

## إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية)

د. فاطمة علي بالقاسم الفرجاني  
كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم قراءات وتحليلات نظرية لموضوع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، من خلال عرض أهم التعريفات لمفهوم المهوبة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك عرض لمفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن توضيح مكونات نظام إدارة المواهب وعرض بعض النماذج لاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوضع إطار عام لموضوع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي.

وخلصت الدراسة إلى أن التحديد الدقيق لمفهوم المهوبة العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي يعتبر أساساً جوهرياً لنجاح إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وأنه يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث استراتيجيات هي: - الجذب، والاحتفاظ، وتنمية المواهب، ويتم تطبيقها من خلال مجموعة من الممارسات التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى المراكز العلمية المرموقة في الأوساط العلمية، كما تم طرح بعض التوصيات التي قد تسهم في زيادة الاهتمام بإدارة المواهب في هذه المؤسسات وتفعيل دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

### Abstract

This study aims to provide theoretical readings and analyzes of the subject of talent management in higher education institutions by presenting the definitions of the concept of talent in higher education institutions, as well as a presentation of the concept of talent management, its importance in these institutions and some models of talent management's strategies in higher education institutions. The study uses the descriptive approach to develop a general framework of the subject of talent management in institutions of higher education.

The study found that the precise definition of the concept of scientific talent within the institutions of higher education is fundamental for the success of talent management and the competitive advantage of institutions of higher education. Talent management strategies in higher education institutions can be classified into three strategies: attraction, retention and talent development, **Through** a set of practices that

seek to achieve its strategic objectives and access to scientific centers in the prestigious scientific community, The study gives some recommendations that may contribute to the increased interest in talent management these institutions and the activating of its role in achieving competitive advantages.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، مؤسسات التعليم العالي.

**Keywords:** talent management, higher education institutions.

## المقدمة

تعيش مؤسسات التعليم العالي في بيئات متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية وغيرها، وتبحث هذه المؤسسات عن آليات حديثة للمنافسة، من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وتؤكد العديد من الدراسات والتجارب العالمية. أن الكثير من المؤسسات التعليمية المختلفة تستمد مزاياها التنافسية من كونها مرنة و مبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون والعاملون، وأن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعلها قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي يتسم بالتغير المستمر أصبحت المهوبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب تأتي في مقدمة أولويات هذه المؤسسات (الحميدي و الطيب، 2011م)، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية في ظل اقتصاديات المعرفة أكثر اعتماداً على قدرات أفرادها على الابتكار وإمكاناتهم الإبداعية، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة رياضية لإمكانيات وقدرات أفرادها بالشكل الذي يمكنها من خلق فرص الإبداع والتميز والتفاعل والتواصل مع محيطها، وهذا دفعها إلى تشجيع العاملين بها على الابتكار وتنمية وتطوير المواهب لديهم، والعمل على مواجهة تزايد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، حيث يقع على عاتقها إيجاد قدرات خلاقية وموهوبة بين أفرادها تعينها على مواكبة التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتستطيع أن تبقى على مكائنها بين المؤسسات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدعوها إلى اكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولي رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة، وذلك من خلال إدارة المواهب التي تسعى إلى تطوير مجموعة المهارات وإعطاء الموظفين الفرصة لتوسيع نطاق خبرتهم وتجربتهم في العمل، وفي ذات الوقت تقديم المواهب للمؤسسة التي تحتاجهم لنموها وتطورها (الفرجاني، 2014م).

وفي ظل العولمة والتطور التكنولوجي والمعلومات والمنافسة الدولية، تزايدت حدة هجرة الكفاءات النادرة بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر مفهوم ( حرب المواهب) الذي يركز على جذب المواهب وامتلاكها وتوظيفها، وأصبحت مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام والخاص تعاني من نقص في المهارات والكفاءات ( Devine&Powell, 2008)، لذا سعت هذه المؤسسات إلى الحفاظ على الموظفين الموهوبين، وجعل إدارة المواهب من أولوياتها الرئيسية، وذلك بالعمل على تحديد المؤهلات الأساسية والقيادية والفنية والوظيفية، وجعل إدارة المواهب أحد مهام القادة الأساسية، حيث يتحتم عليهم الدقة في وضع معايير اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها

وتطويرها، كما قامت هذه المؤسسات بوضع استراتيجيات وأساليب لإدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية (من الأكاديميين والإداريين وغيرهم) لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها لامتلاك القدرات التنافسية (الفرجاني، 2014؛ Hilman & Abubaker, 2017).

## المحور الأول: منهجية الدراسة

### الدراسات السابقة

بالرغم من أهمية موضوع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكبير الذي حظيت به إدارة المواهب في مجال المنظمات الصناعية والتجارية، وينعكس ذلك في قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فقد بينت دراسة (Kamal & Lukman 2017) وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وإدارة الأداء، في عينة من مؤسسات التعليم العالي العامة في ماليزيا في ظل مناخ تنظيمي جيد وداعم للمواهب، وفرق عمل جماعي مما انعكس على الخدمات المقدمة ومستوى الأداء، كذلك تبين وجود علاقة متوسطة ايجابية بين كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب (الجذب والاحتفاظ والتنمية) على حده مع إدارة الأداء، حيث إن جذب واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات العالية يؤدي إلى تحقيق التطوير والنمو الشخصي، وبالتالي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي وتعزيز الأداء في قطاع التعليم العالي، وهذه النتائج تمثل مؤشرات لبقية مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا لتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب بما لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

كما سعت دراسة (الجراح وأبو دوله 2015م) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية (الاستقطاب والتنمية والاحتفاظ بالمواهب) جاءت بدرجة متوسطة، حيث لا توجد دوائر داخل تلك الجامعات تُعنى بالموظفين أصحاب المواهب والكفاءات، على الرغم من أن استراتيجيات الجامعات في الإيفاد والبحث عن المدرسين الأكفاء واستقطابهم وتنميتهم ضمن حدود الإمكانيات تتوافق إلى حد ما مع استراتيجيات إدارة المواهب، كما بينت وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي بالجامعات محل الدراسة، وأكدت النتائج على أن مقدار الممارسات التي تقوم بها الجامعات لاكتشاف المواهب واكتسابها غير كافية، حيث تتوفر لدى الجامعات آلية محددة لاكتشاف المواهب لديها من أعضاء هيئة التدريس من خلال مساهماتهم الإبداعية، ولكن تلك الآليات المبنية على مبدأ العدالة والشفافية تعاني من سوء استخدام في بعض الأحيان، كما أن الجامعات تركز إلى حد ما في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية، وكشفت النتائج عن افتقار أعضاء هيئة التدريس لفرص حقيقية للتدريب، رغم أن الجامعات توفر تقنيات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس إلا أنها ليست ذات كفاءة عالية إذا ما قورنت بالتقنيات التدريبية الموجودة في أغلب الجامعات التي تخرّجوا منها، وبالتالي فإنه يتعذر على عضو هيئة التدريس

إلى حد ما بأن يطور موهبته ويصقل مهارته بسبب الإمكانيات البسيطة المتاحة، بالإضافة إلى أن المعايير التي تضعها الجامعة غير مناسبة إلى حد ما لقياس أداء الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، كما تدل النتائج على تقصير واضح من قبل الجامعة تجاه موهبيها بمنحهم المكافآت أو الحوافز، مما يجعل بيئة العمل ذات تفاعل وتنافس قليل أو حتى شبه معدوم، الأمر الذي يؤدي بعضو هيئة التدريس صاحب الكفاءة والموهبة إلى البحث عن بيئة أكثر تفاعلاً وأكثر تحدياً وبالتالي تركه للجامعة التي يعمل بها.

وهدفت دراسة (المصري والآغا: 2015م) تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وتمثلت عناصر إدارة المواهب في: - الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، وشمولية إدارة المواهب لجميع المستويات، والاستثمار في تطوير مكامن الموهبة، ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، تكامل عناصر الموهبة، وبينت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية، حيث أن الجامعات تهتم باستقطاب وتنمية المواهب البشرية لديها، وخاصة أن معظم الجامعات الفلسطينية في تنافس مستمر في استقطاب الطلبة الجدد، أو الوصول إلى درجة عالية من التميز على المستوى المحلي أو المستوى العربي، وبالتالي تضع في خططها الموهبة التي تحتاج إليها كمّاً ونوعاً لتعمل على استقطابها، كما أكدت النتائج على تركيز الجامعات على أن الاستثمار في مكامن الموهبة هو أساس النجاح لأي عمل آخر، فالمجالات الأربعة كلها لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود الموهبة والاستثمار فيها، وتحديد الحاجة والنوعية من الموهبة، كذلك أوضحت نتائج الدراسة توفر قيادة ذكية بالجامعات تدعم الموهوبين من خلال وسائل الاتصال المتنوعة، والتغذية المرتدة، إلا أن الهياكل التنظيمية للجامعات غير مرنة بحيث تسمح بحرية الموهوبين، كما أنه لا يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لمكافأة الموهوبين.

واختبرت دراسة (Rudhumbu 2014) مدى تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي تقدم مؤهلات مهنية وأكاديمية، وأشارت النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب والاحتفاظ) في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير فعالة لأنها غير قادرة على استقطاب المواهب وتحفيزهم للعمل بها، وضمان الاحتفاظ بهم وتحسين الأداء في مؤسساتها، حيث تستغرق عملية توظيف الموهوبين الجدد وفهم ثقافة وإجراءات مؤسساتهم وقتاً طويلاً، مع ارتفاع كبير في معدل دوران الموظفين في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى إن المديرين ينفقوا القليل جداً من وقتها على المسائل المتعلقة بالمواهب، لأنهم يعتبرونها ليست من مسؤوليتهم، كذلك عدم اعتبار إدارة المواهب والأنشطة المتعلقة بها من الأولويات الاستراتيجية للقيادة المؤسسية، فضلاً عن الفصل الشديد في هذه المؤسسات بين المكافآت والأداء، كذلك وجود عدد من مشاكل الوصف الوظيفي حيث أن هناك ضعف في المواءمة بين مهارات ومعارف الموظفين والأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما أن بيئة العمل غير مشجعة على الابتكار والإبداع لدى الموهوبين، فضلاً عن أن فرص تطوير وتنمية مهاراتهم محدودة مما يدفعهم إلى ترك العمل.

كما تناولت دراسة (الفرجاني: 2014م) أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب بجامعة بنغازي، وتوصلت إلى أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي و كذلك كل بعد من أبعادها حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تقع في

المدى المنخفض من المقياس ولا ترقى إلى المستوى المناسب ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن درجة تطبيق أبعاد إدارة المواهب مرتبة تنازلياً كما يلي: - جذب المواهب، وتحديد المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، و تنمية المواهب، كما أكدت النتائج على انخفاض القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة، إضافة إلى المؤهلات التعليمية والخبرات عند الاختيار بما يتناسب مع استراتيجية وأهداف وثقافة الجامعة، وانخفاض وجود وتطبيق معايير محددة وواضحة لقياس المواهب بالجامعة، وانخفاض استخدام معايير موضوعية لتقييم أداء المهنيين داخل الجامعة، وبالرغم من أن اسم الجامعة وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في الأوساط العلمية والمجتمع يلعب دوراً في جذب المواهب، إلا أن مستوى المرتبات والمكافآت والحوافز المادية منخفض ولا تترقي إلى المستوى الذي يحفز ويجذب للعمل بالجامعة، كذلك ضعف تمكين أعضاء هيئة التدريس، ومحدودية الخدمات الاجتماعية والصحية وغيرها، وقلة فرص الترقية وتحقيق التقدم والنمو المهني والشخصي، كما أن بيئة العمل بالجامعة غير مشجعة للإبداع والابتكار، كما بينت النتائج ضعف دعم الثقافة التنظيمية للجامعة للمواهب بها، و ضعف دعم سياسات الجامعة للأمان الوظيفي والاستقرار في العمل، كذلك انخفاض الاهتمام بالحوافز المعنوية كالتقدير والشكر، وضعف الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية، وضعف إتاحة سياسات الجامعة فرص المشاركة في البرامج التدريبية، كما أن سياسات الجامعة لا تحفز على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة.

كذلك حاولت دراسة (Gichuhi et al2014) التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات الحكومية في كينيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات العامة في كينيا اعتمدت ممارسات جيدة نسبياً لإدارة المواهب إلا أن هناك بعض الممارسات تحتاج إلى المزيد من التحسين والتعزيز، حيث أكدت النتائج على أن الإدارات العليا وقيادات الجامعات تدرك أهمية الموارد البشرية الموهوبة وتولي لها اهتماماً كبيراً، وتؤكد على أن هذه الجامعات غير مستعدة لمواجهة تحديات الاقتصاد العالمي والمشاركة المباشرة في معالجة المشاكل التي تواجه المجتمع، بدون وجود سياسات جيدة التصميم لتنمية الموارد البشرية الموهوبة بها وقاعدة بيانات شاملة لسوق العمل، كما أكدت النتائج على أن المناخ التنظيمي بالجامعات يؤثر على كل من التحفيز والرضا الفردي والجماعي، حيث يجعل من عضو هيئة التدريس أو الموظف مهتم بتطوير نفسه من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما أن المشرفين يفهمون أخطاء الموظفين ويساعدوهم على التعلم من مثل هذه الأخطاء بدلا من معاقبتهم أو تثبيطهم، وتتم معالجة النقص في المهارات والكفاءات من خلال بعض ممارسات إدارة المواهب مثل التدريب، والتعويض، وإدارة أداء الموظفين، والتخطيط لتعاقب الموظفين، كما أن الجامعات أنشأت آليات تعزز عمليات تنمية الموظفين من خلال التركيز على المناخ النفسي وخلق علاقات طيبة بين العاملين بها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة خطية كبيرة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية للجامعات الحكومية، حيث أن إدارة المواهب تمثل أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات على المدى الطويل، وتنبع هذه الميزة التنافسية المستدامة من الموارد القيمة (المواهب) التي لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، وأن هذه الجامعات تحتاج إلى إدارة المواهب على أساس علمي لكي تظل قادرة على المنافسة، وبالتالي فهي تحتاج إلى معالجة العديد من القضايا المتعلقة بإدارة المواهب بما في ذلك تتمثل في مكافأة الأداء المتميز، ودعم

الأكاديميين والموظفين للتعلم من خلال الأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، ودعم عمليات تنمية المواهب، والتأكيد على الاستخدام السليم لإمكانيات أعضاء هيئة التدريس و الموظفين بالجامعات محل الدراسة.

وجاءت دراسة (صيام: 2013م) لفحص واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب، كما بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (استراتيجيات الجامعة، الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية، شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، تطوير مكان المواهب، وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب، تكامل عناصر النجاح) على نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة، كما كشفت النتائج عن غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة، كما تبين عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المهوبين بالجامعة الإسلامية، بل تعاملهم كباقي العاملين العاديين دون تفرقة، بالرغم من أن الجامعة الإسلامية تحظى بسمعة طيبة وشهرة عالية في المجتمع المحلي والدولي، مما يجعلها بيئة خصبة لاجتذاب أفضل المهوبين وتطبيق نظام لإدارتهم.

كما حاولت دراسة ( Riccio:2010 ) التعرف على التطبيقات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب في التعليم العالي، وقد توصلت إلى وجود صلة قوية بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات، كما تبين أن تنمية المهارات القيادية يمثل جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب في بعض المؤسسات، كذلك إتباع منهج شامل لتطوير المواهب في جميع المؤسسات، و توفر التدريب في بيئة العمل، و أوضحت الدراسة أن القليل من مؤسسات التعليم العالي أسست برنامجاً رسمياً لدعم المواهب الموجودة لديها، كما أن القليل من هذه المؤسسات تتبنى برامج تنمية رسمية للمواهب، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي لا ترقى إلى مستوى الأعمال التجارية والصناعية في تطوير مواهبها، كما أن البحوث المتعلقة بإدارة المواهب في مجال التعليم العالي محدودة العدد، كذلك يعتبر مفهوم إدارة المواهب في مجال التعليم العالي هو أحد المجالات التي لا تزال غير مستكشفة إلى حد كبير، وبالرغم من أن مؤسسات التعليم العالي تبلي بلاءً حسناً في خدمة المنظمات الأخرى في احتياجات التدريب والتطوير إلا أنها لا تقوم بهذا الدور تجاه الموظفين العاملين بها، كما تبين أن قطاع التعليم العالي يواجه تحديات كبيرة في إدارة مواهبها، فدوران العمالة متزايداً في السنوات الأخيرة بسبب الإرهاق في العمل، و التقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتناسب مع ما تدفعه المنظمات في المجالات الأخرى، وهذا يتطلب من هذه المؤسسات إيجاد حلول لتظل قادرة على منافسة نظائرها خاصة في القطاع الخاص.

يتضح من الدراسات السابقة المعروضة فيما سبق مدى أهمية إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي لها فضلاً عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن هذه الدراسات السابقة طبقت استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام والخاص بشقيه الإنساني والتقني وفي الدول العربية والأجنبية.

كذلك أشارت هذه الدراسات إلى وجود العديد من التحديات والعقبات التي تواجه التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي.

واستناداً لعرض الدراسات السابقة يتضح أنه بالرغم من تعدد استراتيجيات وأبعاد إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين على وجود ثلاثة استراتيجيات أو أبعاد يمكن استخدامها في قياس مستوى تطبيق إدارة المواهب هي: -

- جذب أو استقطاب المواهب.
- الاحتفاظ بالمواهب.
- تنمية المواهب.

أما فيما يخص علاقة إدارة المواهب بالمتغيرات التنظيمية فقد تناولت هذه الدراسات علاقة إدارة المواهب في كل من: إدارة الأداء، والانتماء التنظيمي، والتميز البحثي للجامعات، والأداء المؤسسي، والقيادة التحويلية، والقدرة التنافسية للجامعات، واستراتيجيات الجامعة.

### مشكلة الدراسة

منذ مطلع القرن العشرين تزايد الاهتمام بالتعليم العالي سواء في الدول المتقدمة أو النامية، حيث رأت الدول المتقدمة في التعليم العالي وسيلتها إلى القوة والبقاء والحفاظ على أوضاعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية، أما الدول النامية فأدركت أن التعليم العالي هو أداؤها لسد الفجوة بين التخلف والتقدم، بما يساعدها على رفع مستوى معيشتها (شكر وجاد الله: 2007م).

وتمثل الجامعات والمعاهد العليا أهم النظم الجزئية للنظام التعليمي العالي في أي دولة، التي تقوم بدور فعال في تطوير وتحديث هذا النظام من خلال ما تقدمه من جهود بحثية وتعليمية واجتماعية والعمل على سد الفجوة بين حاجات سوق العمل والمستوى الحالي للقوى العاملة، من خلال تخريج الطلبة بمستويات عالية من المهارة في مختلف المجالات، لمواجهة متطلبات السوق الحالية، والمستقبلية التي تتسم بالتغير وارتفاع معدل التعامل مع التكنولوجيا الدقيقة، ويرجع نجاح هذه المؤسسات إلى طرق التدريس والبحث العلمي فيها بالإضافة إلى دورها المجتمعي، إلا أن الإدارة الناجحة تسهم بشكل أكثر فعالية في توفير الظروف الملائمة التي تزدهر فيها طرق التدريس الجامعي وأساليب البحث العلمي (شاتوك: 2008م).

ونظراً لأهمية دور مؤسسات التعليم العالي في المجتمعات ظهرت العديد من التصنيفات لأفضل الجامعات والمعاهد وفقاً لعدة معايير مختلفة، لضمان توافر مستويات عالية من الانجاز العلمي، ومنها تصنيف معهد التعليم العالي التابع لجامعة شنغهاي الذي يعرف بـ "التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم" (ARWU)، و يعتبر التصنيف الأكثر اعتماداً على مستوى العالم الذي بدأ عام (2003م) حيث يتم تصنيف أكثر من (1200) جامعة من أصل ما

يقارب (10000) جامعة مسجلة في (اليونسكو) ثم يتم ترتيب أول أفضل (500) جامعة على مستوى العالم (ARWU:2016)، كما ظهرت اتجاهات حديثة في إدارة الجامعات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وخاصة التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، مما جعلها تتسم بالمرونة في انتهاز الفرص والطموح إزاء تحقيق التقدم العلمي، الذي يتحقق من خلال امتلاك هذه الجامعات لقيادات وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ذوي كفاءات ومستويات عالية من الانجاز، ومن أهم هذه الاتجاهات الحديثة: -الجامعة الرقمية، والجامعة الرشيقية، والجامعة الإبداعية، والجامعة الافتراضية (محبوب: 2004م).

وتواجه مؤسسات التعليم العالي عدد من المتغيرات في الوقت الحالي من أهمها كيفية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي والتعليمي، فهذا يتطلب من هذه المؤسسات امتلاك أفضل المواهب البشرية لإدارة مهماتها الوظيفية والإدارية والبحثية والمنهجية والأخلاقية بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولتحقيق هذا التوافق من أجل التغلب على المتغيرات المعاصرة، لا بد من استخدام إدارة المواهب البشرية كأداة من أدوات تحقيق استراتيجيات هذه المؤسسات (المصري والآغا: 2015م)، و تعتبر حرب المواهب في مجال التعليم العالي أشد حدة منها في قطاع الأعمال، حيث تواجه الجامعات والمعاهد العليا منافسة شرسة من المنافسين في نفس النشاط متمثلا في الجامعات والمعاهد الأخرى، بالإضافة إلى منافسة الشركات والمنظمات العاملة في النشاطات المختلفة، والمثال الأكثر وضوحاً هو الصراع على المواهب بين جامعة (Harvard) - المتحصلة على الترتيب الأول عالمياً حسب تصنيف (ARWU:2016) للجامعات - وعمالقة عالم التكنولوجيا (Google, Microsoft)، إضافة إلى شركات التكنولوجيا الحيوية، والصناعات الدوائية التي انضمت في بداية عام (2016م) لهذه الحرب، في محاولة لاستقطاب المواهب الشابة من الجامعة مما دفع الجامعة إلى طرح وتبني أفكار وسياسات جديدة في إدارة المواهب البشرية، إلا أن مؤسسات التعليم العالي تظهر نقصاً ملحوظاً في ممارسة إدارة المواهب مقارنة مع المنظمات الصناعية، ويرجع ذلك إلى الميزات المحدودة و اللوائح الجامدة، وعدم التغيير الذي يعيق جهود هذه المؤسسات لبناء قوى عاملة عالية الأداء، وارتفاع معدلات الدوران في أعضاء هيئة التدريس، مما يجعل إدارة المواهب تشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي نظراً للتغير السريع في البيئة المحيطة، وتعقيد الأنشطة في التعليم العالي مما يتطلب ممارسات واستراتيجيات مرنة لإدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية (Tyagi et al,2017;Rudhumbu,2014; Ringo et a,l 2008b).

إن التحديات التعليمية التي تواجه إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة مثل ارتفاع الطلب على المحاضرين ذوي الإمكانيات العالية، ومستوى الجودة و فعاليتها، ومدى توفر فرص للبحوث المستدامة مع التدريب الكافي ومقاييس الأداء، والدوافع لتوليد الأفكار الجديدة، ومستوى عال من المشاركة لأعضاء هيئة التدريس، هي على النقيض من التحديات التي تواجه إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية (Chandrachud & Athavale, 2015)، حيث تواجه الجامعات العربية مشكلات بالغة التعقيد تجعل من هدف الجودة . بصفته تحدياً معاصراً. أمراً يبدو صعب المنال، ولعل مستوى الإقبال على الالتحاق بالجامعات في المنطقة العربية قد أخذ سمة متطرفة في زيادة معدلاته أمام إمكانات بشرية ومادية محدودة، عاجزة عن استيعاب الأعداد الملتحقة



بالتعليم العالي، وكانت النتيجة الطبيعية لذلك تدنياً ملحوظاً في مستوى الخريجين ارتبط بتواضع المستويات المهنية والمعرفية لطيف من الملتحقين بالتدريس الجامعي، ليصبح التلقين طابعاً ملازماً لمعظم الموضوعات الدراسية في العديد من الأقسام والكليات، فضلاً عن شعور بعدم المبالاة ناجم عن زيادة أعداد الطلبة، والحاجة لجهد تدريسي مضاعف لا توفر حوافزه النظم الجامعية في العديد من الجامعات العربية (محبوب: 2004م)، كما أن مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالموهب فضلاً عن ممارسة إدارة المواهب، حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء، والعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه، وذلك لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تحدياً للأداء المستهدف بالنسبة لها، وتجاهل إدارة الفرص يعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة المواهب (الحميدي و الطيب: 2011م ؛ العنزي وآخرون: 2011م).

ومن هنا برز اعتقاد لدى الباحثة - انطلاقاً مما أكدته العديد من الدراسات - أن الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي يتأتى من توافر كوادر علمية متخصصة موهوبة، وكذلك وجود دعم يدفع هذه الكوادر نحو الإبداع والتميز، وتنمي مواهبها لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تبني فلسفة (إدارة المواهب) يصبح مطلباً أساسياً للوصول إلى مستوى أرقى من هذه الخدمات وذلك من خلال تنمية وتطوير مواهب الكفاءات والكوادر بمؤسسات التعليم العالي، بالتالي فإن هذه الدراسة هي محاولة لبناء إطار نظري عام لموضوع إدارة المواهب وأبعادها في مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء ذلك جاءت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية: -

1. ماهية مفهوم الموهبة التنظيمية وإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ما هي أهداف إدارة المواهب ومبادئها؟
3. ما هي مكونات نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي؟
4. ما هي الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي؟

### أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو تقديم إطار نظري حول موضوع لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وذلك

من خلال:-

- توضيح مفهوم الموهبة وإدارة المواهب وأهدافها ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي.
- توضيح مكونات نظام إدارة المواهب.
- تحديد أبعاد إدارة المواهب من خلال نماذج لها في مؤسسات التعليم العالي.
- طرح مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تنمية وتطوير إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة المواهب الذي يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح مؤسسات التعليم العالي، في الاستفادة من مواهبها العلمية وتطوير الأداء بها، والوصول لأهدافها المرجوة وتحقيق المكانة المرموقة في الأوساط العلمية والميزة التنافسية والتنمية المعرفية المستدامة، ومن ثم إرساء الأسس العلمية لموضوع إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي في ظل اقتصاديات المعرفة.

### منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي من خلال عرض وتحليل ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب، والربط بينها وتحليلها للوصول إلى إطار عام لموضوع إدارة المواهب وأبعادها في مؤسسات التعليم العالي.

### المحور الثاني: الإطار النظري.

#### مفهوم الموهبة في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر مصطلح الموهبة مثل الكثير من المصطلحات التي يصعب تعريفها بدقة، ومن الصعب الوصول إلى درجة كبيرة من الإجماع على ماهيته، لأنه مصطلح يختلف باختلاف الزمان، والثقافة و الأفكار والاتجاهات التي تحاول تعريف الموهبة، وعلى الرغم من ذلك فقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين في هذا المجال، فمن الناحية النظرية هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون:- أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية، يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، بينما يرى آخرون:- أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة، يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (العزام، 2016م). ويوضح (Serrat:2010) أن الموهبة في مجال الأعمال مصطلح يصعب تعريفه وتفسيره لأنه يتأثر بالمنظمات والأسواق والصناعات والمناطق الجغرافية والتخصصات الفكرية و الأجيال و وطبيعة عمل الموهبة، وكل هذه العوامل من المحتمل أن تتغير مع مرور الوقت وفقاً للأولويات التنظيمية وبدلاً من قبول تفسيرات شاملة أو محددة، فإنه من المفيد للمنظمات أن تقوم بصياغة تعريف خاص بها للموهبة وإدارة المواهب، وبالتالي من الأهمية بمكان إعطاء معنى للموهبة وإدارتها لتناسب مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية واحتياجاتها الخاصة، وفي الواقع إن تحديد معنى الموهبة في إدارة المواهب يعتبر مسألة صعبة، حيث أن الاختلاف بين الباحثين في وضع مفهوم دقيق لإدارة المواهب مازال قائماً مما يؤدي إلى صعوبة الاتفاق، هل هي إدارة القيمة العالية للأفراد (الموهوبين)؟ ويعني هذا انه ليس كل الأفراد العاملين بالمنظمة موهوبين، أم أنها إدارة المواهب بشكل عام (لجميع العاملين)؟ ويعني هذا أن جميع العاملين لديهم مواهب ولكنها مختلفة من حيث الطبيعة والدرجة.

فقد عرفت (Carole et al 2006:1) المهوبة التنظيمية على أنها: - " مزيج معقد من المهارات والقدرة والمعرفة الإدراكية والقيم، وتفضيلات العمل للموظفين التي لها أهمية كبرى"، في حين عرفها ( Ngozwan & rugimbana 2011:1525) على أنها: -" تشير إلى أولئك الناس الذين لديهم إمكانيات عالية ومهارات نادرة، الذين يمكن أن يقودوا التحول والتغيير في المنظمة بنجاح"، ويرى (العنزي وآخرون: 2011م: 97) المهوبة بأنها: - " مجموعة من القدرات المتميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، كما يعتقد (Tansley : 2011:266) أن المهوبة التنظيمية: -" تشير إلى أولئك الذين لديهم القدرة على الوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز"، كما عرفها (العزام 2016 م: 25) بأنها: -" مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، ووضح العديد من الباحثين أن مفهوم المهوبة في التعليم العالي: - " يشير إلى الفرد المزود بالكفاءة والقدرات والمهارات المطلوبة في قطاع التعليم العالي (Kamal & Lukman,2017:56).

### تصنيف المواهب داخل مؤسسات التعليم العالي

يشير (Osinga) إلى أنه يمكن تصنيف المواهب إلى أربعة أصناف حسب المسؤولية لكل صنف منها (العنزي وآخرون، 2011م): -

1. **مواهب قيادية Leadership Talent**: هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون من أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.
2. **مواهب أساسية Key Talent**: تشمل أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب ذات قيمة وأهمية صعبة التقليد بالنسبة للمؤسسة، نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكون من رؤية وتصور للمستقبل، ويمثلون قادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة، ونسبتهم (2%-5%) من الموظفين داخل المنظمة.
3. **مواهب جوهرية Core Talent**: يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل من أعضاء هيئة التدريس، وتمتلك هذه المواهب قدرات جوهرية وتنفيذ الأعمال بسرعة وتساهم في زيادة منحى التعلم بالمؤسسة.
4. **مواهب داعمة Support Talent**: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تستخدم الحاسب الآلي، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوفرة بسهولة مع عم التركيز على المستقبل، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع من خلال التدريب.

## مفهوم إدارة المواهب:

ظهر مصطلح الحرب من أجل المواهب أول مرة في الموارد البشرية في عام 1997م على يد ( Mckinsey & Company ) استجابة لنقص العاملين المهرة في السوق وحاجة المنظمات للتنافس على هذه المواهب المحدودة، واستخدم هذا المصطلح على نطاق أوسع بعد ذلك في العديد من المنظمات، حيث زادت عمليات البحث لاكتشاف المواهب بين العاملين، وساد الاعتقاد بأن المواهب هي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت العديد من الشركات العالمية الطموحة إلى تخطيط وتطوير مواردها البشرية بهدف زيادة رصيدها من المواهب، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة المواهب كموارد بشرية نادرة (هلال، 2010م).

ووفقا للعديد من الدراسات ( Riccio,2010; Ringo,2008a; Devin, Powell,2008; ) ووفقا للعديد من الدراسات (Fegley,2006) فإن إدارة المواهب أصبحت قضية استراتيجية رئيسية لمعظم المنظمات المعاصرة، فعملية الاستقطاب والتوظيف والمحافظة على تنمية المواهب، ينظر إليها بشكل متزايد على أنها عوامل نجاح حاسمة لتحقيق أهداف المنظمة مثل خلق الميزة التنافسية، ومن العناصر المهمة التي تسهل اعتماد المنظمة لاستراتيجية إدارة المواهب، هو مدى دمج إدارة المواهب في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وعدم اعتبارها وحدة تنظيمية منعزلة، حيث إن تخطيط القوى العاملة بالمنظمة يجب أن لا يكون منعزلا بل يجب ربطه برسالة المنظمة بشكل عام، كما إن أي برنامج لإدارة المواهب يجب أن يكون عملية تطويرية ومرتبطة بالخطة الاستراتيجية والاتجاه المستقبلي للمنظمة، و قد بينت بعض الدراسات عدم وجود اتفاق في الآراء حول الممارسة العملية فضلاً عن المفهوم النظري، حيث يرى البعض أن المنظمات لا تعرف معنى إدارة المواهب ناهيك عن التعامل معها، وبالإضافة إلى وجود اختلافات ملحوظة في مدى استخدام مصطلح الموهبة في المنظمات، فبعض المنظمات لا تستخدم مصطلح الموهبة في السياسات والعمليات وغياب التعريف التنظيمي للموهبة وإدارة المواهب، بينما بعض المنظمات لديها فهم حديث أو ناشئ لمعنى الموهبة في مستويات معينة، واستخدام محدود لمصطلح الموهبة في السياسات والعمليات بها، ولا توجد استراتيجية عامة لإدارة المواهب بها، وبعض المنظمات لديها إدراك واضح لمفهوم الموهبة مع وجود استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب بها (Tansley,2011; 2006; Carole et al).

وقد اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، نظرا لاختلاف وجهة نظر كل منهم و حداثة موضوع إدارة المواهب، رغم اتفاقهم على أن هذه المرحلة هي مرحلة الحرب من أجل المواهب، وفيما يلي بعض تعريفات إدارة المواهب: فقد عرفها (Guillory :2005:1) على:- " أنها مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر وجذب وتوظيف وتنمية والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، كما تهدف إلى تطوير القيادة و وظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطا قويا بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة "، وعرفها (Barlow) على إنها:- " عملية مرتبطة بجذب وتبني وتطوير الموظفين الجدد ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة عبر إجراء مقابلات معهم، والتعاقد والتوجيه ودمجهم في ثقافة المنظمة، وكذلك التطوير والاحتفاظ بالموظفين الحاليين

ذوي المهارات العالية " (Ahmadi et al,2012:234)، ويرى (عبد الوهاب: 2007م: 2) أن إدارة المواهب :-  
 "هي منهجية متطورة لحسن استخدام رأس المال الذكي و جذب العاملين الملائمين وتوجيههم للمهام والمسئوليات التي  
 يجيدون القيام بها، وتنميتهم المستمرة، لتقديم أفضل عطاء، وإشباع حاجاتهم المتنوعة، وتحقيق أهداف العمل قريبة  
 وبعيدة المدى"، وينظر (هلال 2010م: 34) إلى إدارة المواهب على أنها:- "عملية بناء و تطوير قدرات و مواهب  
 الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم و تدريبهم، والعمل على  
 المحافظة على العاملين الحاليين، و جذب العاملين من ذوى الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال"، كما يرى  
 (العنزي وآخرون 2011م: 99) أن إدارة المواهب:- "هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة  
 باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي  
 للمنظمة"، وينظر (Jain et al :2012:496) إلى إدارة المواهب على أنها:- "عملية تطوير ودمج العمال الجدد،  
 وتطوير والاحتفاظ بالعمال الحاليين، وجذب العمال ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة"، كما عرف (العزام  
 2016م: 25) إدارة المواهب على أنها "هي عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الجدارات التي  
 يمتلكونها، وتدريب وتطوير واستدامة هؤلاء داخل المنظمة، واكتشاف المهويين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال  
 استدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذو قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، وعرف  
 (المصري والآغا : 2015م: 38) إدارة المواهب في الجامعات على أنها:- "استراتيجية تستند إلى تحسين إجراءات  
 التعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وقدراتهم وتطويرها، والعمل على الإبقاء  
 عليهم والاحتفاظ بهم، والاستعانة بالمواهب من خارج الجامعة، من أجل تحقيق النجاح والتميز"، وتعرف الباحثة إدارة  
 المواهب على أنها:- "عملية مرتبطة بتحديد و جذب و احتفاظ وتنمية أعضاء هيئة التدريس والموظفين ذوي  
 الإمكانيات العالية، لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي"، و يتضح من التعريفات السابقة أن:

- إدارة المواهب تتضمن تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية ذوي الكفاءات العالية.
- إدارة المواهب تسعى لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدراتها على النمو وتحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة المواهب مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي لها.

### أهمية إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي:

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، التي معها أصبحت  
 مهمة أي مؤسسة تعليمية تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء  
 والاستمرار فيها، خاصة وأن 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992م تتطلب قادراً من التعليم والتدريب على  
 التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة إلى تحفيز الطلاب على التعلم  
 داخل الجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي المهوبة لدى  
 الطلاب، كما تكمن أهميتها في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء

البدلاء للمناصب الحرجة استكشاف الطاقات الكامنة، و تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، و تحديد واضح للاستعداد الموهبي، لتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، وضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة، ومساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية وبالتالي إن بقاء الجامعات واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي لها، كما ان اعتماد استراتيجيات إدارة المواهب في هذه المؤسسات سيساعد في تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لوصف الوظائف من قبل الكليات، وبالتالي يساعد في الإدارة من خلال توظيف واختيار الموظفين الأكثر فعالية على أساس الكفاءات المناسبة التي سوف يؤدي إلى الوظيفة المناسبة للشخص المناسب (المصري والآغا: 2015م؛ الجراح وأبو دوله: 2015م؛ صيام، 2013; Tyagi et al, 2017).

ويرى (Berger: 2004) أن وظيفة إدارة المواهب يمكن أن تقسم إلى المهام التالية: المهمة الأولى، تتمثل في التنبؤ وهو النظرة الثاقبة للترقيات المحتملة للعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال أدائهم وخبراتهم الماضية ومواهبهم الظاهرة، في ضوء ذلك يمكن لمتخصصي المواهب التعرف على الأشخاص الموهوبين ووضعهم في قاعدة المواهب بالمؤسسة، أما المهمة الثانية فهي وضع معايير يمكن من خلالها قياس أداء العاملين، وتتمثل المهمة الثالثة في تحديد المواهب الأساسية من العاملين في المؤسسة، وأخيراً المهمة الرابعة وهي اختيار القائد الموهوب الذي يمكنه مساعدة وتوجيه المواهب لتطوير كفاءاتهم وتحفيزهم باستمرار.

إن أهم العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق استراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية هو: - تحفيز الموهوبين وخلق الالتزام و الولاء تجاهها وتنمية سلوك الدور الإضافي لديهم، مما يحدث تأثيراً إيجابياً على فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها، و كذلك توفر بيئة العمل المناسبة التي من شأنها إثارة أداء الموهوبين وتحقيق عوائد عالية، بما يمثل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، في حين أن إدارة المواهب تواجه تحديات حقيقية داخل المؤسسة أهمها: تتمثل في عقليات القادة والمديرين التي تصرف النظر عن الاستثمار في المواهب من خلال خفض نفقات التطوير وتنميتهم، والتركيز بشكل ضيق على أنظمة وعمليات الموارد البشرية التقليدية، وعدم الاهتمام برأس المال البشري وإعطاء الأولوية للمواهب، بالإضافة إلى عدم تطبيق مبادرات إدارة المواهب في ظل خطة استراتيجية شاملة، مما يؤدي إلى الاضطرابات والمشاكل المتكررة غير المتوقعة، إلى جانب افتقاد كبار القادة بالمؤسسات إلى الاتصال الشخصي مع المواهب، وأخيراً تحديات تتعلق بعملية القياس حيث يتم تجاهل المبادئ الأساسية والمعايير العلمية للقياس في نظريات إدارة المواهب (عبد العال، 2013م).

### أهداف إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي:

تهدف إدارة المواهب إلى تحقيق ما يلي: (Jackso et al, 2009)

1. تحديد القدرات والكفاءات والمهارات التي تشكل أهمية استراتيجية والأدوار المرتبطة بها، من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية الموهوبة.
2. الحصول على أفضل الأفراد ذوي القدرات العالية في العالم، الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
3. تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي.
4. الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي والاستراتيجي.
5. القياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسات.
6. توفير المواهب بشكل مستمر في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لها، بتوفير مجموعة المواهب والقيادة الفعالة على كل المستويات، الذين لديهم استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، كذلك بناء قوة مستمرة من رأس المال البشري، وربط المواهب بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة (Riccio، 2010).
7. وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المؤسسة، وتخصيص الموارد مثل (التعويضات، التدريب، التوجيه والإرشاد، مهام العمل) للموهوبين بناءً على قدراتهم وإمكاناتهم الفعلية (Berger, 2004).

### مبادئ إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي:

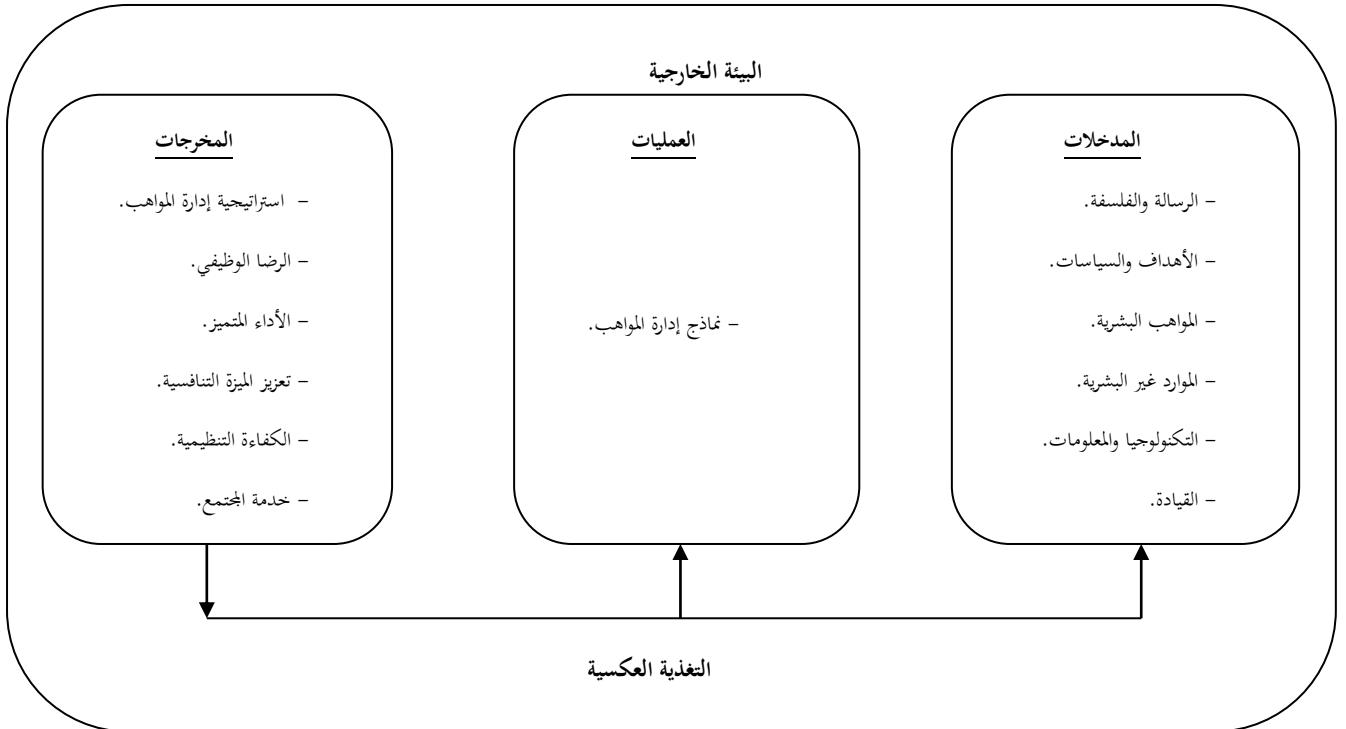
- هناك عدة مبادئ تحكم نماذج وجهود إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي المعاصرة، بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، من أبرزها (أبو الجدائل، 2013م): -
- أ. التوافق مع استراتيجية المؤسسة: تعتبر استراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
  - ب. الاتساق الداخلي: يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتنطبق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلى نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال عندما تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة، يجب أن تستثمر أيضاً في الاحتفاظ بها.
  - ج. تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية: تنظر العديد من مؤسسات التعليم العالي الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر مهم من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرس على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها مثل الأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب، وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.
  - د. مشاركة الإدارة: تدرك مؤسسات التعليم العالي الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا - الوسطي - الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

و. تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي لأنها تعمل في إطار معايير عالمية، حيث ينبغي عليها أن تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، وتضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادي عالمي، وأساليب وعمليات وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات واستقطاب وتوظيف المواهب محلياً.

ز. بناء سمة مميزة للمؤسسة: هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معا في بروز المؤسسة وتكوين صورتها الذهنية في أعين المجتمع في إطار زمني قصير، وسمعتها في سوق العمل لدى الباحثين عن العمل، إذ إن استقطاب المواهب للمؤسسة يعني تسويقها لدى الأفراد الباحثين عن عمل، ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة، لا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في سوق العمل.

### نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي:

مع تطور مفهوم إدارة المواهب أصبح ينظر إليها على أنها نظام شامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تتفاعل مع بعضها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت تمثل إدارة المواهب أحد النظم الجزئية المكونة للمؤسسة، ويعرف نظام إدارة المواهب بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المؤسسة وفلسفتها إلى برامج تشغيلية للوصول بالمؤسسة للتميز (صيام، 2013؛ Berger, 2004)، والشكل التالي يوضح نظام إدارة المواهب البشرية.





### الشكل رقم (1) نظام إدارة المواهب البشرية

المصدر: (صيام، 2013)

أولاً: المدخلات: وتمثل المدخلات في عدة مكونات هي:

- الرسالة والفلسفة السائدة بالمؤسسة، حيث تتضمن رسالة المؤسسة وقيمها الاهتمام بالمواهب البشرية ودعمها وتطويرها واعتبارها عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الأهداف العامة والسياسات والتشريعات، حيث تشير الأهداف والتشريعات إلى الاهتمام بتحديد المواهب بالمؤسسة وتنميتها والاحتفاظ بها وتنوعها.
- المواهب البشرية، الاهتمام برأس المال البشري ودعم قيمته.
- الموارد الغير بشرية وتشمل رأس المال والمباني والآلات والمعدات وغيرها، التي توفر بيئة عمل مادية لاستيعاب المواهب وتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
- التكنولوجيا والمعلومات تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح مؤسسات التعليم العالي، خاصة في عصر اقتصاديات المعرفة وظهور الجامعات الإلكترونية.
- القيادة، على المؤسسة تبني نمطاً قيادياً يشجع على تحقيق أهداف المواهب وتنميتها، لأن النمط البيروقراطي يعرض المواهب للخطر حيث يؤثر على مشاركتهم داخل المؤسسة، ويخلق لديهم رغبة في ترك العمل، حيث يميل الموهوبون إلى ترك المنظمات ذات النمط القيادي التسلسلي وتجنب المخاطر والتعليمات الرسمية المترتبة على ذلك، و ربما كان القائد التحويلي أنسب النماذج القيادية لإدارة المواهب، إذ أنه يستطيع أن يحول مواهب الموظفين ودوافعهم ومشاعرهم إلى نتائج ملموسة وإنجازات يفخر بها هو ومروؤوسوه (عبد الوهاب، 2007م؛ الفرجاني، 2014م).

ثانياً: العمليات: تعددت النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب، وسيتم التعرض لبعض النماذج في مؤسسات التعليم العالي لاحقاً.

ثالثاً: المخرجات: وهي النتائج التي يضحها نظام إدارة المواهب للبيئة الخارجية وتشمل:

- استراتيجية إدارة المواهب وهي عبارة عن مجموعة النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمواقع الوظيفية الحاسمة (الوظائف)، التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وتطوير مخزون المواهب ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لمليء هذه المواقع، وتطوير ممارسات متميزة للمحافظة على مخزون المواهب وتحقيق التلاؤم فيما بينهم وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بغية كسب التزامهم وولائهم للمؤسسة (العنزي وآخرون، 2011م).
- الرضا الوظيفي للمواهب على العمل والعلاقات وزملاء العمل والقيادات وبيئة ونوع العمل وغيرها، مما ينعكس في التزام ولاء المواهب للمؤسسة.

- الأداء المتميز، حيث يعمل نظام إدارة المواهب على إطلاق طاقات المواهب الابتكارية والإبداعية وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وينعكس هذا على مستويات عالية ومتميزة من الإنجاز.
- تعزيز الميزة التنافسية، حيث تتمتع المؤسسة بقدرة أعلي من منافسيها في استغلال الفرص أو الحد من التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواهبها البشرية، فقد تتعلق بالجودة العالية أو مستوى رفيع من التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو تحقيق درجة عالية من الكفاءة التسويقية.
- الكفاءة والفعالية التنظيمية التي تمثل معياراً لحسن استخدام موارد النظام وتحقيق أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد المتاحة.
- خدمة المجتمع لتحقيق رفاهيته عن طريق الخدمات التي توفرها للمجتمع من حيث نوعيتها ودرجة جودتها ومدى مقابقتها لتوقعات العملاء.
- رابعاً: **التغذية العكسية:** وهي تربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات لضمان سير عمل النظام حسب المخطط، ومعرفة مستوى الإنجاز وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.
- خامساً: **بيئة النظام:** وتشمل:
  - البيئة الداخلية: وتشمل الخصائص العامة للمؤسسة وطبيعة نشاطها ورؤيتها والثقافة التنظيمية السائدة، والخصائص الهيكلية والتنظيمية بها وخصائص العاملين وغيرها.
  - البيئة الخارجية: وتشمل الجمهور والموردين والمنافسين والمنظمات ذات العلاقة بالمؤسسة والنظام السياسي في الدولة والنظام الاقتصادي والنظام القانوني والتعليمي والنظام الاجتماعي وتركيبية السكان ومستوى التكنولوجيا والمعلومات وغيرها.

### نماذج إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي:

وضع بعض الباحثين نماذج مختلفة لأبعاد إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، ولم يكن هناك اتفاق عام على عناصر أو أبعاد محددة لإدارة المواهب، وقد يرجع ذلك إلى حداثة موضوع إدارة المواهب واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، ونذكر بعض هذه النماذج:

#### 1. نموذج (ناصر وزناتي، 2008م): لعناصر إدارة المواهب بالجامعات من خلال ما يلي:

أ. الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات: من خلال الكشف عن نوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة، من حيث التخصصات المطلوبة ومواصفات شاغلي الوظائف، والكشف عن خبرات المرشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي، وتقييم متطلبات العمل، والسمات المميزة لشاغلي الوظائف، ووضع خطة لتوظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس الذين يتم ترشيحهم.

• يتصرف من الباحثة.

ب. اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية: ويتم ذلك عن طريق فحص مخزون أو رصيد الجامعة من المواهب بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة، لاكتشاف المتميزين والموهوبين والرجوع إلى نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتباره أساساً للتعاقد الوظيفي للقيادات الجامعية.

ج. وضع خطط للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس: وذلك عن طريق تشجيع التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس وعمليات التغذية العكسية الداعمة للأداء الجيد، وتطبيق نظم متنوعة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز وكذلك نقاط الضعف في الأداء، بالإضافة إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس صغار السن على البحث والترقي للوظائف الأعلى، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الكبار فإنهم يحتاجون للإحساس بالأمان الوظيفي، كذلك دراسة المخاطر التي قد تترتب على ترك أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم والمهجرة للعمل سواء كانت مؤقتة أم دائمة خاصة الموهوبين منهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النادرة، حيث تقوم الجامعة بتحليل أسباب تركهم للعمل بكلياتها المختلفة وهجرتهم للبلاد العربية والأجنبية.

د. وضع سياسات للحوافز تشمل على حوافز مادية ومعنوية: بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها عن طريق التقدير المادي المناسب من خلال المرتبات والمكافآت المختلفة، والمعاملة العادلة لكل أعضاء هيئة التدريس فيما يتصل بتوزيع الأعباء التدريسية والترقيات وغيرها بما يضمن جذب الجامعة للعاملين مع الاحتفاظ بهم، ورصد الخبرات المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس الموهوبين ونشرها بين الجامعات المختلفة كنماذج يحتذى بها.

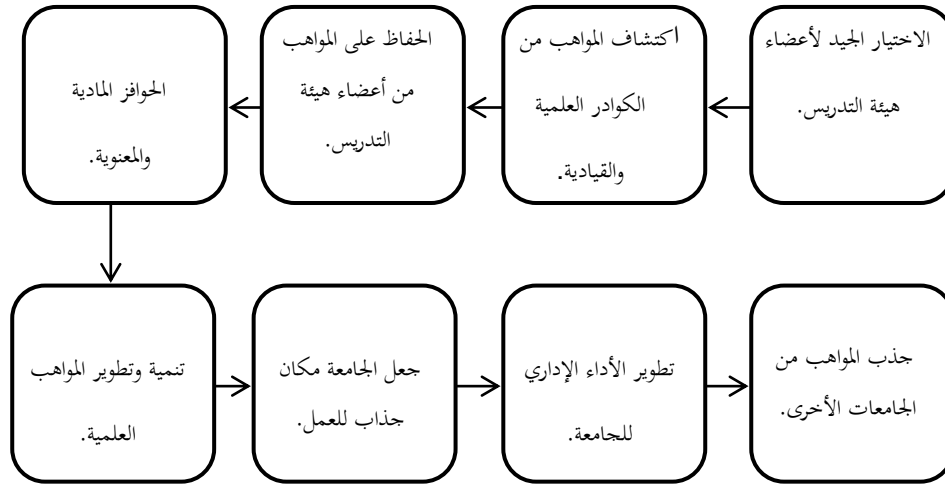
هـ. وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس: مما يضمن انتماءهم للجامعة عن طريق معرفة مجموعة المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي في الوظيفة بالأداء المتوقع من شاغلي الوظيفة في المستقبل، كذلك تحديد نوعية المهارات التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس لتنميتها، وتدريب عضو هيئة التدريس قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثنائها.

و. جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل: بمعنى أن تكون مكاناً يريده أعضاء هيئة التدريس ويرغبون في العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه، وفي الوقت نفسه يجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل فيها، وهذا يتطلب أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي، مما يستلزم توفير بيئة عمل مشجعة تشبع حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم، ووجود قيادات (رئيس قسم - وكيل \ عميد كلية ...) تساعد على التدريس الجيد وإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.

ز. تطوير الأداء الإداري للجامعات: عن طريق التأكيد على أن تمارس الجامعة أساليب الإدارة الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس، بحيث تجعلهم يشعرون بالتقدير وبأنهم أفراداً منتجون للمعرفة يستجاب لآرائهم، وكذلك العمل على

تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة أخلاقية وعادلة مما يجعل الجامعة تحتل مكانة متميزة بين جامعات العالم.

ك. العمل علي جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى ( في حالة وجود عجز في الأساتذة في بعض التخصصات العلمية): من خلال تقديم عروض مغرية وتحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لهم، التي تبرز أنها أفضل مكان لعمل عضو هيئة التدريس، من خلال عدة طرق منها: توفير عمل ممتع ومجزي (أجر مناسب)، وتوفير بيئة بحثية وعلمية جيدة، توفير فرص للتعليم والترقي الوظيفي، وتهيئة الظروف الملائمة والدعم والتشجيع ليحقق أهدافه بما يتوافق مع طموحاته ومواهبه، بالإضافة إلى وجود نظام لتقييم الأداء التدريسي والبحثي لعضو هيئة التدريس، والاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب، وحصر متطلبات الجامعة والكليات وأخذها في الاعتبار عند الاختبار.



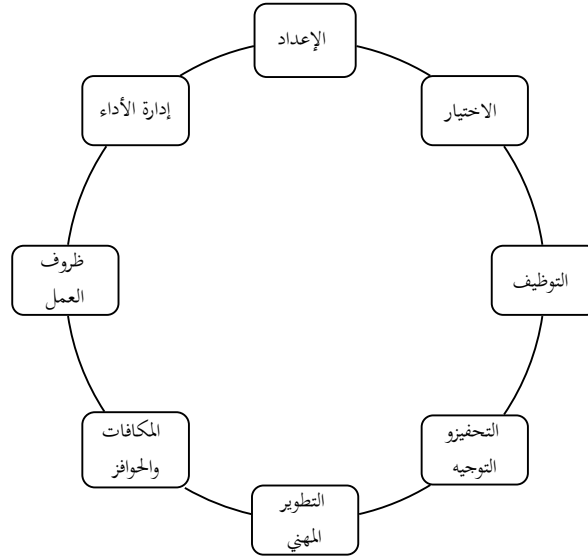
شكل رقم (2)

المصدر: (ناصر وزناتي، 2008م)

2. نموذج (Behrstock,2010): يعتبر هذا النموذج أن ممارسات إدارة المواهب في قطاع التعليم تصنف إلى ثلاثة مجالات هي: -التوظيف، والاحتفاظ، وتنمية المواهب، ويقدم الإطار العام التالي مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للمساعدة في اتخاذ منهج أكثر شمولية لتأمين تطبيق إدارة المواهب في قطاع التعليم العالي، ويحدد ثمانية مجالات رئيسية لإدارة فعالة للمواهب به: -

أ. الإعداد: على مؤسسات التعليم العالي اختيار برامج إعداد أعضاء هيئة التدريس الملائمة والمنسجمة مع احتياجاتها في المجالات المحددة لها، واستخدام مجموعة مختلف من الأساليب التربوية وتطوير المهارات، والمعرفة الممكنة التطبيق في القاعات الدراسية، وجمع المعلومات عن مدى فاعلية هذه الأساليب.

- ب. الاختيار: على مؤسسات التعليم العالي تحديد وتوضيح الصفات والخصائص الإيجابية (التركيز على المواهب وسمات الإنجاز) لأعضاء هيئة التدريس والموظفين التي تحتاجها في التخصصات ذات الأهمية الخاصة، كما عليها الحفاظ على معايير عالية للاختيار عند البحث عن مجموعة متنوعة من المرشحين المحتملين.
- ج. التوظيف: يجب أن تجرى عمليات التوظيف بشكل مبسط وفقا لجدول زمني للتوظيف، وتسمح لمشاركة المعلومات بين المؤسسات وأعضاء هيئة التدريس.
- د. التحفيز والتوجيه: إن برنامج التحفيز والتوجيه عالي الجودة يجب أن يكون متاحاً لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد، ويرافقه تكليفهم بمهام تدريسية مناسبة تراعي وضعهم المبدئي.
- هـ. التطوير المهني: بحيث يكون التطوير المهني المستمر متاح لكل أعضاء هيئة التدريس.
- و. التعويضات: حيث تكافئ المؤسسات أعضاء هيئة التدريس بما على أساس الأداء الفردي بمرتبات سخية وفقا لمعايير السوق والمنافسة.
- ز. ظروف العمل: يجب أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بأماكن عمل مريحة تتضمن الإيجابية، والتعاون والانضباط وإدارة المشكلات داخل القاعات الدراسية آمنة ونظيفة، ومرافق مجهزة بشكل مناسب وأعباء عمل مناسبة.
- ك. إدارة الأداء: نظم تقييم أعضاء هيئة التدريس ينبغي أن تميز المتفوقين مع توفير التغذية العكسية الواضحة وفي الوقت المناسب، كما ينبغي أن يرتبط التقييم بأهداف أعضاء هيئة التدريس والتطوير المهني والخوافز.



شكل رقم (3)

المصدر: (Behrstock,2010)

### 3. نموذج (الفرجاني، 2014م)

يبين النموذج أن ممارسات (استراتيجيات) إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي تشمل أربعة أبعاد متداخلة هي تحديد المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:-  
**أولاً: تحديد المواهب:** تعتبر هذه الخطوة الأولى في إدارة المواهب وذلك بتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع وصف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها، وبذلك تتمكن المؤسسات من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل، ويتم ذلك من خلال:-

**1. وضع معيار لتحديد الموهبة المهمة للجامعة:** على الجامعة أن تدرك طبيعة الموهبة الخاصة التي تعطي أفضل النتائج المرجوة، وبالتالي عليها تحديد المهارات (الموهبة العلمية الاستراتيجية) اللازمة للعب الأدوار الأساسية لتحقيق أهدافها بفعالية، وربط استراتيجية الجامعة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بها والملائمة لنشاطها، عن طريق تقدير فجوة المواهب بين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية وما تمتلكه الجامعة من مواهب، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو استقطاب المواهب من المنافسين.

**2. قياس مستوى المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين:** وذلك بوضع المعايير المناسبة لقياس مستوى المواهب بها، حيث يتم تقييم الأداء لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، من خلال الاستعانة بتقارير الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد المواهب داخل الجامعة، والعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم وتمكينهم من شغل المناصب التي تتلاءم مع مواهبهم.

**3. وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب العلمية والوظيفية بالجامعة:** تساعد على التعرف على المواهب الموجودة بالجامعة وتحديد فجوة المواهب، كذلك تحديد مصادر الحصول على المواهب داخليا وخارجيا.

إن تحديد المهارات والقدرات والمؤهلات العلمية والخبرات عند الاختيار بما يتناسب مع استراتيجية وأهداف وثقافة ورؤية الجامعة المستقبلية يعد ضرورة لتحقيق الجامعة للميزة التنافسية، وذلك نظرا لخصوصية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس الجامعي والمتمثل في:-

- الدور الأكاديمي: الذي يشمل التدريس الجامعي ووضع المناهج الدراسية في إطار البرامج التعليمية المعتمدة، وانتقاء المصادر العلمية والمشاركة في برامج التدريب وتقديم الاستشارات المتخصصة، بالإضافة إلى وضع الاختبارات ورصد درجات الطلبة وتوجيه الطلبة وإرشادهم علمياً، وكذلك مزاوله أنشطة البحث العلمي مثل إجراء الدراسات والأبحاث العلمية ونشرها، وتأليف الكتب والمشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات واللقاءات والاجتماعات العلمية ذات العلاقة بالتخصص.

– الدور التربوي: متمثلاً في الإرشاد التربوي للطلبة وتوجيههم ومشاركتهم في الأنشطة العامة مثل الأنشطة الفنية والرياضية.

فمن المهم أن يمتلك عضو هيئة التدريس المهارات والقدرات الخاصة بالتعليم مثل القدرة على الشرح والتوضيح والتحليل للأمور والقدرة على ربط المواضيع وإنشاء العلاقات بينها، وكذلك امتلاكه لمهارات الاتصال وقدرته على توصيل المعلومة والقدرة على خلق العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين، بالإضافة إلى المستوى العلمي العالي والخبرة المتميزة في مجال تخصصه، كذلك الاهتمام بالدراسة والعلم والشغف الدائم بمتابعة الجديد في تخصصه والبحث الدائم عن المعلومات.

لذا على الجامعة أن تحدد هذه المهارات والقدرات التي تمثل الموهبة العلمية المهمة والملائمة لنشاطها التعليمي لتحقيق أقصى قدر من التميز في الإنجاز، ومعرفة مجموعة المهارات والقدرات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس الموجودين وتحديد نوعية المهارات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وترجع الباحثة عدم قدرة الجامعة على تحقيق هذه المرحلة إلى:-

- التزام الأقسام العلمية باللوائح والقوانين الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي التي تستند بشكل كبير على توفر المؤهلات العلمية المناسبة، والخبرة لتحقيق متطلبات التعليم الجامعي دون التركيز على المواهب عند اختيار أعضاء هيئة التدريس.
- قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية مقارنة بأعداد الطلبة الدارسين.
- عدم ملائمة التخصص العام والفرعي لبعض أعضاء هيئة التدريس مع المقررات التي يدرسونها.
- عدم وجود نظم متطورة لإعداد وتقييم أعضاء هيئة التدريس بما يكفل تنمية قدراتهم وتحديد مستوى أدائهم وتحديث وسائلهم التعليمية.
- عدم اكتساب الكثير من أعضاء هيئة التدريس لمهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة واستخدام الوسائل التقليدية في التدريس الجامعي، وافتقار البعض للخبرات التربوية الكافية وطرق التدريس خاصة في كليات العلوم التطبيقية.

**ثانياً: جذب المواهب:** تسعى مؤسسات التعليم العالي المتميزة لتحقيق نجاحات وشهرة كبيرة في الأوساط العلمية، حتى تكون منظمات جاذبة للعمالة الموهوبة، وعلى الجامعة أن تنظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة ويتم ذلك من خلال:-

1. توفير نظام للمرتبات والحوافز المادية والمكافآت مرتبطة بالأداء: بحيث يتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق ويضمن استمرارية الانتماء لدى المهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها، بالإضافة إلى مستوى رفيع من معاشات التقاعد.
2. توفير فرص التدريب في داخل وخارج الجامعة: من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات المهوبين.
3. توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي: المتمثلة في فرص للتعلم والنمو الوظيفي والشخصي والعلمي.
4. توفير المزايا والخدمات مثل الخدمات الاجتماعية والصحية للمهوبين بالجامعة: وغيرها من الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لهم.
5. اسم وسمعة الجامعة: من خلال الاهتمام ببناء اسم ومكانة وسمعة الجامعة، بحيث تكون مكانا يرغبون في العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه، وهذا يتطلب أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
6. بيئة العمل محفزة ومشجعة على الابتكار والإبداع: من خلال تهيئة الظروف الملائمة وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات المهوبين للابتكار والإبداع بما تحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل.
7. وجود قدر من التمكين لأعضاء هيئة التدريس والموظفين: حيث يتم إعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق وأساليب مبتكرة ومنح الثقة الكافية ليؤدوا وظائفهم على أكمل وجه.

ويرجع عدم تطبيق وسائل جذب المواهب إلى:-

- غياب التشجيع على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية داخل وخارج الدولة، ولذلك بسبب تعقد الإجراءات خاصة فيما يتعلق بالمؤتمرات خارج الدولة.
- عدم توفر متطلبات البحث العلمي نظريا وتطبيقيا، مثل الأجهزة والمعدات والدوريات والمجلات المتخصصة والإنترنت في مكاتب أعضاء هيئة التدريس وغيرها.
- المرتبات والحوافز المادية لا ترتقي إلى المستوى الذي يحفز للعمل بالجامعة مقارنة بمرتبات وحوافز بعض الجهات الأخرى كقطاع النفط.
- عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة بشكل كاف مثل الأجهزة والمعدات والأدوات والقرطاسية... إلخ.
- محدودية الخدمات الصحية في الجامعة وانتفاء وجود الخدمات الاجتماعية والثقافية.



ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب: إن إدارة مجموعة المواهب العلمية بالجامعة تمثل تحدياً كبيراً لها فبعد العثور على الموهبة المناسبة الهامة، فإن المهمة التالية هي الإبقاء على هذه الموهبة بالجامعة، حيث أن الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من مؤسسات التعليم العالي، نظراً لارتفاع معدل دوران ذوي القدرات العالية بسبب الإضرار بالجودة والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وانخفاض مستوى النمو في الأعمال، وبالتالي على الجامعة أن تمتلك فهماً واضحاً لقيمة استبقاء الموهوبين، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:-

**1. توفر ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب:** وذلك بإيجاد ونشر ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للجامعة، والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل، وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير العمل داخل الجامعة، حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه للانتماء إلى الجامعة التي يعمل بها.

**2. نظام المرتبات والحوافز المادية مناسب للأداء:** توافق نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه الجامعة مع مرتبات المنافسين والسوق، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مباشرة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب، وكلما كان الموهوب راضٍ عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء، وتستخدم بعض مؤسسات التعليم العالي طريقة الأجر المستند على الأداء الفردي الذي يسمح لذوي الأداء العالي تلقي مكافآت أكبر نسبياً، وزيادة في المرتب أكثر من ذوي الأداء الأقل مما يساعد على الحفاظ على ذوي الأداء العالي.

**3. توفر الحوافز المعنوية:** إن الالتزام بالعمل في الجامعة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير، لهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في الجامعة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموهوب.

**4. توفر فرص النمو المهني والشخصي:** المتمثلة في آفاق التقدم وفرص النمو الوظيفي و النمو الشخصي داخل الجامعة، من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد ويمكن للتوجيه تعزيز وضمان التطوير المهني ونجاح الموهوبين الجدد في الجامعة، ويسهم التدريب والتوجيه في الاحتفاظ بالمواهب والمساعدة في تسخير كل الإمكانيات الكامنة لديهم، وعلى الجامعة تحقيق مستوى عالٍ من الاستثمار في تدريب وتنمية مهارات المواهب، في محاولة لوضع خطة للتطوير الوظيفي تكون أسرع من المؤسسات المنافسة، وهذا يجعل الموهوبين يتولون مسؤوليات أكبر وكسب مرتبات وأجور أعلى في سن أصغر مقارنة بالمنافسين.

**5. مناخ العمل المحفز للابتكار:** توفير البيئة المناسبة للموهوبين لتقدّم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز، كما تعتبر تحديات العمل الصعب والمثير من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب، لأن الموهوب منذ التحاقه بالعمل في الجامعة والتفاعل مع البيئة الداخلية، سوف يواجه بعض المشكلات الناتجة عن محاولاته للموائمة بين توقعاته المسبقة والواقع الذي يواجهه، ويمكن أن يمثل ذلك عاملاً طارداً للموهوب إذا

لم تكن هناك خطة تمهيدية تساعد الموهوبين في بداية عملهم بالجامعة في الاندماج في المناخ التنظيمي، وتقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن وجود احتكاكات أولية في بداية العمل، ويجب ان تركز الخطة على تقريب الرؤى بين الموهوب والجامعة بصفة عامة.

ويرجع عدم تطبيق ذلك بعد الاحتفاظ بالموهوب إلى:-

- بيئة العمل بالجامعة لا يشجع على الابتكار والإبداع، من حيث عدم توفر بيئة عمل مادية مناسبة، فعدم وجود الانترنت في مكاتب أعضاء هيئة التدريس يخلق صعوبة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي، وصعوبة وطول وتعقيد إجراءات متابعة التحكيم والنشر للبحث العلمي، كذلك عدم توافر الإمكانيات المادية لإجراء الأبحاث والدراسات.
- عدم وجود الحوافز المعنوية مثل الشكر والتقدير وجوائز الجودة والتميز في التدريس الجامعي، والبحث العلمي بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية للبحث العلمي.
- المرتبات والحوافز المادية بالجامعة منخفضة مقارنة ببعض الجهات الأخرى.

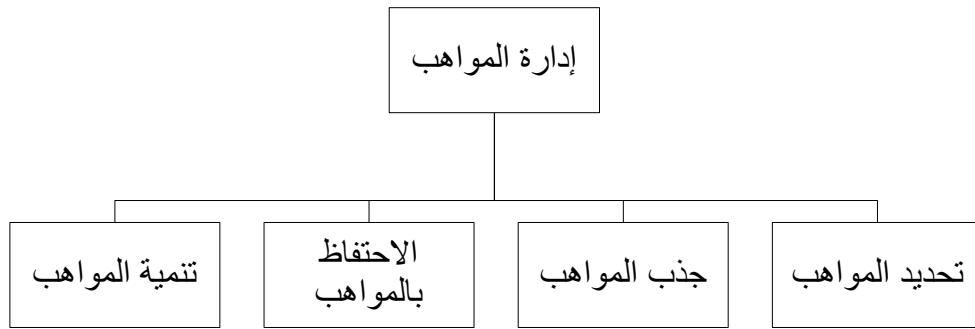
**رابعاً: تنمية المواهب:** تعني تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة التي يعملون فيها ويمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في الجامعة، ويجب أن يشمل التطور المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ويتم ذلك من خلال:

1. **القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة:** تكليف عضو هيئة التدريس الموهوب بمهام جديدة لم يسبق له أدائها، ليكتسب مهارات جديدة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، حيث يتم نقل الموهوب بين فرق العمل المختلفة وكذلك تطوير مواهبه بمنح هذا الموهوب إدارة مشروع كامل، حتى ينمي لديه المهارات القيادية وإدارة الوقت وحل المشكلات.
2. **فرص المشاركة في البرامج التدريبية:** فالبرامج التدريبية تسعى لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة، مع ضرورة التأكد من توافق بين التدريب المقدم للأفراد الموهوبين والاحتياجات الاستراتيجية في الجامعة.
3. **توفير التوجيه والإرشاد:** إن التوجيه يتطلع إلى مساعدة المواهب في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وبالتالي فإن هدف التوجيه هو تعزيز الأداء والإنتاجية وزيادة فعالية الموهوب ونقل المعرفة المهمة والتغذية العكسية، وعلاوة على ذلك القدرة على الاتصال مع الموهوبين من خلال العلاقات التبادلية وبالتالي زيادة مستوى المشاركة والالتزام والتفاني لديهم، كما يعمل الرعاة المهنيين على تعليم الموهوبين الجدد الفروق الثقافية للمنظمة.
4. **توفر فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية:** من أجل تطوير الكفاءات الأساسية والتقنية والشخصية والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية وعدم التركيز على نقاط الضعف

فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح، كذلك تحفيز المواهب على تحقيق الإنتاج المتميز، عن طريق تحفيزهم على الاقتناع بأن ما يقومون به من تخطيط مستقبلي سوف يحقق طموحاتهم الشخصية، وتنمية النضج الشخصي من خلال الخبرة والتجربة والأخطاء وإعطاؤه فرصة للتصحيح دون معاقبته وترك له حرية الاختيار وتحمل نتائج أفعاله.

يرجع عدم تطبيق بعد تنمية المواهب إلى:-

- قلة الدورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في المجالات ذات العلاقة بتخصصهم أو دورات عامة مثل استخدام الحاسب الآلي أو اللغات.
- تركيز إدارة الجامعة على أداء الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس باعتباره هو أساس العمل في الجامعة وإغفال جوانب البحث العلمي.
- عدم وجود مراكز داخل الجامعة تعنى بتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس من النواحي التخصصية والتربوية.



شكل رقم (4)

المصدر: (الفرجاني، 2014م)

و من المهم التأكيد على ارتباط أبعاد إدارة المواهب وتأثيرها على بعضها بعض مما يؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة المواهب، فمثلا تحديد المهارات المطلوبة التي تتناسب مع واجبات الوظيفة وأهداف واستراتيجية وثقافة الجامعة، يرتبط بفرص النمو والتطوير التي تعمل بدورها على الجذب و التنمية والاحتفاظ بالمواهب، كما تعمل المكافآت والحوافز وبيئة العمل على الجذب والاحتفاظ بالمواهب بالجامعة، كذلك يؤدي قياس مستوى أداء المواهب إلى تحديد البرامج التدريبية المطلوبة، بالإضافة إلى توضيح مستوى الأداء المتميز لهم لمكافأتهم بالحوافز المادية والمعنوية مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم، وهذا يوضح مدى أهمية هذه العناصر بالنسبة لإدارة المواهب، وعلى قيادات الجامعة إدراك هذا الارتباط القوي بين أبعاد إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

### صعوبات تطبيق النموذج (الفرجاني، 2014م):

- عدم وعي الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بمؤسسات التعليم العالي بأهمية إدارة المواهب.
- عدم تنمية وتمييز المواهب العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية ونشر ثقافة المهوبة بمؤسسات التعليم العالي.
- جمود اللوائح والقوانين المسيرة للعمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- بيئة العمل المادية الغير مناسبة وضعف مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجيا.
- تركيبة الوظائف وضعف التركيز على التفكير الإبداعي والقدرات التحليلية الفكرية المستقبلية وتحقيق مستويات عالية من الانجاز.

### المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

#### استنتاجات الدراسة:

بناءً على الدراسة النظرية التحليلية لمفاهيم وأبعاد واستراتيجيات ونماذج إدارة المواهب خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: -

1. إن التحديد الدقيق لمفهوم المهوبة العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي، يعتبر أساساً جوهرياً لنجاح إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في عصر المعلومات والتكنولوجيا.
2. إن إدارة المواهب تمثل إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، ورؤيتها الاستراتيجية في المدى القريب والبعيد، وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات التعليمية العالمية لإدارة المواهب بها، إلا أن موضوع إدارة المواهب لا يلقى نفس مستوى الاهتمام في مؤسسات التعليم العالي خاصة في البيئة العربية.
3. إن إدارة المواهب لا تتعلق بقيادة المستقبل فقط بل تُعنى بجميع المواهب في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية لها، خاصة مع ظروف التغير المتسارعة في بيئة العمل وظهور مفهوم الجامعات الإلكترونية التي تتميز بمستوى عال جداً من التكنولوجيا وإدارة المعلومات.
4. الاستثمار في الجذب والتنمية والاحتفاظ بالمواهب في ظل التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، يضمن عدم تسرب وهجرة الكفاءات العلمية وكذلك كسب ولاءهم لها والعمل على تحقيق أهدافها باعتبارهم أساس الميزة التنافسية لها.
5. نظام إدارة المواهب يتمثل في مجموعة من المدخلات والإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المؤسسة وفلسفتها إلى برامج تشغيلية، للوصول بمؤسسات التعليم العالي للتميز وتحقيق الميزة التنافسية في ظل البيئة الداخلية والخارجية، من خلال مخرجاتها التي تطرحها في هذه البيئة.

6. إن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي يمكن تصنيفها بصفة عامة إلى ثلاث استراتيجيات هي: -الجذب والاحتفاظ وتنمية المواهب، ويتم تطبيقها من خلال مجموعة من الممارسات التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية، والميزة التنافسية والوصول إلى المراكز العلمية المرموقة في الأوساط العلمية.

### التوصيات:

1. العمل على خلق ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال اللوائح التنظيمية وعقد ورش عمل وندوات لتعزيز مفهوم إدارة المواهب وكيفية تطبيقها، وإشراك القيادات في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية.
2. وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها باستراتيجية المؤسسة التعليمية الشاملة وخططها الاستراتيجية، تضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب النادرة والحد من هجرة الكفاءات وتنميتها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وزيادة فعالية أعضاء هيئة التدريس المهوبين بها، مما يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة ككل والمحافظة على مكانتها المرموقة في الأوساط العلمية والمجتمع المحلي والدولي.
3. توفير الدعم لرؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي وتحفيزهم وتدريبهم على المهارات والمعارف اللازمة، لاكتشاف المهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
4. الاهتمام بالمهوبين من الطلاب من خلال وحدة إدارية متخصصة تهتم بالمهوبين وتشجعهم، وإقامة مسابقات وجوائز للتشجيع على الإبداع والتميز.
5. الاهتمام بتحديد المهارات والقدرات -عند اختيار أعضاء هيئة التدريس -التي تتناسب مع استراتيجية وأهداف مؤسسات التعليم العالي، ووضع معايير محددة واضحة لقياس المواهب، وإنشاء قاعدة بيانات شاملة للمعلومات عن جميع المواهب بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة، والاهتمام بإجراءات الاختيار والتطوير مع التركيز على التخطيط التعاقبي للأكاديميين.
6. التركيز على عوامل جذب الكفاءات النادرة من أعضاء هيئة التدريس، من خلال زيادة المرتبات والحوافز المادية، وتوفير مرافق الخدمات الاجتماعية والصحية مثل العيادات ومدارس الأطفال والنوادي الثقافية والاجتماعية وغيرها، ومنح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
7. العمل على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المهوبين من خلال الاهتمام بالحوافز المادية والحوافز المعنوية، مثل التقدير والإطراء عند أداء الأعمال المتميزة، والعمل على خلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب وتسهل تكيفهم وتشجعهم على بقائهم بالجامعة، تشجيع المبادرات الفردية وحث أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة

والأساليب الحديثة للتدريس الجامعي والإرشاد التربوي والعمل البحثي، ووضع السياسات التي تشجع على النمو الشخصي والوظيفي من خلال التدريب والتعلم والتوجيه للجذب والاحتفاظ وتنمية مهارات المهنيين ودفعهم للتميز والإبداع.

8. الاستفادة من التجارب والنماذج الدولية والعربية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

9. إجراء دراسات ميدانية تطبيقية حول إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: إدارة الأداء، والتميز التنظيمي، والميزة التنافسية، والقيادة الأكاديمية، وغيرها.

\* \* \* \* \*

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2013م). إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك.
2. الجراح، صالح علي وأبو دوله، جمال داود (2015). "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2): 283-315.
3. الحميدي، محمد سعيد، والطيب، الهادي خوجلي: (2011م) الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي. الإمارات: 1-16.
4. شاتوك، مارك: (2008م). إدارة الجامعات بنجاح. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
5. شكر، ليلى حسام الدين، وجاد الله، فاطمة علي: (2007م). "تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2(1).
6. صيام، عزيزة عبد الرحمن: (2013م). واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. عبد العال، مصطفى عبد العال: (2013م). أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
8. عبد الوهاب، علي محمد: (2007م). "نموذج عبد الوهاب لإدارة المواهب"، مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان: 1-25.
9. عزام، زياد فيصل: (2016م). "استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن"، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

10. العنزي، سعد علي، والخطوري، عامر علي، والعبادي، علي رزاق: (2011م). "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة المواهب في المنظمات"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(89)، ص ص 91-105.
11. الفرجاني، فاطمة علي: (2014م). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
12. محجوب، نسمان فيصل: (2004م). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. مرسي، مرفت محمد السعيد: (2013م). "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*، 9(1): 22-40.
14. المصري، نضال والأغا، محمد: (2015م). "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي". *المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، المغرب*: 31-64.
15. ناصف، مرفت صالح، وزناقي، أمل محسوب: (2008م). "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 19*: 370-475.
16. هلال، محمد عبد الغني حسن: (2010م). إدارة المواهب: المهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Academic Ranking of World University. (2016). [www.shanghairankin.com/ar](http://www.shanghairankin.com/ar) .
2. Ahmadi,S.A., Sarlak,M.A., & Mahdavi,M.(2012)."The Role of Social Capital on Improving the Talent Management At The Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC)". *International Business Management*. 6(2):pp 233-241.
3. Annakis,D., Dass,M., & Isa,.A.(2014)."Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities".*Journal of International Business and Economics*. 2(4): pp 163-185.
4. Babio,N.C.,& Rodriguez,R.G.(2010)."Talent Management in Professional Services Firms: a HR issue?". *International Journal of Organizational Analysis*.18 (4): pp 392-411.
5. Behrstock, E. (2010)."*Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Association*". pp 1-14. [www.learningpt.org](http://www.learningpt.org)
6. Berger,L.A.(2004)."Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots". *Talent management handbook*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.

7. Carole, T., Lynette, H. Jim, S., & Paul, T. (2006). "*Talent Management Understanding The Dimensions*". pp 1-24. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).
8. Chandrachud, M & Athavale, S (2015). "Talent Management Practices in Higher Educational Institutions: German and USA Perspective". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 17(12): PP1-6.
9. Devine, M., & Powell, M. (2008). "Talent Management in the Public Sector". *360° the Ashridge Journal, autumn*. pp 19 - 24.
10. Fegley, S. (2006). "Talent Management Survey Report". *Society for Human Resource Management (SHRM)*. pp 1-30. [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research).
11. Gichuhi, D.M., Gakure, R.W & Waititu, A.G. (2014). "Talent Management; Its role on competitiveness of public universities in Kenya". *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. 19(1): PP 100-105.
12. Guillory, A.W. (2005). "*Talent Management*". Pp1-13. <http://www.innovint.com/downloads/age-of-human-potential-talent-management.pdf>.
13. Hilman, H & Abubaker, A. (2017). "Strategic Talent Management Practices for Higher Institution". *International Business Management*. 11 (11): 1715-1718.
14. Jackso, W.S., Porteous, A., & Gurel, O., Rushent, C. (2009). "*Emirati Talent Management: Effective Nationalization*". *Oxford Strategic Consulting Gulf*. pp 1-78.
15. Jain, D., Sharma, A., & Sharma, V. (2012). "Talent Management Strategies in Current Scenario". *International Journal of Business & Management Research*. 2 (9): pp 496-501.
16. Kamal M.Y. & Lukman Z.M. (2017) the Relationship between Talent Management with Performance Management in Selected Public Higher Learning Institutions". *World Journal of Research and Review (WJRR)*. 4(4): pp 65-68.
17. Koketso, L.P., & Rust, A.B. (2012). "Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality". *African Journal of Business Management*. 6(6): pp 2221-2233.
18. Ngozwana, K., & Rugimbana, R. (2011). "Assessment of talent retention strategies: The case of a large South African company (CSA)". *African Journal of Business Management*. 5 (5): pp. 1524-1527.
19. Ogden, G. (2010.a). "Talent Management". *Healthcare Registration*. 19 (11): pp 8-11.
20. Reilly, P. (2008). "Identifying the right course for talent management". *Public Personnel Management*. 37 (4): pp 381-388.
21. Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. PH.D. dissertation. The University of Nebraska - Lincoln Nebraska. United States.



22. Ringo,T., Schweyer,A., DeMarco, M., Jones,R., & Lesser, E.(2008). "Integrated talent management Part 1 - Understanding the opportunities for success". *IBM Institute for Business Value.Human Capital Institute*.pp 1-21. <http://www.ibm.com/search/csass/search>.
23. Rudhumbu.,N(2014). "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana". *International Journal of Higher Education Management*. 1(1): PP 86-99.
24. Serrat,O.(2010)." *A Primer on Talent Management* ". pp 1-9. <http://beta.adb.org/publications/series/knowledge-solutions/>.
25. Tansley,C.(2011)."What do we mean by the term "talent" in Talent Management?". *Industrial and Commercial Training*.43 (5):pp 266 – 276.
26. Tyagi,S., Singh,G ,.& Tripti Aggarwal,T(2017) "Talent Managemnt In Education Sector". *International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)*. 6(1):pp47-53.

\* \* \* \* \*