

إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية

الإفادة منها في مصر

إعداد

محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص:

تعد إدارة المواهب واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية، ومدخلًا أساسيًا لتحقيق الريادة والتميز، وتحسين السمعة العلمية والبحثية والأكاديمية والتنظيمية للمؤسسة، لذلك تعد إدارة المواهب واحدة من أهم أصول مؤسسات التعليم العالي.

لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وركزت على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب، وهي: الجذب والاستقطاب، الاحتفاظ والرعاية، التنمية والتطوير، التحفيز والتشجيع. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

الكلمات المفتاحية: المواهب- إدارة المواهب- التعليم العالي.

Talent Management in Higher Education in United States of America and the possibility of Benefiting from it in Egypt

Dr.Mohamed Eid Atrees

*Assistant prof.of comparative
education&educational administration*

Faculty of Education

Zagazig university

Summary:

Talent Management is considered one of the most resources competitive advantage and an important entrance to achieve entrepreneurship & excellence, and to improve the scientific researching and the academic, organizational reputation for an institution, so it's one of the most important origins at the higher education institutions.

So the study aims to setan imagine proposal to activate Talent Management in Egypt in the highlight of the United States of America.

The study cased the descriptive curriculum and focused on the main proportion ofTalent management, they are attracting, polarizing, retention and grazing, development, stimulation and encouragement. The study presented animagine proposalto activate Talent Management at the higher education in Egypt.

Key Words: Talent – Talent Management – Higher Education.

إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية

وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة الزقازيق

مقدمة:

إن المتغيرات والتحديات التي يشهدها التعليم العالي اليوم والمتمثلة في المنافسة اللامحدودة، والتطورات الاقتصادية والتقنية والمعرفية والتكنولوجية والثقافية المتسارعة، التي تنعكس بشكل أو بآخر على منظومة التعليم العالي، تستوجب تطوير التعليم العالي حتى يكون قادرًا على المنافسة وتحقيق الريادة والتميز، وحتى يستطيع أن يؤدي دوره الاستراتيجي في تنمية المجتمعات وتقدمها بشكل فعال.

وتتعدد مداخل تطوير التعليم العالي، ولعل من أهم هذه المداخل وأكثرها إلحاحًا اليوم، تلك التي تركز على الاستثمار في الموارد البشرية، وخاصة المواهب وذوي الكفاءات المبدعة والقدرات المتميزة، على اعتبار أن المواهب تعد أحد أهم مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها لأنها رأس مال بشري عالي القيمة، وباعتبار أن الاستثمار فيها وإدارتها بشكل فعال يعد أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وباعتبار أن المواهب المعيار الأهم للتقدم والتفوق والريادة، وأن المهارات والقدرات البشرية الموهوبة والمبدعة والمؤهلة هي العامل الأساسي في خلق اقتصاد المعرفة وقيادة التنمية.

ومن هنا ظهر مدخل إدارة المواهب كأحد المداخل الأساسية في تطوير التعليم العالي، والذي عرفته بعض الدراسات بأنه عملية مخططة لجذب واختيار وإشراك وتنمية المواهب والاحتفاظ بها ورعايتها (Adeola, 2017, p 39).

وفي ظل التنافسية اللامحدودة اليوم، تتنافس الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على جذب الهيئة التدريسية والإدارية والقيادية المتميزة والموهوبة، فضلاً عن الاحتفاظ بها ورعايتها، بما يدعم من قدرتها التنافسية ويحسنها (توفيق، 2017، ص 41).

ولن تتمكن مؤسسات التعليم العالي من أداء أدوارها الاستراتيجية المهمة تجاه تقدم المجتمعات والنهوض بها، إلا من خلال الاستثمار الجاد في الموارد البشرية، وفي القلب منها المواهب، حيث تمثل المواهب المبدعة والقيادات الفعالة الميزة التنافسية النهائية لأي منظمة.

كما أن إدارة المواهب تعد أحد الحلول الرئيسية للتغلب على الكثير من المشكلات التي يواجهها التعليم العالي، مثل: زيادة معدلات الدوران وترك العمل ونسبة التقاعد، زيادة الطلب على الإنتاجية العالية والتميز في الأداء، كما أنها آلية مهمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها ورعايتها وتنميتها (Hossein, 2015, p. 1613).

وإدارة المواهب بالتعليم العالي ليست بالأمر الهين أو اليسير، لأنه تكتنفها عوامل ومتغيرات عديدة، ومن الصعب قياس بعضها، ولكن يمكن الحكم -ولو بشكل مبدئي- على مدى فاعلية نظام إدارة المواهب من خلال نظم الحوافز المستخدمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها، ممارسات تقييم البحوث والمعايير المستخدمة في ذلك، التمكين والمشاركة وغيرها من الآليات. ومع أن إدارة المواهب تركز على أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، إلا أن تنفيذها بفعالية داخل المؤسسة الجامعية يعتمد -في المقام الأول- على القيادات الأكاديمية والإدارية العليا ومدى دعمها لإدارة المواهب (Bradley, 2016, p. 16).

وفي هذا الإطار، تؤكد إحدى الدراسات أن نجاح استراتيجية إدارة المواهب يتطلب دعمًا قويًا من القيادة العليا بالمنظمة، وثقافة تنظيمية مشجعة، وأن القيادة التحويلية هي أكثر جاذبية وقدرة على الحفاظ على المواهب واستبقائها (Chen, 2015, pp. 41 - 43).

ولا يوجد اتفاق عام بين الباحثين والخبراء على أبعاد أو عناصر أو مجالات محددة بعينها دون غيرها لإدارة المواهب، غير أن الدراسة الحالية تركز على أربعة أبعاد رئيسية فقط وهي: جذب واستقطاب المواهب، الحفاظ على المواهب ورعايتها، تنمية المواهب وتطويرها، وتحفيز وتقدير المواهب، باعتبار أن هذه الأبعاد مجتمعة تمثل القوام والهيكل الرئيس لإدارة المواهب، ولا يمكن تناول إدارة المواهب بشكل شامل ومتكامل دون واحد من هذه الأبعاد الأربعة.

وقد أكدت التجارب العالمية أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب والكفاءات المبدعة، لم تفلح في تحقيق أي تقدم أو أن تنبأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول (صيام، 2013، ص 1).

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الدول اهتمامًا بإدارة المواهب بالتعليم العالي، ومن أهم مظاهر هذا الاهتمام ما يلي:

1- اهتمام القيادة السياسية بالمواهب، ففي الخطاب الذي ألقاه الرئيس الأمريكي باراك أوباما عن حالة الاتحاد في يناير 2010م قال: نحن في أمس الحاجة إلى الاستثمار في المهارات والمواهب والتعليم لشعبنا، وأن يكون ذلك من أولوياتنا (محمد، 2010م).

2- توجد رابطة قومية لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا Association of Talent Development (ATD)، أنشئت منذ أكثر من 70 عامًا، وتضم في عضويتها أكثر من 30 ألف من المتخصصين والمعنيين بإدارة المواهب على مستوى العالم (ATD, 2017, p. 4).

3- تم عقد مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم بمركز جورجيا الدولي للمؤتمرات في الفترة 21-24 مايو 2017، عقد المؤتمر أكثر من 300 جلسة تعليمية وتدريبية، وحضره ممثلو أكبر الشركات والمؤسسات الأمريكية والدولية، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش قضايا المواهب وإدارتها (ATD, 2017, p. 2).

4- تتبنى الصحف القومية والمحلية والحزبان الجمهوري والديموقراطي والمفكرون وكبار القادة والساسة في الولايات المتحدة الاستراتيجية الجديدة لإدارة المواهب في مجال التعليم العالي، والتي وضعت في عهد الرئيس أوباما، والتي تحول بموجبها مسمى إدارة شؤون العاملين إلى الإدارة الاستراتيجية للمواهب ورأس المال البشري (Odden, 2013, pp. 22-24).

5- تم إصدار قانون للإبداع والابتكار في كلورادو 2014م، والذي اهتم بإقامة شراكات فاعلة وموجهة بين المسارات والمؤسسات الصناعية والتجارية والمهنية والمؤسسات التعليمية في مجال إدارة المواهب، وأكد القانون على إعطاء الأولوية للمواهب والابتكار والإبداع (The Colorado, 2015, pp. 25, 26).

ولعل من أهم الملامح المميزة لإدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة ما

يلي:

- اهتمام القيادات العليا بالجامعات الأمريكية بإدارة المواهب، وتناولها كقضية استراتيجية عظمى، وتقديم كافة أشكال الدعم لها.
- لا يتم الاهتمام بالمواهب في المستويات العليا فقط أو المواهب القيادية فحسب، وإنما يتم النظر إلى جميع المواهب في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية (Wellins, et al., 2008, p. 6).
- الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تشجع وتحضن وتتبنى المواهب، بل يتم تدريس الثقافة التنظيمية بشكل واسع في الجامعات الأمريكية منذ أكثر من ثلاثين عامًا (Marzara, 2016, p. 6).
- أن الإدارة العليا في المؤسسات الأمريكية تخصص جزءًا كبيرًا من مواردها المالية لدعم خطط واستراتيجيات إدارة المواهب والإبداع والتطوير، فيكفي مثلاً أن جامعة واحدة مثل جامعة هارفارد أنفقت على البحث والتطوير أكثر من 2 مليار دولار، وهي تعادل ما تنفقه الدول العربية مجتمعة (البشر وآخران، 2017)، وتحتل الولايات المتحدة المرتبة الأولى في العالم في الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير والإبداع بنسبة 28% (اليونسكو، 2015، ص 1).

- يوجد في كل جامعة وكلية، بل وكل منطقة محلية قسم أو إدارة أو مركز متخصص في إدارة المواهب وتمييزها، وذلك ضمن الهيكل التنظيمي للكلية أو الجامعة (Gyori, 2011, p 210, Boichenko, 2015, p. 70).
- وكان من ثمرات هذا الاهتمام وذلك التميز ما يلي:
- قدرة التعليم العالي الأمريكي على التنافسية العالمية لأقصى درجة، ففي مجال الهندسة أفضل عشر جامعات في العالم كلها أمريكية، ومن بين أفضل عشر جامعات في العالم في الأحياء والعلوم تسع منها أمريكية، وفي مجال الرياضيات توجد سبع جامعات أمريكية من أفضل عشر جامعات، وأفضل خمسين جامعة في العالم منها سبع وثلاثون جامعة أمريكية (Hanson, 2013, pp. 6 – 7).
- تتربع الولايات المتحدة على عرش جائزة نوبل، ففي 2016 مثلاً حصد سبعة علماء أمريكيين الجائزة من أصل إحدى عشرة جائزة (عبد الحميد، 2016، ص 2).
- احتلت الولايات المتحدة المركز الأول في قائمة دول العالم في مؤشر المواهب وقدرة الدولة على جذب واستقطاب المواهب وفقاً لتصنيف وحدة معلومات الأيكونومست (Clark, 2012, p. 2918).
- في تقرير التنافسية العالمي 2016، وكذلك تقرير 2017 حافظت الولايات المتحدة على الترتيب الثالث عالمياً بعد كل من سويسرا وسنغافورة، ثم قفزت إلى المركز الثاني عالمياً في 2017-2018 (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2016، تقرير التنافسية العالمي، 2016، The Global Competitiveness Report، 2017-2018، p 13).
- في مؤشر الابتكار العالمي 2016 احتلت الولايات المتحدة المركز الرابع عالمياً، وفي المؤشر الفرعي جودة الابتكار والإبداع، احتلت المركز الثاني بعد اليابان (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2016).
- في مؤشر تنافسية المواهب العالمي 2015/2016، كان ترتيب الولايات المتحدة الرابع عالمياً بعد كل من سويسرا وسنغافورة ولوكسمبورج (INSEAD the Business School for the World, 2016, p. 5).

وقامت مصر ببعض الجهود والمحاولات والمبادرات في مجال إدارة المواهب بالتعليم العالي، حيث أكد الدستور المصري 2014م على ذلك سواءً المادة (19): "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار"، وكذلك المواد 21، 22، 23، 66، 67، كلها تؤكد على إدارة المواهب وتنميتها (الهيئة العامة للاستعلامات، دستور 2014، ص ص 11، 12، 23).

كذلك يوجد اهتمام من القيادة السياسية بهذه القضية، ففي الاحتفال بعيد العلم في 6/8/2017م، كلف رئيس الجمهورية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء صندوق لرعاية المبتكرين والمواهب والنوابغ، وأعلن عن أربع جوائز جديدة للابتكار، ووجه بزيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير من 11.8 مليار جنيه لتصل إلى 17.5 مليار جنيه (اليوم السابع، عيد العلم، 2017).

كما أكدت الهيئات والمؤسسات القومية على إدارة المواهب، ومنها الهيئة القومية لضمان جودة التعلم والاعتماد في كافة إصداراتها، كما أكدت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة مصر 2030 على ذلك، وأن تكون مصر ضمن أفضل 40 دولة في مجال الابتكار وجودة مؤسسات البحث العلمي والحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة (ج، م، ع، استراتيجية التنمية المستدامة، 2015، ص ص 3، 4).

وكذلك أكدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015-2030م، واستراتيجية تطوير التعليم العالي 2016-2030م، وكذلك مشروعات تطوير التعليم العالي ومن أهمها وأكثرها ارتباطاً بالقضية مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.

كما تم إنشاء إدارة للتميز تابعة لوحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي، كما قامت أكاديمية البحث العلمي بإنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، كما أنشئ المجلس الاستشاري لعلماء وخبراء مصر بقرار من رئيس الجمهورية في 2014م.

مشكلة البحث:

رغم الجهود والمبادرات المصرية السابقة، إلا أن الواقع المصري يشير إلى وجود عديد من السلبيات والمعوقات في هذا المجال، ويمكن إبرازها -حسب أبعاد إدارة المواهب- على النحو التالي:

أ- جذب واستقطاب المواهب:

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:

أ-1- أن أسس اختيار الكوادر الأكاديمية القيادية لا تعتمد على معيار الكفاءة والموهبة والجدارة، وهذا أدى إلى هجرة العديد من المواهب والكفاءات إلى الخارج (زاهر وآخرون، 2016، ص 309).

أ-2- أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عامة ومراكز البحوث طاردة للمواهب والكفاءات، بسبب ضعف الحرية الأكاديمية، وضعف الاهتمام الحقيقي بالبحث العلمي (شراقوى، 2016، ص 12).

أ-3- ضعف قدرة الجامعات المصرية على استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات والقدرات والخبرات المتميزة (عبد العزيز، 2012، ص 148).

أ-4- غياب المنظومة الإدارية التربوية المتكاملة والداعمة لاكتشاف وجذب ورعاية المواهب في مصر، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة في هذا السياق، فالأمر تغلب عليه صفة الارتجالية وعدم التخطيط (حامد وآخرون، 2014، ص 14).

أ-5- احتلت مصر المركز 108 من بين 140 دولة في مؤشر قدرة الدولة ومؤسساتها على اجتذاب المواهب بتقرير التنافسية العالمي 2015م، وهو ترتيب متأخر للغاية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2015، ص 8).

أ-6- في مؤشر تنافسية المواهب العالمي 2015/ 2016م، احتلت مصر المركز الثامن عربياً والـ88 عالمياً من بين 109 دولة، وفي المؤشر الفرعي جذب واستقطاب

المواهب كان ترتيب مصر 109 عالمياً. (راجع: مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 2016، pp. 2-3, INSEAD, 2016).

ب- الاحتفاظ بالمواهب (الاستبقاء) ورعايتها:

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:

ب-1- ذكرت إحدى الاستراتيجيات القومية الحديثة أن عدم رعاية المواهب في التعليم العالي بمصر، وضعف الاهتمام اللائق بهم، أدى إلى هجرة أصحاب المواهب إلى البلدان التي ترعى تلك العقول وتقدرها، فيما بات يصطلح عليه نزيف العقول (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص 30).

ب-2- لا توفر الجامعات العربية البيئة السليمة والمناخ الجيد والمستلزمات المطلوبة، ولو بالحد الأدنى لرعاية التميز والإبداع والمواهب، وضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة (الورثان، 2015، ص 256).

ب-3- أكدت إحدى الدراسات الحديثة أن ثمة خلل في مجال رعاية المواهب واستبقائها والاحتفاظ بها في مصر، ما أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة (زاهر وآخرون، 2016، ص 276).

ب-4- تردي أوضاع هيئة التدريس بالجامعات المصرية أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة، وذلك بسبب عدم توافر البيئة الصحية الملائمة وضعف الأجور والحوافز، ما يُفقد المجتمع مهارات أبنائه، وهذه قضية أساسية تواجه التنمية داخل المجتمع المصري (إسماعيل، 2017، ص 44).

ب-5- الافتقار إلى ثقافة المواهب والعلوم والتكنولوجيا والابتكار وحقوق الملكية الفكرية (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015).

ب-6- أشار تقرير التنافسية العالمي 2015م، مؤشر محفزات الكفاءة والإبداع، وهو أحد المؤشرات الفرعية المهمة ذات الصلة برعاية المواهب والاحتفاظ عليها، إلى

أن مصر احتلت المركز 106 عالمياً في 2015م وهو ترتيب متدنٍ للغاية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2015، ص 4).

ج- تنمية وتطوير المواهب:

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:

ج-1- أشارت إحدى الدراسات إلى أنه توجد برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، لكنها تقتصر على تلك الدورات التي تقدمها الجامعة بغرض الترقية للدرجة العلمية الأعلى - ولا توجد برامج متخصصة لتنمية المواهب، كما أنه لا توجد خطط واضحة المعالم للتنمية المهنية المستندة إلى تحديد علمي موضوعي للاحتياجات التدريبية (زاهر وآخرون، 2016، ص 290).

ج-2- أشار تقرير التنافسية العالمي 2017/2018، إلى أن مصر احتلت المركز 100 عالمياً من بين 137 دولة، وفي المؤشر الفرعي: التعليم العالي والتدريب، وهو مؤشر ذو صلة بتدريب الكفاءات والمواهب وتميبتها، احتلت مصر المركز 100 عالمياً، وفي مؤشر فاعلية التدريب 116، وفي مؤشر توافر الخدمات التدريبية المتخصصة 135، وهي مراكز متدنية للغاية (World Economic Forum, 2016, p. 7, 23 The Global Competitiveness Report 2017-2018.p 13)

ج-3- يلاحظ من خلال النظر إلى البرامج والدورات التدريبية التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، أنه لا توجد برامج متخصصة تقدم لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على كيفية إدارة مواهب الطلاب والباحثين والهيئة المعاونة، كما لا توجد برامج متخصصة تقدم للقيادات الجامعية تساعدهم على كيفية إدارة المواهب الأكاديمية والإدارية، كما لا توجد برامج متخصصة تقدم للمواهب بهدف تنميتهم واستثمار مواهبهم بشكل فعال (ج، م، ع، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية القدرات، د. ت، ص 6).

ج-4- أشار تقرير دلتا إلى أن ترتيب مصر في مؤشرات رأس المال البشري كان 84 في 2014 / 2015، وأظهر التقرير أن السبب وراء ذلك يعود إلى ضعف الاهتمام بتطوير المهارات والمواهب وتميئتها (السعدني، 2016، ص 6).

د- تحفيز وتشجيع المواهب:

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:

د-1- ضعف الحوافز المشجعة للتميز والإبداع، وعدم تفعيل الفرق البحثية (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص 34).

د-2- ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين المبدعين والمشتغلين في مجال البحث والتطوير، ما يدفع إلى هجرتهم نحو أماكن أخرى (عبد النبي، 2014، ص 25، أبو الوفا وآخرون، 2016، ص 327).

د-3- لا تخصص الجامعات ميزانية كافية لتمويل وتحفيز ودعم مشاريع البحث والتطوير والإبداع والتميز، ما ينعكس سلبيًا على الكفاءات المبدعة والمواهب (عبد العزيز، 2012، ص 151).

د-4- لا توفر الجامعات البيئة والمستلزمات والإمكانات المطلوبة، ولو الحد الأدنى لرعاية التميز والمواهب، واقتصار نظم الحوافز على المتميزين في البحث العلمي، دون المتميزين في التدريس والمناصب القيادية (الورشان، 2015، ص 256، والبحيري، 2012، ص 18، 19).

د-5- أشار تقرير التنافسية العالمي 2015م إلى أن مصر احتلت المركز 119 في المتوسط العام، وفي مؤشر محفزات الكفاءة وهو من أهم المؤشرات ذات الصلة بتحفيز المواهب، كان ترتيب مصر 106، وفي مؤشر مدى توافر خدمات البحث العلمي والتدريب والتطوير كان ترتيب مصر 111، وفي مؤشر الإنفاق على البحث والتطوير وهو مؤشر فرعي ذو صلة وطيدة بالتحفيز والتشجيع، كان ترتيب مصر 133، وذكر التقرير أنه من الأسباب وراء ذلك عدم الربط بين الإنتاجية الفعلية والأجور والحوافز، وكان ترتيب

مصر فيها 131، وهي مراكز متدنية للغاية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2015).

وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الإطار التنظيري الذي يحكم إدارة المواهب بالتعليم العالي من حيث: ماهيتها، أهميتها، مبادئها، مقوماتها ومتطلباتها، تحدياتها، مداخلها الفرعية، وأبعادها الرئيسية؟

2- ما أهم ملامح خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة المواهب بالتعليم العالي والسياق الثقافي الذي يقف وراء هذا؟

3- ما أهم الجهود والمبادرات المؤسسية والوزارية المصرية في إدارة المواهب بالتعليم العالي؟

4- ما أهم ملامح وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر؟

5- ما التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي بمصر في ضوء الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في كيفية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

وتحقيق هذا الهدف الرئيس يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار التنظيري الذي يحكم إدارة المواهب.
- عرض وتحليل خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة المواهب بالتعليم العالي.
- إلقاء الضوء على أهم الجهود والمبادرات المصرية في إدارة المواهب بالتعليم العالي.

- رصد وتحليل الوضعية الراهنة لإدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.
- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية البحث:

- تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية القضية التي تتناولها وهي إدارة المواهب، والتي تعد أحد أهم مصادر القدرة والميزة التنافسية، كما تعد إحدى الأدوات الأساسية لتحقيق الريادة والتميز والفعالية التنظيمية وبناء وتدعيم قيمة المؤسسة الجامعية، وتعزيز سمعتها وتصنيفها.
- تتناول الدراسة واحدًا من أهم قطاعات الدولة، ألا وهو التعليم العالي، والذي يمثل الواجهة الحضارية لأي دولة، ويعكس مدى التطور الفكري والثقافي بها.
- أهمية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة المواهب بالتعليم العالي، باعتبارها واحدة من أهم وأعظم دول العالم في مجال إدارة المواهب.
- كونها تعد بمثابة استجابة لمواد الدستور المصري 2014م، وتوجهات القيادة السياسية والحكومية والاستراتيجيات القومية الكبرى مثل استراتيجية مصر للتنمية المستدامة 2030، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار مصر 2015-2030م، واستراتيجية تطوير التعليم العالي 2016-2030م، والتي أكدت جميعها على ضرورة إدارة المواهب ورعايتها وتميئها وتحفيزها وتشجيعها وجعلها أولوية عظمى.

حدود البحث:

- يقتصر البحث الحالي على تناول أربعة أبعاد ومحاور رئيسية لإدارة المواهب وهي:
- جذب واستقطاب المواهب
 - الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها
 - تنمية وتطوير المواهب
 - تحفيز وتشجيع المواهب
- باعتبار أن هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تمثل القوام الرئيس لإدارة المواهب، حيث أكد العديد من الدراسات على أن هذه الأبعاد هي الأبعاد الرئيسية، ولا يمكن تناول إدارة المواهب دون واحد من هذه الأبعاد. كما أن البحث لم يغفل الإشارة إلى عملية اكتشاف

المواهب باعتبارها عملية أولية ومحورية، ولا تتم هذه العمليات أو الأبعاد الأربعة إلا بناءً عليها.

كما يركز البحث الحالي في تناوله لإدارة المواهب على المواهب الأكاديمية، ويقصد بها الأشخاص الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والمواهب القيادية، ويقصد بها الأشخاص الموهوبين من القيادات الأكاديمية والإدارية.

مصطلحات البحث:

1- إدارة المواهب Talent Management:

أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي يركز على مبدأ الاستغلال الأمثل للمواهب والكفاءات المبدعة المتميزة بمؤسسة التعليم العالي بأفضل الأساليب والآليات الممكنة، ومن خلال مجموعة من السياسات والخطط والبرامج والأنشطة والاستراتيجيات المدروسة في مجالات الجذب والاستقطاب والاحتفاظ والتنمية والتحفيز، بهدف تعظيم الاستفادة من المواهب لأقصى درجة، بما يمكّن المؤسسة من أن تصبح مؤسسة رائدة متميزة قادرة على التنافسية في مجال نشاطها.

والمواهب المقصودة في الدراسة الحالية هي تلك الكفاءات المبدعة المتميزة بالتعليم العالي سواء في المجال الأكاديمي "المواهب الأكاديمية"، أو المجال الإداري والقيادي "المواهب القيادية"، والتي يمكنها أن تضيف قيمة جوهرية لمؤسسة التعليم العالي وتدعم سمعتها وتصنيفها العالمي، من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات فائقة وقدرة على التفكير المبدع والأداء الابتكاري المتميز.

2- التعليم العالي Higher Education:

عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه كل مستوى أو مرحلة دراسية تلي التعليم الثانوي، تكون في مؤسسات التعليم العالي كالجوامع والكليات والمعاهد الحكومية والخاصة (البنك الدولي، 2003، ص 20). ومؤسسة التعليم العالي هي كل جامعة أو كلية أو معهد بعد المرحلة الثانوية، تقدم برامج تعليم عالٍ، وتؤدي إلى مؤهل علمي جامعي أو بكالوريوس أو ليسانس أو درجة علمية أعلى من ذلك.

منهج البحث:

- تستخدم الدراسة الحالية أكثر من مدخل أو أسلوب منهجي، منها:
- المدخل الوصفي، لعرض إدارة المواهب بوجه عام كإطار تنظيري، واستعراض وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وعرض الجهود والمبادرات المصرية في إدارة المواهب.
 - أسلوب دراسة العوامل والتأثيرات البيئية، أو التحليل النوعي، أو ما يسميه البعض بمدخل القوى والعوامل الثقافية، وذلك لتحليل وتفسير وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة في إطار السياق الثقافي العام للمجتمع الأمريكي، حتي يمكن الاستفادة منها في ضوء ذلك.
 - لم تستخدم الدراسة المنهج المقارن استنادًا إلى مبرر علمي ومنهجي، وهو أن هناك فجوة واسعة للغاية بين الولايات المتحدة ومصر في هذا المجال، فالولايات المتحدة دولة لها باع طويل وخبرة تراكمية عالمية معترف بها، ونماذج تطبيقية لأبعاد إدارة المواهب وآليات تحقيقها على أرض الواقع، مصحوبة باهتمام شعبي ورسمي على أعلى مستوى.
 - في حين أن إدارة المواهب في مصر لا تزال في حيز بعض الجهود والمبادرات والمحاولات على المستوى الرسمي والوثائقي، ولا توجد ملامح تطبيقية واضحة لإدارة المواهب على أرض الواقع، ومن ثم تصبح المقارنة صعبة وغير مجدية. لذلك يكون من الأجدى علمياً وصف وتحليل خبرة الولايات المتحدة في هذا الإطار وكيفية الاستفادة منها والاسترشاد بها في مصر، وذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمدخل إدارة المواهب كإطار تنظيري عام.
 - عرض وتحليل خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال إدارة المواهب، وتفسيرها في ضوء السياق الثقافي العام للمجتمع الأمريكي.
 - استعراض أهم الجهود والمبادرات المصرية في إدارة المواهب بالتعليم العالي.
 - رصد أهم ملامح وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

- وضع تصور مقترح لكيفية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1- إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ناصر، زناتي، 2008، 370-474).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب، بما يضمن الحفاظ عليها وتمييزها، وبما يحقق الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الإدارة الفعالة للمواهب بالجامعات تدعم الانتماء التنظيمي، وتضمن ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة وللوطن.

2- واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر (أحمد، 2011، 104-183).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية، ووضع بعض التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل وتطبيق إدارة المواهب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن درجة معرفة العينة لأبعاد ومحاور إدارة المواهب وكذا درجة تطبيقها كانت غير واضحة وغير محددة في معظمها.

3- أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق (مرسي، 2013، 22-40):

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا، واستخدمت المنهج الاستدلالي الاستنباطي، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي، وأن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بينهما.

4- أثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية (الزيادي، 2016، 9-80):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مصر، مع إجراء مقارنة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي وتصميم قائمة استقصاء، وتوصلت إلى وجود فروق معنوية في المتغيرين، ووجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد تعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية.

5- سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث (نبوي، 2016، 57-160):

هدفت الدراسة إلى صياغة سيناريوهين اثنين يتصلان بإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية، في ضوء نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي، واتجاهات الفكر الإداري الحديث، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المدخل الكيفي وإعداد السيناريوهات المستقبلية. وصاغت الدراسة سيناريوهين: الامتدادي والإصلاحي الجذري، يوضحان ما يمكن أن يكون عليه مستقبل التخطيط للتتابع القيادي في المؤسسات التعليمية بمصر.

6- أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي (أمين، 2016، ص ص 265-300):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي للقيادات الإدارية، وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية وذات تأثير إيجابي بين كل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة.

ب-الدراسات الأجنبية:**1-تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ (Oladapo, 2014, 19-36):**

هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل التحديات والنجاحات في برامج إدارة المواهب بالمؤسسات الأمريكية، واختبار أثر الرضا والأمان الوظيفي والتعويضات على فرص معدلات الاحتفاظ بالمواهب، واستخدمت طريقة المقارنة السببية، وتوصلت إلى تأكيد أغلبية العينة على أن أهم عامل يؤثر في الاحتفاظ هو فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وأن السبب الرئيس لعدم وجود برنامج فعال لإدارة المواهب يرجع إلى غياب الدعم الحقيقي من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة.

2-دراسة عن ممارسات إدارة المواهب المتاحة وفوائدها للشركات (Dhanabhaky, Kokilambal, 2014, 23-36):

هدفت الدراسة إلى إظهار والوقوف على ممارسات إدارة المواهب المتاحة، بهدف رسم خريطة لهذه الممارسات وانعكاساتها، واستخدمت تقنية البحوث المكتبية، وتوصلت إلى أن الاحتفاظ بالمواهب نقطة جوهرية حاسمة، وأن إدارة المواهب يجب أن تبدأ من لحظة إجراء المقابلة الشخصية، وأن ممارسات إدارة المواهب تختلف من مجال إلى آخر.

3-برامج إدارة المواهب في الجامعات البريطانية والأمريكية والكندية (Boichenko, 2015):

هدفت الدراسة إلى وصف برامج إدارة المواهب في بعض الجامعات البريطانية والأمريكية والكندية، والعوامل التي تؤدي إلى أهمية تطوير وتنمية المواهب، وإجراء تحليل مقارنة مبدئي بينها، واستخدمت طريقة التحليل المقارن، وتوصلت إلى أن هناك اتفاقاً بين جامعات الدول الثلاث في وجود برامج ودعم لإدارة المواهب، لكن الاختلاف في الفئات المستهدفة وأشكال التنفيذ وآليات التطبيق، وهذا راجع إلى اختلاف سياسات الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية.

4- إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: منظور ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية (Chandrachud & Athavale, 2015, pp. 1-6):

هدفت الدراسة إلى فهم الموقف والوضع الحالي لممارسات إدارة المواهب في الهند في ضوء خبرة كل من ألمانيا والولايات المتحدة، والكشف عن أفضل هذه الممارسات المبتكرة والإبداعية في كل منهما، واستخدمت طريقة التحليل المقارن، وأكدت الدراسة على أن إدارة المواهب هي الشغل الشاغل لجميع المديرين والقيادات العليا والتنفيذية وهي أحدث صيحة في عالم الشركات والمؤسسات اليوم، وقدمت بعض المقترحات لتطوير واقع إدارة المواهب.

5- دراسة أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل إدارة المواهب بالتعليم العالي: (Moghtadaie & Taji, 2016, pp 781-790)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وهو بحث تطبيقي استخدمته الدراسة الاستقصائية، وتوصلت إلى أن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في أداء أعضاء هيئة التدريس هو تنمية المواهب، يليه جذب المواهب، ثم رعاية المواهب.

6- إدارة المواهب: مراجعة منهجية وآفاق المستقبل (McDonnell et al., 2017, 86-128):

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية نظمية شاملة لتطور المنح الدراسية ومناهج وخطط ودراسات إدارة المواهب، واستخدمت المنهج الوصفي بالأساليب التجريبية والمفاهيمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي الحذر في التعامل مع مصطلح إدارة المواهب، لأنه من المصطلحات الفضفاضة، وأن هذا المجال بحاجة إلى مزيد من الأطر النظرية والفكرية والفلسفية، كما يحتاج إلى إجراء بحوث متعددة التخصصات، وإلى شراكة كافة أصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- يوجد اتفاق بين جميع الدراسات السابقة على أهمية إدارة المواهب وقيمتها المحورية بالنسبة لأي مؤسسة.
- قلة الدراسات العربية عامة والمصرية خاصة في إدارة المواهب بالتعليم العالي خصيصًا.
- قلة الدراسات العربية التي تناولت خبرات أجنبية محددة في مجال إدارة المواهب، إذ ركز معظم الدراسات السابقة على أدبيات إدارة المواهب والتأطير الفكري والتتظيري لها، دون التعرض لممارسات تطبيقية لذلك، من خلال الخبرات الأجنبية.
- لا توجد -على حد علم الباحث- دراسة عربية أو مصرية تناولت إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، ولا سيما في المواهب الأكاديمية والقيادية.
- ومع ذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار الفكري والتتظيري لإدارة المواهب.

خطوات البحث:

يسير البحث في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار التتظيري لإدارة المواهب.

الخطوة الثانية: أهم ملامح خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة المواهب بالتعليم العالي وتحليلها في إطار السياق الثقافي العام للمجتمع الأمريكي.

الخطوة الثالثة: أهم الجهود والمبادرات المصرية في إدارة المواهب بالتعليم العالي.

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة لإدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر.

الخطوة الخامسة: تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر في ضوء الخبرة الأمريكية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخطوات:

الخطوة الأولى: الإطار النظري لإدارة المواهب

ويمكن بيان أهم ملامح الإطار النظري لإدارة المواهب على النحو التالي:

أ- ماهية إدارة المواهب:

يمكن إبراز ماهية إدارة المواهب من خلال المحاور الفرعية التالية:

أ-1- مفهوم الموهبة:

لا يوجد تعريف واحد أو محدد للموهبة يتفق عليه الجميع، حيث يتأثر هذا بنوع المؤسسة وأهدافها وطبيعة عملها واستراتيجيتها وبيئتها التنافسية، لذلك تبدو عملية تحديد شخص ما بأنه موهوب عملية صعبة ومعقدة إلى حد كبير.

والموهبة لغويًا هي الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو مجال معين، والموهوب: الولد، أوهب الشيء: دام، ويقال: أوهب له الشيء: أمكنه أن يأخذه ويناله، وفلان للشيء: اتسع له وقدر عليه، وهي أقصى درجات الاستعداد أو القدرة في حقل من الحقول، وتتوقف على القدرة الفردية الطبيعية أو المكتسبة (بدوي، 1982، ص 420).

والموهبة القدرة على الإنجاز والنجاح، وهي القدرة الطبيعية على التفوق في العمل

(online Dictionary, 2010, p.1).

وعرفها البعض على أنها مجموعة من القدرات المميزة والمعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متميز ومبدع (العزام، دت، ص 7).

والموهبة تشكل تجمعا لعدة أبعاد وهي، الذكاء، الاستعدادات والدوافع، المهارات،

الخبرات، الكفاءات، الإبداع، وتظهر نتائجها في الأداء الإبداعي المتميز (Feldhusen,

1994, p. 11).

وتتظر الدراسة الحالية إلى المواهب على أنها تلك العقول والكوارر البشرية عالية

الإبداع والتميز، والتي تمتلك القدرات الفائقة والمهارات المتميزة والنظرة الاستراتيجية

المستقبلية الفاحصة، ولديها القدرة على التفكير الإبداعي الابتكاري الخلاق، وقادرة على

أداء مهام وعمليات وأدوار حرجة وقيمة ومؤثرة في الأنشطة الحيوية بالمؤسسة الجامعية، سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو القيادات الجامعية.

أ-2- تعريف الموهوب:

يعرف الشخص الموهوب بأنه الشخص الذي يمتلك قدرات وإمكانات استثنائية، يستطيع من خلالها التأثير في كفاءة المؤسسة وفعاليتها (Vladescu, 2012). والموهوب من يُظهر أداءً مميزاً مقارنة مع المجموعة التي ينتمي إليها في واحدة أو أكثر من أبعاد الموهبة والتفوق، مثل القدرة العقلية العالية، القدرة الإبداعية العالية، امتلاك مهارات متميزة، الدافعية والمرونة والاستقلالية في التفكير (شحاتة، النجار، 2003، ص 308).

والموهوبون أفراد توجد لديهم استعدادات وقدرات غير عادية، وأداء متميز عن بقية أقرانهم في مجال أو أكثر، سواء في التفوق العقلي أو التفكير الإبداعي الابتكاري، أو التحصيل العلمي والقدرات الخاصة، كما أنهم يمتلكون قدرة غير عادية على القيادة الفاعلة (الخطيب، 2014، ص 367).

فالموهوب من يمتلك قدرات كامنة، تعطيه الأداء الأعلى والإنجاز المبدع، بالإضافة القيمة لسمعة المؤسسة، سواء في المجال الأكاديمي والعقلي أو المجال الإبداعي والابتكاري، أو في القدرة على القيادة بشكل فعال.

والموهوبون مجموعة العاملين أو الأفراد الذين لديهم معارف وأفكار ومهارات وخبرات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها، باستخدام الموارد المتاحة لديهم (Goffee & Jones, 2007, pp. 1-7).

ويعرف الموهوب بأنه الشخص وصاحب الأداء العلمي والعملية المتميز مقارنة مع المجموعة التي ينتمي إليها، في قدرة أو بعد أو أكثر من الأبعاد الآتية: (سليمان، 2011، ص 434).

- قدرة عقلية عامة. - استعداد أكاديمي خاص.
- القدرة على التفكير الإبداعي. - قدرة نفس حركية.

- قدرة قيادية.

فالموهوبون أشخاص يستطيعون أن يخلقوا فارقًا واضحًا في أداء المؤسسة، من خلال مستويات الأداء غير العادية التي يقدمونها، لأنهم يتسمون بالفكر المبدع، والالتزام العالي، والأداء المميز، ورؤية ثاقبة للمستقبل بل والقدرة على إدارته، والتعامل مع المستجدات والتحديات بكل ثقة واقتدار.

أ-3- ما هي المواهب في التعليم العالي وفق الدراسة الحالية:

تركز إدارة المواهب في التعليم العالي على أعضاء هيئة التدريس في المقام الأول، ومع ذلك تنفيذ إدارة فعالة للمواهب في التعليم العالي تعتمد أيضًا على مدى وجود قيادات أكاديمية وإدارية محترفة وموهوبة (Bradly, 2016, p. 13).

وعرفت إحدى الدراسات الموهبة الأكاديمية داخل مؤسسة التعليم العالي بأنها مجموعة من القدرات والخصائص التي يمتلكها عضو هيئة التدريس بالمؤسسة الأكاديمية، من حيث الدراية العلمية التخصصية العالية، والقدرات الخاصة والمهارات العلمية والإدارية المتميزة، والعقل النقدي، الدافعية والالتزام القوي نحو تحقيق الأهداف، خبير مبدع في مجال عمله وتخصصه، إضافة إلى القدرة على الابتكار وريادة الأعمال والدراية العلمية (Saddozai, 2017, p. 545).

بينما الموهوبون قياديًا هم الأفراد ذوو الإمكانيات العالية والقدرات المتميزة والأداء المرتفع، والذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، كما أنهم يسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم في أثناء عملهم بمراكزهم الحالية، ولديهم قدرة واستعداد لمزيد من النمو والتطور في مناصب رئيسية أخرى (Collings & Mellahi, 2009, Makela et al., 2010).

واقترح الخبراء في مجال التعليم العالي أنه يمكن تحديد المواهب القيادية من بين

أقرانهم في ضوء مجموعة من الخصائص والتي تعد مؤشرات الموهبة القيادية وهي:

- مهارة عالية في الاتصال. - وضوح الرؤية والهدف.

- احترام وتقدير أصحاب المصلحة والعملاء. - الالتزام بالقيم والأخلاقيات التنظيمية.
 - المبادرة والإيجابية والفاعلية. - المرونة الإدارية الموقفية.
 - التحفيز الذاتي والتنمية الذاتية. - الثقة والمصادقية.
 - التفكير خارج الحدود والتفكير الإبداعي. - التوازن العاطفي والانفعالي.
- (Rhodes, 2012, p. 441)

وفي دراسة بالولايات المتحدة تمت على 80 ألف فرد يعملون في مؤسسات متوسطة وكبيرة، أكدت أنه توجد سبع سمات أساسية للمواهب هي:

- أكثر ابتكارًا وإبداعًا. - العقلية الإيجابية.
- المبادرة والفاعلية. - الذكاء العاطفي المتزايد.
- الطموح الزائد. - المشاركة والعمل دائمًا في فريق.
- المهنية والاحترافية (Eya, Tamanna, P. , 2015, p. 332)

وأوضحت دراسة أنه يمكن التعبير عن الموهبة سواء الأكاديمية أو القيادية من خلال المعادلة الآتية، الموهبة = الكفاءة × الالتزام × المساهمة

فالكفاءة تعني القدرة على أداء العمل بشكل فعال ومميز، وتشمل المعارف والمهارات والقيم والالتزام، أي الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد وبالفاعلية المناسبة، والمساهمة تعني المساهمة في تحقيق قيمة عليا وميزة تنافسية تضاف للمؤسسة (Jain, D. et al., 2012, pp.497 - 499).

ويقصد بالمواهب في التعليم العالي من وجهة نظر الدراسة الحالية تلك الكفاءات المبدعة المتميزة، والتي تمتلك القدرات والمهارات الفائقة، وقادرة على التفكير المبدع، وتضيف قيمة عليا وميزة تنافسية للمؤسسة، سواء في المجال الأكاديمي "المواهب الأكاديمية"، أو في المجال الإداري والقيادي "المواهب القيادية".

أ-4- مفهوم إدارة المواهب:

تعددت تعريفات إدارة المواهب وتتنوعت، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل الخبراء والمتخصصين، كما أنه ليس هناك تعريف عالمي موحد يمكن سحبه على كل

الدول أو المجتمعات، ويرجع ذلك إلى وجود اختلافات في الجوانب المكونة لهذا المفهوم، وفي الافتراضات المتصلة به، والتداخل بين مفهوم إدارة المواهب والعديد من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

فقد عرفتُها إحدى الدراسات على أنها عملية جذب واختيار وإشراك وتنمية المواهب والاحتفاظ بها، حتى تتمكن المؤسسة من القدرة على المنافسة (Adeola, 2017, pp. 39-40).

وعرفتُها إحدى الدراسات على أنها مجموعة من السياسات والخطط والبرامج والأنشطة التي تضعها وتقدمها المنظمات بشكل واضح ومخطط، بهدف تدعيم المواهب كمًّا وكيفًا لزيادة الإنتاجية والابتكار ودعم القدرة التنافسية، لتحقيق ميزة تنافسية (Schuler, et al., 2018, p. 3, Tamanna, 2015, p. 332).

وإدارة المواهب بمثابة نظام لتجنيد وجذب وتوظيف وتدريب ودعم المواهب والحفاظ عليها بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (Moghtadaie & Taji, 2016, p. 783).

في حين ارتأت إحدى الدراسات أنها تلك الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد ممنهج ومخطط للوظائف والأنشطة الرئيسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ثم اختيار وتطوير مجموعة من المواهب ذات القدرات العالية، وشغل هذه الوظائف بتلك المواهب، مع تطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتساعد على جذب واستقطاب هذه المواهب والحفاظ عليها (Roover, 2015, pp. 2-3).

وأشارت دراسة إلى أنها تنفيذ استراتيجيات وأنظمة متكاملة تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال تطوير عمليات شاملة ومتكاملة لجذب المواهب وتمييزها والاحتفاظ بها والاستفادة منها (Oladapo, 2014, p. 32).

وإدارة المواهب نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على جذبها واستقطابها من داخل وخارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع

استراتيجيات للحفاظ عليها، وتوفير البيئة الملائمة لكسب ولأهم والتزامهم للمنظمة (العسال، 2016، ص 118).

يتضح من عرض بعض التعريفات السابقة أن كل تعريف منها ركز على جانب أو جزئية معينة أو تناول إدارة المواهب من خلال زاوية أو منظور معين، فمنها من نظر إلى إدارة المواهب على أنها استراتيجية مخططة، ومنها من نظر إليها على أنها سياسات وبرامج، ومنها من نظر إليها على أنها أنشطة وعمليات، ومنها من نظر إليها على أنها نظام متكامل للتعامل مع المواهب واستثمارها.

ومن ثم وفي ضوء ما سبق تضع الدراسة الحالية هذا التعريف الإجرائي والذي ينظر إلى إدارة المواهب على أنها أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي يركز على مبدأ الاستغلال الأمثل للمواهب والكفاءات المبدعة بمؤسسة التعليم العالي بأفضل الأساليب والآليات الممكنة، ومن خلال مجموعة من السياسات والخطط والاستراتيجيات والبرامج والأنشطة المدروسة في مجالات الجذب والاستقطاب، الاحتفاظ والرعاية، التنمية والتطوير، والتحفيز والتقدير، بهدف تعظيم الاستفادة من المواهب لأقصى درجة، بما يمكن المؤسسة من أن تكون مؤسسة رائدة متميزة، قادرة على التنافسية في مجال نشاطها.

ب- أهمية إدارة المواهب:

أكد عديد من الدراسات على أن إدارة المواهب بشكل فعال أحد أهم المصادر للحصول على ميزة تنافسية عالية، كما أنها أحد العوامل المهمة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة (McDonnell et al., 2017, p. 89, U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2014, p. 9, International Human Resources Development Corporation, 2014, p. 1).

فالتنافسية تعني -من بين ما تعنيه- استعمال واستثمار الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى المؤسسة لاغتنام الفرص المتاحة، واستثمار مصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز المؤسسة وتفوقها على الآخرين.

وأكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة منطقية قوية بين سياسات إدارة المواهب وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما أكدت هذه الدراسة على أن إدارة المواهب تؤدي إلى: (Moghtadaie & Taji, 2016, p. 782)

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. - الحصول على الوظيفة الملائمة وفي الوقت الملائم.
- تحسين الأداء التنظيمي. - توفير الاحتياجات البشرية اللازمة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

فإدارة المواهب تعزز الأداء المتميز على المدى الطويل من خلال دمج استراتيجية الجامعة ومقاييس الأداء ونظم الإدارة وبرامج التنمية والتطوير.

في حين ارتأت إحدى الدراسات أن إدارة المواهب تساعد على (Annakis, et al., 2014, p. 166)

- تحقيق الفعالية التنظيمية. - تجنب الدوران.
- إشراك الموظفين في العمل. - توفير الأكاديميين المناسبين.
- توفير الأمن الوظيفي للمواهب. - استبقاء المواهب المتميزة.

فإدارة المواهب بشكل فعال تؤدي إلى الاحتفاظ بأهم وأثمن الموارد البشرية، جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية، تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المهنية المستدامة، مواجهة متطلبات وتحديات الوظائف المستقبلية.

وأشارت دراسة إلى أن المواهب مصدر متزايد لقيمة المؤسسة وسمعتها ماليًا واقتصاديًا ومعنويًا، وقد وجد أن 38% من قيمة المؤسسة وسمعتها تعتمد على الأصول المعنوية غير الملموسة من مواهب وإبداعات وبراءات اختراع وملكية فكرية وعلامة تجارية، فالمواهب أضحت موردًا نادرًا على نحو متزايد، ولا سيما في ظل تحديات نقص الكفاءات والطاقات المبدعة، ولا سيما في مجال الإدارة والقيادات العليا (Wellims, et al., 2008, pp. 1-3).

يتضح مما سبق أن المواهب المبدعة تعد واحدة من أهم أصول المؤسسة الجامعية، وأن إدارة هذه المواهب بشكل فعال تؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية، ميزة تنافسية فائقة، تحقيق التميز الاستراتيجي، تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء، بناء وتدعيم قيمة المؤسسة الجامعية وتعزيز سمعتها وتصنيفها، كما تؤدي إلى توفير احتياجات المؤسسة من المواهب المبدعة والكفاءات المتخصصة والقدرات الفائقة.

ج-أسس ومبادئ إدارة المواهب:

حددت إحدى الدراسات هذه الأسس والمبادئ فيما يلي:

- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية استثمار الوقت في إدارة المواهب.
- أن إدارة المواهب ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية فقط، بل هي في المقام الأول- مسؤولية الإدارة العليا.
- وضع تعريف لإدارة المواهب يلبي ويتماشى مع الاحتياجات الفريدة والمميزة للمؤسسة.
- أن تتواءم استراتيجية إدارة المواهب مع استراتيجية المنظمة ككل.
- تكامل نظام إدارة المواهب مع نظم إدارة الموارد البشرية ككل، بما في ذلك نظم التوظيف وإدارة الأداء وتنمية المهارات القيادية والمشاركة والتمكين.
- النظر إلى إدارة المواهب على أنها استراتيجية قيمة للاستثمار، وليست مجرد بند من بنود الاستهلاك والتكلفة. (Shlom, Ben-Hur, 2013 & Collings, D.G. Mellahi, K., 2009, pp. 304-313)

بينما ذكرت دراسة أخرى أن من أسس ومبادئ إدارة المواهب ما يلي:

- إدارة المواهب الفعالة لا تتوقف فقط عند حدود تطوير أداء الأدوار الحالية، وإنما التركيز أيضًا على الأدوار المستقبلية المحتملة في ظل التحديات المتوقعة.
- تدور إدارة المواهب وتركز أكثر على "كيف"، وليس علي مجرد "ما، ماذا"، بمعنى أنه يجب أن لا يتم التركيز على ما هي الأدوار والمهارات والكفاءات، وإنما الأهم البحث في كيف ستؤدى، وكيف تُكتسب، وكيف تُنمى.

- لا بد لإدارة المواهب أن تكون متأصلة في رسالة المؤسسة وثقافتها (Wellins, 2008, pp. 7-12).

كما أن إدارة الموارد البشرية بوجه عام وإدارة المواهب بوجه خاص ليست مسؤولية قسم أو وحدة إدارة الموارد البشرية فقط، وإنما هي مسؤولية المنظمة ككل (International Human Resources Development Corporation, 2014, p. 1).

في حين حددت دراسة أخرى أسس ومبادئ إدارة المواهب فيما يلي:

- ينبغي دمج إدارة المواهب في الاستراتيجية العليا للمنظمة في إطار التخطيط الاستراتيجي.
- أن التخطيط للمواهب وإدارتها ينبغي أن لا يتم بمعزل عن الرؤية الكلية للمنظمة.
- أن ترتبط إدارة المواهب بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- الشفافية والوضوح والانفتاح.
- النظر إلى إدارة المواهب كأولوية استراتيجية عليا.
- لا يمكن لإدارة المواهب أن تنجح دون دعم كافٍ من القيادة العليا بالمنظمة (Riccio, 2010, pp. 44-45).

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تركز إلى مجموعة أساسية من المبادئ، من أهمها: الشفافية والوضوح والشمول والتكامل، التوافق مع استراتيجية المؤسسة، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التأصل في رسالة المؤسسة وثقافتها والنظر إليها كأولوية استراتيجية عليا.

د- مقومات ومتطلبات الإدارة الفعالة للمواهب:

من مقومات نجاح إدارة المواهب ما يلي:

- أن يتم الكشف عن المواهب وإدارتها في كافة مجالات العمل بالمؤسسة الجامعية، سواء في مجال التدريس أو البحث أو خدمة المجتمع أو الجانب الإداري والقيادي.
- تحقيق التوازن بين المواهب ومصالح أصحاب العمل.
- تطبيق إدارة المواهب على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، بحيث لا تقتصر على قسم أكاديمي أو إداري دون آخر، أو تخصص دون آخر، أو مستوى قيادي دون آخر.

- لا بد من دمج استراتيجية إدارة المواهب مع استراتيجية الكلية والجامعة ونظم الإدارة ومقاييس الأداء (Bradley, 2016, pp. 13-16).
- وتتطلب الإدارة الفعالة للمواهب ما يلي:
- قيادة تشاركية قوية. - مشاركة تنظيمية واسعة.
- وجود مقاييس حقيقية لإدارة المواهب. - وجود بطاقات للأداء يتم تقييم الأداء في ضوءها. (Adeola, 2017, p. 40 & Oladapo, 2014, pp. 22, 23)
- وذكرت إحدى الدراسات بعض المؤشرات الدالة على الإدارة الفعالة للمواهب، من أهمها:

- وجود خطط مدروسة للتعاقب الوظيفي. - تحديد البدائل المرشحة للوظائف بسبب دوران العمل.
- ربط برامج التنمية والتطوير بخطط التعاقب. - وجود برنامج فعال للتحفيز.
- استثمار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية "الأتمتة".
- التفكير في الفرص والأدوار المستقبلية وليس مجرد المهام الحالية. (Project Management Institute PMI, 2014, p. 3)
- وحددت دراسة أفضل الممارسات التي ينبغي أن تتبعها إدارة المؤسسات في مجال إدارة المواهب، وهي:

- تعريف وتحديد سليم لنطاق إدارة المواهب.
- دمج مختلف عناصر إدارة المواهب في أنظمة المؤسسة.
- التركيز على المواهب الأكثر قيمة وحيوية وكفاءة.
- دعم الإدارة العليا لخطة إدارة المواهب.
- وجود وبناء نماذج للكفاءة لإيجاد فهم ورؤية مشتركة للمهارات والقيم والقدرات والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة.
- متابعة المواهب على نطاق المؤسسة لتحديد الثغرات المحتملة.
- تقييم علمي سليم لمنظومة إدارة المواهب بالمؤسسة. - (Thrift, 2012, pp. 9-

وتكاد تجمع الدراسات على أن دعم وتأييد القيادات العليا لفكرة واستراتيجية إدارة المواهب يعتبر عاملاً قوياً ومؤثراً في نجاحها، بل إن قرار استقطاب أحد الخبراء أو الباحثين أو المواهب النادرة لمؤسسة ما يعتبر من القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تُحسم على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة. (Oladapo, 2014, p. 29 & Project Management Institute PMI, 2014, p. 6 & Bradley, 2016, P.B.& Right Management Manpower Group, 2014, p. 3).

كما اتفق العديد من الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعد واحدة من أهم مقومات ومتطلبات الإدارة الفعالة للمواهب، فلا بد من إرساء ونشر ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتقدير المواهب وتبنيها، وتؤكد على الإيجابية والتنافسية والتميز والتعلم المستمر والجودة (Chen, 2015, p. 53 & De Armond et al., 2012, p. 29 & Annakis et al., 2014, pp. 170-171 & Management Development Institute, 2016, p. 2).

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب لا يمكن أن تنجح إلا إذا توافرت مجموعة من المقومات والمتطلبات الرئيسية، منها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية، ومنها ما يرتبط بالإدارة العليا، ومنها ما يرتبط باستراتيجية وخطة إدارة المواهب، ومنها ما يرتبط بالأتمتة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ومنها ما يرتبط ببرامج وعمليات وسياسات إدارة المواهب في المؤسسة.

ه- مداخل (مناهج) إدارة المواهب:

ذكرت إحدى الدراسات أن هناك أربعة مداخل لإدارة المواهب، وهي:
 الأول: النظر إلى الموارد البشرية كلها في المنظمة على أنها مواهب، حيث يتم وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية بإدارة المواهب.
 الثاني: ينظر إلى جميع الموظفين على أنهم مواهب تحتاج إلى تحديد وتطوير وتنمية ونشرها بفعالية.

الثالث: ينظر إلى المواهب على أنها شريحة صغيرة من الموارد البشرية، وهم من لديهم قدرات استثنائية ومهارات خاصة، ويجب الاهتمام بهذه الفئة شرط عدم إهمال الآخرين.

الرابع: يتم التركيز على المواقف الرئيسية والعمليات الأساسية التي يمكن أن تشكل وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية، فالتركيز على المواقف وليس على المواهب في حد ذاتها (Boselie, et al., 2013, 1744-1761 & Chuai et al., 2010, pp. 179-189).

بينما ذكرت دراسة أخرى أن ثمة مدخلين فقط لإدارة المواهب، وهما:
 الأول: إعطاء الأولوية والتركيز في توظيف واختيار الكفاءات والموارد البشرية على التوظيف والاستقطاب الخارجي بدلاً من تطوير الموارد البشرية الداخلية.
 الثاني: توجيه وتعليم وتدريب وتنمية المواهب الداخلية، أي التي بداخل المنظمة، من أجل تنفيذ خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي (Cho, 2016, p. 41).
 فهذا المدخل يركز على مكان وبيئة التعامل مع المواهب، سواء في عمليات التوظيف والتعيين والاختيار وال جذب والاستقطاب وغيرها، فهناك مدخل يركز على الاستقطاب الخارجي، وآخر يركز على الاستقطاب والاختيار الداخلي.
 وهناك من ركز على مدخل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب باستخدام تخطيط رأس المال البشري، ويساعد هذا المدخل على تحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها المؤسسة لمواءمة استراتيجيتها العامة واستراتيجية الموارد البشرية وعمليات إدارة المواهب مع المتطلبات التشغيلية. (College and University Professional Association, 2008, pp. 28-29)
 وأيضاً كان المدخل المستخدم في إدارة المواهب والتعامل معها، ينبغي دمج خطة أو استراتيجية إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة ككل في إطار التخطيط الاستراتيجي، والنظر إليها كأولوية استراتيجية.

و- إدارة المواهب في التعليم العالي والتحديات التي تواجهها:

لإدارة المواهب في التعليم العالي طبيعة خاصة، ولا سيما أن الفئات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أكثر ارتباطاً بجامعاتهم وأكثر ولاءً والتزاماً بالبقاء فيها. ونظراً إلى هذا الارتباط والالتزام والولاء، فإن عددًا قليلاً منهم لديه مهارات وقدرات واسعة للعمل والتنقل في عدة تخصصات أو جامعات، إضافة إلى أن الممارسات الإدارية المرتبطة بتعيين واختيار واستبقاء الأكاديميين وتحفيزهم كلها مرتبطة بقوانين ولوائح مركزية وبيروقراطية، إضافة إلى ضعف الارتباط والتسويق بين إدارات الموارد البشرية على مستوى الجامعة ومستوى الكليات والوحدات المختلفة (Bradly, 2016, pp. 15-18).

وأوضحت إحدى الدراسات أن عددًا قليلاً من مؤسسات التعليم العالي لديه برامج رسمية لدعم وإدارة المواهب، ويترك الكثير من المؤسسات إدارة المواهب وتتميتها للصدفة، بدلاً من الاعتماد على عملية منهجية مخططة، وأن الجامعات والكليات أقل اهتماماً بإدارة المواهب وتتميتها من المؤسسات الصناعية وقطاع الأعمال، بل إن مؤسسات التعليم العالي تستخدم طرقاً أكثر بيروقراطية وتعقيداً في تنمية الموظفين واستقطابهم وتحفيزهم مقارنة بمؤسسات الأعمال (Riccio, 2010, pp. 2-4).

واتفق بعض الدراسات على أن إدارة المواهب بالجامعات لا تلقى نفس القدر من الأهمية الذي تلقاه في مجال الشركات والمصانع وقطاع الأعمال، وأن الجامعات تبذل القليل من الجهد والوقت في تحديد وإعداد وتنمية قيادات المستقبل، كما أن معظم المؤسسات الجامعية تبذل جهداً واضحاً في تنمية وتطوير الطلاب، لكنها لا تبذل نفس الجهد في تنمية المهارات الخاصة بالعاملين بها، بل إن هذه المؤسسات تحقق أداءً جيداً لخدمة المؤسسات الأخرى في احتياجاتها التدريبية والتنموية، مع عدم وجود نفس الجدية والاهتمام بالنسبة إلى الموظفين والأكاديميين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأنه يمكن تكييف نماذج وخطط إدارة المواهب المستخدمة في القطاع الخاص ومؤسسات الإنتاج والاستفادة منها في الجامعات والأوساط الأكاديمية (Hossein et al., 2015, pp. 1612, 1615 & Riccio, 2010, pp. 2, 3, 17).

وأوضحت الدراسات أن إدارة المواهب بالتعليم العالي تعد أحد الحلول الرئيسية الناجحة للتغلب على كثير من المشكلات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي، مثل زيادة الدوران ونسبة التقاعد، وزيادة الطلب على الإنتاجية العالية والتميز، كما أنها أحد الحلول المهمة جداً لجذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم. والجامعات التي تقبل التحدي لبناء وإعداد المواهب من الداخل تلقى الثقة من أصحاب المصالح، كما أن الجامعات التي لديها خطة واضحة لإدارة المواهب سوف تكتسب ميزة تنافسية قوية على غيرها (Hossein et al., 2015, p. 1613 & Riccio, 2016, pp. 7-8).

وما يجعل البلد جاذباً للمواهب هو نوعية الفرص التعليمية ولا سيما التعليم العالي، لذلك دول مثل الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وفرنسا وإنجلترا تستخدم التعليم العالي كوسيلة لجذب واستقطاب الشباب والطلاب ذوي المواهب والقدرات العالية من كافة بلدان العالم (The European Union, 2016, p 15).

وتواجه إدارة المواهب في التعليم العالي تحديات عديدة تجعلها تختلف عن إدارة المواهب في مؤسسات الأعمال والإنتاج، فالثقافة التنظيمية والحوكمة والهيكل التنظيمي ونظام الإدارة في التعليم العالي مختلف بسبب التعقيدات البيروقراطية وبسبب الثقافة المؤسسية، كما أن الأكاديميين يكون ولاؤهم في المقام الأول -لتخصصاتهم وأقسامهم ومجال معرفتهم المهني، بدلاً من ولائهم للكلية أو الجامعة، والهدف الأسمى من الجامعات ليس الربح والإنتاجية المادية مثل الشركات والمصانع، كل ذلك يتطلب أن يكون هناك منظور مختلف لاستراتيجية إدارة المواهب وخططها بالنسبة للجامعات.

ز- اكتشاف المواهب:

يعد اكتشاف المواهب المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية، قبل القيام بالعمليات الرئيسية لإدارة المواهب من جذب واستقطاب ورعاية واحتفاظ وتنمية وتحفيز وتشجيع، ويجب أن تراعي فيها الدقة والموضوعية (مرسى، 2013، ص 22).

ومن ثم يتوقف نجاح خطة أو استراتيجية إدارة المواهب بالمؤسسة على دقة وكفاءة وموضوعية عملية اكتشاف المواهب وتحديدها، وعلى سلامة الإجراءات والمعايير المتبعة في الاكتشاف ثم الاختيار.

لذلك لا بد من بناء قاعدة معيارية لتسهيل عملية اكتشاف وتحديد المواهب وإدارة الأداء، مع وضع خريطة بالكفاءات المحورية الموجودة لتسهيل الوصول إليها والتعامل معها والاستفادة منها في الوقت المناسب (عبد الحافظ، إبراهيم، 2017، ص 126).

ويقصد باكتشاف المواهب تلك الإجراءات والأدوات والمعايير المستخدمة في التعرف وتحديد المواهب ومجالاتها، وتعد هذه المرحلة أقرب ما تكون إلى عملية التقييم (مصيري، 2007، ص 38).

وقبل اكتشاف المواهب لا بد من تحديدها وتعريفها أولاً، من خلال تحديد سمات وخصائص المواهب المطلوبة، من حيث الخبرة، المهارة العلمية والعملية، المهنية، الكفاءة، ويتم ذلك من خلال ما يلي: (الفرجاني، 2014، ص 322).

أ- وضع معايير ومؤشرات واضحة لتحديد المواهب ومن ثم اكتشافها.
وعلى المنظمة تحديد المهارات (المواهب الاستراتيجية) اللازمة للعب الأدوار الرئيسية لتحقيق أهدافها بفعالية، وربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بها والملائمة لنشاطها عن طريق تقدير فجوة المواهب، ثم العمل على سدها.
ب- قياس مستوى المواهب لدى العاملين، من خلال معايير موضوعية.
ج- وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالمنظمة، تساعد على التعرف على المواهب الموجودة، وتحديد فجوة المواهب، ومصادر الحصول على المواهب.

ولكي تنجح عملية اكتشاف المواهب، فلا بد أن تستند إلى عدد من المبادئ، منها:
- النظر في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، سواء على المستوى الأعلى حيث القيادات العليا، أو على مستوى الوحدات المؤسسية والتنظيمية مثل الكليات، أو على مستوى الأقسام العلمية والوحدات ذات الطابع الخاص (Bradly, 2016, p. 15).

- وضع وتحديد معايير ومؤشرات علمية مقننة واضحة ومحددة لتحديد المواهب ومن ثم اكتشافها (رضوان، 2012، ص 14).
- تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة والموضوعية في الاكتشاف.
- وذكرت إحدى الدراسات عددًا من المبادئ الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد المواهب ومن ثم اكتشافها، وهي: (العزام، 2010، ص 12)
 - التأييد والمناصرة
 - الشمول والتنوع
 - الموثوقية
 - العلمية والموضوعية
 - العدالة والمساواة
 - الارتباط بتخطيط البرامج
- وهناك أمور ومتطلبات تسهم في تسهيل عملية اكتشاف المواهب منها:
 - الثقافة التنظيمية ولا سيما ثقافة التركيز على المواهب كمصدر مهم للتنافسية، تسهم في الاكتشاف المبكر للمواهب وأصحاب الطاقات والقدرات الكافية، والتي تمكنهم من أن يكونوا قيادات المستقبل (رضوان، 2012، ص 22).
 - فحص مخزون أو رصيد الجامعة أو الكلية من المواهب، بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف المتميزين والموهوبين (ناصر، زناتي، 2008، ص ص 451 - 457).
 - أهمية وجود الإطار التنظيمي المناسب الذي يسهل إجراءات اكتشاف المواهب وتحديثها، بل والحفاظ عليها ورعايتها.
 - تحديد المواهب المطلوبة من خلال الاعتماد على الوصف الوظيفي الواضح، التاريخ والسجل المهني، القدرة على الإنجاز، والقدرة الفائقة على الإبداع.
- ح- الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب والتي ركزت عليها الدراسة الحالية:
 - لا يوجد اتفاق عام على أبعاد أو عناصر أو مكونات محددة لإدارة المواهب، وقد يرجع ذلك إلى حداثة موضوع إدارة المواهب إلى حد ما، واختلاف وجهات نظر الباحثين والخبراء حولها. والدراسة الحالية تركز على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب علي النحو التالي:

ح-1- الجذب والاستقطاب **Attract & Polarization**:

إن توظيف واستقطاب الكفاءات المتميزة أصبح تحديًا كبيرًا لمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى ارتفاع معدلات الدوران وترك العمل، وهذا أدى إلى ازدياد التنافس بين المؤسسات من أجل جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

وفي ظل التنافسية المحتدمة اليوم تتنافس الجامعات على اجتذاب واستقطاب الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية المتميزة، بما يدعم من قدرتها التنافسية ويحسنها (توفيق، 2017، ص 41).

ويعرف الجذب على أنه قدرة المؤسسات على استقطاب الأفراد من أصحاب المواهب والكفاءة والقدرة العالية على تحقيق أهداف المؤسسة ودعم توجهاتها الاستراتيجية، من خلال أدائهم للأدوار المخصصة لهم بكفاءة وفاعلية (الدليمي، 2016، ص 8).

وتعرف استراتيجية الجذب والاستقطاب بأنها مجموعة السياسات والممارسات والآليات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم وضمهم إلى المؤسسة لتدعيم قدرتها التنافسية (المطيري، 2016، ص 7).

ويتم جذب واستقطاب المواهب واكتسابها بطريقتين: الأولى، من داخل المنظمة حيث تتم تنمية وتطوير المواهب، والثانية من خارج المنظمة (Maamari et al., 2016, p. 122).

ولجذب المواهب واستقطابها من خارج المؤسسة مميزات وعيوبه، فمن مميزاته أن هذه الكفاءات والمواهب تأتي إلى المنظمة وليست لديها مسبقًا ولاءات شخصية أو عقدية أو تنظيمية، كما أنها مفيدة في إمكانية ضخ الطاقة والإبداع في العمل وتحفيز التغيير داخل الحرم الجامعي، لكن من عيوبها أنها يمكن أن تؤدي إلى حرمان كفاءات وعقول متميزة داخل المنظمة.

وترتبط قدرة المنظمة على جذب واستقطاب المواهب بعدة أمور وعوامل أساسية،

منها:

- القيم والثقافة التنظيمية السائدة. - مدى التصور الإيجابي لدى المواهب حيال المنظمة.
- مدى توافر آليات تنمية المواهب والحفاظ عليها - الالتزام والولاء التنظيمي لدى المواهب.
- مدى وجود برامج لدعم الكفاءات والمواهب: مثل برامج التحفيز والتعويض، الدعم التنظيمي المدرك، برامج الخدمة الذاتية، جودة حياة المواهب (Clark, 2013, pp. 17-24).

ولكي تتجح خطط الجذب والاستقطاب وتحقق أهدافها، ينبغي مراعاة ما يلي:

- أن يتم دمج خطة الجذب والاستقطاب في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل.
- أن يتم الاستقطاب والاختيار في ضوء نماذج الكفاءة الوظيفية، والتي تحدد نوعية المعارف والكفاءات والمهارات المطلوبة لأداء وظائف محددة.
- أن يتم الجذب والاستقطاب في ضوء التخطيط الدقيق لرأس المال البشري، والذي يساعد في التنبؤ بالاحتياجات الحقيقية من المواهب في المستقبل.
- الاستفادة من التقنيات الاستراتيجية والمبتكرة في تحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف وإدارة التعاقب الوظيفي.
- أن يسبق الجذب والاستقطاب تحديد للشغرات والفجوات سواء القيادية أو غيرها، وهذا يستدعي تحديد متطلبات القيادة الحالية والمستقبلية ومقارنتها بالوضع الحالي، مع تحديد القادة والعاملين التاركيين لمناصبهم (College and University Professional Association, 2008, pp. 28-30 & Riccio, 2010, pp. 28-30, 44, 45 & International Human Resources Development Corporation, 2014, pp. 1-5).

وهناك أساليب وآليات تساعد على الجذب والاستقطاب، منها:

- رفع الأجور والحوافز والمكافآت. - الرعاية الصحية والاجتماعية.
- التوازن بين أهداف العمل وأهداف الموهوبين. - مميزات التقاعد الوظيفي.
- فرص التقدم والترقي الوظيفي. - تحسين سمعة المؤسسة.

- نظام فعال لإدارة الأداء (Eya, 2015, p. 333)
وتعمل المؤسسات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة، حتى تكون جاذبة للمواهب والكفاءات المتميزة، وعليها أن تنظر لعملية الجذب من خلال رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة.

يتضح مما سبق أن عملية جذب المواهب واستقطابها يمكن أن تتم بأكثر من طريقة أو مدخل، وأن هناك آليات وأساليب عديدة ومتنوعة لجذب واستقطاب المواهب، ويرتبط هذا بمجموعة من العوامل والمتغيرات، منها ما يتصل بسمعة الموارد البشرية بالمؤسسة، ومنها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة، وتخطيط المواهب، ومدى الالتزام والولاء التنظيمي لدى المواهب، وغيرها.

ح-2- الاحتفاظ بالمواهب "الاستبقاء" ورعايتها: Retention & Coaching

إن المواهب والكفاءات المتميزة والعقول المبدعة لا تقدر بثمن، وهي واحدة من أهم أصول أي مؤسسة إن لم تكن أهمها على الإطلاق، لذلك ينبغي أن تبذل المؤسسة كل ما في الوسع للاحتفاظ بها واستبقائها والعمل على عدم مغادرتها أو هجرتها.
ويمكن القول إنه من أهم متطلبات وصول الجامعة إلى مكانة تنافسية أفضل، هو رعاية المواهب والكفاءات، وتقليل فرص هجرتها بتوفير مناخ صحي جديد لهم (توفيق، 2017، ص 42).

لذلك يرى أحد الباحثين أنه لا ينبغي أن يكون التركيز فقط على اكتساب وجذب المواهب، وإنما أيضاً على الحفاظ عليها واستبقائها ورعايتها، من خلال التدريب والتنمية والتحفيز والتطوير ورفع مستوى مهاراتها حتى تكون قادرة على المنافسة (Adeola, 2017, pp. 70-71).

وتعرف استراتيجية الاحتفاظ بأنها مجموعة من السياسات والتدابير والآليات التي تتخذها المؤسسة الجامعية للحيلولة دون مغادرة المواهب لها (الجراح، 2015، ص 291 & المطيري، 2016، ص 7).

ومن ثم يقصد باستبقاء المواهب والاحتفاظ بها، كل الجهود والأنشطة والخدمات والآليات والسياسات التي تتخذها المؤسسة الجامعية لتهيئة المناخ الصحي الإيجابي، والثقافة التنظيمية التي تشجع المواهب على البقاء في المؤسسة وعدم هجرها أو مغادرتها، وذلك من خلال أساليب متنوعة للرعاية والتحفيز والتنمية والترقية والتشجيع والأمان وغيرها. ويؤدي عدم الاحتفاظ والاستبقاء إلى زيادة معدل الدوران وترك العمل، والذي يأتي بخسائر فادحة على المؤسسة، ويزيد التكاليف سواء المباشرة منها (التوظيف والتدريب والاختيار)، أو غير المباشرة (فقدان المعرفة وانخفاض الإنتاجية، علمًا بأن معدل الدوران يقصد به عدد الأفراد الموهوبين الذين يغادرون المؤسسة في غضون فترة من الزمن، سواء المغادرة الفعلية، أو المغادرة النفسية رغم التواجد بها (Keefe, 2014, p. 13 & Rodarte, 2017, p. 34).

وأوضحت إحدى الدراسات الأسباب التي تجعل المواهب تغادر المؤسسة الجامعية، من أهمها:

- عدم وجود فرص حقيقية عادلة للترقي الوظيفي. - ضعف فرص التطوير المهني والوظيفي.
- الإدارة المستبدة وضعف المشاركة في صنع القرار. - الشعور بالعزلة المهنية.
- المرتبات والأجور غير التنافسية. - الشعور بالعزلة المهنية.
- عدم ربط المكافآت والحوافز والترقي بالأداء الفعلي. (Lavania, et al., 2011, p. 11)

وهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في استبقاء المواهب والحفاظ عليها أو مغادرتها وتركها للمؤسسة وزيادة نسبة الدوران، من أهمها:

- عوامل تنظيمية، ومنها: بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، الأسلوب الإداري، سلوكيات القيادة، المشاركة.
- عوامل متعلقة بالموارد البشرية، ومنها: فرص التدريب والتطوير، فرص التقدم والترقي الوظيفي، مدى تناسب وتوازن الأهداف الشخصية مع التنظيمية.
- عوامل تتعلق بالتحفيز والمكافآت والتعويضات والحوافز.

- عوامل أخرى، مثل: جودة العلاقة مع الزملاء، التقييم العادل والمنصف، المناخ الإداري السائد، نوعية المرافق والخدمات، الدعم البحثي، السياسات الفعالة، أعباء العمل الإضافية، الاعتراف بالعمل (Shikha, 2012, pp. 24-25).
- وأظهرت نتائج إحدى الدراسات الميدانية أن 60% من العينة أكدوا أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي والقوي في جذب المواهب الجديدة وظهور مواهب دافئة في المنظمات، ورأى 57% أن الراتب الأساسي يمكن أن يحقق الاحتفاظ بالمواهب، وأن للمكافآت المالية دوراً مهماً في الاحتفاظ، بينما رأى 52% من العينة أن الأمان الوظيفي أحد أهم العوامل المسؤولة عن الاحتفاظ (راجع: الجعفري، 2017، ص 240).
- وأوضحت إحدى الدراسات أن معظم المواهب والكفاءات تركت كلياتهم بسبب السياسة التنظيمية والإدارة غير الفعالة، وأن 77% من الكليات موضع البحث تعاني من مشكلات الاحتفاظ، وأن 53% ممن غادروا كان بسبب وجود فرص للتقني والتطوير خارج كلياتهم بشكل أحسن، وأن أهم عامل للاحتفاظ هو الرواتب والحوافز، وأن 80% من المواهب أكدوا أنهم تركوا مدرائهم وقياداتهم لا عملهم (Shikha, 2012, p. 29).
- ويمكن الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها من خلال أساليب وآليات عديدة منها:
- تحسين فرص التقدم والترقي الوظيفي. - تحسين بيئة العمل "المناخ والثقافة".
 - توفير الموارد والإمكانات اللازمة. - الأجر الأساسي التنافسي.
 - وضوح أهداف الإدارة. - وجود مدراء يهتمون بالحماس والتشجيع.
 - الرضا الوظيفي وجودة حياة الموهوب. - المشاركة في الإدارة وصنع القرار.
 - تحسين سمعة المؤسسة. (Eya, 2015, p. 333)
- بينما ركزت دراسة على الأجور والمكافآت وسبل التحفيز المتنوعة، وأن تكون الخطط والقرارات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري جزءاً من استراتيجية المنظمة.
- (M., Bhattacharya, et al., 2014, pp. 87-113).

وأكدت إحدى الدراسات على أن الأبعاد الأساسية لتحقيق استبقاء المواهب ورعايتها والحفاظ عليها تكمن فيما يلي: (الفرجاني "بحوث ومقالات"، 2014، ص ص 324، 325 & الفرجاني "عروض رسائل"، 2014، ص 276)

- ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب. - توافر فرص التنمية المهنية والشخصية.
 - نظم مكافأة وحوافز مادية مناسبة. - توافر الأمان الوظيفي.
 - توافر حوافز معنوية. - إيجاد مناخ عمل محفز للإبداع والابتكار.
- يتضح مما سبق أن الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها ورعايتها يتم من خلال مجموعة من السياسات والتدابير والعمليات والآليات التي تتبعها المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب والحيلولة دون مغادرتها، منها ما يرتبط بسياسة التحفيز، ومنها ما يرتبط بالتنمية المهنية، ومنها ما يرتبط بمدى توفير عوامل الأمان والرضا الوظيفي، ومنها ما يرتبط بدعم الإدارة العليا، ومنها ما يرتبط بالأجور والثقافة التنظيمية والعدالة وفرص الترقى الوظيفي.

ح-3- التنمية والتطوير: Development:

تعتبر تنمية المواهب إحدى الآليات المهمة لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنها أحد الأساليب الحيوية في استبقاء المواهب ورعايتها والحفاظ عليها ودعمها وتحفيزها، كما أنها مهمة في التخطيط للتتابع الوظيفي وإعداد القيادات، لذلك تشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات السمعة التنظيمية الجيدة هي التي تمتلك برامج وخططاً فعالة لتنمية المواهب وتطويرها.

وتعرف استراتيجية تنمية المواهب على أنها مجموعة من الأنشطة التي تستخدمها المنظمة من أجل إكساب الموهوبين معارف ومهارات جديدة متنوعة بهدف تحسين الأداء، ومعالجة نواحي الضعف فيه، وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب (المطيري، 2016، ص 7).

ويقصد بالتنمية المهنية للمواهب مجموعة البرامج العلمية المخططة الشاملة، والتي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات المواهب في ضوء متغيرات العصر ومطالب المواهب

واحتياجاتهم التدريبية والتنموية، من خلال مجموعة من الدورات والندوات واللقاءات وورش العمل، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الريادة والتميز.

وتشمل عملية تنمية المواهب أربعة مجالات أساسية وهي:

- لمن التطوير (من الموظف أو الفرد الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
 - التصميم (ما القدرات والمهارات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
 - التقييم (ما الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
 - الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا في هذا الشأن؟). (Garavan, T.N; et al., 2012, pp. 5-24).
- وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن تنمية المواهب هي أهم وأكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال التنمية المهنية وفق الاحتياجات التدريبية، التدريب المستمر، والدعم والتشجيع (Moghtadaie, et al., 2016, p. 789).

والجدول التالي يبين الكفايات والمهارات الوظيفية للتنمية المهنية للمواهب:

جدول (1) يوضح الكفاءات والمهارات الوظيفية المؤسسية للتنمية المهنية للمواهب.

ATD Defination تحديد وتعريف الكفاءة	Foundational Competency الكفاءة المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل الاحتياجات واقتراح الحلول - تطبيق مهارات العمل - نتائج القيادة - تخطيط وتنفيذ المهام - التفكير الاستراتيجي - الابتكار 	مهارات الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة - التواصل والمشاركة الفعالة - التأثير في أصحاب المصلحة والعملاء - الشراكة - الذكاء العاطفي في التعامل 	المهارات الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> - استيعاب الاختلافات الثقافية - احترام وجهات النظر المختلفة - توسيع المدارك والوعي - تكييف السلوك لاستيعاب الآخرين - إدارة التنوع 	المهارات العقلية العالمية

ATD Definition تحديد وتعريف الكفاءة	Foundational Competency الكفاءة المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التكيف - التنمية الشخصية والذاتية - القدرة على المبادرة والإبداع 	المهارات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على المعرفة المهنية الخاصة - مواكبة التغييرات واتجاهات سوق العمل - بناء وإنتاج المعرفة وإدارتها 	صناعة وإدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> - الإلمام بالتقنيات الحديثة - توظيف التكنولوجيا واستثمارها 	مهارات التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءات الأساسية - إدارة التغيير التنظيمي - إدارة المواهب والاحتفاظ بها 	التنمية المستدامة
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة برامج التعلم - التعلم الإلكتروني - الإدارة الشاملة المتكاملة للمواهب - تقييم التدريب - تقييم أثر التعلم - إدارة وتحسين الأداء - إدارة الإبداع والابتكار 	مهارات وكفايات جديدة

Source: The Association for Talent Development, Competency Study, ATD, 2013.

وتتمية المواهب تتم من خلال أربعة أبعاد أو محاور:

- تنمية المواهب من خلال التنمية الذاتية والفردية.
 - تنمية المواهب من خلال إكساب المعارف والمفاهيم.
 - تنمية المواهب من خلال تطوير القدرات والمهارات والكفايات الرئيسية.
 - تنمية المواهب من خلال التغذية الراجعة. (Churchile, 2015, pp. 34-35)
- فالتطوير والتنمية المهنية للمواهب تمثل عنصرًا حيويًا في المسار الوظيفي للمواهب، ويجب أن تشمل تطوير المعارف والقدرات والمهارات والممارسات والاتجاهات والكفايات الأساسية، من خلال فرص متنوعة وأساليب بناءة. لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام ببرامج

التنمية المهنية المستدامة للمواهب، سواء الأكاديمية أو الإدارية والقيادية، والنظر إلى ما ينفق على هذه البرامج على أنه أعظم استثمار.

إن من أهم المبادرات والتوجهات الجديدة في إدارة المواهب، هي تنمية وتطوير القيادات، أو المواهب القيادية، باعتبارها الركيزة الأساسية لإدارة المواهب، حيث أصبح تطويرها وتميئها الآن أولوية قصوى، من أجل إكسابها وإتقان المهارات الجديدة التي تجعلها قادرة على التنقل من مكان لآخر ومن موقع قيادي إلى آخر (Right Management Manpower group, 2014, p. 6).

وتتم التنمية المهنية للمواهب من خلال ما يلي:

- اكتساب مهارات جديدة للقيام بمهام وأدوار جديدة لم يسبق للموهوب أدائها، ويمكن منح الموهوب إدارة مشروع أو وحدة كاملة حتى ينمي لديه مهارة إدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- فرص المشاركة في البرامج التدريبية، مع ضرورة ربطها بالاحتياجات التدريبية للمواهب، وكذلك بالاحتياجات الاستراتيجية في المنظمة.
- توفير التوجيه والإرشاد بهدف تعزيز الأداء وزيادة الفعالية.
- توافر فرص التنمية والتطوير وفقاً للمهارات والكفايات المطلوبة سواء الأكاديمية أو الإدارية أو القيادية أو الشخصية أو التقنية، مع التحفيز والتدعيم والتشجيع على ذلك. (الفرجاني، 2014، ص ص 325، 326)

ولكي تؤدي برامج التنمية المهنية للمواهب دورها، ينبغي مراعاة ما يلي:

- وجود أهداف واضحة مرتبطة بمعايير الأداء للتنمية المهنية. - دعم وتشجيع برامج التنمية المهنية.
- الاهتمام بالتنمية المهنية الفردية والذاتية. - استمرارية التدريب وقياس ردود الأفعال.
- أن ترتبط التنمية المهنية بالاحتياجات التدريبية الحقيقية. - اختيار المدربين بعناية وكفاءة.
- تدريب القائمين على تنفيذ برامج التنمية المهنية للموهوبين. - الثقة والمصداقية.
- التنوع في البرامج والدورات لتتناسب مع النواحي المختلفة من المواهب.
- إيجاد بيئة فعالة وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التنمية المهنية للمواهب.

- أن تركز البرامج على تدعيم وتعزيز الكفاءة الذاتية والشخصية وتطوير مهارات التواصل والتحفيز، وأن تكون البرامج عملية وواقعية. (Boylan, 2017, pp. 47-49 & New Schools Venture Fund, 2010, pp. 9-12)

ونظرًا إلى الأهمية الفائقة لتدريب وتنمية الموارد البشرية بوجه عام والمواهب بوجه خاص، تغير مفهوم الإنفاق على التدريب والتنمية في العصر الحديث من كونه مجرد تكاليف ومصروفات، ليصبح استثمارًا تتجاوز أهميته الاستثمار في الأصول الرأسمالية أو المادية، فنجد أن الدول المتقدمة ينفق كل منها على التدريب والتنمية من 2 إلى 3% من الإنفاق العام، في حين تتفق الدول العربية مجتمعة ما لا يتجاوز 1% فقط (UNDP, 2011).

يتضح مما سبق أن تنمية وتطوير المواهب تتم من خلال مجموعة من البرامج العلمية المخططة والمنظمة، والتي تهدف إلى إكساب المواهب معارف ومهارات وخبرات جديدة متنوعة، في ضوء احتياجاتهم التدريبية والتنموية الفعلية، وتتم هذه العملية من خلال أشكال وأبعاد وآليات عديدة ومتنوعة.

ح-4- التحفيز والتقدير Stimulation & Appreciation:

يعد الاستثمار في القوى البشرية بوجه عام والموهوبين بوجه خاص، أهم أنواع الاستثمارات، لأن الموارد البشرية الفعالة تعد الركيزة الأساسية في تحقيق القدرة التنافسية والوصول إلى التميز، من هنا بدأ عديد من الدول المتقدمة يدرك هذه الأهمية القصوى، وينفق الكثير على المواهب والكفاءات المبدعة، باعتبارهم أهم أصول المؤسسة. ومن أهم صور هذا الإنفاق الحوافز والمكافآت والمراتب المحفزة.

وأكد عديد من الدراسات على الدور المهم للتحفيز في إدارة المواهب، سواء من خلال زيادة معدل الأداء، أو تقليل نسبة الدوران، أو زيادة معدل الرضا الوظيفي، أو تشجيع الإبداع والابتكار، كما أن الحوافز والمكافآت المستخدمة لجذب المواهب والحفاظ عليها تعد من أقوى المؤشرات على أداء الجامعة (Adeola, 2017, p 43 & Bradley, 2016, p. 16).

وأوضحت إحدى الدراسات أن التحفيز يعني الاقتناع والاهتمام باتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لتحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وهو مجموعة من العمليات المتعلقة بدفع وتنشيط سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً (Nosheen & Hima, 2015, p 56).

وأجابت إحدى الدراسات عن سؤال مفاده: ما الذي يحفز المواهب؟ من خلال الشكل التالي: (راجع: الزيايدي، 2016، ص 21)

شكل رقم (٢) ما الذي يحفز المواهب؟



المصدر: الزيايدي، 2016، ص 21.

يتضح من الشكل السابق تعدد وتنوع العوامل المسؤولة عن تحفيز المواهب، ما بين عوامل تتعلق بالموهوب نفسه، وعوامل تتعلق بالمنظمة وإدارتها وسياساتها وثقافتها التنظيمية وضغوطها، وعوامل تتعلق بالتعويضات والرواتب والمكافآت والحوافز والضوابط التي تحكمها.

- والتحفيز الجيد للمواهب يجب أن تحكمه مبادئ ومعايير وضوابط معينة، منها:
- ينبغي أن يكون هناك تباين في التحفيز والتقدير، فلا يناله الجميع بالتساوي، إنما يناله من يستحقه وعلى رأسهم الأفراد المبدعون الذي يحققون قيمة وسمعة لمنظماتهم والمواهب ذوو الإمكانيات والقدرات والمهارات العالية. (Richard, n.d., p. 7)
 - ضمان شفافية المكافآت والحوافز ولا سيما المادية، وضمان تناسب الأجور والمكافآت مع الإمكانيات والقدرات وكذلك مع الأداء الفعلي. (أحمد، 2015، ص 83)
 - أن تكون حزم الأجور والمكافآت والحوافز أكثر مرونة وتنوعًا وتباينًا، بحيث تراعى الاختلافات في مستوى مؤهلات وكفايات وقدرات العاملين ومستوى الأداء الفعلي، وهذه المرونة ستكون أحد عوامل جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في المؤسسة (نبوي، 2016، ص 132).
- وتتعدد صور وآليات تحفيز المواهب لتشمل ما يلي:
- إشراك المواهب في إدارة المؤسسة وصنع القرارات الحيوية.
 - توفير مناخ العمل الصحي الذي يشجع المواهب على الإبداع والابتكار.
 - تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والمادية والنفسية للمواهب.
 - تقدير المواهب والكفاءات المتميزة والمبدعين مادياً ومعنوياً.
 - توفير الإمكانيات والموارد التنظيمية والتكنولوجية والمادية لتعظيم الاستفادة من المواهب.
 - نظم فعالة وموضوعية وتنافسية للأجور والحوافز والمكافآت.
- وأكدت إحدى الدراسات على أن آليات تحفيز المواهب لا تتوقف عند التحفيز المادي فقط، وإنما هناك أمور ذات أهمية قصوى في هذا الأمر، مثل الإدارة المهنية الاحترافية والممارسات الإدارية المشجعة والداعمة للاستثمار في تطوير المواهب (INSEAD, 2016, p. 4).

يتضح مما سبق أن التحفيز والتشجيع الجيد للمواهب يجب أن تحكمه مبادئ ومعايير وضوابط علمية معينة حتى يؤدي ثماره المرجوة، وأن للتحفيز صور وآليات عديدة، منها ما يرتبط بالتقدير المادي، ومنها ما يرتبط بالتقدير المعنوي والنفسي، وأن هناك أمورًا ومتغيرات وتحديات عديدة تؤثر في عملية تحفيز المواهب.

الخطوة الثانية: إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية:

سيتم عرض أهم ملامح إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة من خلال

المحاور التالية:

- أ-بنية وتنظيم التعليم العالي في الولايات المتحدة.
- ب-مبررات اهتمام الولايات المتحدة بإدارة المواهب.
- ج- مظاهر الاهتمام الرسمي والشعبي بإدارة المواهب في الولايات المتحدة.
- د - اكتشاف المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة: الأساليب والآليات.
- هـ- أبعاد ومحاور إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة.
- و- الملامح المميزة لإدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة.
- ز- السياق الثقافي العام المسؤول عن وضع إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة.

وفيما يلي استعراض تفصيلي لهذه المحاور كما يلي:

أ-بنية التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية نظامًا مزيجًا من التعليم العالي العام والخاص، وهناك التعليم الخاص الذي لا يهدف للربح (مؤسسات مستقلة)، وهناك تعليم خاص يهدف للربح ومعظمه يركز على التعليم المهني، كما تتنوع طبيعة مؤسسات التعليم العالي، فهناك مؤسسات مانحة للدرجات العلمية وأخرى غير مانحة، وهناك مؤسسات ذات الأربع سنوات والتي تسمى أحيانًا بالكليات العليا، ومنها العام والخاص، ومؤسسات ذات السنتين وتسمى أحيانًا بكليات المجتمع، ومنها أيضًا العام والخاص، كما توجد مؤسسات تعمل بنظام الدوام

الكلية وأخرى بنظام الدوام الجزئي. ولا تمثل الجامعات إلا نسبة قليلة من مؤسسات التعليم العالي.

وتعطي القيادة السياسية في الولايات المتحدة التعليم العالي الأولوية العظمى، فعلى سبيل المثال لما انتُخب الرئيس الأمريكي باراك أوباما كان أول ما ركز عليه أن وضع للأمة الأمريكية هدفًا طموحًا يتعلق بالتعليم العالي، هو أن تصبح الولايات المتحدة الدولة الأولى في العالم من حيث عدد خريجي مؤسسات التعليم العالي بحلول عام 2020)

Advisory Committee on Student Financial Assistance , 2012 , p.1)

ويوضح الجدول التالي تصنيف مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة طبقًا لطبيعة المؤسسة ونظام عملها والجنس ونظام الدوام.

جدول (2):

يوضح تصنيف مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة

وفقًا لطبيعة المؤسسة والجنس ونظام الدوام في 2017م.

نظام وطبيعة المؤسسة	ذكور / إناث	نظام الدوام كلي / جزئي		إجمالي الذكور والإناث
مؤسسات عامة ذات الأربع سنوات	ذكور	دوام كلي	2614	3464
		دوام جزئي	850	
	إناث	دوام كلي	3184	4410
		دوام جزئي	1226	
	المجموع		7874	
مؤسسات عامة ذات السنتين	ذكور	دوام كلي	1187	2958
		دوام جزئي	1771	
	إناث	دوام كلي	1557	4110
		دوام جزئي	253	
	المجموع		7068	

2022	1546	دوام كلي	ذكور	مؤسسات خاصة ذات الأربع سنوات
	476	دوام جزئي		
2780	2053	دوام كلي	إناث	
	727	دوام جزئي		
	4801		المجموع	
124	110	دوام كلي	ذكور	مؤسسات خاصة ذات السننتين
	14	دوام جزئي		
212	179	دوام كلي	إناث	
	33	دوام جزئي		
	337		المجموع	

Source: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Projections of Education Statistics to 2017, 36 edition, 2017, pp. 59-64.

يتضح من الجدول السابق أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور في كل مؤسسات التعليم العالي، سواء خاصة أو عامة، وسواء بنظام الأربيع سنوات أو نظام السننتين، وسواء بنظام الدوام الكلي أو الجزئي، كما يتضح أن عدد المؤسسات العامة ذات الأربيع سنوات هي أكثر عددًا، حيث بلغ عددها 7874، في حين كانت المؤسسات الخاصة ذات السننتين الأقل عددًا، وبلغ عددها 337 مؤسسة، كما أن نسبة الدوام الكلي أعلى من الجزئي في المؤسسات العامة ذات الأربيع سنوات والخاصة ذات السننتين، في حين كان الدوام الجزئي أعلى في المؤسسات العامة ذات السننتين، كما يتضح مدى التعدد والتنوع في مؤسسات التعليم العالي.

ويوضح الجدول التالي تصنيف مؤسسات التعليم العالي المانحة للدرجات العلمية وفقًا لطبيعة المؤسسة ونظامها في 2016م.

جدول رقم (3) يوضح تصنيف مؤسسات التعليم العالي وفقًا لطبيعة المؤسسة ونظامها

النسبة المئوية	عدد المؤسسات المانحة للدرجات العلمية	طبيعة ونظام المؤسسة	
36.5%	728	عامة	نظام الأربع سنوات
41.7%	1647	خاصة غير هادفة للربح "مستقلة"	
21.8%	714	خاصة هادفة للربح	
43%	3089	المجموع	
51%	1016	عامة	نظام السنتين "كليات المجتمع"
9.3%	178	خاصة غير هادفة للربح "مستقلة"	
27.2%	891	خاصة هادفة للربح	
29.1%	2085	المجموع	
12.4%	248	عامة	نظام أقل من السنتين
4.6%	88	خاصة غير هادفة للربح "مستقلة"	
50.9%	1667	خاصة هادفة للربح	
27.9%	2003	المجموع	

المصدر: U.S. Department of Education, ies National Center for Education Statistics, 2015–16 Integrated Post Secondary Education Data System (PPEPS), Methodology Report, Sept. 2016, p. 4.

يتضح من الجدول السابق أن النظام الأكثر انتشارًا في الولايات المتحدة هو الكليات ذات الأربع سنوات "الكليات العليا" بنسبة 43%، تليها الكليات والمعاهد ذات السنتين بنسبة 29.1%، ثم أخيرًا المؤسسات الأقل من سنتين بنسبة 27.9%، كما أن الغلبة للمؤسسات

الخاصة الهادفة للربح في الأنظمة الثلاثة، حيث بلغ عددها 3272 مؤسسة بنسبة 46%، تليها المؤسسات العامة بعدد 1992 وبنسبة 27.5%، ثم المؤسسات الخاصة المستقلة غير الهادفة للربح بعدد 1913 وبنسبة 26.5%، وهذا يفسره التوجه المتزايد في الولايات المتحدة نحو الاستثمار في التعليم، وتزايد دور القطاع الخاص والشركات في التعليم العالي والمشاريع الاستشارية في التعليم وازدياد حدة المنافسة في التعليم العالي.

كما أن 52% من المؤسسات التي تمنح درجات جامعية (البكالوريوس أو أعلى منه) هي مؤسسات خاصة مستقلة غير ربحية، 23% من هذه المؤسسات عامة، 25% هي مؤسسات القطاع الخاص والشركات، أي مؤسسات خاصة هادفة للربح .

(National Science Foundation, 2016,p. 5).

وعلى أي حال، فأكثر مؤسسات التعليم العالي انتشارًا في الولايات المتحدة - حسب نظام وعدد سنوات الدراسة هما: الكليات العليا وكليات المجتمع (راجع: البهنساوي، 2006، ص ص 19-21، مكتب الولايات المتحدة للتربية، 2010، ص ص 55، 56) ب-مبررات اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بإدارة المواهب بالتعليم العالي:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أهم وأعلى الدول اهتمامًا بإدارة المواهب ودعمًا وتشجيعًا لها من خلال أساليب وآليات عديدة، ومن أهم مبررات ودواعي اهتمامها ما يلي:

ب-1- حالة المنافسة والتنافسية الشرسة الموجودة بالتعليم العالي الأمريكي، والذي يتسم بالتنوع والمنافسة في آن واحد من مؤسسات تقليدية غير ربحية ومؤسسات ربحية، ومؤسسات بحثية وافترضية وجامعات شركات، وزيادة برامج الإنترنت والجامعات الإلكترونية، حتى أصبح التعليم العالي الأمريكي مشروعًا تجاريًا عالميًا، تتنافس فيه الجامعات والكليات من أجل اجتذاب أفضل الطلاب وأعلى الاستثمارات لتقديم أفضل خدمة تعليمية.

لذلك امتد هذا التنافس إلى المواهب والعقول المبدعة والكفاءات المتميزة وصولًا للتميز والريادة والتنافسية والسمعة العلمية (نيومان وآخران، 2010، ص 26، Pham,

& 2016, p. 11

ب-2- المنافسة التي يخلقها نظام التقدم بمشاريع البحوث على المستوى الفيدرالي، لأن المنح البحثية تعطى للجامعات ذات السمعة العلمية المتميزة، وتبعاً لهذا النظام التنافسي يذهب نصيب الأسد من ميزانية البحوث إلى مائة من كليات وجامعات القمة Top Colleges، ليس بسبب التخصص، وإنما بسبب السمعة العلمية والتي أحد أهم روافدها كثرة عدد المواهب والعلماء والعقول المبدعة في الجامعة (البهنساوي، 2006، ص ص 68، 69).

ب-3- أجريت دراسة مسحية لمجموعة من كبار القادة والمديرين التنفيذيين في سبع عشرة جامعة أمريكية حول ممارسات إدارة المواهب بها، واتفق معظم القادة على أن لديهم اقتناعاً كبيراً وعميقاً بأن إدارة المواهب هي العامل الحاسم لنجاح المؤسسات، ولا سيما في ظل التحديات والمتغيرات والمشكلات الحالية في التعليم العالي الأمريكي، ورأى معظم العينة أن إدارة المواهب يجب أن تكون على رأس الأولويات (Mor Associates, n.d, pp. 2-5).

ب-4- هناك إدراك متزايد بأن التحول في التركيبة الديموجرافية في الولايات المتحدة سيخلق نقصاً وجفافاً في القيادات وفي المواهب، لذلك تشير البحوث إلى أن معظم المؤسسات الأمريكية ستكافح من أجل وضع وتنفيذ استراتيجية للتنمية المستدامة للمواهب، اعترافاً بدورها في جودة التعليم العالي ونجاحه في تحقيق أهدافه (Rath, 2011).

ب-5- تعالي الأصوات داخل الولايات المتحدة بأن هناك فجوة بين نظام التعليم العالي والتوظيف والقوى العاملة واحتياجات الاقتصاد والتغيرات الحادثة به، لذلك يكافح أرباب الأعمال والشركات للعثور على الموارد البشرية الموهوبة والمبدعة والتي تسهم بدور إيجابي في نجاح الشركات وتطورها، لذلك هناك نداءات تتزايد بضرورة إشراك أرباب الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في وضع خطط واستراتيجيات إدارة المواهب، لسد الفجوة الموجودة في المهارات والمواهب المتخصصة التي يحتاجها سوق العمل (U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2014, pp. 3-4).

ب-6- الدراسات العديدة التي أكدت أن هناك نقصاً في المواهب والكفاءات المتميزة، وأن هناك خللاً في إدارة المواهب والعقول المبدعة في الولايات المتحدة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن النقص في المواهب والمهارات المتخصصة تراوح ما بين 14%، 52% خلال الإحدى عشرة سنة الأخيرة، وأن النقص في المواهب قد ازداد في 2016 بنسبة 14% عما كان عليه في 2015م، وأن 52% من أرباب الأعمال يعانون من نقص المواهب (U.S. Talant Shortage Survey, 2016/ 2017, pp. 1-4).

ب-7- تناولت دراسة بعض التحديات والإشكاليات في المواهب في الولايات المتحدة، وأكدت أن نحو 70 مليون من العمالة الماهرة الموهوبة ذوي الخبرة خلال العقود الماضية سوف تتقاعد، وفي ظل هذا التحدي إضافة إلى الركود الاقتصادي العالمي، ارتفاع معدل البطالة، التهديدات الأمنية، التحولات الخطيرة في التكوين العرقي والديموجرافي للقوى العاملة الأمريكية، تباطؤ النمو السكاني، انخفاض نسبة الشبان في سن العمل من 67.1% عام 2000م، إلى 64.7% في 2010م، ومن المتوقع أن ينخفض معدل المشاركة في سوق العمل ليصل إلى نحو 60% بحلول عام 2025، تصبح إدارة المواهب ووضع استراتيجيات فعالة وطويلة الأمد لها أمراً حيوياً حتى تستمر أمريكا في حلبة المنافسة الدولية القوية (Castellano, 2014, pp 17-19).

ب-8- أن ثمة نقصاً في المواهب الأمريكية بوجه عام وفي المواهب القيادية بوجه خاص، فقد أكدت دراسة أجريت على 1100 مؤسسة أمريكية أن 56% من أرباب العمل عبروا عن قلقهم من وجود عجز في العاملين أصحاب القدرات القيادية بصورة تؤثر سلباً على أداء هذه المؤسسات، ودراسة أخرى أجريت بجامعة نورث كارولينا أشارت إلى أن أكثر من 20% من القيادات العليا التي تم استطلاع آرائهم سوف يتقاعدون خلال السنوات الخمس القادمة، وأن 40% فقط من العاملين المتميزين من أصحاب الكفاءات الفائقة يتمتعون بالمعارف والمهارات الضرورية لشغل الوظائف القيادية (UNC Executive Department, 2014, pp. 4-67 & Symour, et al., 2008, pp. 1-3).

ولعل ذلك كله يستوجب إدارة فعالة للمواهب بوجه عام والقيادية بوجه خاص، وضرورة وجود برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية المتميزة، لتلافي العجز في المواهب من جهة، وتطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى.

ج- مظاهر الاهتمام الرسمي والشعبي في الولايات المتحدة بإدارة المواهب:
يمكن إبراز مظاهر هذا الاهتمام على النحو التالي:

ج-1- يهتم العديد من المؤسسات والهيئات الأمريكية بإدارة المواهب في مجال التعليم، وعلى رأس هذه المؤسسات المؤسسة السياسية، ففي خطابه عن حالة الاتحاد الذي ألقاه الرئيس الأمريكي باراك أوباما في 27 يناير 2010م، أكد على العلاقة بين أمة متعلمة واقتصاد قوي، وقال: نحن في حاجة إلى الاستثمار في المواهب والمهارات والتعليم لشعبنا، وأن يكون ذلك من أولوياتنا، وإذا كنا نريد أن نتفوق على العالم في المستقبل، فيجب أن نتفوق على العالم في تعليمنا اليوم (محمد، 2010).

وتمخض هذا الاهتمام عن وضع استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المواهب في التعليم، حيث وضعت هذه الاستراتيجية على جدول أعمال السياسات الوطنية الاستراتيجية للرئيس أوباما في 2009 (Odden, 2013, p. 21).

ج-2- يوجد لدى الحكومة الاتحادية الفيدرالية اهتمام فائق بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها، وتوجد وكالات متخصصة وبرامج فعالة لذلك، هدفها استقطاب وجذب المواهب الفائقة والنادرة والمتميزة من كافة دول العالم لخدمة المشروع الأمريكي، وتوفر الحكومة الاتحادية سياسات وآليات وأدوات وإدارات لتحقيق هذا الهدف، كما تم تشكيل عدة لجان لذلك، مثل لجنة الإصلاح الحكومي ولجنة من مجلس النواب والشيوخ ولجنة الشؤون الحكومية، وذلك لوضع استراتيجية شاملة لإدارة المواهب، وتم وضع برامج ولوائح جديدة للحوافز والمكافآت لهذا الغرض (Clark, 2013, pp. 36-38).

ج-3- أوضحت كونداليزا رايس وزيرة الخارجية الأمريكية الأسبق العلاقة المقلقة بين أزمة التعليم الأمريكي وتحديات نقص المواهب وتراجع الابتكار والإبداع من جهة، وما

تشكله هذه الأزمة من تهديد للأمن القومي الأمريكي، وتحديات اقتصادية، والقدرة التنافسية، بل ووحدة الولايات المتحدة وتماسكها (Hanson & Slaughter, 2013, pp. 8-10).

ج-4- تم وضع قانون للابتكار والإبداع (ويوا) في 2014م، والذي يؤكد على إقامة شراكات قطاعية موجهة نحو المسارات الصناعية والمهنية في ولاية كلورادو، وإلى إعطاء الأولوية للمواهب والابتكار والإبداع، وأن يشمل نظام تنمية وتطوير المواهب في أمريكا كل الأفراد وفي كافة المستويات، بصرف النظر عن مستوى ودرجة التعليم أو الدخل أو مستوى القدرة أو الإعاقة أو المركز الوظيفي (The Colorado Talent Pipeline Report, 2015, pp. 25-26).

ج-5- تم عقد مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم، وذلك بمركز جورجيا الدولي للمؤتمرات في الفترة من 21-24 مايو 2017م، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش قضايا المواهب وإدارتها، ويقدم رؤى جديدة حول أفضل الاتجاهات والاستراتيجيات الدولية في إدارة المواهب، وعقد المؤتمر أكثر من 300 جلسة تعليمية وتدريبية، وحضرته مجموعة كبيرة من أكبر المؤسسات والشركات العالمية الرائدة مثل الأمازون واكسون موبائل ومايكروسوفت وغيرها (ATD 2017, pp. 2-3).

ج-6- توجد رابطة لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا Association of Talent Development (ATD)، والتي أنشئت منذ أكثر من 70 عامًا، وهي منظمة مهنية هدفها دعم أولئك الذين يهتمون بتنمية وتطوير معارف ومهارات ومواهب الموارد البشرية، يضم مجلس إدارتها قادة الفكر في الميدان والذين يمثلون شركات ومؤسسات متنوعة في أمريكا، كما تضم الرابطة في عضويتها أكثر من 30 ألف من المتخصصين في مجال إدارة المواهب على مستوى العالم (ATD, 2017, pp. 3-4).

ج-7- تتبنى الصحف القومية والمحلية والحزب الجمهوري والحزب الديمقراطي والمفكرون وكبار القادة في الولايات المتحدة الاستراتيجية الجديدة لإدارة المواهب، والتي وُضعت في عهد الرئيس أوباما 2009/2010م، كما أصدر مركز التطور والتقدم

الأمريكي سلسلة تقارير تدعم هذه الجهود، وتحول بعدها مسمى إدارة شؤون العاملين إلى الإدارة الاستراتيجية للمواهب ورأس المال البشري (Odden, 2013, pp. 22-24).

ج-8- تخصص الإدارة العليا في المؤسسات الأمريكية جزءًا كبيرًا من مواردها لجذب المواهب واستقطابها والاحتفاظ بها ورعايتها وتنميتها (Oladapo, 2014, p.31).

ج-9- شاركت مؤسسة غرفة التجارة الأمريكية ومركز التعليم والقوى العاملة مع صندوق الولايات المتحدة، وكذلك ممثلين عن الشركات والمسؤولين عن التعليم والمناطق المحلية لوضع وتنفيذ استراتيجية متكاملة لجذب واستقطاب والاحتفاظ وتنمية المواهب، وتم إطلاق المبادرة التأسيسية لإدارة المواهب في 2014م (Barfied, 2015, pp. 1-2).

ج-10- وفقًا لمسح علمي حديث شمل 80 جامعة أمريكية، رأى عدد كبير من العينة أن مؤسسات التعليم العالي تنظر إلى إدارة المواهب على أنها من أعلى وأهم خمس استراتيجيات لتطوير الجامعة (Boichenko, 2015, p. 70).

ج-13- من ثمرات ونتائج هذا الاهتمام الواضح بإدارة المواهب ما يلي:

- قدرة التعليم العالي الأمريكي على التنافسية لأعلى درجة، ففي مجال الهندسة، أفضل عشر جامعات في العالم أمريكية، وأفضل تسع جامعات في الأحياء والعلوم أمريكية، وأفضل عشر جامعات في العالم في مجال العلوم والرياضيات منها سبع أمريكية، وفي المجمع أعلى 50 جامعة في العالم منها 37 جامعة أمريكية (Hanson et al., 2013, pp. 6-7).

- وجود وحدة أو قسم لإدارة المواهب في كل جامعة من الجامعات الأمريكية.
- في أحدث تصنيف للجامعات في العالم، وأفضل 100 جامعة في العالم منها 54 جامعة من الولايات المتحدة (البشر، 2017).
- تتربع الولايات المتحدة على عرش جائزة نوبل، ففي عام 2016 مثلاً، حصد سبعة من علمائها الجائزة من أصل أحد عشر فائزاً.
- احتلت الولايات المتحدة المركز الأول في قائمة دول العالم بناءً على تصنيف وحدة معلومات الايكونومست في 2011، باستخدام نموذج كمي لتحديد مدى قدرة

- كل دولة على جذب واستقطاب وتنمية المواهب، وتوقع التقرير حفاظ الولايات المتحدة على المركز الأول في 2015م (Clark, 2012, p. 2918).
- في مؤشر الابتكار العالمي 2016 احتلت الولايات المتحدة الترتيب الرابع عالمياً، وفي المؤشر الفرعي جودة الابتكار، احتلت الولايات المتحدة المركز الثاني بعد اليابان (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2016).
 - في تقرير التنافسية العالمي 2016/2015، احتلت الولايات المتحدة المركز الثالث عالمياً، وحافظت الولايات المتحدة على نفس الترتيب الثالث في تقرير 2017م بعد كل من سويسرا وسنغافورة، ثم قفزت إلى المركز الثاني في 2017-2018 (World Economic Forum, 2016, pp. 7, 21, The Global Competitiveness Report 2017-2018.p 13)
- يتضح من خلال ما سبق أن قضية إدارة المواهب تتال أولوية عظمى في الولايات المتحدة، وتلقى دعماً قوياً من كافة هيئات ومؤسسات وقطاعات المجتمع الأمريكي بوجه عام، ومؤسسات وهيئات وقيادات التعليم العالي والجامعي بوجه خاص.
- د-اكتشاف المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة: الأساليب والآليات
- تعطي مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة اهتماماً خاصاً ومتزايداً بعملية اكتشاف المواهب وتحديدها، متبعة في ذلك العديد من الأساليب والآليات والإجراءات المتنوعة، والتي من أهمها:
- وجود نماذج للكفاءات أو الاكتشاف بناءً على تحديد واضح ومقنن للكفاءات، حيث أكد العديد من الدراسات الأمريكية أن 53% من أفضل المؤسسات هي التي تتبع نماذج الكفاءات المحددة كأساس لإدارة المواهب، وأن 64% من أكفأ المؤسسات لديها نماذج واضحة للوظائف والمناصب الرئيسية بأدوارها ومستوياتها الواضحة (Wellins, 2008, p. 6).
 - يتم إعداد الملف الشخصي المتكامل أو ما يسمى "بروفایل إدارة المواهب"، وهو آلية أكثر فاعلية من مجرد نماذج تحديد الكفاءات، لأنه يشمل:
 - الكفاءات (الأداءات المرتبطة بالنجاح أو الفشل في العمل).

- السمات والقدرات الشخصية.
- المعرفة المهنية والتقنية والمعلومات المرتبطة بأداء الأنشطة الوظيفية.
- الخبرة، سواء في التعليم أو خبرة العمل والإنجازات المرتبطة بالنجاح في أداء الأنشطة الوظيفية المتنوعة (Willins, 2008, p. 6).
- أتمتة نظام إدارة المواهب ودمجه بالتقنيات الحديثة والنظام الإلكتروني، حيث توجد أكثر من 650 مؤسسة تعليم عالٍ تعتمد على الأتمتة لاكتشاف وتحديد المواهب واستقطابها، من خلال الاعتماد على شركة "وبليا أدمن"، وهي شركة برمجيات إلكترونية، لديها قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة ومتكاملة عن كافة المواهب والكفاءات والقدرات الإبداعية المتميزة، سواء على مستوى الجامعات الحكومية والخاصة، أو على مستوى الولايات والمجالس المحلية، وكافة الأطراف ذات العلاقة (People Admin, 2011, pp. 11-12).
- وجود برامج تدريبية لمساعدة القيادات والمديرين على كيفية اكتشاف المواهب وتحديدها وتقييمها واستقطابها، وآليات المفاضلة والاختيار منها (Clark, 2013, pp. 18 - 19).
- وجود برامج وتطبيقات ومواقع على الإنترنت لتسهيل عمليات تحديد ومعرفة واكتشاف المواهب، ثم تحسين وتسهيل عمليات التوظيف بشكل سلس ومبسط وقليل الإجراءات (Clark, 2013, p. 18).
- أنشأ العديد من مؤسسات التعليم العالي أنظمة وبرامج متطورة وفعالة تسهم في تحديد واكتشاف المواهب، استنادًا إلى معايير علمية واضحة، منها: (Churchill, 2015, pp. 43 - 48)
- حد أدنى من سنوات الخبرة. - حد أدنى من المتطلبات والمؤهلات التعليمية.
- خبرات متنوعة في الإشراف والإدارة. - خبرات في تقييم الأداء.
- مهارات وكفاءات محددة. - اجتياز عدد من البرامج التدريبية.
- الخبرة الدولية. - سجل المسار الوظيفي والإنجازات والتاريخ المهني.
- القدرة على الابتكار وتحسين الأداء. - القابلية للتعلم والتنمية الذاتية.
- نمذجة القيم التنظيمية. - الدافعية لأن يكون قائدًا استراتيجيًا.

- ذكاء الأعمال والقدرة على تخطيط وتنظيم الأعمال. - الوعى الذاتى والذكاء العاطفي.
 - المهارات الشخصية والقيادية.
- ويتم ذلك من خلال اختبارات ومقاييس تُستخدم لتقييم المعارف والمهارات وأخرى لتقييم السمات والخصائص، إضافة إلى التقييم القائم على الكفاءة.
- وذكرت دراسة أخرى عددًا من المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وتقييم واختيار المواهب والكفاءات، سواء الأكاديمية أو القيادية، من أهمها:
- (Handrachud, Athavale, 2015, pp. 3-5)

- بحوث ودراسات فائقة الجودة. - الكتب والمنشورات والأوراق البحثية القيمة.
- الخبرات الدولية. - النشر في مجلات عالمية ذات سمعة وقيمة.
- المساهمة الفاعلة في المؤتمرات الدولية والمحلية. - المهارات الإدارية والقيادية.
- الكفاءة الشخصية والإنسانية. - القدرة على الإبداع والابتكار.
- الكفاءة المهنية. - التواصل الفعال مع أقسام ذات سمعة طيبة.
- النجاح والإبداع في جذب موارد مالية من الأطراف ذات العلاقة.
- إحدى الاستراتيجيات المستخدمة في جامعة بنسلفانيا هي استراتيجية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب، من خلال التخطيط الجيد لرأس المال البشري، وهذه الاستراتيجية تساعد على: (College and University, 2008, pp. 28-31)

- تحديد نوع المواهب المطلوبة في المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تحديد أولويات قطاع أو مجال المواهب.
- تحديد الرقم الحقيقي للأعداد المناسبة من المواهب المطلوبة على مدار الخطة الاستراتيجية.
- تقييم الوضع الحالي لقدرات ومهارات المواهب الحالية والمواهب المطلوبة مستقبلاً.
- تحديد الثغرات والفجوات في المواهب وأولوياتها، وأفضل الطرق لسدها.

- وضعت جامعة تكساس الشمالية برنامجاً متكاملًا هدفه البحث عن المواهب الأكاديمية والمهنية والقيادية، يرتبط بالتحفيز والتشجيع المتنوع، ويقدم معلومات ودورات عن: النماذج الأكاديمية، التوجيه، حلقات العمل، تقييم المهارات والقدرات، الاستكشاف الوظيفي، وتقديم المشورة المهنية (Cregger, 2017, pp. 27 - 28).

- لا ينصب الاهتمام في اكتشاف المواهب على المواهب القيادية فقط، أو المواهب في أعلى التنظيم بالمؤسسة، وإنما يتم النظر بجدية إلى كافة مستويات التنظيم، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وعلى نطاق كافة مجالات ومستويات المواهب (Wellins, 2008, p. 6).

- وجود وحدة أو فريق على أعلى مستوى لاكتشاف المواهب وإدارتها بكل مؤسسة تعليم عالٍ، سواء كلية أو جامعة، كما هو الحال في جامعة ميتشجن وغيرها (Peet, 2010, p. 74 & New Schools, 2010, p. 17)

هـ- أبعاد ومجالات إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة:

تقتصر الدراسة - في هذا الإطار على الأربعة أبعاد الأساسية التي تم التركيز عليها في الإطار التنظيري لهذه الدراسة، وهي: الجذب والاستقطاب، الاستبقاء والاحتفاظ والرعاية، التنمية والتطوير، التحفيز والتشجيع.

هـ-1- جذب واستقطاب المواهب:

يوجد نمطان لجذب واستقطاب المواهب بالولايات المتحدة، الأول: الجذب والاستقطاب من داخل الجامعات والكليات والمعاهد الأمريكية في داخل أمريكا، والثاني: الجذب والاستقطاب من خارج الولايات المتحدة، وذلك على النحو التالي:

هـ-1-1- الجذب والاستقطاب داخل الولايات المتحدة:

ترتبط عملية جذب واستقطاب المواهب بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية بحالة المنافسة والتنافسية الدائمة والشرسة بين الجامعات والكليات والمعاهد وكليات المجتمع سواء العامة أو الخاصة، وذلك من أجل جذب أفضل المواهب والباحثين والمبدعين والعلماء، وكذلك من أجل الحصول على أعلى تمويل وتحقيق الريادة والسمعة المتميزة.

ه-1-1-1- آليات وأساليب جذب واستقطاب المواهب:

تتبنى الجامعات الأمريكية العديد من الآليات والأساليب التي تساعدها على جذب واستقطاب أفضل المواهب، منها:

- إعادة النظر في أدوار القيادات، والعمل على تطويرهم وتمييزهم بشكل فعال.
- تخصيص وتوزيع حوافز ومكافآت مجزية لجذب المواهب.
- إعادة تنشيط وتفعيل استراتيجيات إدارة جودة الحياة الوظيفية. (Watson, 2017, p. 12)

كما ذكرت دراسة أخرى بعض الآليات والأساليب التي تتبعها المؤسسات الجامعية

الأمريكية في جذب واستقطاب المواهب، منها:

- الأجور والمكافآت المناسبة.
- السياسات والإجراءات التي تهتم بجودة حياة الموهبة من حيث الاهتمام بالأبعاد الشخصية والأسرية والاجتماعية للمواهب، سواء من خلال إجراءات مرنة في العمل، تقديم المشورة والنصح، رعاية كبار السن من المواهب، رعاية أطفال المواهب. فالسياسات الصديقة لأسرة الموهوب تساعد على جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها (Pham, 2016, p. 32).

ويتم استقطاب المواهب والكفاءات في ضوء عدة معايير وشروط، منها:

- بحوث ودراسات عالية الجودة. - القيمة العلمية للمنشورات التي قام بنشرها.
- الخبرة الدولية. - النشر في المجلات العالمية ذات السمعة والريادة.
- المساهمة الفاعلة في المؤتمرات والندوات. - المهارات الإدارية والقيادية.
- الكفاءة الشخصية والاجتماعية. - الإبداع والابتكار.
- الكفاءة المهنية والبحثية. - الارتباط بقسم علمي ذي سمعة طيبة.
- جودة التدريس. (Chandrachud et al., 2015, pp. 3-4)

وتخصص الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية الأمريكية جزءاً كبيراً من مواردها

المالية لجذب واستقطاب وتمييز المواهب والاحتفاظ بها (Oladapo, 2014, p. 31).

ومن الآليات أيضاً التي يتم في ضوءها استقطاب الكفاءات ما يسمى بـ "بروفائيل المواهب"، وهو أسلوب أكثر فاعلية من مجرد الاعتماد على الكفاءة، لأنه يتضمن أربعة عناصر أساسية، وهي:

- الكفاءات: وهي السلوكيات والأداءات المرتبطة بالنجاح أو الفشل في العمل.
- السمات والقدرات الشخصية.
- المعرفة المهنية واليقينية والمعلومات المرتبطة بأداء النشاطات الوظيفية.
- الخبرة التدريسية والتعليمية وخبرة العمل والإنجازات المرتبطة بالنجاح في أداء الأنشطة الوظيفية.

وتتم عملية الاستقطاب في ضوء هذا البروفائيل ومشتملاته (Wellins, et al., 2008, p. 6).

أيضاً من الآليات والإجراءات التي تركز عليها الجامعات الأمريكية في جذب وتجنيب واستقطاب المواهب، التخطيط الجيد لرأس المال البشري للتنبؤ بالاحتياجات الحقيقية من المواهب مستقبلاً، وهذه الآلية تساعد على:

- تحديد نوع المواهب المطلوبة وأولوياتها.
- تحديد الأرقام الدقيقة المطلوبة من المواهب على مدار الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة مستقبلاً.
- تحديد الثغرات الموجودة على أرض الواقع، وتحديد أفضل الطرق لسد هذه الثغرات والفجوات.
- تحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها المؤسسة لاكتساب وجذب واستقطاب المواهب المطلوبة.

(College and University Professional Association, 2008, pp.29-30)

هـ-1-1-2- بعض نماذج جذب واستقطاب المواهب في الجامعات الأمريكية:

هـ-1-1-2-1- جامعة مينسوتا:

وهي جامعة مملوكة للدولة، وتعد من أفضل عشر جامعات في الولايات المتحدة، وقد بلغت ميزانيتها 2.5 مليار دولار، وقد شكل مكتب أو إدارة الموارد البشرية بالجامعة فريقًا لإدارة المواهب ومعه مجموعة من الخبراء والاستشاريين. هذا الفريق يضع رؤية وتصورًا للمواهب والكفاءات القيادية المطلوبة من خلال تحديد سلسلة من الكفاءات القيادية، بمعنى أن يتم الاستقطاب في ضوء الكفاءات المحددة سلفًا، حيث يتم تقييم مستوى استعداد المواهب المحتملة في ضوء نموذج الكفاءة، كما يقوم هذا الفريق بفحص معدلات الاحتفاظ والترقية والدوران والمرشحين المحتملين من داخل المنظمة، حتى يتم الاستقطاب على أساس سليم (Riccio, 2010, p. 38).

هـ-1-1-2-2- كليات آلامو بولاية تكساس:

بدأت بعض الجامعات الأمريكية تستخدم أحدث النظم والتقنيات الاستراتيجية المبتكرة لدعم عمليات الاستقطاب والتوظيف، مثل نظام البرمجيات ومجموعة إوشيان لإدارة المواهب Talent Management Suite Elucian، والتي تلقى رواجًا في العديد من الجامعات ومنها كليات آلامو Alamo Colleges التي تتكون من خمس كليات تخدم جنوب وسط ولاية تكساس، في هذه الكليات هناك 4500 موظف يستخدمون مجموعة إوشيان لإدارة المواهب وأنظمة إدارة الموارد البشرية المتكاملة Banner HR Integration، ويُجمع هؤلاء الموظفون على أن هذه الأنظمة مكنتهم من النقاط وجذب المواهب، وتصميم خطط تدريبية لتنميتهم وفق الاحتياجات الفعلية (حايك، هيام، 2015، ص ص 4، 5).

هـ-1-1-2-3- جامعة ولاية ميتشجن:

وهي جامعة عامة بحثية، تقدر ميزانيتها بأكثر من 2 مليار دولار، وهي من أشهر الجامعات في العالم، وتضع الجامعة ضوابط ومعايير علمية لاختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس تحترم الكفاءة والموهبة والجدارة، من خلال السمات الأكاديمية والتفوق العلمي

والالتزام، من خلال لجان دائمة أو مؤقتة، وفي إطار مناخ خالٍ من التحيز أو المجاملات، فالأساس هو المؤهلات المهنية، القدرة على الإشراف العلمي الفعال، كفاءة التدريس، فحص السجل العلمي الأكاديمي للمتقدمين، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية موضوعية معهم (البهناوي، 2006، ص 102).

هـ-1-1-2-4- برنامج البحث عن المواهب في تكساس:

وهي عبارة عن شبكة جامعات عامة تخدم ولاية تكساس الأمريكية، ولدى الشبكة خمس عشرة جامعة أبرزها جامعة تكساس في أوستن، وقدمت الجامعة برنامجًا للبحث عن المواهب والمبدعين، هدفه البحث عن المواهب الأكاديمية والمهنية، وتقديم المشورة المالية للمشاركين فيه، والبرنامج يشجع المواهب على الانضمام والاستقطاب بل والاستمرار في المؤسسة. ويقدم البرنامج خدمات عديدة منها: التوجيه، تقييم القدرات، الاستكشاف الوظيفي، تقديم المشورة المهنية، حلقات العمل، دروس وخبرات أكاديمية (Cregger, 2017, pp. 27-28).

هـ-1-1-2-5- جامعة أوهايو:

وهي جامعة بحثية حكومية كبرى دولية، بلغت ميزانيتها 3.63 مليار دولار في 2013، وتسعى القيادات الجامعية بها إلى اكتشاف المبدعين والمبتكرين وأصحاب المواهب والمهارات الخاصة، باعتبارهم أساس دفع الجامعة للأمام، ثم تقوم بتشجيع ودعم هؤلاء المواهب وتعزيز ذلك لديهم من خلال تقديم العديد من البرامج والدورات والندوات التي تقيد في تهميتهم (Innovation Center of Ohio University, 2017).

هـ-1-1-2-6- جامعة هارفارد:

وهي جامعة خاصة غير هادفة للربح، وتعد أقدم مؤسسة للتعليم العالي في الولايات المتحدة، ومن أعرق جامعات العالم، حصل 150 من المنتسبين إليها على جائزة نوبل، وتصدرت قائمة جامعات العالم حسب الترتيب العالمي للجامعات في 2015، وتتمثل أهدافها في أن تكون جامعة رائدة على مستوى العالم، قادرة على الاحتفاظ بالمتميزين

والمواهب، وتقديم الدراسات المتميزة وتعزيز الاكتشافات الجديدة بما يحقق التنافسية العالمية (Harvard University, 2014, p. 3).

وتبوء جامعة هارفارد ومكانتها العالمية واعتلاؤها قمة التصنيف العالمي لم يأت من فراغ، وإنما من خلال سعي الجامعة نحو التميز، وتحقيق المعايير العالمية، وقدرتها على جذب الطلاب المتميزين، وأعضاء هيئة التدريس الأكفاء الموهوبين بوسائل متنوعة، ومساهمتها الفعالة في تحقيق التقدم من خلال بحوثها المتميزة المبدعة (حسين، 2016، ص 384).

هـ-1-2- الجذب والاستقطاب من خارج الولايات المتحدة:

لا تقتصر إدارة المواهب في الولايات المتحدة على جذب واستقطاب المواهب والكفاءات من داخل الولايات المتحدة، وإنما من خارجها أيضًا، حيث تدرك الجامعات الأمريكية جيدًا أن أحد أهم مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، هو مدى قدرة الجامعة على اجتذاب واستقطاب المواهب المبدعة والعلماء والكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والقيادات الجامعية، وغيرهم من الحائزين على جوائز عالمية. وتعتبر الولايات المتحدة أول دولة في العالم قاطبةً من حيث جذب واستقطاب المواهب من كافة دول العالم، وقد صنفت وحدة معلومات الإيكونومست الدول باستخدام نموذج كمي من خلال مؤشر يحدد قابلية وترتيب كل دولة في استقطاب المواهب، حيث تربعت الولايات المتحدة على قمة هذا المؤشر في 2011، وتوقع التقرير استمرار الولايات المتحدة في تربيعها خلال 2015.

وفيما يلي قائمة بأكبر عشر دول في مجال جذب واستقطاب المواهب.

جدول (3) قائمة أكبر عشر دول في مجال جذب المواهب واستقطابها

الدولة	2015	الدولة	2011
الولايات المتحدة	1	الولايات المتحدة	1
الدانمرك	2	الدانمرك	2
فنلندا	3	النرويج	3

السويد	4	سنغافورة	4
النرويج	5	أستراليا	5
سنغافورة	6	السويد	6
أستراليا	7	هونج كونج	7
كندا	8	هولندا	8
سويسرا	9	سويسرا	9
هونج كونج	10	إسرائيل	10

Source: The Economist Entelligence Unit (2011).

فالولايات المتحدة الأمريكية تعد أكثر دول العالم جذبًا واستقطابًا للكفاءات المتميزة والعقول المبدعة والمواهب الفائقة، ولا سيما في مجال البحث العلمي، بما توفره لهم من بيئة بحث علمي جيدة ومشجعة وميزانيات سخية وإمكانيات وتقنيات متقدمة تشجع على الإبداع والابتكار والتميز.

وإذا كانت الولايات المتحدة تتربع على عرش جائزة نوبل خلال الأعوام السابقة، حيث حصدت سبع جوائز من أصل إحدى عشرة جائزة، فالملفت للنظر أن ستة من هؤلاء العلماء مهاجرون إلى أمريكا، والسابع ابن مهاجر، وهذا يوضح مدى الجهود التي تبذلها الولايات المتحدة لاستقطاب الكفاءات المبدعة من خارجها (عبد الحميد، 2016، ص2).

الجدير بالذكر أن ثمة عوامل وأسباب ومحفزات عديدة وراء تربع الولايات المتحدة

على عرش الدول الجاذبة للكفاءات والمواهب، منها:

- ارتفاع مستويات الأجور والمكافآت والتي تساعد على تحقيق مستوى معيشي لائق للمواهب وأسرههم.
- اعتماد التقدم العلمي والكفاءة العلمية المعيار الأساسي للتوظيف والمنافسة.
- منح الحوافز الكافية للبحث والتطوير.
- الاستقرار السياسي وحرية الفكر والبحث والممارسة.
- توفير المناخ الصحي الملائم للبحث العلمي والدراسة الأكاديمية المتخصصة.

- التشجيع الذي تمنحه الدول المتقدمة -وعلى رأسها أمريكا- لجذب الكفاءات إليها، من توفير الموارد المالية الضخمة وإمكانيات مادية وتقنية فائقة. (الهيئي، 2017، ص 7).

وقد ساهمت المواهب والكفاءات المهاجرة إلى أمريكا بشكل كبير في الاقتصاد الأمريكي، بل وفي سمعة أمريكا على المستوى العالمي، فمثلاً يشكل العلماء المهاجرون الآن نحو 30% من أعضاء وكالة ناسا، 21% في الكيمياء الحيوية، 37% في العلوم والهندسة، 36% في الرياضيات، وفي المتوسط 27% من جوائز نوبل الأمريكية حصل عليها المهاجرون، وتزداد هذه النسبة عامًا بعد عام، حتى وصلت في 2016 إلى نحو 63% (Hanson, et al., 2013, p. 13).

كل ذلك جعل الولايات المتحدة تعمل بجدية على البحث والتتقيب عن الطلاب والباحثين المبدعين والواعدين من كافة دول العالم، وجذبهم إلى برامج الدراسات العليا وإلى المؤسسات الأمريكية بوجه عام.

وهكذا تتنوع نماذج جذب واستقطاب المواهب في بعض الجامعات الأمريكية، فمنها ما ركز على أن يتم ذلك من خلال فريق متخصص في إدارة المواهب، ومنها ما ركز على توظيف أحدث النظم والتقنيات الاستراتيجية لدعم عملية الاستقطاب، ومنها ما وضعت برنامجًا متكاملًا للبحث عن المواهب، إضافة إلى اهتمام الولايات المتحدة بجذب واستقطاب المواهب من الخارج.

هـ-2- الاحتفاظ بالمواهب (الاستبقاء) ورعايتها:

تبذل الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز البحوث الأمريكية جهودًا واضحة للاحتفاظ بالمواهب ورعايتها واستبقائها وتقليل معدلات دورانها أو مغادرتها، وتتبع في ذلك آليات وأساليب عديدة، وتضع لذلك الخطط والاستراتيجيات والاستثمارات، ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

هـ-2-1- آليات وأساليب الاحتفاظ واستبقاء المواهب ورعايتها بمؤسسات التعليم العالي:

ذكرت إحدى الدراسات بعض الآليات التي تتبعها الولايات المتحدة للاحتفاظ

بالمواهب، منها:

- تمكين المواهب وإعطائهم الصلاحيات الكافية للإبداع.
 - إشراك المواهب بشكل فعال في صنع القرار وإدارة المؤسسات.
 - وضع المواهب في وظائف ومهام أكثر ابتكارًا وإبداعًا وتحديًا في الأدوار.
- (Adeola, 2017, pp. 34-36)

وذكرت دراسة أخرى بعض الآليات والاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات

والمؤسسات الأمريكية للاحتفاظ بالمواهب ورعايتها، من أهمها:

- الأجور والمكافآت.
- السياسات الصديقة للأسرة، أي الإجراءات التي من خلالها يتم الاهتمام بجودة حياة الموهوب، سواء الحياة الشخصية والأسرية أو المهنية والوظيفية، من خلال إعطاء الإجازات، إجراءات وترتيبات مرنة للعمل، تقديم المشورة، رعاية كبار السن والمرضى من أصحاب المواهب ورعاية أولادهم. (Pham, 2016, p. 32)
- في حين ركزت دراسة أخرى على آليات وأساليب عديدة، منها:
- تقديم مزايا إضافية لمن هم على قوة العمل من المواهب للاحتفاظ بهم.
- دفع أجور ومرتبوات وحوافز أعلى للمواهب.
- التغلب على الصعوبات التي تواجه الموهوبين في أعمالهم.
- المعاملة الإنسانية المحترمة على كافة المستويات. (U.S. Talent Shortage Survey, 2017, pp. 6-7)

وتقوم الجامعات الأمريكية بإجراء دراسات علمية دقيقة مفيدة في صياغة سياسات وخطط الاستبقاء والاحتفاظ بالمواهب من خلال أربع مجالات، وهي: التوظيف والاستقطاب، العمل الإيجابي والتنوع، ثقافة التحفيز والمكافآت، مشاركة المواهب، كما تتنوع المزايا التي تقدمها الجامعات الأمريكية للاحتفاظ ورعاية المواهب، إذ تركز جامعة فلوريدا ودييواريز وكنيستات على إعطاء المحفزات والمكافآت المالية علنًا، وترتكز جامعة نيويورك وكاليفورنيا وميتسبرغ على تقديم الامتيازات لأصحاب المواهب، مثل تسديد الرسوم الدراسية

والتفرغ في جامعة أوهايو، وتركز جامعة بنسلفانيا على توفير فرص التنمية والتطوير للمواهب (Chamdrachud, et al., 2015, pp. 2-5).

وتخصص الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية الأمريكية جزءاً كبيراً من مواردها المالية والمادية لجذب المواهب واستبقائها والاحتفاظ بها ورعايتها (Oladapo, 2014, p. 31).

وأحد أشكال رعاية المواهب والاحتفاظ بهم هو زيادة الإنفاق على البحث العلمي والتطوير بوجه عام، وإدارة المواهب والكفاءات بوجه خاص، وفي هذا الإطار تتفق الولايات المتحدة نسبة تتراوح بين 2%، 3.5% من دخلها القومي على البحث العلمي، وتتفق جامعة هارفارد الأمريكية على البحث والتطوير أكثر من 2 مليار دولار، وهو يعادل ما تنفقه الدول العربية مجتمعة، وفي 2014م مثلاً أنفقت الولايات المتحدة نحو 487 مليار دولار، محتلة المرتبة الأولى في الإنفاق على البحث والتطوير (البشر وآخران، 2017 & محمد، 2014، ص 222 & صحيفة مال الاقتصادية، 2017).
ه-2-2- نماذج لجامعات أمريكية في الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها:
ه-2-2-1- جامعة كولومبيا:

وهي جامعة خاصة أهلية، وبلغت ميزانيتها في 2013 نحو 9.23 مليار دولار، وهي من أعلى الجامعات الأمريكية في ذلك، وخرّجت الجامعة أكثر الحائزين على جائزة نوبل في العلوم أكثر من أي جامعة أمريكية أخرى.

وتقدم الجامعة الدعم والتعزيز للاحتفاظ بالمواهب ورعايتها من خلال:

- إدارة فعالة للترقيات والتقدم والترقي الوظيفي والمهني.
- سياسة عادلة للتحويلات والتقلات.
- تهيئة بيئة عمل جاذبة ومشجعة تشجع المواهب على التعبير عن قضاياهم واهتماماتهم وإبداعاتهم البحثية والتدريسية والقيادية.
- تعزيز التطوير الوظيفي والتنمية المهنية والشخصية للمواهب. (Boichenko, 2015, p. 71)

ه-2-2-4- جامعة بوسطن الكبرى البحثية:

وهي جامعة خاصة، تقدر ميزانيتها أو منحتها المالية بنحو 1.6 مليار دولار في 2014م.

ويعتمد نجاح الجامعة في إدارة المواهب والابتكار وحصول عشرات العلماء والمبدعين الخريجين منها على أرقى الجوائز العالمية مثل جائزة نوبل وبوليتزر وغيرها، على توفير عدة آليات ومقومات أساسية، منها:

- بنية تحتية قوية. - نشر ثقافة الابتكار وممارسته.
- دعم أنشطة البحث والتطوير. - الشراكة المدنية والحوار الجماعي.
- رأس المال البشري المبدع بما يمتلكه من مهارات ومواهب وقدرات وتطلعات.
- بناء صلات وثيقة مع قادة الولايات والحكومات المحلية ورجال الأعمال للبحث عن شراكات متبادلة (Julia, et al., 2004, pp. 5-6).

ه-2-2-5- جامعة هارفارد:

وتقدر ميزانية جامعة هارفارد بنحو 36.4 مليار دولار (تقريبًا نحو 30 مرة لميزانية التعليم الجامعي كله في مصر)، وتحتل المركز الأول على قائمة أفضل جامعات أمريكا والعالم.

واستطاعت الجامعة من خلال اهتمامها بالبحث العلمي ورعاية المواهب والإبداع والتميز أن تصل بالجامعة إلى مستوى تعليمي متميز، حيث حققت الجامعة سمعة دولية عالية، فقد فازت بـ 75 جائزة نوبل، وذلك بسبب تدعيم الجامعة للبحث العلمي وتنشيط ثقافة الإبداع والموهبة من خلال: إنشاء العديد من مراكز البحوث لدعم البحث العلمي، باعتبار البحث العلمي فرصة للموهوبين وليست للأغنياء فقط، ابتكار برامج تحقق التميز وتدعم الإبداع وترعى الموهوبين، ووضع استراتيجية للاستثمار في البحث العلمي، والاهتمام بالاستراتيجيات الإبداعية لزيادة حدود المستقبل، وربط الأداء الجامعي بالمنافسة (The New Revolution in Higher Education, 2017).

ه-2-2-6- جامعة أوهايو:

وتعد جامعة أوهايو جامعة دولية بحثية حكومية كبرى ميزانيتها بلغت 3.63 مليار دولار، وتخصص الجامعة نفقات كبيرة للبحث العلمي والتطوير والقيام بمختلف الدراسات الحديثة والنادرة والمتخصصة، فقد قادت الجامعة دراسة لاكتشاف أصغر ناقل للكهرباء في العالم، وقادت دراسة لإيجاد حفريات تمساح قديم في تنزانيا، وتعد من أفضل الجامعات من حيث الإيرادات الناتجة عن الاكتشافات الحديثة في المجالات البحثية (8.6 مليون دولار) (جامعة أوهايو، 2017).

وتقدم الجامعة الدعم الكامل لبرامج واستراتيجيات البحث العلمي من خلال:

- تمويل الجامعة للعديد من الجوائز السنوية التي تقدّم لتشجيع الأبحاث الجديدة.
- توفير الدعم الكامل والمستمر للابتكارات الجديدة في جميع الأبحاث، ولا سيما التكنولوجية منها.
- تدعيم الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.
- البحث عن المبدعين والمبتكرين واكتشاف المواهب من خلال برامج وندوات ودورات متخصصة.
- دعم أبحاث المبتكرين وتوفير المناخ الملائم لنمو الابتكارات والإبداعات. (Office of Research Communications, p. 3)

ه-2-2-7- جامعة "معهد" كاليفورنيا للتكنولوجيا (Kaltech) (كالتيك):

أحد أهم مظاهر اهتمام الجامعات الأمريكية بالمواهب ورعايتها هو إنشاء مؤسسة جامعية خاصة بهم، مثل معهد أو مؤسسة كاليفورنيا للتكنولوجيا، وهو مؤسسة جامعية تركز جهودها على نحو رائع لفئة منتقاة من الباحثين ذوي المستوى الرفيع، سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم أو باحثين من الخارج، باحثين موهوبين ومتعطشين للمعرفة والإبداع. وبحكم إمكانياتها ومراكزها البحثية وسمعتها العلمية الدولية، فهي مؤسسة بحث علمي من طراز فريد مخصصة للموهوبين والتميزين.

ونتيجة الاهتمام بالموهب البحثية حصل 28 من علمائها على جائزة نوبل في مختلف فروع العلم، إضافة إلى أكثر من 70 جائزة أخرى أمريكية ودولية في العام الواحد، ومن هذه المؤسسة حصل د. أحمد زويل على أكثر من جائزة، منها جائزة نوبل 1999م. لقد أصبحت هذه المؤسسة، بفضل تبنيها للمواهب والتميزين، من أقوى المؤسسات التعليمية والبحثية، ليس في الولايات المتحدة فقط، بل وعلى مستوى العالم أجمع، فطبقاً لتصنيف التايمز احتل المعهد الترتيب الأول على جامعات العالم في 2012/2013م، وقد بلغت ميزانيته في 2012/2013 نحو 1.85 مليار دولار (البيهنساوي، 2006، ص ص 161، 162 & معهد كاليفورنيا للتقنية، 2017).

هكذا تتنوع نماذج وآليات الاحتفاظ بالموهب ورعايتها في الولايات المتحدة، سواء من خلال سياسات عادلة ومنصفة للحوافز والترقيات والأجور، تهيئة بيئة عمل جاذبة ومشجعة، تعزيز التطوير والتنمية المهنية، المشاركة والتواصل والتمكين، نشر ثقافة الابتكار والإبداع، إنشاء مراكز للموهبة والإبداع، إنشاء مؤسسة أو مركز خاص بالموهب والمبدعين.

هـ-3- تنمية وتطوير المواهب:

تعتبر الولايات المتحدة واحدة من أفضل دول العالم قاطبةً في الاهتمام ببرامج تدريب وتطوير وتنمية المواهب بوجه عام، والمواهب الأكاديمية والإدارية والقيادية بالتعليم العالي بوجه خاص، وتوجد في كل جامعة وفي كل منطقة محلية مراكز ووحدات ومدارس متخصصة معنية بتنمية وتطوير المواهب (Gyori, 2011, p. 210).

ومن أهم ما يميز نظام تدريب وتنمية المواهب في الولايات المتحدة، أنه نظام يشمل كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية، وبصرف النظر عن مستوى التعليم أو المهارة أو مستوى الدخل أو الإعاقة أو المركز الوظيفي (The Colorado Talent Pipeline Report, 2015, pp. 25-26).

ويقول كيب رايت نائب المدير العام للقوى العاملة والموارد البشرية بالولايات المتحدة: عندما تكون المهارات والمواهب غير متوافرة أو بها نقص أو فجوات، فيجب على المنظمات أن تهتم بتدريب وتطوير وتنمية المواهب البشرية والمواهب الموجودة، وهذا يستدعي:

- تحديد المهارات المطلوبة في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
 - أن تكون برامج التدريب والتطوير جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الاحتفاظ بالموهب.
- (U.S. Talent Shortage Survey, 2016, p. 6)

وفي دراسة مسحية على 765 من رجال الأعمال والمشتغلين بالتعليم وممثلي الشركات، قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب (أند)، أشار معظم أفراد العينة إلى أن دور التنمية المهنية للمواهب في تحقيق التغيير التنظيمي وتنفيذ مبادرات التغيير الناجحة أمر بالغ الأهمية (Orey, 2016, p. 25).

وحددت الجمعية الأمريكية للتدريب الكفاءات والقدرات المهنية الأساسية للمواهب والتي بحاجة إلى التنمية والتطوير، كما حددت المحددات والمؤشرات الفرعية لكل كفاءة أساسية، وتمثلت الكفاءات الأساسية في:

- كفاءات ومهارات العمل. - كفاءات ومهارات إنسانية.
 - كفاءات ومهارات عقلية عالمية. - كفاءات ومهارات شخصية.
 - كفاءة ومهارة صناعة وإدارة المعرفة.
 - كفاءات ومهارات تقنية وتكنولوجية. (Maureen Orey, 2016, pp. 27-28)
- ويستثمر الكثير من المؤسسات والشركات الأمريكية الكثير من موارده المالية في تدريب وتنمية المواهب، حيث أنفقت نحو 70 - 100 مليار دولار في هذا الشأن (Olabode Samuel Adeola, 2017, p. 43).

وفي كل جامعة أمريكية، بل وفي كل مؤسسة تعليم عالٍ أمريكية، يتم تشكيل فريق ومجموعة استشارية تضم مجموعة من الخبراء لصياغة سياسات وخطط التنمية المهنية، واختيار وتدريب القيادات المحتملة في المستقبل (Chandrachud et al., 2015, pp. 4-5).

أنواع ومجالات برامج تنمية وتطوير المواهب بالجامعات الأمريكية:
تتعدد وتتنوع برامج التنمية المهنية للمواهب في الجامعات الأمريكية، ولكن تأتي على رأس هذه البرامج والاستراتيجيات برامج تنمية المواهب القيادية، باعتبار أن القيادة الجامعية

هي المسؤولة -في المقام الأول- عن تحقيق أهداف الجامعة، وهي واحدة من أهم وأخطر الركائز والمقومات الأساسية لنجاح الجامعة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تهتم المؤسسات بتنمية وتدريب وتطوير قياداتها، من خلال توفير فرص واقعية للتعليم والتدريب الفعلي من خلال مواقع عملهم ووظائفهم، بدلاً من تدريبهم بعيداً عن أماكن عملهم (Rebecca et al., 2016, p. 3).

هـ-3-1- بعض نماذج تنمية المواهب والمهارات القيادية بالجامعات الأمريكية:

هـ-3-1-1- برنامج جامعة كاليفورنيا لتنمية القيادات:

وجامعة كاليفورنيا هي منظومة جامعية حكومية عامة، تقترب ميزانيتها من 11 مليار دولار، وهي من أكبر الجامعات العالمية، وهي من أفضل عشر جامعات على مستوى العالم، وقد قدمت الجامعة برنامجاً لتنمية المواهب القيادية يهدف إلى:

- تنمية المهارات الأساسية لإعداد رؤية استراتيجية، من خلال تدريب القيادات على توليد الأفكار المبتكرة، وتنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي والتفكير الناقد.
- مهارات التأثير في سلوكيات الآخرين من خلال تنمية مهارات التواصل والإقناع وكيفية إيصال الرؤية والأهداف للآخرين.
- تنمية مهارات الدافعية والتحفيز وتشجيع الآخرين وكيفية قيادة الآخرين.
- تنمية مهارات تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية وتحمل المسؤولية.
- المهارات التنظيمية والتنفيذية والمساءلة والمحاسبية. (University of California, 2017)

هـ-3-1-2- برنامج جامعة بنسلفانيا لتنمية المهارات الإدارية والقيادية:

وتعد جامعة بنسلفانيا واحدة من أكبر جامعات القطاع الخاص في أمريكا، وتتمتع بشهرة قومية وعالمية، قدرت ميزانيتها بنحو 9.6 مليار دولار، وهي من أكبر الجامعات الأمريكية إنفاقاً على برامج الأبحاث الأكاديمية، وتتصدر الجامعات في الإنفاق السنوي، وقد قدمت الجامعة برنامجاً لتنمية المهارات الإدارية والقيادية (جامعة بنسلفانيا، 2017).

هذا البرنامج ينطوي على ترشيح ذوي القدرات والمهارات العالية من مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية من قبل العمداء ونواب الرؤساء في جميع كليات وقطاعات الجامعة، ويهدف البرنامج والذي يطلق عليه "برنامج الاستشارات القيادية" إلى:

- غرس المهارات الإدارية والقيادية لدى هذه الكفاءات والمواهب لإعدادهم كصف ثانٍ جاهز ومؤهل لتحمل المسؤولية، وتوجيههم نحو آليات حل المشكلات والقضايا الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بالجامعة.

- توفير فرص مختلفة لتقدم وتطور العاملين في مساراتهم المهنية والوظيفية. وتُستخدَم عدة أساليب في البرنامج، مثل: التوجيه والإرشاد، التدريب والتنمية المهنية، البرامج القيادية، البرنامج القائم على الفوج للقيادات الناشئة، التدريب على تعزيز المهارات الإدارية والقيادية، وتبني أنماط لا مركزية تساعد على النمو الوظيفي للعاملين (Mugdha, 2015, pp. 4-5).

ويشمل البرنامج ثلاثة مسارات هي:

المسار الأول: ورشة عمل، وتركز على بناء الكفاءات اللازمة للاضطلاع بالأدوار القيادية، وتستمر لمدة ثمانية أشهر.

المسار الثاني: المشروعات الاستراتيجية، وتركز على القضايا الحيوية المتعلقة بمستقبل الجامعة ودور القيادة الجامعية فيها.

المسار الثالث: التنمية الفردية والذاتية، فعلى كل مشترك الالتزام بخطة تنمية فردية معتمدة على التقييم الذاتي والتغذية الراجعة.

ويتم عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل حول قضايا ومحاور أساسية، مثل: مهارات التفويض، الاتصالات، السلامة في مكان العمل، احترام التنوع، فهم السياق العام الأوسع للتعليم العالي وللجامعة.

وعلى الرغم من أن هذا البرنامج غير إلزامي، فإنه يلقي دعمًا قويًا من نائب رئيس الجامعة وكافة القيادات العليا، كما أن هناك إقبالًا واسعًا عليه من كافة الفئات الأكاديمية

والإدارية والقيادية (College and University Professional Association, 2008, p.4).

ه-3-1-3- برنامج تنمية المواهب القيادية بجامعة هارفارد:

تركز الجامعة على ضرورة تنمية المواهب القيادية الداخلية بها، وتعتبرها الجامعة قضية محورية، من خلال برنامج تنمية القيادات الجامعية، والذي يتألف من خمسة برامج متعددة الأيام، ومصممة خصيصاً للفئات الموهوبة سواء من المشرفين والمديرين التنفيذيين وصغار القادة في المستويات الوسطى والعليا بالجامعة - (Boichenko, 2015, pp. 70-71).

وتتم عملية تنمية القيادات الجامعية بجامعة هارفارد من خلال عدة آليات من أهمها:

- إنشاء مركز الدراسات المتقدمة والذي يقدم برامج لتنمية القيادات الجامعية، منها برنامج القيادة والاتصال، والذي يهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات والقدرات لدى القيادات الجامعية لمواجهة تحديات القيادة.
- معهد قيادات التغيير الاجتماعي Social Change Leadership Institute، ويقدم سلسلة من الندوات والدورات لتنمية القيادات، يحصل من يجتازها على ما يسمى بشهادة الإنجاز، والتي تؤهل حاملها لتولي المناصب الإدارية والقيادية الأعلى والأفضل بالجامعة، ومن الدورات التي يقدمها، مهارات الاستماع، الذكاء العاطفي، القيادة القابلة للتكيف وغيرها (راجع: أحمد، 2014، ص ص 112-114).

ه-3-1-4- جامعة ولاية ميسوري الشمالية الغربية:

وضعت الجامعة منهجية وخطة شاملة لإدارة المواهب بعنوان "خطة تنمية القيادات الموهوبة"، وتم تنفيذ الخطة بعد موافقة رسمية من مجلس إدارة الجامعة والذي تبني الخطة وقدم كل الدعم لها.

وشملت الخطة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الناشئة، واستخدمت أساليب عديدة منها التدريب داخل القاعات، المحاكاة، ورش العمل، التوجيه والإرشاد. وتمثل هدفها الرئيس في إعداد مجموعة أساسية من القيادات المؤهلة، والذين يمكنهم أن

يتحملوا المسؤولية في المستقبل. وتم تقديم التحفيز والتشجيع والدعم لنحو نصف القيادات المطلوبة، وتحمل رسوم المصروفات الدراسية والتدريبية بنسبة 100% (Riccio, 2010, p. 42).

هـ-3-1-6- برامج تنمية المواهب القيادية التي يقدمها معهد تدريب وتنمية القيادات في جامعة أوهايو:

يقدم معهد تدريب القيادات بجامعة أوهايو كافة البرامج والدورات والفعاليات لتنمية القيادات الجامعية، ويقدم المعهد برامج تساعد في اختيار أفضل القيادات ذات الكفاءة المهنية العالية، ومن البرامج التي يقدمها المعهد لتنمية المواهب القيادية:

- برنامج بعنوان بناء الفرق الفعالة. - برنامج "بناء ثقافة الابتكار".
- برنامج "تعزيز عملية التحسين المستمر". - برنامج "احتضان ثقافة التنوع".
- برنامج "الذكاء العاطفي لدى القيادة". - برنامج "اتخاذ القرارات الرشيدة الواعية".
- برنامج "تطوير قادة الغد" والذي يهدف إلى تنمية المواهب القيادية وتحديد أساليب تطويرها. (Ohio Human Resources Division, p. 4)

هـ-3-1-7- المسح العالمي حول تنمية وتطوير المواهب الإدارية والقيادية:

أجريت دراسة استطلاعية مسحية على عدد كبير من المؤسسات وأصحاب الأعمال في المناطق المختلفة بالعالم حول إدارة المواهب بوجه عام والمواهب القيادية بوجه خاص، وأعطيت درجات ومؤشرات ونسب مئوية حول محاور عديدة منها:

أ- أفضل مبادرات إدارة المواهب العليا (القيادية) وتنميتها وتطويرها:

تفوقت الولايات المتحدة على غيرها من دول العالم الرئيسية في هذا المحور، حيث كانت النسب المئوية: الولايات المتحدة 56%، اليابان 55%، المملكة المتحدة 54%، كندا 46%، النرويج 41%.

ب- تحديد المساهمين والمشاركين الرئيسيين والمستهدف تطويرهم:

تفوقت الولايات المتحدة، حيث كانت النسب، الولايات المتحدة 31%، الصين 29%، كندا 26%، اليابان 24%، سنغافورة 23%، ألمانيا 22%، أستراليا 20%، فرنسا

19%، هولندا 18%، المملكة المتحدة 17%، البرازيل 16%، الهند 15%، النرويج 13% (Right Management Manpower Group, 2014, pp. 7-14).

ج- محاور وأبعاد تنمية وتطوير المواهب بوجه عام والقيادية بوجه خاص:
أسفر المسح العالمي عن النتائج الآتية:

جدول (4) يوضح نتائج المسح العالمي لإدارة المواهب

الأسيا والمحيط الهادئ	أوروبا	أمريكا	عالمي	الأبعاد
48	37	55	46	- تنمية المهارات القيادية
47	31	44	39	- تطوير المهارات الحرجة للمنظمة
38	34	31	33	- تقييم المهارات في المنظمة ككل
35	26	34	31	- تقييم المواهب لسد وملء المناصب الشاغرة
44	26	25	29	- بناء الفريق
31	17	36	28	- التخطيط للتعاقب الوظيفي
29	25	29	27	- مشاركة وتمكين المواهب
36	23	25	26	- التدرب الرئيس على المهارات الأساسية
26	25	26	26	- استراتيجية الإدارة في التركيز على المواهب الشاملة الكلية
39	22	22	25	- التدريب التنفيذي
25	18	22	21	- التغيير الإداري "إدارة التغيير"
24	22	12	18	- إعادة نشر المواهب بدلاً من تسريحها
11	8	5	7	- نقل المواهب خارج المؤسسة

Source: Right Management Manpower Group, 2014, p. 7.

يتضح من الجدول السابق تفوق أمريكا في أربعة محاور من محاور ومؤشرات إدارة المواهب، ولا سيما في تنمية المهارات القيادية وتمكين ومشاركة المواهب، وتفوق آسيا والمحيط الهادئ في معظم الأبعاد الأخرى، ولا سيما في تطوير وتنمية المهارات الحرجة وتقييم المهارات وروح الفريق وإعادة نشر المواهب للاستفادة منها.

هـ-3-2- بعض نماذج لجامعات أمريكية في مجال تنمية وتطوير المواهب بوجه عام:

هـ-3-2-1- جامعة ييل:

وهي جامعة خاصة، ولها ثاني أكبر منحة مالية بعد جامعة هارفارد، إذ تبلغ منحتها المالية 23.9 مليار دولار، والدراسة فيها بنظام الأربع سنوات، يأتي طلابها من 110 دولة في العالم، بها مكتبة تعد ثاني أكبر مكتبة جامعية في العالم، تخرج فيها خمسة رؤساء لأمريكا. وتقدم الجامعة مجموعة كبيرة من برامج تنمية وتطوير المواهب، علمًا بأن إدارة المواهب في هذه الجامعة تعد واحدة من أهم الأولويات الكبرى لإدارة الموارد البشرية بالجامعة. ويوجد ضمن هيكل هذه الجامعة إدارة تسمى "إدارة الفعالية التنظيمية" تتولى جذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب.

وتقدم الجامعة ثلاثة أنواع من البرامج، وهي:

- برامج ودورات تطوير المديرين، وتشمل: إدارة الأداء، تدريب المشرفين، برنامج مدير عظيم، الإدارة بالأهداف والنتائج، التدريب الداخلي والخارجي Inside out Coaching.
- دورات التنمية المهنية، وتشمل: تحسين التطوير الوظيفي، الريادة من خلال التغيير، الريادة والتأثير، إدارة الصراع، إدارة المشاريع المهنية بالجامعة.
- دورات تنمية الموظفين Staff، وتشمل بناء الشبكة والعلاقات المهنية، تبني وتقبل التغيير، استكشاف الرضا الوظيفي، تحديد الأهداف والرؤية، إدارة المهنة. (Yale University, 2015)

يهدف البرنامج إلى مساعدة المواهب على إدارة حياتهم المهنية وتطويرها في ظل بيئة جامعية أصبحت معقدة، وتوجيه الأفراد بشكل استباقي بشأن الحصول على مهارات إضافية للتميز في العمل الذي يقومون به، وإمدادهم وإكسابهم المهارات التي تجعلهم قادرين على تولي مناصب قيادية أعلى.

والمتدربون هم الذين يحددون جدول أعمال اللقاءات والدورات والاجتماعات وورش العمل، ويمكن لهم تحديد موعد مع مدرب مهني متخصص لمناقشة مهاراتهم وقدراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم التدريبية وآليات التنقل الوظيفي والأهداف المهنية بشكل تشاوري، ويتم ذلك مجاناً وفي سرية.

ويقدم البرنامج عدة تسهيلات، بما في ذلك أجهزة حاسب آلي حديثة ومكتبة مصغرة وأشرطة فيديو وسيديوهات خاصة بالتنمية المهنية والوظيفية للمواهب. ويحظى البرنامج بسمعة عالية في الجامعة وغيرها، ويستفيد أكثر من ألف شخص سنوياً من هذا البرنامج.

ويتمثل الهدف الأعلى للبرنامج في الانتقال بالمواهب والمبدعين من التميز إلى قمة التميز (College and University Professional Association, 2008, pp. 6-7).

هـ-3-2-5- برنامج تطوير أنظمة الأداء الشامل لبناء واستدامة التميز المؤسسي بجامعة بنسلفانيا:

يركز البرنامج على تطوير إدارة المواهب من خلال تطوير نظم الأداء الشامل بما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي المستدام، استناداً إلى مبادئ ومعايير الأداء الأمثل في علم النفس وإدارة النظم الاستراتيجية. ويركز البرنامج على:

- زيادة الحوافز للمواهب والعمل على تحريك دافعيتهم.
- تعزيز مهارات التواصل والمهارات الإدارية.
- التدريب على القضايا الأكثر إلحاحاً وتأثيراً وحيوية.
- تعظيم تنمية وتطوير المواهب.

- تفعيل رؤية الإدارة العليا بالمؤسسة.
- التركيز على الأهداف الحاسمة للنجاح المؤسسي.
- التعاون والمشاركة والتمكين.
- ضمان تبادل المعلومات الرئيسية بين الجميع داخل المنظمة.
- وضع تنمية وتطوير المواهب في قائمة الأولويات التنظيمية.
- الربط بين الجدارة والكفاءة والتحفيز، ويجب أن يكون هناك تمايز مالي حسب الجدارة والكفاءة.

ويؤكد البرنامج على:

- ضرورة وجود معايير أداء عالية متقنة وقيم المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- النظرة الشاملة الكلية للأداء والتفكير النظمي.
- تفعيل مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج.
- المشاركة والتشاور في التخطيط والتقييم.
- تعزيز ومكافأة الإنجازات من خلال تلبية الاحتياجات المتنوعة. (College and University Professional Association, 2008, pp. 8-14)

هـ-3-2-6- جامعة ميتشجن:

يوجد فريق لإدارة المواهب على أعلى مستوى بالجامعة، يهتم الفريق بإعداد برامج ودورات تدريبية للمواهب. ومن بين هذه البرامج "برنامج نقل واسترجاع المعرفة الضمنية التوليدية للقادة المتقاعدين إلى القادة الجدد"، ويهدف إلى الاستفادة من الخبرات والمعارف والمهارات التي تكونت عبر الزمن لدى المواهب المؤسسية ونقلها إلى المواهب الجدد، ويتم ذلك من خلال جلسات وورش عمل من خلال برنامج تدريب صيفي للتنمية والتطوير (Peet, 2010, p. 82).

يتضح مما سبق مدى تنوع وتعدد أساليب وآليات بل ونماذج تنمية وتطوير المواهب مهنيًا في الجامعات الأمريكية، مثل وجود نائب لرئيس الجامعة لشؤون تطوير وتنمية المواهب مهنيًا، أو تشكيل فريق للتنمية المهنية للمواهب، وجود برامج متخصصة لتنمية

المواهب القيادية وأخرى للتهيئة الأكاديمية وغيرها للإداريين، أو إنشاء مركز متخصص للتنمية المهنية للمواهب أو إدارة للفعالية التنظيمية وغيرها من النماذج والآليات.

هـ-4- تحفيز وتقدير المواهب:

يعتبر الاقتصاد الأمريكي الأقوى على مستوى العالم، ولكي تحافظ الولايات المتحدة على هذا المستوى، فإنها تهتم بالمواهب والعلماء والكفاءات المبدعة والعقول المتميزة وتحسن إدارتها وتحفيزها والاستثمار فيها، لذلك تتفوق الولايات المتحدة وتستثمر الكثير من الموارد المالية في مجال تشجيع وتحفيز ورعاية المواهب.

من هذا المنطلق تتفوق الولايات المتحدة بسخاء على المواهب والمبدعين، ففي عام 2006 أنفقت الولايات المتحدة 343 مليار دولار على البحوث والتطوير، وفي عام 2014 مثلاً احتلت أمريكا المرتبة الأولى عالمياً في الإنفاق على البحث والتطوير، حيث أنفقت 487 مليار دولار بما يعادل 2.81 من إجمالي الناتج المحلي، وفي المجمل تتفوق الولايات المتحدة نسبة تتراوح بين 2، 3.5% من دخلها القومي على البحث والتطوير والإبداع (بكر، 2017، ص 57، محمد، 2014، ص 222).

ولا يقتصر تمويل برامج إدارة المواهب في الجامعات على التمويل الحكومي فقط من خلال ميزانية الدولة والولاية والمناطق المحلية، وإنما تتنوع مصادر التمويل والإنفاق والتحفيز لتشمل أيضاً الشركات والقطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والأهلية والخيرية، فمثلاً تقدم مؤسسة بيل وميلندا غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت منحة للعلماء والمواهب والمبدعين قدرها بليون دولار لمدة عشرين عاماً، ويقدم رجال الأعمال وأصحاب الشركات دعماً مالياً للمؤسسات التعليمية التي ترعى المتفوقين والموهوبين، كما تسهم في تمويل المشاريع البحثية الخاصة بهم (رشاد محمد، 2016، ص 33 & البشر وآخران، 2017).

وما يميز المجتمع الأمريكي في هذا الأمر، أنه ينظر إلى الأموال المدفوعة والتي تتفق في جذب المواهب ورعايتها والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها على أنها استثمار هائل وليست مجرد إنفاق استهلاكي (Adeola, 2017, p. 41).

وفي سبيل تشجيع وتحفيز المواهب والمبدعين في مجال البحث العلمي، تأخذ الجامعات والولايات الأمريكية بنظام "المنح التنافسية"، الذي يتم من خلاله تقديم الدعم والتمويل الحكومي للبحوث والتطوير والإبداع، سواء من الحكومة الفيدرالية أو حكومات الولايات، بغية تعزيز جودة البحث والتطوير والوصول إلى التنافسية. ومن فوائد ومزايا المنح التنافسية ما يلي:

- تشجيع الإبداع والابتكار والإحساس بالملكية بدلاً من الإحباط.
 - تعزيز الجودة والتركيز على الأداء والمحاسبية.
 - تشكل حافزاً قوياً للتغيير في المؤسسات.
 - القدرة على جذب أشخاص مبدعين موهوبين وأفكار مبتكرة.
 - تقوية الشراكة بين الجامعات والحكومة الفيدرالية والولايات.
 - المرونة وسرعة الاستجابة.
 - تنوع في الأفكار وفي المشاركين وتشجيع مشاركة كبار العلماء والمبدعين.
- (نيومان وآخران، 2010، ص ص 270 - 272)

ه-4-1- نماذج تحفيز وتشجيع المواهب في بعض الجامعات الأمريكية:

ه-4-1-1- جامعة هارفارد:

تفتح الجامعة أبوابها للموهوبين بصرف النظر عن إمكاناتهم المادية، وتقوم الجامعة بتوفير كافة التسهيلات والمساعدات لهم، لأن سياسة الجامعة في رعاية الموهوبين تقوم على أساس أن العوامل المادية للموهوبين ينبغي ألا تقف حائلاً أمام رعايتهم وتشجيعهم (الموقع الرسمي لجامعة هارفارد، 2017).

ونظراً للميزانية الضخمة لهذه الجامعة والتي بلغت 36.4 مليار دولار، فإن الجامعة توفر المخصصات المالية اللازمة للبحث والتطوير والإبداع والمواهب، ما جعلها أفضل جامعات أمريكا والعالم، ولقد بلغ اهتمام جامعة هارفارد بالمواهب والتميزين إلى أن ما تتفقه الجامعة على البحث والتطوير والإبداع تعدى حاجز الملياري دولار، وهو يعادل ما تتفقه الدول العربية مجتمعة (البشر وآخران، 2017).

كما توجد في الجامعة مجموعة من الكراسي البحثية التي تموّل بشكل دائم من صندوق الوقف والتبرعات، وهذه الكراسي مخصصة للأساتذة البارزين الأفذاذ، كما تُستخدم تلك الكراسي كمكافأة لأفضل أعضاء هيئة التدريس والقيادات، أو لاستقدام كبار الأساتذة من المؤسسات الأخرى (Lynne, 2008, p. 11).

هـ-4-1-2- جامعة ميتشجن:

قدمت الجامعة في 2008م دعماً مالياً قدره 3.5 مليار دولار - وهو دعم يقترب من ميزانية التعليم المصري بوجه عام- لدعم إدارة المواهب بالجامعة، وذلك على الرغم من التحديات الاقتصادية التي عانت منها الجامعة، بل والعالم أجمع في هذه الفترة (Peet, 2010, p. 74).

هـ-4-1-3- جامعة بنسلفانيا:

تقدم الجامعة برنامج "التطوير الشامل للأداء لبناء واستدامة التميز المؤسسي"، ويهتم هذا البرنامج بتطوير الأداء الشامل للمواهب من خلال وضع معايير أداء عالية متفقة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

ويقدم هذا البرنامج الدعم والتشجيع للمواهب من خلال التحفيز والدعم المالي

والمعنوي كما يلي:

- زيادة الحوافز وإثارة الدافعية لدى المواهب.
- تعظيم ودعم تنمية المواهب وتطويرها ووضعها في قائمة الأولويات.
- مشاركة الموهوبين في إدارة المؤسسة.
- المرونة وخفة الحركة أو الرشاقة التنظيمية في الأهداف والإجراءات.
- الربط بين الجدارة والكفاءة والتحفيز المادي.
- يجب أن يكون هناك تمايز مالي حسب الجدارة والكفاءة.
- تعزيز مهارات التواصل والمهارات الإدارية والتعاون والمشاركة. (College and University Professional Association, 2008, pp. 11-14)

ه-4-1-4- جامعة شمال غرب ميسوري:

تعتمد الجامعة نظامًا فعالًا للتعويضات والحوافز والمكافآت، والذي يرتبط بقوة السوق والمنافسة، ويجتذب أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادات، من خلال الاعتماد على تقارير وطنية عن رواتب وأجور كافة المجموعات العاملة (راجع: البحيري، 2012، ص 60).

وتعمل الجامعة على إشراك أعضاء هيئة التدريس في تصميم وتقييم البرامج التعليمية، وعلى زيادة برامج التدريب والتنمية المهنية، وتعمل جاهدة على نشر ثقافة الجودة والتميز (المحياوي، 2006، ص ص 295 - 297).

ه-4-1-5- جامعة تكساس:

في سبيل تحقيق الجامعة للتميز، تقوم بالممارسات والمحفزات الآتية:

- عمل خطة متكاملة لإنتاج بحوث علمية عالية المستوى وتوفير التمويل المالي اللازم لها، حيث تم تخصيص 1.3 مليون دولار عام 2012 عن ميزانية الجامعة لتدعيم الفرص البحثية للطلاب والباحثين المبدعين.
- دعم المواهب وتقديم كافة أنواع المساعدات للباحثين الموهوبين.
- دعم التميز لبرامج البحوث والاهتمام المتزايد بالباحثين المتميزين.
- تقديم المنح والمساعدات المالية لاستكمال الدراسة في الجامعة بالماجستير والدكتوراه للباحثين المبدعين. (UNT Strategic Plan, pp. 1-3)

ه-4-1-6- جامعة أوهايو:

تقوم الجامعة - في إطار دعم المواهب والمبدعين والمبتكرين - بدعم البحث العلمي والتطوير من خلال:

- تعزيز ودعم الإنجازات العلمية والإبداعية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تمويل الجامعة للعديد من الجوائز السنوية التي تقدّم لتشجيع الأبحاث الجديدة والمبتكرة.
- توفير الدعم الكامل والمستمر للابتكارات الجديدة في جميع الأبحاث.
- تدعيم الملكية الفكرية وتشجيع براءات الاختراع.

- وجود معاهد ومراكز بالجامعة تتولى مهمة دعم وتنمية البحث العلمي المبدع، مثل معهد أديسون، ومكتب دعم أبحاث التكنولوجيا والتقنية في الجامعة، تتولى هذه المعاهد توفير الدعم الملائم والمناخ الصحي لنمو الابتكارات والإبداعات. (Office of Research Communications, p. 3)

هـ-4-1-7- جامعة "معهد" كاليفورنيا للتكنولوجيا Kaltok:

في إطار دعم الجامعة وتحفيزها للمبدعين والعلماء والمواهب، تقيم الجامعة في نهاية كل عقد من الزمن احتفالاً أو مهرجاناً ضخماً لتكريم المواهب والكفاءات المبدعة والمتميزة، يحضره مندوبون عن كل الجامعات الأمريكية، ويتعدى الحضور -أحياناً- الثلاثة آلاف شخص، يشهدون لقاءات واجتماعات تعاون متعددة وتقاليد جامعية راقية بعيداً عن الإسراف، كما يحضره ممثلون عن رؤساء المؤسسات الأمريكية الكبرى مثل مؤسسة كارينجي للسلام بواشنطن وغيرها (البهنساوي، 2006، ص 171).

هـ-4-1-8- تقدم جامعات أمريكية أخرى عديدة كل وسائل الدعم والتشجيع للمواهب والكفاءات، فجامعة دييواريز وجامعة فلوريدا وجامعة كنيستات تركز على إعطاء الحوافز والمكافآت بشكل علني. وتقدم جامعة ميتسبرغ وجامعة نيويورك وجامعة كاليفورنيا الامتيازات والتسهيلات لأصحاب المواهب، مثل تسديد الرسوم الدراسية والتفرغ وتوفير فرص مجانية للتطوير المهني (Chandrachud, et al., 2015, pp. 4-5).

وهكذا تتنوع آليات ونماذج تحفيز المواهب وتشجيعها بالولايات المتحدة، سواء من خلال نظام المنح التنافسية، أو مشاركة الشركات والمؤسسات الأمريكية الكبرى في تحفيز وتقدير المواهب، أو فتح الجامعة أبوابها للمواهب بصرف النظر عن إمكاناتهم المادية، أو الإنفاق المتزايد على المواهب، أو مشاركة المواهب وتمكينهم، أو تمويل الجوائز الكبرى لدعم وتشجيع وتقدير المواهب وتقديم كافة أشكال الدعم والتسهيلات للمواهب.

و- أهم ما يميز إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة:

تتميز تجربة الولايات المتحدة في إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي بالملامح الآتية:

و-1- أن التفكير في إدارة المواهب تفكير استراتيجي وليس تقليدياً، حيث توضع إدارة المواهب في الجامعات والمؤسسات الأمريكية في جدول الأعمال الاستراتيجية كأولوية عظمى، بل وأصبحت استراتيجيات وخطط إدارة المواهب هي العنصر الرئيس والحاسم في إصلاح التعليم الأمريكي بوجه عام والتعليم العالي والجامعي بوجه خاص.

كما تم وضع وإدراج إدارة المواهب الاستراتيجية في مركز وقلب السياسة التعليمية الأمريكية، وتم ربط نظام إدارة المواهب بمقاييس الفعالية التنظيمية لنظم التراخيص لمزاولة مهنة التعليم، حتى لا تكون إدارة المواهب مجرد سياسات نظرية وإنما هي ممارسات حقيقية على أرض الواقع (Center for American Progress, 2013, pp. 13-27).

و-2- اهتمام القيادات العليا -سواء القيادات السياسية والحكومية أو الجامعية - بإدارة المواهب: حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الميدانية والمسحية التي أجريت على الجامعات الأمريكية الاهتمام المتزايد لدى القيادات العليا، وإيمانها وقناعتها العميقة بأن المواهب هي العامل الأساسي لنجاح الجامعة، وأن إدارة المواهب أمر حيوي وقيمة استراتيجية ضرورية، وينبغي أن تكون على رأس أولوياتهم (MOR Associates, n.d, pp. 1-3).

وهذا الاهتمام الجدي من القيادات والإدارية العليا بإدارة المواهب أدى إلى:

- أن الإدارة العليا في الجامعات الأمريكية، ومنها جامعة بنسلفانيا على سبيل المثال، تشرك الهيئة الأكاديمية والإدارية والقيادية في مناقشة استراتيجيات إدارة المواهب، من خلال حوارات ونقاشات مستفيضة حول تحديات واحتياجات إدارة المواهب (College and University Professional Association, 2008, p. 36).
- وجود تواصل قوي وفعال بين القيادات العليا والمسؤولين عن إدارة المواهب وتنفيذ برامجها وخططها، حيث يتم عقد اجتماع شهري في هذا الإطار، وتقديم الجديد حول جهود تنمية وإدارة المواهب (New Schools Venture Fund, 2010, p. 18).

- تلقى قضية إدارة المواهب دعماً قوياً بكل أشكاله، سواء من القيادات المركزية الفيدرالية العليا، أو قيادات الولايات والمناطق المحلية أو القيادات الجامعية، ويتم تناولها كقضية عظمى (New Schools Venture Fund, 2010, p. 18).
- و-3- الاهتمام الحكومي الرسمي على أعلى الأصعدة بقضية إدارة المواهب، ففي خطابه عن حالة الاتحاد الذي ألقاه يوم الأربعاء 27 يناير 2010م، قال الرئيس الأمريكي باراك أوباما: "نحن في حاجة إلى الاستثمار في المهارات والمواهب والتعليم لشعبنا، وأن الدولة التي ستجعل التعليم والإبداع أولوية لها، من المؤكد أنها ستحقق النجاح الاقتصادي"، لذلك رفع أوباما ميزانية التعليم من 98 مليون دولار عام 2008م إلى 156 مليون دولار في 2011م (محمد، 2010).
- و-4- في الولايات المتحدة لا يتم الاهتمام فقط بالمواهب في المستويات العليا للمؤسسة أو المواهب القيادية أو من هم في أعلى التنظيم، وإنما يتم النظر إلى كل المواهب في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة (Wellins, 2008, p. 6).
- و-5- يتم تأهيل وتهيئة الموهوبين نفسياً بدورهم في المجتمع والعطاء المتوقع منهم، وأن المأمول منهم ليس نتاجاً أكاديمياً فحسب، وإنما دراسات ومشاريع واختراعات وإبداعات وبحوث مبتكرة ومرتبطة بالواقع (علوي، 2005، ص 4).
- و-6- الاهتمام الجدي من قبل الجامعات الأمريكية بالثقافة التنظيمية باعتبارها واحدة من أهم العوامل والمتطلبات الأساسية لنجاح إدارة المواهب، حيث يتم تدريس الثقافة التنظيمية بشكل واسع في المدارس والجامعات الأمريكية منذ أكثر من ثلاثين عاماً، ويقوم على تدريسها علماء النفس والسلوك والإدارة من نحو 600 كلية إدارة في الولايات المتحدة (Marzara, 2016, p. 6).
- و-7- لعل من أهم ما يميز إدارة المواهب بالتعليم العالي في أمريكا هو هذه الحالة من التعاون والحوار والشراكة الفعالة بين جميع القطاعات وكافة المؤسسات ذات الصلة بإدارة المواهب (Shuler, et al., 2016, p. 28)، حيث يتم إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المواهب بالجامعات الأمريكية، سواء القطاع العام والخاص والأعمال والمنظمات

غير الحكومية أو الأهلية والأوساط الأكاديمية، فهذه الشراكة تؤدي إلى نجاح استراتيجيات إدارة المواهب: إعدادًا وتنظيمًا وتنفيذًا على أرض الواقع (The World Class Cities Partnership, 2012 & U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2014, pp. 3-5).

وتتنوع صور هذه الشراكة لتشمل المشاركة في وضع خطط واستراتيجيات إدارة المواهب، أو المشاركة بالدعم المالي والمادي والاستثمار في المواهب والكفاءات، أو فتح هذه المؤسسات والهيئات أبوابها للمواهب لتطبيق نتائج أبحاثهم وإبداعاتهم وتقديم المساعدات والتسهيلات التي تساعدهم على ذلك.

و-8- أن الإدارة العليا في المؤسسات الأمريكية تخصص جزءًا كبيرًا من مواردها المالية لدعم خطط واستراتيجيات المواهب بكل أبعادها، حيث يتم النظر إلى الأموال التي تنفق في مجال جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية المواهب على أنها ليست مجرد إنفاق، وإنما هي استثمار هائل (Oladapo, 2014, p. 31 & New Schools Venture Fund, 2010, p. 5 & Adeole, 2017, p. 41).

كما يقدم رجال الأعمال وأصحاب الشركات دعمًا ماليًا كبيرًا للمؤسسات التعليمية التي ترعى المتفوقين والمواهب، كما تسهم في تمويل المشروعات البحثية الخاصة بهم. ولعل من أهم ما يميز المجتمع الأمريكي في هذا الشأن، أن الأمر لا يقتصر على دور الدولة فقط، أو الدور الحكومي فحسب، وإنما الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة تدفع سنويًا ملايين الدولارات، لكشف وتشجيع وتنمية المواهب بالجامعات ليعرضها في مشاريعها الاقتصادية مستقبلًا، ولعل من أبرزها شركات وادي السيليكون (عبد الحميد، 2016، ص 3).

و-9- يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالمواهب وإدارتها وتنميتها في ضوء البيانات والمعلومات الحقيقية المرتبطة بالواقع، حيث توجد قواعد بيانات ومعلومات حديثة ومتجددة تبين نقاط القوة والضعف والثغرات والفجوات الحقيقية في المواهب على أرض الواقع (New Schools Venture Fund, 2010, p. 19).

و-10- في الولايات المتحدة الأمريكية لا يتوقف الاهتمام بالموهب أو إدارتها على المستوى المحلي والوطني داخل المجتمع الأمريكي، وإنما الأمر يتعدى ويتخطى ذلك إلى المستوى العالمي والدولي، وتستخدم الولايات المتحدة التعليم العالي وما يقدمه من فرص تعليمية ممتازة ومستوى متقدم عالمياً كوسيلة لجذب الطلاب والباحثين ذوي المواهب والقدرات العالية من كافة دول العالم (The European Union, 2016, p. 15).

و-11- لا توجد استراتيجية واحدة أو خطة بعينها أو آلية معينة يمكن أن تطبَّق على كل المواهب في كل المستويات الأكاديمية بالجامعات الأمريكية، فهناك أربعة مستويات لإدارة المواهب، المستوى الأول: القيادات العليا بالجامعة، حيث رئيس الجامعة ونوابه ومستشاريه، الثاني: رئيس المؤسسة حيث عميد الكلية ووكلائه ورؤساء الأقسام، الثالث: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، الرابع: الباحثون والطلاب. كل مستوى من هذه المستويات الأربعة يتطلب خططاً واستراتيجيات لإدارة المواهب تختلف بالتأكيد عن المستويات الأخرى، وهذا الأمر تتم مراعاته جيداً في الجامعات الأمريكية (Lavania et al., 2011, p. 6).

كما أنه لا توجد خطة أو استراتيجية واحدة لإدارة المواهب يمكن أن تطبَّق على كافة الكليات أو الجامعات الأمريكية، وإنما تنتوع الخطط والاستراتيجيات من جامعة لأخرى، بل من كلية لأخرى، حسب طبيعة كل كلية أو جامعة، وهذا راجع -في المقام الأول- إلى حالة اللامركزية في إدارة النظام التعليمي ككل في أمريكا.

و-12- ما يميز إدارة المواهب في الجامعات الأمريكية هو وجود قسم أو وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي معنية خصيصاً بإدارة المواهب والكفاءات والعقول المبدعة، كما توجد في كل جامعة وفي كل منطقة محلية مراكز ومدارس ووحدات متخصصة لتنمية وتطوير المواهب (Boichenko, 2015, p. 70 & Gyori, 2011, p. 210).

وفي بعض الأحيان يتم إنشاء آلية معينة لإدارة المواهب لوضع استراتيجية عظمى تستفيد منها المؤسسات التعليمية والجامعية، حيث تم إنشاء لجنة أو فريق الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري وإدارة المواهب، بدعم من مؤسسة كارينجي للسلام

بنيويورك ومؤسسة فورد وغيتس وجويس، وتشكل هذا الفريق من قادة من معظم مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة، سواء الجامعي والعالى أو قبل الجامعي، ومنها الرابطة الوطنية للتعليم، الاتحاد الأمريكي للمعلمين، الرابطة الأمريكية لمديري المدارس، مجلس مدارس المدن الكبرى، كليات إعداد المعلمين، ممثلين عن المجالس الجامعية، رؤساء مؤسسات تيتش نور أمريكا، تنتب، والعديد من أبرز المفكرين في مجال التعليم والقيادة السياسية وبعض حكام الولايات.

وتمثل الهدف من إنشاء هذه اللجنة أو الفريق في وضع خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المواهب في مجال التعليم بوجه عام، تستفيد منها كافة مؤسسات التعليم الأمريكي، وأن يكون هذا على رأس أولويات السياسة التعليمية في الولايات المتحدة (Center for American Progress, 2013, p. 20).

و-13- أتمتة نظم واستراتيجيات إدارة المواهب ودمجها بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة والبرامج والأنظمة الإلكترونية، فهناك أكثر من 650 مؤسسة تعليم عالٍ أمريكية تعتمد على الأتمتة لدعم وتعزيز وتحسين عمليات إدارة المواهب، حيث تعتمد هذه المؤسسات والجامعات على شركة بيبول أدمن People admin، وهي شركة برمجيات إلكترونية رائدة في تسهيل وتيسير إجراءات إدارة الموارد البشرية، لأن هذه الشركة لديها قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ومتكاملة تتضمن المدينة والمقاطعة وحكومات الولايات والعديد من الكليات والجامعات الحكومية والخاصة وبيانات عن الجمهور والزبائن والعملاء وكافة الأطراف ذات العلاقة (People Admin, 2011, pp. 11-12).

ومن ثم يتضح مما سبق أن تجربة الولايات المتحدة في إدارة المواهب بالتعليم العالى تعد بمثابة تجربة ثرية وفريدة من نوعها وتتسم بالعديد من الملامح والسمات المميزة، والتي جعلتها واحدة من أهم وأعظم دول العالم قاطبة في هذا المجال، وبالتأكيد يرتبط كل هذا بمجموعة من القوى والعوامل الثقافية المسؤولة والمؤثرة والتي جعلت لإدارة المواهب بالولايات المتحدة هذا التميز والنجاح.

ز-السياق الثقافي الأمريكي وانعكاساته على وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالى:

لقد انعكس السياق الثقافي الأمريكي على إدارة التعليم العالي بوجه عام، وعلى إدارة المواهب به بوجه خاص، وقد تأثر المجتمع الأمريكي بثلاثة معتقدات فلسفية ساهمت في تشكيل النياحة العامة الأمريكية، وهي مثاليات جيفرسون الخاصة بالحكومة المقيدة وحرية التعبير وتحرر الولايات والمجتمعات الدينية والأفراد، ما ساهم في إيجاد مؤسسات للتعليم العالي لديها حماية تتمتع بها بعيداً عن سيطرة الحكومة، أما التأثير الثاني تمثل في الرأسمالية والاهتمام بالأسواق، ومن ثم كان التنوع والاهتمام بالجودة، وتنوع مصادر التمويل من خلال المنافسة أكثر من التخطيط المركزي، أما التأثير الفلسفي الأخير هو الالتزام العالي بتكافؤ الفرص والحراك الاجتماعي (حجي، شهاب، 2011، ص 594).

ويمكن القول إن هناك عددًا من العوامل السياسية والتاريخية والاجتماعية والاقتصادية التي شكلت ملامح المجتمع الأمريكي وانعكست على إدارة المواهب بالتعليم العالي، فسياسياً تعتبر الولايات المتحدة جمهورية فيدرالية تركز إلى الدستور، ولديها ديموقراطية قوية، ويؤمن الأمريكيون بأن الديموقراطية تعني تفويض السلطات، لذلك كان تمسكهم باللامركزية ومعارضتهم للمركزية والتسلط من البداية، وتكاد تكون السلطة الفعلية في يد حكومات الولايات والمناطق المحلية، وذلك بهدف حماية حقوق الأفراد والحرية السياسية وتشجيع اللامركزية والتنوع، وإعطاء حرية أكبر للفرد بما لا يتنافى مع الصالح العام.

ويقوم نظام الحكم في الولايات المتحدة على التعددية الحزبية، حيث تتواجد عدة أحزاب على الساحة السياسية، أشهرها الحزب الديموقراطي والحزب الجمهوري، كما يخضع المواطنون لثلاثة مستويات حكومية، الحكومة الفيدرالية، وحكومة الولاية، والحكومة المحلية (CIA, 2016).

وانعكس كل ما سبق على نظام التعليم وأسلوب إدارته، وكذلك على نظام إدارة المواهب بالتعليم العالي، وذلك كما يلي:

- إعطاء القيادة السياسية التعليم الأولوية العظمى، فعلي سبيل المثال لما انتُخب الرئيس الأمريكي باراك أوباما كان أول ما ركز عليه أن وضع للأمة الأمريكية هدفاً طموحاً

يتعلق بالتعليم العالي، هو أن تصبح الولايات المتحدة الدولة الأولى في العالم من حيث عدد خريجي مؤسسات التعليم العالي بحلول عام 2020 (Advisory Committee on Student Financial Assistance , 2012 , p.1)

- كان من النتائج الطبيعية لعدم سيطرة سلطة مركزية موحدة على التعليم الأمريكي، أن تميز نظام التعليم بالتنوع والمرونة والاستقلالية والمنافسة، وأصبحت نظمه لا تجري على وتيرة واحدة، ولا تتشابه في مستواها ونوعها وأسلوب إدارتها في أي جهة من الجهات (خليل، 2009، ص 640)، فلكل جامعة أو كلية بصمة وشخصية خاصة يتم التعرف عليها من هياكلها الأساسية والإدارية، ومن الأداء الأكاديمي، ومن نوعية سياساتها وتوجهاتها وأنظمتها التعليمية، فهناك جامعات أبحاث تمنح درجة الدكتوراه، وجامعات ولاية تمنح ماجستيرًا، وجامعات بحثية وغيرها (البهنساوي، 2006، ص 68).

وانعكس كل هذا على إدارة المواهب، حيث يوجد تنوع في استراتيجيات وخطط وأنظمة إدارة المواهب من جامعة إلى جامعة ومن كلية إلى أخرى، فلا توجد خطة أو سياسة واحدة لإدارة المواهب تطبق على كل مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. فمعظم المؤسسات لديها خطط واستراتيجيات لإدارة المواهب وبرامج للتنمية والتطوير، لكنها تختلف باختلاف الفئات المستهدفة، كما تختلف في أساليب وآليات تطبيقها (Boichenko, 2015, p. 68).

كما تتنوع خطط وبرامج إدارة المواهب حسب مستويات الموهبة ونوعياتها، فتوجد برامج وخطط لإدارة المواهب الأكاديمية والبحثية، وخطط وبرامج لإدارة المواهب القيادية والإدارية، كما توجد خطط وبرامج لإدارة مواهب الطلاب.

- أدى عدم وجود هيئة أو سلطة حكومية مركزية مسؤولة عن التحكم في مؤسسات التعليم في كل الولايات، فكل ولاية لها درجة كبيرة من التحكم في مؤسسات التعليم داخل حدودها (حنا، 2014، ص 333، 334)، كما لا توجد وزارة تقوم بالاختصاصات المألوفة لوزارة التعليم في كثير من دول العالم، أدى ذلك إلى سيادة ثقافة التنوع والاختلاف واحترام الفروق الفردية في كل مجالات وسياسات ومستويات التعليم، ما أدى

إلى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بكل الفئات والمستويات، ومن هنا نبع الاهتمام بفئة المواهب والكفاءات المتميزة المبدعة.

وتتسم إدارة التعليم الأمريكي بالمرونة، حيث يتم تطبيق النظام اللامركزي بشكل كبير، فطبقاً للتعديل العاشر للدستور الأمريكي، تعد العملية التعليمية من حق الولايات، وحسب هذا التعديل، ليست للحكومة الفيدرالية سلطة وضع نظام تعليمي قومي، كما أن وضع السياسات والمناهج والقرارات يتم على مستوى الولاية ومستوى المنطقة، كما تتمتع الجامعات باستقلالية واضحة (الولايات المتحدة الأمريكية، المكتب الثقافي بواشنطن، 1999، ص 47).

- أسلوب الحكم والإدارة الذي يقوم على احترام الفرد واحترام قدراته وكفاءاته ومهارته، وإعطاء حرية أكبر للفرد، انعكس على الاهتمام بالمواهب، وإعطاء الحرية للمواهب المبدعة في إظهار قدراتها ومهاراتها وكفاءاتها وإبداعاتها، من خلال تبني هذه المواهب واحتضانها وتوفير بيئة داعمة ومشجعة لها.

- يفعّل النظام السياسي الأمريكي مشاركة كافة أطراف المجتمع في إصلاح التعليم وتطويره، حيث إن هناك مبدأ هاماً يتفق عليه الجميع، هو أنه لا يمكن إصلاح التعليم دون أن يشارك في تلك العملية أعضاء المجتمع كافة، فلا بد أن يدرك الجميع مسؤوليتهم تجاه تلك القضية الجوهرية (Adams, 2003, p. 71).

- تشجع السياسة الأمريكية الشعب الأمريكي بكافة الوسائل على المشاركة الشعبية الفاعلة في تمويل التعليم وفي دعم المواهب والكفاءات والعلماء. ولقد شكلت العوامل السياسية دوراً مهماً في صياغة التشريعات والقوانين المرتبطة بالمشاركة الشعبية من منح وتبرعات وهبات ووقف، وفي وضع الإعفاءات الضريبية على التبرعات ما أدى إلى زيادتها، الأمر الذي جعل دراسة (David, 2014) تؤكد أن هناك علاقة إيجابية بين الدول الديموقراطية وزيادة الجهد في تمويل التعليم العالي (حسين، 2016، ص 356).

- لا ينفرد رئيس جامعة أو عميد كلية باتخاذ القرارات الحاسمة والجوهرية، وإنما تؤخذ بصورة جماعية تشاركية في مجلس الأمناء، الذي يضم نواب رئيس الجامعة وبعض

المستشارين والخبراء وممثلين عن رجال الأعمال والولاية والمناطق المحلية، ويتراوح أعضاؤه بين 20 - 25 فرداً، فسلطة الرئيس لا تتيح له الانفراد بالقرار التنفيذي، وهذا المجلس والرئيس سلطتهم متوازية (البهنساوي، 2006، ص 17، 21، 22)، وهذا انعكس على إدارة المواهب، فلا ينفرد شخص ما أيًا كان موقعه الوظيفي أو القيادي بوضع سياسة أو خطة إدارة المواهب، وإنما هي مسؤولية الجميع داخل الجامعة أو الكلية.

- التعليم العالي الأمريكي يحكم نفسه إلى حد كبير، حيث إن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأمريكية من ضمن أقل المؤسسات ارتباطاً بالقواعد الحكومية، ولها مطلق الحرية في اختيار أي الاكتشافات والإبداعات والاختراعات تستحق السعي وراءها، وأي المواد يجب أن تدرس، دون أن تقلق بشأن الأجندات السياسية والاقتصادية، وهذا من أعظم المميزات الثقافية والتنافسية للمجتمع الأمريكي، وهذا انعكس على الاهتمام الجدي من قبل الجامعات بالمواهب والمبدعين، وعدم وجود بيروقراطية أو تعقيد في هذا الأمر، كما أن هدف الجامعات ليس مجرد تنفيذ تعليمات وأوامر حكومية، وإنما -في المقام الأول- تحقيق الجودة والريادة والتميز والتنافسية، لذا يرى المجتمع الأمريكي عامّةً والجامعي خاصةً أن التدخل الحكومي في إدارة الجامعات سوف يقوم بإخماد رغبة وقدرة الاكتشاف والإبداع لديها (كلايتون، 2015، ص 157).

- اهتمام القيادة السياسية الأمريكية بالتعليم وجودته انعكس على الاهتمام بالمواهب وإدارتها، ففي 1983م في عهد الرئيس ريجان صدر تقرير أمة في خطر، ثم تبعه الرئيس بوش في 1987م، وكان برنامجه "أمة من الطلاب" موضعاً أهمية التعليم لبناء أمريكا، ثم جاء كلينتون وأكد على أن التعليم يشكل الركيزة الأساسية لأمن أمريكا، ثم أتى أوباما وأكد على أن التعليم يجب أن تكون له الأولوية ليحقق النجاح الاقتصادي.

وفي خطابه عن حالة الاتحاد 27 يناير 2010م، خصص الرئيس باراك أوباما جزءاً مهماً من خطابه حول التعليم، والعلاقة بين أمة متعلمة واقتصاد قوي، وقال نحن في حاجة إلى الاستثمار في المواهب والمهارات والتعليم لشعبنا، وإن الدولة التي تجعل التعليم أولوية لها من المؤكد أنها ستحقق النجاح الاقتصادي. ولكي يتحول هذا الخطاب الإعلامي

الكلامي إلى واقع، رفع الرئيس أوباما الميزانية المخصصة للتعليم الأمريكي من 98 بليون دولار عام 2008م إلى نحو 156 بليون دولار في 2011م (محمد، 2010).

وفي خطابه عن حالة الاتحاد في 2011م، أكد أوباما على جعل الابتكار والإبداع في التعليم محوراً رئيساً في سياسته التعليمية، وأكد على دعم إعداد وتدريب وتنمية القيادات الواعدة، واستخدام الخبرات الميدانية لأقصى درجة من أجل تحسين أداء القيادات التعليمية بكافة مستوياتها (Bizzell; 2011, pp. 1-2).

ونتجت عن هذا الاهتمام مبادرات عديدة للابتكار والإبداع في التعليم، والذي أصبح قضية أساسية في كل المناقشات المتعلقة بالسياسة العامة وسياسة التعليم.

- حدد تقرير صادر عن المجلس الاستشاري للرئيس أوباما في مجال التعليم والتكنولوجيا The President's Council of Advisors on Science and Technology (PCAST)، أن مستقبل الولايات المتحدة ونجاحها في الاستمرار في قيادة العالم يتوقف على الأفكار المبتكرة والمهارات والمواهب المميزة التي يمتلكها أفراد المجتمع الأمريكي، ولا سيما في العلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا والتي تجعله قادراً على المنافسة العالمية، وستكون هناك باستمرار أجيال متعاقبة من العلماء والمواهب والمهندسين والتكنولوجيين القادرين على خلق أفكار جديدة وتطبيقها بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين (PCAST, 2010).

- الرؤية الأمريكية السياسية والمجتمعية الداعية إلى تحقيق الامتياز والتفوق والنفوذ والتنافسية والريادة على المستوى العالمي، انعكست على الاهتمام بالمواهب وإدارتها، باعتبارها واحدة من أهم الآليات والمقومات لتحقيق الرؤية الأمريكية، حيث تبحث الولايات المتحدة دائماً عن الصدارة والتميز والقمة، وأشار إلى ذلك آرنى دانكان وزير التعليم في عهد أوباما، والذي أكد على ضرورة تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية الأمريكية، من خلال خطة مقترحة تسمى "السباق نحو القمة" Race to the Top، لتعزيز المنافسة والمرونة والحوافز والجوائز ورأب الفجوات والشفافية (المطيري، 2015، ص 30).

- تولى السياسة الأمريكية اهتمامًا كبيرًا بتعليم STEM، وهو التعليم الذي يركز على تعليم الرياضيات والعلوم والهندسة والتكنولوجيا، باعتبارها من متطلبات القرن 21 واقتصاد المعرفة والتفوق والريادة، ويوضح ذلك إعلان الرئيس أوباما في أبريل 2013، أن الهيئة الوطنية لخدمة المجتمع Corporation for National Community Service (CNCS)، ستطلق مبادرة أمريكوب Stem Americorps Initiative، والتي تهدف لبناء الاهتمام لدى الطلاب بتعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وذلك من خلال تعاون أعضاء الخدمة الوطنية مع المتخصصين في STEM، لتحفيز الطلاب على التفوق في هذا النوع من التعليم (أبو عليوة، 2015، ص 76). جدير بالذكر أن هذه المواد أو العلوم هي أكثر المواد الدراسية ارتباطًا بالمواهب والإبداع وبراءات الاختراع والتميز.

يتضح مما سبق أن للعامل السياسي بمفرداته ومتغيراته وأبعاده المختلفة تأثيرًا كبيرًا وواضحًا على إدارة المواهب بالتعليم العالي الأمريكي، أدى إلى وجود حالة من التوافق والإجماع السياسي والمجتمعي والثقافي بضرورة دعم المواهب والاستثمار فيها وتبنيها واحتضانها وتمييزها وتحفيزها ورعايتها، بما يحقق لأمركا التفوق والصدارة والريادة والتميز. وتاريخيًا أدرك الأمريكيون منذ البداية أن التعليم مفتاح الحرية، واعتبروا انتشاره ضمانًا أساسيًا للحرية والديموقراطية والمساواة والحكم الذاتي، وهي المبادئ التي تضمنها الدستور الأمريكي، والتي اكتسبها الشعب الأمريكي خلال الحروب والصراعات التي خاضها من أجل الاستقلال والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي، ولهذا فإن المدارس العامة في نظر الأمريكيين من خلال دورها العظيم في نشر المعرفة والفهم والثقافة العامة تدعم مثاليات الديمقراطية الأمريكية وتخلدها.

ولأن الأمريكيين ليس لهم تاريخ وحضارة عريقة، فهم لا يؤمنون بالماضي ولا ينظرون إليه، ويعتبرونه عديم القيمة، وهم يتطلعون دائمًا إلى المستقبل، ومن هنا كان إيمان المجتمع الأمريكي بالتغيير السريع، وبأهمية التعليم في إحداث هذا التغيير وإرساء قواعد الديمقراطية الأمريكية والدفاع عنها، ولذلك جاءت الفلسفة البراجماتية تعبيرًا مناسبًا

للعقلية الأمريكية، وفي ضوءها يمكن فهم طبيعة الشعب الأمريكي (خليل، 2009، ص 639 & أحمد، 2001، ص 78).

وفي ضوء هذه الفلسفة اعتبر المجتمع الأمريكي أن التربية والتعليم هي الطريق الوحيد - براجماتياً - لإعادة التشكيل الأيديولوجي لهذا الخليط الغريب من المهاجرين داخل المجتمع الأمريكي، "وأدرك الأمريكيون من حينها أن الدولة التي تعتمد على القوة لا تعيش طويلاً، أما الدول التي تعتمد على التربية والتعليم فهي التي تستطيع أن تعيش بل وتتميز عن غيرها، ولهذا ركز جميع القادة والرؤساء الأمريكيين عبر التاريخ جهدهم في التعليم وإصلاحاته وتطويره" (خليل، 2009، ص 654).

وعبر الزمن اهتم الأمريكيون بالتعليم العالي بوجه خاص، فمنذ أن تأسست أول كلية في أمريكا عام 1636م، تكون فهم راسخ لدى الكثيرين بأن التعليم العالي قيمة عليا في حد ذاته، لما يقدمه للمجتمع الأمريكي من منافع، فهو يلبي الاحتياجات المهمة للمجتمع، ومنذ هذا التاريخ باتت هذه الأغراض العامة المجتمعية للتعليم العالي جزءاً أساسياً ورسماً من مواثيق المؤسسات وقوانين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات، وظلت هذه الأغراض تتنوع وتتوسع بانتظام ابتداءً من إعداد الشباب ليكونوا قادة في المجتمعات، إلى إعداد شريحة واسعة من الشباب للمشاركة في القوى العاملة في الحياة المدنية، ومن صقل مواهب وكفاءات النخبة، إلى تقديم قابلية الحراك الاجتماعي واسع النظام، وتوليد ثقافة علمية إبداعية تؤكد على التميز والتنافسية في المجتمع الحديث (نيومان وآخران، 2010، ص ص 28، 29)، وانعكس ما سبق على الاهتمام المتزايد من قبل كافة الأمريكيين بالتعليم العالي، وتم رصد وزيادة الميزانيات المخصصة لهذا التعليم من أجل تطويره وتجويده لأعلى مستوى ممكن.

لكن الأمريكيين يؤمنون - عبر الزمن - بأن المسألة ليست في بلايين الدولارات التي تنفق على التعليم فحسب، وإنما هي آلية ومنظومة الأداء، والعلاقات السليمة المرنة في المنظومة، والتحديد الصارم للمسؤوليات والأدوار، ووضوح الأهداف، والبحث الحقيقي

عن الجودة والتميز، والمتابعة الجادة بما تتضمنه من ثواب وعقاب (البهنساوي، 2006، ص 31).

وانعكس هذا على عدم اهتمام الأمريكيين بالتنظير فقط، وإنما الاهتمام الأساسي بالتطبيق وبالإدارة السليمة، وبالنتائج الواقعية الملموسة لهذا التنظير، فالعبرة لدى الأمريكيين ليست بزيادة الميزانيات، وليست بمجرد وجود وحدات أو إدارات للموارد البشرية أو للمواهب خصيصًا، وإنما العبرة بالتطبيق السليم للمنظومة.

ومنذ تأسست الجمهورية الأمريكية، والإبداع والابتكار هو المحرك الرئيس للنمو والتقدم في الولايات المتحدة، هذا الابتكار أو الإبداع في أمريكا مرتبط بوجود المواهب والكفاءات والمبدعين الذين يكتشفون ويطورون الأفكار الجديدة والخلاقة (Hanson, et al., 2013, p. 4).

لذا يمكن القول إن الاهتمام بالمواهب والإبداع والابتكار والكفاءات المتميزة أمر حيوي متأصل في الثقافة الأمريكية وفي الفلسفة التي يعتنقها الشعب الأمريكي منذ بداياته، الأمر الذي جعل الولايات المتحدة الآن من أعظم الدول إدارة للمواهب والكفاءات المبدعة. وكانت للعامل الاجتماعي انعكاساته الواضحة على إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة على النحو التالي:

- لأن الأمريكيين ليس لهم تاريخ وحضارة، لذلك فهم لا يؤمنون بالماضي، ويتطلعون دائمًا إلى المستقبل، ويؤمنون بالتغيير السريع، وبأهمية التعليم في إحداث التغيير وإرساء قواعد الديمقراطية والدفاع عنها، لذلك جاءت الفلسفة البرجماتية تعبيرًا مناسبًا للعقلية الأمريكية، والتي في ضوءها يمكن فهم طبيعة الشعب الأمريكي (خليل، 2009، ص 639).

ومن ركائز هذه الفلسفة الاهتمام بالتغيير، نسبة القيم، أهمية الديمقراطية، تدعيم الذكاء والتفكير الناقد، النظرة إلى التعليم على أنه مفتاح التقدم والتطور وإعادة التشكيل الأيديولوجي لهذا الخليط المتنوع الغريب من المهاجرين.

وأدت هذه الفلسفة إلى سيادة الديمقراطية وتأثيرها في الأنماط التعليمية المختلفة بالولايات المتحدة، فالديموقراطية تؤمن بالتنوع والتعدد وحرية الاختيار على أساس من الإيمان بقيمة الفرد والاختلاف بين الأفراد في القدرات والمواهب والاستعدادات، والتي تملّي على النظام التعليمي أن يواجه هذه الفروق (خليل، 2009، ص 661)، وقد انعكس ذلك على الاهتمام بالمواهب انطلاقاً من الاهتمام بقيمة الفرد، وأن الفرد قيمة عليا في حد ذاته، يجب الاهتمام به وبمواهبه وقدراته ومهاراته لأقصى درجة، ومن هنا أتى الاهتمام بالمواهب والإبداع والتميز والتفكير الحر والناقد.

كما انعكست الفلسفة البرجماتية بشقها النفعي، حيث البحث عن المصالح والمنافع أينما وجدت وبأي طريقة على الاهتمام الأمريكي بالبحث والتتقيب عن المواهب واستقطابها، بل واصطيادها من كافة دول العالم، ولا سيما الدول النامية ومنها مصر، حيث تأخذ الولايات المتحدة بكافة السبل وتقدم كافة الإجراءات والإغراءات لتحقيق هذا الهدف، بصرف النظر عن تداعيات وانعكاسات هذا الأمر على الدول الأخرى.

- من التقاليد الثابتة في المجتمع الأمريكي أن جودة التعليم وتطويره مسؤولية المجتمع الأمريكي ككل بكافة مستوياته وقطاعاته السياسية والأكاديمية والاقتصادية والاجتماعية، ولا يلقى هذا العبء على جهات الإدارة الجامعية فقط، لهذا تجد الإدارة معانة شاملة من عدة جهات وهيئات مثل: هيئة التعليم بالولاية، هيئة التعليم بالمنطقة المحلية، مؤسسات الصناعة ورجال الأعمال، مؤسسات المجتمع المدني، الخبراء والمستشارين والعلماء البارزين في الولاية (البهنساوي، 2006، ص ص 25، 26).

لذلك نجد شراكة مجتمعية على أعلى مستوى سواء في إدارة التعليم العالي وتطويره وتمويله بوجه عام، أو في إدارة المواهب وتنميتها وتحفيزها ورعايتها بوجه خاص.

وقد أثبتت الدراسات أن البلاد التي تحتل المقدمة في تقارير التنمية البشرية، هي التي يتحقق فيها أعلى معدلات المشاركة الشعبية، مثل الولايات المتحدة الأمريكية (Center for Civil Society Studies, 2015, p. 1).

ومع تطور المجتمع الأمريكي أصبحت المسؤولية الاجتماعية سمة مميزة أيضًا في البلاد، وأحد الجوانب الرئيسية للديموقراطية الأمريكية، وما يؤكد ذلك رغبة وقدرة الأمريكيين على المشاركة الشعبية الواسعة في تمويل التعليم، فقد بلغ مجموع ما تبرع به الأمريكيون في عام 2009 على سبيل المثال ما يقرب من 228 مليون دولار منها تبرعات أفراد بنسبة 75%، تبرعات أسر بنسبة 13%، ووصايا بنسبة 8% وتبرعات شركات بنسبة 4% (Penney, 2010, p. 2).

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن المشاركة الشعبية تمثل لبنة الحضارة أو الثقافة الأمريكية، لأنها تبنى على أساس المواطن المستنير، الذي يسعى لتلبية بعض احتياجات المجتمع، وإنتاج أو تشكيل مجتمع أفضل، وفي نفس الوقت تحقيق سعادة ذاتية (Gautier, Pache, 2015, p. 344).

- يلاحظ من النقاط العريضة التي احتضنها الدستور الأمريكي الجديد أن فيه جانبًا كبيرًا من الديموقراطية التي لازمت النظام العام السياسي والنظام التعليمي، فأصبح بمقتضاه التعليم حقًا لجميع أبناء الشعب (خليل، 2009، ص 650)، لذلك ساد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع أبناء الشعب الأمريكي، بحيث يصل الفرد في تعليمه إلى أقصى درجة ممكنة تؤهله قدراته واستعداداته ومواهبه لها، وهذا بالتأكيد ينعكس على إدارة المواهب، فالتعليم الأمريكي يشجع الموهوبين والمبدعين على إطلاق واستثمار قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم، ولا يضع العقبات أمامهم.

- يوجد توافق مجتمعي عام في أمريكا، سواء على مستوى القيادة السياسية والأكاديمية، أو على مستوى عموم الشعب الأمريكي حول أهمية التعليم العالي، وأنه الأفضل في العالم قاطبة، كما أن هناك حالة من الاهتمام والاحترام الذي يكنه الجميع للتعليم العالي، لما يقدمه من شهادات جامعية عالية القيمة والسمعة على المستوى الدولي، كما أن هناك احترامًا من جهات عديدة للبحوث الجامعية لما تمتاز به من جودة عالية وقيمة كبرى في المجتمع ودعم التنمية الاقتصادية، كما يتفق الأمريكان جميعهم على أن

التعليم العالي هو المكان الوحيد والمهم الذي تمارس فيه البلاد أعمال التفكير والإبداع (نيومان وآخران، 2010، ص ص 119-121).

ويولي الجمهور العام اهتمامًا ودعمًا كبيرين للتعليم العالي عمومًا، وتؤكد ذلك استطلاعات الرأي العديدة في هذا الصدد، لذلك نجد أن اللغة المستخدمة في كثير من موثائق الجامعات والكليات تنص صراحةً على أهمية ومركزية الهدف العام للتعليم الأمريكي، فرسالة جامعة ميتشجن مثلًا: رسالة الجامعة هي أن تخدم الشعب (نيومان وآخران، 2010، ص 125).

- يؤمن المجتمع الأمريكي بأن الابتكار والإبداع والمواهب هي جميعها بمثابة حجر الزاوية في تحقيق النتائج المأمولة للمجتمع، كما أن الابتكار محرك حيوي نحو دورة التحسين المستمر للتعليم، ذلك أن المجتمع الأمريكي متمسك بالهدف الأساسي من التعليم، وهو تعزيز ودعم التعلم والإبداع والابتكار بين الطلاب.

وبالتأكيد انعكست كل المفردات السابقة للعامل الاجتماعي على اهتمام المجتمع الأمريكي بكافة أطيافه ومستوياته وقطاعاته بالمواهب والإبداع والابتكار، إدارة وتحفيزًا وتنمية ورعاية وتشجيعًا بكافة الأشكال والسبل.

واقتمادًا تمتلك الولايات المتحدة أقوى اقتصاد في العالم، فقد وصل الناتج المحلي الإجمالي إلى 17.311 تريليون دولار في 2013م، وزاد بنسبة 4.6% في 2014م (المعرفة، 2017)، وهو الآن قد تجاوز حاجز الـ20 تريليون دولار. وتشارك الولايات المتحدة بخمس الإنتاج الصناعي في العالم، ويصل أجر العامل في الطبقة المتوسطة إلى نحو 55.000 دولارًا سنويًا في 2016م (أرقام، 2017):

وبلغت ميزانية الولايات المتحدة 14.5 تريليون دولار في 2013م، وهي تعادل ميزانية الدول العربية مجتمعة 7 مرات، ويمثل الناتج المحلي الإجمالي في أمريكا نحو 24% من الناتج المحلي الإجمالي في العالم، ويمثل الاقتصاد الأمريكي وحده 23% من الاقتصاد العالمي، وبلغ متوسط دخل الأسرة 49.777 دولار (البشر، 2017).

وانعكس هذا الاقتصاد القوي على نظام التعليم بوجه عام، وإدارة المواهب بالتعليم العالي بوجه خاص على النحو التالي:

- زيادة المخصصات المالية للتعليم، ولا سيما وأن الأمريكيين يرون أن التعليم بوجه عام والتعليم العالي بوجه خاص أساس التقدم الاقتصادي والصدارة العالمية، لذلك بلغ حجم الإنفاق السنوي على التعليم العام 1.1 تريليون دولار، ويقترب في 2017م من 2 تريليون دولار، بمعدل يزيد على 17% من جملة الإنفاق، وتتفق أمريكا ما يزيد على 470 مليار دولار للتعليم العالي والبحث العلمي، وبلغت ميزانية التعليم 7.9% من إجمالي الناتج المحلي، وبلغ متوسط الإنفاق على الطالب في التعليم العالي نحو 30.000 دولار سنويًا (البشر، 2017).

وتتفق الولايات المتحدة نسبة تقترب من 3.5% من دخلها القومي على البحث العلمي والتطوير، حيث أنفقت في 2014/2015م نحو 487 مليون دولار على البحث والتطوير (حسن محمد، 2014، ص 222 & صحيفة مال الاقتصادية، 2017)، بل إن ما تنفقه جامعة هارفارد على البحث العلمي يعادل ما تنفقه الدول العربية مجتمعة، حيث تعدى حاجز الـ 2 مليار دولار.

- يهتم المجتمع الأمريكي - باستمرار - بزيادة الاستثمار في التعليم العالي، على اعتبار أن الكلية أو الجامعة هي المولد للمهارات الأساسية لحياة جديدة، وتدعم هذه الاستثمارات جميع جوانب العملية التعليمية والبحثية والخدمية بالجامعة.

كما أن التنمية الاقتصادية المحلية في الولايات المتحدة تعتمد بشكل كبير على الجامعات، فالعديد من الجامعات الأمريكية الرائدة شعرت بمسؤولية قوية من أجل تحسين المجتمعات المحيطة بها، وذلك من خلال التركيز على المواهب والابتكار وروح المبادرة (حباكة، 2013، ص ص 273، 274).

- نظرًا إلى أن الاقتصاد الأمريكي - ولا سيما في السنوات الأخيرة، يقوم على المعرفة والإبداع والابتكار والموهبة والتقدم التقني، نجد أن الولايات المتحدة تنفق الكثير

على مجالات الإبداع والابتكار والمواهب والريادة والتميز، لذلك نجد اهتمامًا فائقًا في الولايات المتحدة بإدارة المواهب والإبداع.

- تدرك الولايات المتحدة أنه في عالم تمثل فيه المواهب والأفكار الإبداعية ثروة لا تنضب، لأنها في عقول الناس، ولأنها أساس التقدم الاقتصادي والصدارة العالمية، لذلك تنفق كل عام عشرات بل مئات الملايين من الدولارات على البحث والتطوير والمواهب والإبداع (عبد الحميد، 2016، ص 3).

فالنجاح الاقتصادي الأمريكي على مدى القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين مرتبط تمامًا بمستوى الكفاءات والمواهب والمهارات الفائقة للأيدي العاملة الأمريكية، والتي يتم إعدادها من خلال تعليم ثانوي وعالي قوي للغاية، جعلت أمريكا قادرة على التنافسية لأعلى درجة، ففي مجال الهندسة أفضل عشر جامعات في العالم من أمريكا، وفي العلوم والأحياء أفضل عشر جامعات في العالم منها تسع أمريكية، وفي الرياضيات والفيزياء توجد سبع جامعات أمريكية من أول عشر، وفي المجمع أفضل مائة جامعة في العالم منها 67 جامعة أمريكية، وأعلى 50 جامعة في العالم، منها 37 جامعة أمريكية (Hanson, et al., 2013, p. 6).

- نظرًا لحالة اللامركزية والتنوع التي عليها المجتمع الأمريكي، وعدم وجود سلطة مركزية تسيطر وتستبد بأوضاع التعليم وإدارته، تعددت مصادر تمويل التعليم العالي، حيث تشترك عدة جهات وقطاعات في الإنفاق عليه، من أبرزها:

- المخصصات الحكومية على المستوى الفيدرالي وعلى مستوى الولاية والمستوى المحلي.
- الرسوم والمصروفات الطلابية. - الهبات والمنح والعقود الخاصة.
- مبيعات وخدمات توظيفها الجامعة. - دخل من رأس المال المستثمر بواسطة الجامعة.
- دخل الأوقاف وعائدات الاستثمار. (البهنساوي، 2006، ص ص 22، 23 & عيسان وآخران، 2016، ص 269)

بل إن إنفاق ودعم وتمويل هذه الجهات والهيئات يختلف باختلاف نوعية مؤسسات التعليم العالي، سواء كانت مؤسسات عامة، أو مؤسسات خاصة ربحية، أو مؤسسات خاصة غير ربحية.

وقد ساهم القطاع غير الربحي بنحو 887.3 مليار دولار للاقتصاد الأمريكي في عام 2012م، بما يوازي 5.4% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، وبلغ مجموع التبرعات الخاصة من الأفراد والمؤسسات والشركات عام 2013م نحو 335.17 مليار دولار، وكان حجم التبرعات للتعليم العالي عام 2012م نحو 186.5 مليار دولار. وأشارت إحدى الدراسات إلى أنه من المتوقع أن تتجاوز أموال التبرعات والهبات للتعليم العالي الأمريكي نحو 300 مليار دولار بحلول عام 2020م (Honey, 2011, p. 4).

- نظرًا لأن الاقتصاد الأمريكي يقوم على اقتصاد السوق الحر والمنافسة العالية، فقد انعكس هذا على التعليم العالي الذي يقوم على خلق المنافسة بين الجامعات والكليات، فالمنافسة التي يخلقها نظام التقدم بمشاريع البحوث على المستوى الفيدرالي تقيّد في تطور البحث العلمي، لأن المنح البحثية والتي تسمى بالمنح التنافسية تعطى للجامعات ذات السمعة العلمية المتميزة، والمواهب والكفاءات والعلماء هم أحد أهم أبعاد هذه السمعة، كما أن الميزانيات والمنح تُمنح وفقًا للأداء الفعلي والناتج الأكاديمي والعائد البحثي وارتفاع معدل خريجي الجامعة في امتحان الكفاءة (البهنساوي، 2006، ص ص 68-71).

- انعكس هذا التقدم الاقتصادي المذهل على ترتيب الولايات المتحدة في المؤشرات العالمية، سواء المتعلقة بالاقتصاد أو بالتعليم والبحث العلمي، ففي مؤشر الابتكار العالمي 2016م المنبثق عن تقرير التنافسية العالمي، كان الترتيب العام للولايات المتحدة الثالثة عالميًا، واحتلت المركز الثاني بعد اليابان في مؤشر جودة الابتكار، وهو مؤشر له علاقة مهمة بالمواهب والإبداع (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2017، p. & Schuler 2018). (19).

واحتلت الولايات المتحدة صدارة دول العالم في مؤشر المواهب تبعًا لتصنيف وحدة معلومات الأيكونومست في 2011م والمتوقع في 2015، وتتربع الولايات المتحدة كل عام على عرش جائزة نوبل والمخصصة للمواهب والمبدعين والعلماء، ففي 2016 مثلاً، حصد سبعة من علمائها الجائزة من أصل إحدى عشرة جائزة (عبد الحميد، 2016، ص 2).

- كما انعكس هذا التقدم الاقتصادي المذهل على فرص الاستثمار، حيث تعد الولايات المتحدة الوجهة الأولى للاستثمار الأجنبي، وهذا لا يحدث بمعزل عن عوامل أساسية أخرى مثل إطار مؤسسي قوي، مستوى عالٍ من النمو التجاري والاقتصادي، نظام قانوني منضبط، أسواق مالية كبيرة، ونظام تعليمي كفاء وقوي للغاية (Schuler, 2018, p. 26).

- ولأن الاقتصاد الأمريكي قائم على شراكة فاعلة وقوية من كافة قطاعات المجتمع، امتدت هذه الشراكة إلى مجال التعليم العالي، حيث يطالب قادة الشركات والمصانع وأرباب العمل الجامعات بالتركيز على تنمية المهارات الدقيقة والمتخصصة والمهارات متعددة الوظائف، بما فيها المهارات والمواهب القيادية والعمل الفريقي وحل المشكلات والتفكير التحليلي والوعي العالمي والذكاء الإبداعي (نيومان وآخران، 2010، ص 126)، حتى إنه في كلورادو وضع قانون الإبداع والابتكار 2014م، والذي يؤكد على وينظم إقامة شراكات فاعلة وموجهة بين القطاعات والمؤسسات الصناعية والتجارية والمهنية ومؤسسات التعليم (The Colorado Talent Pipeline, Report, 2015, pp. 25-26).

ومن ثم انعكس النظام الاقتصادي القوي للولايات المتحدة على نظامها التعليمي، والذي يعد من أفضل نظم التعليم في العالم، ويتمتع بسمعة علمية وأكاديمية عالية، لما يتوافر له من كافة المقومات والموارد والمتطلبات الأساسية للنجاح والتميز، كما انعكس ذلك على تدعيم برامج وخطط إدارة المواهب بالتعليم العالي، سواء من خلال توفير المخصصات المالية لها، وتوفير البنية التحتية والمتطلبات المادية من منشآت ومكتبات ومعامل ومختبرات وتقنيات، أو تقديم كل أشكال الدعم والتشجيع والتحفيز للمواهب والعلماء.

الخطوة الثالثة: بعض الجهود والمحاولات المصرية في مجال إدارة المواهب بالتعليم العالي:

قبل استعراض بعض الجهود والمبادرات المصرية في هذا الشأن، تقوم الدراسة بإعطاء نبذة مبسطة عن ماهية التعليم العالي في مصر.

* ماهية التعليم العالي في مصر:

يقصد بالتعليم العالي في مصر كل مستوى أو مرحلة دراسية تكون بعد الانتهاء من المرحلة الثانوية، وتكون من خلال مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والكليات والمعاهد الحكومية والخاصة.

وينقسم التعليم العالي في مصر إلى تعليم جامعي وآخر غير جامعي، ويحتوي التعليم الجامعي على 24 جامعة حكومية بما فيها جامعة الأزهر، وبلغ مجموع طلابها 1835015 مليون طالب وطالبة في 2015/2016م، كما توجد 19 جامعة خاصة، بلغ مجموع طلابها 36347 في 2014/2015م. ويشمل التعليم العالي غير الجامعي في مصر بعض الأكاديميات والمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، وبلغ عدد طلابها 66047 في 2014/2015م، كما يشمل المعاهد الفنية فوق المتوسطة التابعة لوزارة التعليم العالي، وبلغ عدد طلابها 50438 في 2015/2016م. وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية نحو 88703 في 2014م ثم كان 88960 في 2014/2015م، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة نحو 6667 في 2014/2015م.

وبلغ الإنفاق على التعليم الجامعي نحو 19.9 مليار جنيه في 2014/2015م، ثم ارتفع إلى 21.2 مليار جنيه في 2015/2016م، بنسبة 21.4% من إجمالي الإنفاق على التعليم بوجه عام، وبنسبة 0.02% من الإنفاق العام للدولة (ج، م، ع: الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، 2017، ص ص 129 - 137).

* عرض لبعض الجهود والمبادرات المصرية في مجال إدارة المواهب بالتعليم العالي:

1- الدستور المصري:

حيث أشار دستور 2014 في أكثر من مادة إلى المواهب والمبدعين والكفاءات المتميزة وأهمية رعايتها وتنميتها وتحفيزها، حيث تنص المادة (19) على أن "التعليم حق

لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وتلتزم الدولة بتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية"، وكذلك المواد 21، 22، 23، 66، 67 (راجع: الهيئة العامة للاستعلامات، دستور 2014، ص ص 11، 12، 23).

بتفحص هذه المواد من الدستور والتدقيق في محتواها، يلاحظ أن المواهب والمبدعين والمخترعين والكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين نالت قسطاً وافراً واهتماماً واضحاً وتواجداً صريحاً في مواد الدستور، بل ألزم الدستور الدولة المصرية بأن ترعى المواهب وتنميتها وتتفق عليها وتحفزها وتشجعها وأن تحسن إدارتها.

2- القيادة السياسية:

ففي الاحتفال بعيد العلم 6 / 8 / 2017م، كلف رئيس الجمهورية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء صندوق لرعاية المبتكرين والنوابغ والمواهب، كما وجه الرئيس السيسي بزيادة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير من 11.8 مليار جنيه مصري لتصل إلى 17.5 مليار بزيادة واضحة قدرها 47%. كما طالب الرئيس الحكومة بمضاعفة الجهود والتفاني في تقديم كل العون للعلماء والمبدعين، وأعلن الرئيس عن أربع جوائز جديدة للابتكار والإبداع في مجال الزراعة والغذاء والصحة والدواء والطاقة والمياه والصناعة، تخصص لشباب المبدعين والموهوبين والمبتكرين (اليوم السابع، عيد العلم، 2017).

3- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

في الإصدار الثالث للهيئة، يوليو 2015م، يلاحظ أن معيار القيادة والحوكمة تمثل في "المؤسسة قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية"، ومعيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة اشتمل على "وتعمل المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك معيار الجهاز الإداري"، وتحرص المؤسسة على التنمية المستمرة لأفرادها وتلتزم بتقييم أدائهم (ج، م، ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2015، ص ص 31-34).

يلاحظ مما سبق أن الهيئة ركزت تمامًا على جانب أو بعد واحد من أبعاد إدارة المواهب والكفاءات، وهو تدريب وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والأكاديمية والإداريين.

4- استراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر 2030":

تعكس هذه الاستراتيجية الملامح الأساسية لمصر الجديدة خلال الخمسة عشر عامًا المقبلة، وتضم اثني عشر محورًا رئيسيًا منها محور التعليم، والابتكار والمعرفة والبحث العلمي.

ففي مجال المعرفة والابتكار والبحث العلمي، تتعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء مجتمع معرفي قائم على الإبداع والابتكار لإعداد عنصر بشري قادر على الإبداع والتميز، ومن أهم مؤشرات قياس الأداء أن تكون مصر ضمن أفضل 40 دولة في مجال الابتكار وجودة مؤسسات البحث العلمي والحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة.

وكان من بين أهداف الرؤية في محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي رفع قدرة مصر في الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة وتحسين مناخ العلوم والابتكار لجذبهم والاحتفاظ بهم، وتمثل مؤشر ذلك في أن تكون مصر ضمن أفضل 40 دولة عالميًا، سواء في مجال جذب المواهب والقدرات المبدعة أو الحفاظ عليها، وهذا يستدعي خلق ثقافة العلوم والابتكار لإيجاد مجتمع واعٍ لقيمة البحث العلمي والإبداع والمواهب والابتكار والتميز (ج، م، ع، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016، ص ص 46، 47).

وفي مجال التعليم، وجود عشر جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل 500 جامعة في العالم، وأن تكون الجامعات المصرية من أفضل 20 مؤسسة تعليم عالٍ في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالميًا، وأن تكون مصر من أفضل 30 دولة في رأس المال البشري (ج، م، ع، استراتيجية التنمية المستدامة، 2015، ص ص 3، 4).

يلاحظ مما سبق أن الرؤية أو الاستراتيجية أشارت صراحةً إلى الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار والتميز وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، ودعم جودة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر.

5- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015 - 2030م:

وترتكز الاستراتيجية على مسارين رئيسيين متكاملين، كل منهما يمثل هدفًا استراتيجيًا في حد ذاته، يستهدف المسار الأول "تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة، وإنتاج معرفة جديدة تحقق قيادة دولية" (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص 35).

بل إن الرسالة التي قامت عليها الاستراتيجية تؤكد على دعم المواهب والإبداع والابتكار من خلال "تهيئة بيئة مشجعة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، قادرة على إنتاج المعرفة وتسويقها بكفاءة وفعالية، وخلق جو من المنافسة العلمية المبنية على التميز". وفي المحور السادس بالاستراتيجية "البحث العلمي وصناعة التعليم والثقافة العلمية"، كان من أهدافه:

- نشر ثقافة العلوم والابتكار والاهتمام بالتعليم الإبداعي.
- وجود برامج لاكتشاف المواهب ودعم المخترعين والباحثين.
- إنشاء مركز للموهبة والإبداع داخل كل جامعة. (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص ص 72، 73)

يلاحظ مما سبق أن الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار قد أشارت إلى إدارة المواهب، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال رؤيتها ورسالتها ومسارها الأول ومن خلال محاورها، سواء من خلال وجود برامج لاكتشاف المواهب، أو وجود مركز للموهبة والإبداع داخل كل جامعة، أو من خلال تهيئة بيئة جامعية محفزة ومشجعة على الموهبة والتميز والإبداع.

6- استراتيجية تطوير التعليم العالي 2016-2030م:

وهي استراتيجية تعمل على خدمة التنمية المستدامة في مصر على المستوى القومي، وكافة قطاعات ومستويات المجتمع، وتهدف إلى الوصول إلى الجودة والتميز والكفاءة المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي. وتمثلت الرؤية في "كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متسقة مع احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً، بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة".

ولتحقيق الرؤية قامت الاستراتيجية على أحد عشر مساراً تمثل حجر الأساس لأي نظام تعليمي جيد، وهي الإتاحة، جودة الخدمات التعليمية، نظم القبول، تحسين أوضاع هيئة التدريس، الطلاب، تطوير منظومة التعليم التكنولوجي، تطوير المستشفيات الجامعية، تطوير مسار الوافدين والبعثات، ودعم تكنولوجيا المعلومات (رؤية التعليم العالي 2030، ص ص 2، 3).

ورغم تعدد استراتيجيات تطور التعليم العالي في مصر، فإن التفعيل الأمثل للإجراءات التنفيذية لهذه الاستراتيجيات ما يزال بعيداً عن احترافية الإدارة الجامعية وتمهين الإدارات المهنية، ما يجعلها بمنأى عن مواكبة النقلة النوعية والمستحدثات التقنية والمتطلبات المجتمعية المتزايدة والرؤى الدولية المتقدمة (عيداروس، 2015، ص 133).

7- مشروعات تطوير التعليم العالي:

تمخضت هذه المشروعات عن الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل (2002-2017) لتطوير التعليم العالي، وقد تم اعتماد هذه الخطة من خلال مشروع تطوير التعليم العالي HEEP، والذي تنطوي تحته ستة مشروعات.

ولعل أكثر هذه المشروعات ارتباطاً بقضية الدراسة الحالية هو مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويعد واحداً من المشاعر التي تضيء الطريق وتنمي المهارات والقدرات للقيادة وأعضاء هيئة التدريس في جدارات التدريس، البحث العلمي وأخلاقيات المهنة، الإدارة والقيادة، المهارات الشخصية. وتمثل الهدف العام من المشروع في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للعنصر

البشري (جامعة القاهرة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ص ص 4-7 & جمال الدين، 2016، ص ص 728 - 730).

وبالنظر والتدقيق في مصفوفة البرامج التدريبية التي يقدمها المركز، يلاحظ أنه لا توجد أي برامج أو دورات تدريبية مخصصة لإدارة المواهب والإبداع والتميز، وإنما هي برامج ودورات عامة تقدّم لجميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، فلا توجد برامج متخصصة تقدم لأعضاء هيئة التدريس والقيادات تساعدهم على كيفية إدارة مواهب الطلاب، كما لا توجد برامج متخصصة تقدم للقيادات تساعدهم على كيفية إدارة المواهب الأكاديمية أو الإدارية أو القيادية.

8- المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار:

قامت أكاديمية البحث العلمي في فبراير 2014 بإنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والذي يعد المصدر الأول للبيانات والمعلومات المرتبطة بهذا المجال لجميع الهيئات الدولية، مثل اليونسكو، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرهما، ويهدف المرصد إلى مساعدة متخذي القرار في وضع السياسات والبرامج والقرارات الخاصة بمجال الإبداع والابتكار والمواهب في مصر، والوقوف على مؤشرات الابتكار في مصر ومقارنتها بالدول المختلفة (ج، م، ع، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، 2014).

9- المجلس الاستشاري لعلماء وخبراء مصر:

أصدر رئيس الجمهورية عام 2014 قرارًا بإنشاء المجلس الاستشاري لعلماء وخبراء مصر، يضم كبار علماء مصر وخبرائها من الموهوبين والمبدعين في الداخل والخارج، وأحد المجالات الأساسية لهذا المجلس هو مجال التعليم العالي والبحث العلمي (ج، م، ع، قرار رئيس الجمهورية 2014، مادة 1، 2).

10- إدارة التميز بوزارة التعليم العالي:

حيث تم استحداث إدارة للتميز تابعة لوحدة إدارة المشروعات بالوزارة، تهدف إلى تعزيز الممارسات المتميزة والابتكارية في المجالات البحثية والأكاديمية والخدمية، وتطوير نظم عمل مؤسسية في مجال الابتكار والإبداع، وتضم مجموعة من المشروعات تهدف إلى

دعم التنافسية والتميز وتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي (ج، م، ع، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، 2013).

وتصب هذه الإدارة في اتجاه تدعيم إدارة المواهب، من خلال دعمها وتشجيعها للممارسات الإبداعية والابتكارية المتميزة سواء للطلاب والباحثين أو لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

11- حافز الجودة مقابل الأداء:

قرر المجلس الأعلى للجامعات بجلسته المنعقدة بتاريخ 23/6/2011 الموافقة على صرف حافز جودة وتفرغ علمي لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ترتبط قيمته بالدرجة العلمية التي يشغلها العضو، كما تصرف القيادات حافزاً إضافياً بجانب حافز الجودة والتفرغ. كما حرصت الدولة على زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس وفق القانون رقم 84 لسنة 2012، حيث جاء في المادة الأولى: تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعياً، وذلك بواقع 3500 جنيه للأستاذ، 3000 جنيه للأستاذ المساعد، 2500 جنيه للمدرس، 1500 جنيه للمدرس المساعد، 1000 جنيه للمعيد (ج، م، ع، المجلس الأعلى للجامعات، حافز الجودة، 2011 & ج، م، ع، القانون رقم 84 لسنة 2012).

وفي السنوات الأخيرة خرجت تصريحات ووعود عديدة من وزراء التعليم العالي وغيرهم، بزيادة أخرى لمرتبات أعضاء هيئة التدريس ولحافز الجودة، ولكن كل ذلك لا زال حبراً على ورق.

الجدير بالذكر أن زيادة مرتبات وحوافز وبدلات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لها علاقة وثيقة بإدارة المواهب، سواء من خلال جذب واستقطاب المواهب والكفاءات وخاصة التي سافرت إلى الدول العربية أو غيرها، كما أن لها علاقة بالحفاظ على أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الموهوبة المبدعة ورعايتها واستبقائها، كما أنها تصب في اتجاه زيادة تحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية (ج، م، ع، القرار الجمهوري بالقانون رقم 161 لسنة 2012).

13- مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا:

صدر قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم 161 لسنة 2012م، بإنشاء مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا، مؤسسة علمية بحثية ذات شخصية اعتبارية مستقلة عامة غير هادفة للربح، وتعد المدينة مشروع مصر القومي للنهضة العلمية، وتقوم على اكتشاف واحتضان المواهب والكفاءات والقدرات المتميزة ورعايتها وتنميتها (ج، م، ع، القرار الجمهوري بالقانون رقم 161 لسنة 2012).

يلاحظ مما سبق أن مصر قامت ببعض المبادرات والمحاولات والجهود المتنوعة في إدارة المواهب بالتعليم العالي، لكنها في مجملها - محاولات على الصعيد الرسمي الوثائقي التتظيري، وكثير منها لم يتم تفعيله بشكل واضح حتى الآن، وعدد من هذه المبادرات لا يزال حبراً على ورق، ولا زال الأمر يحتاج إلى مزيد من الجهد حتى يتم تفعيل هذه المبادرات على أرض الواقع.

الخطوة الرابعة: ملامح وضعية إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر:

قبل الوقوف على ملامح وضعية إدارة المواهب بالنسبة للأبعاد الرئيسية الأربعة التي تناولتها الدراسة بالتفصيل، تعرض الدراسة - في إيجاز - لبعض سلبيات ومعوقات اكتشاف المواهب بالتعليم العالي في مصر، وذلك كما يلي:

*مشكلات وسلبيات اكتشاف المواهب في مصر:

- عدم توافر رؤية إدارية منظومية متكاملة وخطط استراتيجية واضحة يمكن من خلالها إحداث طفرة حقيقية في مجال اكتشاف المواهب، كما أن عملية الاكتشاف تغلب عليها - في غالب الأحيان - الارتجالية والتخبط، وتخضع في كثير من الأحيان لمحض الصدفة (حامد وآخران، 2014، ص 14)
- ضعف الاهتمام بالعلم والعلماء والمواهب، وعدم توفير البيئة المناسبة للبحث العلمي والإبداع (بهاء الدين، 2016، ص 128)، وبالتأكيد ينعكس هذا سلباً على مدى الاهتمام باكتشاف المواهب والمبدعين.

- عدم وجود تخطيط محكم ونظم فعالة لاكتشاف وبناء واستقطاب العقول المبدعة والإنفاق عليها (جاد الرب، 1998، ص 347).
 - هناك إهمال واضح للأشخاص المتميزين، لأن القيادات لا تعرفهم، أو لا تحاول اكتشافهم، أو تتجاهلهم ولا تقدر مواهبهم، ما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط، بل وتركهم للمؤسسة التي يعملون بها، فيما يسمى بنزيف العقول (نبوي، 2016، ص 60).
 - الافتقار إلى ثقافة المواهب والابتكار، والتركيز على إدارة التهديدات أكثر من إدارة الفرص (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015).
 - عدم وجود معايير علمية موضوعية يُستند إليها في اختيار القيادات الجامعية (القطب، 2008، ص 71).
 - ضعف إدراك القيادات الجامعية لأهمية المواهب الأكاديمية والقيادية وعدم الاهتمام بها، وعدم سعيهم لاكتشاف وبناء كوادر من العاملين الموهوبين معهم، بل ويعمل البعض منهم على إقصاء المواهب ومحاربة الكفاءات (ناصر، زناتي، 2008، ص 379).
 - التعليم الجامعي في مصر لا يشجع على الإبداع، ويهمل المواهب في أحيان كثيرة (القطب، 2008، ص 185).
- أ-مشكلات وسلبيات مرتبطة بشكل مباشر بالأبعاد الأربعة لإدارة المواهب:
- ويمكن إبرازها على النحو التالي:
- 1- جذب واستقطاب المواهب:
- ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:
- أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث في الدول النامية ومنها مصر، طاردة للمواهب والكفاءات، بسبب ضعف الحرية الأكاديمية، وضعف الاهتمام الحقيقي بالبحث العلمي (شراوي، 2016، ص 12).
 - غياب المنظومة الإدارية التربوية المتكاملة الداعمة لاكتشاف وجذب ورعاية الموهوبين في مصر، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة يمكن من خلالها

- إحداث طفرة حقيقية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين، فالأمر تغلب عليه صفة الارتجالية وضعف التخطيط (حامد وآخران، 2014، ص 14).
- توصلت إحدى الدراسات إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات والقدرات والخبرات المتميزة، والاكتفاء بالإجراءات الروتينية التي تساعد على تعيين الموارد البشرية، بطريقة روتينية غير قادرة على تنقيحها واختيار أكثرها كفاءة (عبد العزيز، 2012، ص 148).
- عدم وجود تخطيط محكم ونظم فعالة لبناء واستقطاب العقول المبدعة والإنفاق عليها (جاد الرب، 1998، ص 347).
- أظهرت إحدى الدراسات الميدانية أن من معوقات البحث العلمي في مصر، أن أسس اختيار الكوادر القيادية لا تعتمد على معيار الكفاءة والموهبة والجدارة، وهذا أدى إلى هجرة العديد من الكفاءات والمواهب إلى الخارج (زاهر وآخران، 2016، ص 309).
- احتلت مصر المركز 108 من بين 140 دولة في مؤشر قدرة الدولة على اجتذاب المواهب بتقرير التنافسية العالمي 2015م، وهو ترتيب متأخر للغاية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2015).
- وفي مؤشر تنافسية المواهب العالمي 2017م، كانت مصر في المركز 88، وهو أحد المؤشرات ذات الصلة بجذب واستقطاب المواهب والتنافس عليها (السيد، 2017).
- وفي تقرير مركز دلتا "مصر في المقاربات الدولية"، وهو تقرير يستعرض وضع مصر على المستوى العالمي وفقاً لتسعة عشر مؤشراً رئيسياً من المؤشرات العالمية، أظهر التقرير أن مصر احتلت المركز 100 من 141 دولة في مؤشر الابتكار العالمي عام 2015م، وذكر التقرير أن ذلك يعود إلى ضعف إمكانات حشد واستقطاب القدرات الإبداعية والابتكارية، وضعف الإنفاق على البحث العلمي (السعدني، 2016، ص 7).
- إذا كان التمويل من أهم العوامل المساعدة على جذب واستقطاب العلماء والمبدعين والخبرات الموهوبة في مجال التعليم الجامعي ورعايتهم، فإن محدودية

التمويل الحكومي للجامعات المصرية يؤثر سلباً في هذا الأمر، فعلى الرغم من تزايد الحصص التي تخصصها الحكومة للإنفاق على التعليم العالي والجامعي، فإن هذا الإنفاق متدنٍ بالفعل إذا ما قورن بالمعايير العالمية أو بنماذج للجامعات الأجنبية (إسماعيل، 2017، ص ص 45-47).

أ-2- الاحتفاظ بالموهب "الاستبقاء" ورعايتها:

- ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:
- أكدت إحدى الدراسات الحديثة أن ثمة خللاً في مجال رعاية المواهب واستبقائها والاحتفاظ بها في مصر، ما أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة (زاهر وآخرون، 2016، ص 276).
 - أشارت إحدى الدراسات إلى أن الجامعات المصرية لا توفر البيئة السليمة والمناخ الجيد والمستلزمات المطلوبة ولو بالحد الأدنى لرعاية التميز والإبداع والمواهب، وضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة (الورثان، 2015، ص 256).
 - أكدت دراسة أن هناك إهمالاً واضحاً للأشخاص المتميزين، لأن القيادات العليا لا تعرفهم، أو تتجاهلهم ولا تقدر مواهبهم، ما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط، بل وتركهم للمؤسسة التي يعملون بها، فيما يسمى أحياناً بنزيف العقول (نبوي، 2016، ص 60).
 - يعاني البحث العلمي بوجه عام في مصر، وإدارة المواهب والعلماء والكفاءات والعقول المبدعة بوجه خاص، من انخفاض كفاءة الإدارة، من حيث تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل موازنة الأداء والبرامج، وتقدير ميزانيات محددة لهذه البرامج (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2006، ص 25).
 - أظهرت دراسة أن عدم رعاية المواهب في مصر، وضعف الاهتمام اللائق بهم، أدى إلى هجرة أصحاب المواهب إلى البلدان التي ترعى تلك العقول وتقدرها، فيما بات يصطلح عليه باستنزاف العقول Brain Drain (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص 30).

- ذكرت إحدى الدراسات أن أسباب هجرة المواهب والكفاءات وعدم استبقائها هي: ارتفاع معدل البطالة، عدم الاستقرار السياسي، ضعف استيعاب ورعاية المواهب والكفاءات العلمية، العجز عن توظيف الطاقات الإبداعية، انخفاض الدخل والأجور وتمويل البحث العلمي، عدم توفير بيئة محفزة للإبداع (محمد، 2013، ص 71).
- أن الجامعات المصرية لا توفر البيئة المشجعة للتميز والإبداع، وتفتقر إلى البيئة السليمة والمناخ الصحي الجيد للاهتمام بالتميز، إضافة إلى غلبة الطابع البيروقراطي والسلطوي على الإدارة الجامعية، وضعف الإيمان بالتميز والتجديد والإبداع، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة، واقتصار معظم الحوافز على المتميزين في البحث العلمي دون التميز في المناصب القيادية (البحيري، 2012، ص ص 18، 19).
- نتيجة تراجع اهتمام مصر بقيمة ودور البحث العلمي بوجه عام والموهوبين فيه بوجه خاص، تزايدت ظاهرة هجرة الكفاءات العالمة والخبرات الفنية المبدعة نماذج البلاد، وأصبحت مصر واحدة من الدول التي توصف بأنها طاردة للعقول والكفاءات وغير جاذبة لها، لذلك احتلت مصر المرتبة 131 عالمياً في مؤشر استقطاب العقول والكفاءات لعام 2013، بعد أن كان ترتيبها 114 عالمياً في عام 2009م (سالم، 2017).
- أكدت إحدى الدراسات على أن تردي أوضاع هيئة التدريس بالجامعات المصرية أدى إلى هجرة العقول البشرية المبدعة، وذلك بسبب عدم توافر البيئة العلمية الصحية الملائمة وضعف الأجور والحوافز، ما يفقد المجتمع مهارة أبنائه، وهذه قضية أساسية تواجه التنمية داخل المجتمع المصري (إسماعيل، 2017، ص 44).
- أظهرت إحدى الدراسات بعض ملامح ضعف رعاية أصحاب المواهب أو الاحتفاظ بهم، على النحو التالي:
- ضعف محافظة الجامعات المصرية على المكانة الاجتماعية للعاملين من ذوى القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.

- ضعف تشجيع الجامعات لروح الابتكار والتميز والإبداع.
 - ضعف احتضان الجامعات للأفراد الذين يتعدون عن الرتابة في أداء الأعمال.
 - ضعف اهتمام الجامعات بالأفكار والمعالجات التي يقدمها الأفراد المتميزون.
- (عبد العزيز، 2012، ص 147)
- الافتقار إلى ثقافة المواهب والابتكار وحقوق الملكية الفكرية، إضافة إلى التركيز على إدارة التهديدات أكثر من إدارة الفرص والمواهب (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015 & الجراح، 2015، ص 284).
 - ضعف ثقة وإيمان ودعم القيادات العليا لوحدات وأقسام الموارد البشرية بوجه عام وإدارة المواهب والابتكار بوجه خاص، وعدم إدراك القيادات والإدارات العليا لأهمية وفعالية المواهب والعقول البشرية عالية التميز، ومن مؤشرات هذا الإهمال وعدم الإدراك، القصور في الجوانب التنظيمية والمالية والمادية، وضعف الاهتمام بتربية وإعداد جيل من المبتكرين والمبدعين، وعدم الأخذ في الحسبان أهمية جذب واستقطاب الخبرات والمواهب والعقول البشرية المتميزة (نبوي، 2016، ص 123، جاد الرب، 1998، ص 301، 302، 347).
 - من التهديدات والتحديات التي تؤثر سلباً في التعليم الجامعي في مصر، ذلك النزيف المستمر للعقول المتميزة والمواهب المبدعة، لوجود عوامل جذب مادية قوية سواء في دول الخليج أو الدول الغربية، فيما يسمى بالهجرة الانتقائية (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015، ص 30).
 - أن محدودية التمويل الحكومي للجامعات المصرية أدت إلى العديد من المشكلات من أهمها: انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، الأمر الذي جعل الجامعات المصرية مراكز طرد لأعضاء هيئة التدريس، وليست ببيئات جاذبة تحتفظ بالمواهب والمبدعين (إسماعيل، 2017، ص 78).
 - أشار تقرير التنافسية العالمي 2015، مؤشر محفزات الكفاءة والإبداع وهو أحد المؤثرات الفرعية المهمة ذات الصلة الوثيقة بإدارة المواهب، إلى أن مصر تحتل المركز 106 عالمياً، وهو ترتيب متدنٍ للغاية، ثم تحسن إلى المركز 100 في 2016 / 2017 ثم إلى 87 في 2017 / 2018. (المركز المصري للدراسات

الاقتصادية، The Global Competitiveness 2015-2016 Report
 2017-2018.p 168-169 , The Global Competitiveness Report 2017-
 2018.p 318)

- وأدى ضعف الاهتمام بالموهب والمبدعين ورعايتهم وتشجيعهم والحفاظ عليهم إلى تراجع عدد براءات الاختراع في مصر، ففي عام 2009 كان العدد 321 منها 55 ممنوحة للمصريين، وفي عام 2013م، كان العدد 465، لكن عدد البراءات الممنوحة للمصريين 86، ثم كان العدد 472 في 2015م، وعدد الممنوحة للمصريين 92، لكن يلاحظ تناقص نسبة البراءات الممنوحة للمصريين من 44.6% في 2006م إلى 27.1% في 2007 ثم إلى 11.8% في 2009 ثم زادت قليلاً لتصل إلى 19.5% في 2015م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017، ص 138).

ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك ما يلي:

- الروتين والبيروقراطية والتعقيد الإداري في التعامل مع المخترعين وبراءاتهم، وبطء الإجراءات.
- ضعف الارتباط بين البحث والابتكار ومشكلات المجتمع، وضعف الثقة في المنتج المصري.
- زيادة رسوم تسجيل براءات الاختراع.
- افتقاد الشركات المصرية إلى وحدات وهيئات الابتكار، بل وإلى مفهوم وثقافة وقيمة الابتكار والتطوير، ولا تفكر سوى في الربح السريع.
- افتقاد الثقة المتبادلة بين الشركات وهيئات البحث العلمي في مصر.
- الاهتمام ببراءات الاختراع في حد ذاتها، دون الاهتمام الجدي بألية تسويقها وتطبيقها وجدواها الاقتصادية والمجتمعية.
- استنفاد وقت طويل للغاية في إجراءات التسجيل والفحص والاعتراف وغير ذلك. (عويضة، 2014، ص ص 5 - 9)

أ-3- تنمية وتطوير المواهب:

ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:

- ارتأت إحدى الدراسات أنه توجد برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، لكنها تقتصر على تلك الدورات التي تقدمها الجامعة بغرض الترقية للدرجة العلمية الأعلى، ولا توجد برامج متخصصة لتنمية المواهب، كما أنه لا توجد خطط واضحة المعالم للتنمية المهنية المستتدة إلى تحديد علمي موضوعي للاحتياجات التدريبية، إضافة إلى عدم وجود آلية ثابتة وواضحة لتمويل برامج التنمية المهنية (زاهر وآخرون، 2016، ص 290).
- يلاحظ من خلال النظر إلى البرامج والدورات التدريبية التي يقدمها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، أنه لا توجد برامج متخصصة تقدّم لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على كيفية إدارة مواهب الطلاب والباحثين والهيئة المعاونة، كما لا توجد برامج متخصصة تقدّم للقيادات الجامعية تساعدهم على كيفية إدارة المواهب الأكاديمية أو الإدارية أو القيادية.
- فقدان مقومات ومتطلبات تنمية وتطوير رأس المال البشري بمنظومة التعليم العالي (أبو وردة، 2012، ص 7).
- ضعف تنمية كفاءات ومهارات العاملين بأقسام ووحدات الموارد البشرية، إضافة إلى ضعف فعالية البرامج التدريبية التي تقدّم للعاملين عند إعدادهم وتأهيلهم للقيام بأدوار قيادية أعلى (نبوي، 2016، ص 60، 123).
- أشار تقرير دلنا إلى أن ترتيب مصر في مؤشر رأس المال البشري كان 84 في 2014/2015م، وأظهر التقرير أن السبب وراء ذلك يعود إلى عدم تطوير المهارات والمواهب (السعدني، 2016، ص 6).
- أشار تقرير التنافسية العالمي 2015م، مؤشر البحث العلمي والتدريب والتطوير، وهو أحد أهم المؤشرات الفرعية المهمة التي تنعكس على المواهب إلى أن ترتيب مصر كان 103 في 2014م، ثم تدهور إلى 124 في 2015م، ثم تحسن مؤشر الابتكار والتطوير، فكان ترتيب مصر 113 في 2016م.
- أشار تقرير التنافسية العالمي 2017/2018 إلى أن مصر احتلت المركز 100 عالمياً في المتوسط العام، وفي مؤشر التعليم العالي والتدريب، وهو مؤشر ذو صلة بتدريب المواهب والكفاءات وتنميتها، احتلت مصر المركز 100 عالمياً،

Report ،The Global Competitiveness)2017 /2016 وكان 112 في
2016-2017.p 168-169 ، The Global Competitiveness Report
(2017-2018.p 111)

أ-4- تحفيز وتقدير المواهب:

- ومن أهم ملامح ومظاهر أوجه القصور والسلبيات في هذا البعد ما يلي:
- ضعف الحوافز المشجعة للتميز والإبداع وعدم وجود الفرق البحثية (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية، 2015، ص 34).
 - أكدت إحدى الدراسات أن الجامعات لا تخصص ميزانية كافية لتمويل وتحفيز ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير والإبداع والتميز، ما ينعكس سلبًا على الكفاءات المبدعة والمواهب (عبد العزيز، 2012، ص 151).
 - ضعف التحفيز وغياب نظام جاذب يحفز المواهب والكفاءات وذوي الخبرة على العمل المبدع (قطيط، 2014، ص 193).
 - ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين والمبدعين والمشتغلين في مجال البحث والتطوير، ما يدفع إلى هجرتهم نحو أماكن أخرى (عبد النبي، 2014، ص 251 & أبو الوفا وآخرون، 2016، ص 327).
 - قلة الاستثمارات المالية الموجهة لتنمية قدرات وكفايات ومهارات العاملين بأقسام الموارد البشرية (نبوي، 2016، ص 123)، ما ينعكس سلبًا على إدارة المواهب.
 - أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف سياسات وبرامج التحفيز بالجامعات، وضعف الاعتمادات المالية الموجهة للبحوث والتطوير وضعف برامج التمويل الذاتي في هذا الشأن (حسين، 2015، ص ص 96، 97).
 - أشار تقرير التنافسية العالمي 2017 /2018 إلى أن مصر احتلت المركز 100 في المتوسط العام من 137 دولة، وفي مؤشر محفزات الكفاءة، وهو من أهم المؤشرات ذات الصلة بإدارة المواهب وتحفيزها، كان ترتيب مصر 87، وفي مؤشر مدى توافر خدمات التدريب والتطوير، كان ترتيب مصر 135، وفي مؤشر جودة التعليم العالي والتدريب احتلت مصر المركز 100، وفي مؤشر تطوير الأعمال والابتكار كان ترتيب مصر في مؤشر الإنفاق على البحث والتطوير، وهو

مؤشر فرعي له دلالاته وارتباطاته بالمواهب وتحفيزها وتشجيعها، كان ترتيب مصر 103، وأظهر التقرير أنه من الأسباب وراء ذلك عدم الاعتماد على الإدارة الاحترافية، وعدم الربط بين الإنتاجية والأجور والحوافز، (The Global Competitiveness Report 2017-2018).

- أشار تقرير دلتا إلى أن مصر احتلت المركز 100 من 144 دولة في مؤشر الابتكار العالمي، وذكر التقرير أن ذلك يعود إلى ضعف إمكانات حشد الطاقات والقدرات الإبداعية والابتكارية، وضعف تمويل والإنفاق على البحث العلمي (السعدنى، 2016، ص 8).
- أشارت الدراسات إلى أن الجامعات لا توفر البيئة والمستلزمات المطلوبة ولو بالحد الأدنى لرعاية التميز والمواهب، واقتصر نظم الحوافز على المتميزين في البحث العلمي دون المتميزين في التدريس والمناصب القيادية (الورثان، 2015، ص 256، البحيري، 2012، ص ص 18، 19).

ب-مشكلات وسلبيات عامة بالتعليم العالي والجامعى المصرى يمكن أن تؤثر في إدارة المواهب:

- ومن أهم هذه السلبيات والمشكلات ما يلي:
- بُعد الجامعات المصرية وقياداتها عن مسايرة التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية، وفقدانها لآليات المواكبة والمواجهة الاستراتيجية للتحديات والتغيرات الوطنية والدولية أكاديمياً وإدارياً وتقنياً (عيداروس، 2015، ص 78).
- تعاني الجامعات المصرية من ضعف قدراتها التنافسية، واتضح ذلك جلياً بإصدار تصنيفات الجامعات العالمية، حيث خلت المراكز الأولى من الجامعات المصرية (قرني، العتيقي، 2012، ص 226).
- ما تزال المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية تبتعد عن مستجدات التقنيات الفكرية، والمتمثلة في تطبيق أحدث التنظيرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية (عيداروس، 2015، ص 146) ومن هذه التنظيرات الإدارية التي لا زالت لم تلقَ الاهتمام المطلوب إدارة المواهب.

- ذكرت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار مصر 2015، عددًا من نقاط الضعف في التعليم الجامعي المصري بوجه عام والبحث العلمي بوجه خاص، منها:
 - فقر التوزيع الجيد للباحثين المتميزين بالتناسب مع القدرات المميزة على النطاق القومي.
 - الافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي.
 - تهيمش دور شباب الباحثين في إدارة منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - توجه أغلب الجامعات الخاصة نحو التعليم فقط، وعدم تنمية الجدارات البحثية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس.
 - عدم وجود خطة استراتيجية معلنة وملزمة للبحث العلمي بمصر.
 - عدم وجود معهد متخصص لتدريس سياسات وإدارة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية في مصر.
 - تدني ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتميز وحقوق الملكية الفكرية.
 - نزيف مستمر للعقول المتميزة لوجود عوامل جذب مادي قوية في الغرب والخليج "الهجرة الانتقائية" (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية، 2015، ص ص 27 - 30).
- تشتت مبادرات البحث والابتكار، عدم ملاءمة مستوى التمويل، إضافة إلى ضعف إدارة البحث والتنمية والابتكار والإبداع في مصر (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، 2010، ص 226).
- يوجد بالجامعات والمراكز البحثية العديد من العلماء والمواهب والمبدعين والباحثين، لكن لا يستفاد منهم بشكل فعال، بما يمثل هذا إهدارًا واضحًا للطاقات البشرية المبدعة في البحث العلمي (عبد النبي، 2014، ص 295).
- تردي منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية جعل الجامعات بمثابة مؤسسات طاردة للكفاءات البحثية والمواهب المتميزة المبدعة، وأصبحت سببًا أساسيًا في

- ارتفاع حجم ظاهرة نزييف العقول والمعرفة، أو سبباً في تعبئة الأدمغة ومهاجرتها إلى الخارج، (محمد، 2013، ص 71).
- تدني إنفاق مصر على البحث العلمي والتطوير، ففي عام 2013 مثلاً، أنفقت مصر 11.88 مليار جنيه على البحث والتطوير وبنسبة 0.68 من الناتج المحلي الإجمالي (ج، م، ع، الاستراتيجية القومية، 2015، ص 23).
- رغم زيادة المخصصات المالية للتعليم العالي والجامعي في مصر، فإن الجودة الحقيقية لم تتحقق، لأنه لا يوجد تخصيص جيد للموارد، حيث إن معظم موازنة التعليم العالي تذهب لتغطية الأجور والنفقات الجارية، وخاصة الشرائح العليا في الهيكل الإداري، في صورة مكافآت وبدلات واجتماعات، ولا يذهب إلا القليل للجودة الفعلية وما يرتبط بها من اكتشاف المواهب والمبدعين ورعايتهم وتبنيهم ودعمهم والإنفاق عليهم والاستثمار فيهم (بلتاجي، 2015، ص 10).
- تراجع نسبة الإنفاق العام على التعليم الجامعي بالنسبة لإجمالي الإنفاق على التعليم والناتج المحلي الإجمالي، رغم زيادة المخصصات المالية للتعليم الجامعي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، سبتمبر 2016، ص 94، الهيئة العامة للاستعلامات، 2014، مادة 21).
- بالتأكيد هذا التراجع أو الانخفاض والتدني في نسب الإنفاق على التعليم الجامعي سواء إلى الإنفاق العام، أو إلى الناتج المحلي الإجمالي، يؤثر سلباً في المخصصات المالية سواء للتعليم العالي أو الجامعي أو لما يخصص لبرامج البحث والتطوير وإدارة المواهب.
- الخطوة الخامسة: تصور مقترح لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي بمصر:
- يعد هذا التصور المقترح بمثابة أداة فعالة تتضمن بعض السياسات والإجراءات وقواعد العمل والمقترحات الإجرائية الحاكمة لإدارة المواهب بالتعليم العالي.
- أ- فلسفة التصور المقترح:

يستند هذا التصور المقترح إلى فلسفة مؤداها أن إدارة المواهب أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، والذي يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحقيق التميز والريادة والتنافسية، وتحسين السمعة الأكاديمية والتنظيمية للمؤسسة، وأن الاستثمار في المواهب هو

استثمار في أعلى وأرقى أصول المؤسسة، ومن ثم تمثل إدارة المواهب ضرورة حتمية وأولوية استراتيجية، ولا سيما في ظل المنافسة اللامحدودة والتحديات والمتغيرات المعاصرة المتسارعة.

ب- أهداف التصور المقترح:

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها:
- الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر وبما يتناسب وطبيعة المجتمع المصري.
- تقديم آليات إجرائية لتفعيل إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر، وليست مجرد توصيات مثالية حاملة أو مقترحات .
- مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب بالتعليم العالي.
- زيادة الوعي بأهمية تطبيق مدخل إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي بمصر.
- تحديد أوجه الصعوبات والمعوقات المتوقعة والتي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح ووضع آليات للتغلب عليها.

ج- منطلقات التصور المقترح:

- يقوم هذا التصور على مجموعة من الركائز والمنطلقات الأساسية، سواء العالمية أو المحلية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:
- القيمة المحورية الاستراتيجية لإدارة المواهب كمصدر مهم للغاية من مصادر الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية والتنظيمية للمؤسسة، لذا يجب أن تكون في مقدمة الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.
 - اهتمام القيادة السياسية المصرية في خطاباتها وتصريحاتها بالمواهب والإبداع والعلماء والنوابغ.
 - أن الاستثمار في المواهب هو استثمار في أعلى وأرقى أصول أي مؤسسة.

- اهتمام الاستراتيجيات القومية الكبرى بمصر بالموهب والإبداع، ومنها استراتيجية مصر للتمية المستدامة - مصر 2030، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار مصر 15-30.
- اهتمام الدستور المصري 2014 وتأكيد في أكثر من مادة من مواده على المواهب وإدارتها.
- استحداث وحدات ومراكز ومجالس ومراصد حديثة في مصر ذات علاقة بإدارة المواهب، مثل وحدة التميز بوزارة التعليم العالي، المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والمجلس الاستشاري لعلماء مصر.
- التنافس المحموم واللامحدود سواء على مستوى الدول أو بين الجامعات بعضها بعضًا بشأن استقطاب المواهب وجذبها وأحيانًا اصطياها.
- المنافسة الضارية والشرسة واللامحدودة اليوم من قبل الجامعات الخاصة والأجنبية والدولية للجامعات الحكومية في مصر.
- الحد من ظاهرة هجرة المواهب والكفاءات ونزيف العقول المبدعة، والتي باتت تمثل قضية خطيرة على مستوى المجتمع المصري.
- أن دعم القيادات الجامعية العليا وتبنيها لمدخل إدارة المواهب يسهم في تحسين الأداء الجامعي وتحقيق الريادة والتميز.
- قيام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأمريكية بتبني أحدث الأساليب والآليات والاستراتيجيات الملائمة لإدارة المواهب، ساهم في تحقيق الصدارة والتفوق الاستراتيجي للولايات المتحدة.
- أن إدارة المواهب باتت تمثل اليوم أحد الأبعاد والمحاور الرئيسية سواء للتصنيفات العالمية للجامعات، أو لتقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية.
- تدني ترتيب مصر في تقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية ذات الصلة بالمواهب والابتكار والبحث والتطوير.
- تعدد وتنوع أوجه القصور والمشكلات والمعوقات التي تكتنف إدارة المواهب في مصر.

- أن إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر قضية لا زالت لم تأخذ حظها من الاهتمام الجدي على المستوى التطبيقي في مؤسسات التعليم العالي، ولا زال معظم الاهتمام بها ينصب أكثر على الجانب الوثائقي والنظري.
- سعي الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة بكل ما تستطيع وتقديم كافة الإجراءات لجذب واستقطاب بل واصطياد المواهب والكفاءات والعقول المبدعة والعمل الجاد على استبقائها والاحتفاظ بها.

د- مكونات وملامح التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من المحاور الرئيسية الآتية:

- آليات وأساليب تفعيل الأبعاد الرئيسية الأربعة لإدارة المواهب.
- مقترحات إجرائية عامة بشأن تفعيل إدارة المواهب.
- مقومات ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- معوقات تطبيق التصور المقترح وآليات التغلب عليها.

د-1- آليات وأساليب تفعيل الأبعاد الرئيسية الأربعة لإدارة المواهب:

د-1-1- جذب واستقطاب المواهب:

يمكن لمؤسسة التعليم العالي في مصر أن تفعل عملية جذب المواهب واستقطابها، من خلال اتباع الآليات والأساليب والمقترحات الآتية:

- الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في آليات الجذب والاستقطاب كما يلي:

- أن يكون الاستقطاب في ضوء الكفاءات المحددة سلفاً وليس عشوائياً، ومن خلال فريق عمل معد لذلك، ويمكن الاستفادة في ذلك من نموذج جامعة مينسوري.
- آلية الحوافز والمكافآت والتعويضات المجزية والدعم المالي، كما هو الحال في جامعة ميتشجن وفلوريدا وغيرهما.
- استخدام أحدث النظم والتقنيات والتطبيقات الاستراتيجية المبتكرة لدعم عمليات جذب واستقطاب وتوظيف المواهب، كما هو الحال في كليات آلامو بولاية تكساس.

- آية "بروفایل المواهب" الذي يعتمد على الكفاءات والمهارات، المعرفة المهنية التقنية، الخبرات التدريسية والإدارية وغيرها.
- الاستفادة من تجربة جامعة أوهايو في البحث عن المبدعين والموهوبين.
- الاستفادة من برنامج البحث عن المواهب واستقطابها بجامعة تكساس.
- عدم الاكتفاء باستقطاب المواهب والكفاءات من الداخل، وإنما لا بد من الاهتمام أيضاً باستقطاب الكفاءات والمواهب من الخارج ممن يضيفون قيمة وسمعة وميزة تنافسية للجامعات المصرية.
- توفير نظام للأجور والمكافآت المجزية مرتبط بالأداء ويتوافق مع أجور ومكافآت مؤسسات التعليم العالي المنافسة في المجتمع.
- توفير نظام فعال للحوافز، سواء المالية أم المعنوية أو المرتبطة بتوفير وتهيئة الجوانب الصحية والاجتماعية للمواهب.
- أن توفر المؤسسة فرصاً حقيقية للتدريب والتطوير والتنمية المهنية للمواهب سواء داخل المؤسسة أم خارجها، فهذا يشجع على استقطاب المواهب من المؤسسات الأخرى.
- العمل على جذب واستقطاب المواهب والتميزين من خلال تقديم عروض مغرية، وتقديم الخدمات الإضافية النوعية التي تشجع على جذب المواهب مثل:
 - توفير بيئة عمل جيدة وجاذبة.
 - فرص عادلة حقيقية للتعلم والترقي الوظيفي.
 - تهيئة الظروف الملائمة والثقافة التنظيمية الداعمة.
 - توفير سبل الأمان والرضا والاستقرار الوظيفي.
 - الاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب.
 - توفير مستقبل جيد للمواهب والكفاءات.
 - اختيار القيادات الموهوبة والتي تمتلك قدرة على الإبداع والتميز.
- منح القيادات الجامعية العليا على مستوى الجامعة والكليات والوحدات ذات الطابع الخاص بعض الصلاحيات التي تساعدهم على جذب واستقطاب وتحفيز أصحاب

المواهب والكفاءات، مع وضع معايير موضوعية لذلك بما يتضمن العدالة والشفافية والموضوعية.

- إعداد نشرة دورية عن الأداءات والإنجازات المبدعة والمتميزة بالكليات والجامعات، ما قد يشجع على جذب العناصر الجيدة للعمل بها، ويرفع من مستوى أداء العاملين داخلها.

- الاهتمام ببناء اسم وسمعة ومكانة وقيمة المؤسسة الجامعية، والعمل على أن تحظى المؤسسة بسمعة أكاديمية وتنظيمية طيبة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، فذلك يشجع على استقطاب المواهب، لأن المواهب تبحث عن المؤسسات ذات السمعة الجيدة.

- توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والابتكار، ثقافة تشجع على احتضان وتبني ودعم المواهب وتعمل على إشباع حاجاتهم.

- توفير نظام عادل وموضوعي ومنصف للترقيات وتقييم الأداء، وتكون الجدارة والكفاءة فيه هي الأساس في كل شيء.

- وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المتميزين والمبدعين والموهوبين، سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو القيادات الأكاديمية والإدارية، وتدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها ومواهبها في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعة.

- أن تكون هناك شروط وصيغ خاصة وذكية وغير تقليدية لاختيار وجذب واستقطاب المواهب، وليس مجرد الاعتماد فقط على شروط التوظيف التقليدية الروتينية للأفراد العاديين.

- أن يسبق عملية الاستقطاب بعض العمليات والإجراءات المهمة مثل:

- الكشف عن نوعية وعدد الكوادر المتميزة والمواهب الفائقة التي تحتاج إليها المؤسسة من حيث التخصصات المطلوبة كمًّا وكيفًا.

- تقدير فجوة المواهب بالمؤسسة بين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية وما تمتلكه المؤسسة بالفعل من المواهب، والعمل على سد هذه الفجوة إما من خلال الاستقطاب الداخلي أو الخارجي أو التعيينات وغيرها.

- وضع معايير علمية لتحديد المهارات أو نوعية المواهب الاستراتيجية والتي تضيف قيمة للمؤسسة، وأن يكون ذلك في ضوء استراتيجية المؤسسة.
- اكتشاف المواهب سواء الأكاديمية أو الإدارية والقيادية من خلال فحص مخزون أو رصد الجامعة من المواهب، وذلك بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف المتميزين والمبدعين، وأن يكون هناك بحث مستمر عن المواهب في كل مستويات المؤسسة.
- إعادة اكتشاف المواهب بالمؤسسة من خلال عمليات التدوير الوظيفي وإسناد أدوار ومهام جديدة إليهم لتساعدهم على اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم غير المدركة.
- خلق بيئة جيدة لممارسة الموهبة، ما يساعد في اكتشاف أصحاب المواهب.
- أن تكون هناك قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة وشاملة عن المواهب والكفاءات المتميزة على نطاق الجامعة ومؤسسات التعليم العالي، توضح خلالها الأعداد والتخصصات والنوعيات ومجالات الموهبة ومستوياتها وغيرها للاستفادة منها في عملية الجذب والاستقطاب.

د-1-2- الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها:

- يمكن لمؤسسة التعليم العالي في مصر أن تفعل عملية الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها والحفاظ عليها ورعايتها من خلال الأساليب والآليات الآتية:
- الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في آليات الاحتفاظ والرعاية كما يلي:
- إدارة فعالة للترقيات والتقدم الوظيفي والتنقلات وتهيئة بيئة عمل مشجعة وجاذبة، كما هو الحال في جامعة كولومبيا.
- مكافأة المواهب من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتقديم الدعم والتشجيع لهم، وخلق مناخ عمل يراعي الاهتمام الجدي بالمواهب، كما هو الحال في جامعة ولاية ميشيغن.
- تفعيل مشاركة المواهب في إدارة المؤسسة وصنع القرار، مع الاهتمام بالتواصل معهم والاستماع إلى آرائهم، وعقد منتديات لذلك، وعقد اجتماعات شهرية لحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم، كما هو الحال في جامعة وسكونسن.

- توفير بنية تحتية قوية ونشر ثقافة الابتكار والإبداع والشراكة الفاعلة، كما هو الحال في جامعة بوسطن الكبرى البحثية.
- تقديم الدعم الكامل مالياً ومادياً ومعنوياً للمواهب، كما هو الحال في جامعة هارفارد وأوهايو وتكساس.
- إنشاء مؤسسة متخصصة خاصة بالمواهب والتميزين على غرار جامعة أو معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا.
- إنشاء وتفعيل حاضنات الإبداع والابتكار والتكنولوجيا، كأحد أهم أشكال رعاية المواهب والكفاءات المتميزة، كما هو الحال في حاضنة جامعة وسط فلوريدا للتكنولوجيا.
- على المؤسسة أن تمتلك وعياً وفهماً واهتماماً واضحاً بقيمة استبقاء المواهب والحفاظ عليها ورعايتها، ويتم ذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للمواهب، ثقافة تقوم على تبني ودعم واحتضان وتقدير وتحفيز المواهب بلا حدود.
- توفير بيئة عمل مشجعة تتوافر فيها كافة التجهيزات والموارد والإمكانات التقنية والمادية والتكنولوجية المختلفة، التي تشبع حاجات المواهب وتحقق طموحاتهم وتبرز مواهبهم ومهاراتهم الفائقة.
- وجود نظام عادل وموضوعي وفعال للمكافآت والبدلات والحوافز سواء المادية أو المعنوية، على أن يرتبط بالأداء الفعلي.
- وجود نظام عادل وموضوعي ومنصف لتقييم الأداء والترقي الوظيفي، بعيداً عن التعقيد والمجاملات والمحسوبيات، بحيث تكون الترقية بناءً على الكفاءة والموهبة والجدارة.
- توفير عوامل الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للمواهب، بما يساعد على تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي لديهم.
- الاستثمار الأمثل للمواهب من خلال وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بما يؤدي إلى تعظيم الاستفادة منها.
- مساندة ودعم فعال من قبل القيادات العليا بالمؤسسة للمواهب وإدارتها واحتضانها وتبنيها وتحفيزها بالشكل المناسب.

- العمل على إشراك المواهب في إدارة المؤسسة وتمكينهم وإعطائهم الفرص الحقيقية للمشاركة في صنع القرارات الحيوية واتخاذها.
 - الاهتمام بجودة حياة المواهب من كافة أبعادها ومحاورها.
 - تمكين المواهب وإعطائهم قدرًا معقولًا من الحرية والاستقلالية في عملهم وفي اتخاذ قراراتهم، والعمل بطرق وأساليب مبدعة مبتكرة، ومنحهم الثقة الكاملة في ذلك.
 - وضع معايير موضوعية وقواعد دقيقة لاختيار القيادات الجامعية من أصحاب المواهب والكفاءات المتميزة.
 - دراسة وتحليل العوامل والأسباب الحقيقية لترك ومغادرة وهجرة المواهب والكفاءات الجامعية إلى الدول الأخرى، والعمل على تلافيتها والتغلب عليها، بما يساعد على بقاء المواهب والاحتفاظ بها.
- د-1-3- تنمية وتطوير المواهب:**

- الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في آليات وأساليب التدريب والتنمية والتطوير على النحو التالي:
- وضع خطة منهجية شاملة لإدارة المواهب القيادية وإيجاد صف ثانٍ من القيادات المؤهلة لتحمل المسؤولية في المستقبل، وتقديم التحفيز والتشجيع والدعم لها، كما هو الحال في جامعة ولاية ميسوري الشمالية الغربية.
- وضع إدارة المواهب كواحدة من أهم الأولويات لإدارة الموارد البشرية، وتقديم دراسات متنوعة ومتخصصة وهادفة لتنمية وتطوير المواهب، كما هو الحال في جامعة ييل.
- تشكيل وإعداد فريق للتعليم والتنمية المهنية للمواهب، يقوم بدعم فرص التنمية المهنية والشخصية للمواهب، كما هو الحال في جامعة كولومبيا وجامعة ميتشجن.
- برنامج مساعدة المواهب على إدارة حياتهم المهنية وتطويرها في ظل بيئة جامعية معقدة، كما هو الحال في جامعة بنسلفانيا.
- إنشاء مركز للدراسات المتقدمة للموارد البشرية والمواهب، كما هو الحال في جامعة كورنيل.

- الاستفادة من برنامج غرس المهارات والقدرات القيادية والإدارية لدى المواهب والكفاءات المتميزة، من خلال ورش عمل ومشروعات استراتيجية والتنمية الفردية والذاتية، كما هو الحال في برنامج جامعة كاليفورنيا، وجامعة بنسلفانيا لتنمية المواهب القيادية، برنامج تنمية المواهب القيادية بجامعة هارفارد، وبرنامج السلوك القيادي بجامعة تكساس، وبرنامج جامعة أوهايو.
- الاستفادة من برنامج جسر Bridge الذي تقدمه جامعة هارفارد لتدريب وتنمية المواهب.
- الاستفادة من برنامج تطوير أنظمة الأداء الشامل لبناء واستدامة التميز المؤسسي وإدارة المواهب بجامعة بنسلفانيا.
- الاستفادة من برنامج إدارة المواهب المستدامة لدى المديرين والقيادات بمعهد التنمية الإدارية، والذي ركز على دور الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار والتميز واحترام المواهب وتبنيها.
- العمل على وضع منظومة للتدريب والتنمية المهنية المستدامة والمتخصصة للمواهب والمبدعين، والتي ينبغي أن تكون متميزة ومتخصصة ومختلفة عن الدورات والبرامج التدريبية التقليدية العامة، وعلى أن يكون التدريب وفق أحدث النظريات والبحوث والخبرات العالمية والمحلية المعاصرة والفكر الإداري المعاصر في هذا الشأن.
- أن تتنوع البرامج والدورات التدريبية في هذا الشأن لتشمل:
 - دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية، سواء على مستوى رئاسة الجامعة ونوابها، أو العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية والوحدات ذات الطابع الخاص حول ما يلي:
 - التعريف بالمواهب وأنواعها وأهميتها ومجالاتها ومعاييرها.
 - أساليب اكتشاف المواهب وتحديد المعايير المستخدمة في ذلك.
 - آليات إدارة المواهب سواء في الفكر الإداري المعاصر أو الخبرات الأجنبية.
 - آليات إعداد خطة واستراتيجية واضحة لإدارة المواهب.
 - آليات جذب واستقطاب المواهب.
 - آليات الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها.

- آليات تدريب وتنمية المواهب.
- آليات تحفيز وتشجيع وتقدير المواهب.
- دورات وبرامج تدريبية مقدمة للمواهب أنفسهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والقيادات الإدارية والأكاديمية، وتدور حول:
 - أحدث الاتجاهات والنظم العالمية، سواء في قيادة المؤسسة الجامعية أو في مجالات التدريس والتدريب والإبداع والابتكار.
 - آليات وأساليب توظيف المخترعات والإبداعات الحديثة لخدمة المجتمع.
 - آليات وأساليب استثمار القدرات والمهارات الفائقة لدى المواهب.
 - آليات تحويل الأفكار والرؤى الإبداعية إلى إبداعات ومبتكرات حقيقية يستفاد بها.
 - آليات وأساليب ريادة الأعمال.
- منح الشخص الموهوب إدارة مشروع كامل أو فريق بحثي أو وحدة فرعية حتى ينمي لديه مهارات إدارة الوقت، حل المشكلات، القيادة الرشيدة، واتخاذ القرارات الحيوية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمواهب على نحو دقيق وواقعي، من خلال استبيانات ومقابلات واستطلاعات رأي واستمارات يطبقها فريق عمل مؤهل لذلك، والعمل على تغطية هذه الاحتياجات من خلال دورات وبرامج تدريبية مخطط لها جيداً.
- توفير ميزانية كافية لتنمية وتطوير المواهب، وتقديم الدعم الكامل من قبل القيادات الجامعية في هذا الشأن.
- ضرورة شمول وتنوع وتكامل استراتيجيات وأساليب تدريب وتنمية المواهب لتشمل: دراسات الحالة، التدريب على رأس العمل، الممارسات التأملية، المباريات الإدارية، ملف إنجاز الموهوب، فرق العمل، السيمينارات الدورية، وورش العمل، الحلقات النقاشية، المحاكاة، التدريب على رأس العمل وغيرها.
- وضع برامج تدريبية لتدريب وتنمية القيادات الصاعدة الشابة الموهوبة.
- أن يكون القائمون على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية من ذوي المواهب والكفاءات المتميزة والقدرات القيادية الإبداعية الفائقة، وأن يتم اختيار المدربين على أساس

الموهبة والكفاءة والجدارة التدريبية، وليس على أساس المعارف والخواطر والعلاقات الشخصية.

د-1-4- تحفيز وتشجيع وتقدير المواهب:

- الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في آليات وأساليب تحفيز وتشجيع وتقدير المواهب على النحو التالي:
 - فتح الجامعة أبوابها للمواهب وتبنيهم واحتضانهم بصرف النظر عن إمكاناتهم المادية، وتقديم كافة التسهيلات والمساعدات لهم، كما هو الحال في جامعة هارفارد.
 - تقديم الدعم المالي الكافي لإدارة المواهب وتحفيزها، كما هو الحال في جامعة ميتشجن مثلاً التي قدمت في عام 2008م دعماً مالياً لإدارة المواهب قدره 3.5 مليار دولار.
 - النظر إلى المخصصات المالية التي تتفق على المواهب على أنها أعلى استثمار وليست مجرد انفاق استهلاكي.
 - الأخذ بنظام المنح التنافسية التي من خلالها يتم تقديم الدعم المالي والمادي سواء من الحكومة الفيدرالية أو حكومات الولايات للمشاريع البحثية الجيدة، وللجامعات والكليات المتميزة، لتشجيع التميز والإبداع والتنافسية.
 - اعتماد الجامعات نظاماً فعالاً للحوافز والمكافآت والتعويضات يرتبط بقوة السوق والمنافسة بنظام الأداء الفعلي، كما هو الحال في جامعة نورث ويست ميسوري.
 - الاستفادة من الآليات والأساليب التي تقدمها جامعة تكساس وجامعة أوهايو للتميز ودعم وتشجيع البحث العلمي المبدع.
 - عمل احتفالات ومهرجانات لتكريم المواهب والكفاءات المبدعة والاحتفاء بهم، وعمل قائمة أو لوحة شرف بأسمائهم، كما هو الحال في معهد أو مؤسسة كاليفورنيا للتكنولوجيا.
 - تقديم الامتيازات والتسهيلات، مثل تسديد الرسوم الدراسية أو التفرغ أو توفير فرص مجانية للتطور والتنمية المهنية للمواهب، كما هو الحال في جامعة ميتسبرج وجامعة نيويورك وجامعة كاليفورنيا.

- رصد مبالغ مالية ملائمة للمواهب والمبدعين تتناسب مع ما يقدمونه من عطاء وأفكار ورؤى إبداعية أو براءات اختراع حصلوا عليها.
- تكريم الكفاءات والمواهب المتميزة على مستوى الأقسام الأكاديمية والكليات والجامعات بشكل دوري وبأسلوب يليق بهم، وبحضور ممثلين عن المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع.
- إصدار نشرة شهرية أو فصلية تُعنى بنشر وإبراز الأفكار والمقترحات الإبداعية لأصحاب المواهب، وكذلك نشرها إلكترونياً.
- تحسين حزم الأجور والمكافآت، بحيث تصبح أكثر مرونة وتنوعاً، وبحيث تراعى الاختلافات في مستوى مؤهلات وكفايات ووظائف ومواهب الأفراد.
- يجب أن تكون هناك حوافز ومكافآت محددة للقيادات الشابة والنابهة الموهوبة المرشحة للوظائف القيادية المستقبلية، من خلال برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.
- دعم القيادات العليا بالجامعة للمواهب بكل أشكال الدعم، مع توجيههم بتذليل أي صعوبات أو معوقات تعوق المواهب عن الإبداع أو توظيف مواهبهم.
- وضع المواهب في أماكنها المناسبة بالمؤسسة لتحقيق أقصى استفادة منها.
- العمل على إيجاد برنامج ونظام فعال وسياسة عادلة ومنصفة لتحفيز المواهب مادياً ومعنوياً من خلال: إعطاء مميزات وحوافز وجوائز وشهادات تقدير وترقيات استثنائية للمبدعين والمواهب تتناسب مع قيمة وفائدة مبتكراتهم وإبداعاتهم.
- العمل الجاد على إشراك المواهب في صنع القرارات الحيوية وحل المشكلات الكبرى بالمؤسسة، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسة، وإعطائهم الصلاحيات الكافية التي تشجعهم على العطاء والإبداع والابتكار والمبادرة وإظهار مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم وتطبيق إبداعاتهم وتجريب أفكارهم وحلولهم الابتكارية ووضعها موضع التنفيذ.
- العمل على إيجاد فرص عادلة للترقيات والتقدم الوظيفي للمواهب والمبدعين، بعيداً عن التعقيد والمحاباة، وحتى لا يصابوا بالإحباط.

د-2- مقترحات إجرائية عامة لتطوير إدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر:

مقترحات إجرائية بشأن آليات اكتشاف المواهب:

يمكن الاستفادة من الخبرة الأمريكية في هذا الشأن على النحو التالي:

- تشكيل فريق على أعلى مستوى لاكتشاف المواهب وإدارتها كما هو الحال في الجامعات الأمريكية.
- وضع معايير ومؤشرات علمية محددة وواضحة يتم في ضوءها تحديد المواهب ومن ثم اكتشافها وتوظيفها، بحيث يتم اكتشاف المواهب وفق قيم الموضوعية والعدالة والكفاءة.
- الاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية في اكتشاف المواهب، وذلك من خلال آليات وأساليب علمية محددة مثل نموذج الكفاءات، نموذج بروفايل، ملف الإنجاز المتكامل أو بطاقات الأداء أو تقييم المهارات والقدرات وغيرها.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية لمساعدة القيادات والمديرين على كيفية اكتشاف المواهب في ضوء مقاييس ومعايير محددة.
- فحص مخزون الجامعة أو الكلية من المواهب بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف الموهوبين والمبدعين والمتميزين، والرجوع إلى نظام التطبيق المطبق بالجامعة، واعتباره أساساً للتعاقب الوظيفي.
- خلق بيئة تنظيمية ومؤسسية جيدة لممارسة الموهبة، ما يساعد في اكتشاف أصحاب المواهب.
- إيجاد قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة عن المواهب الموجودة ونوعياتها وتخصصاتها وقدراتها وأماكنها وإنجازاتها وكل ما يتصل بها، لتسهيل عمليات الاكتشاف والاستقطاب والتنمية والرعاية والتحفيز.

● مقترحات إجرائية عامة مشتقة ومستقاة من الخبرة الأمريكية:

- لا بد أن يكون هناك اهتمام واضح وجاد وقناعة كبرى من قبل القيادات المصرية، سواء السياسية أو الجامعية، بالمواهب وتبنيها وتقديم الدعم الكافي لها، ولا بد من ترجمة هذا الاهتمام والإرادة إلى واقع عملي ملموس، من خلال استراتيجية شاملة

- لإدارة المواهب، مع توفير المخصصات المالية اللازمة لها، كما فعلت الولايات المتحدة الأمريكية.
- عقد مؤتمرات قومية كبرى بل ومؤتمرات دولية عن إدارة وتطوير المواهب وكيفية الاستثمار فيها، يُدعى إليها المتخصصون والخبراء سواء من داخل مصر أو من خارجها، للوقوف على أحدث وأفضل النظم والاستراتيجيات في إدارة المواهب وكيفية تطبيقها، وهذا ما فعلته كثيرًا الولايات المتحدة.
 - إنشاء رابطة قومية لتطوير وإدارة واستثمار المواهب والكفاءات المتميزة في مصر، على غرار ما فعلت الولايات المتحدة.
 - تبني الأحزاب السياسية والمؤسسات الكبرى والصحف المتنوعة قضية إدارة المواهب ودعمها واحتضانها.
 - أن توضع إدارة المواهب في أولى أولويات واهتمامات مؤسسات التعليم العالي، والنظر إليها على أنها قضية استراتيجية عظمى، كما هو الحال في العديد من الجامعات الأمريكية.
 - تقديم الإدارة العليا والقيادات الجامعية ومؤسسات المجتمع الدعم المالي الكافي لإدارة المواهب، كما فعلت جامعتا ميتشجن وهارفارد وغيرهما.
 - تفعيل الشراكة الهادفة المخططة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والقطاع الخاص والمؤسسات القومية الكبرى في مجال إدارة المواهب، كما هو الحال في جامعات بوسطن، نورث إيسترن، مؤسسة كاليفورنيا للتكنولوجيا، مركز البحوث التربوية بجامعة هارفارد، حاضنة جامعة وسط فلوريدا وغيرها.
 - وضع استراتيجية واضحة ومحددة الملامح والأنشطة والآليات لإدارة المواهب، كما هو الحال في العديد من الجامعات الأمريكية.
 - إنشاء وحدة أو إدارة متخصصة بكل جامعة تسمى "وحدة إدارة المواهب والإبداع"، مع وجود أفرع لها في كل كلية أو مؤسسة تعليم عالٍ، على أن تتولى هذه الوحدة الاختصاصات التالية:
 - وضع استراتيجية واضحة وخطط علمية سليمة ومحددة الملامح والأهداف والأنشطة والآليات لإدارة المواهب والعقول المبدعة.

- الاطلاع على الخبرات الأجنبية في مجال إدارة المواهب وآليات الاستفادة منها.
 - نشر الوعي والثقافة التنظيمية بشأن إدارة المواهب وقيمتها المحورية.
 - وضع خطط تعزيز ودعم وتبني واحتضان المواهب وتحفيزها وتميئتها ورعايتها.
 - عقد مؤتمر علمي سنوي تتبناه الجامعة بشأن إدارة المواهب.
 - تنظيم لقاءات وندوات ومحاضرات ودورات تدريبية وورش علم ونشرات لتزويد منسوبي الجامعة بالمعرفة النظرية والمهارات العملية المرتبطة بهذا المجال.
 - وضع خطة لكيفية توفير المخصصات المالية اللازمة لإدارة المواهب على مستوى الجامعة، سواء من خلال المخصصات الحكومية أو مصادر بديلة.
 - تطوير الأبحاث العلمية والإبداعات والرؤى والأفكار المتميزة المقدمّة من المواهب والكفاءات الجامعية المتميزة، والتواصل مع الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية لكيفية الاستفادة منها والعمل على تطبيقها.
 - صياغة آلية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب الأكاديمية والإدارية والقيادية، وآليات تلبية هذه الاحتياجات.
 - تبني التصور المقترح الذي خرجت به الدراسة الحالية، وتحويله إلى برنامج عمل إجرائي يتم تنفيذه على أرض الواقع.
- ولكي تتجح هذه الوحدة في أداء عملها بالشكل الأمثل، فلا بد من مراعاة ما يلي:
- أن تفصل الجامعة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب والإبداع، على أن تختص وحدة إدارة المواهب والإبداع بالمواهب الأكاديمية والإدارية والقيادية والكفاءات المتميزة والمبدعين والعلماء والحاصلين على جوائز دولية وأصحاب براءات الاختراع.
 - أن يكون أعضاء هذه الوحدة معظمهم من الكفاءات المبدعة الموهوبة المتميزة كل في مجاله.
 - ضرورة اتباع مبدأ الشفافية والكفاءة والأهلية عند تشكيل هذه الوحدة وفروعها في الكليات والمؤسسات المختلفة.
 - على الجامعة أن توفر ميزانية مستقلة ومخصصات مالية كافية لعمل وحدة إدارة المواهب وفروعها.

د-3- متطلبات ومقومات تنفيذ التصور المقترح:

يعتمد تنفيذ هذا التصور المقترح على تهيئة البيئة المناسبة له قبل الشروع في تنفيذه،

الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، والتي من أهمها:

- دعم وتبني الإدارة العليا والقيادات الجامعية لإدارة المواهب، سواء كان دعماً مالياً أو معنوياً أو إدارياً أو توعوياً، أو تبني المواهب واحتضانها ورعايتها.
- توفير المخصصات المالية والموارد المادية الكافية لنجاح استراتيجية إدارة المواهب، سواء من الميزانية الحكومية المخصصة للجامعة أو من خلال مصادر بديلة.
- مشاركة جميع الأطراف المعنية بإدارة المواهب في وضع خطط واستراتيجيات إدارة المواهب، سواء المؤسسة الجامعية، أو ممثلين عن المؤسسات الإنتاجية والخدمية وغيرها.
- نشر وتنمية ثقافة تنظيمية تشجع على احترام وتقدير وتبني المواهب واحتضانها، ثقافة تشجع على المواهب والإبداع والابتكار والتميز والمبادأة.
- توفير قاعدة متجددة وحديثة وشاملة للبيانات والمعلومات عن المواهب الموجودة بالتعليم العالي، سواء من حيث أعدادها ونوعياتها ومستوياتها ومجالاتها، للاستفادة منها في وضع خطط واستراتيجيات إدارة المواهب.
- وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت للمواهب والعقول المبدعة.
- تمكين المواهب والعمل على إشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع القرارات الاستراتيجية.
- أتمتة نظام إدارة المواهب وتوظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في هذا المجال.
- ربط استراتيجية إدارة المواهب بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
- صدور قرارات استراتيجية حاسمة بشأن إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم العالي، وعلى مستوى الجامعات والكليات والمعاهد، من هذه القرارات:
- قرار بشأن إنشاء واستحداث وحدة أو إدارة مستقلة لإدارة المواهب والإبداع بكل جامعة، وفروع لها في المعاهد العليا والكليات.

- قرار من قبل وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات باستحداث نائب لرئيس الجامعة لشؤون التميز والمواهب والإبداع.
- قرار بتخصيص ميزانية كافية من ميزانية الوزارة والجامعات لدعم إدارة المواهب والإبداع.

د-4- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- هناك العديد من المعوقات والإشكاليات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح المتعلق بإدارة المواهب بالتعليم العالي في مصر، من أهمها:
- غموض وحدائية مفهوم ومدخل إدارة المواهب لدى كثير من المنتسبين للتعليم العالي. ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - نشر ثقافة إدارة المواهب من خلال النشرات والملصقات والمطويات والحلقات النقاشية وورش العمل والندوات والمؤتمرات.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على إجراء بحوث علمية مرتبطة بإدارة المواهب.
 - تدريس مدخل إدارة المواهب ضمن المقررات الدراسية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية وكذلك بكلية التجارة وغيرها.
 - محدودية مصادر التمويل الحكومية وضعف المخصصات المالية للتعليم العالي بوجه عام وإدارة المواهب فيه بوجه خاص. ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - زيادة المخصصات المالية الحكومية وتخصيص ميزانية محددة ومستقلة لإدارة المواهب.
 - إيجاد مصادر بديلة وإضافية لتمويل برامج وخطط إدارة المواهب، سواء من خلال تسويق الخدمات الجامعية، استخدام الجامعات كمراكز استشارية وبيوت خبرة، تفعيل الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتفعيل التسويق الخارجي للبحوث والمبتكرات الجامعية التي يقدمها الموهوبون والمبدعون.
 - فتح باب التبرعات والوقف والهبات والمساعدات في هذا المجال، وإنشاء صندوق خاص لرعاية أصحاب المواهب والإبداع، وفتح رقم حساب خاص في البنوك

المصرية باسم دعم مواهب ومبدعي وعلماء مصر، مع مناقشة أفراد المجتمع للتبرع له.

- عدم وجود استراتيجية واضحة ومخططة ومدرسة لإدارة المواهب بالتعليم العالي. ويمكن التغلب عليها من خلال:

- وضع وإعداد استراتيجية شاملة لإدارة المواهب، على أن يشترك في إعدادها ممثلون عن كافة الأطراف ذات العلاقة بالمواهب، سواء من داخل مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات الإنتاجية والخدمية والقطاع الخاص والخبراء والاستشاريين، على أن تسبق ذلك حوارات فعالة وجلسات نقاشية ومقابلات وندوات ومؤتمرات في هذا الشأن، مع توضيح خطط وآليات تطبيق هذه الاستراتيجية، وتوفير المخصصات المالية لذلك.

- عدم وجود نظام فعال وكفاء ومنصف لتحفيز وتقدير المواهب والمبدعين، وإنما الحوافز - إن وُجدت - فهي عامة وتوزع - في الغالب - بالتساوي على الجميع. ويمكن التغلب عليها من خلال:

- ربط الحوافز والمكافآت بالأداء الفعلي ونظم تقييم الأداء والترقيات.
- العدالة والإنصاف والموضوعية في توزيع الحوافز.
- التنوع في تحفيز المواهب والمبدعين مالياً ومادياً ومعنوياً.
- إيجاد حوافز إضافية أعلى للمواهب والمبدعين.

- ضعف نشر وبث ثقافة تنظيمية مرتبطة بالمواهب والإبداع. ويمكن التغلب عليها من خلال:

- عقد اجتماعات وورش عمل وحلقات نقاشية وندوات ومؤتمرات ولقاءات تعريفية ودورات تدريبية في هذا الشأن.
- عمل أدلة توضيحية ومطويات وملصقات تتعلق بإدارة المواهب.
- إقامة حفلات تكريم لأصحاب المواهب والإبداع والتميز.
- استغلال الموقع الإلكتروني للجامعة والكليات ووضع رابط خاص بإدارة المواهب.
- إعداد خطة إعلامية وتوعوية لنشر ثقافة إدارة المواهب.

- قلة المعلومات المتوافرة بالجامعة عن المواهب ونوعياتها ومستوياتها والمطلوب منها. ويمكن التغلب عليها من خلال:
- تفعيل نظم المعلومات الموجودة بالجامعات والعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار.
 - توظيف التكنولوجيا الحديثة في أتمتة نظام إدارة المواهب وإعداد قاعدة بيانات ومعلومات حديثة بشأن المواهب في الجامعة.
- البيروقراطية الشديدة والمركزية المفرطة واللوائح الجامدة ومقاومة التغيير. ويمكن التغلب عليها من خلال:
- تفعيل مبدأ استقلال الجامعات وإعطاء الجامعات وقياداتها سلطات واختصاصات معقولة في هذا المجال.
 - تبني ونشر مفهوم تمكين المواهب ومنحهم المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة في إدارة المؤسسة وصنع القرار.
 - توظيف بيئة عمل مرنة تشجع على المبادأة والتغيير والإبداع والتميز في العمل.
 - تشجيع المواهب على تقديم المبادرات الإبداعية والأفكار والرؤى خارج الصندوق أو التعليمات الرسمية التقليدية.
- ضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في إدارة المواهب. ويمكن التغلب عليها من خلال:
- دعوة ممثلين عن القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية للمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات والنظم والبرامج الخاصة بإدارة المواهب.
 - التعاقد بين الجامعات والشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية لإجراء البحوث العلمية المبتكرة التي تفيد الشركات والمؤسسات المجتمعية، على أن تفعل الجامعة تسويق هذه البحوث والإبداعات والمبتكرات، بما يضيف دعمًا ماليًا لإدارة المواهب.
 - توفير فرص التدريب والتنمية المهنية للمواهب والمبدعين داخل الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

- ضعف وعي وفهم وإدراك الكثير من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإدارة المواهب وآلياتها وقيمتها المحورية والاستراتيجية. ويمكن التغلب عليها من خلال:
- استخدام أدلة تعريفية توضيحية توضح هذا المدخل وأهميته وأبعاده وآليات تطبيقه.
 - إقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.
 - تبادل الزيارات مع بعض الجامعات المحلية والإقليمية والدولية التي تطبق هذا المدخل للاستفادة من خبراتها.
- الاستمرار في هجرة المواهب والعلماء والعقول المبدعة والكفاءات المتميزة للخارج، أو ما يسمى بنزيف العقول، بل وسرقتها واصطيادها. ويمكن التغلب عليها من خلال:
- وضع آلية للمساهمة في تشخيص حالة هجرة المواهب والكفاءات وأسبابها ومحدداتها، بما يساعد على وضع استراتيجية متكاملة لترشيد سياسات الهجرة.
 - تشجيع المواهب والعلماء والكفاءات المهاجرة على العودة للجامعات المصرية، مع توفير كافة الإمكانيات اللازمة لاستثمار عطايتهم العلمي، وتوفير البيئة الصحية المشجعة لهم على العودة والعطاء والإبداع.
 - زيادة الموازنات والمخصصات المالية للبحث العلمي، وزيادة أجور ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بوجه عام والمواهب منهم بوجه خاص.
 - توفير البيئة الصحية التي تشجع المواهب على إظهار وإثراء مواهبهم وقدراتهم واستثمارها.
 - العمل الجاد على تحقيق الكفاية المادية والاقتصادية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ولا سيما المواهب منهم، والعمل على توفير مستقبل آمن لهم ولأسرهم، حتى يتفرغوا للإبداع والابتكار، وبما يساعد أيضًا على بقائهم وعدم مغادرتهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2013)، إدارة المواهب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، القاهرة.
- 2- أبو الوفا، جمال محمد وآخرون (2016)، "تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 27، ع 108.
- 3- أبو عليوة، نهلة سيد (2015)، "دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة في التنمية المهنية لمعلمي STEM في كلٍّ من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج 21، ع2.
- 4- أبو وردة، شيرين حامد (2012)، "تحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث - الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، السبت 31 مارس.
- 5- أحمد، أحمد إبراهيم (2001)، دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم، منظور إداري، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 6- أحمد، محمد جاد حسين (2011)، "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، س11، ع41، فبراير.
- 7- إسماعيل، طلعت الحسيني (2017)، "تعبئة موارد إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالقازيق، العدد 95، الجزء الثاني، أبريل.
- 8- البحيري، السي السيد محمود (2012)، "نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية"، مجلة التربية جامعة الأزهر، ع 150، ج1.

- 9- البشر، الهنوف وآخران (2017)، لمحة عن نظام التعليم في الولايات المتحدة (lpt)، مدونة د. مشعل بن سليمان العدوانى، متاح على: [http:// dr- .meshall-com/ readership/ wp-contentloads in 3/ 9/ 2017](http://dr-.meshall-com/readership/wp-contentloads%20in%203%2F9%2F2017)
- 10- البنك الدولي (2003)، بناء مجتمع المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، القاهرة.
- 11- البهنساوي، فردوس عبد الحميد (2006)، منظومة التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتب، القاهرة.
- 12- الجراح، صالح علي (2015)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج11، ع2.
- 13- الجعفري، الصادق أمجد أبو القاسم (2017)، "دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية"، مجلة آفاق اقتصادية، ع5.
- 14- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2016)، الكتاب الإحصائي السنوي - التعليم إصدار سبتمبر.
- 15- الحميدي، محمد سعيد والطيب، الهادي، خوجلي (د.ت)، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة.
- 16- الخطيب، محمود (2014)، "دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج 28، ع 3.
- 17- الدليمي، مصطفى إبراهيم (2016)، أثر إدارة المواهب البشرية على التوجه الاستراتيجي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

- 18- الزنفلي، أحمد محمود (2016)، "مؤشرات حال نظام التعليم المصري في بعض التقارير الدولية، دراسة تحليلية"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 93، الجزء الثاني، أكتوبر.
- 19- الزيايدي، بسنت عادل رمضان (2016)، "أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، يوليو.
- 20- السعدني، محمد (2016)، مصر تتقدم اقتصادياً وتتراجع في الابتكار والسعادة، جريدة الوطن 14 / 3 / 2016، متاح على: www.elwatannews.com/new/details/1022500 in 23/ 10/ 2017.
- 21- السيد، محمود (2017)، تقرير: مصر في المركز 88 لمؤشر تنافسية المواهب العالمي 2017، متاح على: www.almasyaloum.com/news/details/1188113 in 23/ 5/ 2017
- 22- العبادي، هاشم فوزي (2010)، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 23- العزام، زياد فيصل (د. ت)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 24- العسال، مروة محمد رضا (2016)، "استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع1، يناير.
- 25- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2013)، حاضنات الأعمال والتكنولوجيا، متاح على [http:// www.sfdegypt.org/net](http://www.sfdegypt.org/net)
- 26- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2014)، "إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع2.
- 27- — (2014)، "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع2.

- 28- القطب، سمير عبد الحميد، (2008)، "فلسفة التميز في التعليم الجامعي، نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية"، مستقبل التربية العربية، المجلد 14، العدد 50، أبريل.
- 29- المحياوي، قاسم نايف علوان (2016)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 30- المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES (2015)، الاقتصاد المصري في ضوء نتائج تقرير التنافسية العالمي 2014 / 2015، القاهرة.
- 31- المصري، نضال (2015)، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج4، ع13، قطر.
- 32- المعرفة (2017)، اقتصاد الولايات المتحدة، متاح على <http://www.marefa.org> in 27/ 8/ 2017
- 33- المطيري، خالد بن مبارك (2015)، "الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة"، مستقبل التربية العربية، مج22، ع 97، 98.
- 34- المطيري، عبد الله محمد (2016)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 35- المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO (2016)، خدمات الملكية الفكرية، مؤشر الابتكار العالمي، متاح على: www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2016-0008.html in 24/ 7/ 2017
- 36- الموقع الرسمي لجامعة هارفارد، متاح على: <http://www.uni-ulm.de/en/university-news> in 23/ 10/ 2017
- 37- الهيئة العامة للاستعلامات (2014)، دستور جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- 38- الهتيبي، عبد الستار (2017)، الأبعاد الاقتصادية في هجرة الكفاءات: أسبابها وآثارها.

- 39- الورشان، عدنان أحمد (2015)، "مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي"، مجلة العلوم التربوية، مصر، مجلد 23، ع3، يوليو.
- 40- الولايات المتحدة الأمريكية، المكتب الثقافي بواشنطن (1996)، تقدم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من عام 1990 حتى عام 1994، الجزء الأول، مجلة التربية - الكويت، مج6، ع 16، متاح على: http://search.mandumah.com/record/16560_in_21/3/2018.
- 41- اليوم السابع (2017)، عبد العليم، 6 أغسطس 2017، متاح على: www.youm7.com/story/2017/8/6/3-3355458_in_9/8/2017.
- 42- اليونسكو: البحوث تحتل مكانة الصدارة في السباق العالمي نحو التنمية المستدامة، بيان صحفي لليونسكو في 10/11/2015، باريس، 2015.
- 43- أمين، أحمد عبد الحميد (2016)، "أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، ع2، يونيو.
- 44- بدروس، وفاء زكي (2014)، "برنامج تيمبس كأحد برامج الاتحاد الأوروبي لدعم وتطوير التعليم العالي في مصر"، مجلة التربية، الجامعة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ج17، ع 48، مايو.
- 45- بدوي، أحمد زكي (1982)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، القاهرة.
- 46- بلتاجي، مروة محمد شبل (2015)، "تمويل التعليم العالي في مصر - المشاكل والبدائل المقترحة"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مج 16، ع 3، يوليو.
- 47- بهاء الدين، هاني محمد (2016)، تطوير التعليم الجامعي التحديات الراهنة وأزمة التحول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

- 48- تقرير التنافسية العالمي (2015 / 2016)، متاح على
drg.awdat.edutech-portal.net/ archives/ 14608 in 26/ 7/
2017.
- 49- توفيق صلاح الدين محمد (2017)، "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق
المزايا التنافسية المستدامة - تصور مقترح"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج
28، ع 109.
- 50- جاد الرب، سيد محمود (1998)، "مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية
التميز، دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع1، يناير.
- 51- جمال الدين، نجوى يوسف (2016)، "أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال
التنمية المهنية لقيادة مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم التربوية، مصر، مج
24، ع 2.
- 52- جريو، داخل حسن (2017)، التعليم العالي في عصر العولمة، متاح على:
www.philadelphia.edu.jov/philadreview/issue8/no8/41pdf
www.philadelphia.edu.jov/philadreview/issue8/no8/41pdf
.in 20/ 10/ 2017
- 53- ج، م، ع، قانون رقم 149 لسنة 1972، باب تمهيدي، مادة (1).
- 54- ج، م، ع (2009)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل
الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، أغسطس.
- 55- ج، م، ع (2011)، المجلس الأعلى للجامعات، قرار المجلس الأعلى
للجامعات بجلسته المنعقدة بتاريخ 23 / 6 / 2011 بشأن صرف حافز جودة
وتفرغ علمي لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- 56- ج، م، ع (2012)، القانون رقم 84 لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام
قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم 49 لسنة 1972، الجريدة الرسمية،
العدد 38 مكرر في 14 / 6 / 2012.
- 57- ج، م، ع (2012)، القرار الجمهوري بقانون رقم 161 لسنة 2012 بإنشاء
مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا، مشروع مصر القومي للنهضة العلمية، كود
التشريع 281456، الجريدة الرسمية عدد 51 في 20 / 12 / 2012.

- 58- ج، م، ع (2014)، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، إدارة دعم التميز، الأهداف العامة للإدارة خلال العام 2013 / 2014، متاح على www.heep.edu.eg/index.php/heep-departments/mse.html in 20/ 10/ 2017
- 59- ج، م، ع (2014)، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، قرار رئيس الأكاديمية رقم 229 لسنة 2014 بإنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، متاح على: www.asrt.sci.eg/ar/index.php/arst-departments-2/estio in 2/ 10/ 2017
- 60- ج، م، ع (2014)، قرار رئيس الجمهورية في 6/ 9/ 2014 بإنشاء المجلس الاستشاري لعلماء وخبراء مصر، مادة 1، 2، متاح على: www.youm7.com/story/2014/916/1852329 in 2/ 10/ 2017
- 61- ج، م، ع (2015)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، 2015-2030.
- 62- ج، م، ع (2015)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو.
- 63- ج، م، ع (2015)، استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030 (الأهداف ومؤشرات الأداء)، مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري، 13 - 15 مارس.
- 64- ج، م، ع (2016)، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية مصر 2030، استراتيجية التنمية المستدامة - مصر 2030، الغاية - المحاور الرئيسية - الأهداف، ومؤشرات القياس.
- 65- ج، م، ع (2017)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: مصر في أرقام 2017 - التعليم.
- 66- ج، م، ع (د.ت)، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP، متاح على: udc.mams-

- edu.eg/ udc-back/ Arabic/ storehouse/ documents/
.projectDocument.doc in 23/ 10/ 2017
- 67- جامعة القاهرة (د.ت)، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل البرامج التدريبية.
- 68- جامعة بنسلفانيا، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على:
[http:// ar.wikipedia.org/ wiki in 3/ 10// 2017.](http://ar.wikipedia.org/wiki/in_3/10/2017)
- 69- جامعة كورنيل، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على:
[http:// ar.wikipedia.org/ wiki in 3/ 10/ 2017.](http://ar.wikipedia.org/wiki/in_3/10/2017)
- 70- جامعة أوهايو، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على www.study-in-swiss.com in 3/ 10/ 2017
- 71- جامعة ويسكونس باديسون، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على: [http:// .ar.wikipedia.org/ wiks in 3/ 10/ 2017](http://ar.wikipedia.org/wiks_in_3/10/2017)
- 72- حافظ، هندايي محمد (2000)، "دراسة مقارنة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي والخاص في كل من مصر وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر التربوي الثاني - خصخصة التعليم العالي والجامعي، سلطنة عمان، مج 2.
- 73- حامد، نجلاء محمد وآخرون (2014)، "السياسات والممارسات الإدارية اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين في المدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية التربية النوعية جامعة المنوفية، قضايا التعليم في ظل الألفية الثالثة - الواقع والمأمول"، 25 - 26 مارس.
- 74- هايك، صيام (2015)، حلول واستراتيجيات إدارة المواهب الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، متاح على: www.naseejacademy.org in 23/ 10/ 2017
- 75- حباكة، أمل سعيد محمد (2013)، "دراسة مقارنة للأداء البحثي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 16، ع 46، ديسمبر.

- 76- حجي، أحمد إسماعيل، شهاب، لبنى محمود (2011)، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم، جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو المعرفة، عالم الكتب، القاهرة.
- 77- حسين، محمد جاد (2015)، "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 2، ع 7.
- 78- حسين، محمد جاد (2016)، المشاركة الشعبية في تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، مصر، السنة الثانية، العدد الرابع، فبراير.
- 79- حنا، نبيل عبد الله عوض (2014)، "السياسات التعليمية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية - دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مج 28، ع 3.
- 80- خليل، نبيل سعد (2009)، أنماط الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 81- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012)، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 82- زاهر، محمد ضياء الدين وآخرون (2016)، منظومة البحث العلمي بمراكز البحث في الجامعات المصرية: الواقع والمأمول"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 27، ع 10.
- 83- سالم، أميرة ()، العالم يتجه لزيادة ميزانية البحث العلمي والعرب ينفقون على رواتب الموظفين، موقع صدى البلد، متاح على: www.albalad.news/ .1848090
- 84- سنبلو، إبراهيم أبو الخير (2010)، الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة في مصر والولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر

- للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية
جامعة بني سويف، 6-7/2/2010، المجلد الثالث.
- 85- سلامة، عادل عبد الفتاح وآخرون (2015)، "دور الحاضنات التكنولوجية في
إدارة البحث العلمي بالجامعات"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع 39،
ج 3.
- 86- سليمان، السعيد السعيد بدير (2011)، "تعليم الموهوبين في المرحلة الابتدائية
بالولايات المتحدة الأمريكية وكيفية الإفادة منه في مصر"، مجلة كلية التربية،
جامعة طنطا، ع 43.
- 87- شحاتة، حسن، النجار، زينب (2003)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية،
مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 88- شرقاوي، عبد الوهاب (2016)، لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة: ماذا نفع
أمام تنامي ظاهرة هجرة العقول المبدعة s"، إدارة الأعمال، مصر، ع 153،
يونيه.
- 89- صحيفة مال الاقتصادية (2017)، بالأسماء والأرقام تعرف على أكثر 10 دول
تنفق على البحث العلمي والتطوير، الرياض، متاح على [www.maaalicom/
archives/ 89731 in 27/ 8/ 2017](http://www.maaalicom/archives/89731-in-27/8/2017).
- 90- صفر، عبد العزيز محمد علي (2016)، "تطور الأداء الإداري للقيادات
الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز
نموذجًا"، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة
عين شمس.
- 91- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013)، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب
البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية
بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 92- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، إبراهيم، السيدة محمود (2017)، "رؤية
مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره"،
الإدارة التربوية، مصر، السنة الرابعة، العدد الثاني عشر، مارس.

- 93- عبد الحميد، رولامي (2016)، في التعليم (1) نوبل وسياسة الاستقطاب الأمريكية، متاح على: www.blogs.aljazeera.net/blogs/2016/10/2017.
- 94- عبد العال، أحمد عبد النبي وأحمد، عبد العاطي خلفان (2011)، "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 14، العدد 33، أغسطس.
- 95- علوي، إبراهيم علي (2005)، "رعاية الموهوبين في الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين - معًا لدعم الموهوبين والمبدعين في عالم سريع التغير، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، الأردن.
- 96- عويضة، عادل (2014)، العقلية المصرية في أزمة ابتكار ومخترعونا خارج الخريطة، موقع البوابة نيوز في 16 فبراير 2014، متاح على www.albawabhnews.com/386898-in-21/10/2017.
- 97- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (2013)، "تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 24، ع 95.
- 98- — (2014)، "تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 1، ع 1، يونيو.
- 99- — (2015)، "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 26، ع 101.

- 100- (2015)، "آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج 26، ع 104، أكتوبر.
- 101- عيسان، صالحة عبد الله (2016)، آليات مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان بالإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مؤتمر التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية - المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، 27-28 يناير.
- 102- قطيط، عدنان محمد (2014)، "تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الأولى، العدد الثالث، ديسمبر.
- 103- قرني، أسامة محمد والعتيقي، إبراهيم مرعي (2012)، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 38، نوفمبر.
- 104- كلايتون، كريستنس وآخران (2015)، "الجامعة الابتكارية: تغيير الحمض النووي للتعليم العالي"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، مج 27، ع 1.
- 105- مجلس الوزراء (2006)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رؤية مستقبلية لمصر 2030 (الإطار العام)، مركز الدراسات المستقبلية، ديسمبر.
- 106- محمد، أحمد محمد حسن (2014)، "تطوير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي على ضوء خبرات المراكز القومية التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية - دراسة مقارنة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 15، ج 2.
- 107- محمد، أحمد أبو زيد (2010)، جهود من إدارة أوباما لتقديم وصفات العلاج: النظام التعليمي الأمريكي يشكو الأوجاع، مجلة المعرفة، 6/ 4/ 2010، متاح على: www.almarefha.net/show-content=sub.php?cu=368&submodel in 3/ 9/ 2017

- 108- محمد، السعيد محمد رشاد (2016)، نحو استراتيجية لرعاية الطلاب المصريين المنفوقين الموهوبين ودعم شخصيتهم في ضوء خبرات من دول متقدمة"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج 22، ع 2.
- 109- محمد، سماح زكريا (2013)، حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة - رؤية مقترحة"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 41، ج 3، سبتمبر.
- 110- محمود، محمود أحمد و عوض الله، عوض الله سليمان (2013)، "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 36، الجزء الأول، أبريل.
- 111- مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية (2016)، تميز خليجي: الدول العربية على مؤشر تنافسية المواهب 2015 / 2016، فبراير.
- 112- مرسي، ميرفت محمد السعيد (2013)، "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 9، ع 1.
- 113- مصيري، أميرة بنت عبد الله (2007)، درجة ممارسة الإدارة العامة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية.
- 114- مكتب الولايات المتحدة للتربية (2010)، دور الحكومة الفيدرالية في الإدارة والإشراف، نظام التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.
- 115- معهد كاليفورنيا للتقنية (2017)، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على: www.ar.wikipedia.org/wikis_in_3/10/2017.
- 116- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي (2010)، مراجعة لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر.

- 117- ناصف، ميرفت صالح، زناتي، أمل محسوب (2008)، "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، دراسات في التعليم الجامعي، ع 19، ديسمبر.
- 118- ناصف، ميرفت صالح وآخرون (2017)، قائمة بمعايير اختيار القيادات الإدارية واستقطاب الكفاءات بكلية التربية جامعة عين شمس، متاح على: www.eduqa.yoin site.comin 14/ 10/ 2017.
- 119- نبوي، أحمد محمد (2016)، "سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الحديث، رؤية مستقبلية"، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد 32.
- 120- نيومان، فرانك وآخران (2010)، مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق 42-المشروعات المستقبلية: سياسة التعليم العالي في عالم متغير، نقله للعربية وليد شحاته، مراجعة محمد حوا، وزارة التعليم العالي بالسعودية والعيكان للنشر.
- 121- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017)، رؤية التعليم العالي 2030، متاح على ar.eg/pages/high-education-2030.aspx in/ / 2017

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adams, Richard, M.C. (2003), *Lessons from Abroad How Other Countries Education Their Children?* New York Techonomic co. inc.
- 2- Adeola, Olabode S. (2017), *Perceived Skill Underutilization Among Big Four Accounting Cosultants in the United States, A Dissertation Pressented in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree Doctor of Bussiness Administration, Capella University, April.*
- 3- *Advisory Committee on Student Financial Assistance (2012), Pathways to Success. Integrating Learning with the Life and Work to Increase National College COMPETION. A Report to the*

- Congress and Secreyart of Education , Washington , D.C. ; Author.*
- 4- *American Society for Quality (n.d), Certified Manager of Quality, Organizational Excellence, Milwaukee, U.S.A.*
 - 5- *ATD (2017), What is ATD 2017 International Conference &Exposition, 21-24 May, 2017, Georgia World Congress Center, Atlanta, Georgio.*
 - 6- *Annakis, John et al. (2014), Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non Government Universities, Journal of International Business and Economics, Vol. 2, No. 4, Dec.*
 - 7- *Barfied, Kathleen (2015), Talent Pipeline Management in Education: Using Supply Chain Management to Close the Educator Equity Gap, Bulding State Capacity and Productivity Center, Solutions, Issue No. 7, February.*
 - 8- *Bradley, Andrew P. (2016), "Talent Management for Universities", Australian Universities Review, Vol. 58, No. 1.*
 - 9- *Behrstock, E. (2010), Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review Learning Point Association. Available on www.Learningpnt.org.*
 - 10- *Bersin, Josh (2016), Talent Management: A Training Strategy, 2016, Available at: [www.2elearning.com/ top-stories/ item/ 2004-talentManagement-A-trainingstrategy](http://www.2elearning.com/top-stories/item/2004-talentManagement-A-trainingstrategy) in 24/ 7/ 2017.*
 - 11- *Bizzell, Brad E. (2011), Professional Development of School Principals in the Rural Application Region of Virgenia, Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of the Virgenia Polytechnic Institute and State University, Virgenia.*
 - 12- *Boichemnko, Maryna (2015), Talent Management: At British, American and Canadian Universities: Comparative Study, Comparative Professional Pedagogy 5(4).*
 - 13- *Boylan, Steven A. (2017), Exploratory Case Study: U.S Army's Leadership Development for Organizational Leaders, Doctorate Thesis, University of Phoenix.*

- 14- Castellano, William G. (2014), *Practices for Engaging the 21st Century Workforce, Challenges of Talent Management in 1 Changing Workforce.*
- 15- Center for Civil Society Studies (2015), *Philanthropication Thru Privatization*, available at: [http:// ccss.jhu.edu/ research-projects/ pt](http://ccss.jhu.edu/research-projects/pt), in 24/ 3/ 2018.
- 16- Center for Education Policy Research at Harvard university, Available at:[http:// www.gse.harvard.edu/ eepr/ about/ index.php](http://www.gse.harvard.edu/eepr/about/index.php) in 23/ 10/ 2017.
- 17- Cho, Dong-J. (2016), *Talent Identification and Development for Social Interpreneurial Leaders, Doctorate Thesis, University of Pennsylvania.*
- 18- Chuai, Iles, P. et al., (2010), *Talent Management and HRM in Multinational Companies in Bijjing: Definations, Differences and Drivers, Journal of World Business, Vol. 45.*
- 19- Chandrachud, M. & Athavale, S. (2015), *Talent Management Practices in Higher Educational Institutes: German and USA Perspective, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 17, Issue 12, Dec.*
- 20- Chen, Yao M. (2015), *How Do National and Organizational Cultures Affect Talent Retention During An International Merger and Acquisition? A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, Capella University.*
- 21- Churchill, David (2015), *The Perceptions of Stakeholder Groups Regarding the Leader Identification Process as a part of the Launch of a Leader Development Pool Strategy, Doctorate Thesis, George Washington University, 17 Mayo.*
- 22- CIA (2016), *United States of America, World Fact Book, Central Intelligence Agency, Accessed May 21st, 2016, available at: http:// www.cia.gov/ library/ ublications/ the-world-facebook/ geos/ us.htm.*
- 23- Clark, Denise, B. (2013), *Talent Management Strategies for Public Procurement Professional in Global Organizations.*

- 24- College and University Professional Association for human Resources (2008), *Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best and the Brightest*, Cupahr Journal, Vol. 59, No. 1.
- 25- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009), *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, Human Resource Management Review, Vol. 19.
- 26- Columbia University (2015), *Managing Staff Promotions and Lateral Transfers*. Available at, <http://www.Policylibrary.Columbia.edu/Managing-staff-promotions-and-lateral-transfers>. In 23/ 10/ 2017.
- 27- Cregger, Deborah, J. (2017), *An Evaluation of A Talent Search Program on College Enrollment in a Metropolitan Area in North Texas*, Doctorate Thesis, Tarleton State University, May.
- 28- DeArmond, Michael et al. (2012), *Managing Talent for School Coherence: Learning from Charter Management Organizations*, Center on Reinventing Public Education, University of Washington, May.
- 29- Dhanabhaky, M. & Kokilambal, K. (2014), *A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries*", International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue 7, July.
- 30- Eya, Tamanna, P. (2015), *"Talent Management: A Key to Success in Any Organization – Perspective From Bangladesh"*, The International Journal of Business & Management, Vol. 3, Issue, 12, December.
- 31- Feldhusen John, F. (1994), *Talent Identification and Development in Education (TIDE)*, Gifted Education International, Vol. 10.
- 32- Fishel, Brian (2011), *Styling Relevant: The Evolution of Talent Management Practices at Bank of America*, HRBS Global Conference, 3-6 April 2011, JW Marriott Starr Pass, Tucson, Arizona.
- 33- Flola, H.O. (2014), *Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organization Competitiveness in*

- the Nigerian Banking Industry, Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V. Economic Sciences, Vol. 7, No. 1.*
- 34- Gautier, A. & Pache, A. (2015), *Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment*, Springer, Vol. 126.
- 35- Goffee. R. & Jones, G. (2007), "Leding Clever People:How do you manage people whi don't want to be led and may be smarter than you"? *Harfard Business Review*, online version, March.
- 36- Gyori, James, G. (2011), *International Haizons of Talent Support, I, Best Bractices within and without the European Union, I.*
- 37- Garavan, T.N. et al. (2012), "Mapping Talent Development: Defination, Scope and Architecture", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1.
- 38- Hanson, Gordon h. & Slaughter, Matthew, J. (2013), *Talent Immigration, and U.S. Economic Competitiveness*, *Compete America Coalition.*
- 39- Harvard University (2014), *Financil Report*, November, pp. 1-47. Available at: [http:// www.cadqsharma.com](http://www.cadqsharma.com), in 23/ 3/ 2018.
- 40- Harfard University: *Leadership Development* (2015), Available at: <http:// www.Harfard.edu/ Leadership-development in 23/ 10/ 2017>.
- 41- Haskins, E.M. & Shaffer, George, R. (2010), *A Talent Development Framework: Tacking the Puzzle; Development and Learning in Organization*, Vol. 24, No. 1.
- 42- Honey, M. (2011), *Travelers hilanthropy Handbook*, Washington, roduced by Center for Responsible Travel.
- 43- Horace, Mecormick (2015), *Rethinking Total Rewards*, Chapel Gill, NC: UNC Executive Development.
- 44- Hossein, Soraya, G. et al. (2015), *Talent Management, the win-win Strategy in Higher Education*, *Int. J. Rev. Life, Sci.*, Vol. 5, N. 4.
- 45- I., Tarique & S. Sculer, R. (2012), *Global Talent Literature Review, Integrative Frame Work and Suggestions for Further Research*, *Journal of World Business*, Vol. 45, No.2.

- 46- INSEAD the Business School for the World & Adecco Group & Human Capital Leadership Institute Global Talent Competitiveness, 2015/ 2016.
- 47- International Human Resources Development Corporation, IHRDC, (2014), *Competency Management; Linking Competencies with an Integrated Talent Management Philosophy*, February.
- 48- Innovation Center of Ohio University, *Leadership and Innovation*, available at: <http://www.ohio.edu/research/innovation.html>. In 23/ 10/ 2017.
- 49- Jain, D. et al., (2012), "Talent Management Strategies in Current Scenario", *VSRD Internatinal Journal of Business & Management Research*, Vol. 2, No. 9.
- 50- Julia, Gittleman, et al. (2004), *The Role and Impact of Colleges and Universities in Greater Boston Today: Best Bractice Research*, Steering Committee Meeting Tufts University College of Citizenship and Public Service and the Boston Foundation, Jan.
- 51- Keefe, Louise (2014), *Impact of Senior Leader Touch Points on High Potential Employee Engagement and Retention*, Master, Pepperdine University, August.
- 52- Lavania, Dolly et al. (2011), "Faculty Recruitment and Retention: A Key for Managing Talent in Higher Education", *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. 1, Issue 2, July.
- 53- Lynne, M. (2008), *Endowment Reform: Why Universities Should Share Their Vst Wealth and in the Process Make Higher Educaiton More Affordable*, Center for College Affordability and Productivity, April.
- 54- Makela, K., Bjokman, L. et al. (2010), *How do MNCs establish their talent pools2, Influnces on individuals' Likelihood of being tabled as talent*. *Journal of world Business*, Vol.45, No.2.
- 55- Maamari, Basim E. & Alameh Kayan (2016), "Talent Management Moderating the Relationship Between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies", *Contemporary Management Research*, Vol. 12, No.1, March.

- 56- Marzara, Maryam (2016), *The Impact of Organizational Culture on Individuals, Decisions to Join, Stay, or Leave An Organization*, Master Thesis of Science in Organization Development, Pepperdine University, August.
- 57- Management Development Institute, *Management Development Programme (2016), Managing Assessment Centers Successfully for Talent Development*, Nov. 28 – Dec. 2, 2016, MDI Campus, Gurgaon.
- 58- McDonnell, Antony et al. (2017), *Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects*, *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1.
- 59- Mzary, Maaly et al. (2015), "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University", *Journal of Education and Practice*, Vol. 6, No. 32.
- 60- MOR Associates, *the State of Talent Management in Higher of Education*, Watertown, n.d, available at: www.morassociates.com.
- 61- M., Thunnissen et al. (2013), "A Review fo talent Management, Infancy or Adolescence?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24.
- 62- Moghtadaie, Leila & Taji, Maryam (2016), "Study of the Performance of Faculty Members According to Talent Management Approach in Higher Education", *Academic Journals*, Vol. 11 (8), April.
- 63- M.Bhattacharya, et al. (2014), "The Organizational Context and Performance Implications of Human Capital Investment Variability", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, No. 1.
- 64- National Institute for Health Research NIHP *Service Delivery and Organization Programme (2012), Talent Management in the NHS Managerial Workforce*, January.
- 65- National Science Foundation, *National Center for Science and Engineering Statistics (2016), Trends in Higher Education, Council of Graduate Schools*, March.

- 66- *New Schools Venture Fund (2010), A Highly Effective Teacher in Every Classroom; Creating Talent Development Systems That Drive Instructional Excellence, San Francisco, Mars.*
- 67- *Nosheen, Nawas & Hina, Yasin (2015), "Departments of Motivation in Teachers; A Study of Private Secondary Schools Chain Networks in Behawalpur", Journal of Education and Practice, Vol. 6, No. 4.*
- 68- *Odden, Allan (2013), Getting the Best People into the Thoughtest Jobs, Center for American Progress, April.*
- 69- *Office of Research Communications, Vice President for Research and Creative Octiving (pdf) (2017), available at:<http://www.ohio.edu/research/communications/about.cfm> in 23/ 10/ 2017.*
- 70- *Ohio Human Resources Division, Office of Leading and Profess and Development (2017), Training Resourcess Course, available at:[http:// www.Ohio.University/ DAS/ Cource/ events/ mth](http://www.Ohio.University/DAS/Cource/events/mth) in 23/ 10/ 2017.*
- 71- *Oladapo, Victor (2014), "The Impact of Talent Management on Retention", Journal of Business Studies & Quarterly, Vol. 5, No. 3.*
- 72- *Online Dictionary (2010), Talent Management, Available at: [http:// dictionary. Reference.com/ browse/ talent](http://dictionary.Reference.com/browse/talent), in 31/ 3/ 2018.*
- 73- *Orey, Maureen (2016), Is it Worth It? The Career Benefits and Return on Investment of Volunteer Leadership as Perceived by Chapter Leaders in a Professional Talent Development Association, Doctorate thesis, Brandman University, April.*
- 74- *PCAST (2010), Report to the Bresident Prepare and Inspire: k-12 Science, Technology – Engineering and Math (STEM) Education for America's Future, PCAST.*
- 75- *Peet, Melissa R. et al. (2010), "Generative Knowledge Interviewing: A Method for Knowledge Transfer and Talent Management at the University of Michigan": International Journal of Educational Management, Vol. 10, No. 2.*

- 76- Penney, J. (2010), *Today's Shildren Tomorrow's hilanthropists, An Initiative of Carolina Community Foundation*, available at:www.uourfoundation.org, in 24/ 3/ 2017.
- 77- Peterson, Cherly, T. (2009), *Your District's Got Talent: Technology Tools to Help Keep Good Employees, School Business Affairs*, Nov.
- 78- Pham, Hue A. (2016), *Organizational Attractiveness and the R & D Talent Search Challenges at the U.S. National Labs: A Systematic Review*, Doctorate Thesis, University of Maryland, 7 April.
- 79- People Admin (2011), *Talent Management Trends in Higher Education*, available at:www.peopleadmin.com.
- 80- Philadelphia University (2012), *Faculty of Administrative & Financial Sciences, Business Incubator*, available at:[http://www.philadelphia.edu.jo/adminFing/PDF20%Files/bincopdf in 23/ 10/ 2017](http://www.philadelphia.edu.jo/adminFing/PDF20%Files/bincopdf%20in%2023%2F10%2F2017).
- 81- Project Management Institute PMI (2014), *Global Operations Center; Talent Management Powering Strategic Initiatives in the PMO*, Nov.
- 82- Rath, Tom (2011), *The Executive Guide to Integrated Talent Management*, Alexandria, Virginia.
- 83- Rebecca, Reichard et al. (2016), "Believing is Becoming: The Role of Leader Development Efficacy in Leader Self – Development", *Journal of Leadership &Organizational Studies*, Sage Publications.
- 84- Right Management Manpower Group (2014), *Talent Management: Accelerating Business Performance, Global Trends Challenges and Priorities*.
- 85- Riccio, Steven J. (2010), *Talent Management in Higher Education: Identifying and Development Emerging Leaders within the Administration. At Private Collages and Universities*, Doctorate Thesis, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- 86- Roover, Anne (2015), *The Influence of Talent Management on Personal Growth Initiative and the Mediating Role of Perceived*

- Organizational Support and the Moderating Role of Culture*, 13 Mayo.
- 87- Rhodes, Christopher (2014), *School Leadership & Management: Formerly School Organization – Should Leadership Talent Management in Schools also Include the Management of self-Belief*, London, UK.
- 88- Rodarte, Daniel (2017), *Succession Planning Strategies in the Air National Guard to Retain Skilled Workers*, Doctoral Study, Walden University, July.
- 89- Schuler, Randall S. et al. (2018), *Framework of Macro Talent Management: Example of the United States*, Routledge Publishers, New York City, London.
- 90- Saddozai, Sehrish, K. et al. (2017), "Investigation of Talent Management, Its Policies and its Impact on Working Environment", *Chinese Management Studies*, Vol. 11, Issue. 3.
- 91- Shikha (2012), "Talent Acquisition & Retention Issues of Faculty in Higher Education", *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, Vol.2, Issue 2, Sep.
- 92- Shlom Ben-Hur (2013), *The Fragile State of Talent Management HR*. Professional Magazine, February.
- 93- Seymour, Adler et al. (2008), *Controlling Leadership Talent Risk: An Enterprise Imperative*, Ready, Vol. 1, Issue 1, Nov.
- 94- Sweem, Susan L. (2009), *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management, strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in Field Study*, Doctorate Thesis, Benedictine University.
- 95- *The Colorado Talent Pipeling Report (2015)*, Presented to The Colorado State Legislature, October.
- 96- The European Union (2016), *The European Social Found, Best Practices in Talent Attraction, Development and Retention, Research on International Trends and Policies*: August.
- 97- *The New Revolution in Higher Education*, Harvard University, available at: [http:// www.Harvard.edu/ officeof thePresident/ PresidentNews/ 2013newst-revolution in 24/ 10/ 2017](http://www.Harvard.edu/officeofthePresident/PresidentNews/2013newst-revolutionin24/10/2017).

- 98- *The World Class Cities Partnership (2012), Contributing Partners, Talent Magnets, Cities and Universities Building the Workforce for Acknowledge Economy, Northeastern University, Boston, U.S.A.*
- 99- *Thrift, Jeffrey (2012), An Examination of Talent Management Strategies for a Large Investor-owned Utility Company: Facing the Market Pressures of the 21st Century: Doctorate Thesis, Pepperdine University, March.*
- 100- *TNTP Reimagine Teaching (2012), The Irreplaceables, Understanding Real Retention Crisis in America's Urban Schools.*
- 101- *U.S. Department of Education (2017), National Center for Education Statistics, Projections of Education Statistics to 2017, 36 edition.*
- 102- *U.S. Department of Education (2016), les National Center for Education Statistics, 2015-2016 Integrated Post Secondary Education Data System (IPEDS), Methodology Report, Sept.*
- 103- *U.S. Talent Shortage Survey (2017), Manpower Group, 11thAnnual, 2016/ 2017.*
- 104- *U.S. Chamber of Commerce Foundation (2014), Center for Education and Workforce, Managing the Talent Pipeline: A New Approach to Closing the Skills Gap.*
- 105- *University of California (2017), Devision of Continuing Education: Strategic Leadership Development Program, available at: [http:// www.ce.usi.edu/ pdfs/ brochures/ strategicLeadershipDevelopmentProgram in 20/ 10/ 2017.](http://www.ce.usi.edu/pdfs/brochures/strategicLeadershipDevelopmentProgram%20in%2010%202017)*
- 106- *University of Cambridge Leadership Development Framework, available at:[http:// www.ppd.admin.cam.ac.uk/ information-Leaders-and-managers/ Leadership-development-framework.](http://www.ppd.admin.cam.ac.uk/information-Leaders-and-managers/Leadership-development-framework)*
- 107- *UNDP, (2011), United Nations Development Programme, Human Development Report, New York.*
- 108- *UNC Executive Development, UNC Leadership Survey (2014), How to Accelerate Leadership Development, Chapel Hill, NC: Author.*
- 109- *UNT Strategic Plan (2017), Point of Progress, available at:[http:// www.UNT/ Strategic.com/ plan/ mbt in 23/ 10/ 2017.](http://www.UNT/Strategic.com/plan/mbt%20in%2023%2010%202017)*

- 110- [www.hotcourses.ae/ study/ US-USA/ school-college-university](http://www.hotcourses.ae/study/US-USA/school-college-university) in 3/ 10/ 2017.
- 111- Watson, Willis T. (2014), *Talent Management and Rewards Study – North America, The Targeted Employee Value Proposition*, available at: [http:// www.Towerswatson.com/ en/ cookies](http://www.Towerswatson.com/en/cookies). In 3/ 8/ 2017.
- 112- World Economic Forum (2016), *The Global Competitiveness Report 2016/ 2017*, Geneva.
- 113- World Economic Forum (2017), *The Global Competitiveness Report 2017/ 2018*, Geneva
- 114- Williams, Richard S., et al. (2008), *Nine Best Practices for Effective Talent Management, White Paper, Development Dimensions International, Inc., MMVI. Revised MMIX.*
- 115- Yale University (2015), *Organizational Effectiveness & Staff Development*, available at: [http:// www.Yale.edu/ hronline/ hr-mission.html](http://www.Yale.edu/hronline/hr-mission.html). In 21/ 10/ 2017.
- 116- Z. Zaharia et al., (2010), "entrepreneurship Intention Among Malaysian Business Students", *Canadian Special Science*, Vol. 6, No. 3.