

متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة

د. مصطفى أحمد أمين

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة دمنهور

أ- الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المواهب، وأبعادها في الجامعات، وتحليل أبرز الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات، وتحليل واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية. وقد توصلت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات.

ويهدف التصور المقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية - إلى مساعدة الجامعات لإدارة مواهبها والاحتفاظ بها وتميئتها. وتضمن التصور المقترح: الأهداف والمنطلقات، أبعاد إدارة المواهب للجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، وأخيراً صعوبات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - الجامعات - الاتجاهات الحديثة

The Requirements of Talent Management Implementation in Egyptian Universities in Light of Recent Trends

Dr. Mostafa Ahmed Amin

Assistant Professor of Foundations of Education,
Faculty of Education, Damanhour University

Abstract

The present study aims at identifying the theoretical bases of talent management, its dimensions in the context of higher education compared to an analysis of the most recent trends of its implantation in this context and its status quo at Egyptian universities. Using the descriptive approach, a proposed configuration of the requirements of implementing talent management in the context of Egyptian higher education was created. It aimed to help the target universities manage, maintain, and develop its core talents. Therefore, it stated the ends, aims, and principles upon which this configuration was based, as well as the proposed dimensions of TM in Egyptian universities in light of the recent trends. The study was concluded by a set of Difficulties in applying the proposed configuration and ways to overcome it.

key words:

Talent management – universities – modern trends

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى استثمار كل الفرص الممكنة من أجل البقاء والصمود أمام الأزمات الاقتصادية العالمية من جهة، والمنافسة العالمية المفتوحة من جهة أخرى، وتتحدد قدرة هذه المؤسسات على الاستمرارية بقدرتها على صياغة استراتيجيات تمكنها من التكيف مع التغيرات العالمية.

وقد أشار محمود رضوان (٢٠١٤، ٩) أنه أمام هذه التغيرات ولكي يكون تحقيق التميز والنجاح الهدف الرئيس للمؤسسات الحديثة لكي تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، أصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيس لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة، هذا وبحسب فهد العلي (٢٠١٧، ١-٢) فإن هذا الاستثمار يتجسد في أفضل صورته فيما يعرف بـ"إدارة المواهب" (Talent Management (TM)، من منطلق أن الموهبة تعد رأس مال بشري عالي القيمة.

ومن أجل تميز المؤسسات وجذب العنصر البشري برز ما يعرف بـ"حرب المواهب" (War for Talent)، وهي حرب حقيقية في ظل التأكيد المتزايد على أن الحل في تكوين الثروة يعتمد على العقل، وانتقال حرب المواهب من مستوى المؤسسات إلى مستوى الدول (عزيزة صيام، ٢٠١٣، ٦٠).

ويرى كلٌّ من Waheed and Zaim (2013, 1206) أن مفهوم إدارة المواهب يعد مفهوماً جديداً في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي ضوءه حاولت معظم المؤسسات تطوير القوى العاملة لديها من أجل تنمية المواهب من الموارد البشرية والاحتفاظ بها، وأصبحت المواهب على غرار الأصول الثابتة والسائلة الأخرى التي تمتلكها هذه المؤسسات، وهذا ما أكدته Machado (2015,4) من أن مفهوم إدارة المواهب ذا أهمية استراتيجية كبيرة بالنسبة لتلك المؤسسات.

وبعد أن ثبت نجاح تطبيق إدارة المواهب في مجال الصناعة، حرص الباحثون على تطبيق هذا المفهوم في الجامعات من أجل إعداد القادة للمستقبل Riccio (2010, 9)، قد نادى عديد من الدراسات مثل دراسة عبد الله المطيري (٢٠١٦، ٦٣)،

Borisova, silayeva, saburova, Belokhvostova ،Bradley (2016, 18) and sokolova (2017, 35)، طارق الناصري، (٢٠١٨، ٣٣٢)، عمر عباس (٢٠١٨، ١٧٠)، وسامر الصعوب (٢٠١٩، ١٦٩) بأنه يجب أن يكون للجامعات استراتيجية واضحة لاستقطاب وتعيين المواهب، وأن تسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق تطلعاتها وتعزز أدائها الاستراتيجي، وكما أشار كل من Erasmus, Naidoo and Joubert (2017, 32) ليس هذا فحسب، وإنما باتت إدارة المواهب أكثر أهمية بالنسبة للجامعات عنها في مؤسسات القطاع الخاص والشركات رغم اختلاف السياق واختلاف التحديات في هذا الصدد أشار McDonnell et al., (2017, 89) إلى أنه إذ كانت "إدارة المواهب" مفتاح النجاح التنافسي في المؤسسات والشركات، فإنها على حد تعبير Riccio (2010, 4) تمثل المفتاح لمجتمع المستقبل في الجامعات.

ومن هنا باتت الجامعات تدرك مدى الحاجة إلى الموارد البشرية الموهوبة التي تتسم بالمرونة والذكاء في التعامل مع التحديات الجديدة وتقديم حلول ابتكارية غير تقليدية (Miuro and Otham (2018, 112)، وغني عن القول: أن عدم الاحتفاظ بالمواهب وأصحاب المعرفة سيؤدي إلى فقدان الذاكرة المؤسسية، وستنتج فجوة معرفية تقود الجامعة إلى الفشل في اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة مواردها البشرية، وفقدان المهارات والمعارف الأساسية للابتكار، وإنتاج خدمات عالية الجودة، وبالتالي ستعاني الجامعات نتيجة لفقدان تلك المواهب.

ومن ثم فقد أصبحت قضية إدارة المواهب في الجامعات تمثل تحدياً كبيراً خاصة مع النقص الشديد في أعداد الموهوبين في معظم جامعات دول العالم Brink, Fruytier (2013, 180) and Thunnissen (2013, 180)، وهو الأمر الذي دفع كثيراً من جامعات الدول المتقدمة لتقديم تسهيلات لجذب المواهب من شتى بقاع العالم خاصة دول العالم النامي ولسرعة تحقيق ميزة تنافسية. (Rudhumbu, 2014, 86)

وفي عصر التقدم التكنولوجي والمعرفي برزت مجموعة من الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأخذت بها بعض الجامعات في ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، والهند وبنسوانا بجنوب أفريقيا،.. وغيرها. ومن ثم فقد سعت الدراسة الحالية إلى محاولة الاستفاضة من هذه الاتجاهات لتوفير متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية- مع مراعاة الظروف والخصائص المميزة لهذا الواقع- للعمل على تحقيق التنافسية والوصول إلى مكانة متميزة للجامعات المصرية بين الجامعات العالمية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية إدارة المواهب في جذب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والاحتفاظ بهم، فإن هناك مؤشرات أشارت إليها بعض الدراسات - مثل دراسة مصطفى الكرداوي (٢٠١٤، ٢٥٨)، طارق عبد اللطيف (٢٠١٤، ٢٧-٢٩)، حسام مراد (٢٠١٥، ٩-١١)، وأسماء زيدان (٢٠١٨، ١٨٥) تدل على ضعف إدارة المواهب في الجامعات المصرية نتيجة غياب التخطيط في كل قطاعات الجامعات، ووجود قصور في نظام اختيار المواهب وتنميتها بالجامعات، وضعف نظام الأجور والمكافآت، وضعف فرص الترقى خلال المسار الوظيفي لكثير من الكفاءات العلمية، وتعدد الإجراءات الإدارية فضلاً عن البيروقراطية وتضييق الحريات لهذه العقول المبدعة، ونقص التمويل الكافي للبعثات والمنح لمواكبة التغيرات في مجالات العمل الداخلية والخارجية لتحقيق التنافسية، وندرة فرص الاتصال العلمي الدولي، واعتبار البحوث العلمية مجرد ترف، وغياب التقدير الاجتماعي في أوطانهم، فإن كل هذا يدفع تلك الكفاءات إلى ترك الجامعات للعمل في جامعات أخرى تقدر المواهب المتميزة وتوفر الجو المستقر والملائم والموارد المالية، سواء داخل البلاد أو خارجها.

ومع ما أوصت به بعض الدراسات مثل دراسة عبد الله المطيري (٢٠١٦، ٦٣)، ودراسة (Bradley (2016, 18)، ودراسة طارق الناصري (٢٠١٨، ٣٣٢)، ودراسة (Borisova et al., (2017, 35)، ودراسة عمر عباس (٢٠١٨، ١٧٠)، ودراسة سامر

الصعوب (٢٠١٩، ١٦٩) من ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة المواهب بالجامعات بشكل استباقي تجنباً لحدوث هدر في المواهب، وأن يكون لها استراتيجية واضحة لاستقطاب وتعيين المواهب تسهم في تحقيق تطلعات الجامعات وتعزز أدائها الاستراتيجي، وفضلاً عن ذلك وجود بعض الجامعات التي أخذت بالاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب، وسعت إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها، فإن الأمر يدعو إلى الاستفادة من تلك الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب بالجامعات؟ ولمعالجة مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب، وأبعادها في الجامعات؟
- ٢- ما أبرز الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات؟
- ٣- ما واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية؟
- ٤- ما التصور المقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على الأسس النظرية لإدارة المواهب وأبعادها بالجامعات.
- تحليل لأبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات.
- تحليل واقع تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية.
- وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

- أهمية نظرية: وهي أن الدراسة الحالية تواكب الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقدم إطاراً نظرياً يسهم في تزويد المكتبة التربوية بالمعرفة

المتعلقة بإدارة المواهب، حيث تعد مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية.

- أهمية تطبيقية: تفيد الدراسة القائمين على الجامعات المصرية في كيفية إحداث تكامل بين الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب (البعد الشكلي، والبعد الوظيفي، والبعد التنموي، والبعد المؤسسي)، بالإضافة إلى الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب بالجامعات في تحسين الممارسات الخاصة بإدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق معدلات عالية في جودة الأداء.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحد الموضوعي: ويتناول إدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات، وعرض وتحليل لبعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على تطبيق استبانة على بعض من أعضاء هيئة التدريس والباحثين بلغ عددهم (٧٢) بكليات التربية بجامعات (دمنهور، الإسكندرية، وكفر الشيخ)

منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الموضوع الذي يعتمد على جمع وتحليل الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ووصف إدارة المواهب في الجامعات، وتحليل الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات، ثم تصميم استبانة وتقديمها لبعض أعضاء هيئة التدريس والباحثين ببعض كليات التربية للاستفادة من آرائهم حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب، تمهيداً لوضع تصور مقترح يتضمن سبل الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب لتطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية.

مفاهيم الدراسة

- مفهوم "إدارة المواهب" هو توجهاً مستقبلياً لرعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين يستند إلى عمليات التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ بهم وتمييزهم، بما يسهم في تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء وتحقيق قيمة مضافة لهم وللجامعات وللمجتمع.
- مفهوم "الاتجاهات" هي خارطة الطريق أو المسار أو المنحى الذي تأخذه الجامعات بهدف إحداث نقلة نوعية في استراتيجيات إدارة المواهب وزيادة قدرتها على امتلاك الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية والجامعات، ويمكن عرضها في محورين:

المحور الأول: دراسات مرتبطة باستراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات

١- دراسة (Riccio 2010) بعنوان:

"إدارة المواهب في التعليم العالي: تحديد وتطوير القيادات الناشئة بالكليات والجامعات الخاصة"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط لبرامج إدارة المواهب والنمو على المستوى الفردي والمؤسسي بالكليات والجامعات على مستوى سبع كليات وجامعات خاصة في أمريكا بين صغيرة ومتوسطة الحجم، وتحديد الإجراءات التي يتخذها الرؤساء والإدارة العليا في دعم برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات، والمقارنة بين وجهات النظر حول مختلف مكونات إدارة المواهب، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تحد من إمكانية تطبيق برامج إدارة المواهب في تطوير المواهب بالكليات والجامعات الخاصة، ثم وضع تصور لدور إدارة المواهب يعتمد على توفير برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية الأكاديمية في بيئة العمل، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وكان

من أبرز نتائجها أن إدارة المواهب تعد من الأولويات المؤسسية، وأهمية دور تخطيط التعاقد في إدارة المواهب، ووجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي للجامعات.

٢- دراسة عزيزة صيام (٢٠١٣) بعنوان:

"واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الجامعة الإسلامية لنظام إدارة المواهب البشرية لمعرفة مدى الاهتمام بالموظفين الموهوبين، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عددها (١٩٢) فرداً من أفراد الإدارة الوسطى والعليا، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة أن سمعة وشهرة الجامعة في المجتمع المحلي والدولي جعلها بيئة خصبة لجذب أفضل الموهوبين وتطبيق نظام لإدارتهم.

٣- دراسة نضال المصري، ومحمد الأغا (٢٠١٥) بعنوان:

"إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١١٠) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكان من بين نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب البشرية والتميز البحثي، ووجود علاقة طردية بين إدارة المواهب وتكوين مجتمع المعرفة.

٤- دراسة Sonia and Krishnan (2015) بعنوان:

"إدارة المواهب في قطاع التعليم الجامعي".

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم إدارة المواهب، تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي turnover rate لأعضاء هيئة التدريس والموظفين مثل (الرواتب، والمزايا، البيئة الداعمة، وفرص العمل)، وقدمت الدراسة بعض الاستراتيجيات الممكنة التي يمكن أن تتبناها الجامعات لجذب أفضل المواهب المتاحة من أعضاء هيئة

التدريس والاحتفاظ بهم، وتخفض من معدل الدوران الوظيفي، وكان من بين الإجراءات التي تمت للاحتفاظ بالموهب تنفيذ برنامج توجيه رسمي يشجع أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تعلم شيء جديد على الأقل كل أسبوع لإيجاد قوة عمل متحمسة وملتزمة، ربط الأداء المتميز بالمكافآت، وإتاحة الفرص أمامهم لاكتساب خبرات جديدة وإثراء المعرفة.

٥- دراسة عبد الله المطيري (٢٠١٦)، بعنوان:

"أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن إدارة المواهب والأداء المؤسسي، والتعرف على مستوى تصورات المبحوثين ممن يشتغلون في المستويات الإدارية العليا والوسطى بجامعة تبوك نحو استراتيجيات إدارة المواهب وكل بعد من أبعادها، والتعرف على تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي وكل بعد من أبعادها، ثم الخروج بتوصيات تسهم في ترويض متخذي القرار في جامعة تبوك بمعلومات عن استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين نتائجها أن عملية جذب المواهب تعتمد على قيم الجامعة ورؤية الموظفين المحتملين، والعلامة التجارية للجامعة.

٦- دراسة Bradley (2016) بعنوان:

"إدارة المواهب بالجامعات".

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الجامعات مع التركيز على المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتحليل العلاقة بين إدارة المواهب والاستراتيجية التنظيمية للجامعة، وكيف يتم جذب واختيار وتعيين والاحتفاظ ومكافأة المواهب الأكاديمية بالجامعات، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المواهب يمكنها أن تساعد في تحديد وتطوير الأفراد المطلوبين للعمل وشغل الوظائف المحورية بالجامعة.

٧- دراسة عبد الله الطبال (٢٠١٧) بعنوان:

"ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات المواهب البشرية ومستوى أداء العاملين بالجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة، وجامعة أم القرى، والجامعة الإسلامية)، من خلال التعرف على مفهوم إدارة المواهب وأبعاده، وتحديد مفهوم الأداء وعلاقة إدارة المواهب بأداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل البيانات، وقد أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة المواهب وأداء العاملين.

٨- دراسة طارق الناصري (٢٠١٨) بعنوان:

"دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر". هدفت الدراسة إلى التعرف بأهمية إدارة الموهبة والأداء الاستراتيجي، والكشف عن مستويات العلاقة التأثيرية بين إدارة الموهبة والأداء الاستراتيجي، ثم التوصل إلى أنموذج واقعي للبحث يربط بين إدارة الموهبة والأداء الاستراتيجي وينسجم مع الواقع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الموهبة والأداء الاستراتيجي، وأن اهتمام الكليات بإدارة المواهب يكون عن طريق استقطاب المواهب من الخارج والداخل، والاحتفاظ بهم من خلال إشاعة روح الإبداع وتشجيع الأداء المتميز.

٩- دراسة أسماء زيدان (٢٠١٨) بعنوان:

"إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر: تصور مقترح". هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب والميزة التنافسية، الوقوف على الواقع الحالي لإدارة المواهب بكليات التعليم الصناعي بمصر، وتوضيح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المواهب لتدعيم الميزة التنافسية بكليات التعليم الصناعي بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عديد من النتائج من بينها، وجود قصور في مشاركة المواهب في بناء الخطط الاستراتيجية، سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي، ضعف الاعتماد على الموهوبين في تدريب العاملين والموظفين

الجدد بالكلية، نقص التمويل الكافي للبعثات والمنح لمواكبة التغيرات في مجال العمل الداخلية والخارجية لتحقيق التنافسية، وضعف الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بالكلية.

١٠- دراسة عمر عباس (٢٠١٨) بعنوان:

"دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق".

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء قيادات مستقبلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين استقطاب المواهب البشرية وبين إعداد وبناء القيادات المستقبلية. وتم تطبيق استبانة على عدد (٦٦٧) من مديري الإدارات العليا والوسطى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين نتائجها وجود علاقة قوية ذات دلالة بين استقطاب المواهب البشرية وبناء القيادات المستقبلية.

١١- دراسة سامر الصعوب (٢٠١٩) بعنوان:

"مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٧٦) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من بينها أن كليات التربية الرياضية لا تعمل على جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس بها بالشكل المناسب أو الاحتفاظ بهم لأنها ما زالت تعمل بالطريقة التقليدية، نظراً لعدم وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المواهب ورعايتهم، وإدراك أصحاب الخبرات الأكاديمية أهمية إدارة المواهب.

المحور الثاني: دراسات خاصة بتطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب

١٢- دراسة (Chandrachud and Athavale (2015) بعنوان:

"ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي: من وجهة نظر ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المواهب في الهند، وتسلط الضوء على بعض واقع ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية بوصفهما من الدول التي لديها استراتيجيات واضحة ومنظمة بخلاف الجامعات الهندية، وكان من بين نتائج الدراسة أن توفير التمويل الحكومي له دور قوي في دعم تطبيق إدارة المواهب بالهند كما هو موجود في مؤسسات التعليم الجامعي في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

١٣- دراسة (Rao (2017) بعنوان:

"إدارة المواهب القضية المستمرة مع مؤسسات التعليم الجامعي في الهند".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لبعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات والجامعات من أجل إدارة المواهب والمساعدة في جذب المواهب ذات المهارة والمعرفة والاحتفاظ بها وتطويرها، وكان من بين نتائج الدراسة أن إدارة المواهب يمكن أن تساعد الجامعات في تحديد المواهب المناسبة التي تحتاجها الكليات وتطويرها والحفاظ عليها، وتطوير الجامعات ونموها بشكل تلقائي، وأن الأموال التي تنفق على إدارة المواهب تعد استثماراً وليست استهلاكاً.

١٤- دراسة (Shabane (2017) بعنوان:

التكامل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في مؤسسات الخدمات العامة بجنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المواهب وإدارة المعرفة وتطبيقها في مؤسسات الخدمات العامة بجنوب إفريقيا، وتحديد ما إذا كانت إدارة المواهب وإدارة المعرفة بينهما تكامل، وأهمية دور التكامل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في دعم الاحتفاظ بالموظفين في الخدمات العامة بجنوب إفريقيا، وقد استعانت الدراسة بالتحليل الوثائقي

والمقابلات الفردية شبه المنظمة لسبعة من كبار المديرين وستة من المديرين في المستوى المتوسط، وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة الأداء وإدارة المعرفة شكلتا الأساس لإدارة المواهب في الوقت الذي فشل فيه النهج الحالي لإدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

١٥- دراسة (Kissoonduth 2017) بعنوان:

"إدارة المواهب: جذب واحتفاظ أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية". هدفت الدراسة إلى تحديد واقع عملية جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وواقع عملية التدريب والتطوير- بوصفها عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية - واستراتيجية الأجور، ثم وضع مجموعة من الآليات التي يمكنها زيادة جذب أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليهم استراتيجياً منها إدارة وتنفيذ استراتيجية التوظيف ضمن برامج الاستدامة المالية للجامعات، وتشجيع الكفاءات داخل الجامعات، واستخدام مقاييس مرجعية لتجنب الأخطاء التي ترتكب خلال عمليات التوظيف، وتنفيذ برامج للتدريب والتنمية المهنية مثل حضور المؤتمرات، وتخطيط التعاقب، وتوفير المكافآت والحوافز، واعتمدت الدراسة على التحليل الوثائقي والمقابلات لعدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من بين نتائج الدراسة أن مشكلة جذب الأكاديميين والاحتفاظ بهم تعد مشكلة عالمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن القضايا الرئيسة في إدارة المواهب.

١٦- دراسة (Harrison 2018) بعنوان:

"إدارة المواهب في التعليم الجامعي: هل معدل الدوران الوظيفي مناسب؟" هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات المرتبطة بإدارة المواهب والدوران الوظيفي، وتقييم الآثار المحتملة للدوران الوظيفي على إدارة المواهب خاصة في ظل المشهد المعقد الذي يمر به التعليم الجامعي في المملكة المتحدة، ثم تقديم اقتراحات لتحسين إدارة المواهب بالجامعات منها أن يكون الدوران الوظيفي هو النهج الاستباقي للجامعات، وتوظيف ودعم الاحتفاظ بأفضل المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وخلصت الدراسة إلى أن زيادة معدل الدوران الوظيفي له بعض النتائج الإيجابية والسلبية على

القدرة البحثية للجامعة، إلا أن النتائج الإيجابية تفوق النتائج السلبية، وأن اتباع الدوران الوظيفي في الإدارات والأقسام التي يتطلب ممارسات وسياسات خاصة للاحتفاظ بالأفراد.

١٧- دراسة فاطمة إبراهيم (٢٠١٨) بعنوان:

"إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، والتوصل إلى تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، واعتمدت الدراسة على تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٥٦) فرداً من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة وشؤون العاملين ببعض الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها وجود مجموعة من العمليات تمكن الجامعات من تطبيق إدارة المواهب في مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، مثل التخطيط لقوة العمل، واستقطاب واختيار وتوظيف وتنمية والاحتفاظ وتقييم أداء الموهوبين بالجامعات المصرية.

١٨- دراسة محمد ماهر (٢٠١٩) بعنوان:

"تفعيل دور جامعة نجران في دعم الموهبة والإبداع في ضوء إدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات في دعم الموهبة والإبداع، والتعرف على أثر إدارة المعرفة على الموهبة والإبداع، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على دعم الموهبة والإبداع بجامعة نجران في ضوء إدارة المعرفة، ثم الخروج بعدد من التوصيات التي تسهم في تفعيل دور جامعة نجران في دعم الموهبة والإبداع في ضوء إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استبانة تم تطبيقها على (٨٤) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى التفرغ العلمي نتيجة كثرة الأعباء الملقاه عليهم، وافتقاد الجامعة إلى مراكز لرعاية الموهبة والإبداع وتحول الأفكار والابتكارات إلى منتجات، وتوجه الجامعة إلى دعم المشاريع البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.

تعليق عام على الدراسات السابقة

- أظهرت الدراسات السابقة وجود اهتمامٍ محليٍّ وعالميٍّ بإدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات.
- تميزت الدراسة الحالية بمحاولة الكشف عن أهمية ودور الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات بمصر وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق التميز، فقد أشارت دراسة Chandrachud and Athavale (2015)، ودراسة Rao (2017)، ودراسة Shabane (2017)، ودراسة Kissoonduth (2017)، ودراسة Harrison (2018)، ودراسة محمد ماهر (٢٠١٩) إلى بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات مثل اتجاه مبادرات التميز، اتجاه التحول من التميز إلى القمة، اتجاه بناء المواهب على رأس العمل، تعيين رؤساء الأقسام ذوي الكفاءة، واتجاه دمج إدارة المعرفة في إدارة المواهب.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على التكامل بين الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات المتمثلة في اتجاه مبادرات التميز في إدارة المواهب، اتجاه التحول من التميز إلى القمة، اتجاه بناء المواهب على رأس العمل، اتجاهات إدارة المواهب بالجامعات في بنسوانا بجنوب أفريقيا، اتجاه تعيين رؤساء الأقسام ذوي الكفاءة، واتجاه دمج إدارة المعرفة وإدارة المواهب.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع اطار نظري حول إدارة المواهب واتجاهاتها الحديثة، وكيفية الاستفادة منها لتطبيقها بالجامعات المصرية.

المبحث الأول

إدارة المواهب بالجامعات.. مفهومها أهميتها وأبعادها

ظهر مفهوم إدارة المواهب أوائل التسعينيات من القرن الماضي، فقد كان الاهتمام بالمواهب بارزاً في الموسيقى والعلوم والرياضة، ومنذ صدور التقرير حول "الحرب من أجل المواهب"، أصبحت المواهب على رأس جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسات في

السنوات الأخيرة، وأصبحت إدارة المواهب تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات لجذب أصحاب المواهب للعمل بتلك المؤسسات، ومفتاحاً لقضايا ومشكلات الإدارة (Thunnissen, 2015, 8)، وللإجابة على التساؤل الأول من الدراسة الحالية، يمكن توضيح الأسس النظرية لإدارة المواهب، وأبعادها في الجامعات على النحو التالي:

١-١ مفهوم الموهبة

تعرفها Amanin (2014, 13) بأنها مزيج معقد من مهارات الأفراد وقدراتهم المعرفية وإمكاناتهم وقيمهم وتفضيلاتهم في العمل. ويعرفها O'Bryan and Casey (2017, 2) على أنها المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والقيم والعادات والسلوكيات الجماعية.

ويرى كلٌّ من Beechler and Woodward (2009, 274) أن الشخص الموهوب هو من يمتلك عديد من السمات والقدرات الحقيقية، والمهارات، والمعارف، والخبرات والذكاء، والقدرة على إصدار الأحكام، والاتجاهات، وقدرته على التعلم. ولم يكتفِ كلٌّ من Tyagi, Singh and Aggarwal (2017, 48) بتعريف الشخص الموهوب بأنه الذي يمتلك المعرفة والمهارة والخبرة، بل تعدوا ذلك إلى أن الموهوب هو الشخص هو الذي لديه ثقافة عالمية ونقوية ولديه مرونة من الناحية التشغيلية.

٢-١ مفهوم إدارة المواهب

أصبحت "إدارة المواهب" مفهوماً مستخدماً على نطاق واسع بين ممارسي إدارة الموارد البشرية، والمؤسسات الاستشارية، والجمعيات المهنية، ومع ذلك لا يوجد توافق في الآراء حول تعريف دقيق لها (Brewster, Cerdin, and Sharma, 2017, 1) ففي وقت سابق، في مجال الموارد البشرية، كان هناك مفهوم يعرف بـ "نظرية الفقاعة" Bubble Theory وتعني ضمناً أن الموظف الموهوب يشق طريقه من تلقاء نفسه، والآن تم استبدال "نظرية الفقاعة" بـ "إدارة المواهب"، وتعني أنه يجب أن يمتلك الموهوبون إمكانات عالية، والقدرة على التكيف مع العمليات التشغيلية، والقيام بالعمل

على أكمل وجه، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تحديد مفهوم "إدارة المواهب" (Borisova et al., 2017, 32).

وقد أشارت زكية مقري، ونعيمة يحيوي (٢٠١٤، ١٧٥) إلى ظهور عدة مسميات لإدارة المواهب نتيجة تطور علوم الإدارة، هذه المسميات تستخدم على نفس المعنى؛ وهي "إدارة المواهب"، أو "استراتيجية المواهب" أو "إدارة التعاقب" أو تخطيط الموارد البشرية، أو يمكن تسمية إدارة المواهب بحسب تعبير Riccio (2010, 45) باسم "صناع الملوك" The Makers of Kings

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن تصنيف مفاهيم إدارة المواهب:

١-٢-١ مفهوم إدارة المواهب بوصفها ممارسات وأنشطة لإدارة الموارد البشرية

يشير عيد السعيد (٢٠١٧، ٦٧١) أن إدارة المواهب تعني الممارسات الرشيدة والفعالة في توظيف وتطوير المواهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء.

كما عرف كل من أفنان مومني، صالح عليجات، ومنيرة الشرمان (٢٠١٨، ٧٢١) إدارة المواهب بأنها مجموعة الممارسات التقليدية التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية، وتتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع عبر أقسام المنظمة بدلاً من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة داخل قسم الموارد البشرية، أي أنها جزءاً منها.

بينما عرف كل من Matongolo, Kasekende and Mafabi, (2018, 212)

إدارة المواهب بأنها تعني القدرة على جذب الموظفين وتعيينهم وتطويرهم، وإعادة نشرهم redeploy، وتقديم المشورة لهم، وتحسين استخدامهم في محاولة لتحقيق النجاح التنافسي.

١-٢-٢ مفهوم إدارة المواهب بوصفها منهجيات واستراتيجيات

تعرف مرفت صالح، وأمل محسوب (٢٠٠٨، ٣٨٢) إدارة المواهب بأنها استراتيجية تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية عن طريق توظيف

إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وتطويرها والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم من أجل نجاح الجامعة وتميزها.

ويرى (Onday, 2016, 90) أن إدارة المواهب، هي منهجية تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي: جذب أشخاص يتمتعون بإنتاجية عالية وتطويرهم والحفاظ عليهم. ويشير عبد الله الطبال (٢٠١٧، ٨٧) إلى أن إدارة المواهب مدخل للتطوير التنظيمي يعمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية، وتوظيفها وتحفيزها وإدارة أدائها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها، بهدف تحسن فعالية وكفاءة الأداء داخل المؤسسة. ويعرف كل من علي شرف، وفايح المطيري (٢٠١٨، ٣٥٨) إدارة المواهب بأنها منهجية عمل متكاملة قائمة على استقطاب وتطوير وإدارة أداء العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم داخل إدارات التعليم بما يساعد على إعدادها وتهيئتها لتحمل مسؤوليات المناصب المستقبلية والاحتفاظ بهم، في إطار من التكامل والمشاركة بين دوائر تنمية الموارد البشرية.

١-٢-٣ مفهوم إدارة المواهب بوصفها نظام أو عمليات

يعرف (Bradley, 2016, 14) إدارة المواهب بأنها نظام أو ثقافة في الجامعة، أو المواقف الرئيسة التي تسهم بشكل مباشر في إضافة قيمة أو ميزة تنافسية عن طريق تطوير نظم إدارة الموارد البشرية لتسهيل اختيار الأفراد للوظائف الرئيسة والاستراتيجية. أما (Tyagi et al. (2017, 48) فيعرف إدارة المواهب بأنها عملية ديناميكية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المواهب للقيام بالأدوار الحاسمة critical roles في المستقبل ولضمان الاستمرارية والأداء التنظيمي الأمثل.

وتشير مروة العسال (٢٠١٦، ١١٧) أن إدارة المواهب نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة بها، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها من خارج المؤسسة، والعمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ووضع استراتيجيات الحفاظ عليها وتوفير بيئة ملائمة لكسب ولأهم والتزامهم للمؤسسة.

كما تعرفها فاطمة إبراهيم (٢٠١٨، ٢٠٣) بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات من تحديد المواهب، وجذبها وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.

١-٢-٤ مفهوم إدارة المواهب بوصفها اتجاه

يعرف كلٌّ من (O'Bryan and Casey, 2017, 2) إدارة المواهب بأنها اتجاه شامل يشمل تطوير القيادة وإشراك الموظفين.

بينما يشير (Erasmus et al., 2017, 83-84) إلى أن إدارة المواهب واحدة من المبادرات الاستراتيجية الرئيسة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية، أو وسيلة قادرة على تسهيل جذب وتطوير والاحتفاظ بالمهارات والمعارف المطلوبة داخل المؤسسة من خلال استراتيجيات وممارسات وتدخلات سليمة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة تعرف الدراسة الحالية إدارة المواهب في الجامعات بأنها توجهٌ مستقبليٌّ لرعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين يستند إلى عمليات التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ بهم وتنميتهم، بما يسهم في تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء وتحقيق قيمة مضافة لهم وللجامعات والمجتمع.

١-٣ أهمية إدارة المواهب للجامعات

أشارت بعض الدراسات (Rudhumbu 2014, 88), (Moeller 2008, 3), (Matongolo et al. 2018, 217)، وفاطمة إبراهيم (٢٠١٨، ٢٠٣) إلى أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة، وتتمثل هذه الأهمية في:

- العمل على زيادة المنافسة بين الجامعات من خلال وضع معايير موضوعية للاختيار.
- حاجة الجامعات إلى مهارات مختلفة في أداء الوظائف نظراً لتنوع وتعقد المهام والأدوار المنوط بالجامعة القيام بها في المجتمع.
- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها لمواجهة التحديات المختلفة.
- خفض معدل الدوران الوظيفي، وإدارة المعرفة بشكل فعال.
- تخفيض تكاليف التوظيف.

٤-١ مراحل تطور إدارة المواهب

حينما زاد الاهتمام بإدارة المواهب في الوقت الحاضر، دفع بعض الباحثين إلى إظهار أهمية إدارة المواهب من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال والتي مرت بثلاث مراحل تاريخية هي: (أسماء زيدان، ٢٠١٨، ١٢٧-١٢٩)

- إدارة الأفراد، ظهرت وسادت منذ السبعينيات إلى الثمانينيات من القرن الماضي، وكان من مهامها توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة عن طريق التعيين ودفع الرواتب.

- إدارة الموارد البشرية، ظهرت في الفترة من الثمانينيات إلى التسعينيات من القرن الماضي، وفي هذه الفترة تطورت من وظيفة أعمال إلى شريك في الأعمال وأصبحت وظيفة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية أكثر أهمية عما قبل، وأصبحت أساس نشأة إدارة المواهب، وتحولت من استقطاب وتوظيف العاملين إلى إدارة الأداء وتحقيق الكفاءة.

- إدارة المواهب، ظهرت من بدايات القرن الحادي والعشرين حتى الآن ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات وأنظمة إدارة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل وتحولت من قسم داخل المؤسسة إلى نظام متكامل يتصافر فيه جميع الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، وبدأت المؤسسة في بناء وتجميع نظم إدارة الأداء، وأنظمة التخطيط لتعاقب الموظفين، وأنظمة إدارة الكفاءات لتصبح وظيفة إدارة المواد البشرية متكاملة مع أداء العمل بطريقة لحظية.

ويوضح الجدول التالي أبرز اختلافات التفكير حول إدارة المواهب كما هو مبين:

(McKinsey and Company, 2001, 7)

الاختلافات من حيث	الطريقة القديمة	الطريقة الحديثة
تعريف الموهبة Talent Mindset	-وجود الأفراد الجيدين أحد مستويات الأداء الهامة. -الموارد البشرية هي المسئولة عن إدارة الأفراد من توظيف وتعويض وتقييم أداء وتخطيط التعاقب الوظيفي.	-وجود الموهبة الحقيقية في جميع أنحاء المؤسسة مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية. -كل مدير مسئول عن جذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب ومسئول عن قوة المواهب التي بناها.

الاختلافات من حيث	الطريقة القديمة	الطريقة الحديثة
قيمة العمل Employee Value Proposition	-المتوقع من الأفراد أداء واجباتهم بأقصى جهد للحصول على التعويضات والوظائف المناسبة. -الاهتمام بالعروض قوية القيمة التي تجذب المستفيدين.	-التفكير في الأفراد كمتطوعين ومحاولة الوفاء بأحلامهم للمحافظة عليهم. -الاهتمام بقيمة العامل المميز الذي يجذب المواهب إلى المنظمة ويحافظ عليهم.
التوظيف Recruiting	-التوظيف هو اختيار الأفضل من قائمة طويلة من المرشحين. -الاهتمام بالتوظيف في مستويات الإدارة التنفيذية.	-التوظيف مسئولية جميع المديرين. -الاهتمام بالتوظيف على جميع مستويات الإدارة والبحث عن المواهب في كل مجال.
تطوير القادة Growing Leaders	-التطوير هو التدريب. -التطوير يحدث عندما يتوافر مدرب حقيقي جيد	-التطوير يحدث من خلال سلسلة من الخبرات الوظيفية الصعبة مع التوجيه المفيد. -التطوير هو أمر حاسم للأداء وللاحتفاظ بالمواهب.
التمايز Differentiation	-فكرة التمايز تضعف العمل الجماعي.	-مكافأة الأداء الأعلى وتقديرهم وتطوير الأداء المتوسط ومساعدة الأداء الأقل لرفع أدائهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم.

ويتضح من الجدول السابق ومن مراحل تطور إدارة المواهب، أنه على الرغم من أن كثير من الباحثين يميل إلى استبدال المفهوم التقليدي "الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب"، فإن إدارة المواهب تختلف عن إدارة الموارد البشرية، في أنها تعد توجهاً استراتيجياً ومتواصلاً للجامعة يعتمد على مشاركة جميع المواهب مع وجود نظام لإدارة الأداء بها، وليس كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية من أنها إدارة عامة تختص بالتعيين والمكافآت والعقوبات.

١-٥ النظريات المفسرة لإدارة المواهب بالجامعات

أشارت دراسة (Shabane (2017, 33-34، ودراسة (Erasmus et al., (2017، 85-86 بوجود نظريتين رئيسيتين من النظريات المفسرة لإدارة المواهب بالجامعات، وهي:
١-٥-١ النظرية الشاملة exclusivity، أن غالبية الموظفين داخل أي مؤسسة جزء لا يتجزأ من نجاح هذه المؤسسة، وجزءاً من مجموعة المواهب التي تم تجاهلها، وإذا شاركوا بفاعلية فيكونون قادرين على المساهمة بشكل كبير في المؤسسة، فالنظرية الشاملة، تعد

جميع الموظفين من القوى العاملة في المؤسسة موهوبين، فالموهبة بالنسبة لها بناءً فطرياً مستقراً (innate (stable)، أو مكتسباً قابلاً للتطوير (acquired (developable)، ومن ثم فوظيفة إدارة المواهب اكتشاف طبيعة موهبة كل شخص وتوظيفها بما تحتاجه المؤسسة. ١-٥-٢ النظرية الحصرية inclusivity ترى أن المواهب نهج النخبة، والذي يفسر ذلك أن نسبة صغيرة من الموظفين هم الذين لديهم إمكانات عالية وهم أصحاب الأداء العالي أو الحسم في قيادة المؤسسة، وهذا يتفق مع ما يراه البعض من أن إدارة المواهب تنطوي على جذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

ولمعالجة قضية إدارة المواهب، في الجامعات المصرية، فإن الأمر يحتم الاستفادة من هاتين النظريتين في آن واحد، حيث إن لكل نظرية ما يبررها على أرض الواقع من نماذج لأعضاء هيئة التدريس خاصة وأن الجامعات المصرية بدأت بالاهتمام بقضية إدارة المواهب. وهذا يتفق مع النموذج الذي طوره كلٌّ من "مايرز" Meyers، و"فان فوركوم" Van Woerkom والذي اعتمد على التكامل بين النظرية الحصرية والنظرية الشاملة، ويتبنى هذا النموذج أربعة مداخل وهي: (Erasmus et al., (2017, 86)

- المواهب الحصرية / المستقرة، تعتمد على النهج النخبوي وتستبعد باقي الموظفين.
- المواهب الحصرية / القابلة للتطوير، كأولئك الموظفين الذين لديهم إمكانات كاملة لا يمكن استثمارها إلا من خلال التطوير.
- المواهب الشاملة / المستقرة، ترى أن جميع الموظفين لديهم مواهب كاملة فيهم، ومن خلال الكشف عن هذه الصفات الإيجابية يمكن للموظف المساهمة في نجاح المؤسسة.
- المواهب الشاملة / القابلة للتطوير، وهي أن لكل موظف إمكانات، وأنه يمكن تطوير الموظفين العاديين، وتحويلهم إلى موظفين موهوبين غير عاديين.

١-٦ أبعاد إدارة المواهب

ترتبط أبعاد إدارة المواهب بكل ما يتعلق بالمواهب من اختيارها وجذبها والاحتفاظ بها وتنميتها، وترى الدراسة الحالية أن هذه الأبعاد تتمثل في:

١-٦-١ البعد الأول: البعد الشكلي (الرسمي أو الإداري) formal dimension

يتسم هذا البعد بالتركيز على الجوانب الفنية المرتبطة بالحفاظ على المواهب، حيث أشارت دراسة مها الجبوري (٢٠١٨، ٢٦١-٢٦٢) إلى أن إدارة المواهب بالجامعات كغيرها من المنظمات والمؤسسات الموجودة في المجتمع تتضمن ما يلي:

- نظم المكافآت والحوافز، لأنها من القوى المحفزة على الأداء، وأحد العوامل التي تدعو المواهب للبقاء أو ترك المؤسسة.
- ثقافة وبيئة مكان العمل، أن تكون ممتعة وصحية لتمكين المواهب من إحداث تأثير إيجابي على الأداء.
- الأمن الوظيفي، توفير الأمن للمواهب وحمايتهم للحفاظ عليهم، وإلا سيغادروا المؤسسة، وستتحمل المؤسسات تكاليف خسارة ترك هؤلاء الأشخاص لوظائفهم.
- القيادة، فالموهوبون هم الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

١-٦-٢ البعد الثاني: البعد التنموي developmental dimension

يتسم هذا البعد بتتبع عملية نمو إدارة المواهب منذ لحظة اكتشافها وحتى رسوخها داخل الجامعة، وقد أشارت دراسة كل من محمد أحمد (٢٠١١، ١٣٦-١٤١)، ودراسة طارق الناصري (٢٠١٨، ٣١٠) إلى أن إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية والجامعات تتضمن ما يلي:

- التخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية، يضمن التخطيط توافر العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب.
- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، فالاستقطاب يعني جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما الاختيار تصفية هؤلاء المرشحين، أما التعيين فهو التمسك بأصحاب المهارات.
- التدريب والتطوير، أي تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات وتطوير قدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء.
- التحفيز، هو تشجيع الأفراد، وتنمية روح التعاون بين العاملين.
- إدارة وتقييم الأداء، أي العمل على تعظيم نقاط القوة وتقليل أو محو نقط الضعف لديهم.

٣-٦-١ البعد الثالث: البعد الوظيفي functional dimension

- يعبر هذا البعد عن كيفية توظيف المواهب بشكل فعال، فقد أشارت دراسة Sonia, (2015, 308-309) and Krishnan إلى أن إدارة المواهب بالجامعات تتضمن ما يلي:
- الاختيار الصحيح، لتحقيق أعلى مستويات الرضا والبقاء في الجامعة لفترة طويلة.
 - التواصل، فتح قنوات مشتركة بين الموهوبين لتنفيذ سياسات الجامعة، بما يتيح ضمان مشاركة عادلة للجميع.
 - السماح بمشاركة المعارف مع الآخرين، من خلال المؤتمرات أو ورش العمل، ومنصات التواصل الاجتماعي.
 - تقليص فترة التغذية الراجعة، للمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء وتعزيز السلوك الإيجابي، وعدم انتظار التقييم السنوي.
 - التوازن بين العمل والحياة الشخصية، من خلال السماح بدعوة الأسرة واصطحاب الأطفال لتناول الغداء في العمل مرة واحدة كل أسبوع.
 - توفير فرص للنمو والتطوير، لاكتساب مهارات جديدة ومعارف مفيدة للجامعة وحتى لا يتم الشعور بالملل أو الاحتراق في مكان العمل.
 - التحديد الواضح لما هو متوقع، حتى لا يحدث إحباطات نتيجة عدم فهم لما هو متوقع منهم من واجبات وظيفية في مكان العمل.
 - نوعية الإشراف والتوجيه، فالمواهب تحتاج إلى مشرفين يتصرفون بالاحترام والود، ويقدمون التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
 - المعاملة العادلة والمنصفة للجميع، والبعد عن المحسوبية وتفضيل البعض على الآخرين.
 - المساواة العادلة، تشعر المواهب بالمساواة مع رؤسائهم، بما يحقق التزليط العاطفي لهم.
 - نشر روح المرح والضحك في مكان العمل، بما يسمح للمواهب بالعمل باهتمام.

١-٦-٤ البعد الرابع: البعد المؤسسي institutional dimension

يعبر هذا البعد عن أهمية دور الجامعة في إدارة المواهب والحفاظ عليها واستمراريتها، فقد أشارت دراسة (Rudhumbu, 2014, 89-91) إلى أن إدارة المواهب بالجامعات تتضمن ما يلي:

١-٦-٤-١ ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي، ومن أساليب إدارة المواهب المرتبطة بهذا البعد ما يلي:

- زيادة الإنتاجية، عن طريق التواصل المنتظم والتغذية الراجعة التي تحسن تنفيذ مهام الموظفين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية اللازمة للنمو المؤسسي.
- الحفاظ على الأفراد بالجامعة على نفس المستوى من التفاهم من خلال التواصل الفعال، وتكليفهم بأدوار لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم بشكل أفضل.
- تحفيز الأداء الاستثنائي، عن طريق وجود استراتيجية واضحة وشفافة لإدارة التعويضات ومكافأة الأداء الأفضل وفقاً لذلك.
- تكرار المهوبة خلال التعيين، أي أن الجامعات تميل إلى توظيف المواهب التي تكرر الأداء الأفضل وأن تكون قادرة على الاندماج مع ثقافة الجامعة.
- الاعتماد على تخطيط التعاقب لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

١-٦-٤-٢ ربط إدارة المواهب بالمشروعات المؤسسية الجديدة **Linking Talent Management with new Institutional or Departmental Project**

ومن أساليب إدارة المواهب المرتبطة بهذا البعد ما يلي:

- إنشاء قاعدة بيانات مركزية للوصول إلى معلومات سريعة عن الموهوبين.
- تطوير استراتيجية للتوظيف لتحديد من الذي يجب تعيينه وكيف ومتى.
- ربط أعضاء هيئة التدريس والباحثين بأهداف الجامعة لضمان مشاركتهم في السعي لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تعديل التعويضات والحوافز في ضوء تغير الظروف.
- تنمية المواهب داخل الجامعات عن طريق التدريب الداخلي وتعلم مهارات جديدة.

١-٦-٤-٣ ربط إدارة المواهب بالكفاءة المؤسسية، ومن أساليب إدارة المواهب المرتبطة بهذا البعد ما يلي:

- توظيف أفضل المواهب، يساعد على توفير تكاليف استبدال الموظفين ذوي الأداء المنخفض، وتوفير أعباء إجراءات الإعداد والاختيار الصحيحة، وتوفير الخسائر الناتجة عن هدر الوقت التي تؤثر على الإنتاجية.
- ضمان المعلومات عند الطلب، أن تبنى ثقافة الجامعة على أن جميع أعضائها قادرين على الوصول إلى المعلومات التشغيلية بنقرة زر واحدة.

١-٦-٤-٤ ربط إدارة المواهب بالابتكار المؤسسي

من أساليب إدارة المواهب المرتبطة بهذا البعد ما يلي:

- إدخال نظام تخطيط موارد المؤسسة لضمان كفاءة العمليات المؤسسية.
 - استهداف توظيف الأفراد المناسبين الذين لديهم قدرة على التحدي وتغيير الطريقة التي يتعاملون بها مع المهام.
 - تنمية المهارات داخلياً، وتشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق.
 - مكافأة المبتكرين لتحسين مشاركتهم وتحفيز الأداء وتعزيز الاحتفاظ بالمواهب.
 - إنشاء فرق تعاونية تعمل على مساعدة الأفراد على مشاركة المعرفة داخل الجامعات.
- في ضوء الأبعاد السابقة يمكن القول بأن كل بعد من أبعاد إدارة المواهب يتسم بصبغة فلسفية معينة، ما بين التركيز على الجوانب الفنية لإدارة المواهب، وتتبع نموها، وتوظيفها، ودور الجامعة في الحفاظ عليها، وقد جاء البعد الوظيفي مكملاً للنقص في البعد الشكلي، وجاء البعد المؤسسي مكملاً للبعد التنموي.

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات

يشير مفهوم "الاتجاهات" أو "التوجهات" إلى الملامح الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة، وتسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتعامل مع القضايا الأساسية في شؤون الموارد البشرية (فريد كورنل، ٢٠١٢، ٢٦)

كما تساعد الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات إلى إلقاء الضوء على السبب الذي يجعل الجامعات بحاجة إلى الانخراط بشكل جدي في إحداث نقلة نوعية فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب إذا كانت لديها الرغبة في النجاح وتحقيق ميزة تنافسية. (Rudhumbu, 2014, 88)

فقد أشارت دراسة تامر خليل (٢٠١٥، ١١٣)، مجاني غنية (٢٠١٦، ٢٩٢-٢٩٤)، ودراسة فاطمة الزهراء واضح، وأحلام لعمرأوي (٢٠١٦، ١٩-٢٠)، حول تسمية الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب، على النحو التالي؛ تحسين ظروف استخدام المواهب، واستخدام التقويم، اتجاه التميز وبناء المعنويات وكسب الرضا، والإدارة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، واتجاه الإدارة الدولية.

وللإجابة على التساؤل الثاني من الدراسة سوف تعرض الدراسة الحالية لبعض الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب في بعض الجامعات على النحو التالي:

٢-١ اتجاه مبادرات التميز في إدارة المواهب Excellence Initiative

برز اتجاه "مبادرات التميز" في جامعة كولونيا بألمانيا University of Cologne (UoC)، حيث يقوم على جذب أفضل المواهب في الأوساط الأكاديمية attract the best talent in academia، ومن أجل ذلك ابتكرت جامعة كولونيا بألمانيا عدداً من الاستراتيجيات، وفي ضوءها تلقت الجامعة تمويلاً فيدرالياً لتمويل الأبحاث ذات المستوى العالي، وذلك بموجب الاستراتيجية المؤسسية لمجالس الأبحاث الألمانية German Research Councils Institutional Strategy واعتبار التمويل القوة الدافعة للبحوث متعددة التخصصات interdisciplinary research، ولتقوية حركة الباحث الدولي strengthen the international researcher وmobility، وضعت الجامعة برنامجاً دولياً لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بوصفه أحد المعالم الرئيسية لاستراتيجية التدويل التي تهدف إلى جذب الباحثين الدوليين الموهوبين، ويهدف هذا البرنامج الذي بدأ عام ٢٠١٣م إلى تعزيز مكانة ألمانيا في مجتمع المعرفة،

وجعل ألمانيا من أفضل الأماكن لجذب أفضل الباحثين الموهوبين، ويتميز هذا البرنامج بعدد من المميزات من أجل جذب المواهب منها: (Chandrachud and Athavale, 2015, 1-2)

- تقديم رواتب مالية جذابة.
 - تقديم المساعدات عبر الدول لتسهيل عملية التبادل الدولي والتعاون الأكاديمي.
 - تطوير برنامج صديق لرعاية الأسر Family Friendly Sponsorship Portfolio خلال فترة طويلة، مع تدويل فوائد الضمان الاجتماعي للباحثين.
 - توفير مرافق حاضنة للمشاريع المختلفة مع إعطاء الباحثات Women Researchers أهمية كبيرة تشدد عليها استراتيجية تكافؤ الفرص.
 - تمكين أسر الباحثين من الالتحاق بألمانيا خلال فترة إقامة الباحث.
 - وضع معيار وحيد للاختيار يقوم على الجدارة والتميز الأكاديمي في مجال معين.
 - تشجيع تدويل فرق البحث عن طريق استضافة ولجوء لباحثين لمبتعثين من لخرج.
- وقد أكدت دراسة (Whelan and Carcary, 2011, 677) على أهمية المبادرات لأن تلك المبادرات تعمل على ضمان اختيار المواهب ذات المعرفة سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية للجامعات.

٢-٢ اتجاه التحول من التميز Excellence إلى القمة Eminence

برز هذا الاتجاه في بعض الجامعات الأمريكية التي تميزت بوجود وعي كبير حول ممارسات إدارة المواهب، مثل جامعات مينيسوتا، وبنسلفانيا، وإيموري، وجنوب كارولينا، وشمال غرب ميسوري، ودابيتون، والتي يوجد بها عديد من برامج التنمية المهنية والإدارية للمواهب، وبرامج التوظيف والتشغيل، وثقافة المكافآت الكاملة، ومشاركة الموظفين. ويوفر هذا الاتجاه عديد من الفرص لجذب المواهب عن طريق: (Chandrachud, and Athavale, 2015, 4-5)

- التوجيه والتدريب المهني وبرامج القيادة، للسماح بتوفير الفرص للموظفين للتقدم في المسار المهني.
- إنشاء مراكز أبحاث للخريجين لجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكثر تميزاً للقيام بالأبحاث.

- نظام معن للمكافآت والتعويضات، كما في جامعة فلوريدا.
- تنفيذ استراتيجيات الصحة والسلامة الصديقة للناس *People friendly health and wellness strategies* and كما في جامعات بيتسبيرج، وجامعة نيويورك، وجامعة كاليفورنيا
- تقديم امتيازات للمواهب تتمثل في طريقة سداد الرسوم، وإجازات التفرغ العلمي، كما في جامعة ولاية أوهايو.

٣-٢ اتجاه بناء المواهب على رأس العمل *Building talent on-the-job*

برز هذا الاتجاه أيضاً في الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتطلع الجامعات إلى تطبيق برامج تسمى "بناء المواهب على رأس العمل" أو "التعلم العملي" *Action learning*، فبناء المواهب على رأس العمل يعد العملية التي يتم من خلالها تزويد المواهب والقادة المحتملين بمهام تعلم تجريبية مع توفير فرصة لدراسة مجال أو موضوع معين، ثم تقديم نتائج عنه إلى الإدارة العليا، ومن خلال ذلك يتم اكتشاف المواهب التي لديها القدرة القيادية والمهارات التي يمتلكونها والقدرات الهامة التي لم يتم تعلمها في الفصول الدراسية التقليدية، مع ضرورة ألا يكون التعلم العملي منفصل عن "العمل الحقيقي" *real work* ومن فوائد اتجاه بناء المواهب على رأس العمل ما يلي:

(Riccio, 2010, 35-37)

- ينطوي هذا على فكرة "الفردية" وتوفير فرص للمشاريع الطموحة الشباب.
- بناء الثقة لدى الموهوبين والقياديين ذوي الإمكانيات العالية.
- تحدى قدرات ومهارات هذه المواهب.
- مساعدة المواهب والقادة ذوي الإمكانيات العالية على إقامة علاقات جديدة.
- إعطاء المواهب الوقت اللازم لتعلم شيء جديد، وتعلم القيادة بشكل جماعي.

٤-٢ اتجاهات إدارة المواهب بالجامعات في بتسوانا بجنوب أفريقيا

تميزت جامعات بتسوانا Botswana بجنوب أفريقيا بوجود ثلاث اتجاهات في إدارة المواهب، وهذه الاتجاهات هي: (Rudhumbu, 2014, 88-89)

٢-٤-١ ربط الأداء بالمكافأة، أي وضع فروق بين مكافآت ذوي الإمكانيات العالية وتلك الممنوحة لذوي الإمكانيات المنخفضة.

٢-٤-٢ تطوير القيادة، وتخطيط التعاقب بالجامعات، على الرغم من أنه آخذ في الزيادة، فإنه بطيء جداً نتيجة:

- الأسلوب المغلق (المركزي) silo approach في إدارة المواهب في معظم الجامعات.
- محدودية كفاية الموظفين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمليات التخطيط والقادرة على قيادة مبادرات تطوير القيادة وتخطيط التعاقب.
- ٢٣% من الجامعات تحمل إدارتها مسؤولية سوء إدارة المواهب بهذه الجامعات، كما أن ١٠% من الجامعات لديها خطط التعاقب بحد أقصى ٢-٣ أشخاص لوظائف القيادة.

- تستخدم الجامعات تخطيط التعاقب لشغل الوظائف القيادية من خارج الجامعة.

٢-٤-٣ الالتزام بمتابعة مشاركة المواهب في الجامعات، وهذا الاتجاه ما زال أيضاً ضعيفاً نظراً لأن الجامعات ما زالت تقيد مشاركة المواهب في صياغة استراتيجية الجامعة.

٢-٥ اتجاه تعيين رؤساء الأقسام ذوي الكفاءة Appointment of Efficient Departmental Heads

برز هذا الاتجاه عندما أقدمت عليه الجامعات بالهند في التعامل مع قضايا أزمة المواهب والاحتفاظ بها في الكليات والجامعات بشكل مختلف، حيث ركز هذا الاتجاه لإدارة المواهب بالهند على عملية جذب المواهب الفعالة للعمل كرؤساء للإدارات الفعالة من منطلق "أن الموظفين لا يتركون مكان عملهم السيء وإنما يتركون المديرين السيئين" Employees do not leave bad organizations but leave bad managers، لذلك عملت الجامعات على جذب رؤساء الأقسام من أجل زيادة أداء أعضاء هيئة التدريس ذوي الصفات القيادية، وتحفيزهم ولتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتميز هذا الاتجاه بعدد من المميزات من أجل إدارة المواهب منها: (Rao, 2017, 692-695)

- توفير المرافق الترفيهية، من أهمها؛ وسائل استرخاء الجسم والعقل لأعضاء هيئة التدريس، ويمكنهم من تجديد شبابهم للاستعداد لمواجهة التحديات والتفكير الإبداعي.

- إعطاء الجميع الفرصة للمشاركة في عمليات صنع القرارات.
- استكشاف المواهب، الذين لديهم الحماس والأفكار المبدعة من خلال جلسات العصف الذهني والمقابلات والنوادي والاجتماعات.
- تثبيت الرواتب، وهذا من شأنه أن يعطي دفعة معنوية للموظفين ولا يعطي أي مجال لتطوير مواقف سلبية، كما هو منصوص عليه من اللجنة المركزية للأجور.
- البدلات، والبدلات الخاصة، مثل بدل تعليم الأطفال، إيجار المنزل، بدل السفر، بدل الندرة Dearness Allowance .. إلخ
- إعطاء الهدايا في المناسبات، مثل أعياد الميلاد، الزواج، ويوم المعلم، لزيادة الانتماء.
- منح تشجيع البحوث، لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين يجرون بحوث في جميع التخصصات.

٦-٢ اتجاه دمج إدارة المعرفة وإدارة المواهب The Integration of Talent Management and Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة اتجاهاً معاصراً لإدارة المواهب في المؤسسات الخدمية الحكومية بما فيها الجامعات (Shabane (2017, 3)، حيث تتيح إدارة المعرفة التعامل مع الوضع المعقد في بيئة الجامعات (Trivellaa, and Dimitrios, 2015, 489) وتعد الجامعات من أكثر البيئات التنظيمية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل الأكثر احتياجاً لتطبيق مفهوم إدارة المواهب مقارنة بغيرها من المؤسسات، إذ أنها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة واللازمة لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة في جميع القطاعات (رائد الكريمين، إيمان عبد الفتاح، وإبراهيم هاشم، ٢٠١٤، ٦٩)

٦-٢-١ مفهوم إدارة المعرفة

كانت إدارة المعرفة ضمن مجالات الإدارة العامة ثم صنفت في فترة لاحقة ضمن إدارة الأعمال ثم ارتبطت بنظم المعلومات الإدارية، إلى أن أصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام ١٩٩١م، ثم تطور استخدام إدارة المعرفة ليشمل مختلف المجالات

الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وتعد الآن ضرورة كأسلوب لإدارة الأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي (هويدا الميع، وأماني عبد الله، ٢٠١٨، ٩٦).
فيرى (Nunes, Kanwal and Muhammad (2017, 1) أن إدارة المعرفة هو تعظيم الأصول المعرفية للمؤسسة وضمان ممارسات معرفية أكثر فاعلية، وتحسين السلوك التنظيمي والأداء الأفضل من خلال اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها والاستفادة منها.

ويعرف (Govender, Perumal and Perumal (2018, 2) إدارة المعرفة بأنها عملية النقاط الخبرة الجماعية والذكاء في أي مؤسسة واستخدامها في ابتكار الجديد من خلال التعلم التنظيمي المستمر، والتركيز على حاجة الجامعات لتوظيف والحفاظ على أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات العالية من الهجرة المستمرة.

ويشير (Dhamhere (2015, 168 إلى أن إدارة المعرفة تعني قدرة المؤسسة على جمع وتنظيم وتبادل وتحليل معارف الأفراد والمجموعات في جميع أنحاء المؤسسة بطرق تؤثر على الأداء، وتمكين المواهب من الوصول إلى المعارف وتنمية مهاراتهم، ويتفق هذا مع ما أشار إليه محمد ماهر (٢٠١٩، ١٢٠) من أن إدارة المعرفة تعني قدرة النظام الجامعي على توفير المعلومات واتاحتها لجميع المنتسبين بها والمستفيدين بحيث تتمكن الجامعة من إنتاج وتوظيف ونقل المعرفة وإقامة شراكات لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة.

٢-٦-٢ أهمية الدمج بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة

تشير بعض الأدبيات إلى أهمية الدمج بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة والذي يتمثل في: (ياسر الصاوي، ٢٠٠٧، ٢٠-٢٣)، (خضر طيطي، ٢٠٠٧، ١١٩-١٢٤)، (ليث القهيوي، ٢٠١٣، ٢٧)، و (Shabane, 2017, 61-63)

- إنشاء مخزون من المعرفة يمكن للموظفين مشاركته واستخدامه للتعلم.
- تعزيز عمليات الإنتاج وزيادة الربحية.
- مساعدة المؤسسات في حل المشكلات ومواجهة التحديات المتزايدة باستمرار.

- تطوير قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالمواهب.
 - الحفاظ على المعرفة عند ترك العمل.
 - تحسين صورة المؤسسة وأدائها، وتحقيق ميزة تنافسية لها.
 - اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي القدرات.
 - تسهيل عملية تعليم الأفراد، من أجل ازدهار الجامعات، والسماح للجامعات بتغيير استجابتها تبعاً لحالة السوق والتقنيات الجديدة التي تظهر.
 - جعل أعضاء هيئة التدريس أكثر مرونة وأكثر رضا عن المؤسسة.
 - تحقيق الأمن الوظيفي للمواهب.
- وقد برز هذا الاتجاه في جامعات الهند وجامعات بتسوانا بجنوب أفريقيا.
- ### ٢-٦-٣ تحليل الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات

- من خلال عرض بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب بالجامعات يمكن القول بأن هذه الاتجاهات في الدول المتقدمة والنامية تنوعت بين:
- **التوجه بالمبادرات العالمية**، والذي يعني قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغير ومواجهة التحديات، وجذب المواهب من جميع أنحاء العالم، ويضم هذا التوجه (مبادرة التميز)، و (التحول من التميز إلى القمة)، وقد أخذت بهذا التوجه الجامعات الألمانية والجامعات الأمريكية، وجامعات بتسوانا بجنوب أفريقيا.
 - **التوجه الفردي أو العملي**، والذي يعني أنه كلما زاد حرص الجامعة على التعرف على المواهب واحتياجاتهم وبذل قصارى جهدها لتلبيتها، زادت رغبتهم في البقاء بها وترشيح تلك الجامعة للآخرين للعمل، ويضم هذا التوجه (بناء المواهب على رأس العمل)، وبتسوانا بجنوب أفريقيا، واتجاه (تعيين رؤساء الأقسام ذوي الكفاءة)، أخذت بهذا التوجه الجامعات الأمريكية، وجامعات الهند.
 - **اتجاه التخطيط لإدارة المواهب**، والذي يعني أنه إذا تم التخطيط لإدارة المواهب بشكل صحيح وتم بناؤها في سياق رؤية الجامعات وقيمتها، أمكن الاستفادة منها

في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وقد أخذت بهذا التوجه بعض الجامعات في ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبتسوانا بجنوب أفريقيا.

- اتجاه دمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب، والذي يعني أنه كلما زادت قدرة الجامعات على إنشاء مخزون من المعرفة وتطويره، أمكن لأعضاء هيئة التدريس والباحثين مشاركته واستخدامه للتعلم، وتطوير الكفاءات المعرفية والاحتفاظ بالمعرفة، ومن ثم الاحتفاظ بالمواهب، وهذا التوجه أخذت به جامعات الهند وجامعات بتسوانا بجنوب أفريقيا.

المبحث الثالث

واقع إدارة المواهب بالجامعات المصرية

على الرغم من أن مصر تسعى جاهدة لتطوير الجامعات ولمواكبة ومواجهة التحديات عن طريق نشر ثقافة الجودة، ووضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم العالي، وزيادة ميزانية التعليم الجامعي، والتنمية المستمرة للموارد البشرية، وتقديم الجوائز الخاصة بالأنشطة البحثية المتميزة للباحثين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومؤسسات البحث العلمي - مثل جائزة الدولة التقديرية وجائزة الدولة التشجيعية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٥١-٧١)، وللإجابة عن التساؤل الثالث من الدراسة، فإن واقع إدارة المواهب يشير إلى:

٣-١ غياب الاعتماد على التخطيط، فإذا كان التخطيط يساعد على التنبؤ بالمواهب المطلوبة من حيث العدد والنوعية، فإنه ما زال يتأثر بالنظم الجامعية، فقد أشارت دراسة حسام مراد (٢٠١٥، ١٢)، إلى غياب التخطيط السليم لإدارة المواهب، وأيضاً كما أشارت وزارة التعليم العالي (٢٠١٥، ٧١) من غلبة النمط المركزي الذي أصبح عقبة أمام حوكمة مؤسسات التعليم العالي المصري، وبالتالي أمام القدرة التنافسية للدولة، ولذلك فإن الدراسة الحالية ترى أن غياب التخطيط أدى إلى تعقد الإجراءات الإدارية فضلاً عن البيروقراطية، وتضييق الحريات، في الوقت الذي تتبنى فيه الدول الجاذبة للمواهب سياسات مدروسة وخطط لها لجذب المواهب.

٣-٢ قصور عمليات التوظيف، إذا كانت عملية التوظيف تضم (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، فقد أشارت دراسة حسام مراد (٢٠١٥، ١٣) إلى وجود قصور في اختيار الباحثين، بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة طارق عبد اللطيف (٢٠١٤، ٢٨) من وجود عقبات إدارية تتمثل في الروتين ووجود الوساطة في إيجاد فرص عمل للكفاءات العلمية.

فضلاً عن أن عملية التوظيف ترتبط بامتلاك القدر المعقول من الموارد الاقتصادية، وانعكاس ذلك على تدني مستوى الدخل، وعدم توافر إمكانات لسد

الاحتياجات الأساسية لهذه الكفاءات، فقد أشارت دراسة طارق عبد اللطيف (٢٠١٤)، إلى انخفاض العائد المادي الذي يتحصل عليه المواهب، وبدا ذلك الانخفاض جلياً كما أشارت إليه إحصاءات وزارة التعليم العالي (٢٠١٥، ٥١-٥٢) في انخفاض نسبة ميزانية التعليم الجامعي من الناتج المحلي الإجمالي من ١.٢% عام ٢٠٠١م لتصل إلى ١.٠٢% عام ٢٠١٢م

كل هذا أدى بدوره إلى انخفاض الرصيد المعرفي نتيجة لضعف الكفاءات القادرة على تحقيق الناتج المطلوب من جهة، وضعف وتدني مستوى رعاية واهتمام الجامعات برأس المال الفكري من جهة أخرى بحسب مصطفى الكرداوي (٢٠١٤، ٢٥٤-٢٥٥)، وإلى انخفاض مؤشر اقتصاد المعرفة في مصر من ٤.٢٩ درجة (الدرجة من ٠ - ١٠) عام ٢٠٠٠م إلى ٣.٧٨ درجة عام ٢٠١٢م نتيجة تراجع ترتيب مصر خلال هذه الفترة من ٨٨ إلى ٩٧ من بين ١٤٦ دولة احتواها ذلك المؤشر (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٦٦-٦٧).

٣-٣ **محدودية فرص تنمية المواهب وتطويرها، يرتبط نجاح إدارة المواهب بتحقيق التوازن بين حاجات المواهب وبين حاجات الجامعات التي يعملون بها،** فقد أشارت دراسة مصطفى الكرداوي (٢٠١٤، ٢٥٧)، إلى ضعف فرص الترقى خلال المسار الوظيفي لكثير من الكفاءات العلمية بمصر، وبالتالي ضعف قدرة تلك المواهب على التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة.

وتشير الإحصاءات أيضاً إلى محدودية فرص التنمية والتدريب خارج البلاد وعدم توازنها، فقد بلغ إجمالي الموفدين للخارج في مهام علمية خلال الفترة (٢٠١٢ - ٢٠١٥) بلغ حوالي ٢٩٠١ موفداً منهم ٩٧٦ موفداً بنسبة ٣٣.٦% بمجموعة العلوم الطبية، ٥٧٨ موفداً بنسبة ١٩.٩% بمجموعة العلوم الهندسية، ٦٧٥ موفداً بنسبة ٢٣.٣% بمجموعة العلوم الأساسية، ٣٨٣ موفداً بنسبة ١٣.٢% بمجموعة العلوم الإنسانية، ٢٨٩ موفداً بنسبة ١٠% بمجموعة العلوم الزراعية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٦، ٢)

هذا بالإضافة إلى الانخفاض الشديد في مؤشر تنافسية التعليم العالي والتدريب بمصر، حيث حصلت على ٣.١ درجة (الدرجة من ١ - ٧)، احتلت المرتبة ١١٨ من أصل ١٤٨ دولة، في الوقت الذي تخطت عديد من الدول مصر في الترتيب مثل سنغافورة، وماليزيا، والأردن. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٦٩)

وكان نتيجة ذلك الانخفاض الملحوظ في عدد الأبحاث عام ٢٠١٤م، حيث تم تسجيل ٨٠٢٩ بحث منشور فقط مقابل ١٣٢٤٣ بحث منشور خلال العام ٢٠١٣م، وفق قاعدة Scopus، (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٥٧)

٣-٤ قلة الاهتمام بتحفيز المواهب، يستند الالتزام بالعمل في الجامعات إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير، لهذا فإن استخدام المكافآت غير المادية يعد وسيلة للاحتفاظ بالمواهب، وبرغم من ذلك فقد أشارت دراسة حسام مراد (٢٠١٥، ٩) إلى غياب التقدير الاجتماعي للمواهب، مما أدى إلى هجرة الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى خارج البلاد للعمل في دول عربية أو أجنبية في مؤسسات حكومية أو خاصة.

وهذا يرجع إلى أن إدارة المواهب بالجامعات لم تقم بدورها في رعاية المواهب فضلاً عن الثقافة السائدة في المجتمع والتي تدفع الكفاءات إلى الهجرة. (طارق عبد اللطيف، ٢٠١٤، ٢٧)

وأخيراً يمكن القول بأن أسلوب إدارة المواهب بالجامعات أسلوب تقليدي يتصف بالجمود والعجز عن تغيير الأوضاع القائمة، وعدم تأمين العمل وحياته، وعدم السماح لمن يبقى من المواهب على ممارسة البحث العلمي الحر دون تدخلات مباشرة أو غير مباشرة، وقد أدى ذلك إلى وجود مناخ طارد للمواهب لكثير من الدول الغربية والعربية.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية والتصوير المقترح

هدفت الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة وعرضها على بعض أساتذة الجامعات إلى معرفة وجهة نظرهم حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، وذلك من أجل المساعدة في بناء التصور المقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء هذه الاتجاهات الحديثة، ومن هذه

المتطلبات: قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية، قيام الجامعات بالتنمية الفردية والعملية للمواهب، قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب، وقيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب، مع إتاحة الفرصة للمستجيبين لاختيار استجابة واحدة من بين ثلاث استجابات هي "موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة"، ومرت عملية تصميم الاستبانة بالخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد متطلبات إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب بالجامعات.
- ثم تحديد آليات تحقيق كل مطلب من هذه المتطلبات في ضوء الأدبيات والدراسات والاتجاهات الحديثة.
- التأكد من صدق الاستبانة وذلك بعرضها في صورتها الأولية على (١٧) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لتحكيم الاستبانة^(١)
- كتابة الاستبانة في صورتها النهائية بعد استيفاء ملاحظات المحكمين^(٢)
- عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعات المصرية (دمهور - الإسكندرية - كفر الشيخ) بلغ عددهم (٧٢)، لتحديد وجهة نظرهم حول متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، ويوضح الجدول (١) بيان بأعداد المستجيبين على عبارات الاستبانة.

جدول (١)

أعداد المستجيبين على عبارات الاستبانة

م	الكلية	العدد
١-	التربية جامعة دمهور	٤٥
٢-	التربية جامعة الإسكندرية	١٧
٣-	التربية جامعة كفر الشيخ	١٠
	الإجمالي	٧٢

- الاستعانة ببرنامج SPSS لتحديد التكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي (الوزن الحسابي المرجح Weighted Mean) لعبارات الاستبانة،

(١) انظر الملحق رقم (١) بأسماء السادة المحكمين.

(٢) انظر الملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية.

وذلك لترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة من وجهة نظر المستجيبين على كل محور من محاور الاستبانة.

٤-١ نتائج الدراسة الميدانية

٤-١-١ متطلبات قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية

جدول (٢)

نتائج المستجيبين حول متطلبات قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية

م	العبارات	الاستجابات (درجة الموافقة)				الترتيب	المتوسط الوزني	مجموع الأوزان	Chi Square	الانحراف المعياري
		الدرجات	كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١-١	ربط المشروعات القومية الكبرى بمشروعات بحثية تشارك فيها المؤسسات الدولية مع الجامعات المصرية للاستفادة من خبراتهم الدولية في دعم المواهب بشكل فعال.	ك	٥٧	١٥	٠	١	٢.٧٩	٢٠١	٢٤.٥	٠.٤٠
		%	٧٩.٢	٢٠.٨	٠					
١-٢	إنشاء مراكز أبحاث لجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكثر تميزاً للقيام بالأبحاث.	ك	٤٢	٢٩	١	٤	٢.٥٦	١٨٥	٣٦.٥٨	٠.٥٢
		%	٥٨.٣	٤٠.٣	١.٤					
١-٣	توجيه شباب الباحثين الموهوبين نحو المشاركة الفعالة في إدارة استثمار المواهب من خلال المشروعات الدولية المشتركة.	ك	٤٩	٢٣	٠	٣	٢.٦٨	١٩٣	٩.٣٨	٠.٤٦
		%	٦٨.١	٣١.٩	٠					
١-٤	استحداث برامج لجذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين للاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها في المشروعات الدولية التي شاركوا فيها.	ك	٥٦	١٦	٠	٢	٢.٧٧	٢٠٠	٢٢.٢٢	٠.٤١
		%	٧٧.٨	٢٢.٢	٠					
							٧٧٩			
	المجموع		٨٣	١			٢٨٨			
	المتوسط		٥١	٢٠.٧٥	٠.٢٥					٢.٧٠
	النسبة		٧٠.٨٣	٢٨.٨١	٠.٣٤					
	القوة النسبية									٩٠.٠%

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافاتها المعيارية على كل عبارة من عبارات المتطلب الأول "قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية"، وبمجموع أوزان (٧٧٩)، وقوة نسبية (٩٠%)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي النسبي أو المرجح Weighted Mean (٢.٧٠) ذات دلالة مرتفعة، وأن جميع عبارات هذا المحور حصلت على "موافقة كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة الكبيرة على متطلبات المحور الأول، ويؤكد ذلك نسبة موافقة المستجيبين على عبارات الاستبانة (٧٠.٨٣%) موافق بدرجة كبيرة، و (٢٨.٨١%) موافق بدرجة متوسطة، و (٠.٣٤%) موافق بدرجة ضعيفة، وهذا يمكن أن يفسر بأهمية أن تتبنى الجامعات المصرية المبادرات نظراً لحدائتها ولما تتيحها من استقطاب المواهب على مستوى العالم، وتوفير التدريب والخبرة للمواهب المصرية، وتتمكن من التغلب على مشكلة قصور المخصصات المالية وحتى تتمكن تلك الجامعات من رفع مستوى إدارة المواهب بها.

كما أشار الإطار النظري من الدراسة إلى أهمية المتطلب الأول "قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية"، ودورها في إدارة المواهب بالجامعات، ونتائج وتوصيات بعض الدراسات مثل دراسة Chandrachud, Mugdha and Athavale, (2015) Sanhita، وبعض الاتجاهات الحديثة في إدارة المواهب (مبادرة التميز، والتحول من التميز إلى القمة)، وقد أخذت بهذا التوجه الجامعات الألمانية والجامعات الأمريكية، وجامعات بتسوانا بجنوب أفريقيا.

٤-١-٢ فيما يتعلق بالمتطلب الثاني "قيام الجامعات بالتنمية الفريدة والعملية للمواهب"

جدول (٣)

نتائج المستجيبين حول آليات المتطلب الثاني "قيام الجامعات بالتنمية الفريدة والعملية للمواهب"

م	العبارات	الاستجابات (درجة الموافقة)				الاحراف المعياري	Chi Square	مجموع الأوزان	المتوسط الوزني	الترتيب
		البرك	كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تقديم الرعاية المثلى للمواهب في الجامعات وتشمل:									
٢	برامج الرعاية الاجتماعية للمواهب وأسرهم.	ك	٥٩	١٦	١	٠.٤١	٢٢.٢٢	٢٠.٩	٢.٩٠	
		%	٧٧.٨	٢٩.٢	١.٤					
٣	برامج للرعاية الصحية الصديقة للمواهب.	ك	٥٢	٢٠	١	٠.٤٥	١٤.٢٢	١٩٦	٢.٧٢	
		%	٧٢.٢	٢٧.٨	١.٤					
٤	توفير سبل الترفيه للمواهب وأسرهم.	ك	٦٠	١١	١	٠.٤٢	٨٣.٠٨	٢٠.٣	٢.٨١	
		%	٨٣.٣	١٥.٣	١.٤					
٥	تقديم امتيازات للمواهب في سداد رسوم الأبحاث والتدريب، وأجازات التفرغ العلمي	ك	٥٤	١٨	١	٠.٤٣	١٨.٠	١٩٨	٢.٧٥	
		%	٧٥	٢٥	١.٤					
٦	تقديم الهدايا للمواهب وأسرهم في المناسبات المختلفة.	ك	٦٢	١٠	١	٠.٣٤	٣٧.٥٥	٢٠.٦	٢.٨٦	
		%	٨٦.١	١٣.٩	١.٤					
٧	استيعاب أفكار الطموحة لشباب الباحثين بالجامعات من خلال إدارة فاعلة للمشروعات الجديدة.	ك	٦٤	٨	١	٠.٣١	٤٣.٥٥	٢٠.٨	٢.٨٨	
		%	٨٨.٩	١١.١	١.٤					
٨	بناء الثقة لدى المواهب والقياديين ذوي الإمكانيات العالية.	ك	٦٠	١٢	١	٠.٣٧	٣٢.٠	٢٠.٤	٢.٨٣	
		%	٨٣.٣	١٦.٧	١.٤					
٩	تدريب المواهب على تعلم أشياء جديدة كتعلم القيادة بشكل جماعي.	ك	٦٣	٩	٠	٠.٣٣	٤٠.٥	٢٠.٧	٢.٨٧	
		%	٨٧.٥	١٢.٥	٠					
١٠	إعطاء جميع المواهب الفرصة للمشاركة في عمليات صنع القرارات.	ك	٤٧	٢٤	١	٠.٥١	٤٤.٠٨	١٩٠	٢.٦٣	
		%	٦٥.٣	٣٣.٣	١.٤					
							١٨٢١			
	المجموع		٥١٢	١٢٨	٢			٦٤٢		
	المتوسط		٥٦.٨٨	١٤.٢	٠.٢٢				٢.٨٠	
	النسبة		٧٩.٧٥	١٩.٩٣	٠.٣١					
	القوة النسبية					٩٣.٣٣				

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافاتها المعيارية على كل عبارة من عبارات المتطلب الثاني " قيام الجامعات بالتنمية الفردية والعملية للمواهب"، وبمجموع أوزان (١٨٢١)، وقوة نسبية (٩٣,٣٣%)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean (٢.٨٠) ذات دلالة قوية، وأن جميع عبارات هذا المحور حصلت على "موافقة كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة الكبيرة على متطلبات المحور الأول، ويؤكد ذلك نسبة موافقة المستجيبين على عبارات الاستبانة (٧٩.٧٥%) موافق بدرجة كبيرة، و (١٩.٩٣%) موافق بدرجة متوسطة، و (٠.٣١%) موافق بدرجة ضعيفة، وهذا قد يفسر بإدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية برامج رعاية المواهب وبرامج تنميتهم وأن هذه البرامج تمثل جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب بالجامعات وبما يحقق بقاء هذه الجامعات.

وهذا يتفق مع أشار إليه الإطار النظري من الدراسة إلى أهمية المتطلب الثاني "قيام الجامعات بالتنمية الفردية والعملية للمواهب"، ودوره في إدارة المواهب بالجامعات، مع نتائج وتوصيات بعض الدراسات مثل دراسة Sonia, C. and Krishnan, Jayashree (2015)، ودراسة عبد الله المطيري (٢٠١٦)، ودراسة Bradley (2016)، ودراسة Rao, Appari Gouri Sankar (2017)، ودراسة Kissoonduth, Krishnambal (2017)، ودراسة طارق الناصري (٢٠١٨)، ودراسة أسماء زيدان (٢٠١٨)، ودراسة عمر عباس (٢٠١٨)، ودراسة سامر الصعوب (٢٠١٩)، وقد أخذت بهذا التوجه الجامعات الأمريكية، وجامعات الهند.

٤-١-٣ فيما يتعلق بالمتطلب الثالث "قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب"

جدول (٤)

نتائج المستجيبين حول المتطلب الثالث "قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب"

م	العبارات	الاستجابات (درجة الموافقة)				الاحتراف المعياري	Chi Square	مجموع الأوزان	المتوسط الوزني	الترتيب
		الدرجات	كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	التعريف بنظام إدارة المواهب بالجامعات.	ك	٦٤	٧	١	٠.٣٧	١٠٠.٧٥	٢٠٧	٢.٨٧	٢
		%	٨٨.٩	٩.٧	١.٤					
٢	تأسيس نظام يسمح باكتشاف المواهب في الجامعات على أسس موضوعية بما يخدم أهداف الجامعات ومشروعاتها المستقبلية.	ك	٦٤	٧	١	٠.٣٧	١٠٠.٧٥	٢٠٧	٢.٨٧	٢
		%	٨٨.٩	٩.٧	١.٤					
٣	وضع نظام شفاف وعادل لربط الأداء بالمكافآت والحوافز بما يضمن توفير الأمن الوظيفي لهؤلاء المواهب واستقلاليتهم.	ك	٦٦	٦	٠	٠.٢٧	٥٠.٠	٢١٠	٢.٩١	١
		%	٩١.٧	٨.٣	٠					
٤	التوسع في إقامة حاضنات للمشاريع المختلفة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الباحثين.	ك	٦٤	٧	١	٠.٣٧	١٠٠.٧٥	٢٠٧	٢.٨٧	٢
		%	٨٨.٩	٩.٧	١.٤					
٥	تخطيط التعاقب للمواهب بالجامعات على أسس الكفاءة والإنجاز والإبداع.	ك	٦٢	٩	١	٠.٣٩	٩١.٥٨	٢٠٥	٢.٨٤	٣
		%	٨٦.١	١٢.٥	١.٤					
٦	إنشاء نظام للمتابعة	ك	٦٣	٩	٠	٠.٣٣	٤٠.٥	٢٠٧	٢.٨٧	٢

					١٢.٥	٨٧.٥	%	والتقويم يضمن استمرارية المواهب وتنميتهم.
		١٢٤٣						
		٣٩٨		٤	٤٥	٣٨٣		المجموع
	٢.٨٧			٠.٦٦	٧.٥	٦٣.٨٣		المتوسط
				١.٠١	١١.٣٠	٩٦.٢٣		النسبة
٩٥.٦٦								القوة النسبية

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات المتطلب الثالث " قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب "، وبمجموع أوزان (١٢٤٣)، وقوة نسبية (٩٥.٦٦%)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي الوزني أو المرجح Weighted Mean (٢.٨٧) ذات دلالة قوية، وأن جميع عبارات هذا المحور حصلت على "موافقة كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة الكبيرة على متطلبات المحور الأول، ويؤكد ذلك نسبة موافقة المستجيبين على عبارات الاستبانة (٩٦.٢٣%) موافق بدرجة كبيرة، و (١١.٣٠%) موافق بدرجة متوسطة، و (١.٠١%) موافق بدرجة ضعيفة، وذا قد يفسر بأهمية تخطيط التعاقب لهذه المواهب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومتابعتهم، مع أهمية توفير الحوافز التي تشهرهم بالأداء المتميز الذي سوف يعلي من شأن قيمة وسمعة الجامعات.

كما أشار الإطار النظري من الدراسة إلى أهمية المتطلب الثالث " قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب"، ودوره في إدارة المواهب بالجامعات، ويتفق هذا مع نتائج وتوصيات بعض الدراسات مثل دراسة (Riccio, Steven J. (2010) ودراسة (Harrison, Patricia (2018)، وقد أخذت بهذا التوجه بعض الجامعات في ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبتسوانا بجنوب أفريقيا.

٤-١-٤ فيما يتعلق بالمتطلب الرابع "قيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب"

جدول (٥)

نتائج المستجيبين حول آليات المتطلب الرابع "قيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب"

م	العبارات	الاستجابات (درجة الموافقة)				الانحراف المعياري	Chi Square	مجموع الأوزان	المتوسط الوزني	الترتيب
		الدرجات	كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تطوير نظم إدارة المعلومات بالجامعات للتوافق مع مفهوم إدارة المعرفة بحيث توفر للمواهب ما يحتاجونه لإتمام مشروعاتهم الحالية والمستقبلية.	ك	٦١	١١	٠	٠.٣٦	٣٤.٧٢	٢.٠٥	٢.٨٤	٢
		%	٨٤.٧	١٥.٣	٠					
٢	ربط نظم إدارة المعلومات بالجامعات بالاحتياجات المجتمعية والمهنية، بما يسمح للجامعات بتغيير استجابتها تبعاً لحالة السوق والتقنيات الجديدة التي تظهر.	ك	٦٢	٩	١	٠.٣٩	٩١.٥٨	٢.٠٥	٢.٨٤	٢
		%	٨٦.١	١٢.٥	١.٤					
٣	التعامل مع إدارة المعرفة بشكل موضوعي يسمح بالحفاظ عليها في حال فقدان المواهب لأي سبب حتى تتمكن الجامعات من تخطيط التعاقب بشكل فعال.	ك	٦١	١١	٠	٠.٣٦	٣٤.٧٢	٢.٠٥	٢.٨٤	٢
		%	٨٤.٧	١٥.٣	٠					
٤	تحسين صورة المؤسسة وأدائها بحيث يحقق ميزة تنافسية لها.	ك	٦٢	١٠	٠	٠.٣٤	٣٧.٥٥	٢.٠٦	٢.٨٦	١
		%	٨٦.١	١٣.٩	٠					
٥	ضرورة وجود ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب بالجامعات.	ك	٦٠	١٢	٠	٠.٣٧	٣٢.٠	٢.٠٤	٢.٨٣	٣
		%	٨٣.٣	١٦.٧	٠					
			٣٠.٦	٥٣	١		١.٢٥			
	المجموع		٦١.٢	١٠.٦	٠.٢		٣٦.٠			
	المتوسط		٨٥	١٤.٧٢	٠.٢٧			٢.٨٤		
	النسبة									
	القوة النسبية									٩٤.٦٦

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانحرافاتها المعيارية على كل عبارة من عبارات المتطلب الرابع "قيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب"، وبمجموع أوزان (١٠٢٥)، وقوة نسبية (٩٤.٦٦%)، تعتبر هذه الدلالة أيضاً وفق المتوسط الحسابي الوزني أو المرجح Weighted Mean (٢.٨٤) ذات دلالة قوية، وأن جميع عبارات هذا المحور حصلت على "موافقة كبيرة" من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة الكبيرة على متطلبات المحور الأول، ويؤكد ذلك نسبة استجابة الأفراد على عبارات الاستبانة (٨٥%) موافق بدرجة كبيرة، و (١٤.٧٢%) موافق بدرجة متوسطة، و (٠.٢٧%) موافق بدرجة ضعيفة، وهذا قد يفسر بأهمية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية الأخذ بالاتجاهات الحديثة فيها مما يسهم في زيادة الانفتاح على العالم وزيادة التنافسية في مجال الإبداع والابتكار.

وهذا يتفق مع أشار إليه الإطار النظري من الدراسة إلى أهمية المتطلب الرابع "قيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب"، ودوره في إدارة المواهب بالجامعات، مع نتائج وتوصيات بعض الدراسات مثل دراسة نضال المصري، ومحمد الأغا (٢٠١٥)، دراسة (Shabane, Themba Sibusiso (2017)، ودراسة فاطمة إبراهيم (٢٠١٨)، وقد أخذت بهذا التوجه جامعات الهند وجامعات بتسوانا بجنوب أفريقيا.

٤-٢ التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية

إيماناً بأهمية دور المواهب في تحقيق ميزة تنافسية واختيار نوع من أعضاء هيئة التدريس للمستقبل يختلف تماماً عما كان موجوداً بالماضي، يسعى التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني إلى تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية، وتحديد متطلبات ذلك التطبيق في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة لتطبيق إدارة المواهب على النحو التالي:

٤-٢-١ فلسفة التصور المقترح

تتعلق فلسفة التصور المقترح من الإيمان بأهمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات ودورها في تحقيق التنمية والتقدم، وأن ما يحمله العصر الحاضر من تحولات في جميع مجالات الحياة سواء الثقافية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ومنافسات عالمية يولد الحاجة إلى الاهتمام بالمواهب، وأن يكون للجامعات الدور البارز في إدارة هذه المواهب، كل ذلك يتطلب ضرورة التحول من الفكر التقليدي في إدارة الموارد البشرية بالجامعات إلى الفكر الاستراتيجي في إدارة المواهب الذي يسعى إلى استثمار الفرص لاستقطاب هذه المواهب وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية للجامعات، وإلى تعظيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في البيئة الداخلية للجامعات.

٤-٢-٢ أهداف التصور المقترح

يتمثل الهدف الرئيس للتصور المقترح إلى الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب لتحسين إدارة المواهب بالجامعات المصرية، وتقديم بعض الآليات والإجراءات التي تسهم في تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.

٤-٢-٣ منطلقات التصور المقترح

- حاجة الجامعات المصرية إلى إدارة المواهب سوف يمكنها من مواجهة التغيرات المتلاحقة.
- أهمية دور إدارة المواهب في رفع القدرة التنافسية للجامعات.

- وجود اتجاه ورغبة لدى القيادة في مصر لتحسين الجامعات المصرية والحد من هجرة الكفاءات، وجذب المواهب سواء داخلياً أو خارجياً.

٤-٢-٤ خصائص التصور المقترح

يحقق التصور المقترح عدد من الخصائص منها:

- الشمول، يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس والباحثين في نطاق الجامعات بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من نجاح هذه الجامعات.
- التكامل، بين الشكلية والوظيفية و بين التنمية والقدرة المؤسسية.
- التنوع، يوفر للقيادة في الجامعات اختيار الاتجاه المناسب في ضوء ظروفها الحالية.
- التوازن، أي التوازن بين مصلحة الجامعة ومصلحة المهوب، وبين الإجراءات الشكلية الرسمية والتوظيف الناجح.

٥-٢-٤ متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن هناك عديد من الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب بالجامعات، يمكن الاستفادة منها في تطوير نظام إدارة المواهب بالجامعات المصرية، منها ما يتعلق بالمبادرات، ومنها ما يتعلق بالتوجه الفردي، ومنها ما يتعلق بالتخطيط، ومنها ما يتعلق بالدمج بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب، ويمكن عرضها على النحو التالي:

٤-٢-٥ قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية

- كشفت الدراسة عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لقيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية، حيث جاء ترتيبها من وجهة نظر المستجيبين على النحو التالي:
- ربط المشروعات القومية الكبرى بمشروعات بحثية تشارك فيها المؤسسات الدولية مع الجامعات المصرية للاستفادة من خبراتهم الدولية في دعم المواهب بشكل فعال.
 - إنشاء مراكز أبحاث لجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكثر تميزاً للقيام بالأبحاث.
 - التوجه نحو إدارة استثمار المواهب من خلال المشروعات الدولية المشتركة وتوجيه شباب الباحثين الموهوبين نحو المشاركة الفعالة فيها.

- إنشاء برامج لجذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين للاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها في المشروعات الدولية التي شاركوا فيها.

٤-٢-٥ قيام الجامعات بالتنمية الفردية والعملية للمواهب

كشفت الدراسة عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لقيام الجامعات بالتنمية الفردية والعملية للمواهب، حيث جاء ترتيبها من وجهة نظر المستجيبين على النحو التالي:

- تقديم الرعاية المثلى للمواهب في الجامعات وتشمل:
 - برامج الرعاية الاجتماعية للمواهب وأسرهم.
 - برامج للرعاية الصحية الصديقة للمواهب.
 - توفير سبل الترفيه للمواهب وأسرهم، وتقديم الهدايا لهم في المناسبات المختلفة.
 - تقديم امتيازات للمواهب في سداد رسوم الأبحاث والتدريب، وأجازات التفرغ العلمي.
- استيعاب الأفكار الطموحة لشباب الباحثين من خلال إدارة فاعلة للمشروعات الجديدة.
- تدريب المواهب على تعلم أشياء جديدة، وتعلم القيادة بشكل جماعي.
- بناء الثقة لدى المواهب والقياديين ذوي الإمكانيات العالية.
- إعطاء جميع المواهب الفرصة للمشاركة في عمليات صنع القرارات.

٤-٢-٥-٣ قيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب

كشفت الدراسة عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لقيام الجامعات بالتخطيط لإدارة المواهب، حيث جاء ترتيبها من وجهة نظر المستجيبين على النحو التالي:

- وضع نظام شفاف وعادل لربط الأداء بالمكافآت والحوافز بما يضمن توفير الأمن الوظيفي لهؤلاء المواهب واستقلاليتهم.
- التعريف بنظام إدارة المواهب بالجامعات.
- تأسيس نظام يسمح باكتشاف المواهب في الجامعات على أسس موضوعية بما يخدم أهداف الجامعات ومشروعاتها المستقبلية.
- التوسع في إقامة حاضنات للمشاريع المختلفة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الباحثين.
- إنشاء نظام للمتابعة والتقييم يضمن استمرارية المواهب وتنميتهم.

- تخطيط التعاقب للمواهب بالجامعات على أسس الكفاءة والإنجاز والإبداع.
- ٤-٢-٥-٤ قيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
كشفت الدراسة عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لقيام الجامعات بدمج إدارة المعرفة مع إدارة المواهب، حيث جاء ترتيبها من وجهة نظر المستجيبين على النحو التالي:
- تحسين صورة المؤسسة وأدائها بحيث يحقق ميزة تنافسية لها.
- تطوير نظم إدارة المعلومات بالجامعات للتوافق مع مفهوم إدارة المعرفة بحيث توفر للمواهب البيانات التي يحتاجونها لإتمام مشروعاتهم الحالية والمستقبلية.
- ربط نظم إدارة المعلومات بالجامعات بالاحتياجات المجتمعية والمهنية، والسماح للجامعات بتغيير استجابتها تبعاً لحالة السوق والتقنيات الجديدة التي تظهر.
- التعامل مع إدارة المعرفة بشكل موضوعي يسمح بالحفاظ عليها في حال فقدان المواهب لأي سبب حتى تتمكن الجامعات من تخطيط التعاقب بشكل فعال.
- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب بالجامعات.

٤-٢-٦ صعوبات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

من ضوء نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني، يمكن أن تتمثل صعوبات تطبيق التصور المقترح في:

- **نقص التمويل اللازم:** يمثل نقص التمويل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ الكثير من الإجراءات التي يتطلبها التصور المقترح؛ حيث يتطلب التصور المقترح تبني الكثير من الإجراءات التي تحتاج إلى تمويل مثل استحداث برامج وإنشاء مراكز أبحاث لجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين، تقديم برامج الرعاية المثلى للمواهب، التوسع في إقامة حاضنات للمشاريع، تطوير نظم إدارة المعلومات بالجامعات. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تعظيم الموارد الذاتية للجامعات، ومشاركة المجتمع المحلي الفعالة في تمويلها شريطة اقتناعهم بجودها، وتبني المبادرات العالمية، مع إعطاء الجامعات الصلاحيات الكافية للبحث عن موارد بديلة للإنفاق.

- **قصور المهارات والكفايات:** حيث يتطلب التصور المقترح وجود متخصصين في إدارة المواهب ويمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق النجاح في تخطيط التعاقب بالجامعات، ومتخصصين في الكشف عن المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتصميم البرامج اللازمة لتطوير هذه المواهب حسب احتياجاتهم الآتية والمستقبلية. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال قيام الجامعات بإطلاق وتبني المبادرات العالمية للجامعات، وقيامها بالتنمية الفردية والعملية للمواهب، الدعم المستمر من إدارة الجامعات للمواهب لتطوير معارفهم ومهاراتهم، والتخطيط الاستراتيجي لسد احتياجات الجامعات وجذب المواهب.

- **قصور اللوائح المنظمة لاستقطاب وتعيين المواهب،** ويمكن أن يعود قصور اللوائح المنظمة لاستقطاب وتعيين المواهب إلى قلة دعم اللامسؤولين عن التعليم الجامعي لعملية تخطيط التعاقب في الجامعات. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تطوير قانون تنظيم الجامعات والنظم الإدارية بما يتفق

والتغيرات العالمية، إعادة صياغة الدور الذي تقوم به إدارات الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة لإدارة المواهب، ونشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على رعاية الموهوبين ذوي الأداء المتميز، وربط سياسة تعيين المواهب بالخطط الاستراتيجية للجامعات.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- أسماء مراد صالح مراد زيدان (٢٠١٨)، إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر: تصور مقترح، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، الجزء الثالث، العدد الثاني والأربعون، ص ص ٩٠ - ٢١٨.
- ٢- أفنان محمد مومني، صالح ناصر عليما، ومنيرة محمود الشومان (٢٠١٨)، درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، غزة، فلسطين، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، يوليو، ص ص ٧١٨ - ٧٣٩.
- ٣- تامر محمد خليل (٢٠١٥)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص ١٠٧ - ١٣١.
- ٤- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٦)، **النشرة السنوية: الموفدون للخارج في مهام علمية خلال الفترة (٢٠١٢ - ٢٠١٥)**، إصدار يوليو.
- ٥- حسام إبراهيم الدسوقي مراد (٢٠١٥)، أسباب هجرة العقول المصرية، بحث ضمن متطلبات الإعداد لرسالة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة دمياط.
- ٦- خضر مصباح إسماعيل طيطي (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٧- رائد أحمد إبراهيم الكريمين، إيمان جميل عبد الفتاح، وإبراهيم حربي هاشم (٢٠١٤)، العلاقة بين متطلبات المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية، **المجلة العربية للدراسات المعلوماتية**، تصدر عن معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، العدد الرابع، يناير، ص ص ٦٧ - ٨٧.
- ٨- زكية مقري، ونعيمة يحيوي (٢٠١٤)، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة - باتنة، **مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق**، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، تشرين الثاني، ص ص ١٧٠ - ١٩٥.
- ٩- سامر الصعوب (٢٠١٩)، مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، تصدر عن

- عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، ص ١٩٦ - ٢٠٤.
- ١٠- طارق كاظم الناصري (٢٠١٨)، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد الرابع والعشرون، العدد ١٠٩، ص ٣٠١ - ٣٣٦.
- ١١- طارق متولي محمود عبد اللطيف (٢٠١٤)، أهم العوامل التي تؤثر في هجرة القوى العاملة والكفاءات العلمية من جمهورية مصر العربية: دراسة حالة القوى العاملة المصرية الموجودة في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير*، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، السودان.
- ١٢- عبد الله عبد الله أحمد الطبال (٢٠١٧)، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، العدد الثالث عشر، يوليو، ص ٨٠ - ١٠١.
- ١٣- عبد الله محمد المطيري (٢٠١٦)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، *رسالة ماجستير*، جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٤- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (٢٠١٣)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٥- علية محمد شرف، وفايح المطيري (٢٠١٨)، استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب: مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد الرابع، العدد الثالث، ديسمبر، ص ٣٤٨ - ٣٨٣.
- ١٦- عمر عزيز عباس (٢٠١٨)، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص ١٥٢ - ١٧٢.
- ١٧- عيد حمود ضويحي السعيد (٢٠١٧)، آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد السابع

- والأربعون، يناير، ص ص ٦٦٧ - ٧١١.
- ١٨- فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٨)، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية العدد السابع عشر، السنة الخامسة، مارس، ص ص ١٨٧ - ٣٤٠.
- ١٩- فاطمة الزهراء واضح، وأحلام لعمرأوي (٢٠١٦)، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٢٠- فريد كورتل (٢٠١٢)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، في الفترة من ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص ١-٣٩.
- ٢١- فهد بن معقل العلي (٢٠١٧)، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ملحق المجلد العاشر، العدد الثاني، إبريل، ص ص ١-٢٠.
- ٢٢- فؤاد محمد القاضي (٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجلة المدير الناجح، تصدر عن جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد التاسع والتسعون، ديسمبر، ص ص ٤٠ - ٤٩.
- ٢٣- ليث عبد الله القهيوي (٢٠١٣)، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٤- مجاني غنية (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، ص ص ٢٨٥ - ٣٠١.
- ٢٥- محمد جاد حسين أحمد (٢٠١١)، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الحادي والأربعون، السنة الحادية عشر، فبراير، ص ص ١٠٤ - ١٨٣.
- ٢٦- محمد ماهر الحنَّار محمد (٢٠١٩)، تفعيل دور جامعة نجران في دعم الموهبة والإبداع في ضوء إدارة المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم الإنسانية، جامعة عين شمس، المجلد الرابع، العدد العشرون، ص ص ١٠٩ - ١٤٠.
- ٢٧- محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٤)، إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ٢٨- مرفت صالح ناصف، وأمل محسوب زناتي (٢٠٠٨)، بعنوان، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية جامعة عين شمس، العدد التاسع عشر، ديسمبر، ٣٧٠-٤٧٤.
- ٢٩- مروة محمد رضا حسن العسال (٢٠١٦)، استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، ص ص ١١٣-١٣٦.
- ٣٠- مصطفى الكرداوي (٢٠١٤)، أثر عوامل الجذب والطرده لهجرة الكفاءات العلمية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، مايو، ص ص ٢٥١-٣٠٤.
- ٣١- مها صباح إبراهيم الجبوري (٢٠١٨)، تشخيص أبعاد الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدرء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية، المجلة الدولية للاقتصاد والإدارة، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد الخامس، العدد الثالث، ديسمبر، ص ص ٢٥٧-٢٧٢.
- ٣٢- نضال المصري، ومحمد الأغا (٢٠١٥)، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، دورية عمران للعلوم الاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثالث عشر، تصدر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، صيف ٢٠١٥، ص ص ٣١-٦٤.
- ٣٣- هويدا آدم المبع، وأماني عبد الله السيد ابن عوف (٢٠١٨)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك: دراسة تحليلية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد الخامس والعشرون، مارس، ص ص ٩٣-١٢٠.
- ٣٤- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥)، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية.
- ٣٥- ياسر الصاوي (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 36- Amanin, Benita Kwarteng (2014), Identifying Employee Talent for Development and Retention (The Case of Some Selected FM Station in Kumasi), A Thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of **MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (HRM OPTION)**, College of Art and Social Sciences Texas University, USA.
- 37- Beechler, Schon and Woodward, Ian C., (2009), The global "war for talent", *Journal of International Management*, 15, Elsevier Inc, available at ScienceDirect. pp 273-285.
- 38- Borisova, Oksana Nikolaevna., silayeva, Anna Aleksandrovna., saburova, Larisa Nikolaevna., Belokhvostova, Natalya Vladimirovna and sokolova, Antonina Pavlovna (2017), TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN A CORPORATE PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue 1, pp 31-46.
- 39- Bradley, Andrew P. (2016), Talent management for universities, *AUSTRALIAN UNIVERSITIES REVIEW*, vol. 58, no. 1, pp 13-19.
- 40- Brewster, Chris & Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal (2017), Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector, Published in *Competencies and (Global) Talent Management*, Machado, Carolina (Ed), Springer International Publishing AG, p 1.
- 41- Brink, Marieke van den & Fruytier, Ben and Thunnissen, Marian (2013), Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 23 No. 2, Blackwell Publishing Ltd., pp 180-195.
- 42- Chandrachud, Mugdha and Athavale, Sanhita (2015), Talent Management Practices in Higher Educational Institutions: German and USA Perspective, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 17, Issue 12. Ver. II, Dec., pp 1-6.
- 43- Dhamhere, Sangeeta Namdev (2015), IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTES, *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, Vol. 16 No. 1 Article 11, January, pp 162- 183.
- 44- Erasmus, Barney & Naidoo, Lynette and Joubert. Pierre (2017), Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, Vol. 18, No. 3, May, pp 83- 98.

- 45- Govender, Loganathan N. & Perumal, Rubeshan and Perumal, Sadhasivan (2018), Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions, *South African Journal of Information Management*, Vol. 20, No.1, pp 1- 10
- 46- Harrison, Patricia (2018), Talent management in higher education: is turnover relevant?, *European Journal of Training and Development*, Vol.42, No.1, October, pp 1-36.
- 47- Kissoonduth, Krishnambal (2017), Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions, submitted in accordance with the requirements for the *degree of Doctor* of Public Administration at the, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, March.
- 48- Machado, Carolina (2015), *International Human Resources Management Challenges and Changes*, Springer International Publishing, Switzerland.
- 49- Matongolo, Asuman & Kasekende, Francis and Mafabi, Sam (2018), Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50, Issue: 5, pp 217-233.
- 50- McDonnell, Anthony & Collings, David G. & Mellahi, Kamel and Schuler, Randall (2017), Talent management: a systematic review and future prospects, *European Journal of International Management*, Vol. 11, No. 1., pp 86- 128.
- 51- McKinsey & Company (2001), *The war for Talent*, McKinsey & Company, Inc..
- 52- Miiro, Farooq and Otham, Azam (2018), *Talent Management Practices A Trajectory and Ingenuity in Higher Education Institutions: A Meta-analysis Review of Literature*, published in Chaos, Complexity and Leadership 2016, Erçetin, Şefika Şule (Ed), Springer International Publishing AG, UK.
- 53- Moeller, J. (2008), *Integrated Talent Management: Extending the Value of a Strategic Framework*, An Oracle White Paper, March.
- 54- Nunes, Jose Miguel Baptista & Kanwal, Saima and Muhammad Arif (2017), Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions: a Systematic Literature Review, available at: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>
- 55- O'Bryan, C., and Casey, A. M. (2017), Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees, *Library Leadership & Management*, Vol. 32, No.1, pp 1-16.
- 56- Onday, Ozgur (2016), Creating Employee Engagement Through Talent Management: 4 Links Between Talent Management And Employee

- Engagement, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol. 2, No.4, pp 90-103.
- 57- Rao ,Appari Gouri Sankar (2017), Talent Management An ongoing issue with Higher Educational Institutions in India, *International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETS*, Vol. 4, Issue. 7, July, pp 692- 696.
- 58- Riccio, Steven J. (2010), Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging Leaders Within The Administration at Private Colleges and Universities, *In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Education*, The Graduate College at the University of Nebraska, USA, August.
- 59- Rudhumbu, Norman (2014), Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana, *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)*, Vol. 1 No.1, August, pp 86- 99.
- 60- Shabane, Themba Sibusiso (2017), The Integration of Talent Management and Knowledge Management in South African Public Service, Submitted in accordance with the requirements for the *degree of MASTER OF COMMERCE*, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, February.
- 61- Sonia, C. and Krishnan, Jayashree (2015), Talent Management in Higher Education Sector, *International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, Vol. 5, No. 4, August, pp 302-311.
- 62- Thunnissen, Marian (2015), *Talent Management in academia An exploratory study in Dutch universities using a multi-dimensional approach*, CPI Koninklijke Wöhrmann, Dutch.
- 63- Trivellaa, Lamprini & Dimitrios, Nasiopoulos K. (2015), Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The case of Greece, *International Conference on Strategic Innovative Marketing*, Madrid, Spain, September 1-4, 2014, pp 488- 495.
- 64- Tyagi, Shweta & Singh, Gurinder and Aggarwal, Tripti (2017), TALENT MANAGEMNT IN EDUCATION SECTOR, *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*, Vol. 6, No. 1/2, April, pp 47- 52.
- 65- Waheed, Sajjad and Zaim, A. Halim (2013), A Model for Talent Management and Career Planning, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol 15, No.5, October, pp 1205- 1213.
- 66- Whelan, Eoin and Carcary, Marian (2011), Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?, *Journal of Knowledge Management* , Vol. 15 No. 4, July, pp 675- 687.