دكتور/ أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية
التربية - جامعة العريش

الملخص باللغة العربية

هدف البحث لتعرف الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والإفادة من خبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية محليا، وتشخيص واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش. وفي ضوء طبيعة المشكلة، اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد فنيات المنهج الوصفي، وقد أمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن وضع تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرتي جامعتي ستانفورد وكامبريدج؟ . وينتفع عنه الأسئلة الآتية:

- ما الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما ملامح كل من خبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية؟
- ما جهود جامعة العريش في إدارة المواهب الطلابية؟
- ما الواقع الفعلي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش؟
- ما التصور المقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة كل من جامعتي ستانفورد وكامبريدج وبما يتفق مع السياق الثقافي لجامعة العريش؟

وقد عرفت إدارة المواهب الطلابية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: "ما تقوم به الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة من إجراءات وبالتعاون مع بعض الإدارات المساندة في مجال رعاية الطلاب الموهوبين وتتضمن الإجراءات: توفير متطلبات إدارة المواهب بالجامعة، والعمل على مواجهة المعوقات التي تعترضها وإيجاد حلول لها؛ من أجل ضمان استقطاب المواهب الطلابية، وتمييزها، والاحتفاظ بها، بهدف المساهمة في تحقيق أهداف جامعة العريش".

واستخدم البحث استبانة لتحديد معوقات إدارة المواهب الطلابية ومتطلبات تطويرها بجامعة العريش من وجهة نظر القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم والإداريين بإدارات رعاية الشباب بالإدارة العامة لرعاية الشباب ببعض كليات جامعة العريش، وتوصل البحث في نهايته لوضع تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الطلابية - مؤسسات التعليم الجامعي - جامعة العريش.

A Proposed vision for student talent management at Arish University in light of the experience of Stanford and Cambridge Universities

Abstract

The research aims to identify the theoretical framework of student talent management in universities in contemporary administrative and educational literature, to benefit from the experience of Stanford University and Cambridge Universities in the field of student talent management locally, and to diagnose the reality of student talent management at Arish University.

In view of the nature of the problem, the research relied on the case study method as one of the techniques of the descriptive method. The research problem could be elaborated in the main question: How can a proposed vision be developed for student talent management at Al-Arish University in light of the experiences of Stanford and Cambridge universities? . The following questions arise from it:

- What is the theoretical framework for student talent management at universities in contemporary administrative and educational literature?
- What are the features of the experiences of both Stanford and Cambridge Universities in student talent management?
- What are the efforts of Arish University in managing student talent?
- What is the actual reality of student talent management at Arish University?
- What is the proposed vision of student talent management at Arish University in the light of the experience of both Stanford and Cambridge Universities and consistent with the cultural context of Arish University?

Student talent management was defined procedurally in the current research as: "The procedures carried out by the General Administration of Youth Care at Arish University and its branches in the university's colleges, in cooperation with some supporting departments in caring for talented students, and the procedures include: providing the university's talent management requirements, working to overcome the obstacles it faces and finding solutions for them In order to ensure the attraction, development, and retention of student talent, with the aim of contributing to achieving the objectives of Arish University."

The research used a questionnaire to identify the obstacles facing student talent management and the requirements for its development at Arish

University from the point of view of university leaders (current and former) related to student affairs and care and administrators in the youth care departments of the General Administration of Youth Care in some colleges of Arish University. The research concluded by developing a proposed vision for student talent management at Arish University in light of the experience of Stanford and Cambridge Universities.

Keywords: Student talent management - higher education institutions - Arish University.

الإطار العام للبحث

مقدمة

يتسم العالم - اليوم - بالتغير السريع في كل المجالات؛ ومن أجل مواجهة ذلك التغير وما يلازمه من تحديات ومخاطر، اهتمت الدول والمؤسسات بالموارد البشرية وتطويرها من أجل أن تساهم في مواجهة التحديات، والتصدي للمخاطر.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية؛ فعن طريقها يتم اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المؤسسات باحتياجاتها كيفاً وكماً. كما تبرز أهميتها في كبر حجم المؤسسة واحتياجات العنصر البشري بها، وزيادة مشكلاتهم واحتياجاتهم والحاجة إلى إدارة تتعامل مع ذلك، وحدة المنافسة بين المؤسسات، وهو ما يلزم الجامعات بالاستجابة لمطالب إدارة المواهب بها^(١).

وتتمثل إدارة المواهب في تحديد وجذب واستقطاب المواهب والكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها واستثمارها الاستثمار الأمثل؛ وتُمكنهم من الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية؛ وإعطائها ميزة التنافسية لا تتوافر لغيرها^(٢).

وكشف تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠٢٠ أهم خمس مخاطر عالمية من حيث احتمالية حدوثها: الظروف الجوية القاسية، والفشل في التصدي لتغير المناخ، والكوارث الطبيعية الكبرى، وفقدان التنوع البيولوجي وانهيار النظام البيئي، والكوارث البيئية التي يسببها الإنسان، وتمثل هذه المخاطر تحديات كبيرة تتطلب من المنظمات العالمية إعادة التفكير في كفاءة وفعالية أعمالها وتقدير القيمة الحقيقية لرأس المال البشري بمهاراته الصحيحة، وأصبحت

ندرة المواهب مشكلة عالمية متزايدة^(٣). وهو ما يشير إلى أهمية توجيه المنظمات للاستثمار في الموارد البشرية، من خلال تنمية مواهبهم في بيئة عمل داعمة وبوسائل تقنية حديثة، ومن هنا بدأت المجتمعات في مختلف دول العالم بمراجعة أنظمتها التعليمية لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل: إدارة المواهب، والتي ظهرت في ظل التطورات السريعة، وتعدد مصادر المعرفة، وما أحدثته من تغيير في المواهب المطلوبة، وهو ما جعل الجامعات تتوجه نحو تطبيق إدارة المواهب، لتحقيق الاستثمار الأمثل للمواهب لدى طلابها^(٤).

وفي الجامعات، يتطلب مصطلح "الموهبة" تعريفاً، وكما هو الحال في المنظمات الأخرى، فإن "الموهبة" تتعلق بالموظفين؛ والطلاب باعتبارهم الأصول البشرية والمفتاح لإنجازات الجامعات. واستجابة لسياسات التعليم الجامعي وأهدافه، تسعى الجامعات لاستقطاب الطلاب الموهوبين في مختلف التخصصات، رغم وجود مشكلات محتملة في الحفاظ على جودة الإشراف والعمليات الإدارية ذات الصلة، الأمر الذي يعزز مكانة الجامعات؛ إضافة إلى دعم الابتكار والأعمال التجارية الجديدة من خلال الملكية الفكرية المملوكة للجامعة. ولذلك يحتاج هؤلاء الطلاب لإدارة الموهبة التي يمتلكونها، وتعزيز الاستثمارات التي تقوم بها الجامعات في التنافس محلياً وعالمياً^(٥).

وفي مطلع الألفية الجديدة تأتي المواهب الطلابية كأحد العناصر المهمة التي تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها؛ كما أنها مصدر رئيس لحصول المجتمع على القوى العاملة الماهرة، وبصفة عامة تأتي إدارة المواهب كمدخل إداري لجذب الطلاب المتميزين وتنمية مواهبهم، والاحتفاظ بها^(٦).

ونتيجة لهذا التحول الفكري؛ اتجهت الجامعات لتبني إدارة المواهب، ووضعها موضع التنفيذ؛ للعديد من المبررات؛ فالشواهد تؤكد على أن إدارة المواهب تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها، وزيادة القدرة التنافسية لها في السوق^(٧)، من خلال التركيز على استقطاب الأفراد ذوي المواهب الفائقة وتطويرهم، والذين يمكنهم أن يكونوا عاملاً محورياً، ومن أهم الموارد والعناصر التي تمتلكها المؤسسات^(٨).

وعلاوة على ذلك تعد إدارة المواهب مكونا من مكونات إدارة شئون الطلاب وإحدى أدوارها؛ كما أنها تمثل قوة دفع للتحسين المستمر في نقل الممارسات الجيدة للطلاب، ومن خلالها تتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لتطوير حياتهم المهنية بامتياز^(٩).

وتبعاً لذلك يُمكن القول بأن إدارة المواهب الطلابية تسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية بالجامعات التي تُمكنها من التميز، وتُمثل جزء من رأس المال البشري للجامعة، ممن يمتلكون قدرات ومهارات لا تتوافر عند غيرهم، وتعمل على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، وتوليد القيمة المضافة للمؤسسة الجامعية، مما دفع كثير من المؤسسات والعلماء في الدول المتقدمة إلى التركيز على إدارة المواهب الطلابية.

كما إن التحديات التي تنطوي عليها عملية اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها تشكل قضايا مستمرة تواجه الجامعات، وبالتالي فإن استكشاف كيفية عمل إدارة المواهب داخل الجامعات، يستجيب بشكل مفيد لدعوة البحث لفهم إدارة المواهب في سياقات مختلفة، وخاصة بالنظر إلى تأثيرها في شركات القطاع الخاص. وعلى الرغم من ذلك، فقد تلقت إدارة المواهب قدرًا ضئيلاً من التدقيق الأكاديمي النقدي من حيث التطوير النظري أو التعريفات الأساسية^(١٠). وحيث إن إدارة المواهب مرتبطة مباشرة بالأداء المتفوق؛ فقد بذلت الجامعات في الوقت الحاضر مزيداً من الجهود لتنفيذ عمليات إدارة المواهب؛ ولاحظت الجامعات أن أدائها أفضل نتيجة تطبيق إدارة المواهب، وأن الموظفين المهرة يساهمون في خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، مما يساعد في تنمية الجامعات بسرعة أكبر؛ ومن هنا فإن المؤسسات بحاجة إلى تبني إدارة المواهب^(١١).

كما تتمحور إدارة المواهب الطلابية بالجامعات، حول عدة اعتبارات، وهي^(١٢):

١ - تبدأ إدارة المواهب باعتبارات استراتيجية: إلى أين تتجه المنظمة وما الذي تريد تحقيقه؟، بحيث يجب أن يبنى إدارة المواهب على تقييم دقيق لمحركات الأعمال الرئيسية للمنظمة أو الأهداف الاستراتيجية أو تحديات الأعمال الأساسية.

٢ - يمكن للجامعات أن تستمد السمات (مثل القيم والمهارات) التي يجب تطويرها والطرق (مثل الأنشطة التعليمية القائمة على التعليمات مقابل الأنشطة التعليمية القائمة على الخبرة) لتطويرها، وهو ما يتفق مع الأفكار التي تفيد بأن إدارة المواهب تتطلب تخطيطاً دقيقاً واختياراً وتنفيذاً لاستراتيجيات التطوير.

٣ - أهمية غرس ثقافة التعلم المستمر ومراقبة وتقييم نتائج التعلم لتنمية المواهب.

٤- أن تتوافق إدارة المواهب وتضمن في إطار أوسع لإدارة المواهب، مما يخلق تآزراً مع مكونات إدارة المواهب الأخرى مثل جذب المواهب واختيارها والاحتفاظ بها.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يلاحظ اهتمام القيادة والحكومة بالمواهب اعتماداً على الذكاء الاصطناعي، من ذلك ما ورد عن الرئيس الأمريكي جو بايدن Joe Biden في أكتوبر ٢٠٢٣: "لتحقيق وعد الذكاء الاصطناعي وتجنب المخاطر، نحتاج إلى التحكم في هذه التكنولوجيا"، وفي يناير ٢٠٢٤ أعلنت إدارة بايدن عن "الزيادة الوطنية في مواهب الذكاء الاصطناعي" كجزء من جهود أوسع لضمان تطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي بمسؤولية؛ حتى تواصل الولايات المتحدة قيادة العالم في الابتكار المتقدم في الذكاء الاصطناعي^(١٣).

وبناء على ما سبق؛ أوصى التقرير المقدم إلى الرئيس الأمريكي في أبريل ٢٠٢٤ بزيادة الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والمواهب التقنية من أجل تعزيز النظام البيئي للبحث، وزيادة مصادر المواهب التقنية، وإضفاء الطابع المؤسسي على برامج المواهب التقنية، والاحتفاظ بالمواهب البشرية، وإنشاء برنامج فيدرالي للمنح الدراسية لتعزيز خطط المواهب في مجال الذكاء الاصطناعي، واستكشاف مواهب الذكاء الاصطناعي مع الشركاء العالميين، من أجل تعزيز القيادة العالمية للولايات المتحدة في مجال الذكاء الاصطناعي^(١٤).

وكما هو معروف عن الولايات المتحدة، أنها تسعى إلى استقطاب المواهب البشرية من الدول النامية، أو ممن يطلق عليهم عمال المعرفة knowledge workers^(١٥)، مما يعني اهتمام الولايات المتحدة باستقطاب المواهب البشرية من دول العالم، استناداً إلى رؤية استراتيجية وتوجه أمريكي لاستمرار قيادة العالم لفترات قادمة.

وفي المملكة المتحدة؛ يمثل التعليم الجامعي قطاعا رائدا على مستوى العالم؛ كونه يؤدي دوراً رئيساً في تحقيق النمو المستدام، ومنتج لرأس المال البشري والابتكار، كما أن هذا القطاع يدعم الاستراتيجية الصناعية للحكومة البريطانية القائمة على: تنمية الأفكار التي تدعم الاقتصاد الأكثر ابتكاراً في العالم، ودعم الأفراد من خلال توفير فرص العمل وانخراطهم في سوق العمل، ودعم البنية التحتية، وتنمية بيئة العمل وتحويلها إلى بيئة إبداعية، بالإضافة إلى تنمية قطاعات المجتمع، وجعلها مزدهرة في جميع أنحاء المملكة المتحدة^(١٦). ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الصناعية توافر الموارد البشرية ذات الكفاءات والمواهب.

وفي ظل الاهتمام العالمي؛ جاءت نتائج توصيات العديد من الدراسات والبحوث لتؤكد على أهمية تفعيل إدارة المواهب في الجامعات العربية والمصرية، من ذلك:

- أوصت دراسة طنطاوي (٢٠٢١) بوجود وضع لوائح تنظيمية بالجامعات المصرية حول إدارة المواهب البشرية، وتخصيص وحدة بالجامعة متخصصة في شئون الموهوبين، والعمل على اكتشاف الطلبة الموهوبين في الكليات المختلفة، وإيجاد وظائف تناسب مواهبهم داخل الجامعة^(١٧).

- أوصت دراسة السلمي والشماسي (٢٠٢٢) بضرورة استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في جامعة الملك عبد العزيز؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية تهتم بالكوادر الموهوبة، والحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة؛ والاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في الجامعة؛ بالإعداد لصف قيادي ثاني^(١٨).

- وأكدت دراسة الجاسر (٢٠٢٢) على أهمية إدارة المواهب المتكاملة لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، في ضوء النماذج العالمية^(١٩).

- كما أكدت نتائج دراسة رزة (٢٠٢٢) على ضرورة الارتقاء بتطبيق إدارة المواهب لهيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية نحو تطبيق إدارة المواهب، وآليات تطبيقها^(٢٠).

- وأوصت دراسة القويصي Al Qaisi (٢٠٢٣) بضرورة أن تخطط إدارة الجامعات بشكل فعال على تنفيذ برامج إدارة المواهب من أجل تعزيز أداء الجامعات الأردنية الخاصة، مع التركيز

بشكل كبير على تقنيات جذب المواهب، وتقنيات تنميتها، وتقنيات اختيارها، وتقنيات الاحتفاظ بها، والتي تستهدف احتياجات الجامعات^(٢١).

كما أوصت دراسة محمد (٢٠٢٣) بمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، بما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة، وتتمثل في إجراءات موائمة أهداف إدارة المواهب القيادية بأهداف الجامعة، وإجراءات ترتبط بدمج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية، وإجراءات تحديد المناصب القيادية المهمة، وإجراءات تحديد مخزون المواهب القيادية^(٢٢).

وعلى الرغم من وجود إجماع محدود حول تعريف إدارة الموهبة، إلا أنها تتمحور حول الإجراءات الاستراتيجية التي تصوغها المنظمات وتنفذها لجذب الموارد البشرية الأساسية وتطويرها والاحتفاظ بها، الأمر الذي يتطلب التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وتطوير بيئة موارد بشرية متميزة لتسهيل شغل هذه المناصب بشاغلها، وضمان التزامهم المستمر بالجامعة.

وفي سياق الاهتمام بالتعليم الجامعي، تركزت جهود مصر في السنوات الأخيرة على تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بهدف تنمية رأس المال البشري للشباب وزيادة قدرتهم على بناء الدولة والتعامل مع التحديات المعاصرة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة^(٢٣)، وانطلقت رؤية مصر ٢٠٣٠- في نسختها المحدثه ٢٠٢٢- من ركيزة أساسية هي أن "الإنسان محور التنمية، فتسعى إلى تحسين مستوى معيشة جميع الفئات الاجتماعية، بتوفير التعليم الجيد، والتدريب وصقل المهارات للتأهل للوظائف المستقبلية التي تعتمد على البحث العلمي والابتكار مع إتاحة تأمين صحي ملائم"^(٢٤).

وتحقيقاً لهذه الركيزة؛ ضاعفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهدها لدعم البحث العلمي في مصر من خلال مسارين، الأول تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار، لإنتاج معرفة جديدة، والثاني نقل وتوطين التكنولوجيا للإسهام في التنمية الاقتصادية والمجتمعية، وعملت الوزارة على تهيئة البيئة التشريعية الداعمة، من ذلك قانون دعم المبتكرين والنوابغ من الشباب وغيرهم، واطلقت الوزارة بعض المشروعات والبرامج مثل: مشروع بداتي في ٢٠١٤

لدعم مشروعات التخرج لطلاب السنوات النهائية في الجامعات، والبرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" في أكتوبر ٢٠١٥؛ ليصبح أكبر مظلة لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية في منظومة ريادة الاعمال والابتكار، لتغطي أقاليم مصر^(٢٥)، وفي مارس ٢٠٢٣ أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية لتطوير التعليم العالي بما ينسجم مع رؤية مصر ٢٠٣٠، واستهدفت تطوير العملية التعليمية، والانتقال إلى إدخال الجيل الرابع للشبكات الخلوية في الجامعات، حيث تلبي احتياجات التعليم والبحث العلمي^(٢٦).

وعلى المستوى التنظيمي نصت لائحة الاتحادات الطلابية في المادة (٣) على أهداف الاتحادات الطلابية، والتي منها "صقل مواهب الطلاب وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم وتوظيفها بما يعود بالفائدة على الطالب ومؤسسته التعليمية والوطن"^(٢٧)، وهو ما نصت عليه أيضا المادة رقم (٢) بلائحة الأسر الطلابية.

أما جامعة العريش - بوصفها جامعة حكومية- تسعى إلى أن "تصبح مؤسسة تعليمية وبحثية متميزة ومتطورة من خلال تقديم برامج علمية متميزة وتطوير القدرات البحثية لتواكب متطلبات سوق العمل وقادرة علي المنافسة وتقديم الشراكة والمجتمعية الفاعلة محليا (المجتمع السيناوي) وإقليميا ودوليا"^(٢٨)، وبحكم موقع الجامعة الجغرافي فإنها معنية بخدمة محافظتي شمال سيناء وجنوب سيناء، والمساهمة في تحقيق خطط التنمية بهما، وبحكم أنها من الجامعات المصرية الناشئة، ولا تزال تستكمل البنى التحتية والتكنولوجية، نبعت فكرة الدراسة التي تمثلت في: أهمية إدارة مواهب الطلاب بجامعة العريش والبحث عن وضع تصور لإدارة المواهب الطلابية بالجامعة على ضوء خبرات جامعتي ستانفورد الأمريكية وكامبريدج البريطانية.

مشكلة البحث وأسئلته

تشير الدراسات إلى أن الثورة الصناعية الرابعة أوجدت وظائف جديدة، تولد عنها ما يسمى بأزمة المهارات، تلك الأزمة التي تؤثر سلبا على أصحاب العمل والموظفين في المستقبل القريب، ما لم يتكيفوا في الوقت المناسب مع التغيير الحاصل، وما لم يبدووا في التفاعل الايجابي لتحديد المواهب، وما لم يبدووا في إعادة تأهيل الموظفين^(٢٩)، ولزاما على الجامعات

المصرية، بما في ذلك جامعة العريش أن تبدأ في إعادة النظر في منظومة إعداد طلابها لمؤامة متطلبات سوق العمل الجديدة، حتى يمكنهم التعامل مع أزمة نقص المهارات، وإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة طبقا لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وكشف تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١ عن ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي التعليم العالي، مما يعكس تحديات كبيرة تحتاج إلى معالجة، وتتعلق هذه التحديات بحاجة كبيرة إلى تجويد العمليات المختلفة بالجامعات المصرية^(٣٠) وضرورة توجيه الطلاب نحو الأنشطة الجامعية التي تنمي لديهم المواهب وتتسق مستقبلا مع احتياجات سوق العمل وتعمل على تلبيتها.

وثمة قصور يمكن ملاحظته في مواد لائحة الاتحادات الطلابية، التي تصدرها وزارة التعليم العالي، ومن الملاحظ أن صياغة هذه المواد تتسم بالعمومية، ولم تشر إلى خصائص الطلاب الموهوبين الذين ينبغي الاهتمام بهم في الجامعة، وإنما تعرضت لممارسة الأنشطة ككل وبصفة عامة؛ ومن هنا فقد ساهمت هذه اللائحة بوضعها الحالي في قلة الاهتمام بالمواهب الطلابية بالجامعات المصرية.

وكشفت بعض الدراسات عن بعض المشكلات التي تواجه الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات المصرية- المسئولة عن مواهب الطلاب بالجامعات وتنميتها- ومنها جامعة العريش، من ذلك ما يلي:

- سيطرة الشكل الهرمي على البنية التنظيمية للجامعات الحكومية؛ مما يعد عائقا أمام إبداء القيادات لأفكارهم الريادية، بالإضافة إلى تقادم التشريعات المنظمة ذات القولية المركزية، مما يؤدي لفقدان المبادرات الداعمة لثقافة الجودة المؤسسية وثقافة المواهب^(٣١).

- انشغال قيادات شؤون التعليم والطلاب (المعنيين بإدارة المواهب الطلابية في كلياتهم) بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن واقع رعاية العمل الطلابي، وضعف قدرة قيادات شؤون التعليم والطلاب على المبادرة نحو التغيير والتطوير، وإغفالهم تنمية العاملين مهنيا في الأقسام التابعة لهم وتمكينهم من ممارسة وظائف جديدة، بما في ذلك رعاية المواهب الطلابية بالكليات، وضعف إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح

- الفردية، بالإضافة إلى سيطرة المركزية على أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالكميات، مما يسلب العاملين التابعين لهم حرية المبادرة والتطوير^(٣٢).
- ومن خلال إجراء مقابلات حرة غير مقننة مع (٢١) من القيادات الأكاديمية والإدارية المسؤولة عن رعاية الشباب بجامعة العريش وكلياتها؛ تبين وجود بعض المعوقات التي أدت إلى ضعف الاهتمام برعاية المواهب الطلابية بالجامعة وكلياتها، من أهمها:
- عدم وجود إدارة أو وحدة أو أفراد مختصين بإدارة المواهب الطلابية بالجامعة.
 - حاجة الجامعة وكلياتها إلى وجود رؤية واضحة ورسالة محددة ينبثق عنها خطة محددة للتعامل مع المواهب الطلابية ورعايتها.
 - قلة المخصصات المالية التي سوف تحتاجها برامج الكشف عن المواهب الطلابية وتنميتها بالجامعة والكليات.
 - ضعف اهتمام الطلاب بالأنشطة الطلابية، وتركيزهم على النواحي الأكاديمية طوال فترة دراستهم بالجامعة.
 - قلة وجود برامج للكشف عن الطلاب الموهبين منذ التحاقهم بالجامعة وكلياتها.
 - النقص العددي في موظفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وفروعها بالكليات؛ بسبب وقف التوظيف على مستوى الدولة.
 - قلة الكفاءات البشرية المتخصصة في العمل الطلاب بالجامعة وكلياتها.
- ويخلص الباحث- بحكم طبيعة عمله وكيلا لشئون التعليم والطلاب بكلية التربية (٢٠٢٠/٢٠١٩) ووكيلا لشئون التعليم والطلاب بكلية الحاسبات والمعلومات بالجامعة (٢٠٢٣/٢٠٢٢) و٢٠٢٣/٢٠٢٣ و٢٠٢٤/٢٠٢٣) وعمله مع المسؤولين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة- إلى وجود ضعف عام وواضح في إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش؛ فالجامعة منذ نشأتها في ٢٠١٦ وحتى الآن لم تحصد أي من المراكز والمستويات في المسابقات والفعاليات المرتبطة بالأنشطة والمواهب الطلابية على مستوى الجامعات المصرية، مما يشير إلى "وجود إشكالية كبيرة فيما يتعلق بإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، ومن

ثم الحاجة إلى التدخل والدراسة، ومحاولة إيجاد حلول علمية وعملية". وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن وضع تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرتي جامعتي ستانفورد وكامبريدج؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما ملامح كل من خبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية؟
٣. ما جهود جامعة العريش في إدارة المواهب الطلابية؟
٤. ما الواقع الفعلي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش؟
٥. ما التصور المقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة كل من جامعتي ستانفورد وكامبريدج وبما يتفق مع السياق الثقافي لجامعة العريش؟

منهج البحث وأداته

في ضوء طبيعة المشكلة يعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة- كأحد فنيات المنهج الوصفي- ومن خلاله يتم جمع البيانات وتفسيرها من أجل تعرف الأسس النظرية لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات، وخبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج، وواقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية في الجامعة في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج .

واستخدم البحث استبانة لتحديد معوقات إدارة المواهب الطلابية ومتطلبات تطويرها بجامعة العريش من وجهة نظر القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم والإداريين بإدارات رعاية الشباب بالإدارة العامة لرعاية الشباب ببعض كليات جامعة العريش، وذلك من خلال ما يلي:

١. تحليل الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المواهب الطلابية بالجامعات، وملاحم كل من جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية؟
٢. الوقوف على جهود جامعة العريش في إدارة المواهب الطلابية نظريًا والواقع الفعلي لإدارة المواهب الطلابية ميدانيًا.
٣. تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج.

أهداف البحث

- تعرف الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الاستفادة من خبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية محليًا.
- تشخيص واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.
- وضع تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج.

حدود البحث

اعتمد البحث الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معوقات إدارة المواهب الطلابية ومتطلبات تطويرها من النواحي: التنظيمية، والبشرية، والمادية، والأكاديمية، وتقييم المواهب. كما اقتصر البحث على كل من خبرة جامعة ستانفورد Stanford University؛ حيث جاءت في المرتبة الثانية عالمياً وعلى مستوى الولايات المتحدة وفقاً لتصنيف EduRank عام ٢٠٢٤^(٣٣)، كما تعد الجامعة من الجامعات التي تمتلك إدارة تختص بالمواهب البشرية بصفة عامة تسمى بإدارة المواهب واستراتيجية القوى العاملة & Talent Management

Workforce Strategy، ودعم المبادرات التي تجتذب أفضل العناصر من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين^(٣٤). أما خبرة جامعة كامبريدج Cambridge University؛ فلأنها احتلت المرتبة الثانية في المملكة المتحدة، والمرتبة الرابعة عشرة على مستوى العالم في ذات التصنيف^(٣٥). كما تمتلك الجامعة فعاليات ونشاطات ذات الصلة بتكوين الطالب وبناءه معرفياً ومهارياً ووجدانياً، إضافة للنوادي الطلابية، والرياضية التي تقدم فرص لتنمية مواهب الطلاب^(٣٦).

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على تطبيق الاستبانة على عينة بلغت (٢١٧) من القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم والإداريين بإدارات رعاية الشباب بالإدارة العامة لرعاية الشباب و ببعض كليات جامعة العريش.

أهمية البحث

أ- الأهمية النظرية

- هناك ندرة في الأدبيات فيما يتعلق بإدارة المواهب الطلابية في سياق التعليم العالي، مما يضع التصور المقترح لتطوير إدارة المواهب في جامعة العريش كمساهمة قيمة في أدبيات إدارة المواهب.
- من المنظور أن يثري البحث المكتبة العربية في مجال إدارة المواهب الطلابية، وقد يكون البحث بمثابة إضافة علمية.
- يواكب البحث الحالي اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في إدارة المواهب الطلابية، وأهميتها في تحقيق التنمية المحلية.
- ومن المنظور تأكيد البحث على أهمية إدارة المواهب الطلابية ودورها في تحقيق أهداف جامعة العريش.
- يتواءم البحث مع خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب الطلابية، وباعتبار ذلك مطلب رئيس من مطالب تطوير الجامعات المصرية.

ب- الأهمية التطبيقية

- يدعم البحث الحالي أهمية تطبيق أفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب الطلابية على مستوى الجامعات المصرية عامة.
- يسهم البحث الحالي في تقديم آليات مهمة لتنمية المواهب الطلابية بجامعة العريش تفيد المجتمع بمحافظة شمال سيناء بصفة خاصة.
- يلفت البحث نظر الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة إلى أهمية الاهتمام بالكشف عن المواهب الطلابية وتنميتها.
- يساهم البحث في تشخيص واقع إدارة المواهب الطلابية بكليات جامعة العريش.
- يوفر البحث للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة بعض الآليات المفيدة لاستقطاب مواهب الطلاب، وتنميتها، والاحتفاظ بها.
- يمكن أن يقدم البحث من خلال التصور المقترح مساهمات عملية مفيدة للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة ووضعها موضع التطبيق.

مصطلحات البحث

إدارة المواهب Talent Management

(المواهب) معجميا جمع، المفرد منها موهبة، وهي استعداد فطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه^(٣٧)، وتعرف (الموهبة) بأنها "أقصى درجات الاستعداد أو القدرة في حقل من الحقول مثل الموهبة الفنية أو الأدبية، وتتوقف الموهبة على القدرة الطبيعية أو المكتسبة وعلى البواعث والبيئة الاجتماعية؛ فهي نتيجة تفاعل هذه العوامل"^(٣٨). كما يقصد بها (العطية)^(٣٩)، ويقال وهب له الشيء، بمعنى أعطاه إياه بلا عوض^(٤٠)، وهي أقصى درجات الاستعداد والقدرة^(٤١).

من ناحية أخرى، تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية ومعارف ومهارات بما يمكنهم من التحول والتغيير داخل المؤسسة^(٤٢). كما تعبر عن أقصى درجات الاستعداد أو القدرة في حقل من الحقول فنية أو إدارية، وتتوقف على القدرة الفردية الطبيعية أو المكتسبة وعلى البيئة الاجتماعية فهي نتيجة لتفاعل هذه الظروف^(٤٣).

أما اصطلاحاً، تعرف (إدارة المواهب) بأنها "جذب وتطوير وقيادة وتحفيز ذوي المواهب والمحافظة عليهم لتوظيف قدراتهم العالية في استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يميز المدرسة"^(٤٤).

كما تعرف إدارة المواهب بأنها: "مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة للأفراد الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتتمثل هذه العمليات في تحديد المواهب من الأفراد، ثم العمل جذبها واستقطابها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة"^(٤٥).

وعرفها الجاسر بأنها "عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل المؤسسات التربوية، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسات، ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها"^(٤٦).

ويمكن تعريف إدارة المواهب الطلابية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: "ما تقوم به الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة من إجراءات وبالتعاون مع بعض الإدارات المساندة في مجال رعاية الطلاب الموهوبين وتتضمن الإجراءات: توفير متطلبات إدارة المواهب بالجامعة، والعمل على مواجهة المعوقات التي تعترضها وإيجاد حلول لها؛ من أجل ضمان استقطاب المواهب الطلابية، وتنميتها، والاحتفاظ بها، بهدف المساهمة في تحقيق أهداف جامعة العريش".

الدراسات السابقة

رغم الاهتمام الأكاديمي والبحثي بإدارة المواهب عالمياً؛ إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت إدارة المواهب الطلابية بالجامعات، ومن هذه الدراسات: دراسة عتريس (٢٠١٨) في مصر وتناولت إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت تحديد كيفية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي، وركزت على أربعة أبعاد

رئيسة لإدارة المواهب: الجذب، والاستقطاب، والاحتفاظ، والتطوير، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر^(٤٧). وتناولت دراسة محمد (٢٠٢٣) إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، وهدفت تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية باعتبارها مدخلا لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة، والمقرر الانتهاء منها في عام ٢٠٣٠ م؛ وذلك لإسهام هذا المدخل في تحقيق أهداف التعليم الجامعي، عن طريق تحديد وجذب المواهب القيادية، وتنمية وبناء القدرات للمواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث، وقد اشتمل البحث على الإطار العام، وعرض إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة المفهوم والمحددات، والنماذج التطبيقية لأفضل الممارسات في إدارة المواهب القيادية بالجامعات المعاصرة، ودراسة تحليلية لاستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) في مجال التعليم الجامعي، وموقع إدارة المواهب القيادية فيها، ثم وصف واقع إدارة المواهب القيادية في الجامعات المصرية، وانتهى البحث بمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية، بما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتتمثل في إجراءات مائة أهداف إدارة المواهب القيادية بأهداف الجامعة، وإجراءات ترتبط بدمج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية، وإجراءات تحديد المناصب القيادية المهمة، وإجراءات تحديد مخزون المواهب القيادية^(٤٨).

وفي المملكة المتحدة تناولت دراسة أوكونكو Okonkwo (٢٠١٥) إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة وهدفت استكشاف طبيعة إدارة المواهب في سياق مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وتقييم أهمية إدارة المواهب كمصدر للميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وسعيا لتحقيق هذا الهدف، طرحت الدراسة الأسئلة البحثية التالية: هل أصبحت إدارة المواهب جزءا من سياسات الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي؟ وكيف يؤثر سياق التعليم العالي على تنفيذ ممارسات إدارة المواهب؟ وما آفاق إدارة المواهب كمصدر للميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي؟، وتم استخدام المنهج الاستقرائي، وشملت الدراسة ستة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة تم اختيارها عشوائياً، وكانت

المقابلات النوعية مع الخبراء المصدر الأساس لجمع البيانات، وتمثلت العينة في أعضاء فرق الإدارة العليا وكبار مديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي المختارة، وأشارت النتائج إلى يمكن القول بأن هناك حجة قوية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، لا سيما من خلال المنافسة المتزايدة في هذا القطاع والحاجة المتزايدة إلى موظفين ذوي كفاءة عالية. ومع ذلك، فإن مدى تحقيق وعود إدارة المواهب في القطاع قد يعتمد إلى حد كبير على مستوى الصعوبات التي تفرضها الخصائص التقليدية الراسخة لسياق التعليم العالي في تنفيذ ممارسات إدارة المواهب^(٤٩).

وفي باكستان تناولت دراسة شاه وميمون وتونيو Shah, Memon & Tunio

(٢٠٢١) **وهدفت إلى** استكشاف الحاجة إلى إدارة المواهب في معاهد التعليم العالي، ووصف العوامل التي يجب مراعاتها في ممارسة وتنفيذ إدارة المواهب في معاهد التعليم العالي، واستقراء الأثر الكبير لإدارة المواهب على تحسين أداء معاهد التعليم العالي، **واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي** وجمع البيانات من المديرين ورؤساء الأقسام ونواب المستشارين المحترفين وعمداء الكليات والوحدات الإدارية المختلفة في ثلاث جامعات في مدينة جامشورو في باكستان، **وتم تطبيق** على عينة الدراسة بلغت (١٠٠) مستجيب، **وأظهرت النتائج** تأثيراً إيجابياً ومهما لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المواهب جزء لا يتجزأ من الأداء الأفضل وعامل رئيس في تحقيق معايير التميز في معاهد التعليم العالي، وأن ممارسة إدارة المواهب وتنفيذها ستؤدي إلى رفع مستوى تصنيف المعاهد على المستويين الوطني والدولي^(٥٠).

وفي المملكة العربية السعودية، تناولت دراسة بيلو والحيسن Bello and Alhyasat

(٢٠٢٠) **ممارسات التعويض** عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في المملكة العربية السعودية، **وهدفت** تعرف دور إدارة المواهب القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في القطاع الخاص، **وأظهرت نتائج** الدراسة أهمية توافر الخبرات القيادية

والمواهب القيادية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم^(٥١). كذلك تناولت دراسة السلمي والشماسي دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز (٢٠٢٢)، وهدفت تعرف دور إدارة المواهب البشرية من خلال أبعادها في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (٢٥٠) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٢٠٠) موظفاً وموظفة إدارية بجامعة الملك عبد العزيز فرع السليمانية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق تطبيق إدارة المواهب البشرية في جامعة الملك عبد العزيز جاء بمستويات مرتفعة، وأوصت باستمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية^(٥٢). وتناولت دراسة الجاسر (٢٠٢٢) إدارة المواهب ودورها في تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وهدفت إلى إبراز النماذج العالمية بمجال ادارة المواهب التي يتم تطبيقها في الجامعات العالمية ومعرفة درجة ممارستها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومتطلبات تحقيق ذلك، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستبانة موجهة إلى عمداء الكليات والعمادات المساندة والوكلاء ورؤساء الأقسام ببعض الجامعات السعودية العريقة والناشئة، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لإدارة المواهب كمدخل لتطوير اداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

وفي المملكة الأردنية الهاشمية تناولت دراسة القويصي Al Qaisi (٢٠٢٣) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الخاصة، وهدفت إلى استكشاف التأثير الوسيط لدعم الإدارة العليا على إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت استبانة وزعت على (٤٥٠) من العاملين في الجامعات الخاصة، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية الانعكاسية ذات المربعات الصغرى الجزئية لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الوسيط والمتغيرات المستقلة والتابعة، وأظهرت النتائج أن علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإدارة المواهب، وأن دعم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا له تأثير إيجابي كبير، وأن دعم الإدارة العليا يزيد

بشكل كبير لإدارة المواهب في الجامعات الخاصة في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة أن تخطط إدارة الجامعات الخاصة بشكل فعال لتنفيذ برامج إدارة المواهب من أجل تعزيز أداء الجامعات الخاصة^(٥٣).

تعقيب على الدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في كون البحث الحالي تناول إدارة المواهب بصفة عامة وبصفة خاصة دراسة عتريس (٢٠١٨) التي تناولت إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسة الحالية تناولت إدارة المواهب الطلابية بجامعة ستانفورد Stanford University؛ كجامعة ممثلة للخبرة الأمريكية.

غير أن البحث الحالي اختلف عن جُلّ الدراسات السابقة في كون البحث الحالي يركز على إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، وتطويرها في ضوء خبرات كل من جامعة ستانفورد Stanford University، وجامعة كامبريدج Cambridge University، كما اختلف البحث عن بعض الدراسات السابقة في طبيعة المجتمع الذي يجري عليه البحث، وهو مجتمع جامعة العريش.

وبالإضافة إلى ما سبق تناول البحث في الإطار الفكري لإدارة المواهب الطلابية على ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وفي الإطار التطبيقي تناول واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، واستطلاع رأي خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لتطوير إدارة المواهب الطلابية بالجامعة، وهذا ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

إذن يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، في التركيز على إدارة المواهب الطلابية بعكس الدراسات السابقة التي يتمحور عملها حول إدارة المواهب المرتبطة بشئون العاملين والموظفين.

وبناء على ما سبق استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة من خلال النقاط الآتية:

- المساعدة في تحديد ملامح مشكلة الدراسة، من خلال ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها.
- اختيار المنهجية الملائمة لطبيعة البحث الحالي، وأهدافه والإجابة عن أسئلته الفرعية.

- تحديد أهم النقاط الرئيسية العلمية والعملية التي تبين أهمية المشكلة وتذكر مبررات القيام بها.
- المساعدة في معالجة الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية بالجامعات.
- المساعدة في بناء أدوات البحث الحالي، وتفسير النتائج حتى تبدو منطقية وأقرب إلى واقع جامعة العريش.

خطوات البحث

- سار البحث الحالي طبقا للخطوات الآتية:
- الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلته، والمنهجية المستخدمة، وأهداف البحث، وأهميته، وحدوده، وتحديد مصطلحات البحث، وعرضا تحليليا للدراسات والبحوث السابقة.
 - الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وخبرة جامعة ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية.
 - الخطوة الثالثة: واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.
 - الخطوة الرابعة: تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج.

الإطار الفكري لإدارة المواهب الطلابية بالجامعات

أجاب الجزء الحالي عن السؤال الفرعي الأول ونص على: ما الإطار النظري لإدارة المواهب الطلابية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟. وللإجابة عنه تناول الباحث إدارة المواهب الطلابية من حيث المفهوم، والأهمية، والمتطلبات، والمداخل والاستراتيجيات، ومعوقات تطبيقها بالجامعات، وسبل التغلب عليها، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

١- مفهوم إدارة المواهب وتطورها بالجامعات

يعود تاريخ ظهور المفهوم إلى عام ١٩٩٨؛ حيث نشرت مجموعة استشارات McKinsey بحثا في مجلة The McKinsey Quarterly بعنوان "الحرب على المواهب The War for Talent"، وأجري البحث على (٧٧) شركة أمريكية كبيرة ووجد أن: "الشركات على وشك الانخراط في حرب على المواهب التنفيذية العليا التي ستظل سمة مميزة لمشهدا التنافسي لعقود قادمة، ومع ذلك فإن معظمها غير مستعد، وحتى الأفضل منها عرضة للخطر"^(٥٤)، من هنا تولدت فكرة إدارة المواهب، وبدأت في الانتشار والتطور على المستويين الدولي والتنظيمي. وقد ارتبط مفهوم إدارة المواهب بمفهوم الموهبة، ولكثرة تعريفات الموهبة وغموضها على المستوى التنظيمي، كثرت أيضا تعريفات إدارة المواهب، لدرجة وصلت إلى صعوبة في تحديد المفهوم بشكل دقيق.

وعلى سبيل المثال، يعرف البعض الموهبة بأنها الأشخاص الذين يعملون في المنظمات، وبالتالي يتم استخدام مصطلح "الموهبة" و"الأشخاص" بشكل متبادل، بينما يرى البعض الآخر أن الموهبة هي خصائص الأشخاص مثل القدرات والكفاءات والمعرفة، وبالتالي يستخدم البعض مصطلح "الموهبة" للإشارة إلى أولئك الذين يتم التعرف عليهم على أنهم يمتلكون القدرة على الوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز، وبالنسبة للبعض الثالث، يشير مصطلح "الموهبة" إلى أولئك الذين يحتلون المرتبة الأولى من حيث قدراتهم وأدائهم الحالي^(٥٥).

وترتبط على ما سبق؛ ثمة وجهات نظر متباينة حول تعاريف إدارة المواهب، فبينما ركزت وجهات نظر على أنها مدخل لجذب الموارد الموهوبة، واستراتيجية كذلك، مثل تعريف أوكونكو Okonkwo (٢٠١٥) الذي ذكر أن إدارة المواهب مدخل لجذب الأفراد الذين يشكلون قيمة خاصة للمنظمة، وتطويرهم والاحتفاظ بهم، ومن هنا يجب أن تكون استراتيجية إدارة المواهب متوافقة مع استراتيجية المنظمة^(٥٦)، ارتأت وجهة نظر أخرى على أنه يمكن الوصول إلى فهم عميق لإدارة المواهب حال النظر إليها من منظور التحديات العالمية للموارد البشرية^(٥٧)، وفي هذا السياق، يذكر العلماء مثل أندرسون Anderson ونيول Newell أن المؤسسات ينبغي أن تقبل القيمة الاستراتيجية والمساهمات لإدارة المواهب ويجب أن تتغلغل في جميع قرارات المؤسسة ووظائفها وعملياتها^(٥٨).

ويُنظر إلى إدارة المواهب كمفهوم ترتبط بإدارة الموارد البشرية؛ حيث يعتبرها البعض مجرد "إعادة تسمية" لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك يُؤكد بعض الباحثين على أن إدارة المواهب تتجاوز تقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وترتكز بشكل أساسي على تطوير القدرات الاستراتيجية للأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة^(٥٩).

واعترف كل من العويدي ومسلم Al Awadhi & Muslim (٢٠٢٣) بوجود فروقات علمية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية، وذكر أن إدارة الموارد البشرية Human Resources Management تمثل المفهوم السائد علمياً لدى كافة المؤسسات^(٦٠)، ويعتقد البعض أنه على الرغم من ظهور إدارة المواهب البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية لا تزال تمثل التوجه الاستراتيجي والمدخل الإداري لبناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على الموارد البشرية؛ باعتبارها العنصر الأساس لنجاح أي نظام، وأنها تمثل أولوية استراتيجية في الخريطة الاستراتيجية التنظيمية، والوظائف الهيكلية للمؤسسة والتي يكمن دورها في العمليات المساندة التي تساعد على تحقيق جوهر أعمال المؤسسة وأهدافها^(٦١).

ومن الناحية العملية فإن إدارة المواهب البشرية هي عملية مترابطة لتطوير المواهب البشرية وإدارتها واستثمارها والاحتفاظ بها، كما أنها مدخل إداري يركز على مواهب العاملين بدلاً من التركيز على كفاءاتهم أو مهاراتهم^(٦٢).

وعلى الرغم من أن إدارة المواهب هي مدخل جديد نسبياً ومتميز عن إدارة الموارد البشرية العادية، إلا أنها تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة كأساسيات، التي تُطبق بطرق مختلفة، وتدور ممارسات إدارة المواهب الرئيسية حول التوظيف، والتطوير والاحتفاظ بالمواهب^(٦٣).

وفي ضوء ما سبق؛ ترى الدراسة الحالية أن إدارة المواهب هي تطور أكاديمي نتج عن الجهود البحثية المتواصلة منذ نهاية القرن العشرين، كما أنها تطور تنظيمي لما سمي بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ويمكن اعتباره المدخل الإداري المعاصر للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات، واستقطاب أفضل العناصر البشرية لشغلها، مع الاستمرار في تنمية قدرات الموظفين ورعايتهم، بما يسمح بإطلاق القدرات العالية وظهور مواهبهم في مجال أدائهم

الوظيفي، وينسحب هذا التصور على إدارة المواهب الطلابية وتناولها بالجامعات، إذا يمكن للجامعات أن تستخدم ذات المفهوم في جذب الطلاب إليها، بوصفهم مدخلات تعليمية، بما توفره هذه الجامعات من فرص تعليمية بمزايا تنافسية، ثم تعمل هذه الجامعات على اكتشاف المواهب الكامنة لدى الطلاب طيلة فترة دراستهم، وتنميتها، حتي يصبحون كوادر بشرية فائقة، تتمكن من المشاركة في إحداث نقلة تنموية وتقديمية على المستوى الوطني وفي كل المجالات.

٢ - أهمية إدارة المواهب بالجامعات

يرى البعض أن العولمة، وتطوير الاقتصادات القائمة على المعرفة، وظهور دول BRIC (البرازيل وروسيا والهند والصين) كقوى اقتصادية، أدت إلى نقص في المواهب الإدارية، وأن أعداد المديرين والقادة الممتازين لم تزد، في حين أن عدد الشركات التي تسعى للحصول عليهم قد ازدادت، ولذلك تجاوز الطلب على أفضل المديرين المعروض منهم، وهذا يعني أن هناك منافسة كبيرة لجذب أفضل المديرين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى ذلك، يُعتقد أن جيل اليوم من المديرين أكثر تنقلًا، وأكثر طلبًا، ولديهم توقعات أعلى لمسيرتهم المهنية مقارنة بالأجيال السابقة؛ لذا يُفترض أن جذب هذا الجيل وظيفيا والاحتفاظ بهم أصبح أكثر صعوبة من الماضي، كما لم يعد يكفي عرض رواتب عالية فقط على أفضل المديرين، بل يحتاجون إلى حوافز إضافية وفرص تطوير أفضل من الأجيال السابقة من المديرين والقادة^(٦٤)، ووفقًا للأدبيات تمتلك المؤسسات التي تتبنى برنامجًا فعالًا لتدبير المواهب فرصًا أفضل من المؤسسات الأخرى، وبصفة عامة لا توجد "طريقة تناسب الجميع" في إدارة رأس المال البشري بشكل فعال، ولكن وفقًا لنتائج الاستطلاع، تم تحديد ثلاث ممارسات شائعة لها تأثير كبير على أداء المؤسسات وتميزها^(٦٥):

- تخصيص سريع للمواهب استنادًا إلى المهارات المطلوبة.
- مشاركة الموارد البشرية في ضمان تجربة إيجابية للموظفين عبر الدورة المهنية.
- إنشاء فريق استراتيجي للموارد البشرية يفهم أولويات الأعمال ويتصرف وفقًا لها.

وبالإضافة إلى الفوائد التنظيمية للجامعة التي يمكن أن تحققها حالما تبنت إدارة المواهب، هناك مبررات تظهر أهمية إدارة المواهب، وهذه المبررات تأتي في السياق الحالي للموارد البشرية، والمخاطر العالمية والفجوات الحالية، ومنها^(٦٦):

- **تأثير الاحترار العالمي والتغيرات البيئية:** فمن المتوقع أن تؤثر زيادة الاحترار العالمي والتغيرات البيئية سلبيًا على الإنتاجية العالمية وتؤدي إلى فقدان حوالي ٨٠ مليون وظيفة بدوام كامل بحلول عام ٢٠٣٠.
- **تأثير الثورة الصناعية الرابعة:** في ظل الثورة الصناعية الرابعة بدأت الأدوار الوظيفية في التحول، سيحتاج العاملون في المستقبل إلى أن يكونوا منفتحين على استخدام التقنيات الجديدة، مرنين في تبني العقول الجديدة، وفي النهاية قبول الأتمتة والرقمنة كضرورة.
- **مخاطر رأس المال البشري:** وتتمثل في نقص المهارات والكفاءات المناسبة للتحديات الجديدة القادمة، وضعف التفاعلات بسبب عدم الاستقرار في الوظائف، مما هناك حاجة إلى إعادة التفكير في دورة حياة الموظف ومواءمة استراتيجيات الأشخاص الجديدة مع أولويات المؤسسة.

ولعل ما سبق وغيره يؤكد على أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة، وتزيد أهميتها بالنسبة للمؤسسات التعليمية، نظرا لطبيعة عملها المتصل والمرتبطة بتنمية العنصر البشري، وتطوير قدراته، وفي ظل المنافسة القوية بين مؤسسات التعليم الجامعي تصبح إدارة المواهب هي المحك الرئيس في الحكم على قوة الجامعات أو ضعفها، تقدمها أو تأخرها عالميا.

٣- متطلبات إدارة المواهب الطلابية بالجامعات

تؤكد المنافسة المكثفة على الموظفين المهرة الحاجة إلى توافر متطلبات مواتية، بما في ذلك تعزيز بيئة العمل وتوفير فرص التقدم المهني^(٦٧)، ومن أهم متطلبات إدارة المواهب الطلابية ما يلي:

- أ- **إتاحة المعرفة ومشاركتها بالجامعة:** تؤكد دراسة هاديست وهاندايانا Haddist & Handayani (٢٠٢٠) على أن مشاركة المعرفة في المؤسسة تجعل كل فرد يعرف أشياء

جديدة، بحيث تصبح بمثابة رأس المال Capital للمؤسسة، كما تساهم مشاركة المعرفة في التغلب على المشاكل التي قد تنشأ في المستقبل، بالإضافة إلى أن مشاركة المعرفة- تعد تخزينا للمعرفة، والمعروف باسم تحويل المعرفة Knowledge Conversion^(٦٨). وقد أدركت المؤسسات التعليمية قيمة مشاركة المعرفة في تطوير الموارد البشرية، وتعظيم العوائد منها، ومن ثم إمكانية إحداث نقلة نوعية في تطوير النظم التعليمية، كما تعد مشاركة المعرفة من وظائف وأنشطة إدارة المعرفة، وأحد الآليات التي تسهم في تنمية معارف الأفراد العاملين بالمؤسسة ومهاراتهم، وتطوير قدراتهم الابتكارية^(٦٩)، وتؤكد دراسة آثرا وكانج وصهيب Attar, Kang & Sohaib (٢٠١٩) على أن عملية مشاركة المعرفة تؤثر على رأس المال الفكري للمؤسسة، ومن ثم على الأداء التشغيلي التنظيمي^(٧٠)، مما يدل على أن مشاركة المعرفة من أهم متطلبات تطبيق إدارة المواهب على قطاع الطلاب بالجامعات.

ب- تفعيل مشاركة طلاب الجامعة ومنسوبيها: يعتمد نجاح المنظمات وفشلها بشكل كبير على مشاركة الموظفين والمنسوبين، والمشاركة تعد أحد المؤشرات المهمة والقوية لفعالية المؤسسة في ظل ما تتسم به بيئة الأعمال من تنافسية وديناميكية، وفي ظل ما يتحقق للمؤسسة من فوائد مباشرة وغير مباشرة^(٧١)، وتعد المشاركة في العمل إحدى الطرق التي يمكن أن تجعل منسوبي الجامعة باقين بها ومتمسكين بالانتماء إليها، وقد أشارت نتائج دراسة Abdelwahed & Aldoghan (٢٠٢٣) إلى أن مشاركة الموظف في العمل تساهم في زيادة إنتاجية الموظف، وأن ثمة عوامل تساهم في تفعيل المشاركة وزيادتها مثل: الالتزام، والرضا، والثقافة، والدعم الإداري، والمواقف، والقيادة، والسمات الشخصية، وبيئة العمل، وغير ذلك من العوامل^(٧٢)، إذن مشاركة الطلاب ومنسوبي الجامعة في كل ما يتعلق بشئونهم مطلب لإطلاق المواهب الطلابية وحسن إدارتها بما يساهم في تحسين المخرجات التعليمية.

ج- تحديث نظم تقييم الأداء بالجامعة: يستخدم تقييم الأداء في مراجعة أداء الموظف وتقييمه بشكل دوري ومستمر؛ من أجل الحصول على تأثير إيجابي في توزيع الحوافز وزيادتها^(٧٣) كما يستهدف مراجعة الأداء السابق للموظف، والحصول على بيانات وحقائق منهجية لإنشاء التقييمات، وتحديد قدرات المؤسسة، وتحليل قدرات الموظفين الفردية، وإعداد

الأهداف المستقبلية، والنظر إلى أداء عمل الموظف بموضوعية، والحصول على العدالة فيما يتعلق بالأجور وتحديدها، ويستخدم تقييم الأداء كأداة في تحسين المساءلة واتخاذ القرارات التنظيمية ذات الارتباط القوي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة^(٧٤)، ولذا وينبغي أن تكون عملية تقييم الأداء بالجامعات قابلة للقياس وموضوعية فيما يتعلق بجمع المعلومات والبيانات عن إنجاز الموظف، كما أن تقييم الموظف يتم من قبل الرئيس المباشر، ويشمل تقييم الأداء خطة العمل والتنفيذ والإشراف والتدريب^(٧٥)، وبناء على نتائج تقييم الأداء يمكن وضع رؤية لتطوير أداء العاملين بالجامعة، من أجل المساهمة بشكل كبير في التحسين العام للعمليات التنظيمية من حيث الكفاءة والإنتاجية^(٧٦)، وفي ذات السياق لا يمكن النهوض بالموهب بالجامعة في ظل وجود نظم تقييم ورقية تركز على المظاهر والأداءات الشكلية أو الروتينية لمنسوبي الجامعة، دون التعرض لقياس أداءاتهم النوعية والمرتبطة بالإنجاز، أو تلك المرتبطة بالتطوير الجامعي.

٤ - مداخل إدارة المواهب واستراتيجياتها بالجامعات

حددت دراسة أوكونكو Okonkwo (٢٠١٥) أربعة مداخل متميزة تعكس المداخل المختلفة التي تتبناها المنظمات في تصميم إدارة المواهب وتنفيذ سياساتها، وهذه المدخل هي^(٧٧):

- مدخل التسمية- الشاملة Inclusive-label Approach، حيث يتم تسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية العادية بإدارة المواهب، مع اختلافات طفيفة، وطبقا لهذا المدخل تُفهم المواهب على أنها الموارد البشرية الكاملة للمنظمة، التي تحتاج إلى التوظيف، التطوير والاحتفاظ بها، والمنظمات التي تعمل ضمن هذا المنظور تستخدم مجرد تسمية "إدارة المواهب" بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، ربما لإعطاء انطباع بالتكيف مع البيئة التنافسية الحالية.

- مدخل الأفراد-الشامل Inclusive-people Approach، حيث يُنظر إلى جميع الموظفين على أنهم يمتلكون مواهب وهم بحاجة إلى التعرف عليها، وتطويرها ونشرها بفعالية، وطبقا لهذا المدخل، يأخذ تصور إدارة المواهب موقفاً إنسانياً ويعترف بأن كل موظف في المنظمة يمتلك القدرة والإمكانات لعرض الموهبة، وأن المهمة الرئيسية هي إدارة

الموظفين لتحقيق أداء عالي، وتتطلب سياسات إدارة المواهب للمنظمات ضمن هذا الرأي أن يمر جميع الموظفين، على سبيل المثال، بعملية التعرف على المواهب نفسها وأن تُوفّر الفرص لجميع الموظفين لعرض مواهبهم، وعلى الرغم من أن هذا المدخل يمكن وصفه مدخلا إيجابيا لإدارة الموارد البشرية حيث ينشر التدريب وتطوير القدرات الاستثنائية لجميع الموظفين، فإنه يمكن أيضاً انتقاده كونه تكرارياً وربما غير ضروري لأن نفس المنظور موجود بالفعل مع مفاهيم مثل تطوير الموارد البشرية وإدارة الكفاءة.

- مدخل الأفراد-الحصري Exclusive-people Approach، وهو على النقيض من المدخلين الشاملين السابقين لإدارة المواهب؛ حيث يركز على تمييز وإدارة شريحة صغيرة من القوى العاملة، وهم أولئك الموظفين الذين تم التعرف عليهم كأصحاب قدرات استثنائية ويمكنهم تطبيق هذه القدرات لتحقيق أداء ممتاز، ويستند مؤيدو هذا المنظور على أنه من المعقول والضروري استثمار الموارد المحدودة في تطوير المهام والموارد على المواهب الأكثر وعداً، غير أن هذا الرأي يؤدي إلى تكاليف عالية غير ضرورية لإدارة الموارد البشرية، ومن هنا تم انتقاده لتركيزه الضيق على البعض، وغالباً إلى ما يتجاهل الموظفين الآخرين.

- مدخل الوظائف-الحصري Exclusive-position Approach، الذي يأخذ أيضاً نظرة ضيقة، لكنه يركز على الوظائف بدلاً من الأشخاص الموهوبين، وفي هذا المدخل، تركز إدارة المواهب على الوظائف الرئيسية في المنظمة واستثمار الموارد البشرية لتطويرها، ويقصد بالوظائف هي تلك الوظائف التي لديها القدرة على المساهمة بشكل متميز في الميزة التنافسية للمنظمة، والتركيز يكون على تطوير مواهب الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

ومما يجدر ذكره، أن هذه المداخل لاقت صدى وقبولاً بين الأكاديميين والممارسين على السواء، غير أن بعض الأكاديميين لاحظوا أن المداخل الشاملة والحصرية تُستخدم في المنظمات، لكنهم أشاروا إلى أن المداخل الحصرية تبدو الأكثر تفضيلاً لدى المؤسسات^(٧٨).

وبغض النظر عن طبيعة مداخل إدارة المواهب؛ هناك ثلاث خطوات رئيسية وضرورية لاستراتيجية إدارة المواهب العالمية، الخطوة الأولى تتمثل في تحديد المواقع الحرجة في المؤسسة والاستمرار في تحديثها، حيث يمكن أن تتغير ضمن نماذج الأعمال الديناميكية في الوقت الحاضر، والخطوة الثانية تتمثل في تطوير أداء الموظفين لخدمة أهداف المؤسسة، أما الخطوة الثالثة تتمثل في إعادة هندسة الموارد البشرية وتطويرها لدعم التوزيع الأفضل للأشخاص المتاحين في الأدوار المناسبة لهم؛ للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وإعدادهم لظروف الأعمال غير المتوقعة^(٧٩).

وتؤكد معدلات انتقال الموظفين المهرة بين المؤسسات ارتفاع الحاجة إلى تبني استراتيجيات استباقية للاحتفاظ بالمواهب^(٨٠)، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ- استراتيجية استقطاب المواهب وتخطيطها

وحسب هذه الاستراتيجية يتعلق الاستقطاب بالأنشطة التي تجعل من الجامعة مكانا جاذبا للأفراد، بحيث تتمكن الجامعة من تعزيز مواردها البشرية بأفضل ما يمكن. كما تتضمن العملية اجتذاب القوى العاملة، التي تتوفر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط الجامعة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم المدرسي؛ ومن ثم تعني عملية الاستقطاب السياسة التي تتمكن من خلالها الجامعة من الحصول على الموارد البشرية المتميزة لتلبية احتياجات الجامعة^(٨١).

وطبقا للإستراتيجية يتم تحديد الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة من خلال تحديد الكفاءة الفنية، والكفاءة السلوكية، والكفاءة الفنية تشير إلى المهارات والمواهب والمعرفة المرتبطة مباشرة بأنشطة الوظيفة نفسها، أما الكفاءة السلوكية فيمكن تحديدها من خلال المقابلات، وهي عملية مهمة في عملية التوظيف؛ حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية الحصول على رؤية أعمق لملف المرشح، وبالتالي يمكن تحديد ما إذا كان المرشح مناسباً لشغل الوظيفة الشاغرة المطلوبة أم لا^(٨٢).

ب- استراتيجية تطوير المواهب

تعني تطوير المواهب تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها ويمثل التطور عنصرًا حيويًا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المؤسسة، ويجب أن تشمل التطور المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ويتم ذلك من خلال القيام بمهام جديدة والتوجيه والارشاد والتدريب^(٨٣)، وتساعد هذه الاستراتيجية على تحديد الموظفين ومن ثم يسهل تعيينهم وتوزيعهم حسب القطاع والقسم، بالإضافة إلى ذلك، ويمكن أن تستخدم هذه الاستراتيجية في إدارة الكفاءة والتطوير الذاتي للموظفين^(٨٤).

ج- استراتيجية استبقاء المواهب

لا يعد الاحتفاظ بالمواهب مجرد استجابة ورد فعلي للتدهور، بل إنه أمر استراتيجي يتطلب تبني تدابير نشطة لزرع بيئة عمل ملائمة للمشاركة والرضا والولاء للموظفين، ومن هنا يجب على المؤسسات أن تولي أهمية لإنشاء ثقافة عمل تتميز بالشمولية والدعم وتعزيز الانتماء بين الموظفين^(٨٥). والاحتفاظ بالمواهب أو استبقائها هو جهد منظم تقوم به المؤسسة؛ للاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم من أجل تحقيق أهداف العمل، ولكي تحتفظ المؤسسات بموظفيها الموهوبين لأطول فترة ممكنة، فإنها تحتاج إلى بذل جهد في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب، وأحد العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين والتدريب وفرص العمل والنمو الشخصي والتطوير^(٨٦).

وتستخدم إدارة المواهب أدوات جديدة لتدبير المواهب نتيجة حاجة أصحاب العمل إلى تتبع معلومات كاملة عن المواهب على مدار حياتهم المهنية، من التوظيف إلى النمو والتطوير وخطة التعاقب الوظيفي، وفي نفس الوقت، تعزز هذه الأدوات تجربة المستخدم من خلال الاشتراك في المواهب وزيادة إنتاجيتهم في العمل، ودعم التدريب وتحسين الأداء، وتوفير فرص مهنية، وتسهيل استعراض المواهب. ستقدم الأدوات المستقبلية حلولاً كاملة لاحتياجات الحالية لكل من أصحاب العمل والموظفين^(٨٧).

ومما سبق يتضح أن إدارة المواهب بالجامعات ليست مدخلا نظريا فحسب، ولكنها استراتيجية مؤسسية تستخدم أساليب التخطيط العلمية في البحث عن أفضل الطلاب، وتنمية مواهبهم، ولأن الجامعات المصرية- بحكم تنظيمها- لا يمكنها التحكم في اختيار نوعية الطلاب من خريجي الثانوية العامة، وبالتالي لا يمكن لها استخدام استراتيجية استقطاب المواهب وتخطيطها على هذه المستوى الدراسي، غير أنه يمكن للجامعات استخدام نفس الاستراتيجية مع طلاب البرامج ذات الطابع الخاص أو البرامج المميزة، والتي تتيح للجامعات حرية اختيار الطلاب وتحديد نوعياتهم، وأيضا طلاب برامج الدراسات العليا، أما استراتيجية تطوير المواهب فهي صالحة للاستخدام ووضعها بالجامعات موضوع التطبيق على كل المستويات والبرامج الدراسية، وأما استراتيجية استبقاء المواهب، فيمكن للجامعات توظيفها من خلال إتاحة الفرصة أمام الطلاب الموهبين للتواجد بالجامعة من خلال التعيين أو استكمال الدراسات العليا أو من خلال المنح الدراسية، أو التعاقد مع هؤلاء الطلاب من أجل استمرارية مواهبهم وتميئتها على نطاق واسع.

٥- معوقات إدارة المواهب الطلابية بالجامعات وسبل التغلب عليها

من الطبيعي أن يكون لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة نوعا من المعوقات، وقد يكون سبب المعوقات تنظيميا أو نقصا في الإمكانيات المادية والبشرية، أو تقادم الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة في الإدارات المسئولة عن الطلاب، أو فلسفيا بحيث إن ممارسة العمليات الجامعية والمرتبطة بالمواهب الطلابية لا تستند إلى رؤية واضحة أو توجه مستقبلي مدروس، بالإضافة إلى سيادة نمط قيادية غير مواتية لإدارة المواهب؛ فقد يكون النمط الذي يسود الجامعة ويتحكم في شئونها نمطا روتينيا أو أوتوقراطيا، ومثل هذه الأنماط لا تشجع المواهب الطلابية، ولا تعمل على حسن استغلالها أو إدارتها على النحو الأمثل.

ولعل من المعوقات التي تواجه إدارة المواهب الطلابية تعقد البيئة التنظيمية في الوقت الحالي، والتحيز في تقييم المواهب، وقد أظهرت الدراسات الحديثة انتشار التحيزات غير المقصودة بالمؤسسات في تقييم المواهب، مما يؤدي إلى تفاوت في الفرص^(٨٨)؛ ويتطلب التغلب على تعقد البيئة التنظيمية التعاون بين جميع الأطراف في المؤسسة، بما في ذلك

الرؤساء ونوابهم وجميع القادة ورؤساء الأقسام^(٨٩)، كما يتطلب التغلب على التحيزات جهداً مشتركاً لاعتماد طريقة موضوعية في تقييم المواهب، مما يضمن العدالة والإنصاف في ممارسات إدارة المواهب.

وقد كشف دراسة جرونوالد وآخرون Groenewald & et al. (٢٠٢٤) عن بعض المعوقات التي تواجه إدارة المواهب مثل: الأساليب التنظيمية التقليدية، التي غالباً ما تُستخدم في ممارسات إدارة المواهب، والتي يصعب من خلالها تحديد المهارات المطلوبة في ظل بيئة عمل ديناميكية، وتقدم تكنولوجي متسارع، وديناميكيات السوق المتغيرة، إضافة إلى بروز وظائف جديدة تستدعي التخلي عن أساليب التقييم التقليدية للمواهب، ومثل هذه التحديات تساهم في تعقد عمليات تحديد المواهب وتصعب من إدارتها^(٩٠).

وفي المقابل ينبغي ألا يسمح باستمرار هذه التحديات أو غيرها أو أن تمنع من تحديث العمليات الجامعية المرتبطة بإدارة المواهب، كعملية الجذب والاستقطاب، والتطوير، والتحفيز، واستبقاء المواهب بالجامعة.

ويمكن التغلب على معوقات إدارة المواهب ومعالجتها من خلال: إدخال التكنولوجيا الجديدة مثل الأدوات ذات الوصول المباشر، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والتركيز أكثر على التجارب، واعتماد أساليب العمل الرشيقة، ومن خلال معالجة القضايا الحرجة مثل التطور لخلق القيمة، وتشجيع اعتماد التكنولوجيا الجديدة وتوتير العمليات، ومراقبة دورات المواهب، وتقييم المنهج الحالي في إدارة الموارد البشرية^(٩١).

كما أظهرت الدراسات أن أحد أفضل الحلول للتغلب على هذه التحديات تنفيذ نظام قوي لإدارة المواهب وصيانتها، ويجب أن تمثل توجهات إدارة المواهب فكر المؤسسات من الناحية الاستراتيجية، واعتبار ذلك إطار لدمج أنشطة إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف وتطوير الموظفين وإدارة الأداء، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستفيد من نظام إدارة المواهب لتعمل على إعادة هندسة تجربة الموظفين عبر حياتهم المهنية، وينبغي أن تعمل المؤسسات مستقبلاً على إعادة تعريف معنى مكان العمل، ونماذج العمل، وأنواع الكفاءات المطلوبة، مع

الأخذ في الاعتبار أن النخب من الموظفين من يقودون المنهج الجديد لإدارة الموارد البشرية^(٩٢).

مما سبق يتبين أنه ليس من المهم وجود معوقات، لأن احتمالية وجود معوقات أمر عادي، ولكن المهم هو جاهزية الجامعة واستعدادها لمواجهة أي من المعوقات، وأن يكون للجامعة ذاكرة تنظيمية تستفيد من خبراتها السابقة وخبرات الجامعات الأخرى في مجال إدارة المواهب الطلابية.

ملامح خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية

أجاب الجزء الثالث عن السؤال الفرعي الثاني: ما ملامح كل من خبرة جامعتي ستانفورد وجامعة كامبريدج في مجال إدارة المواهب الطلابية؟ وللإجابة عنه تناول الباحث خبرة كل جامعة منهما من حيث: السياق المحلي، وتأسيس الجامعة وتطورها، وفلسفة التعليم بالجامعة وأهدافها، وإدارة المواهب الطلابية بالجامعة.

أولاً- خبرة جامعة ستانفورد Stanford University

أ- السياق البيئي والثقافي لجامعة ستانفورد

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الدول اهتماما بإدارة المواهب بصفة عامة؛ ففي نهاية القرن العشرين، ركزت هيئات التنظيم والتشريع في الولايات المتحدة على حوكمة المؤسسات والمساءلة، ولم يكن ذلك كافيا لمعالجة الأسباب الجذرية لفشل المؤسسات أحيانا؛ فالفشل أو النجاح لا يتوقف على التشريعات، بل تكمن المبررات في جودة القيم التي تتبناها المؤسسات، وقوة الكفاءات التي تمتلكها، وقدرة قادتها على أن يكونوا نماذج مثالية للسلوك المناسب للموظفين^(٩٣). ومن هنا ركزت الولايات المتحدة على إصلاح مؤسساتها من خلال التركيز على الجانب البشري.

وتصدرت قضية إدارة المواهب جدول أعمال السياسات والممارسات في التعليم الأمريكي، وفي خلال فترة زمنية قصيرة، حدثت تغييرات كبيرة نظريا وعمليا، تمثلت في الانتقال من العمل بسياسات غير مترابطة وممارسات سيئة، إلى تطور شامل واستراتيجي لإدارة المواهب في

التعليم، مدعومة بسياسات اتحادية وحكومية جديدة وطموحة وممارسات محلية متغيرة، وجاءت الاستجابة الإيجابية من الولايات والمحليات لمتطلبات البرامج التعليمية الفيدرالية الجديدة مثل "سباق إلى القمة Race to the Top" و"منح تحسين المدارس School Improvement Grants" و"صندوق حوافز المعلمين the Teacher Incentive Fund" و"لا طفل يُترك No Child Left"، مما استوجب قيام الولايات والمناطق بتحديد واستخدام قنوات جديدة لتوظيف أفضل المواهب في المؤسسات التعليمية^(٩٤).

كما احتلت الولايات المتحدة المركز الثاني عام ٢٠٢٢ بعد سويسرا في قائمة دول العالم في مؤشر الابتكار العالمي الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية World Intellectual Property Organization (WIPO)^(٩٥).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الولايات المتحدة تعدا نموذجا متقدرا ومتقدما في إدارة المواهب عن غيرها، وربما ساعد اهتمام مؤسسات التعليم العالي برعاية المواهب البشرية في تحقيق هذه المستوى من التميز، ويتناول البحث خبرة جامعة ستانفورد Stanford University، في إدارتها للمواهب الطلابية على النحو الآتي:

ب- تأسيس جامعة ستانفورد وتطورها

تأسست جامعة ستانفورد في عام ١٨٨٥ على يد ليلاند ستانفورد Leland Stanford - عضو مجلس الشيوخ- وتقع في سان فرانسيسكو San Francisco في ولاية كاليفورنيا، وافتتحت في الأول من أكتوبر عام ١٨٩١، وهدفت عائلة ستانفورد ديفيد ستار جوردان David Starr Jordan -الرئيس المؤسس- أن تكون جامعتهم الجديدة غير طائفية، ومختلطة التعليم، وبأسعار معقولة، لتخريج خريجين مثقفين ومفيعدين، وتعليم الفنون الليبرالية والتكنولوجيا والهندسة التي ساهمت بالفعل في تغير أمريكا، وقد قام هربرت كلارك هوفر Herbert Clark Hoover - عضو مجلس الرواد في الجامعة ١٨٩٥ والرئيس الأمريكي في الفترة من ١٩٢٩- ١٩٣٣- بإضفاء الطابع الاحترافي على الجامعة في عشرينيات القرن العشرين وأسس معهد هوفر لجمع المواد السياسية العالمية، وكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، وكلاهما الآن رائدتان عالميا في مجال العلوم السياسية والاقتصادية، وتشجع الجامعة طلابها ليس فقط على

تطوير أفكارهم، بل أيضاً على تسويق أفكارهم، وتضم جامعة ستانفورد (٧) كليات و (١٨) معهداً متعدد التخصصات، وتضم أكثر من (١٦٠٠٠) طالبا و (٢١٠٠) عضو هيئة تدريس و (١٨٠٠) باحث ما بعد الدكتوراه، وتعتبر الجامعة مؤسسة دولية؛ حيث تضم طلاباً من جميع الولايات الأمريكية الخمسين و ٩١ دولة أخرى^(٩٦).

وبموجب اللائحة التأسيسية، يكون مجلس الأمناء هو المسئول عن الوقف وجميع ممتلكات جامعة ستانفورد، والمسئول عن استثمار الأموال، ويضع الميزانية السنوية ويحدد سياسات تشغيل الجامعة ومراقبتها، وله سلطة تعيين رئيس الجامعة، ويفوض مجلس الأمناء رئيس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في الأمور الأكاديمية^(٩٧).

وتعتبر جامعة ستانفورد طليعة الابتكار منذ ما يقرب من قرن من الزمان، فعلى سبيل المثال وضعت كلية الهندسة الأسس التكنولوجية والتجارية لما نعرفه الآن باسم وادي السيليكون، وخلقت تقنيات محورية غيرت عوالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرعاية الصحية والطاقة والأعمال التجارية والصناعات التحويلية (Stanford Facts, 2023, 25)، وتوفر الجامعة بيئة تدريسية متميزة؛ حيث يتمتع الطلاب بفرص للدراسة مع أعضاء هيئة التدريس، وينخرطون في التعلم والتدريس والبحث الذي غالباً ما يمتد إلى ما هو أبعد من حدود الأقسام والتخصصات^(٩٨).

ويتميز البحث العلمي بجامعة ستانفورد بالانتساع والعمق، وتعدد البرامج البحثية التي تعكس الخبرة والإبداع والمبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وهناك أكثر من (٧٥٠٠) مشروعاً مدعوماً بتمويل خارجي في جميع أنحاء الجامعة، حيث تبلغ الميزانية الإجمالية للمشاريع المدعومة ١.٨٢ مليار دولار أمريكي للفترة ٢٠٢١-٢٠٢٢، بما في ذلك مختبر التسريع الوطني (SLAC)، وترعى الحكومة الفيدرالية ما يقرب من (٧٨ %) من هذه المشاريع^(٩٩).

ج- فلسفة التعليم بجامعة ستانفورد وأهدافها

تنص لائحة الجامعة التأسيسية لجامعة ستانفورد على أن هدف الجامعة يتلخص في: "تأهيل طلابها لتحقيق النجاح الشخصي، والفائدة المباشرة في الحياة"، وتركز الجامعة على تحقيق هذا الهدف بطريقة إبداعية ومسؤولة وتأميلية، ولكن لا يزال هذا الهدف غير واضح، وأنه

لابد من تحديد تلك العناصر الأساسية، وتحديد ما يجب تعليمه للطلاب وكيف؟ وقد حددت الجامعة أربعة أهداف تعليمية تفصيلية^(١٠٠):

- **امتلاك المعرفة Owing Knowledge**: يلتحق الطلاب بالجامعة للمشاركة في إنتاج المعرفة ونشرها، بل والمشاركة بشكل مباشر في خلق معرفة جديدة، وتركز جامعة ستانفورد، في امتلاك الطلاب للمعرفة من بعدين: العمق، الذي من المفترض أن يكتسبه الطلاب في تخصصاتهم، والانتساع، وهو مجال "التعليم العام".
- **صقل المهارات والقدرات Honing Skills and Capacities**: فالمهم تحديد أهداف التعليم من حيث القدرات وليس المحتوى؛ إذا لم نتمكن من تحديد النصوص التي يتعين على طلابنا قراءتها، فيمكننا على الأقل تحديد المهارات التي يحتاجون لاملاكها، ومن الناحية العملية، ثبت أن اكتساب المهارات الأساسية أقل صعوبة من تحديد المعرفة الأساسية.
- **تنمية المسؤولية الشخصية والاجتماعية Cultivating Personal and Social Responsibility**: إن الطلاب المجهزين بالمعرفة والقدرات والمهارات في طريقهم إلى تحقيق النجاح الشخصي والمنفعة المباشرة، بالإضافة إلى تحقيق فوائد عظيمة.
- **التعلم التكيفي Adaptive Learning**: فقد وصف هوارد سويرر Howard Swearer -الرئيس السابق لجامعة براون-، التعليم الليبرالي ذات مرة بأنه "التحضير للتعيينات التي لم يتم تحديدها بعد"، وهذه الرؤية أصبحت أكثر أهمية اليوم من أي وقت مضى.

د- إدارة المواهب الطلابية بجامعة ستانفورد

يوجد بالجامعة إدارة تختص بالمواهب البشرية بصفة عامة تسمى بإدارة المواهب واستراتيجية القوى العاملة Talent Management & Workforce Strategy، وتهتم بالبحث في استراتيجيات وحلول لدعم المبادرات على مستوى الجامعة التي تجتذب الموظفين والإداريين في جامعة ستانفورد وتحافظ عليهم وتطورهم^(١٠١)، وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المواهب الطلابية في جامعة ستانفورد تتم من خلال منظومة عمل متكاملة، تتشارك في تنفيذها إدارات الجامعة وقيادتها وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلاب أنفسهم، يتضح ذلك من خلال رصد المظاهر الآتية:

• الخدمات الطلابية والأكاديمية Student & Academic Services

ويقدمها شؤون الطلاب، وتهدف إلى تصميم الخدمات والأنظمة التي تضمن حصول جميع الطلاب على فرص متساوية ويمكنهم الاستمتاع بتعليمهم في جامعة ستانفورد والتركيز عليه، والعمل على تطوير رؤية متعددة السنوات لتعزيز تجربة الطلاب في جامعة ستانفورد، ومن أهم الخدمات التي يقدمها القسم للطلاب^(١٠٢):

- برنامج العقل قبل المال Mind Over Money يعتبر بمثابة المكان الذي يكتسب فيه الطلاب المعرفة والمهارات والثقة والحافز لزيادة السلوكيات المالية الصحية أثناء وبعد فترة وجودهم في جامعة ستانفورد، ويعمل برنامج Mind Over Money على إضفاء الطابع الديمقراطي على الوصول إلى المعلومات والموارد لجميع الطلاب ويعزز ثقافة الحرم الجامعي للسلوكيات والمحادثات المالية الصحية، ومن خلال برنامج جامعة ستانفورد الأفضل في فئته، يعمل برنامج Mind Over Money على زيادة الرفاهية المالية للطلاب من خلال مناهج وفعاليات وتدريب وموارد مؤثرة وذات صلة ومبنية على الأبحاث.
- أنظمة معلومات الطلاب Student Information Systems: هي المكان الذي يقدم الدعم التكنولوجي للطلاب، بالإضافة إلى المسؤولين الذين يخدمون الطلاب، ويعمل الفنيون في هذا القسم على أنظمة الطلاب، بما في ذلك Axess والحلول التشغيلية المستقلة وتكامل النظام للبيانات في جميع أنحاء شؤون الطلاب وخارجها، مع التركيز على التماسك والتعاون واستدامة النظام.
- مركز خدمات الطلاب (SSC) The Student Services Center : هو المكان الذي يذهب إليه الطلاب للحصول على المساعدة، ويوفر موردًا شاملاً للطلاب والعائلات للإجابة عن أسئلتهم، وتوضيح الغموض عن السياسات الأكاديمية، والمساهمة في حل المشكلات الشائعة، ويتحمس موظفو المركز لتوجيه الطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية بنجاح، مع الاستفادة من الفرص الغنية التي توفرها الجامعة.

• الخدمات المكتبية بالجامعة

تلعب مكتبة الجامعة دورًا حيويًا في دعم البحث الأكاديمي من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تسهل الوصول إلى الموارد الضرورية للدراسة والبحث، وتقدم مكتبة جامعة ستانفورد برامج دعم مخصصة للأبحاث الحاسوبية، والتي تشمل توفير الأدوات اللازمة لتحليل البيانات، التدريب على البرمجيات، وتقديم المشورة الأكاديمية في مجالات متعددة، هذه المبادرات تسهم في تعزيز قدرات الباحثين وتمكينهم من إجراء أبحاث متقدمة باستخدام التقنيات الحاسوبية، كما تقدم المكتبة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الباحثين كيفية استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة، هذه الدورات تساعد الباحثين على اكتساب المهارات التقنية الضرورية لإجراء أبحاثهم بكفاءة، كما توفر المكتبات دعمًا استشاريًا مخصصًا للباحثين، حيث يمكنهم الحصول على المشورة حول كيفية تصميم أبحاثهم، اختيار الأدوات المناسبة، وتحليل البيانات. هذا النوع من الدعم يساعد في تحسين جودة الأبحاث وضمان دقتها، وأثبتت برامج الدعم الحاسوبي في مكتبات جامعة ستانفورد فعاليتها من خلال عدة مؤشرات^(١٠٣):

- **زيادة الإنتاج العلمي:** ساهمت هذه البرامج في زيادة عدد الأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة، حيث أصبح الباحثون قادرين على تحليل بياناتهم بشكل أكثر فعالية.
- **تطوير المهارات:** ساعدت الدورات التدريبية وورش العمل في تطوير مهارات الباحثين، مما يمكنهم من إجراء أبحاث معقدة تتطلب مهارات حاسوبية متقدمة.
- **التعاون بين الأقسام:** شجعت برامج الدعم الحاسوبي على التعاون بين الأقسام المختلفة، حيث يمكن للباحثين من تخصصات متعددة استخدام نفس الأدوات والموارد لإجراء أبحاث مشتركة.
- **البرامج التدريبية بالجامعة**

اطلقت الجامعة عدة برامج استهدفت الطلاب وتنمية مواهبهم، من ذلك ما يلي:

- **البرنامج التجريبي للمراقبة:** ويهدف تعزيز العدالة والثقة في النظام البيئي الأكاديمي للجامعة، نفذ البرنامج التجريبي بمشاركة سبعة مدرسين من تخصصات مختلفة، بما في ذلك الرياضيات وعلوم الكمبيوتر والتاريخ واللغة، وشارك أكثر من ٧٠٠ طالب و ١٥٠ معلمًا رؤاهم وخبراتهم فيما يتعلق بميثاق الشرف بجامعة ستانفورد وديناميكيات الاختبارات الخاضعة للمراقبة من خلال استطلاعات الرأي على مستوى الحرم الجامعي، ستكون تعليقات الطلاب، وكذلك

المعلمين ومساعدتي التدريس مفيدة في نتائج منتصف الفصل الدراسي والنهائيات، ومفيدة في تعزيز فعالية البرنامج التجريبي، وفي تحسين إرشادات المراقبة للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٥، وأفاد المدربون المشاركون في البرنامج التجريبي ببعض الممارسات الفعالة في إدارة الاختبارات، التي ثبت أنها تعمل على تحسين نزاهة الاختبار مثل المقاعد المخصصة، والتحقق من هويات الطلاب لتأكيد الحضور، ووضع المتعلقات الشخصية في مقدمة الغرفة، ومطالبة الطلاب بإعادة تأكيد التزامهم بالشرف، وكود قبل الامتحان، مثل هذه الجهود تساعد في تعزيز الثقة المشتركة بين الطلاب والمدرسين المساعدين والمدرسين في سلامة بيئة الاختبار، والسماح للطلاب بالتركيز على تعلمهم وتقييمهم^(١٠٤).

- اطلاق حزمة من برامج التنمية البشرية بالجامعة تحت عنوان **Thinking Matters**

Courses وهي برامج موجهة للطلاب الجدد وتتميز بالمرونة والانتساع كسمات فكرية مميزة، ويمكن تقديم الدورات في أي مجال من مجالات الدراسة في الجامعة، وتدرسها في أي فصل دراسي، ويجب أن يتم تنظيم الدورات حول فكرة رئيسة أو سؤال أو مشكلة ذات اهتمام عام، وليس كمسوحات تمهيدية لبعض المجالات التخصصية، ويجب أن تكون موجهة نحو الاحتياجات المحددة للمتعلمين الجدد ومن هذه الدورات: فن الحياة *The Art of Living*، والدماغ والسلوك والتطور *Brain, Behavior, and Evolution*، ومخالفة القانون *Breaking the Code*، وهل الشعب يحكم *Can the People Rule?*، والوعي *Consciousness*، ورحلات ملحمية *Epic Journeys*، والطاقة *Energy*، والحياة اليومية: كيف يحدث التاريخ *Everyday Life: How History Happens*، والحرية والمساواة الأمن *Freedom, Equality, Security*، و حقوق الإنسان والعمل الإنساني: تاريخ عالمي *Human Rights and Humanitarianism: A Global History*، والرحلات *Journeys*، وطبيعة القانون *The Nature of Law*، والشاعر إعادة صناعة العالم *Poet Remaking the World*، ومسائل السباق *Race Matters*، والرؤى التكنولوجية لليوتوبيا *Technological Visions of Utopia*، والاستدامة والانهيار *Sustainability and Collapse*، والتفكير في المادة: كيف تشرح ميكانيكا الكم عالمنا اليومي *Thinking*

،about Matter: How Quantum Mechanics Explains Our Everyday World
Ultimate Transitions إلى الاستدامة، والمعاني النهائية،
Meanings، والرحلات والرؤى Voyages and Visionaries^(١٠٥).

- خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب الجدد: حيث تعتبر الحرية التي تتاح لكل طالب أن يرسم مساره الفكري الخاص إحدى السمات المميزة للتعليم الجامعي في جامعة ستانفورد، ويعبر شعار الجامعة، "دع رياح الحرية تهب Let the Winds of Freedom Blow"، عن قناعة بأن الطلاب يتعلمون بشكل أفضل ليس عندما يتبعون مناهج دراسية معدة مسبقاً ولكن عندما يتحررون لاكتشاف شغفهم ومتابعته، ولم تحول هذه القناعة دون إدخال بعض متطلبات التعليم العام على مر السنين، ولكن هذه المتطلبات تضمنت عموماً عنصرًا جوهرياً في اختيار الطالب. ويستمر المبدأ الأساسي: طلاب جامعة ستانفورد لديهم الحق والمسؤولية في تصميم تعليمهم الخاص، والمشكلة بطبيعة الحال هي أن العديد من الطلاب الجدد لا يعرفون بعد أين تكمن عواطفهم، ناهيك عن كيفية ملاحقتها. لقد تعلموا جيداً كيفية تلبية توقعات الآخرين، وغالباً ما يكونون مجرد بداية في صياغة التوقعات التعليمية الخاصة بهم. الحرية في هذا السياق لا تعني إطلاق العنان للطلاب، بل تعني تزويدهم بالمشورة والتوجيه الذي يحتاجون إليه لاتخاذ خيارات مستنيرة ومدرسة^(١٠٦).

- سياسة عدم التمييز بالجامعة: تقبل جامعة ستانفورد الطلاب المؤهلين من أي عرق أو لون أو أصل قومي أو اثني أو جنس أو عمر أو إعاقة أو دين أو توجه جنسي أو هوية جنسية أو حالة عسكرية أو حالة اجتماعية بجميع الحقوق والامتيازات والبرامج والأنشطة الممنوحة بشكل عام أو متاحة للطلبة في الجامعة. تماشياً مع التزاماتها بموجب القانون^(١٠٧).

- الجوائز التي تمنحها الجامعة للطلاب المتميزين: مثل جوائز الرئيس للتميز من خلال التنوع President's Awards for Excellence Through Diversity : وتخصص هذه الجوائز للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين قدموا مساهمات استثنائية لتعزيز ودعم داخل مجتمع جامعة ستانفورد، وتهدف الجوائز إلى الاعتراف بأن مجتمع الحرم الجامعي المتنوع يعزز التميز المؤسسي في التدريس والتعلم والمنح الدراسية، والتنوع في العديد

من جوانب الحياة الجامعية مثل: تطوير برامج توظيف مبتكرة تجذب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلاب الذين يضيفون إلى التنوع في جامعة ستانفورد، والتوجيه الاستثنائي للطلاب الذين تساهم خلفيتهم وخبراتهم واهتماماتهم في التنوع في الحرم الجامعي، وتطوير وتنفيذ فرص التقدم الفعالة لمجموعة متنوعة من الموظفين لدينا، وتطوير المناهج الدراسية والمشاريع البحثية حول موضوعات تركز على هويات الشعوب وأصولها وثقافتها داخل الولايات المتحدة والعالم والتي تثرى تعليم الطلاب بطرق جديدة؛ وتطوير أو تعزيز الأنشطة التي تبني المجتمع داخل وبين مجموعات متنوعة من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتمنح ثلاث جوائز كل عام: جائزة واحدة لوحدة الحرم الجامعي (القسم أو البرنامج أو المكتب)، وجائزة واحدة لأحد أعضاء هيئة التدريس أو أحد أعضاء هيئة التدريس، وجائزة واحدة لطالب أو منظمة طلابية. الترشيحات صالحة لمدة سنة واحدة^(١٠٨).

- **الخدمة العامة:** تركز جامعة ستانفورد على الخدمة العامة بهدف تعليم الطلاب ليكونوا مواطنين عالميين أخلاقيين ومشاركين من خلال خدمة المجتمع حيث يقوم مركز هاس Haas بتقديم منح دراسية ويعقد شراكات مجتمعية؛ وهذا يجعل خدمة المجتمع سمة أساسية للتعليم في جامعة ستانفورد^(١٠٩).

والواقع أن تجربة جامعة ستانفورد المتميزة في إدارة المواهب الطلابية تعود إلى مجموعة من العوامل هي^(١١٠):

- **التوسع في البرامج الأكاديمية:** شهدت الجامعة توسعاً ملحوظاً في البرامج الأكاديمية والأبحاث، مما عزز التنوع الأكاديمي وجذب المزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

- **تطوير البنية التحتية:** استثمرت الجامعة بشكل كبير في تطوير بنيتها التحتية، بما في ذلك بناء مباني جديدة، وتحديث المرافق البحثية والتعليمية، وتوسيع الحرم الجامعي، وساعدت هذه الاستثمارات في توفير بيئة تعليمية وبحثية متقدمة.

- القيادة الرشيدة: قاد الجامعة رؤساء وأعضاء مجلس إدارة ذو رؤية بعيدة المدى، مما ساعد في توجيه الجامعة نحو النمو والتطور، وركزت القيادة على الابتكار الأكاديمي والتفوق البحثي.
 - التمويل والاستدامة المالية: عملت الجامعة على تأمين مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك التبرعات من الأفراد والمؤسسات والشركات، وساعدت هذه التمويلات في تحقيق الاستدامة المالية ودعم برامج التطوير الأكاديمي والبحثي.
 - التفوق البحثي: حققت الجامعة العديد من الإنجازات البحثية، مما عزز سمعتها كمركز للأبحاث المبتكرة، وشملت هذه الإنجازات مجالات متعددة مثل العلوم الطبيعية، والهندسة، والعلوم الإنسانية.
 - الابتكار التعليمي: اعتمدت الجامعة أساليب تعليمية مبتكرة وأدخلت تقنيات تعليمية جديدة لتحسين جودة التعليم وتوفير تجربة تعليمية متميزة للطلاب.
- ومما سبق؛ يتضح أن خبرة جامعة ستانفورد في إدارة المواهب الطلابية تتميز بالملاح الآتية:
- يجيء اهتمام جامعة ستانفورد بإدارة المواهب الطلابية من خلال منظومة عمل متكاملة، تتشارك في تنفيذها إدارات الجامعة وقيادتها وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلاب أنفسهم.
 - تسهم الخدمات الطلابية والأكاديمية المتنوعة بالجامعة في توفير فرص حقيقة ليزوغ المواهب الطلابية واكتشافها وتنميتها والتركيز عليها.
 - تلعب مكتبة الجامعة دورا بارزا في تطوير مهارات الطلاب، من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المقدمة للطلاب، بالإضافة إلى أدوار المكتبة التقليدية في دعم البحث العلمي والباحثين.
 - أطلقت الجامعة حزمة كبيرة ومتنوعة من برامج التدريب والتنمية البشرية استهدفت الطلاب وتنمية مواهبهم، منطلقا من تطبيق سياسة عدم التمييز بالجامعة، ومعتمدة على رصد الجوائز ومنحها للطلاب الموهبين والمتميزين.

- ومما ساعد على تفرد خبرة جامعة ستانفورد في إدارة المواهب الطلابية تطوير البنية التحتية بالجامعة، وتوافر نمط القيادة الرشيدة، بالإضافة إلى وفرة التمويل والاستدامة المالية.

والخلاصة أن إدارة المواهب في جامعة ستانفورد تعتبر نموذجًا في إدارة المواهب الطلابية وإطلاق العنان لنمو المواهب مما يعكس استراتيجيات التفاني في تحقيق التميز الأكاديمي والابتكار للطلاب، وبما يضمن أن تظل جامعة ستانفورد في طليعة المؤسسات التعليمية على مستوى الجامعات العالمية.

ثانياً - خبرة جامعة كامبريدج Cambridge University

أ- السياق البيئي والثقافي لجامعة كامبريدج

بصفة عامة تتطلب الحياة والخدمات العامة على مستوى المملكة المتحدة التفكير في المهارات والمواهب التي تحتاجها عبر مؤسساتها لتحقيق طموحات أجندة الإصلاح وتحسين حياة المجتمعات التي تخدمها، بالإضافة إلى تحديد الفجوات في المهارات وكيفية معالجتها، وسيطلب ذلك من الخدمات العامة التركيز على إدارة المواهب والقيادة على جميع المستويات في مؤسساتها، وليس فقط على كبار المديرين؛ نظرًا للتركيز على التخطيط المحلي وتمكين المجتمع، وسيكون من الضروري تطوير ودعم وتمكين أولئك الذين يعملون في الخطوط الأمامية في الخدمات العامة لتحسين حياتهم^(١١١).

وتملك المملكة المتحدة بعضًا من أقدم وأعلى الجامعات تصنيفًا في العالم، مثل جامعة أكسفورد The University of Oxford التي تأسست في عام ١٠٩٦ وتصدرت تصنيف Times Higher Education (THE) للجامعات العالمية في السنوات الخمس الأخيرة، وهناك جامعات جديدة متميزة، مثل جامعة لينكولن University of Lincoln التي تأسست في عام ١٩٩٦، وحصلت على لقب الجامعة الحديثة لهذا العام، كما توجد أيضًا عدد من الجامعات التي يمكن وصفها بأنها متوسطة الأداء، حيث تعاني من انخفاض رضا الطلاب، وتصنيفات ضعيفة، وتحديات مالية^(١١٢).

ومنذ إصدار الكتاب البيضاء حول إصلاح التعليم العالي بعنوان "الطلاب في قلب النظام" في عام ٢٠١١، هيأت الحكومة الائتلافية آنذاك المجتمع لتغييرات جذرية جديدة في قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة بعد تلك التي حدثت في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين من ذلك ما يلي^(١١٣):

- تضمنت سياسة الإصلاح الجديدة التخفيض في التمويل المباشر من الحكومة للتعليم العالي، وصدرت رسوم التعليم يدفعها الطلاب كمصدر رئيس لتمويل التعليم العالي، مع توفير الحكومة قروضاً للطلاب لتمكينهم من دفع الرسوم وتوفير حرية الجامعات في فرض الرسوم ضمن النطاق الذي تحدده الحكومة.
 - تمت إزالة الحد التقليدي من عدد الطلاب المقبولين، مما يسمح لمؤسسات التعليم العالي باستقبال العديد من الطلاب كما تشاء أو حسب قدراتها.
 - علاوة على ذلك، اتخذت تدابير لتحسين قبول الطلاب المحتمل، وتوفير المعلومات حول الدورات والتجارب التعليمية الأوسع في مؤسسات التعليم العالي.
- ورغم جهود الحكومة الإصلاحية؛ يمر قطاع التعليم العالي بأزمة ثقة تتضمن مجموعة من القضايا والتحديات، بما في ذلك الاستدامة المالية Financial Sustainability، والشعبوية المناهضة للجامعات anti-University Populism - غالباً ما تقودها الحكومة - وتحديات البريكست Brexit وإعادة البناء لما بعد كوفيد COVID، وقد أشار إلى هذه التحديات اللورد ديفيد ويليتس David Willetts - الذي شغل منصب وزير الدولة للجامعات والعلوم خلال ٢٠١٠-٢٠١٤ في كتابه (تعليم جامعي) بقوله: ترك تاريخ إنجلترا نظاماً تعليمياً عالياً أكثر غرابة، يمتلك نفاط قوة كبيرة، ولكنه مسؤول اليوم عن العديد من التحديات التي تواجه التعليم الإنجليزي، التحدي الذي كنت أواجهه كوزير هو كيفية حماية استقلالية الجامعات وتقويتها وتمويلها؛ للقيام بعمل أفضل في تعليم طلابها^(١١٤).

ولمواجهة أزمة الثقة، عاودت الحكومة نهج سياسات إصلاحية موجهة نحو السوق، وأصبح اختيار الطلاب والمنافسة يلعبان دوراً أكبر في قطاع التعليم العالي، حيث تأتي حصة أكبر من التمويل مباشرة من رسوم الطلاب، ويمكن للطلاب المحتملين وأولياء أمورهم بسهولة

مقارنة البرامج واتخاذ خيارات أكثر اطلاعًا حول التعليم العالي، بينما تتنافس مؤسسات التعليم العالي مع بعضها البعض لجذب أفضل الطلاب وتلبية التوقعات الطلابية المتزايدة^(١١٥). وفي سياق سياسات الإصلاح للتعليم العالي؛ اعتمدت مؤسسات التعليم العالي المختلفة استراتيجيات متنوعة لجذب وتجنيد الطلاب الجدد؛ فعلى سبيل المثال - ووفقا لتقرير حديث في التلغراف البريطانية- يتزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تقدم هدايا نقدية وحوافز أخرى لجذب الطلاب الذين حصلوا على أفضل درجات^(١١٦).

ويزداد السياق التنافسي لقطاع التعليم العالي حتى مع النمو المتزايد في المنافسة على الطلاب الدوليين مع الجامعات من الدول الناطقة بالإنجليزية مثل الولايات المتحدة وأستراليا، والدول غير الناطقة بالإنجليزية مثل ألمانيا وفرنسا، ويشمل المشهد المتغير لمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة منافسة متزايدة للحصول على تمويل الأبحاث، حيث تواجه الجامعات بشكل مستمر تحديات تلبية المعايير المتزايدة التعقيد لتمويل الأبحاث المحددة من قبل مقدمي التمويل المحليين والدوليين^(١١٧).

وتعتبر القدرة على جذب المواهب العالية والاحتفاظ بها قضية رئيسة تشغل مديري الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، حيث يدفع المشهد المتغير قطاع التعليم العالي نحو زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، ومع إدخال أطر تمويل وتنظيم جديدة تؤكد على الجودة، تتنافس مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة الآن على جذب الطلاب المؤهلين المحتملين والتمويل البحثي الكبير، ولكن أيضًا بشكل متزايد على جذب الأكاديميين ذوي الجودة العالية أو الموهوبين^(١١٨).

ويتضح مما سبق أن السياق البيئي والثقافي لجامعة كامبريدج يتسم بالتحديات والقضايا، والتنافسية بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وهذا السياق مفيد للطلاب بصفة عامة، ويعمل على التحسن فيما يتعلق بالمواهب الطلابية وإدارتها على النحو الذي يحقق فوائد ومصالحة مؤسساتية للجامعة.

ب- تأسيس جامعة كامبريدج وتطورها

تقع جامعة كامبريدج في كامبريدج بإنجلترا، وهي ثاني أقدم جامعة في العالم الناطق باللغة الإنجليزية، تأسست في عام ١٢٠٩ على يد اتحاد العلماء الذين فروا من أكسفورد القريبة بعد نزاع مع سكان المدينة المحليين إلى مدينة كامبريدج. وتتميز بوجود هيكل جامعي ونظام تعليمي يعتمد على الإشراف، مما يميزها عن المؤسسات التعليمية الأخرى. وتحرص على زيادة عدد برامجها التعليمية وتعميقها وصولاً إلى فرص التوظيف في المستقبل، وتخدم مجتمعها من خلال توفير قيادة متميزة، وهي عضو في العديد الهيئات والجمعيات المحلية والدولية مثل: مجموعة راسل Russell Group البريطانية؛ ومجموعة كويمبرا Coimbra Group الأوروبية، ورابطة الجامعات الأوروبية للبحث؛ والتحالف الدولي للجامعات البحثية، كما أنها جزء من "المثلث الذهبي Golden Triangle"، وهو تركيز جغرافي للأبحاث الجامعية في المملكة المتحدة^(١١٩).

وتضم الجامعة أكثر من (٢٠,٠٠٠) طالبا وأكثر من (١٢,٠٠٠) موظف من جميع أنحاء العالم، وتتكون الجامعة من اتحاد من المدارس والكليات والأقسام، وبلغ عدد الكليات (١٣) كلية وتدار بواسطة قوانينها ولوائحها الخاصة، ولكنها جزء لا يتجزأ من تكوين الجامعة، والطلاب هم أعضاء في الجامعة وفي الكلية وفي القسم الأكاديمي، مما يحقق انتماء الطلاب إلى مجتمع الجامعة^(١٢٠).

وتمثل شعار الجامعة في: "من هذا المكان نكتسب التنوير والمعرفة الثمينة"، واعتباراً من مايو ٢٠٢٢ بلغ عدد الخريجين أكثر من (٣١٥,٠٠٠) خريجا ممن هم على قيد الحياة، بأعداد كبيرة في المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، كندا، أستراليا، جمهورية الصين الشعبية، فرنسا، منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة، سنغافورة، الهند، سويسرا وإيطاليا، منهم (١٢١) من الحاصلين على جائزة نوبل، و (٤٧) تولوا منصب رئيس دولة، و (٢١٠) أصحاب ميداليات أولمبية، وبلغ نسبة الخريجين (٩٠%) ممن استجابوا لمسح نتائج الخريجين، وهذه النسبة حصلت على عمل في غضون ١٥ شهراً من التخرج، ومما يذكر وجود جامعة كامبريدج في قلب واحدة من أكبر تجمعات التكنولوجيا في العالم، كما تشتهر الجامعة بأنها مكان نابض

بالحياة للطلاب، وتضم الجامعة أكثر من (١٠٠) مكتبة، تحوي أكثر من (١٥) مليون كتاب، وبها العديد من المتاحف العلمية والثقافية^(١٢١).

وفي ظل التغيرات السريعة، يشارك المتعلمون بنشاط في الأنشطة الإبداعية، ويولدون أفكارًا جديدة ويستخدمونها لحل المشكلات، في إطار كفاءات الحياة التي تسهم في دمج مهارات الحياة، ومهارات القرن الحادي والعشرين، وهذه الكفاءات هي: التفكير النقدي Creative Thinking؛ فالمتعلمون يحددون الأنماط والعلاقات، وقيمون الأفكار ويستخدمون هذه المهارات لحل المشكلات، والتعلم من أجل التعلم Learning to Learn؛ فالمتعلمون يطورون مهارات عملية للدعم والتحكم في تعلمهم ويعكسون تقدمهم الخاص، وفي التواصل Communication؛ يختار المتعلمون اللغة الأنسب للاستخدام في المواقف المختلفة، ويديرون المحادثات بفعالية ويعبرون عن أنفسهم بوضوح وثقة، ومن خلال التعاون Collaboration يعمل المتعلمون يعملون جيدًا معًا في مجموعات من خلال المشاركة الفعالة في الأنشطة الجماعية، والاستماع للآخرين، وتقاسم المهام وإيجاد حلول للمشكلات، ومن خلال المسؤوليات الاجتماعية Social Responsibilities؛ يعترف المتعلمون ويصفون الأدوار والمسؤوليات المختلفة في مجموعة متنوعة من المجموعات ويفهمون القضايا الثقافية والعالمية، أما التطور العاطفي Emotional Development؛ فيصف المتعلمون العواطف ويطورون علاقات إيجابية مع الآخرين^(١٢٢).

وهذه الكفاءات بجامعة كامبريدج تمثل أساسا مهما في بناء المواهب الطلابية؛ حيث ترتبط كل كفاءة بنوعية معينة من المواهب؛ فمثلا مواهب الطلاب في المجال العلمي تحتاج إلى كفاءة التفكير الناقد، بينما مواهب الطلاب في المجال الاجتماعي تحتاج إلى نوعية من الكفاءات الملائمة لها مثل المسؤوليات الاجتماعية، والتطور العاطفي، وهكذا بالنسبة للمواهب الطلابية.

ج- فلسفة التعليم بجامعة كامبريدج وأهدافها

تلخص سياسة التعليم بجامعة كامبريدج فلسفتها التعليمية وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف؛ إذ تسعى الجامعة إلى جذب أفضل العقول من جميع أنحاء العالم للبحث والمعرفة،

كما أن البحث العلمي بالجامعة يركز بشكل كبير على حل التحديات المتعلقة بالاستدامة البيئية التي تواجهها المجتمع بإنجلترا، بالإضافة إلى ذلك، تحرص الجامعة على ضمان أن جميع الخريجين يمتلكون المهارات والمعرفة والفهم اللازم للمساهمة في الاستدامة البيئية، هذا المستوى من طموح الجامعة يمثل تحديًا كبيرًا يتطلب الوقت والموارد لتحقيقه، ويعني أن الطريقة التي تقدم بها بعض الأنشطة في الجامعة تحتاج تغيير، وأن العديد من سلوكيات الطلاب ستتغير، وأن المشاريع والأنشطة الطلابية سيعاد النظر فيها، وبينما تتطوي هذه الجهود المستهدفة على مخاطر وتكاليف إضافية مبدئية، ستكون هناك فوائد طويلة الأمد، وسيتجنب المخاطر المتعلقة بالسمعة نتيجة الأداء الضعيف^(١٢٣).

تعد جامعة كامبريدج واحدة من أفضل الجامعات في العالم، وهي موطن لأكثر من (٢٥٠٠٠) طالبا من أكثر من (١٤٠) دولة، وتقدم برامج أكاديمية متنوعة للحصول على درجة جامعية في الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم والهندسة، كما تعد الجامعة واحدة من أفضل عشر جامعات تستهدفها أغلب الشركات الرائدة في بريطانيا لتوظيف الخريجين^(١٢٤).

وتتميز نظم الدراسة والحياة الجامعية بكليات جامعة كامبريدج بالتفاعل بين الطلاب من خلال مجموعة متنوعة من التخصصات، ومن خلال الأنشطة الطلابية التي توفرها الجامعة، وهذا يؤدي إلى الكثير من النقاشات المثيرة للاهتمام وإحداث نوع من الشغف بما يفعله الطلاب^(١٢٥).

وفي تقديمها لكتيب الجامعة ٢٠٢٤؛ أشارت زينب أحمد Zaynab Ahmed-رئيسة المرحلة الجامعية بالجامعة، وواحدة من خريجات الجامعة- لطبيعة الحياة بجامعة كامبريدج بقولها: "كانت الدراسة في كامبريدج واحدة من أفضل تجارب حياتي، لقد تعلمت من كبار الأكاديميين، والتقيت بطلاب من جميع مناحي الحياة، وأعيش في مدينة جميلة، وكان نظام الإشراف على المجموعات الصغيرة في الجامعة يعني أنني تمكنت من الدراسة والتفاعل مع موضوعي بطريقة مثيرة وتفاعلية، من أساتذتي وزملائي على حد سواء، تتمتع كامبريدج بمجتمع طلابي رائع، الطلاب متحمسون جدًا لمواضيعهم، ويقضون الكثير من الوقت في

المشاركة في الأنشطة اللامنهجية، ولديهم رؤية واضحة حول الكيفية التي يريدون بها تغيير العالم^(١٢٦).

وبناء على ما سبق؛ لا تنفك فلسفة التعليم بجامعة كامبريدج عن الاهتمام بالموارد البشرية، وسعي الجامعة نحو جذب أفضل العناصر من جميع أنحاء العالم، وساهمت هذه السمات وغيرها في أن تكون جامعة كامبريدج واحدة من أفضل الجامعات في العالم.

د- إدارة المواهب الطلابية بجامعة كامبريدج

تعد كامبريدج مكاناً رائعاً لتكوين كل طالب، فهناك الكثير من الفعاليات والنشاطات التي تحدث ضمن الجامعة والكليات، والمرتبطة بتكوين الطالب وبنائه معرفياً ومهارياً ووجدانياً، وهناك أكثر من (٧٠٠) نادي طلابي، يمكن للطلاب الانضمام إليها، وتعتبر النوادي الرياضية فرصة رائعة لمقابلة الطالب لأشخاص ذوي اهتمامات مشابهة أو فرصة لخوض تجربة جديدة^(١٢٧)، ومن أهم مظاهر اهتمام الجامعة بالمواهب الطلابية ما يأتي^(١٢٨):

- **اتحاد طلاب كامبريدج:** يهدف اتحاد طلاب كامبريدج إلى زيادة قوة مجتمع الطلاب في كامبريدج لإحداث تغيير إيجابي مع تعزيز تجربة الطلاب، ويقدم الاتحاد أدوات عالية الجودة، ومهارات، واستراتيجيات، ومعرفة، وفرصاً لتطوير الطلاب لتشكيل تعليمهم وتجاربهم، وللاتحاد دور مهم في الضغط لتحقيق التغيير داخل الجامعة من أجل توفير احتياجات الطلاب، وينظم الاتحاد حملات تثلية أولويات الطلاب مثل توفير الرعاية الصحية والنفسية، ومواجهة العوائق الهيكلية التي تواجه الفئات المهمشة، وسياسات التعليم، والعمل المناخي، كما يقدم الدعم لاتحادات الطلاب في الكليات من خلال التدريب والمنتديات والنصائح.

- **الجمعيات الطلابية:** تتوافر بالجامعة العديد من الجمعيات التي يمكن للطلاب الانضمام إليها خارج وقت الدراسة؛ للاستفادة من الفرص التي تقدمها الجامعة، وممارسة التجارب من أي شيء، وعلى أي مستوى؛ من تجربة الأمور للهواة إلى المستوى شبه المهني.

- **العمل الخيري:** هناك الكثير من الفرص لطلاب كامبريدج للمشاركة في مشاريع الحملات والعمل الخيري؛ حيث تضم الجامعة فروعاً للجمعيات الخيرية الوطنية والدولية مثل منظمة

العفو الدولية، بالإضافة إلى مجموعات طلابية تعمل بشكل وثيق مع الجمعيات الخيرية المحلية ومنظمات المجتمع المدني.

- **فنون الدراما والمسرح:** تشتهر كامبريدج بالدراما التي ينتجها الطلاب والخريجين المشهورين في التمثيل والمسرح، وهناك فرص للتوجيه والإنتاج والمشاركة في تصميم المجموعة والإضاءة والصوت وإدارة المسرح والزي والمكياج والاستقبال.

- **وسائل الإعلام:** هناك عدة صحف طلابية ومنشورات أخرى يمكن للطلاب المشاركة فيها، بالإضافة إلى ذلك، هناك قناة CU-TV وإذاعة الجامعة Cam FM التي يتولى أعضاء الجامعة عرضها والتدريب على جوانب الإذاعة.

- **السياسة:** تتمتع كامبريدج بتنوع سياسي واهتمام سياسي، مما يجعلها مكاناً رائعاً لمناقشة الطلاب للقضايا المحلية والوطنية والدولية، وهناك العديد من الأندية السياسية تمثل مختلف الأحزاب السياسية، بالإضافة إلى العديد من الجمعيات السياسية التي تستضيف متحدثين بارزين وتنظم نقاشات حول الموضوعات المعاصرة.

- **الموسيقى:** هناك مجموعة هائلة من جمعيات الموسيقى والفرق الطلابية، تتناسب مستويات الطلاب وأمزجتهم، وتقدم كلية الموسيقى دورات متقدمة وورش عمل، وتمتلك مجموعة واسعة من الآلات التي يمكن للطلاب استخدامها.

- **الرياضة للجميع:** هناك العديد من الطرق للمشاركة في ممارسة الرياضة المختلفة، حيث يتنافس العديد من فرق كامبريدج على أعلى مستويات المسابقات الجامعية، وحيث تتنافس أكثر من (٥٠) نادياً بانتظام ضد جامعات أخرى وأندية محلية ووطنية، كما تتنوع الفنون الرياضية من فنون الدفاع عن النفس، إلى رماية السهام، والإبحار، والطيران الشراعي، وغيرها، بالإضافة إلى توافر مرافق للألعاب الرياضية مثل التنس وركوب القوارب، وصالة الألعاب الرياضية، والأستوديوهات، وملاعب كرة الاسكواش والخماسي، وعيادة العلاج الطبيعي وإصابات الرياضة، وغيرها.

- **الدعم المالي:** يتوفر بعض الدعم المالي للطلاب الذين يدرسون في الجامعة ويمارسون الرياضة التنافسية على مستوى عالٍ أو يرغبون في التقدم في مجال التدريب أو التحكيم.

وعلى مستوى موهبة ارتياد الأعمال يوجد بالجامعة مركز ريادة الأعمال يقدم العديد من البرامج الدراسية في ريادة الأعمال، كما يوفر المركز مشروعات لتحقيق رسالة جامعة كامبريدج ولدعم دورها في تطوير المواهب الريادية وتسويق الأفكار الجديدة، وتطوير ومشاركة الفكر القيادي الذي يؤسس لجامعة كامبريدج كمركز معرفة عالمي لريادة الأعمال. ويتم إجراء الأبحاث عالية الجودة والتأثير داخل "المختبر" المتميز الذي يتيح المركز لدراسة ريادة الأعمال، ولتطوير المعرفة العالمية الخاصة بها. وتقدم الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة فرصًا فريدة للدراسة والبحث في مجال ريادة الأعمال^(١٢٩)، ويعتمد المركز على مشاركة الطلاب في العديد من الأنشطة والبرامج والدورات الريادية التي يقدمها المركز، والتي تشهد إقبالاً كبيراً منهم، ومن خلالها يكتسب الطلاب المعرفة النظرية والمهارات التطبيقية المرتبطة بريادة الأعمال^(١٣٠).

ومما سبق؛ يتضح أن خبرة جامعة كامبريدج في إدارة المواهب الطلابية تتميز بالملاح

الآتية:

- تكثر الفعاليات والنشاطات داخل الجامعة والكليات، والتي تستهدف تكوين الطالب وبناءه معرفياً ومهارياً ووجدانياً، من ذلك النوادي الرياضية والثقافية.
- تلعب الاتحادات والجمعيات الطلابية دوراً بارزاً في الضغط لتحقيق التغيير داخل الجامعة من أجل توفير احتياجات الطلاب، واستفادة جميع الطلاب الهواة والمحترفين من الفرص التي تقدمها الجامعة.
- تدعم الجامعة الطلاب مالياً لاسيما ممن يمارسون الرياضة التنافسية على مستوى عالٍ ومتقدم، كما تدعم الجامعة المواهب الاقتصادية للطلاب من خلال مركز ريادة الأعمال المتواجد بالجامعة.
- والخلاصة أن خبرة جامعة كامبريدج في إدارة المواهب ذات تنوع وثراء، تتنوع في المواهب المتاحة بالجامعة والتي تغطي كل الفروق الفردية للطلاب وتقابل احتياجاتهم، وثراء من حيث معاونة الجامعة الطلاب على الانخراط سواء كانوا مبتدئين أو محترفين، ولعل ذلك

راجع إلى فلسفة الجامعة ونظرتها نحو العملية التعليمية برمتها؛ فالجامعة تنظر إلى حرمها على أنه مكان للتطوير وتحصيل أعلى المعارف وأثمنها.

الواقع النظري لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

أجاب الجزء الحالي عن السؤال الفرعي الثالث ونصه: ما جهود جامعة العريش في إدارة المواهب الطلابية؟ وللإجابة عنه تناول البحث السياق البيئي والثقافي المحيط لجامعة العريش، وتأسيس جامعة العريش وتطورها، وفلسفة التعليم بجامعة العريش وأهدافها، وإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء الوثائق المنظمة، وفيما يلي التفصيل:

أ- السياق البيئي والثقافي لجامعة العريش

تقع شبه جزيرة سيناء في الجزء الشمالي الشرقي من أرض مصر^(١٣١)، حيث تأخذ الجزيرة شكل مثلث في القسم الجنوبي، حيث يحدها من الشرق خليج العقبة بطول ١٨٠ كم، ويحدها من الغرب خليج السويس بطول ٢٧٥ كم، حيث يلتقيا في أقصى الجنوب علي قمة رأس البحر الأحمر في منطقتهم رأس محمد بعد خط عرض ٢٨ تقريبا، أما من الشمال من هذا المثلث، يوجد متوازي أضلاع، حده الشمالي ساحل البحر الأبيض المتوسط بطول ٢٠٠ كم، أما حده الجنوبي هو الخط الفاصل الذي يصل بين رأس خليج العقبة ورأس خليج السويس بطول ٢١٠ كم، في حين حده الشرقي خط الحدود السياسية بين مصر وفلسطين من رفح شمالاً حتي طابا جنوباً، أما غرباً فيمتد بطول قناة السويس والتي يبلغ ١٨٠ كم^(١٣٢). كما تبلغ المساحة الإجمالية لشبه جزيرة سيناء ٦١.٠٠٠ كم^٢، بما يعادل حوالي ٦ % من إجمالي مساحة، حيث تبلغ المساحة الإجمالية لمحافظة شمال سيناء حوالي ٢٨.٩٠٠ كم^٢، من إجمالي المساحة الكلية للجزيرة^(١٣٣).

ومن الناحية الجيولوجية، تضم شبه جزيرة سيناء منطقة جبلية - بحسب طبيعة أرضها - بها خليج السويس والعقبة، كما يتخللها مناطق صحراوية وجبلية وساحلية ووديان ها، إضافة لمنطقة التيه بوسط سيناء، والتي تعد منطقة جبلية وعرة بمرتفعاتها الكبيرة، أما المنطقة الساحلية فتضم منطقة من الرمال الناعمة على طول ساحل البحر الأبيض المتوسط شمالاً^(١٣٤).

ومن حيث مقومات وركائز التنمية؛ فتمتلك سيناء بحكم مواردها الإمكانات والموقع الاستراتيجي، حيث تعد بوابة التنمية الاقتصادية لمصر مستقبلا، كما تمتلك العديد من مقومات التنمية في قطاعات الزراعة والصناعة والسياحة والتجارة، بما يؤهلها لقيادة حركة التنمية في المرحلة القادمة خاص، مع بدء تنفيذ مشروعات قومية عملاقة في مجالات البنية الأساسية من شبكات طرق وكهرباء ومياه، إضافة إلى مشروعات قومية للتنمية الصناعية والزراعية والتعليمية تشكل قاعدة لانطلاق سيناء بخطوات ثابتة على مسار التنمية على اختلاف أنواعها^(١٣٥). أما إدارياً تنقسم محافظة شمال سيناء إلى ستة مراكز، وهي العريش، بئر العبد، الشيخ زويد، رفح، الحسنه ونخل، بحيث تضم ٨١ وحدة قروية، إضافة إلى العديد من التجمعات السكنية الصغيرة^(١٣٦).

وتمتلك المحافظة، العديد من الخامات الصناعية المقدره والغير مقدره كميأ، حيث ويكمن في استخدام هذه الخامات عن طريق تدريب القوي البشرية بكل تكنولوجيايات العصر لاستخراج أجيال قادر علي تحويل المواد الخام التي لا حصر لها علي أرض سيناء إلي مواد كاملة الصنع بدلاً من تصديرها وهي خام إلي الدول الخارجية بأقل الأثمان، ثم بعد ذلك نستوردها بأضعاف أضعاف تصديرنا لها، ولذا يمكن أن نري هذا التدريب عن طريق الاهتمام بالتعليم الفني الصناعي، من حيث القادة والمدرين والطلاب والآلات الميكانيكية التي يتم بها التدريب علي ذلك، ولا يزال حتي الآن من اكتشافات بترولية، بالساحل الشرقي لخليج السويس، وكذلك وجود فرص أكبر وفرص قوية لوجود حقول بترول في الساحل الشرقي لخليج السويس^(١٣٧)، الأمر الذي يؤكد أن جل هذه الاكتشافات قد يتم اكتشافها في أقرب الأوقات إذا كان اهتمامنا بالتعليم الفني الصناعي اهتماماً جيداً.

وتعكس طبيعة العادات والتقاليد المجتمعية بمصر عامة ومنظومة العائلات والقبائل في محافظة شمال سيناء، حيث يوفر حماية مجتمعية لأفراده في مجالات متعددة منها: الأمن والدعم، والضمان الاجتماعي المباشر وغير المباشر في متطلبات الحياة العامة والخاصة، حيث تعزز السياسات الاجتماعية في سيناء بالمؤسسات الأهلية والتنفيذية، فعلي سبيل المثال: يخصص قضاة عرفيين بمختلف الأمور بالمجتمع منها العلاقات العامة بين الأفراد، والزواج

والطلاق والتعدي على الأعراض، وتكون الأحكام مضاعفة في بعض الأحيان. كما يمتلك القضاء العرفي قوة التنفيذ من خلال ما يسمى بالكفيل وهو الفرد الذي يلتزم بضمان الحماية من الاعتداء أثناء اللقاء من قبل الطرف المعتدى عليه، ويضمن انتهاء القضية بشكل مرضي^(١٣٨). كما يتميز المجتمع السيناوي، بتنظيم اجتماعي متجانس حيث إن التفاعل بين الأشخاص داخل المجتمع يكون من خلال الدور والمكانة الاجتماعية، كما يضم التنظيم الاجتماعي بسينا شيخ القبيلة أو كبير العائلة يكون التواصل بين القبائل والعائلات من خلاله ولا يجوز تخطيه لأي شخص من داخل القبيلة أو العائلة، إضافة إلى أن كل قبيلة لها فروع متجانسة ومتكاملة، ولها هيكل اجتماعية تبدأ من رب الأسرة وتنتهي بشيخ القبيلة، وتوزيع الأدوار بين أفراد القبيلة بما يسمح بأداء المهام دون تداخل في الاختصاصات^(١٣٩). ومن هنا يعكس هذا التنوع لبيئة سيناء، تأصل البعد الاجتماعي في إطار جذور السياق الأخلاقي للمجتمع السيناوي، وتأثيره على منظمات المجتمع المختلفة - وفي مقدمتها جامعة العريش - حيث تتأثر بالسياق الأخلاقي للمجتمع السيناوي، في مختلف جوانب إدارتها، وهو ما يفرض على عاتق الجامعة تبني مفهوم إدارة المواهب الطلابية ضمن رسالتها المجتمعية في بيئة شمال سيناء.

ب- تأسيس جامعة العريش وتطورها

أنشئت أول كلية على أرض سيناء عام ١٩٨٢ بعد تحرير مدينة العريش من الاحتلال الإسرائيلي، حيث كانت كلية التربية تحت مظلة جامعة قناة السويس بمدينة الإسماعيلية. ثم تبعها إنشاء أول كلية متميزة في التدريس، وهي كلية العلوم الزراعية البيئية بالعريش عام ١٩٨٨، والتي كانت تابعة لجامعة قناة السويس، كما تم إنشاء عدد من الكليات الأخرى: كلية التربية الرياضية وكلية العلوم ومعهد الدراسات البيئية ليتم صدور القرار الجمهوري رقم ١٤٧ عام ٢٠١٦ بإنشاء جامعة العريش، وفصلها عن جامعة قناة السويس، كما نمت جامعة العريش بشكل سريع؛ بإنشاء العديد من الكليات والتخصصات المختلفة والمراكز والوحدات والبرامج الأكاديمية ذات الطابع الخاص، حتى أصبح عدد كلياتها (١١) كلية وعدد (١) معهد حتى عام ٢٠٢٣م. وفيما يلي عرض لكليات جامعة العريش وتاريخ تشغيلها، على النحو التالي^(١٤٠):

- كلية التربية، تم افتتاحها في الخامس والعشرون من أكتوبر ١٩٨٢.
 - كلية العلوم الزراعية البيئية، تم افتتاحها في الخامس من أكتوبر ١٩٨٨.
 - كلية التربية الرياضية، وافتتحت في ٢٠١٠.
 - كليتي العلوم والآداب، وافتتحتا في الخامس والعشرون من إبريل ٢٠١٤.
 - كليات الاستزراع السمكي والمصايد البحرية والاقتصاد المنزلي والتجارة، وشهدت بدء أول عام دراسي في ٢٠١٦/٢٠١٧.
 - كلية الطب البيطري، وشهدت بدء أول عام دراسي في ٢٠٢٠/٢٠٢١.
 - كلية الحاسبات والمعلومات، وشهدت بدء أول عام دراسي في ٢٠٢١/٢٠٢٢.
 - كلية الطب، وشهدت بدء أول عام دراسي في ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
 - بالإضافة إلى معهد الدراسات البيئية، افتتح في ٢٠١٢، تابعاً لجامعة قناة السويس، وقد شهد بدء أول عام دراسي فيه ٢٠١٥/٢٠١٦، ثم أصبح تابعاً لجامعة العريش بعد انفصاله عن جامعة قناة السويس منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن.
- ويتكون الهيكل التنظيمي للجامعة- كغيرها من الجامعات المصرية- من رئيس الجامعة** الذي يتم تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية، لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد^(١٤١)، وللجامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة، يعاونوا رئيس الجامعة في إدارة شئونها، ويكون تعيينهم بقرار من رئيس الجمهورية، وتشمل تخصصات النواب: نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، ونائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة^(١٤٢)، ويصدر قرار من رئيس الجمهورية بتعيين أمين عام للجامعة، ويشترط فيه أن يكون من ذوي الخبرة بالشئون الجامعية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ اللوائح والقوانين في حدود اختصاصه^(١٤٣).

ويدرس بجامعة العريش (٧٥٢٩) طالب وطالبة في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، ويقوم بالتدريس لهم (٥١٦) عضو هيئة تدريس ومعاون من الأعضاء العاملين " على قوة العمل"، ويلاحظ أن عدد وظيفة المدرسين بالجامعة حوالي خمسة أضعاف وظيفة الأساتذة، ويوجد

تقارب بين عدد وظائف الأساتذة ووظائف الأساتذة المساعدين؛ مما قد ينبئ بحدوث نوع من التضخم في خلال السنوات الخمس القادمة بدرجة أستاذ بالجامعة^(١٤٤).

ومن خلال مطالعة إحصائيات أعداد الطلاب وتوزيعهم على كليات الجامعة؛ لوحظ أن هناك تفاوتاً في أعداد الطلاب بكليات الجامعة، حيث تأتي كلية التربية الأولى في الترتيب، بإجمالي عدد (٢١١٤) طالباً وطالبة، يتلونها في الترتيب كلية الآداب بإجمالي عدد (١٦٢١) طالباً وطالبة، ثم كلية التجارة بإجمالي عدد (٧٤٨) طالباً وطالبة، أما أقلها عدداً فتأتي كلية الاستزراع السمكي بإجمالي عدد (١٥٧) طالباً وطالبة، ويرجع الباحث التزايد في عدد الطلاب بكلية التربية باعتبارها من أولى الكليات التي أنشئت بالعريش ولها ثقافة مجتمعية جاذبة للطلاب، رغم أن هناك انخفاضاً عن العام الجامعي السابق ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م ، أما كلية الاستزراع السمكي، فيرجع قلة عدد الطلاب باعتبارها من الكليات النوعية في النشأة في الجامعة بالعريش، ولم تلقى تسويقاً من المجتمع المحلي.

ومن خلال مطالعة إحصائيات أعداد أعضاء هيئة التدريس وتوزيعهم على كليات الجامعة؛ لوحظ أن هناك تفاوتاً أيضاً في أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة، حيث تأتي كلية التربية الأولى في الترتيب، بإجمالي عدد (١٣٨) عضواً، يتلونها في الترتيب كلية العلوم الزراعية البيئية، بإجمالي عدد (١٣٣) عضواً، ثم كلية العلوم بإجمالي عدد (٨٤) عضواً. أما أقلها عدداً فتأتي كلية الحاسبات والمعلومات بإجمالي عدد (١٢) عضواً، ويرجع الباحث التزايد في عدد الأعضاء بكليتي التربية والعلوم الزراعية البيئية باعتبارهما من الكليات الأم التي انشئت ولكثرة التخصصات النوعية والدقيقة بهاتين الكليتين. أما كلية الحاسبات والمعلومات، فيرجع قلة عدد أعضاء هيئة التدريس باعتبارها من الكليات الأحدث، كما أن هناك ندرة في التخصصات النوعية بعلوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي على مستوى جامعة العريش والجامعات المصرية بصفة عامة.

ومما سبق يتضح أن نسبة الطلاب لكل عضو هيئة تدريس بلغت حوالي (١١ : ١) على مستوى الجامعة، وتعد هذه النسبة فرصة للتنافسية وتحسين مستوى الأداء التعليمي والبحثي

ورعاية المواهب الطلابية داخل الجامعة، وفي نفس الوقت تمثل عبئا على الموازنة العامة للجامعة ووزارة التعليم العالي.

أما عن أعداد الإداريين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وفروعها بالكليات بلغوا (٥٠) فردا إلى حوالي (١٤٥) طالبًا لكل إداري وهي نسبة قد تكون معوقا لتحقيق التنافسية وتحقيق الجودة في الأداء. ويرجع الباحث التفاوت في أعداد الإداريين بالجامعة للظروف التي مرت بها المحافظة خلال الحملة الشاملة للقضاء على الإرهاب والتي جاءت بعد فترة بسيطة من انفصال جامعة العريش عن جامعة قناة السويس، إضافة إلى المعوقات الجغرافية نظرا لبعُد جامعة العريش عن محافظات مصر وضعف الحوافز لجذب الأكاديميين وعدم توفير خدمات أخرى كالنقل، وعدم توفير أماكن إقامة ثابتة للأكاديميين.

ج- فلسفة التعليم بجامعة العريش وأهدافها

تتمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة العريش فيما يلي^(١٤٥):

١. خريج متميز مبتكر قادر على الإسهام الفعال في تنمية المجتمع، وذلك من خلال ما يلي:

- التقييم الذاتي والتطوير المستمر للسياسات والبرامج التعليمية والاهتمام بالجانب النظري والتطبيقي.

- تعزيز التطور الأكاديمي والشخصي والاجتماعي والمهني لدي كافة الطلاب لإعدادهم وتأهيلهم للمراكز القيادية وإكسابهم روح المبادرة.

- تطوير وتنمية الأنشطة الطلابية وأساليب تقديم الخدمات التعليمية ورعاية الطلاب.

- تطوير البرامج الدراسية التي تستخدم نظم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني.

٢. منظومة دراسات عليا منتجة للمعرفة وقادرة على تقديم الحلول لمشكلات المجتمع السيناوي، وذلك من خلال ما يلي:

- وضع خطة بحثية متميزة للجامعة ومبنية على الاحتياجات المجتمعية وتدعم البنية الأساسية لتشجيع الابتكار العلمي ومتوافقة مع متطلبات الجودة العالمية.

- إعداد كوادر بحثية (أعضاء هيئة التدريس) مؤهلة متميزة بما يواكب التطوير المستمر للبحث العلمي والأكاديمي.
- ترسيخ القيم والتقاليد الجامعية والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
- إجراء بحوث متميزة ومبتكرة عالية الجودة وربطها باحتياجات المجتمع ونشر ثقافة النشر الدولي وتشجيع البحوث البيئية
- تطوير الأنظمة الإدارية لقطاع الدراسات العليا والبحوث.
- عقد بروتوكولات الشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية والإقليمية والعالمية
- ٣. **جامعة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع، وذلك من خلال ما يلي:**
 - تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتقديم الخبرات الاستشارية للهيئات والمؤسسات الانتاجية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
 - نشر الوعي بقضايا البيئة والمجتمع وتوجيه البحث العلمي لحل المشكلات البيئية.
 - تنمية الوعي الثقافي والمعرفي للشباب بما ينعكس على أفكارهم وسلوكياتهم لدعم التنمية المستدامة في الإقليم.
 - إنشاء كليات ومراكز بحثية للعمل على تنمية وتطوير الموارد المحلية والإقليمية.
 - دعم فرص التمويل الذاتي
- ٤. **جهاز إداري كفاء وفعال، وذلك من خلال ما يلي:**
 - استكمال الهيكل الإداري بالجامعة والعمل على جذب أفضل الكفاءات الإدارية للجامعة
 - التوصيف الوظيفي لكل الوظائف الإدارية بالجامعة.
 - وضع مجموعة من الأنظمة الإدارية الإلكترونية لرفع الكفاءة الإدارية لمختلف إدارات الجامعة (الموارد البشرية - شؤون الطلاب - الدراسات العليا).
 - تبني معايير عادلة وشفافة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة على أساس الكفاءة والجدارة وطبقا للقانون.
 - العمل على توفير المناخ المناسب للعاملين بالجامعة لتحفيزهم على الإبداع والتميز.
 - تفعيل مبادئ المحاسبة والمساءلة.

- تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض الكوادر الإدارية نحو التطوير الإداري.
- الاهتمام بالرعاية الصحية وتحسين الخدمات الاجتماعية التي تقدم للجهاز الإداري بالجامعة.

٥. **جامعة العريش (جامعة مبادرة)**، وذلك من خلال ما يلي:

- نشر الوعي بثقافة الجودة وضرورة الحصول علي الاعتماد.
- وضع استراتيجية متكاملة للمسئولية المجتمعية تتماشى مع المبادئ العالمية
- إيجاد قنوات متنوعة للتعاون والشراكة الاستراتيجية
- إعادة صياغة الهيكل الاستراتيجي للجامعة بما يتلاءم مع تجدد الرؤية المستقبلية
- استبصار المشاكل المجتمعية ووضع تصورات علاجية غير تقليدية
- تهيئة بيئة مواتية للأشخاص ذوي الإعاقة

د- إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

تعد الأنشطة الطلابية وإدارة مواهب الطلاب محل الاهتمام لتنمية وتطوير قدراتهم وتنمية مواهبهم، وتطوير مهاراتهم القيادية والاجتماعية. كما تتيح لهم فرص المشاركة الفعالة في المجتمع المحلي، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. ومن هنا تحرص إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة لتنمية مواهب الطلاب، وتشجع المبادرات والافكار المبتكرة من لدن الطلاب بالجامعة^(١٤٦).

ومن ناحية أخرى، يتمثل الهدف الرئيس للجامعة من رعايتها للأنشطة الطلابية، في توفير بيئة مثالية لتنمية شخصية الطلاب، حيث تعطي الأنشطة الطلابية فرصة للطلاب لاكتساب المهارات القيادية والاجتماعية، وهي مهارات حيوية يحتاجها الطالب للنجاح في البيئة الأكاديمية والمهنية، ومن هذا المنطلق تدعم إدارة الجامعة الأنشطة الطلابية وترعى مواهب الطلاب بكافة صورها^(١٤٧).

وفي إطار الاهتمام برعاية الطلاب تقوم الجامعة بالعديد، من الأنشطة الطلابية، ومن أهمها^(١٤٨):

- تنفيذ الجامعة للدورة التنشيطية في ألعاب (كرة القدم - كرة الطائرة - تنس الطاولة) للبنين والبنات على حد سواء، ضمن خطة الأنشطة الطلابية للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، وتم أقامتها لاختيار افضل العناصر للمشاركة مع منتخبات الجامعة لتمثيل الجامعة في اللقاءات القمية للجامعة.
- مسابقة "سوبر ستار الجامعة". في مجالات (الغناء الفردي- تأليف الأغاني - العزف - التمثيل المسرحي - التمثيل الصامت والفنون الشعبية - الإنشاد الديني- المراسل التلفزيوني - التقديم)، خلال الفترة من ٢٢/١٠/٢٠٢٣ إلى ٢٩/١٠/٢٠٢٣.
- تنفيذ مسابقة الشطرنج (بنين وبنات)، على هامش أنشطة الدورة التنشيطية وذلك لإيجاد روح التنافس بين طلاب الجامعة واستمرت على مدار الفترة من ٢٤-٢٥ أكتوبر ٢٠٢٣.
- إقامة معسكر صقل وتنمية مهارات الجواله والجولات وقادة العشائر، خلال الفترة من ٢٠٢٣/١٠/٣١ حتى ٢٠٢٣/١١/٢.
- إعداد وتأهيل الطلاب ذوي الهمم المقيدين بالجامعة، للمشاركة في اللقاء الرياضي للأشخاص ذوي الاعاقة (اولمبياد الجامعات المصرية).
- المشاركة في اللقاء الرياضي لأولمبياد الفتاة الجامعية تحت شعار: من أجل صحة أفضل لطالبات مصر، والذي أقيم في أبي قير بالإسكندرية في العاب خماسي كرة القدم - كرة الطائرة- تنس الطاولة - الكارتيه - السباحة - ألعاب القوى).
- البدء في تطوير وتجهيز مركز الموهوبين بالجامعة، لتدريب طلاب الجامعة تحت إشراف متخصصين في مختلف المجالات.
- التجهيز والاستعداد للمشاركة في مهرجان إبداع الموسم الثاني عشر مجال الكورال.
- المشاركة في برنامج (إعداد قادة الوطن العربي) وشعاره "Leaders 2030"، الذي أقيم بالمدينة الشبابية الدولية بمدينة الطود محافظة الأقصر، وحصل فريق الجامعة على المركز الأول.

- مشاركة الجامعة في فعاليات المشروع القومي لتأهيل وتدريب وتوعية القيادات الطلابية، من خلال التعاون بين وزارة الشباب والرياضة والجامعة بمشاركة ٢٣٥ طالبا وطالبة من بينهم ١٩ طالب وطالبة من ذوي الهمم والوافدين، خلال الفترة من ٢١-٢٤ فبراير ٢٠٢٤.
- مشاركة الجامعة في دورة تنمية المهارات الكشفية والفنية والثقافية لجوالي وجولات الجامعة، ضمن فعاليات المركز الكشفي، وتحت اشراف نخبة من قادة الجمعيات الكشفية المتميزين خلال الفترة من ٢٩ فبراير حتى ٢ مارس ٢٠٢٤.
- المشاركة في الملتقى القومي للمبادرات الطلابية بالجامعات والمعاهد المصرية ، والمعنون: "دمج الطلاب من ذوي القدرات الفائقة والطلاب الأسوياء - مبدعون بإختلاف ٣"، والذي أقيم فى رحاب معهد إعداد القادة بطلوان، وحصلت الجامعة (بمشاركة اثنين من طلابها في مبادرة "علشانك"، بالتعاون مع بعض الطلاب بالجامعات المصرية على المركز الثالث وجائزة مالية قدرها ٧ آلاف جنية، خلال الفترة من ٦-١٠ مارس ٢٠٢٤.
- صعود طلاب الجامعة المشاركين في البرنامج القومي لخلق مجتمع شبابي ابتكاري: "هاكاثون شباب الجمهورية الجديدة لتأهيلهم للمرحلة قبل النهائي".
- تنفيذ برنامج تنمية المهارات الحياتية (مشواري)، بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة والجامعة ومنظمة اليونيسيف، خلال شهري فبراير ومارس ٢٠٢٤.
- قيام الجامعة بعقد ورش عمل في الأشغال اليدوية المصنوعة من اللولي والخرز، تحت شعار (موهبتك ... مهنتك)، لدعم الحرف اليدوية وصقل مواهب الطلاب وتنمية مهاراتهم وتعليمهم أساسيات عمل مشروع صغير بأقل التكاليف وبأبسط الخامات.
- ويبين جدول رقم (١) الأنشطة الطلابية التي نفذت خلال الفترة من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وحتى ٢٠٢٤/٢٠٢٣ على مستوى الجامعة.

جدول رقم (١) الأنشطة الطلابية التي نفذت خلال الفترة من العام الجامعي

٢٠٢٢/٢٠٢١ وحتى ٢٠٢٣/٢٠٢٤ على مستوى الجامعة

| ٢٠٢٤/٢٠٢٣ م | ٢٠٢٣/٢٠٢٢ م | ٢٠٢٢/٢٠٢١ م | البيان | نوعية النشاط |
|-------------|-------------|-------------|----------------------|-----------------------------|
| ٢٣ | ١٠ | ٥ | عدد الأنشطة التي تمت | النشاط الرياضي |
| ١٧٤٤ | ٣٣٦ | ٦٢٣ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ١٩ | ١٠ | ٧ | عدد الأنشطة التي تمت | النشاط الثقافي |
| ٢٢٧١ | ١١١٥ | ٩٩٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ١٤ | ٣ | ٣ | عدد الأنشطة التي تمت | النشاط الفني |
| ٧٥١ | ٨٤ | ١٣٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ١٤ | ٩ | ٢ | عدد الأنشطة التي تمت | نشاط الجواله والخدمة العامة |
| ٥٣٠ | ٢٧٠ | ١٢٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ١٢ | ٥ | ٨ | عدد الأنشطة التي تمت | النشاط الاجتماعي |
| ٨٤١ | ٢٧٠ | ٤٥٥ | عدد الطلاب المشاركين | |

المصدر: جامعة العريش (٢٠٢٤). بيان بالأنشطة الطلابية التي نفذت خلال الفترة من ٢٠٢١/٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، الإدارة العامة لرعاية الشباب.

ويتضح من الجدول السابق، علي الرغم من تواضع عدد الأنشطة الطلابية التي تمت بالجامعة، إلا أن الميزة الإيجابية أن هناك تزايد في عدد الأنشطة وعدد الطلاب المشاركين بالأنشطة الطلابية في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ مقارنة بالعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١، والأعوام السابقة لها. ومن ناحية قامت الجامعة بالعديد من الأنشطة العلمية وأنشطة الأسر الطلابية والأنشطة التوعوية، وأنشطة إعداد القادة ومهرجان إبداع، كما يتضح ذلك من جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) بيان بالأنشطة الطلابية المختلفة للجامعة خلال الفترة من ٢٠٢١ وحتى

٢٠٢٤

| ٢٠٢٤/٢٠٢٣ | ٢٠٢٣/٢٠٢٢ | ٢٠٢٢/٢٠٢١ | البيان | نوعية النشاط |
|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|---------------------|
| ٤ | - | ١ | عدد الأنشطة التي تمت | النشاط العلمي |
| ١٨٥ | - | ٣٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ٢ | ١ | ١ | عدد الأنشطة التي تمت | نشاط الأسر الطلابية |
| ٤٥٠ | ١٢٠ | ١٠٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ٩ | ٤ | ٣ | عدد الأنشطة التي تمت | الأنشطة التوعوية |
| ١٤١٥ | ٣٨٥ | ٥١٠ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ٥ | ٧ | ٢ | عدد الأنشطة التي تمت | أنشطة إعداد القادة |
| ٤٦ | ٤٦ | ٩ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ٢ | - | - | عدد المراكز التي تم الحصول عليها | |
| ٢ | - | ٢ | عدد المجالات التي تم المشاركة فيها | مهرجان إبداع |
| ٣٤ | - | ٨ | عدد الطلاب المشاركين | |

المصدر: جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بالأنشطة العلمية وأنشطة الأسر الطلابية والأنشطة التوعوية وأنشطة إعداد القادة ومهرجان إبداع التي نفذت خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠٢١ حتى ٢٠٢٣/٢٠٢٤، مكتب نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.

ويتضح من الجدول السابق، تضمين شملت النشاط العلمي، ونشاط الأسر الطلابية، والأنشطة التوعوية، وأنشطة إعداد القادة، ومهرجان إبداع، أنه رغم وجود مشاركة واضحة للجامعة في الأنشطة سابقة الذكر، إلا أنه يلاحظ أن الجامعة لم تحقق مراكز متقدمة سوى مركزين فقط في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، وهو ما يعكس الحاجة لتطوير المواهب الطلابية بغرض تحقيق مراكز متقدمة تعكس نوعية مواهب الطلابية وتلبيتها لاحتياجات المجتمع الجامعي والمجتمع المحيط بالجامعة. كما حصدت الجامعة عددا من المراكز المتقدمة، على مستوى الجامعات المصرية، يمكن عرضها من خلال جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) بيان بالمراكز المتقدمة التي حصلت عليها جامعة العريش على مستوى الجامعات المصرية

| ٢٠٢٤/٢٠٢٣ | ٢٠٢٣/٢٠٢٢ | ٢٠٢٢/٢٠٢١ | البيان |
|---|-----------|-----------|--|
| ١٣٦ طالب (١٥ نشاط دمج للطلاب ذوي الهمم ١٢١) | ٦١ | ٥١ | إجمالي عدد الأنشطة التي تمت داخل الجامعة وعلى مستوى الجامعات بالإضافة إلى الزيارات العسكرية |
| ٨٨٣٢ | ٢٨٦٨ | ٣٣٣٠ | عدد الطلاب المشاركين في الأنشطة التي تمت داخل الجامعة وعلى مستوى الجامعات بالإضافة إلى الزيارات العسكرية |
| ٢١ | ٩ | ٧ | عدد المراكز التي تم الحصول عليها على مستوى الجامعات المصرية |

المصدر: جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان المراكز المتقدمة التي حصلت عليها الجامعة ، على مستوى الجامعة والجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠٢١ حتى ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ، الإدارة العامة لرعاية الشباب.

كما يبين جدول رقم (٤) الأنشطة المشارك فيها الطلاب ذوي الهمم بالجامعة والأنشطة القمية والزيارات العسكرية.

جدول رقم (٤) بيان بالأنشطة المشارك فيها الطلاب ذوي الهمم بالجامعة والأنشطة القمية والزيارات العسكرية

| ٢٠٢٤/٢٠٢٣ | ٢٠٢٣/٢٠٢٢ | ٢٠٢٢/٢٠٢١ | البيان | نوعية النشاط |
|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|--|
| ١٦ | ١ | ١ | عدد الأنشطة التي تمت | الأنشطة المشارك فيها ذوي الاحتياجات الخاصة |
| ١٠٤ | ٩ | ١١ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ٤ | ٧ | ٣ | عدد المراكز التي تم الحصول عليها | |
| ٩ | ٤ | ١٣ | عدد الأنشطة التي تمت | الأنشطة القمية |
| ٢٠٨ | ٣٢ | ٢٨٩ | عدد الطلاب المشاركين | |
| ١٥ | ٢ | ٤ | عدد المراكز التي تم الحصول عليها | |
| ٧ | ٧ | ٣ | عدد الأنشطة التي تمت | الزيارات العسكرية |
| ٢٥٣ | ٢٠١ | ٥٥ | عدد الطلاب المشاركين | |

المصدر: جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان الأنشطة المشارك فيها الطلاب ذوي الهمم بالجامعة والأنشطة القمية والزيارات العسكرية خلال الفترة من ٢٠٢٠/٢٠٢١ حتى ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ، مركز الموهوبين.

ويتضح من الجدول السابق، تعدد النشاطات التي تشارك فيها الجامعة ما بين الأنشطة المشارك فيها ذوي الاحتياجات الخاصة، والأنشطة القمية، والزيارات العسكرية، حيث جاءت الزيارات العسكرية في مقدمة الأنشطة من حيث عدد الطلاب المشاركين نظرا للظروف التي أحاطت بنشأة الجامعة تزامنا مع الحملة الشاملة بسيناء والحاجة للتطوير الفكري. كما جاءت الأنشطة القمية والأنشطة التي يشارك فيها ذوي الهمم، في مستويات تالية، وهو ما يمثل ميزة مضافة للجامعة في هذا المجال. ومما تقدم، يلاحظ الباحث تواضع الأنشطة الطلابية ومستوى مواهب الطلاب والتي تحتاج لمزيد من جهود إدارة الجامعة، لتقديم رؤية لإدارة مواهب الطلاب بجامعة العريش.

الواقع الفعلي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

أجاب الجزء الحالي عن السؤال الفرعي الثالث ونصه: ما الواقع الفعلي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش؟ وللإجابة عنه تناول إجراءات الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة ونفسيرها، وفيما يلي التفصيل:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية

هدف الجزء الميداني تشخيص واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش من خلال تحديد الجهود الفعلية لإدارة المواهب، والمعوقات، ومتطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية. وفي ضوء الهدف السابق، حدد البحث الاستبانة بقصد تحديد معوقات إدارة المواهب الطلابية، ومتطلبات تطويرها بالجامعة، وموجهة إلى القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم، والإداريين بإدارات رعاية الشباب والإدارة العامة لرعاية الشباب وبيعض كليات جامعة العريش، وفيما يلي تفصيل إجراءات الدراسة الميدانية:

١- مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل المجتمع الأصل للدراسة الحالية في جميع القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم، والإداريين بإدارات رعاية الشباب والإدارة العامة لرعاية

الشباب و ببعض كليات جامعة العريش، وعددهم (٣٩٥) فردًا، وبلغ عدد أفراد العينة (٢١٧) فردًا، كما هو موضح بجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) تحديد مجتمع وعينة الدراسة

| العينة | | المجتمع | | الفئة |
|--------|-----|---------|-----|------------------------------------|
| % | عدد | % | عدد | |
| ٧٧.٤ | ١٦٨ | ٨٧.٣ | ٣٤٥ | القيادات الجامعية الحالية والسابقة |
| ٢٢.٦ | ٤٩ | ١٢.٧ | ٥٠ | إداري بإدارات رعاية الشباب |
| ١٠٠.٠ | ٢١٧ | ١٠٠.٠ | ٣٩٥ | الإجمالي |

المصدر:

- جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة حتى ١٦/١٠/٢٠٢٤م. الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس.
- جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بأعداد أعداد العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة العريش حتى العام الجامعي حتى ١٦/١٠/٢٠٢٤، الإدارة العامة لرعاية الشباب.

٢- أداة الدراسة وتقنياتها

في ضوء طبيعة الإطار النظري، وأدبيات الدراسات السابقة، تم بناء استبانة لتحديد معوقات إدارة المواهب الطلابية ومتطلبات تطويرها بجامعة العريش من وجهة نظر القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم، والإداريين بإدارات رعاية الشباب والإدارة العامة لرعاية الشباب و ببعض كليات جامعة العريش، وتكونت الاستبانة من محوري رئيسين: المعوقات، والمتطلبات، ولكل محور بعض الفقرات والبنود، وتم عرض النسخة الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٣) محكما من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية (ملحق رقم 1) ، وفي ضوء ملحوظاتهم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٢)، و جدول رقم (٦) يصف محاور الاستبانة وعدد العبارات بكل محور.

جدول رقم (٦) يصف محاور الاستبانة وعدد العبارات بكل محور

| محاور الاستبانة الرئيسية | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------|--------------|----------------------|
| متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية | | | معوقات إدارة المواهب الطلابية | | |
| % | عدد العبارات | المتطلبات | % | عدد العبارات | المعوقات |
| 23.07 | 6 | المتطلبات التنظيمية | 23.33 | 7 | المعوقات التنظيمية |
| 23.07 | 6 | المتطلبات البشرية | 20.00 | 6 | المعوقات البشرية |
| 19.23 | 5 | المتطلبات المادية | 20.00 | 6 | المعوقات المادية |
| 15.40 | 4 | المتطلبات الأكاديمية | 13.34 | 4 | المعوقات الأكاديمية |
| 19.23 | 5 | متطلبات تقييم المواهب | 23.33 | 7 | معوقات تقييم المواهب |
| 100.00 | 26 | الإجمالي | 100.00 | 30 | الإجمالي |

وتم تقنين الاستبانة من حيث الصدق والثبات، فأما الصدق فقد اطمأن الباحث على صدق الاستبانة بعد تحكيمها وتعديلها في ضوء ملاحظات المحكمين، وهو ما يسمى بالصدق الظاهري، وأما الثبات، فقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وبلغ ثبات الاستبانة (٠,٨١)، وتعد هذه القيمة مرتفعة، وتشير إلى أن الاستبانة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه.

٣- تطبيق أداة الدراسة

- الاستبانة: تم تطبيقها على مسؤولي رعاية الشباب بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وفروعها بالكليات خلال النصف الثاني من شهر يوليو ٢٠٢٤، وتطبيقها إلكترونياً باستخدام برنامج واتسآب WhatsApp على بعض القيادات الجامعية (الحالية والسابقة) ذات العلاقة بشئون الطلاب ورعايتهم، والإداريين بإدارات رعاية الشباب والإدارة العامة لرعاية الشباب وبعض كليات جامعة العريش، خلال الفترة من ٢٠٢٤/٨/١٦ حتى ٢٠٢٤/٨/٣٠ م.

٤- تحديد المحك المعتمد في الدراسة

تم استخدام الاستبانة الثلاثية أمام كل عبارة في الاستبانة وهي (موافق بشدة- موافق بدرجة متوسطة- غير موافق)، ولتحديد المحك المعتمد في البحث؛ تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (٣-١=٢)

ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي $(\frac{3}{2} = 0.66)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) يصف المحك المعتمد في البحث

| الواقع الفعلي | حدود المتوسط الحسابي | | قيمة البديل | استجابات الاستبانة |
|---------------|----------------------|-------------|----------------|--------------------|
| | الحد الأعلى | الحد الأدنى | | |
| مرتفعة | 3.00 | 2.34 | 3 | موافق بشدة |
| متوسطة | 2.33 | 1.67 | 2 | موافق بدرجة متوسطة |
| منخفضة | 1.66 | 1.00 | 1 | غير موافق |

٥- الأساليب الإحصائية

- اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة مدى ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة.
- اختبار "ت" T.test لتحديد دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة بحسب متغيراتها

ب- نتائج الدراسة وتفسيرها

١- معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

يوضح جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة المواهب
الطلابية بجامعة العريش

| ترتيب المحاور في الاستبانة | المعوقات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب المحاور تنازليا |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|------------------|--------------------------|
| ١ | المعوقات التنظيمية | 2.5543 | 0.7089 | مرتفعة | 1 |
| ٢ | المعوقات البشرية | 2.4770 | 0.6262 | مرتفعة | 2 |
| ٥ | معوقات تقييم المواهب | 1.5062 | 0.5956 | منخفضة | 3 |
| ٤ | المعوقات الأكاديمية | 1.4217 | 0.5332 | منخفضة | 4 |
| ٣ | المعوقات المادية | 1.3956 | 0.5815 | منخفضة | 5 |
| متوسط الجدول ككل | | 1.8710 | 0.6091 | متوسطة | |

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.8710) بانحراف معياري بلغ (0.6091).

وبينما يرى أفراد عينة الدراسة أن المعوقات التنظيمية والبشرية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش مرتفعة، كما يرون أن المعوقات الأكاديمية والمادية، والمعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب منخفضة، مما يشير إلى تباين وجهة نظر أفراد العينة تجاه كل نوعية من المعوقات، وقد جاءت درجة الموافقة على الجدول ككل متوسطة، مما يتطلب من الجامعة بعض الجهود لمواجهة معوقات إدارة المواهب الطلابية ككل. كما تشير هذه النتيجة إلى أن درجة معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش لا يرقى إلى درجة أداء عالية، وهي الدرجة المأمول أن لا تتحقق في إدارة المواهب الطلابية بالجامعة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها كجامعة وليدة من ناحية ومن جانب الأوضاع الأمنية المحيطة بالمحافظة، والدور الذي يمكن أن تسهم به في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بسيناء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٧)، التي أشارت لوجود عددا من الصعوبات التنظيمية والإدارية داخل الجامعات، كنفص القيادات المؤهلة، وعدم وضوح الأهداف، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وغيرها، حيث جاءت التحديات الإدارية بدرجة مرتفعة^(١٤٩).

وفيما يلي نتائج معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش بشكل مفصل:

• المعوقات التنظيمية

يوضح جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية.

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التنظيمية

| ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المعوقات التنظيمية | ترتيب العبارات في الاستبانة |
|---------------------------|---------------|----------------------|--------------------|--|--------------------------------|
| 1 | مرتفعة | .55018 | 2.7788 | زيادة الروتين في التعامل مع مواهب طلاب الجامعة | ٦ |
| 2 | مرتفعة | .68957 | 2.7097 | قلة تدريب العاملين على التعامل مع المواهب الطلابية | ٢ |
| 3 | مرتفعة | .58811 | 2.7097 | الحاجة إلى لوائح تنظيمية داخلية تشجع مشاركة الطلاب الموهوبين | ٥ |
| 4 | مرتفعة | .65939 | 2.6037 | قلة التواصل بين إدارة رعاية الشباب وبين الطلاب الموهوبين بكلية الجامعة | ٧ |
| 5 | مرتفعة | .71524 | 2.4101 | حاجة الجامعة إلى وجود رؤية واضحة ورسالة محددة لرعاية مواهب الطلاب | ٤ |
| 6 | مرتفعة | .87338 | 2.3410 | ضعف تشجيع القيادات على متابعة مواهب الطلاب | ١ |
| 7 | متوسطة | .88655 | 2.3272 | قلة التنسيق بين إدارات الجامعة فيما يتعلق برعاية الطلاب الموهوبين | ٣ |
| مرتفعة | | 0.7089 | 2.5543 | متوسط الجدول ككل | |

يتبين من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التنظيمية

لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5543)

بانحراف معياري بلغ (0.7089).

ولعل ذلك راجع إلى نشأة جامعة العريش وحدائتها، والتي تعود إلى العام الجامعي

٢٠١٦/٢٠١٧، بعد انفصالها عن الجامعة الأم، وهي جامعة قناة السويس، وحيث لا زالت

الجامعة تواجه عديدا من التحديات التنظيمية ذات العلاقة بنشأة الجامعة وحدائتها، فمع التوسع

الذي شهدته الجامعة باستحداث عدد من الكليات؛ لم يقابله في ذات الوقت تطور تنظيمي

بواكب الكليات المستحدثة ومتطلبات تشغيلها، وتباعا تعاني الإدارة العامة لرعاية الشباب

بالجامعة وأقسام رعاية الشباب بكليات الجامعة تنظيميا في الوقت الراهن من أمرين: تبعات حداثة الجامعة السلبية دون أن يواكب ذلك تحديث البنية التنظيمية والبشرية، والإرث التنظيمي التي أخذته جامعة العريش من الجامعة الأم، والواضح انتشاره بجل الجامعات الحكومية المصرية، حيث يسود الروتين في العمل على مستوى رعاية الطلاب وغيرها، وقلة التدريب الفني والتخصصي على التعامل مع المواهب الطلابية، والحاجة إلى لوائح تنظيمية تشجع الطلاب الموهوبين على المشاركة، وقلة التواصل والتنسيق بين إدارات الجامعة فيما يتعلق برعاية الطلاب الموهوبين، فضلا عن غياب الرؤية في رعاية مواهب الطلاب.

ويتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المعوقات التنظيمية ما بين (2.7788:2.3272). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١ - الفقرة رقم (٦) ونصها: "زيادة الروتين في التعامل مع مواهب طلاب الجامعة"، بمتوسط حسابي (2.7788)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى، والتي تتضح من خلال ضعف الاتصال الفعال بين إدارة المؤسسة والطلاب، وكان من بينها: الرؤية غير الواضحة لإدارة المواهب في أذهان أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومختلف المستفيدين من خدماتها، وضعف تأييد الإدارة العليا والعاملين لإدارة المواهب والاهتمام بها بالجامعة وعدم وجود آلية محددة لإدارة المواهب بها بالرغم من وجود توثيق منتظم لمختلف أنشطة وعمليات رعاية الشباب بالمؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (العنزي، ٢٠١٦)، التي أشارت لعدد من المعوقات التي تواجه إدارة المواهب مثل: محدودية الجامعات التي تخصص في ثقافتها التنظيمية وأن تتوافر المرونة في البيئة التنظيمية للجامعات، بما يسهم في دعم الابتكار والابداع وإطلاق المواهب لدى طلاب الجامعات^(١٥٠).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة متوسطة:

١- الفقرة رقم (٣) ونصها: "قلة التنسيق بين إدارات الجامعة فيما يتعلق برعاية الطلاب الموهوبين"، بمتوسط حسابي (2.3272)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفكر المستقبلي لدى القائمين على رعاية مهارات الطلاب والتي تسعى للبعد عن

العمل المركزي والاتجاه نحو العمل الفريقي المؤسسي، والذي يستند إلى الشراكة في تفويض الصلاحيات الإدارية والمسؤوليات عن صنع القرار في المستويات الأعلى من الإدارة؛ بما يؤدي إلى ضعف تفويض وتمكين المستويات الإدارية الأدنى من المشاركة في العمل الفريقي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، ٢٠٢٠)، التي أشارت إلى نشر ثقافة التخطيط لدى القيادات العليا من خلال عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية، وتوزيع ملصقات ومطبوعات ومقاطع فيديو تثقيفية وتوعوي، وترجمة مخرجات عملية التخطيط في صورة مخرجات محددة، من خلال إعداد خطط عمل واضحة ومفصلة، مقترحات كتابية بشأن أي مبادرات أو مشروعات أو اتفاقيات ينظر في تنفيذها مستقبلاً^(١٥١).

• المعوقات البشرية

يوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البشرية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المعوقات البشرية |
|--------------------------------|---------------------------|---------------|----------------------|--------------------|---|
| ٥ | 1 | مرتفعة | .52915 | 2.7696 | عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في مجال الأنشطة الطلابية |
| ١ | 2 | مرتفعة | .62872 | 2.6498 | قلة الكفاءات المتخصصة في رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها |
| ٢ | 3 | مرتفعة | .59076 | 2.6498 | نقص موظفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وبالكليات |
| ٤ | 4 | مرتفعة | .61704 | 2.6359 | اعتبار الأنشطة الطلابية بالجامعة أمراً ثانوياً |
| ٣ | 5 | مرتفعة | .65560 | 2.5806 | ضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة |
| ٦ | 6 | منخفضة | .73597 | 1.5760 | انشغال المعيدين والمدرسين المساعدين برسائلهم (ماجستير ودكتوراه) |
| | | مرتفعة | 0.6262 | 2.4770 | متوسط الجدول ككل |

يظهر من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات البشرية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4770) بانحراف معياري بلغ (0.6262).

وربما يرجع ذلك إلى عزوف الدولة عن التوظيف الإداري بالمؤسسات المختلفة ومنها جامعة العريش، ومع خروج بعض الموظفين لسن المعاش، وعدم الاحلال بالتوظيف، حدث عجز واضح في عدد الموظفين على مستوى الجامعة وكلياتها، وعلى مستوى الجهاز الإداري بالجامعة، كما لا توجد مبررات إلزامية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس، مما سبب عزوفهم عن المشاركة في مجال الأنشطة الطلابية، ولا توجد دورات تدريبية متقدمة لإعداد الكفاءات المتخصصة في رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها، مع النقص البائن في أعداد موظفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وبالكليات، وغير ذلك من المعوقات المتصلة بالجوانب البشرية على مستوى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المعوقات البشرية ما بين (1.5760:2.7696). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٥) ونصها: "عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في مجال الأنشطة الطلابية"، بمتوسط حسابي (2.7696)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة مفادها انشغال العديد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالجوانب الأكاديمية البحثية بغرض التطور الوظيفي بالجامعة، إضافة إلى كون معظم العاملين من أعضاء هيئة التدريس من خارج العريش وسيناء، وبالتالي فليس لديهم الرغبة ولا الوقت للتواجد لفترات زمنية أطول بالعريش، والرغبة في الانتقال للعمل خارج المحافظة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (السعداوي، ٢٠٢١)، التي أشارت لسعي الجامعات لتحقيق التنمية الشاملة، من خلال السعي نحو تنمية موارده البشرية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين واستغلال وتوظيف ما يتوافر لديهم من موارد مادية هائلة، لأن الموارد البشرية هي قوة المجتمع الحقيقية، وهي صانعة التنمية وهدفها ووسيلتها، ولذلك يسعى المجتمع نحو إعداد هذه القوى، ومن بينها طلاب الجامعة، من خلال إعدادها بما يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها بما يساهم في نمو وتقدم المجتمع. (١٥٢)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (٦) ونصها: "انشغال المعيدين والمدرسين المساعدين برسائلهم (ماجستير ودكتوراه)"، بمتوسط حسابي (1.5760)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث إلى أنه لا يتم مشاركة معاونين من المعيدين والمدرسين المساعدين بالمشاركة في الأنشطة الطلابية عدا كلية التربية الرياضية بالجامعة، نظرا لطبيعتها التنظيمية واهتمامها بشكل رئيس بالأنشطة الطلابية والرياضية بشكل رئيس، وهو سبب منطقي، يقتضي انشغالهم بإنهاء رسائلهم العملية وتوفير الوقت لذلك.

• المعوقات المادية

يوضح جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المادية.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المادية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المعوقات البشرية |
|--------------------------------|---------------------------|------------------|----------------------|--------------------|--|
| ١ | 1 | منخفضة | .76410 | 1.6682 | قلة الأماكن المخصصة بالجامعة لممارسة الأنشطة والهوايات |
| ٢ | 2 | منخفضة | .81223 | 1.5899 | ندرة الحوافز والمكافآت للطلاب الموهوبين |
| ٤ | 3 | منخفضة | .51484 | 1.3825 | الحاجة إلى توافر نوادي متخصصة لتنمية مواهب الطلاب |
| ٣ | 4 | منخفضة | .52449 | 1.3226 | ضعف المخصصات المالية لرعاية الأنشطة الطلابية |
| ٦ | 5 | منخفضة | .46558 | 1.2166 | نمطية مكنتات الكليات واعتمادها على الكتب الورقية |
| ٥ | 6 | منخفضة | .40752 | 1.1935 | قلة توافر شبكة إنترنت بالجامعة يستخدمها الطلاب |
| | | متوسط الجدول ككل | 0.5815 | 1.3956 | |

يتبين من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات المادية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.3956) بانحراف معياري بلغ (0.5815).

وقد يرجع انخفاض المتوسط الحسابي للمعوقات المادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى حداثة مباني الجامعة وكلياتها، والتي تظهر بشكل واضح في التطور في مباني كليات

الجامعة، وتوافر بعض الإمكانيات المادية للتشغيل وتقديم الخدمات التعليمية لطلبة الجامعة، فقد روعي في تأسيس البنية التحتية للجامعة وخريطة توزيع المباني الجامعية بالحرم الجامعي بعض المواصفات الفنية والخدمية للعملية التعليمية، مثل: توفير أماكن لممارسة الأنشطة والهوايات الطلابية، ووجود بعض النوادي متخصصة لتنمية مواهب الطلاب، لاسيما ما تتبع كلية التربية الرياضية وكلية الحاسبات والمعلومات، وحدثة مكتبات الجامعة، ومنها فرع مكتبة الإسكندرية بالجامعة، والتي تتوافر بها الخدمات المكتبية ومنها توافر شبكة إنترنت يستخدمها الطلاب.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المعوقات المادية ما بين (1.1935:1.6682). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (١) ونصها: "قلة الأماكن المخصصة بالجامعة لممارسة الأنشطة والهوايات"، بمتوسط حسابي (1.6682)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الطبيعية الإنشائية لجامعة العريش حيث نشأت الجامعة من رحم كليتي التربية والعلوم الزراعية، ثم توالى إنشاء المباني الخاصة بالكليات الجديدة لكن بوتيرة منخفضة، كما قد تشترك أكثر من كلية في مباني أو معامل مشترك وهو ما يعكس قلة الأماكن المخصصة على مستوى الكليات لممارسة الأنشطة الطلابية داخل الكليات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (العفيسان، ٢٠٢٠) التي بينت عدم توافر الإمكانيات والأدوات اللازمة لممارسة النشاط وكذلك وجود نقص في المشرفات على الأنشطة الطلابية بالجامعات^(١٥٣).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (٥) ونصها: "قلة توافر شبكة إنترنت بالجامعة يستخدمها الطلاب"، بمتوسط حسابي (1.1935)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى محدودية البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة، حيث لا تتوفر شبكات الإنترنت في كليات الجامعة عدا عدد محدود من الكليات ومبنى الإدارة الجامعة ومركز الاختبارات الإلكترونية، وهي نتيجة منطقية كون جامعة العريش جامعة ناشئة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤)، التي أشارت إلى وجود العديد من معوقات التحول الرقمي بالجامعات المصرية

في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظرهم، منها ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة، وعدم وجود إدارة مستقلة بالجامعة للتحول الرقمي، وعدم وجود نظام القياس ومراجعة عملية التحول الرقمي، وسرعة وحداثة التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها، وقلة الكوادر والكفاءات المخصصة للتحول الرقمي، ومقاومة التغيير المتأصلة لدى بعض الأفراد، ونقص الإمكانيات المالية للتحول الرقمي، وصعوبة شراء البرامج الإدارية الرقمية، ومن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك التحول الرقمي، منها نشر القيم الأساسية والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، والتوعية بالإمكانيات الرقمية والتحديات والفرص المتاحة، وتصميم طرق تعليم تتناسب مع التحول الرقمي، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتدريب القيادة والمعلمين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي، وإعداد أدلة توضح لأعضاء هيئة التدريس خطوات استخدام التقييم الرقمي، وتوفير البرمجيات اللازمة للتعلم الرقمي^(١٥٤).

• المعوقات الأكاديمية

يوضح (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش التي تتعلق بالنواحي الأكاديمية.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الأكاديمية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المعوقات البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|---|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ٣ | تركيز الطلاب على النواحي الأكاديمية طوال فترة دراستهم | 1.6590 | .58833 | منخفضة | 1 |
| ٤ | حاجة الطلاب الموهوبين إلى تقديرهم في درجات أعمال السنة بكلياتهم | 1.3687 | .52927 | منخفضة | 2 |
| ١ | غموض مفهوم "الموهبة" لدى الجامعة | 1.3548 | .53436 | منخفضة | 3 |
| ٢ | ضعف تشجيع مناخ الجامعة على ظهور مواهب الطلاب ورعايتها | 1.3041 | .48077 | منخفضة | 4 |
| متوسط الجدول ككل | | 1.4217 | 0.5332 | منخفضة | |

يتبين من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات الأكاديمية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.4217) بانحراف معياري بلغ (0.5332).

وقد يرجع انخفاض المتوسط الحسابي للمعوقات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن جامعة العريش تعد من الجامعات الحكومية الناشئة ذات الكليات القليلة، وأعداد الطلاب المتدنية قياسا بجامعات حكومية عريقة، ومن ثم فالمعوقات الأكاديمية لم تتبلور بعد، ولم تظهر آثارها على الطلاب، وعلى مواهبهم، فمن وجهة نظر العينة لا زال طلاب الجامعة يهتمون بالنواحي الأكاديمية، وأن وكالة الجامعة لشئون التعليم والطلاب أصدرت تعليماتها للكليات بتقدير الطلاب الموهوبين في درجات أعمال السنة، وأن مناخ الجامعة يشجع على ظهور مواهب الطلاب ورعايتها، لا سيما في مجال الفنون والممارسات الرياضية.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المعوقات الأكاديمية ما بين (1.6590:1.3041). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٣) ونصها: "تركيز الطلاب على النواحي الأكاديمية طوال فترة دراستهم"، بمتوسط حسابي (1.6590)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عيد، ٢٠١٩)، من انخفاض المشاركة الطلابية في الأنشطة التطوعي في ظل التغيرات المجتمعية، وأن الطلاب يفتقدون المعنى الحقيقي لثقافة المشاركة، وأن أهم معوقات مشاركتهم في العمل التطوعي انشغالهم بالدراسة واهتمامهم بأموالهم الشخصية وغياب الوعي المجتمعي بأهمية دور المتطوعين وقلة الوقت الكافي للتطوع^(١٥٥).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (٢) ونصها: "ضعف تشجيع مناخ الجامعة على ظهور مواهب الطلاب ورعايتها"، بمتوسط حسابي (1.3041)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قناعات عينة الدراسة على الرغم من اختلافها على أهمية توافر درجة من الحرص لدى القائمين على إدارة المواهب الطلابية بالجامعات، بحيث تتمثل مهمتها في تهيئة مناخ

جامعي داعم لممارسة مسؤولياتهم المجتمعية من خلال خدماتهم التي يقدمونها أو يتلقونها ، وخاصة إدارة المواهب الطلابية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢٣)، التي أكدت أهمية قيام الجامعات بدعم الجهود والخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال تهيئة المناخ الصحي الإيجابي الذي يشجع المواهب على البقاء بالمؤسسة وعدم مغادرة المؤسسة بالسفر أو الانتقال للعمل بمؤسسات أخرى، وذلك من خلال توفير وسائل متنوعة للرعاية والحفز والتشجيع والأمان وغيرها^(١٥٦).

• المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب

يوضح جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب الطلابية.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تتعلق بتقييم

المواهب الطلابية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|-----------------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|------------------------|
| ٢ | قلة البرامج المتخصصة للكشف عن الطلاب الموهبين بالجامعة | 1.8802 | .57286 | منخفضة | 1 |
| ٤ | التحيزات لبعض الطلاب في تقييم المواهب الطلابية | 1.8018 | .77722 | متوسطة | 2 |
| ٥ | صعوبة تحديد المواهب الطلابية بالجامعة | 1.4608 | .55242 | منخفضة | 3 |
| ٧ | الحاجة إلى معايير موضوعية ومعلنة لتقييم مواهب الطلاب | 1.3917 | .59202 | منخفضة | 4 |
| ٣ | الحاجة إلى تطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب | 1.3687 | .57133 | منخفضة | 5 |
| ٦ | الاعتماد على الرأي الشخصي في تقييم مواهب الطلاب | 1.3502 | .59076 | منخفضة | 6 |
| ١ | الحاجة إلى خطة مستقبلية للكشف عن مواهب الطلاب | 1.2903 | .51239 | منخفضة | 7 |
| متوسط الجدول ككل | | 1.5062 | 0.5956 | منخفضة | |

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب الطلابية بجامعة العريش منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.5062) بانحراف معياري بلغ (0.5956). وقد يرجع انخفاض المتوسط الحسابي للمعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى حرص وكالة الجامعة لشئون التعليم والطلاب على تحقيق الموضوعية في تقييم أنشطة الطلاب والحكم على مواهبهم من خلال إقامة الدورات بين طلبة الكليات، وتنفيذها وتقييمها بشكل حيادي، ودعوة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في تحكيم هذه الدورات الرياضية والفنية والثقافية؛ مما يشير إلى توافر درجة من موضوعية تقييم مواهب الطلاب على اختلاف كلياتهم.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب ما بين (1.2903:1.8802). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٢) ونصها: "قلة البرامج المتخصصة للكشف عن الطلاب الموهبين بالجامعة"، بمتوسط حسابي (1.8802)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية دراسة (الحاجي، ٢٠١٧)، التي أشارت لأهمية تبني الجامعات لرؤية استراتيجية نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على البرامج والمشروعات التي تهدف إلى تنمية الشراكة المجتمعية وتعزيز دورها في وإلقاء الضوء على أهم المستودعات التي تعكس المسؤولية مجال المسؤولية المجتمعية وتعزز دورها في هذا المجال، وإلقاء الضوء على العوامل التي تؤدي لنجاح الجامعات في تأدية دورها المنوط بها تجاه المجتمع، وأن تكون للجامعة برامج وأنشطة فعلية تعكس مسؤولياتها المجتمعية تجاه المجتمع وقطاعاته المختلفة (١٥٧).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (١) ونصها: "الحاجة إلى خطة مستقبلية للكشف عن مواهب الطلاب"، بمتوسط حسابي (1.2903)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى النظرة الشمولية والمتكاملة لعينة الدراسة على الرغم من اختلافها، وهو ما يستدعي إعادة النظر

في السياسات الجامعية المتعلقة بالكشف ورعاية الموهوبين، مما يزيد من حجم التحديات التي تواجهها المنظومة الجامعية، وهو ما يظهر أهمية قياس جودة المدخلات، العمليات، المخرجات بالجامعة، مع نظام شامل متكامل وتوفر كوادر متخصصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢٣)، التي أكدت على ضرورة وضع الكليات لخطة للأنشطة الطلابية التي تقوم بها للكشف على المواهب، ووضع الجامعة خطة مشتركة للأنشطة الطلابية تُرسل للكليات سنوياً من خلال رعاية الشباب، والتي تسعى الكليات في ضوءها لوضع خطة أنشطة طلابية تتفق مع خطة الجامعة^(١٥٨).

ولتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب) استخدم الباحث اختبار T-test، وجدول (١٤) يوضح الفروق الإحصائية.

جدول (١٤) الفروق الإحصائية. الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب)

| أبعاد الاستبانة | المجموعة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة عند .٠٠٥ |
|------------------------|--------------------|-------|---------|-------------------|---------|------------------|
| ١- المعوقات التنظيمية | عضو هيئة تدريس | 168 | 18.5595 | 3.19750 | 6.391 | .001 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 15.5510 | 1.44426 | | |
| ٢- المعوقات البشرية | عضو هيئة تدريس | 168 | 14.4167 | 2.63195 | -4.687 | .338 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 16.3878 | 2.43940 | | |
| ٣- المعوقات المادية | عضو هيئة تدريس | 168 | 7.6548 | 1.92366 | -10.617 | .154 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 10.8367 | 1.54579 | | |
| ٤- المعوقات الأكاديمية | عضو هيئة تدريس | 168 | 5.8333 | 1.56942 | 2.561 | .076 |
| | موظف برعاية | 49 | 5.1837 | 1.53668 | | |

| أبعاد الاستبانة | المجموعة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة عند .٠٠٥ |
|---------------------------------------|--------------------|-------|---------|-------------------|--------|------------------|
| | الشباب | | | | | |
| ٥- المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب | عضو هيئة تدريس | 168 | 10.3810 | 2.02325 | - | .787 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 11.1020 | 2.24764 | -2.140 | |
| الأبعاد ككل | عضو هيئة تدريس | 168 | 56.8452 | 7.04986 | - | .131 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 59.0612 | 5.34013 | -2.035 | |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في إجمالي الأبعاد ككل - على الرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأول المعوقات التنظيمية - والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب)، وهذه النتيجة تشير إلى توافق كبير بين مجموعتي عينة الدراسة في النظر إلى معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل، وأن هذه المعوقات يدركها الجميع بالجامعة، بغض النظر عن درجة توافرها في الواقع.

٣- متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بالجامعة

يوضح جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطوير إدارة المواهب

الطلابية بجامعة العريش

| ترتيب المحاور الاستبانة | المتطلبات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب المحاور في الاستبانة |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------------------|
| ٢ | المتطلبات البشرية | 2.6482 | 0.6134 | مرتفعة | 1 |
| ١ | المتطلبات التنظيمية | 2.5461 | 0.7172 | مرتفعة | 2 |
| ٥ | متطلبات تقييم المواهب | 1.5134 | 0.5548 | منخفضة | 3 |
| ٣ | المتطلبات المادية | 1.5078 | 0.6703 | منخفضة | 4 |

| ترتيب المحاور تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتطلبات | ترتيب المحاور في الاستبانة |
|--------------------------|------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|
| 5 | منخفضة | 0.4721 | 1.2673 | المتطلبات الأكاديمية | ٤ |
| متوسطة | | 0.6056 | 1.8966 | متوسط الجدول ككل | |

يظهر من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.8966) بانحراف معياري بلغ (0.6056)، وتتناسق هذه النتيجة مع نتيجة المحور الأول الخاصة بمعوقات إدارة المواهب الطلابية ككل بجامعة العريش؛ فبينما يرى أفراد عينة الدراسة أن المتطلبات التنظيمية والبشرية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش مرتفعة، يرون أن متطلبات إدارة المواهب الطلابية الأكاديمية والمادية، وتلك التي تتعلق بتقييم المواهب منخفضة.

وفيما يلي نتائج متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش بشكل

تفصيلي:

• المتطلبات التنظيمية

يوضح جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات التنظيمية.

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التنظيمية

| ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتطلبات التنظيمية | ترتيب العبارات في الاستبانة |
|---------------------------|------------------|----------------------|--------------------|--|--------------------------------|
| 1 | مرتفعة | .55018 | 2.7788 | تفعيل الشراكات بين الجامعة والمؤسسات ذات العلاقة برعاية المواهب الطلابية | ٦ |
| 2 | مرتفعة | .68957 | 2.7097 | إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تتضمن تنمية المواهب | ٢ |
| 3 | مرتفعة | .58811 | 2.7097 | تفعيل قنوات التواصل بين إدارة رعاية الشباب والطلاب بكلية الجامعة | ٥ |
| 4 | مرتفعة | .71524 | 2.4101 | التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارات رعاية الشباب بالكليات | ٤ |
| 5 | مرتفعة | .87338 | 2.3410 | نشر ثقافة دعم الطلاب الموهبين بالجامعة | ١ |

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ٣ | استحداث لوائح داخلية تشجع الطلاب الموهوبين | 2.3272 | .88655 | مرتفعة | 6 |
| متوسط الجدول ككل | | 2.5461 | 0.7172 | مرتفعة | |

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التنظيمية لتطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5461) بانحراف معياري بلغ (0.7172).

وتشير هذه النتيجة إلى الاتساق الميداني لمحوري الدراسة؛ فقد تطابقت وجهة نظر عينة الدراسة في ادراك المعوقات التنظيمية والمتطلبات التنظيمية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، حيث وافق أفراد العينة على عبارات كليهما بدرجة مرتفعة؛ فمواجهة المعوقات التنظيمية المرتفعة بالجامعة يتطلب من الجامعة القيام ببعض الإجراءات التي تمثل متطلبات للتطوير مثل: تفعيل الشراكات بين الجامعة والمؤسسات ذات العلاقة برعاية المواهب الطلابية، وإعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها، وتفعيل قنوات التواصل بين إدارة رعاية الشباب والطلاب بكليات الجامعة، والتخلي عن الأساليب التقليدية في إدارات رعاية الشباب بالكليات، ونشر ثقافة دعم الطلاب الموهبين بالجامعة، بالإضافة إلى استحداث لوائح داخلية تشجع الطلاب الموهبين.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المتطلبات التنظيمية ما بين (2.7788:2.3272). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٦) ونصها: "تفعيل الشراكات بين الجامعة والمؤسسات ذات العلاقة برعاية المواهب الطلابية"، بمتوسط حسابي (2.7788)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن أهمية الشراكات التي تقوم بها الجامعات من خلال برامج رعاية الطلاب المبتكرين والنوابغ، وما تقدمه من دعم للمراكز، وتمكينها من وضع اللوائح الخاصة بسياسة إدارة المواهب واكتشاف الطلاب المبتكرين والنوابغ ورعاية الموهوبين العلمية والتكنولوجية بالجامعات، فضلاً عن تنفيذ دورات تدريبية وورش العمل في مجالات اهتمامهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (Calhoun,2013)، من أهمية قيام الجامعات بتكوين خبرات

متربطه من خلال إقامة شراكات تعاونية لتعزيز تعلم الطلاب وتنمية مهاراتهم، وبرامج الإثراء الأكاديمي وإقامة الروابط مع مختلف الوكالات خارج الحرم الجامعي، مثل وكالات خدمة المجتمع والكنائس والمتاحف، بهدف توفير فرص مناسبة لتشجيع الطلاب على تطوير مهاراتهم وتعزيز تعلم الطلاب والتنمية الشخصية، وتعزيز دور الرابطة المهنية في إقامة روابط مع المنظمات الأخرى ذات المصالح المماثلة^(١٥٩).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة مرتفعة:

١- الفقرة رقم (٣) ونصها: "استحداث لوائح داخلية تشجع الطلاب الموهوبين"، بمتوسط حسابي (2.3272)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة بأن الأساس لأية عمليات تطوير بالجامعات، تقتضي تعزيز اللوائح والقوانين المنظمة لمجالات العمل المختلفة لاسيما إدارة المواهب الطلابية وتشجيع الموهوبين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢)، التي أشارت إلى تعدد المعوقات التي تحول دون استقطاب الكفاءات البشرية بالجامعات، أبرزها: قصور التركيز على إصدار التشريعات الجديدة المعنية بدعم الريادة بالجامعة بشكل دوري، وجمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة، وغياب التشريعات التي تشجع الاستقلال والحرية الأكاديمية وتطوير المواهب بالجامعة^(١٦٠).

• المتطلبات البشرية

يوضح جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات البشرية.

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات البشرية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ٦ | ربط ترقية العاملين بإدارات رعاية الشباب بمستوى الإنجاز في النشاط الطلابي | 2.7696 | 0.52915 | مرتفعة | 1 |
| ٢ | تفعيل استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأنشطة الطلابية | 2.6498 | 0.62872 | مرتفعة | 2 |
| ٣ | تشجيع الطلاب نحو الاهتمام بالأنشطة الطلابية | 2.6498 | 0.59076 | مرتفعة | 3 |

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ٥ | ربط ترقية أعضاء هيئة التدريس بمستوى مشاركتهم في النشاط الطلابي | 2.6359 | 0.61704 | مرتفعة | 4 |
| ١ | استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال رعاية الطلاب | 2.6037 | 0.65939 | مرتفعة | 5 |
| ٤ | مساءلة الكليات عن مستوى الإنجازات في مجال الأنشطة الطلابية بشكل دوري | 2.5806 | 0.65560 | مرتفعة | 6 |
| متوسط الجدول ككل | | 2.6482 | 0.6134 | مرتفعة | |

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات البشرية لتطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6482) بانحراف معياري بلغ (0.6134).

كما تشير هذه النتيجة إلى الاتساق الميداني لمحوري الدراسة؛ فقد تطابقت وجهة نظر عينة الدراسة في النظر إلى المعوقات البشرية والمتطلبات البشرية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، حيث وافق أفراد العينة على عبارات المحورين بدرجة مرتفعة؛ فمواجهة المعوقات البشرية المرتفعة بالجامعة يتطلب من الجامعة القيام ببعض الإجراءات التي تمثل متطلبات للتطوير مثل: ربط ترقية العاملين بإدارات رعاية الشباب بمستوى الإنجاز، وتفعيل استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأنشطة الطلابية، وتشجيع الطلاب نحو الاهتمام بالأنشطة الطلابية، وربط ترقية أعضاء هيئة التدريس بمستوى مشاركتهم في النشاط الطلابي، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال رعاية الطلاب، بالإضافة إلى مساءلة الكليات عن مستوى الإنجازات في مجال الأنشطة الطلابية بشكل دوري.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المتطلبات البشرية ما بين (2.5806:2.7696). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٦) ونصها: "ربط ترقية العاملين بإدارات رعاية الشباب بمستوى الإنجاز في النشاط الطلابي"، بمتوسط حسابي (2.7696)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة بأهمية مراعاة البعد الخاص بنشاط العاملين في

مجال العمل الطلابي كميّار للترقية والاستعانة بهم في التطوير في قطاعات الجامعة الأخرى، وفي أقسام مختلفة، غير أن هذه الاستفادة تكون في أقسام أخرى بالجامعة غير رعاية الشباب المنوطة بالعمل الطلابي بالجامعة.. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عبودي، ٢٠٢٠)، من أهمية لتقويم الأداء في العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وإلى استقصاء العوامل التي تساعد على تفعيل تقويم الأداء الوظيفي، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة مشاركة الخاضعين لعملية التقويم في كافة خطوات وإجراءات التقويم وضرورة اطلاعهم على التقارير المرحلية والنهائية الخاصة بتقويم أدائهم وإقرارهم بها؛ حتى يتسنى تحسين جوانب القصور والضعف وفق أسس علمية سليمة^(١٦١).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة مرتفعة:

١- الفقرة رقم (٤) ونصها: "مساءلة الكليات عن مستوى الإنجازات في مجال الأنشطة الطلابية بشكل دوري"، بمتوسط حسابي (2.5806)، وهي متحققة بدرجة مرتفعة. ويرجع الباحث هذه النتيجة بحكم خبرته وطبيعة عمله، إلى المتابعة الدورية لرئاسة الجامعة للأنشطة الطلابية، حيث تقدم الكليات بشكل نصف فصلى بيان عن الأنشطة الطلابية التي نفذت وخطط الأنشطة الطلابية التي تقدم لإدارة الجامعة في بداية العام الدراسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيد، ٢٠١٩)، التي أشارت لأهمية النشاط الطلابي الجامعي في برامج الجامعات واعتباره رافدا أساسيا للعملية التعليمية، تحظى باهتمام كبير من المسؤولين والمتخصصين في التعليم العالي باعتبارها جزء من المهام الرئيسة للجامعة في رعاية الطلاب، وهو ما ينعكس في اهتمامها بتوفير تحسين الحياة الدراسية للطلاب، وتوفير مراكز الخدمات في العديد من الجامعات والفرص المتاحة للطلاب للإفادة منها^(١٦٢).

• المتطلبات المادية

يوضح جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش التي تتعلق بالنواحي المادية.

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات المادية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتطلبات المادية |
|--------------------------------|---------------------------|---------------|----------------------|--------------------|--|
| ٢ | 1 | منخفضة | .76410 | 1.6682 | تبنى حزمة من الحوافز المادية للطلاب المتميزين في مجال الأنشطة الطلابية |
| ٣ | 2 | منخفضة | .81223 | 1.5899 | مضاعفة المخصصات المالية للأنشطة الطلابية |
| ١ | 3 | منخفضة | .73597 | 1.5760 | توفير الأماكن المتخصصة لممارسة الأنشطة والمواهب بالجامعة |
| ٥ | 4 | منخفضة | .51484 | 1.3825 | دعم شبكات الإنترنت بالجامعة وإتاحتها للطلاب |
| ٤ | 5 | منخفضة | .52449 | 1.3226 | تحديث مكاتب كليات الجامعة لدعم جاهزيتها للأنشطة الطلابية |
| | | منخفضة | 0.6703 | 1.5078 | متوسط الجدول ككل |

يتبين من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات المادية لتطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.5078) بانحراف معياري بلغ (0.6703).

أيضا تشير هذه النتيجة إلى ثمة اتساق بين محوري الدراسة وهما المعوقات والمتطلبات؛ فقد تطابقت وجهة نظر عينة الدراسة في النظر إلى المعوقات المادية والمتطلبات المادية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، حيث وافق أفراد العينة على عبارات المحورين بدرجة منخفضة؛ فمواجهة المعوقات البشرية- وإن كانت منخفضة بالجامعة- يتطلب من الجامعة القيام ببعض الإجراءات التي تمثل متطلبات للتطوير مثل: تبني حزمة من الحوافز المادية للطلاب المتميزين في مجال الأنشطة الطلابية، ومضاعفة المخصصات المالية للأنشطة الطلابية، وتوفير الأماكن المتخصصة لممارسة الأنشطة والمواهب بالجامعة، ودعم شبكات الإنترنت بالجامعة وإتاحتها للطلاب، بالإضافة إلى تحديث مكاتب كليات الجامعة لدعم جاهزيتها للأنشطة الطلابية.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المتطلبات المادية ما بين (1.668:1.3226). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٢) ونصها: "تبني حزمة من الحوافز المادية للطلاب المتميزين في مجال الأنشطة الطلابية"، بمتوسط حسابي (1.6682)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى. وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (عتريس، ٢٠١٨)، التي أشارت إلى أنه من أهم مظاهر القصور والسلبيات في مجال تشجيع وتحفيز المواهب بالجامعات، أهمها ضعف الحوافز المشجعة للتميز والإبداع، وعدم تفعيل الفرق البحثية على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو العاملين^(١٦٣).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة مرتفعة:

١- الفقرة رقم (٤) ونصها: "تحديث مكاتب كليات الجامعة لدعم جاهزيتها للأنشطة الطلابية"، بمتوسط حسابي (1.3226)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة - بحكم عمله واختلاطه بالطلاب والشكوى المنكرة من عدم جاهزية المكاتب الجامعية على مستوى الكليات أو المكتبة المركزية بالجامعة، وربما يرجع ذلك إلى توجيه اهتمام إدارة الجامعات للتجهيزات الاستثمارية للمباني الخاصة بالكليات أولاً، ثم التجهيزات الخاصة بالبنية التحتية المكلمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (عتريس، ٢٠١٨)، التي أشارت إلى أنه لا تخصص الجامعات ميزانية كافية لتمويل وتحفيز ودعم مشاريع البحث والتطوير والتميز والإبداع، مما ينعكس سلباً على الكفاءات المبدعة والمواهب^(١٦٤).

• المتطلبات الأكاديمية

يوضح جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الأكاديمية.

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الأكاديمية

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات الأكاديمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازلياً |
|-----------------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| ٣ | اتخاذ قرارات أكاديمية لدعم الطلاب الموهوبين | 1.3548 | .53436 | منخفضة | 1 |
| ٤ | التركيز على النمو المتكامل للطلاب عقلياً ومهارياً ووجدانياً | 1.3041 | .48077 | منخفضة | 2 |
| ٢ | نشر ثقافة التجديد والابتكار داخل أقسام الجامعة الأكاديمية | 1.2166 | .46558 | منخفضة | 3 |

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات الأكاديمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|---|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ١ | وضع خطة علمية تتضمن تعريف الموهبة وآليات الكشف عنها، وتتميتها | 1.1935 | .40752 | منخفضة | 4 |
| متوسط الجدول ككل | | 1.2673 | 0.4721 | منخفضة | |

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات الأكاديمية لتطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.2673) بانحراف معياري بلغ (0.4721).

كما تشير هذه النتيجة إلى الاتساق العام بين محوري الدراسة (المعوقات والمتطلبات)؛ فقد تماثلت وجهة نظر عينة الدراسة في النظر إلى المعوقات الأكاديمية والمتطلبات الأكاديمية لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، حيث وافق أفراد العينة على عبارات المحورين بدرجة منخفضة؛ فمواجهة المعوقات الأكاديمية- وإن كانت منخفضة بالجامعة- يتطلب من الجامعة القيام ببعض الإجراءات التي تمثل متطلبات للتطوير مثل: اتخاذ قرارات أكاديمية لدعم الطلاب الموهوبين، والتركيز على النمو المتكامل للطلاب عقليا ومهاريا ووجدانيا، ونشر ثقافة التجديد والابتكار داخل أقسام الجامعة الأكاديمية، بالإضافة إلى وضع خطة علمية تتضمن تعريف الموهبة وآليات الكشف عنها، وتتميتها.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المتطلبات الأكاديمية ما بين (1.1935:1.3548). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٣) ونصها: "اتخاذ قرارات أكاديمية لدعم الطلاب الموهوبين"، بمتوسط حسابي (1.3548)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية الخاصة برعاية الطلاب الموهوبين في ممارستهم للمواهب الخاصة بهم، حيث يطلب منهم أوراق رسمية تقدم لأساتذة المقررات بالجامعة ممن يدرسون لهم، لاستثنائهم من الحضور في الأوقات الخاصة بممارسة هوياتهم، والأنشطة الطلابية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت (المنسي وآخرون، ٢٠٢١)، حيث أكدت على أهمية الرعاية المقدمة من الكليات لرعاية الموهوبين وتقديم الدعم المادي

والمعنوي وإقامة الأنشطة لممارسة موهبتهم فالدعم المادي يتمثل في الموازنة المخصصة لهم بتوفير الأدوات والامكانيات اللازمة لعرض موهبتهم وتقديم المكافآت والجوائز للموهوبين، والدعم المعنوي والمتمثل في التشجيع على ممارسة الهويات والمواهب والأنشطة الطلابية^(١٦٥).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (١) ونصها: "وضع خطة علمية تتضمن تعريف الموهبة وآليات الكشف

عنها، وتميئتها"، بمتوسط حسابي (1.1935)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة بأهمية هذه الممارسة لكونها على مستوى الإدارات العليا بالجامعة حيث يطلب من عمداء الكليات تقديم خطط لممارسة الأنشطة الطلابية ومتابعة المواهب الطلابية بشكل دوري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المنسي وآخرون، ٢٠٢١)، التي بينت أن الأدوار التي تقوم بها الكليات في اكتشاف المواهب، وأهمية إرسال إخطار إداري إلى إدارة الجامعة بالمواهب المختلفة وعمل مسابقات بين الكليات داخل الجامعة، إضافة إلى وضع خطة للتعاون بين الإدارة العامة لرعاية الشباب ووزارة الشباب والرياضة^(١٦٦).

• المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب

كما يوضح جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات التي

تتعلق بتقييم المواهب.

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات التي تتعلق بتقييم

المواهب

| ترتيب العبارات في الاستبانة | المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الواقع الفعلي | ترتيب العبارات تنازليا |
|--------------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| ٤ | تعزيز دور مركز دعم المواهب والابتكار في اكتشاف المواهب الطلابية وتميئتها | 1.8802 | .57286 | متوسطة | 1 |
| ١ | وضع خطة تنفيذية للكشف عن مواهب الطلاب | 1.6590 | .58833 | منخفضة | 2 |
| ٢ | تطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب | 1.3687 | .52927 | منخفضة | 3 |
| ٥ | تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يشجع المواهب الطلابية | 1.3687 | .57133 | منخفضة | 4 |
| ٣ | الموضوعية في تقييم الأنشطة الطلابية | 1.2903 | .51239 | منخفضة | 5 |

| ترتيب العبارات تنازليا | الواقع الفعلي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب | ترتيب العبارات في الاستبانة |
|---------------------------|---------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| منخفضة | | 0.5548 | 1.5134 | متوسط الجدول ككل | |

يتبين من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.5134) بانحراف معياري بلغ (0.5548).

أيضا تشير النتيجة الحالية إلى الاتساق العام بين محوري الدراسة من معوقات لإدارة المواهب بجامعة العريش ومتطلبات لتطويرها؛ فقد تشابهت وجهة نظر عينة الدراسة في النظر إلى المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب والمتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب الطلابية بجامعة العريش، حيث وافق أفراد العينة على عبارات المحورين بدرجة منخفضة؛ فمواجهة المعوقات التي تتعلق بتقييم المواهب- وإن كانت منخفضة بالجامعة- يتطلب من الجامعة القيام ببعض الإجراءات التي تمثل متطلبات للتطوير مثل: تعظيم دور مركز دعم المواهب والابتكار في اكتشاف المواهب الطلابية وتنميتها، ووضع خطة تنفيذية للكشف عن مواهب الطلاب، وتطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب، وتطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يشجع المواهب الطلابية، بالإضافة إلى الموضوعية في تقييم الأنشطة الطلابية.

كما يتضح من الجدول السابق تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب ما بين (1.2903:1.8802). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

١- الفقرة رقم (٤) ونصها: "تعظيم دور مركز دعم المواهب والابتكار في اكتشاف المواهب الطلابية وتنميتها"، بمتوسط حسابي (1.8802)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حداثة إنشاء مركز دعم المواهب والابتكار بالجامعة والتي تعود للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، حيث لا توجد آثار ملموسة في متابعة ودعم المواهب على أرض الواقع، على الرغم من قيامه بالعديد من الأنشطة بداية من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ . وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨)، التي أشارت لأهمية التزام القيادة الجامعية بدعم الموهوبين، وإنشاء وحدة أو مركز في الجامعة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة،

وإعداد كتيب عن ماهية إدارة المواهب، ومهامها وأنشطتها بالجامعات، والعمل على ربط إدارة المواهب برسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية^(١٦٧).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

١- الفقرة رقم (٣) ونصها: "الموضوعية في تقييم الأنشطة الطلابية"، بمتوسط حسابي (1.2903)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى ضعف المتابعة للأنشطة الطلابية وقناعة عينة الدراسة بصورية تنفيذ الأنشطة الطلابية، وبالتالي فلا يعير القائمون على إدارة الأنشطة الطلابية الاهتمام بتقييم الأنشطة الطلابية ومواهب الطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨)، من أهمية وضع إدارة المواهب بين الأولويات الجامعية والخطط الاستراتيجية للجامعة، وإتباع مدخل لتطوير المواهب على جميع المستويات والتقييم المستمر للمواهب والأنشطة الطلابية، والاهتمام بالتدريب وإتاحة الفرص للنمو للأفراد وفرق العمل على مختلف المستويات^(١٦٨).

ولتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير إدارة المواهب والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب) استخدم الباحث اختبار T-test، وجدول (٢١) يوضح الفروق الإحصائية.

جدول (٢١) الفروق الإحصائية. الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة

الدراسة حول متطلبات تطوير إدارة المواهب والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب)

| أبعاد الاستبانة | المجموعة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة عند . . . ٥ |
|-----------------------|--------------------|-------|---------|-------------------|--------|---------------------|
| ١-المتطلبات التنظيمية | عضو هيئة تدريس | 168 | 15.8214 | 2.76055 | 5.887 | .020 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 13.4082 | 1.42768 | | |
| ٢- المتطلبات البشرية | عضو هيئة تدريس | 168 | 15.8631 | 3.05621 | -.246- | .010 |
| | موظف برعاية الشباب | 49 | 15.9796 | 2.36722 | | |
| ٣- المتطلبات | عضو هيئة تدريس | 168 | 6.5833 | 1.74897 | - | .005 |

| الدلالة عند . . . | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط | العدد | المجموعة | أبعاد الاستبانة |
|-------------------|-------------|-------------------|---------|-------|-----------------------|--|
| | 15.326 - | 1.52307 | 10.8163 | 49 | موظف برعاية الشباب | المادية |
| .755 | -.825- | 1.51224 | 5.0238 | 168 | عضو هيئة تدريس | ٤- المتطلبات الأكاديمية |
| | | 1.44720 | 5.2245 | 49 | موظف برعاية الشباب | |
| .681 | 2.065 | 1.73571 | 7.7024 | 168 | عضو هيئة تدريس | ٥- المتطلبات التي تتعلق بتقييم المواهب |
| | | 1.97109 | 7.1020 | 49 | موظف برعاية الشباب | |
| .086 | - 1.479- | 6.76332 | 50.9940 | 168 | عضو هيئة تدريس | الأبعاد ككل |
| | | 4.92486 | 52.5306 | 49 | موظف برعاية الشباب | |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في إجمالي الأبعاد ككل - على رغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية - والتي تعزى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب). وتشير النتيجة إلى توافق كبير بين مجموعتي عينة الدراسة في النظر إلى متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل، وأن هذه المتطلبات يدركها أعضاء هيئة التدريس وموظفو رعاية الشباب بجامعة العريش وكلياتها ، بغض النظر عن درجة توافرها في الواقع.

التصور المقترح

أجاب الجزء الحالي عن السؤال الفرعي الخامس والأخير ونصه: ما التصور المقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش في ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج؟ وللإجابة عنه تناول الباحث ملخصاً لنتائج الدراسة ومكونات التصور المقترح - بعد عرضه على عددا من السادة الأساتذة المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، بلغ عدد (٩) أساتذة كما بالملحق رقم (٣). وفيما يلي التفصيل:

أولاً- ملخص نتائج الدراسة

من أهم ما توصلت إليه الدراسة في شقها النظري ما يلي:

- أن إدارة المواهب تطور أكاديمي وتنظيمي ومدخل إداري معاصر لاستقطاب المواهب الطلابية بالجامعة، والمحافظة عليها وتنميتها.
 - أن إدارة المواهب وتفعيلها أكثر أهمية للجامعة، نظرا لطبيعة عملها المتصل والمرتبط بتنمية العنصر البشري، وتطوير قدراته.
 - أن إدارة المواهب محك رئيس في الحكم على قوة الجامعة أو ضعفها، تقدمها أو تأخرها عالميا.
 - أن إدارة المواهب استراتيجية جامعية تستخدم أساليب التخطيط العلمية في البحث عن المواهب الطلابية بالجامعة، من هذه الأساليب: استقطاب مواهب الطلاب وتخطيطها، وتطوير المواهب الطلابية، واستبقاء المواهب الطلابية بالجامعة.
 - أن إدارة المواهب في جامعة ستانفورد الأمريكية نموذج فريد في إدارة المواهب الطلابية وإطلاق العنان لنمو المواهب مما يعكس استراتيجيات التفاني في تحقيق التميز الأكاديمي والابتكار للطلاب.
 - أن خبرة جامعة كامبريدج في إدارة المواهب ذات تنوع وثراء، تنوع في المواهب المتاحة بالجامعة والتي تغطي كل الفروق الفردية للطلاب وتقابل احتياجاتهم، وثراء من حيث معاونة الجامعة الطلاب على الانخراط سواء كانوا مبتدئين أو محترفين.
- ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة في شقها الميداني ما يلي:
- أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.8710) بانحراف معياري بلغ (0.6091)، ولا توجد فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل والتي تعزى إلى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب).

- أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.8966) بانحراف معياري بلغ (0.6056)، ولا توجد فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش ككل والتي تعزى إلى لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس، وموظف برعاية الشباب).

ثانيا- مكونات التصور المقترح

تتمثل المكونات في: المنطلقات الفكرية، والأهداف، والأبعاد، والمتطلبات، والمعوقات المتوقعة وآليات مواجهتها، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

(أ) منطلقات التصور المقترح الفكرية

- ما يشهده التعليم الجامعي من تحديات متمثلة في المنافسة الكبيرة بين التعليم الجامعي الحكومي والخاص والأهلي، ومن أجل مواجهة جامعة العريش - باعتبارها جامعة حكومية- هذه التحديات لابد من الاهتمام بإدارة موارد الجامعة البشرية وتطويرها، بما في ذلك غدارة مواهب الطلاب.

- التحول الفكري- على مستوى إدارة الموارد البشرية- من التفكير بنظام "الدفع مقابل العمل pay-for-the job" إلى نظام "الدفع مقابل الشخص pay-for-the person"، يدعو بقوة جامعة العريش إلى تصميم أنظمتها حول رعاية الطلاب للتركز على اكتساب مهارات المستقبل، التي تتطلبها احتياجات سوق العمل المتغيرة.

- أن إدارة المواهب الطلابية بالجامعة مرتبطة مباشرة بالأداء المنفوق والتميز للجامعة؛ وأن تميز جامعة العريش مرتبط بإدارة المواهب البشرية والطلابية، ومن ثم فجامعة العريش بحاجة إلى تبني إدارة المواهب في عملياتها ووحداتها التنظيمية.

- إذا كانت جامعتي ستانفورد Stanford الأمريكية وكامبريدج Cambridge الإنجليزية تهتم بالمواهب الطلابية وتتميتها باستمرار، وهما على رأس الجامعة العالمية المصنفة، فمن

باب أولى لجامعة العريش أن يكون لها تصورا مستقبليا وخطه عمل لإدارة مواهبها البشرية والطلابية وتنميتها.

(ب) أهداف التصور المقترح

في ضوء خبرة جامعة ستانفورد الأمريكية وجامعة كامبريدج الإنجليزية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يستهدف التصور المقترح ما يلي:

- أن تكون جامعة العريش في طليعة مؤسسات التعليم الجامعي على أرض سيناء في تحقيق التميز في مجال مواهب الطلاب وتنميتها، بما يلبي احتياجات خطط التنمية المحلية والوطنية لسيناء، وما يساهم في تعزيز الأمن القومي المصري في ظل التحديات الحدودية.
- أن تتمكن جامعة العريش من تأهيل طلاب جامعة العريش لتحقيق النجاح الشخصي، والحصول على فرص عمل، في ظل ندرة الوظائف، وارتفاع سقف سوق العمل من المهارات، التي ينبغي توافرها في الخريجين.
- أن تتمكن جامعة العريش من اكساب اطلابها المعرفة وامتلاكها، مع التركيز على صقل المهارات والقدرات وتنمية المسؤولية الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب، باعتبار أن ذلك أساس في تنمية مواهب الطلاب.
- أن تعمل جامعة العريش على تنويع الخدمات الطلابية والأكاديمية والمكتبية، والبرامج التدريبية وإتاحة الجوائز التي تمنحها الجامعة للطلاب المتميزين، من أجل تكون جامعة العريش مكاناً ملائماً لتكوين الطالب الموهوب وتنمي من مواهبه.
- تفعيل اتحاد الطلاب بجامعة العريش وكلياتها، بعد أن أصاب هذه الاتحادات الإهمال وقلة الرعاية خلال السنوات الأخيرة؛ حتى يمكن لهذه الاتحادات الطلابية أن تشارك بفاعلية في تنمية المواهب بالجامعة.
- كما يهدف التصور إلى رفع كفاءة الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وأقسام رعاية الشباب بالكليات من خلال مواجهة معوقات إدارة المواهب الطلابية تنظيمياً وبشرياً ومادياً وأكاديمياً وتلك المتعلقة بتقييم المواهب الطلابية، ومن خلال تفعيل متطلبات التطوير.

(ج) أبعاد التصور المقترح

في ضوء ما تضمنته خبرة جامعة ستانفورد الأمريكية وجامعة كامبريدج الإنجليزية من عدة نقاط مفيدة لجامعة العريش، وفي ضوء أبعاد الدراسة الحالية وطبيعتها، تمثلت الأبعاد في: البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد المادي، والبعد الأكاديمي، والبعد المتعلق بتقييم المواهب، وفيما يلي التفصيل:

(١) البعد التنظيمي، من أجل تحقيق البعد التنظيمي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، يمكن للجامعة تنفيذ الإجراءات الآتية:

- حوكمة إدارة المواهب بجامعة العريش والمساءلة، ومن إجراءات الحوكمة: التركيز على صياغة اللوائح التي تشجع وتضمن إدارة المواهب بجامعة العريش بلا معوقات وبلا روتين.
 - أن تصدر قضية إدارة المواهب الطلابية جدول أعمال السياسات والممارسات في جامعة العريش وكلياتها، والتحول التنظيمي من الانتقال من العمل بسياسات غير مترابطة وممارسات سيئة، إلى تطور شامل واستراتيجي لإدارة المواهب في الجامعة وكلياتها.
 - أن تكون جامعة العريش جامعة بيئية، مرتبطة بالبيئة السيناوية تنظيمياً، وأن تكون تطلعات وحداتها الإدارية التنظيمية، بما في ذلك الوحدات المرتبطة بمواهب الطلاب وثيقة ومرتبطة بتطلعات المجتمع السيناوي.
 - النظرة التنظيمية المتكاملة لإدارة المواهب بجامعة العريش، بحيث تتشارك في تنفيذها إدارات الجامعة وقيادتها وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلاب أنفسهم، وهو ما ظهر جلياً في جامعة ستانفورد من خلال يتضح ذلك من خلال رصد المظاهر الآتية: الخدمات الطلابية والأكاديمية، والخدمات المكتبية بالجامعة، والبرامج التدريبية بالجامعة.
- (٢) البعد البشري، من أجل تحقيق البعد البشري لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، يمكن للجامعة تنفيذ الإجراءات الآتية:

- التركيز على الجانب البشري بجامعة العريش؛ من خلال جودة القيم التي تتبناها الجامعة، وقوة الكفاءات التي تمتلكها، وقدرة قادتها على أن يكونوا نماذج مثالية للسلوك المناسب للطلاب.
- توجه جامعة العريش لامتلاك ميزات تنافسية، بشريا وطلابيا، ومن خلال هذه الميزات يمكنها جذب المواهب العالية والاحتفاظ بها.
- تمتلك جامعة العريش بعض الكفاءات البشرية في بعض التخصصات العلمية والأدبية، يمكن الاستفادة من خبرات هذه الكفاءات في مجال تنمية مواهب الطلاب وتطويرها واستبقائها.
- إتاحة المشاركة أمام كل الطلاب في الانخراط في الأنشطة الإبداعية، فجامعة كامبريدج اهتمت بتنمية عدد من الكفاءات من خلال هذه الأنشطة مثل: التفكير النقدي، والتعلم من أجل التعلم، والتواصل، والتعاون، والمسؤوليات الاجتماعية، والتطور العاطفي، ومن خلال تنويع وزيادة عدد النوادي النوعية داخل الجامعة، وتعتبر النوادي الرياضية فرصة رائعة لمقابلة الطالب لأشخاص ذوي اهتمامات مشابهة أو فرصة لخوض تجربة جديدة، كما هو الحال بجامعة كامبريدج .
- تفعيل الاتحادات الطلابية بكليات الجامعة ودعمها، ففي جامعة كامبريدج ساهم اتحاد الطلاب إلى زيادة قوة مجتمع الطلاب في كامبريدج وإحداث تغيير إيجابي مع تعزيز فرص تطوير الطلاب لتشكيل تعليمهم وتجاربهم، من خلال: الجمعيات الطلابية، والعمل الخيري، وفنون الدراما والمسرح، ووسائل الإعلام، والرياضة للجميع، وارتداد الأعمال بالجامعة.
- (٣) البعد المادي، من أجل تحقيق البعد المادي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، يمكن للجامعة تنفيذ الإجراءات الآتية:
- البحث عن بدائل لدعم الجامعة ماديا وزيادة مواردها الذاتية، بما يمكنها من الإنفاق على المواهب وتنميتها بالشكل المطلوب.

- لا بد من العودة على نظام الوقف المالي للجامعات الحكومية في مصر، ومنها جامعة العريش، كما هو الحال بجامعة ستانفورد، ويمكن من خلال عوائد الوقف دعم جامعة العريش في الأمور الأكاديمية بصفة عامة، وفي مجال الأنشطة والمواهب بصفة خاصة.
- يمكن للجامعة أن تعقد اتفاقيات مع بعض الجهات المانحة والاستثمارية المحلية والدولية من أجل تبني المواهب الطلابية بالجامعة، بعض تنميتها وتحويلها أفكارهم إلى مشروعات ابتكارية وتسويقها، كما يمكن للجامعة أن تحصل على قروض ميسرة بدون فوائد لصالح المشروعات الريادية لبعض الطلاب، وهو ما ظهر من تجربة جامعة كامبريدج.
- باعتبار الجامعة حدودية؛ يمكن استقطاب الطلاب الدوليين، لزيادة موارد الجامعة المالية.
- (٤) البعد الأكاديمي، من أجل تحقيق البعد الأكاديمي لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، يمكن للجامعة تنفيذ الإجراءات الآتية:
- يمكن لجامعة العريش أن تكون- مثل جامعة ستانفورد- طليعة الابتكار على أرض بناء البكر في الموارد والفرص، من خلال تطوير البرامج البيئية بكليات الجامعة مثل كلية العلوم الزراعية البيئية، وكلية الاستزراع السمكي والمصايد البحرية، واستحداث برامج هندسية وتكنولوجية وتجارية تخدم مجال الثروة المعدنية الغنية بها سيناء.
- توفير بيئة جامعية جذابة ومتميزة؛ حيث يتمتع الطلاب فيها بفرص للدراسة مع أعضاء هيئة التدريس، والانخراط في التعلم والتدريس والبحث الذي غالبًا ما يمتد إلى ما هو أبعد من حدود الأقسام والتخصصات، كما هو الحال بجامعة ستانفورد.
- تنويع برامج البحث العلمي بجامعة العريش وتعميقها، وتكون بيئة سيناوية، فالبرامج البحثية التي تعكس الخبرة والإبداع والمبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس تتناسب مع فلسفة إدارة المواهب عامة، وينبغي أن يركز البحث العلمي بالجامعة على حل التحديات المتعلقة بالاستدامة البيئية السيناوية، كما هو الحال بجامعة كامبريدج.
- أن تركز عمليات التعليم والتعلم بجامعة العريش على: امتلاك الطلاب للمعرفة وصقل المهارات والقدرات وتنمية المسؤولية الشخصية والاجتماعية والتعلم التكيفي.

- تعميم وتفعيل الكتاب الجامعي التفاعلي، باعتباره أحد مصادر حصول الطالب على المحتوى العلمي بشكل معاصر، ولا بد من تفعيل دور المكتبات الإلكترونية بجامعة العريش.

- استحداث برامج ذات طبيعة خاصة بكليات الجامعة، تتصل بالمهارات المستقبلية لسوق العمل، ويمكن الاستعانة بكوادر متخصصة للتدريس بهذه البرامج، ويمكن أن تكون هذه البرامج من نوعية البرامج المتميزة والمدفوعة من قبل الطلاب.

(٥) **البعد المتعلق بتقييم المواهب**، تميزت إدارة المواهب الطلابية بجامعة بني سويف وكامبريدج بتقييم المواهب على أسس علمية وموضوعية ومستقبلية، وهذه المكونات أساسية لنجاح تقييم المواهب بالجامعات، وضمان تحقيق مبدأ الإتاحة والدعم الكلي لكل طالب موهوب، ومن أجل تحقيق هذا البعد لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، يمكن للجامعة تنفيذ الإجراءات الآتية:

- الاكتشاف المبكر للمواهب الطلابية وتميئتها.
- وضع خطة تنفيذية للكشف عن مواهب الطلاب.
- تطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب، ويمكن لقسم علم النفس التعليمي بكلية التربية المساهمة في توفير هذه المقاييس تعريفاً أو إعداداً.
- تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يشجع المواهب الطلابية.
- ممارسة الموضوعية في تقييم الأنشطة الطلابية.

(د) **متطلبات تنفيذ التصور المقترح**

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود بعض المتطلبات المهمة لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، خاصة ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والبشرية، ومن أمثلة هذه المتطلبات ما يلي:

- تفعيل الشراكات بين الجامعة والمؤسسات ذات العلاقة برعاية المواهب الطلابية.
- إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تتضمن تنمية المواهب.
- تفعيل قنوات التواصل بين إدارة رعاية الشباب والطلاب بكليات الجامعة.

- التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارات رعاية الشباب بالكليات.
 - نشر ثقافة دعم الطلاب الموهبين بالجامعة.
 - استحداث لوائح داخلية تشجع الطلاب الموهبين.
 - ربط ترقية العاملين بإدارات رعاية الشباب بمستوى الإنجاز في النشاط الطلابي.
 - تفعيل استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأنشطة الطلابية.
 - تشجيع الطلاب نحو الاهتمام بالأنشطة الطلابية.
 - ربط ترقية أعضاء هيئة التدريس بمستوى مشاركتهم في النشاط الطلابي.
 - استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال رعاية الطلاب.
 - مساءلة الكليات عن مستوى الإنجازات في مجال الأنشطة الطلابية بشكل دوري.
- ومن خلال الأدبيات المعاصرة، يمكن الأخذ بالمتطلبات الآتية لتطوير إدارة المواهب بجامعة العريش:**

- إتاحة المعرفة ومشاركتها بالجامعة.
- تفعيل مشاركة طلاب الجامعة ومنسوبيها.
- تحديث نظم تقييم الأداء بالجامعة.

(هـ) المعوقات المتوقعة وآليات مواجهتها

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود عدد من المعوقات لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، خاصة ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والبشرية، ومن أمثلة هذه المعوقات ما يلي:

- الروتين في التعامل مع مواهب طلاب الجامعة.
- قلة تدريب العاملين على التعامل مع المواهب الطلابية.
- الحاجة إلى لوائح تنظيمية داخلية تشجع مشاركة الطلاب الموهبين.
- قلة التواصل بين إدارة رعاية الشباب وبين الطلاب الموهبين بكليات الجامعة.
- حاجة الجامعة إلى وجود رؤية واضحة ورسالة محددة لرعاية مواهب الطلاب.
- ضعف تشجيع القيادات على متابعة مواهب الطلاب.

- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في مجال الأنشطة الطلابية.
- قلة الكفاءات المتخصصة في رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها.
- نقص موظفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة والكليات.
- اعتبار الأنشطة الطلابية بالجامعة أمراً ثانوياً.
- ضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة.
- انشغال المعيدين والمدرسين المساعدين برسائلهم (ماجستير ودكتوراه).
- ومن أجل التغلب على هذه المعوقات وغيرها، وإدارة المواهب الطلابية وتنميتها بجامعة العريش يمكن القيام بالإجراءات الآتية:
- صياغة رؤية واضحة لإدارة مواهب الطلاب بجامعة العريش.
- التخلي تماماً عن أنماط القيادة البيروقراطية التي عفى عنها الزمان، وتبني أنماط قيادية تشجع الموهبة وتعمل على توفير البيئات الجامعية المواتية لنموها وازدهارها.
- اعتماد طريقة موضوعية في تقييم المواهب بجامعة العريش، مما يضمن العدالة والإنصاف في ممارسات إدارة المواهب وتقييمها.
- إدخال بعض الأدوات التكنولوجية الجديدة في مجال إدارة المواهب الطلابية مثل: أدوات الوصول المباشر، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والتركيز أكثر على التجارب، واعتماد أساليب العمل الرشيقة.
- تنفيذ نظام قوي لإدارة المواهب وصيانتها، ويجب أن تمثل توجهات إدارة المواهب فكر جامعة العريش من الناحية الاستراتيجية، واعتبار ذلك إطار لإدارة المواهب بالجامعة.
- يمكن أن تكون لجامعة العريش ذاكرة تنظيمية تستفيد من خبراتها السابقة وخبرات جامعتي ستانفورد وكامبريدج وغيرها في مجال إدارة المواهب الطلابية.
- وبالإضافة إلى ما سبق من إجراءات؛ يمكن تفعيل استراتيجيات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش على النحو الآتي:
- استقطاب المواهب الطلابية بالجامعة وتخطيطها: من خلال البحث عن هذه المواهب بكليات الجامعة، ووضع البرامج الكفيلة بنماء هذه المواهب وفق خطة عملية مدروسة.

-
- تطوير المواهب الطلابية بالجامعة: من خلال تطوير الحياة اليومية بالجامعة، والتي تمس حياة الطلاب الموهوبين، ويجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالطالب الموهوب ويتم ذلك من خلال القيام بمهام جديدة لرعاية الشباب بالجامعة وكلياتها ومن خلال التوجيه والارشاد والتدريب.
- استبقاء المواهب الطلابية بالجامعة والمحافظة عليها، من خلال إرضاء الطلاب وتوفير احتياجاتهم من الأنشطة وتثويتها، ومن خلال التدريب وفرص العمل والنمو الشخصي وصقل مهارات الطلاب وتنميتها.
-

قائمة المراجع

- (^١) الحربي، ندى مقبل عايض. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية، ج٩٤، ص ١٤٣٢.
- (^٢) محمد، محمد حمدي زكي. (٢٠٢٣). إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٤٧، ص ٢٤، ص ١٧٥.
- (^٣) Fatol, Dana; Robescu, Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca. (2020). "Talent Management - Present and Future", Management, Knowledge and Learning International Conference 2020 Technology, **Innovation and Industrial Management: Expanding Horizons Business, Management and Technology for Better Society** 20–22 May, p. 335
- (^٤) القحطاني، فاطمة بنت محمد. (٢٠٢٢). إدارة المواهب كمدخل لتنمية مهارات الطالبات والمهويات : جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجًا ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للموهبة والإبداع : المستقبل والتحديات ، المنعقد في الفترة من ٣٠ سبتمبر إلى ٢ أكتوبر ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، ص ٢.
- (^٥)Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. **Thunderbird international business review**, 65(1), p.66.
- (^٦) Shah, G. M., Memon, N. A. & Tunio, G. (2021). Need for Talent Management and Investigating Its Impact on Organizational Performance of Higher Education Institutes **International Review of Management and Business Research** , Vol. 10 , Iss. 1, p. 168.
- (7) Lee, J C & Waldt , G Van Der. (2020). An Integrated Talent Management Model for The Public Service The Case of the Western Cape Provincial Government. **Administration Publica**, Vol. 28, No. 2, p.176.

(8) Waheed, S., & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning, **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol. 15, No. 5, October, P. 1206.

(9) Shah, G. M., Memon, N. A. & Tunio, G. , Op. Cit.,PP. 168-182.

(¹⁰)Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. Op.Cit., p.66.

(¹¹) Ibid, P. 173.

(¹²)Thunnissen, M., & Boselie, P. (2024). Talent Management in Higher Education, First edition, Emerald Publishing., p. ١٢٠.

(¹³) The White House. (2024). A Call to Service for AI Talent in the Federal Government, Retrieved, 26 June 2024, <https://www.whitehouse.gov/ostp/news-updates/2024/01/29/a-call-to-service-for-ai-talent-in-the-federal-government/>

(¹⁴) AI and Tech. Talent Task Force. (2024). Report to the President Increasing Ai Capacity Across The Federal Government Ai Talent Surge Progress and Recommendations, PP.7-10 Retrieved, 26 June 2024, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ai.gov/wp-content/uploads/2024/04/AI-Talent-Surge-Progress-Report.pdf>

(¹⁵) Berger, Lance A. & Berger. Dorothy R. (2004). The Talent Management Handbook, Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, The McGraw-Hill Companies, Inc., P.37.

(¹⁶) HM Government. (2017). Industrial Strategy, Building a Britain fit for the Future, Industrial Strategy White Paper, United Kingdom, 2017, P.10

(١٧) طنطاوي، أحمد محمود أحمد (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (١٢)، عدد (٤)، كلية التجارة بالإسماعيلية، ص ص٤٧٢-٤٩٤.

(١٨) السلمي، سارة بنت عيد والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مجلد (٧)، عدد (١٤)، ص ص٢٦٦٦-٢٧٠٦.

(١٩) الجاسر، عبدالله أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، مجلة كلية التربية بأسيوط، مجلد (٣٨)، عدد (٤)، ص ص ٨١-١٠٥.

(٢٠) رزه، ألفت صالح. (٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة "جدة، الجمعية، حفر الباطن" في ضوء العالمية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٦)، عدد (٤٨)، مركز القومي للبحوث غزة، ص ص ١-٣١.

(21) Al Qaisi, Y. T. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Talent Management in Private Jordanian Universities: The Mediating Role of Top Management Support, **Res Militaris (resmilitaris.net)**, Vol.13, No. 1, Winter-Spring , PP. 1819-1839.

(٢٢) محمد، محمد حمدي زكي. مرجع سابق، ص ص ١٢٩-٣١٦.

(23) United Nations Development Programme. (2021). Egypt Human Development Report 2021 Development, a right for all: Egypt's pathways and prospects, Ministry of Planning and Economic Development, Egypt, P. 70.

(٢٤) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٢). رؤية مصر VISION OF EGYPT الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة، القاهرة، ص ١٢.

(٢٥) مجلس الوزراء. (٢٠٢٢). ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص ص ٥٩-٦٠.

(٢٦) الهيئة العامة للاستعلامات. (٢٠٢٣). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، القاهرة.

Retrieved, 22 June 2024, <https://goo.su/zk9pW5>

(٢٧) رئاسة الجمهورية. (٢٠١٩). قرار وزاري رقم (٣٥٢) لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/١/٣٠، جريد الوقائع المصرية، عدد (٢٥)، تابع (ج)، في ٣١ يناير، ص ٤.

(٢٨) جامعة العريش. (٢٠٢٣). الرويا والرسالة.

Retrieved, 22 June 2024, <https://aru.edu.eg/ar/page/vision-mission>

(29) Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit., P. 337.

(30) United Nations Development Programme, Op. Cit., P. 22.

(٣١) عيادروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٨). تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، (١)، جامعة بنها، ٣٨.

(٣٢) عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الرشيقية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي الجديد. المجلة التربوية، عدد (٨٠)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص٦٣٩.

(33) EduRank. (2024). Stanford University: Statistics: Rankings, Updated: February 29, 2024 EduRank, Retrieved, 30 June 2024, <https://edurank.org/uni/stanford-university/>

(34) Stanford University. (2024). Talent Management & Workforce Strategy, Retrieved, 29 June 2024, <https://hr.stanford.edu/organization/office-vice-president-human-resources/talent-management-workforce-strategy>

(35) Ibid, Retrieved, 30 June 2024, <https://edurank.org/uni/university-of-cambridge/rankings/>

(36) Cambridge University. (2024). Undergraduate Prospectus 2024. Retrieved, 30 June 2024, p.2, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undergraduate.study.cam.ac.uk/sites/www.undergraduate.study.cam.ac.uk/files/publications/uoc_2024_ugp_welcome.pdf.

(٣٧) عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ص٢٥٠٠.

(٣٨) حمدان، محمد. (٢٠٠٧). معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص٦٦.

(٣٩) بادي، مجد. (١٩٩٦). القاموس المحيط، بيروت، دار الجبل، ص١٨٣.

(٤٠) مجمع اللغة العربية. (١٩٨٣). المعجم الوسيط، ج٢، القاهرة، دار المعارف، ١٠٥٩.

(٤١) زيدان، محمد مصطفى. (١٩٧٩). معجم المصطلحات النفسية والتربوية، ط١، جدة، دار الشروق، ص١٩٢.

(42) Publishing and Research Services Division.(2006). Talent Management a Core the Workforce, Singapore, National Library,p.4.

(٤٣) باهي، مصطفى والأزهري، منى. (٢٠١٥). معجم المصطلحات التربوية (التربية العامة – التربية الخاصة)، القاهرة، الأنجلو المصرية، ص٧٨٧.

(^{٤٤}) الصالح، أحمد جمال أحمد. (٢٠١٨). تطوير الكفايات القيادية لمديري مدارس التربية الخاصة بالكويت في ضوء مدخل إدارة المواهب، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، كلية التربية الرياضية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر، عدد (٨)، يناير، ص ٥٩.

(^{٤٥}) محمد، محمد حمدي زكي. مرجع سابق، ص ١٨٥.

(^{٤٦}) الجاسر، عبد الله أحمد إبراهيم. مرجع سابق، ص ٩١.

(^{٤٧}) عتريس، محمد عيد. (٢٠١٨). إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، السنة الخامسة، عدد (٢٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٣٩١—٥٦٥.

(^{٤٨}) محمد، محمد حمدي زكي، مرجع سابق، ص ١٢٩-٣١٦.

(49) Okonkwo, O. (2015). Talent Management in the UK Higher Education Institutions - Setting A Research Agenda, EIASM's 4th Workshop on Talent Management, 24 to end of 25 Sep, Valencia, Spain, pp.1-15.

(⁵⁰)Shah, G. M., Memon, N. A. & Tunio, G. , Op. Cit., pp. 168-182.

(⁵¹) Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020). Compensation Practices on Job Satisfaction of Faculty Members in Private HEI in Saudi Arabia: Mediating Role of Talent Management, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 10, No 4, pp. 3747-3759.

(^{٥٢}) السلمي، سارة بنت عيد والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ٢٦٦٦-٢٧٠٦.

(⁵³) Al Qaisi, Y. T., Op. Cit., pp.1819-1839.

(⁵⁴) Chambers, G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels III, E. (1998). The War for Talent, The McKinsey Quarterly, Vol. 3, No., 3, P. 46.

(55) Okonkwo, O., Op. Cit., p.3.

(56) Ibid.

(⁵⁷)Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit.,p. 335.

(⁵⁸) Lee, J C & Waldt , G Van Der. Op. Cit., p.176.

(⁵⁹) Ibid, p.175.

(⁶⁰) Al Awadhi, T. H. & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the Relation between Human Resources Practices, Talent Management and Succession Planning In UAE Public Sector. **Information Sciences Letters An International Journal**, No. 4, p.1271.

(⁶¹) Al-Kwafi, O. S., Obeidat, S. M. I., & Fetais, A. H. M. (2020). Exploring the influence of home country factors on rapid internationalisation of emerging multinational companies. **Journal for International Business and Entrepreneurship Development**, Vol. 12, No. 4, p. 258.

(⁶²) Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green Human Resource Management and Employees Pro- Environmental Behaviors: Examining the Underlying Mechanism. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 28, No. 1, p. 229.

(63) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., p.4.

(⁶⁴) Ford, Jackie; Harding, Nancy & Stoyanova, Dimi. (2010). Talent Management and Development, an Overview of Current Theory and Practice. Centre for Managerial Excellence, BRADFORD University, School of management, p. 1.

(⁶⁵)Famol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit., pp. 337-338.

(⁶⁶) Ibid., pp. 336- 337.

(⁶⁷) Groenewald, Elma S.; Groenewald, Coenrad Adolph; Kilag, Osias Kit T. ; Andrin, Glenn R.; Pernites, Mary Jane F. & Macapaz, Maria Katrina S. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation, **International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence** Vol. 1, No. 3, pp. 93.

(68) Haddist, Kharisma; Handayani, Naniek Utami. (2020). A Conceptual Model for Analysis the Role of Knowledge Management in Organizational Performance in the Quality Assurance of the Higher Education, **Proceedings of the First IEOM Global Engineering Education Conference Atlanta**, Georgia, USA, November 15-16, p.1.

٦٩ بن عمرة، عادل؛ دربان، أحمد. (٢٠٢٠) أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومردا، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلی الشلف، مجلد (٦)، عدد (٣)، ص ٤١.

(70) Attar, M., Kang, K., Sohaib, S. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance, Jan. pp. 2019, 5578.

71 Abdelwahed, N. & Aldoghan, M. , Op. Cit., p. 2.

(72) Ibid, pp.14-15.

(73) Vizano, N., Sutawidjaya, A., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. Journal of Asian Finance, Economics, and Business, Vol. 8, No. 1, p.472.

(74) Rivaldo, Y. & Nabella, S. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline, Quality Access to Success, Vol. 24, No. 193, p.185.

(75) Maden-Eyiusta, C. and Alten, O. (2023) Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective, European Management Journal. Vol. 41, Iss. 1, PP.79-89. Retrieved, 25 Janu. 2024, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237321001559>.

(76) Basem, Z.; Zulher; Yusril, M.; Pangestika, N. (2022). Analysis of Discipline, Organizational Commitment, Work Environment and their Effect on Employee Performance PT, Adhiyasa Bangkinang, International Journal of Science Review, Vol. 4, No. 2, p.11.

(77) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., pp.4-6.

(78) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., p.4.

(79)Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit.,p.337.

(80) Groenewald, Elma S.; Groenewald, Coenrad Adolph; Kilag, Osias Kit T. ; Andrin, Glenn R.; Pernites, Mary Jane F. & Macapaz, Maria Katrina S., Op, Cit., p. 93.

(^{٨١})أحمد، غدي رجائي عبدالمنعم، وآخرون. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٣ع، ج ٢، ص ١٨٦.

⁸² Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Suryawan, R. F. (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment: Analysis Psikotest, Assessment , Behavioral Event Interview and Experience (Study Literarture). International Journal of Psychology and Health Science, Vol. 1, No. 1, p.2.

(^{٨٢}) الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، عدد (٢)، ص٢٦.

(84) Rustiawan, I., Rubadi ., Safariningsih, R. & Zen, A. (2023). Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership. **International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)**, Vol. 2, No. 2, P. 234.

(⁸⁵) Groenewald, Elma S.; Groenewald, Coenrad Adolph; Kilag, Osias Kit T. ; Andrin, Glenn R.; Pernites, Mary Jane F. & Macapaz, Maria Katrina S., Op. Cit., p.96.

(⁸⁶) Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer Branding and Talent Retention: Perceptions of Employees in Higher Education Institutions in Uganda. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 50, No. 5, p.217.

(⁸⁷)Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit., p.338.

(⁸⁸) Groenewald, Elma S.; Groenewald, Coenrad Adolph; Kilag, Osias Kit T. ; Andrin, Glenn R.; Pernites, Mary Jane F. & Macapaz, Maria Katrina S., Op. Cit., p.96.

(⁸⁹) Chung, D., Yun, J., Lee, J., & Jeon, Y. (2023). Predictive Model of Employee Attrition Based on Stacking Ensemble Learning. **Expert Systems with Applications**, Vol. 215, pp.1-2.

(⁹⁰) Groenewald, Elma S.; Groenewald, Coenrad Adolph; Kilag, Osias Kit T. ; Andrin, Glenn R.; Pernites, Mary Jane F. & Macapaz, Maria Katrina S., Op. Cit., p. 95.

(⁹¹)Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit.,p.337.

(⁹²)Fatol, Dana; Robescu ,Diana; Farkas, Zoltan & Draghici, Anca, Op. Cit., p. 339.

(93) Berger, Lance A. & Berger. Dorothy R., Op. Cit., p.259.

(94) Odden, Allan. (2013). Getting the Best People into the Toughest Jobs Changes in Talent Management in Education, Center for American Progress, pp.1-2

(⁹⁵)World Intellectual Property Organization (WIPO). (2022). Global Leaders in Innovation in 2022, p. 22. Retrieved, 26 June 2024, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf

(96) Stanford University (a). (2024). A History of Stanford, Retrieved, 30 June 2024, https://www.stanford.edu.translate.google/about/history/?_x_tr_sl=ar&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en&_x_tr_pto=wapp

(97) Stanford University (b), (2024). Stanford Facts 2023, Stanford University Today, P. 60 Retrieved, 30 June 2024, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://facts.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/20/2023/02/2023_Stanford_Facts.pdf.

(98) Ibid,p. 19.

(99) Stanford University (b), Op., Cit.,p. 34.

(100) Stanford University (c). (2012). The Study of Undergraduate Education at Stanford University (SUES), The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, pp. 11-13, Retrieved, 29 June 2024, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://web.stanford.edu/dept/undergrad/sues/SUES_Report.pdf

(101) Stanford University. (2024). Talent Management & Workforce Strategy, Retrieved, 29 June 2024, <https://hr.stanford.edu/organization/office-vice-president-human-resources/talent-management-workforce-strategy>

(102) Stanford University. (2024). Student & Academic Services, Retrieved, 29 June 2024, <https://studentaffairs.stanford.edu/about-student-affairs/student-affairs-units/student-academic-services>

- (103) Muzzall, Evan; Abraham, Vijoy & Nakao, Ron. (2024). A perspective on computational research support programs in the library: More than 20 years of data from Stanford University Libraries, *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol. 56, No. 1, pp. 268-283.
- (104) Stanford University. (2024). Student Affairs, Academic Integrity Working Group, Campus Life Spring 2024 AIWG Progress Update, Retrieved, 29 June 2024, <https://studentaffairs.stanford.edu/news/spring-2024-aiwg-progress-update>
- (105) Stanford University (c), Op.Cit., pp. 117-124.
- (106) Ibid, p.83.
- (107) Stanford University (d). (2024). Academic Policies, Nondiscrimination Policy, Retrieved, 29 June 2024, <https://bulletin.stanford.edu/academic-polices/student-conduct-rights/nondiscrimination>
- (108) Stanford University (e). (2024). President's Awards for Excellence Through Diversity, Retrieved, 29 June 2024, <https://facultydevelopment.stanford.edu/diversity-equity-inclusion-and-belonging-programs-and-resources/presidents-awards-excellence>
- (109) Stanford University (b). Op., Cit., p. 48.
- (110) Adams, Stephen B. (2024). *Making the Peaks Higher: Foundations of Stanford University's Growth, 1910–1960*, Cambridge University Press.
- (111) Gadsden, Sarah; McLaughlin, Dot ; Grant, Kirsteen ; Mackie, Bobby & Derbyshire, Hannah. (2017). *Talent Management in Public Services in Scotland*, University of The West of Scotland, Scotland, p. 5.
- (112) Benner, Mats; Grant, Jonathan & O'Kane, Mary. (2022). *Crisis Response in Higher Education, How the Pandemic Challenged University Operations and Organization*, Springer Nature, Switzerland AG. p. 25.
- (113) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., pp.6-7.
- (114) Benner, Mats; Grant, Jonathan & O'Kane, Mary, Op. Cit., p. 26.
- (115) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., p. 7.
- (116) Ibid.
- (117) Ibid, p. 8.

- (118) Okonkwo, O. Okonkwo, O., Op. Cit., p.2.
(119) The New World Encyclopedia . (2024). University of Cambridge, Retrieved, 30 June 2024, https://www.newworldencyclopedia.org/entry/University_of_Cambridge, .
(120) The University of Cambridge. (2024). About University: How the University and Colleges work, Retrieved, 30 June 2024, <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work>
(121) The University of Cambridge. (2024). A About University: Cambridge at a glance, Retrieved, 30 June 2024, <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/cambridge-at-a-glance>
(122) The Cambridge Green Challenge. (2024). Environmental Sustainability Vision, Policy and Strategy, University of Cambridge, p.1.
(123)Cambridge University. Op. Cit., p. 2.

(124) Ibid.

(125) Ibid. p.3.

(126).Ibid. p.2.

(127) Cambridge University. Op. Cit., p. 16.

(128) Ibid. pp. 16-22.

(١٢٩) الدغيدى، أحمد رفعت علي.(٢٠٢٢). تطوير مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة عين شمس على ضوء خبرتي كل من جامعة كامبردج وجامعة لوند، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد (٤٦)، عدد (١)، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ٩٢.

(¹³⁰) Bischoff, Kathrin. (2017). University of Cambridge: Persistently Innovating Entrepreneurship Education Methods, in Volkmann, Christine K. & Audretsch, David B. (Editors), Entrepreneurship Education at Universities: Learning from Twenty European Cases, Switzerland: Springer International Publishing, p. 413.

(^{١٣١}) راتب ، حسن كامل. (٢٠٠٣). سيناء قلب ينبض لمصر، دار الهلال، القاهرة، ص ٤٦.

(^{١٣٢}) راتب ، حسن كامل. (١٩٩٥). سيناء بوابه مصر للقرن الواحد والعشرين، المركز المصري العربي، القاهرة، ص ٣٤.

(١٣٣) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.(٢٠٢٠). توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر محافظة جنوب سيناء، صندوق الأمم المتحدة للسكان، الإصدار الأول، ص ٤.

(١٣٤) شقير، نعيم. (٢٠١٨). تاريخ سيناء والعرب، مؤسسة هنداوي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٣.

(١٣٥) أبو الحسن، أحمد. (٢٠١٧). سيناء بوابة مصر الشرقية معالم حضارية وفرص استثمارية، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة، ص ٤٨.

(١٣٦) محافظة شمال سيناء.(١٩٩٩). الانطلاق للقرن القادم، العيد القومي ٢٥ إبريل، دار الدفاع للنشر والصحافة، العريش، ص ٢٧.

(١٣٧) محافظة جنوب سيناء.(٢٠٠٠). معلومات عن أهم الاكتشافات البترولية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الطور، ص ص ٣٨ - ٣٩.

(١٣٨) أحمد، عبد الكريم محمد. (٢٠٢١). تطوير القدرة التنافسية للقيادات النسائية بمدارس محافظتي شمال سيناء وجنوبها. مجلة الإدارة التربوية، مجلد (٨)، عدد (٢٩)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١٤٤—١٤٥.

(١٣٩) المرجع السابق، ص ١٤٥.

(١٤٠) جامعة العريش. (٢٠٢٣). تاريخ الجامعة.

Retrieved, 22 June 2024, <https://aru.edu.eg/ar/page/university-history>

(١٤١) جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لعام ١٩٧٢، مادة (٢٥). الجريدة الرسمية العدد ٢٥ مكرر(أ).

(١٤٢) جمهورية مصر العربية.(٢٠١٢). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادر في (٢٠١٢)؛ مادة رقم (٢٩).

(١٤٣) المرجع السابق، مادة رقم (٣٧)، (٣٨).

(١٤٤) انظر كل من:

- جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بأعداد الطلاب المقبلين موزعين على مستوي الفرق الدراسية للعام الجامعي حتى ١٦/١٠/٢٠٢٤، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب.

- جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (العاملين) بكليات الجامعة حتى العام الجامعي حتى ١٦/١٠/٢٠٢٤م، الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس.

(١٤٥) جامعة العريش. (٢٠٢٣). أهداف الجامعة.

Retrieved, 22 June 2024, <https://aru.edu.eg/ar/page/goal>

(١٤٦) جامعة العريش. (٢٠٢٤). تقرير الأنشطة الطلابية بجامعة العريش للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، الإدارة العامة لرعاية الشباب، ص٢.

(١٤٧) المرجع السابق، ص٣.

(١٤٨) جامعة العريش. (٢٠٢٤). بيان بالأنشطة والفعاليات والمبادرات الطلابية بجامعة العريش حتى العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، الإدارة العامة لرعاية الشباب.

(١٤٩) الشمري، عادل. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج٤١. ٢٤، ص ص ٧٩-٨٠.

(١٥٠) العنزي، بثلة صفوق. (٢٠١٦). دور الجامعات في تنمية القدرات الإبداعية لدى الطلبة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، العدد السادس، جزء أول، ص ٦٢٩.

١٥١ محمد عبدالفتاح المغربي. (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٤٤، ٣٤، جامعة المنصورة، ص ص ٢٦٦-٢٦٧.

١٥٢ السعداوي، شريف سنوسي عبداللطيف. (٢٠٢١). عزوف الطلاب عن المشاركة في أنشطة رعاية الشباب بالكلية والجامعة ومقترحات مواجهتها من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية والتنمية، مج ١، ١٤، ص ص ١١-٣٥.

١٥٣ العفيسان، خالد بن إبراهيم. (٢٠٢٠). واقع الأنشطة الطلابية بجامعة المجمعة ودورها في بناء الشخصية المتوازنة للطالب الجامعي في ضوء أهداف التربية الإسلامية، التربية (الأزهر)، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ١٨٧ (٤).

١٥٤ محمد، محمد جمال صالح. (٢٠٢٤). معوقات ومتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجا. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٤، ع ٢٤ .

١٥٥ عيد، محمود عمر أحمد. (٢٠١٩). تحقيق الأنشطة الطلابية لبعض أهداف التنمية المستدامة بالجامعات المصرية من وجهة نظر الطلاب: دراسة حالة لجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١١٤، ج ٥، ص ٣١٥ .

١٥٦ محمد، محمد حمدي . مرجع سابق، ص ٢٤٠.

١٥٧ سميرة حسن الحاجي. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لممارسة المسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٦٤، ج ٢، ص ٥٣٨.

١٥٨ محمد، محمد حمدي زكي. مرجع سابق، ص ٣٧١.

(159) John C. Calhoun.(2013).**The Student Learning Imperative: Implications for Student Affairs**, ACPA's Student Learning Imperative, pp.3-4.

١٦٠ أحمد، نهال مجدي إبراهيم، وآخرون. (٢٠٢٢). معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية، وسبل التغلب عليها: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ١١٨٤، ج ٤، ص ١٥٢٩.

١٦١ عبودي، مبارك وآخرون. (٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مجلة البحوث والدراسات البيئية، ١٠ (٣)، ص ٤١٥-٤٤٥.

١٦٢ عيد، محمود عمر أحمد. مرجع سابق، ص ٣١٢.

١٦٣ عتريس، محمد عيد. مرجع سابق، ص ٤٠٢.

١٦٤ المرجع السابق، ص ٤٠٢.

١٦٥ المنسى، الشيماء مصطفى عبدالعزيز، وآخرون. (٢٠٢١). دور الجامعة في تنمية قدرات الطلاب الموهوبين: دراسة حالة بجامعة طنطا. المجلة العلمية بكلية الآداب، ع ٤٦، ص ١.

١٦٦ المرجع السابق، ص ٢.

١٦٧ إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، س ٥، ع ١٧، ص ٢٩٦.

١٦٨ المرجع السابق، ص ٢٠٥.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المُحَكِّمين لأداة الدراسة (مرتبين أجدياً)

| م | الاسم | الوظيفة | الكلية | الجامعة |
|---|----------------------------|---|--------------|-------------------|
| ١ | أ.د إبراهيم عباس الزهيري | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة حلوان |
| ٢ | أ.د أحمد نجم الدين عيادروس | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة الزقازيق |
| ٣ | أ.د أسامة محمود قرني | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية وعميد كلية التربية | كلية التربية | جامعة بني سويف |
| ٤ | أ.د بيومي محمد ضحاوي | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة قناة السويس |
| ٥ | أ.د حسن مختار حسين | أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة | كلية التربية | جامعة الأزهر |
| ٦ | أ.د هندراوي محمد حافظ | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة حلوان |
| ٧ | أ.د كمال عبد الوهاب أحمد | أستاذ الإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة العريش |

| | | | | |
|------------------|--------------|--|------------------------------|----|
| جامعة الزقازيق | كلية التربية | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | أ.د محمد أحمد ناصف | ٨ |
| جامعة الإسكندرية | كلية التربية | أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم | أ.د محمد خميس حرب | ٩ |
| جامعة عين شمس | كلية التربية | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | أ.د مرفت صالح ناصف | ١٠ |
| جامعة الزقازيق | كلية التربية | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | أ.د محمود عطا محمد علي | ١١ |
| جامعة عين شمس | كلية التربية | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | أ.د عادل عبد الفتاح سلامة | ١٢ |
| جامعة سوهاج | كلية التربية | أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية | أ.د عنتر محمد أحمد عبد العال | ١٣ |

ملحق رقم (٢)

الاستبانة في صورتها النهائية

واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

(وفقكم الله)

الأستاذ/ مسئول رعاية الشباب

(وفقكم الله)

الفاضل الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تستهدف تشخيص واقع إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش، ويتطلب استكمال الدراسة القيام بتطبيق الاستبانة التي بين أيديكم. ويقصد بإدارة المواهب الطلابية: "ما تقوم به الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة العريش وفروعها في كليات الجامعة من إجراءات وبالتعاون مع بعض الإدارات المساندة في مجال رعاية الطلاب الموهوبين وتتضمن الإجراءات: توفير متطلبات إدارة المواهب بالجامعة، والعمل على مواجهة المعوقات التي تعترضها وإيجاد حلول لها؛ من أجل ضمان استقطاب المواهب الطلابية، وتنميتها، والاحتفاظ بها، بهدف المساهمة في تحقيق أهداف جامعة العريش". وتكونت الاستبانة من محورين محاور رئيسة:

- المحور الأول- معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.

- المحور الثاني- متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش.

ولذلك تم تصميم هذه الاستبانة، وحيث إن الباحث لن يتمكن من تحقيق أهداف هذه الدراسة دون مشاركتكم الفاعلة وتعاونكم المثمر والبناء، فإنه يتطلع منكم لإعطائه جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم، علماً بأن بدائل الإجابة على العبارات هي (موافق/ إلى حد ما/ غير موافق).

وختامًا أؤكد لكم أن مساهمتكم الفاعلة سيكون لها عميق الأثر في الحصول على نتائج دقيقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا عظيم شكري وامتناني عن تعاونكم،

الباحث

أ.م.د. / أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

| البيانات الأولية: | | |
|---|--------|---|
| المرجو وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمتلكك. | | |
| الشباب | برعاية | موظف |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | عضو هيئة تدريس <input type="checkbox"/> |
| | | الوظيفة: |

مباحث الدراسة

المرجو وضع علامة (✓) أمام كل عبارة، وتحت الاختيار الذي يعبر عن رأيكم، علما بأنه لا توجد إجابة سليمة أو غير سليمة.

المحور الأول- معوقات إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

| درجة الاستجابة | | | العبارات |
|---|-----------|-------|---|
| غير موافق | إلى حد ما | موافق | |
| أ- معوقات تتعلق بالنواحي التنظيمية، ومنها: | | | |
| | | | ١- ضعف تشجيع القيادات على متابعة مواهب الطلاب |
| | | | ٢- قلة تدريب العاملين على التعامل مع المواهب الطلابية |
| | | | ٣- قلة التنسيق بين إدارات الجامعة فيما يتعلق برعاية الطلاب الموهوبين |
| | | | ٤- حاجة الجامعة إلى وجود رؤية واضحة ورسالة محددة لرعاية مواهب الطلاب |
| | | | ٥- الحاجة إلى لوائح تنظيمية داخلية تشجع مشاركة الطلاب الموهوبين |
| | | | ٦- زيادة الروتين في التعامل مع مواهب طلاب الجامعة |
| | | | ٧- قلة التواصل بين إدارة رعاية الشباب وبين الطلاب الموهوبين بكلية الجامعة |
| ب- معوقات تتعلق بالنواحي البشرية، ومنها: | | | |
| | | | ٨- قلة الكفاءات المتخصصة في رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها |
| | | | ٩- نقص موظفي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة والكلليات |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | ١٠- ضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة |
| | | | ١١- اعتبار الأنشطة الطلابية بالجامعة أمرا ثانويا |
| | | | ١٢- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في مجال الأنشطة الطلابية |
| | | | ١٣- انشغال المعيدين والمدرسين المساعدين برسائلهم (ماجستير ودكتوراه) |
| ج- معوقات تتعلق بالنواحي المادية، ومنها: | | | |
| | | | ١٤- قلة الأماكن المخصصة بالجامعة لممارسة الأنشطة والهوايات |
| | | | ١٥- ندرة الحوافز والمكافآت للطلاب الموهوبين |
| | | | ١٦- ضعف المخصصات المالية لرعاية الأنشطة الطلابية |
| | | | ١٧- الحاجة إلى توافر نوادي متخصصة لتنمية مواهب الطلاب |
| | | | ١٨- قلة توافر شبكة إنترنت بالجامعة يستخدمها الطلاب |
| | | | ١٩- نمطية مكتبات الكليات واعتمادها على الكتب الورقية |
| د- معوقات تتعلق بالنواحي الأكاديمية، ومنها: | | | |
| | | | ٢٠- غموض مفهوم "الموهبة" لدى الجامعة |
| | | | ٢١- ضعف تشجيع مناخ الجامعة على ظهور مواهب الطلاب ورعايتها |
| | | | ٢٢- تركيز الطلاب على النواحي الأكاديمية طوال فترة دراستهم |
| | | | ٢٣- حاجة الطلاب الموهوبين إلى تقديرهم في درجات أعمال السنة بكلياتهم |

| هـ - معوقات تتعلق بتقييم مواهب الطلاب، ومنها: | | | |
|---|--|--|--|
| | | | ٢٤- الحاجة إلى خطة مستقبلية للكشف عن مواهب الطلاب |
| | | | ٢٥- قلة البرامج المتخصصة للكشف عن الطلاب الموهبين بالجامعة |
| | | | ٢٦- الحاجة إلى تطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب |
| | | | ٢٧- التحيزات لبعض الطلاب في تقييم المواهب الطلابية |
| | | | ٢٨- صعوبة تحديد المواهب الطلابية بالجامعة |
| | | | ٢٩- الاعتماد على الرأي الشخصي في تقييم مواهب الطلاب |
| | | | ٣٠- الحاجة إلى معايير موضوعية ومعلنة لتقييم مواهب الطلاب |

المحور الثاني- متطلبات تطوير إدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش

| الاستجابة | | | العبارات |
|---|-----------|-----------|--|
| موافق | إلى حد ما | غير موافق | |
| أ- متطلبات تتعلق بالنواحي التنظيمية، ومنها: | | | |
| | | | ١- نشر ثقافة دعم الطلاب الموهبين بالجامعة |
| | | | ٢- إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تتضمن تنمية المواهب |
| | | | ٣- استحداث لوائح داخلية تشجع الطلاب الموهبين |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | ٤- التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارات رعاية الشباب بالكليات |
| | | | ٥- تفعيل قنوات التواصل بين إدارة رعاية الشباب والطلاب بكليات الجامعة |
| | | | ٦- تفعيل الشراكات بين الجامعة والمؤسسات ذات العلاقة برعاية المواهب الطلابية |
| ب- متطلبات تتعلق بالنواحي البشرية، ومنها: | | | |
| | | | ٧- استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال رعاية الطلاب |
| | | | ٨- تفعيل استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأنشطة الطلابية |
| | | | ٩- تشجيع الطلاب نحو الاهتمام بالأنشطة الطلابية |
| | | | ١٠- مساءلة الكليات عن مستوى الإنجازات في مجال الأنشطة الطلابية بشكل دوري |
| | | | ١١- ربط ترقية أعضاء هيئة التدريس بمستوى مشاركتهم في النشاط الطلابي |
| | | | ١٢- ربط ترقية العاملين بإدارات رعاية الشباب بمستوى الإنجاز في النشاط الطلابي |
| ج- متطلبات تتعلق بالنواحي المادية، ومنها: | | | |
| | | | ١٣- توفير الأماكن المتخصصة لممارسة الأنشطة والمواهب بالجامعة |
| | | | ١٤- تبني حزمة من الحوافز المادية للطلاب المتميزين في مجال الأنشطة الطلابية |
| | | | ١٥- مضاعفة المخصصات المالية للأنشطة الطلابية |
| | | | ١٦- تحديث مكتبات كليات الجامعة لدعم جاهزيتها للأنشطة الطلابية |
| | | | ١٧- دعم شبكات الإنترنت بالجامعة وإتاحتها للطلاب |

د - متطلبات تتعلق بالنواحي الأكاديمية، ومنها:

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | ١٨- وضع خطة علمية تتضمن تعريف الموهبة وآليات الكشف عنها، وتتميتها |
| | | | ١٩- نشر ثقافة التجديد والابتكار داخل أقسام الجامعة الأكاديمية |
| | | | ٢٠- اتخاذ قرارات أكاديمية لدعم الطلاب الموهوبين |
| | | | ٢١- التركيز على النمو المتكامل للطلاب عقليا ومهاريا ووجدانيا |
| هـ - متطلبات تتعلق بتقييم المواهب، ومنها: | | | |
| | | | ٢٢- وضع خطة تنفيذية للكشف عن مواهب الطلاب |
| | | | ٢٣- تطبيق مقاييس علمية للكشف عن مواهب الطلاب |
| | | | ٢٤- الموضوعية في تقييم الأنشطة الطلابية |
| | | | ٢٥- تعظيم دور مركز دعم المواهب والابتكار في اكتشاف المواهب الطلابية وتتميتها |
| | | | ٢٦- تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يشجع المواهب الطلابية |

ملحق رقم (٣)
أسماء السادة الأساتذة محكمي التصور المقترح
(مرتبين أبجدياً)

| م | الاسم | الوظيفة | الكلية | الجامعة |
|---|--------------------------------|--|----------------------------|-------------------|
| ١ | أ.د إبراهيم عباس الزهيري | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة حلوان |
| ٣ | أ.د أسامة محمود قرني | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة بني سويف |
| ٤ | أ.د بيومي محمد ضحاوي | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة قناة السويس |
| ٥ | أ.د حسن مختار حسين | أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة | كلية التربية | جامعة الأزهر |
| ٦ | أ.د هندأوي محمد حافظ | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة حلوان |
| ٧ | أ.د كمال عبد الوهاب أحمد | أستاذ الإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة العريش |
| ٨ | أ.د محمد أحمد ناصف | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية | جامعة الزقازيق |
| ٩ | أ.د محمود أبو النور عبد الرسول | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية الدراسات العليا | جامعة القاهرة |