

## توظيف الكوادر البشرية من الموهوبين مع متطلبات سوق العمل

### إعداد

### أفراح مطلق مزيد

باحثة ماجستير بقسم التربية الفنية كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

### تخصص تصوير

### ملخص البحث:

يفرض مجتمع المعرفة اليوم العديد من التحديات على مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساتها- لاسيما قطاع التعليم الجامعي، والتي تتطلب مواجهتها امتلاك جميع مقومات المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني؛ وإنما على المستوى العالمي، وأهم هذه المقومات العنصر البشري صاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي، خاصة عندما يتم اختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين في وظائفهم المناسبة لهم، والعمل على تنمية أدائهم واكتشاف مواهبهم، وتنميتها، والاحتفاظ بهم، وتحتاج مؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص إلى مثل هؤلاء العاملين الموهوبين.

وتعتبر الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها إذ تلعب دورًا مهمًا في التنمية والتطوير على المستوى الوطني في مجالات التنمية الاقتصادية، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي، فالعلاقة بين الجامعات والتنمية والتطوير ليست علاقة ذات اتجاه واحد، فبينما يمكن للجامعات تشكيل وتنمية المجتمع، فإنها في المقابل يتم تشكيلها أيضا بواسطة المجتمع، ويمكن أن تأخذ مساهمات الجامعات في التنمية أشكال متنوعة في الدول المختلفة، إلا أن أهم أدوارها في المرحلة الحالية هو تطوير ذاتها ومكونات منظومتها التعليمية والبحثية من أجل التحول إلى مجتمع المعرفة، ففي التوجه نحو التحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة تقف الجامعات كأهم المؤسسات نحو الدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المجتمعات ورفيها، فمن خلال ما تضمه الجامعات من إمكانات وقدرات معرفية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بها وبأبحاثها وفنييها المتخصصين إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف العلوم ومراكز أبحاثها ومختلف معاملها وغيرها من مقومات، فإنه يمكن للجامعات الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات.

وتواجه بذلك مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن - مطلع الألفية الثالثة - ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الكلي والشامل والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة؛ ولذا أصبح من الضروري على الجامعات أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

وبذلك تعمل معظم الجامعات حالياً في بيئة عالمية معقدة، ودينامية وعالية التنافسية، بالإضافة إلى وجود تلك التوجهات الخاصة بالعولمة، وزيادة حراك الأكاديميين، والاهتمام بالموهب الأكاديمية في العديد من التخصصات وكذلك المواهب الإدارية، وفي الوقت نفسه تواجه الجامعات تحديات خاصة بوجود العديد من التغيرات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة الأداء الفردي للعاملين ، وبالتالي على الجامعات

التحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة العاملين بحيث يكون أكثر موضوعية وعدالة وشفافية لتقييم الأداء، ويركز على توظيف المواهب، واستخدام مؤشرات الأداء التي توفر لقيادة الجامعات ومديري الموارد البشرية فرصة لاختيار العاملين الموهوبين لمؤسساتهم.

لذلك نجد أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والابتكار، والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فرأس المال البشري هو فقط المحقق لهذه الميزة التنافسية المستدامة لأية مؤسسة في ذلك العالم المتغير أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً لأن رأس المال البشري أكثر أهمية من التكنولوجيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية؛ فالطبيعة المتغيرة للعمل - لا سيما التطورات التكنولوجية والتنظيمية، والتنافسية - يعني كفاح المؤسسات الدائم من أجل جذب واستبقاء وتوفير العاملين المؤهلين بشكل كافٍ لسوق العمل، ولذا أصبحت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المواهب كمفاهيم لها أهمية متزايدة؛ لأنه في الاقتصاديات القائمة على المعرفة في القرن الحادي والعشرين ينصب التركيز على العاملين والذين يعدوا عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة ظهر مصطلح إدارة المواهب Talent Management، فأحد أبعاد تحقيق التنافسية بناء قاعدة المواهب من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة، وتمثل بذلك إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لتأثيرها العميق على النمو المستقبلي لأيئة مؤسسة وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون، ومن ثم تتزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب بهدف تحقيق الريادة والتميز وبناء القدرات التنافسية.

وتشير إدارة المواهب إلى عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بالاستمرار في التدريب وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين، وبذلك تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح المؤسسي، فهي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المؤسسة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمؤسسة.

إلى أن تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي يساعدها على تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل العاملين بها طبقاً للتوصيفات الوظيفية؛ وبالتالي مساعدة الإدارة على التعيين الفعال والاختيار القائم على أساس الكفايات الملائمة والمناسبة من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين .

## مقدمة:

يفرض مجتمع المعرفة اليوم العديد من التحديات على مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساتها- لا سيما قطاع التعليم الجامعي، والتي تتطلب مواجهتها امتلاك جميع مقومات المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني؛ وإنما على المستوى العالمي، وأهم هذه المقومات العنصر البشري صاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي، خاصة عندما يتم اختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين في وظائفهم المناسبة لهم، والعمل

على تنمية أدائهم واكتشاف مواهبهم، وتنميتها، والاحتفاظ بهم، وتحتاج مؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص إلى مثل هؤلاء العاملين الموهوبين.

وتعتبر الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها إذ تلعب دوراً مهماً في التنمية والتطوير على المستوى الوطني في مجالات التنمية الاقتصادية، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي، فالعلاقة بين الجامعات والتنمية والتطوير ليست علاقة ذات اتجاه واحد، فبينما يمكن للجامعات تشكيل وتنمية المجتمع، فإنها في المقابل يتم تشكيلها أيضاً بواسطة المجتمع، ويمكن أن تأخذ مساهمات الجامعات في التنمية أشكالاً متنوعة في الدول المختلفة، إلا أن أهم أدوارها في المرحلة الحالية هو تطوير ذاتها ومكونات منظومتها التعليمية والبحثية من أجل التحول إلى مجتمع المعرفة، ففي التوجه نحو التحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة تقف الجامعات كأهم المؤسسات نحو الدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المجتمعات ورفقيها، فمن خلال ما تضمه الجامعات من إمكانات وقدرات معرفية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بها وبأبحاثها وفنييها المتخصصين إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف العلوم ومراكز أبحاثها ومختلف معاملها وغيرها من مقومات، فإنه يمكن للجامعات الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات. (بيومي محمد، محمد إبراهيم، ٢٠١٤، ص ١٨٥)

وتواجه بذلك مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن -مطلع الألفية الثالثة- ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الكلي والشامل والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة؛ ولذا أصبح من الضروري على الجامعات أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية. (رمزي أحمد، ٢٠٠٧، ص ١٢٩)

وبذلك تعمل معظم الجامعات حالياً في بيئة عالمية معقدة، ودينامية وعالية التنافسية، بالإضافة إلى وجود تلك التوجهات الخاصة بالعلومة، وزيادة حراك الأكاديميين، والاهتمام بالمواهب الأكاديمية في العديد من التخصصات وكذلك المواهب الإدارية، وفي الوقت نفسه تواجه الجامعات تحديات خاصة بوجود العديد من التغيرات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل

أنظمة الأداء الفردي للعاملين؛ وبالتالي على الجامعات التحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة العاملين بحيث يكون أكثر موضوعية وعدالة وشفافية لتقييم الأداء، ويركز على توظيف المواهب، واستخدام مؤشرات الأداء التي توفر لقيادة الجامعات ومديري الموارد البشرية فرصة لاختيار العاملين الموهوبين لمؤسساتهم. (Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben., 2013, P.181)

وتؤكد دراسة (Alwiya Allui and Jolly Sahni, 2016) على ذلك حيث توضح أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والابتكار، والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فرأس المال البشري هو فقط المحقق لهذه الميزة التنافسية المستدامة لأية مؤسسة في ذلك العالم المتغير أكثر من أي وقت مضى؛ نظرًا لأن رأس المال البشري أكثر أهمية من التكنولوجيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية؛ فالطبيعة المتغيرة للعمل - لا سيما التطورات التكنولوجية والتنظيمية، والتنافسية - يعني كفاح المؤسسات الدائم من أجل جذب واستبقاء وتوفير العاملين المؤهلين بشكل كافٍ لسوق العمل، ولذا أصبحت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المواهب كمفاهيم لها أهمية متزايدة؛ لأنه في الاقتصاديات القائمة على المعرفة في القرن الحادي والعشرين ينصب التركيز على العاملين والذين يعدون عنصرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية. (Allui, Alwiya and Sahni, Jolly, 2016, P.362)

وفي إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة ظهر مصطلح إدارة المواهب *Talent Management*، فأحد أبعاد تحقيق التنافسية بناء قاعدة المواهب من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة، وتمثل بذلك إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لتأثيرها العميق على النمو المستقبلي لأية مؤسسة وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون، ومن ثم تتزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب بهدف تحقيق الريادة والتميز وبناء القدرات التنافسية. (عزة جلال، أحمد نصر، ٢٠١٤، ص ٨٤-٨٥)

وتشير إدارة المواهب إلى عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بالاستمرار في التدريب وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين (Annakis,

(*John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.165*) ، وبذلك تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح المؤسسي، فهي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المؤسسة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمؤسسة. (مروة محمد، ٢٠١٦، ص ١١٨)

وتشير دراسة (*Jayashree Krishnan, 2015*) إلى أن تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي يساعدها على تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل العاملين بها طبقاً للتوصيفات الوظيفية؛ وبالتالي مساعدة الإدارة على التعيين الفعال والاختيار القائم على أساس الكفايات الملائمة والمناسبة من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين. (*Krishnan, Jayashree, 2015, P.310*)

وعلى صعيد الجامعات المصرية فإنها تواجه أيضًا تلك التحديات العالمية الخاصة بمجتمع المعرفة الذي يقوم على أساس إنتاج المعارف، الأمر الذي يتطلب من الجامعات أن تعمل وبشكل جاد على توفير بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصالات وشبكة المعلومات، وأجهزة الحاسوب وتكامل كل ذلك في إطار منظومة تعليمية تعمل على إنتاج المعارف وتسويقها في المجتمع، كما وضع مجتمع المعرفة هذا الجامعات المصرية أمام خيارات صعبة ترتبط بخصخصة التعليم وبناء نظم تعليم جامعية جديدة كالجامعات الافتراضية والجامعات المفتوحة، وهي خيارات تمثل تحديًا يتطلب رؤية واضحة لفلسفة المجتمع ونظمه التعليمية ولواقع الحياة وما يجوبها من تغيرات محلية كانت أو عالمية. (أحمد حسين، ٢٠٠٩، ص ٢٨٤)

وفي هذا الصدد تشير دراسة (شيرين عيد، ٢٠١٣) إلى أهمية التعامل مع رأس المال الفكري المصري على أنه ثروة حقيقية؛ والعمل على استقطاب أفضل العناصر البشرية ذات القدرات الفكرية المتميزة وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بالعمليات الإبداعية من أجل العمل على تميز الجامعة، مع الحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته وقياسه وتقييمه ودعمه بصفة مستمرة، حيث يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى الاهتمام برأس المال الفكري والتعامل معه على أنه مورد استراتيجي يجب الحفاظ عليه واستثماره وتنميته، والتأكيد على أهميته في تحقيق الميزة التنافسية. (شيرين عيد، ٢٠١٣، ص ١٣٠-١٣١)

حيث أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات والمراكز البحثية والأكاديمية المصرية يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية، بحيث يمكن لهذه الجامعات استخدامها واستثمارها في الحصول على كوادر علمية وبحثية متميزة؛ ومن ثم تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتحقق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها في الأسواق الخارجية؛ مما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع نصيب الفرد المصري من الدخل القومي، ومن ثم فإن الجامعات المصرية تعتبر ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليه؛ مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية الدولية لهذه الجامعات؛ وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (عبدالباسط محمد، ٢٠١٠، ص ١٢٨٧)

وبذلك فتتحقق إدارة أفضل للموارد البشرية بالجامعات المصرية يتطلب استثمار المواهب الموجودة بها والاستفادة منها؛ فالموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، وهذا يؤكد على أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة المواهب لتحقيق التميز المؤسسي؛ ولذا يحاول البحث الحالي التعرف على كيفية إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

### مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من أنه بالرغم من أن الجامعات المصرية أحد أهم مؤسسات رأس المال الفكري والمسئولة عن إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي، ونقل المعرفة عن طريق أهم وظائف الجامعات وهو التدريس، ثم العمل على نشرها وتسويقها من خلال الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، إلا أنها تواجه عددًا من التحديات التي تقف عائقًا أمام استثمار رأس المال الفكري؛ وبالتالي هناك قصور في قدرة الجامعات المصرية على امتلاك مميزات تنافسية بين الجامعات الأخرى. (أحمد محمد، ٢٠١٠، ص ١٣٤٤-١٣٤٥)

وتشير دراسة (فاطمة عبدالمنعم، ٢٠١٤) إلى ذلك؛ فإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية يوجد بها مجموعة من نقاط الضعف منها: المركزية في إدارة الموارد البشرية، وضعف الاستجابة إلى مطالب التغيير، ونقص أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة، وقلة الكفاءات البشرية المدربة، وضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وقلة وضعف مستوى برامج التنمية الإدارية، وضعف التحفيز المادي والمعنوي، وقلة الفرص المتاحة للعاملين لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بتطوير الإدارة، وقلة اقتناع بعض العاملين بجدوى التطوير. (فاطمة عبدالمنعم، ٢٠١٤، ص ٢٣٢)

وتؤكد دراسة (محمد عبد الرزاق، ٢٠١٣) أيضًا على أن من أهم العناصر المحققة للميزة التنافسية في الجامعات المصرية والتي بها قصور شديد هي متابعة الجامعة للكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها في التطوير والتميز، واستثمار الجامعة الطاقات الفكرية والإبداعية وتوفير الفرص للنابهيين من العاملين بالجامعات المصرية لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم. (محمد عبد الرزاق، ٢٠١٣، ص ٥٩)

كما تشير دراسة (خالد صلاح، ٢٠١٤) إلى أنه بالرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية، إلا أنها لا زالت تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة، وتعد غير كافية، حيث لم تؤد إلى التحسين المرجو في ترتيب الجامعات المصرية؛ لأن ذلك يتطلب تخطيطًا سواء على مستوى التعليم المصري الجامعي ككل، أو على مستوى كل جامعة وتعظيم عناصر القوة، وتقليل نقاط الضعف وفق ترتيب أولويات ومدد زمنية محددة للإنجاز، وأن يرتبط التخطيط بالتنفيذ مع الرقابة والمحاسبية، ووضع أدوات وآليات تنافسية تساعد الجامعات المصرية على تحسين ترتيبها في التصنيفات الدولية. (خالد صلاح، ٢٠١٤، ص ٢٩٦)

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى للوقوف على مشكلة البحث بشكل أوضح ومحاولة فهم كيفية اختيار وتعيين العاملين الموهوبين بالجامعات المصرية، وكيفية تنمية أدائهم والاحتفاظ بهم، وكيفية تحقيق الجامعة التميز المؤسسي ومواجهة تحديات مجتمع المعرفة من خلال إدارة مواهبها الإدارية؛ فلقد تم إجراء دراسة استطلاعية<sup>(\*)</sup> مع عينة بلغ قوامها (٢٠) فردًا من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شؤون العاملين بجامعات (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، والزقازيق، وطنطا، وبنها)، وتمثلت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية في:

- يتم تحديد العاملين الموهوبين بالجامعات المصرية بناءً على مستوى أدائهم ومعدلات الحضور والغياب، وقدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم مع مراعاة الدقة والسرعة في هذا الأداء، وتوافر المؤهلات العلمية العليا، وحسن السير والسلوك، والخبرة والكفاءة في العمل، ومدى الاهتمام بالتدريب والتنمية وعدد الدورات التدريبية ومقدار الاستفادة من التدريب وعلاقاته بالآخرين.

- يتم اختيار وتعيين العاملين الموهوبين في الوظائف الأكثر أهمية بالجامعة في ضوء المؤهلات والمجموعة النوعية والوظيفة التي يتعين لها؛ فلكل إدارة مجموعة نوعية من

(\*) ملحق (١): استمارة الدراسة الاستطلاعية.



الوظائف، على أن يشارك مديرو الإدارات في اختيار القيادات الإشرافية وتحديد مدد شغل الوظائف القيادية حتى لا تكون حكرًا على أحد، وعدم التنقل دون تقديم أفكار جديدة، ويكون للسلطة المختصة الحق في اختيار وترقية نسبة معينة من العاملين أصحاب الكفاءات ولو كانوا الأصغر سنًا، وذلك من خلال الامتحانات والاختبارات أو المقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها طبقًا للقانون والتي تكشف عن إمكانيات وأداءات العاملين الموهوبين.

- يتم تحديد اختصاصات مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة بناءً على المقررات الوظيفية المخصصة لكل إدارة وقسم ووظيفة، ووفقًا للهيكل الوظيفي للجامعة وبطاقات الوصف الوظيفي التي يقوم بإعدادها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وفقًا للمؤهلات (تخصصية، مكتبية، فنية، خدمات مساعدة أو حرفية) والتي توضح مسؤوليات وواجبات كل عامل طبقًا لطبيعة عمل كل وظيفة وطبقًا للمجموعة النوعية، وذلك فيما عدا الوظائف القيادية فقط فالجامعة هي المحدد لها.

- تتم تنمية العاملين الموهوبين بالجامعة من خلال الدورات التدريبية كلاً في مجال تخصصه من خلال مراكز التدريب التابعة للجامعات، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تتم في مركز إعداد القادة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مع توفير دعم مادي ومعنوي وإداري، وتأسيس إدارة خاصة لتنمية المواهب من العاملين الإداريين بالجامعة، ووجود نظام الثواب والتحفيز، ومكافأة الجهود غير العادية بالأجور الإضافية.

- يتم الحفاظ على العاملين الموهوبين بالجامعة من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم، وتوفير الرعاية المتكاملة لهم ولأسرهم من رحلات ومعسكرات ومصايف ومعارض، ومن خلال الترقية للوظائف الأعلى التي أصبحت بالاختيار والجدارة في العمل، والاهتمام بتنمية مهارات العاملين الإدارية، ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم، والمعاملة الجيدة لهم، وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على أسس موضوعية وعلى كفاءات العاملين حتى يمكن الاستفادة من هذه الكفاءات، مع توفير الاستقرار الأسري وضمانه، ومراعاة الظروف الاجتماعية في توزيع الحوافز.

- ليس هناك وحدة خاصة بإدارة المواهب الإدارية بالجامعة، ولا يوجد حتى الوقت الحالي ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، فإدارة العاملين الإداريين تتم من خلال إدارة شؤون العاملين

فقط، وإن كان هناك وحدة إدارة الجودة التي قد تكون معنيّة بذلك، أو هناك مركز المعلومات الذي يقدم الدورات التدريبية، أو مركز تطوير أداء العاملين بالجامعة، وأن التوجه الحالي بجميع الجامعات هو إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية وذلك وفقا لقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦، ومن الممكن بطريقة داخلية أن تقوم كل إدارة عامة بتحديد العاملين الموهوبين ورعايتهم، بحيث تملك هذه الإدارة فكر تنمية المواهب وتكريم العاملين الموهوبين من خلال السلطة المختصة وتقديم برامج للموهوبين وتأهيلهم لشغل الوظائف التي يستطيعون الإجابة فيها، فالعامل الموهوب في المكان المناسب له يكون أفضل.

- تتمثل معوقات إدارة المواهب الإدارية بالجامعة في: قلة اهتمام القادة والرؤساء في العمل بأخذ آراء العاملين الإداريين في سياسات العمل وفي البرامج التدريبية؛ فمن الصعب التعبير عن الرأي كما توضح بعض استجابات آراء العينة، وقلة مناسبة بيئة الجامعات المصرية لتطبيق بها إدارة المواهب، وقلة الاهتمام باكتشاف العاملين الموهوبين الذين هم فئة قليلة مع وجود حوالي ٩٠% من العاملين الموهوبين لا تتاح لهم فرص التنمية المناسبة لمواهبهم، واهتمام العاملين بالنواحي المالية أكثر من الاهتمام بالعمل، وغياب الاهتمام بالتدريب المستمر، وغياب الوعي بدور العاملين الموهوبين وعدم تقديرهم، والارتباط بالإجراءات القانونية والتشريعات المقيدة للعمل والتي لا تسمح بالابتكار.

- تتمثل متطلبات إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في: اختيار العاملين المتفوقين والتميزين من النواحي العلمية والأخلاقية للعمل بها، وتطبيق استمارة استقصاء مع العاملين للكشف عن مواهب العاملين المختلفة الإدارية والثقافية والفنية والاجتماعية، ومن خلال الإعلانات بالجامعة لوظائف يتقدم لها فقط العاملون ذوو المواهب والأداءات العالية في مختلف المهام المؤسسية، واهتمام المستويات الإدارية العليا بالجامعة بكفاءات ومواهب العاملين الإداريين، وتنظيم دورات تدريبية من قبل الجامعة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة خاصة بإدارة المواهب، ومنح العاملين الموهوبين حوافز مميزة، والاهتمام بالتنافس بين العاملين، والاهتمام بذوي الخبرات، وربط نظام الحوافز والمكافآت بإنجاز العمل والكفاءات، وتوفير مناخ العمل الجيد، وتعديل مجموعة القوانين المنظمة للعمل الإداري التي تحدد الأكفاء من العاملين الإداريين بناء على الأقدمية؛ بحيث تسمح بتعيين العاملين الموهوبين وخاصة وأن هناك قرارات وزارية

مثل تعيين أوائل الخريجين وحملة الماجستير والدكتوراه وصدور قانون الخدمة المدنية الذي عمل على تطوير الهيكل الوظيفي وأصبح الكادر الوظيفي من الصفوة وأعطى للابتكار فرصة كبيرة وللعاملين الحاصلين على الدورات التدريبية المتخصصة، وتفويض كل وحدة إدارية إدارة المواهب من العاملين بها.

وفى ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة؟".

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات في مجتمع المعرفة؟
  - ٢- ما واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة؟
  - ٣- ما التصور المقترح لإدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة بما يحقق الميزة التنافسية لها في ضوء الإطارين النظري والميداني؟
- أهداف البحث:** تمثلت أهداف البحث في التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، والتوصل إلى تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة بما يحقق الميزة التنافسية لها في ضوء الإطارين النظري والميداني.

**أهمية البحث:** تتضح أهمية هذا البحث في:

- سعي الجامعات المصرية الدائم إلى تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية ويكون ذلك من امتلاكها للكفاءات والكوادر البشرية الموهوبة وذات الأداء المتميز والذي يتحقق من خلال تبنيها استراتيجيات إدارة المواهب.
- أن المواهب، وإدارة المواهب في مجال التعليم الجامعي من المواضيع البحثية قليلة التداول بالجامعات المصرية على حد علم الباحثة.
- أنه قد يسهم في مساعدة القيادات الجامعية على وضع وتنفيذ استراتيجية لإدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
- أن إدارة المواهب أصبحت واحدة من القضايا الاستراتيجية الرئيسة للقادة التي تؤكد على إدارة عمالة المعرفة والعاملين ذوي الإمكانيات العالية خاصة في مجتمع المعرفة.

**حدود البحث:** يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- ١- **الحد الموضوعي:** يتمثل في دراسة كيفية إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، بحيث تحددت عمليات إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المعرفة كما وردت بالدراسة الميدانية في:
  - التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
  - اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية.
  - تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
  - الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
  - تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- ٢- **الحد البشري:** يتمثل في القائمين على إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية (العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شئون الأفراد بالجامعات) حيث لا يوجد ما يعرف بمركز إدارة الموارد البشرية، كما تقتصر اختصاصات الإدارة العامة للتنظيم والإدارة على إدارة شئون العاملين الإداريين، بينما تُخضع إدارة شئون أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لقانون تنظيم الجامعات من حيث عمليات التعيين والتوظيف وتنمية أدائهم؛ وعليه يقتصر البحث الحالي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شئون العاملين بالجامعات المصرية؛ للتعرف على آرائهم حول كيفية إدارة المواهب الإدارية بمؤسساتهم الجامعية من أجل تحقيق التميز المؤسسي ومواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
- ٣- **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على بعض الجامعات المصرية، بحيث تم دراسة واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في هذه الجامعات لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، وهي: جامعات (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، وطنطا، وبنها، والزقازيق) لرصد هذا الواقع، وهي عينة عشوائية راعي فيها أن تكون نسبة مناسبة معبرة عن واقع إدارة المواهب الإدارية بمعظم الجامعات المصرية.
- ٤- **الحد الزمني:** تمثل زمن إجراء الدراسة الميدانية خلال شهري أكتوبر ونوفمبر لعام ٢٠١٧م.

**منهج البحث:** اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لطبيعة المشكلة الحالية، والتي تركز على وصف ودراسة إدارة المواهب في بيئة التعليم الجامعي، ورصد أهم ملامح مجتمع المعرفة وتحدياته، والتعرف على واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية من خلال دراسة هذا

الواقع في بعض الجامعات المصرية؛ بالإضافة إلى الاستعانة بأراء مجموعة من الخبراء التربويين لتحكيم التصور المقترح لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة لمعرفة مدى واقعيته ومناسبيته لبيئة الجامعات المصرية.

**مصطلحات البحث:** تحددت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

#### ١- إدارة المواهب Talent Management:

تعرف الموهبة بأنها مجموع قدرات الفرد من حيث الهبات الأساسية، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والتفكير، والحكمة، والاتجاهات، والخصائص، وهي أيضا القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها، أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والمساهمة، بحيث تشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل. (Donnell, Anthony Mc and Collings, David G., 2011, P.57)

وتعرف بذلك إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي. (أحمد علي، ٢٠١٥، ص ١١٦)

وتعرف أيضًا إدارة المواهب من وجهة نظر المدخل الخاص بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبيًا من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة وهم عادة الفنيون المتخصصون، ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب الإمكانيات العالية، أما المدخل الشامل فيرى أن كل أو على الأقل معظم من العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب؛ وتركز -بذلك- إدارة المواهب على جذب وتحديد وتنمية والاحتفاظ ونشر المواهب. (Brewster, Chris, Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal, 2017, PP.1-2)

وتعرف إدارة المواهب إجرائيًا بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق ليس فقط النجاح المؤسسي بتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وإنما تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وتتمثل هذه العمليات في تحديد المواهب من العاملين، ثم العمل على جذبها واستقطابها وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.

## ٢- مجتمع المعرفة Knowledge Society:

تعرف المعرفة بأنها مرحلة متقدمة من مراحل الارتقاء المعرفي الذي يبدأ بالبيانات (المادة الخام)، ثم المعلومات (نتاج معالجة البيانات بالتحليل والتكريب لأشخاص، مؤشرات، علاقات، ومقارنات)، ثم المعرفة (محصلة الامتزاج بين المعلومات والخبرة والمقدرة على الحكم)، وإنهاء بالحكمة التي تعتبر قمة المعرفة، وبالتالي فالمعرفة محصلة معالجة المعلومات باستخدام العقل الإنساني وتوظيف الخبرة من أجل عقلنة القرارات في المؤسسة وحل مشكلاتها ورفع مستوى أدائها. (أحمد بطاح، ٢٠١٧، ص ٣٠٢-٣٠٣)

ويعرف مجتمع المعرفة بأنه ذلك المجتمع الذي يعتبر المعرفة ركنا أساسيا من أركان وجوده، فهو معنيٌّ بالمعرفة استكشافا وتوليدًا وتوزيعًا وتطبيقًا، وإذا كان الأمر كذلك فإن مجتمع المعرفة مهتم دوماً بتأهيل أبنائه وتدريبهم لكي يصبحوا أفراد معرفة، أو ما يسميه البعض "عمال معرفة"، وهو مهتم أيضا بتطوير بنيته التحتية التكنولوجية؛ إذ لا مجتمع معرفة بدون وجود معلومات، ولا معلومات بدون بيانات، وهذا كله يتطلب الاعتناء بمواكبة المستجدات في عالم التقنية من أجل تشخيص المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها، وكل ذلك في سبيل التفاعل مع الاشكاليات العديدة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في سبيل الارتقاء بمستوى أدائها من خلال قراراتها برشد وعقلانية. (أحمد بطاح، ٢٠١٧، ص ٣٠٩)

كما يعرف مجتمع المعرفة بأنه المجتمع الذي يؤكد على توسيع نطاق العمل بالمعرفة وإنتاج المعرفة، وعلى أهمية دور المعرفة في الازدهار، والتنافسية، ورفاهية المجتمعات، فالمعرفة يتم التعامل معها بالعديد من الصور ذات الدور الفعال، مع التأكيد على التكنولوجيا والإبداع، وعلى الجدوى المجتمعية للمعرفة وتطبيقاتها، بحيث تقوم مؤسسات التعليم الجامعي بإنتاج المعرفة القادرة على مقابلة احتياجات القوة العاملة من التدويل، وأسواق العمل القائمة على المعرفة، والقدرة التنافسية، والابتكار، والجودة. (Nokkala, Terhi, 2016, P.75)

ويعرف مجتمع المعرفة إجرائياً بأنه ذلك المجتمع الذي أصبح لا يهتم فقط برأس المال المادي ورأس المال البشري، وإنما أيضا يهتم بدرجة أكبر بالأصول الفكرية والمعرفية، حيث يؤكد مجتمع المعرفة على أهمية المعرفة واستخدامها من خلال امتلاك العاملين المعارف والمهارات المتجددة والخاصة بمجالات عملهم عن طريق البحث المستمر عن المعارف، وتوليدها وإنتاجها وتراكمها ونشرها وتعميمها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصال وعمليات التدريب والابتكار والإبداع؛ بهدف تحقيق الرفاهية والتقدم الاقتصادي والتميز المؤسسي والمزايا التنافسية لمختلف قطاعات المجتمع.

الدراسات السابقة: يمكن توضيح الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي فيما يلي:

١- "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية" (٢٠٠٨) (مرفت صالح وأمل محسوب، ٢٠٠٨، ص ص ٣٧٠-٤٧٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، والتوصل إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتمييزها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية من أهم عناصره الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، واكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس، ووضع سياسات حوافز تشتمل على حوافز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها، ووضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس، وجعل الجامعة مكانا جاذبا للعمل، وتطوير الأداء الإداري بالجامعات، والعمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى.

٢- "إدارة المواهب في التعليم الجامعي: تحديد وتطوير القيادات الناشئة داخل إدارة الكليات والجامعات الخاصة" (٢٠١٠) (Riccio, Steven John, 2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لسبعة من الكليات والجامعات الخاصة الأمريكية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي طبقت استراتيجيات تنمية العاملين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية

هي الرؤية الرئاسية، والتزام القيادة، ووضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية وخصائص برامج التنمية وتقييمها، وقوة الاتصال بين إدارة المواهب، والخطط الاستراتيجية للمؤسسات، واتباع مدخل لتطوير المواهب على جميع المستويات المؤسسية، والاهتمام بالتدريب وإتاحة فرص للنمو في بيئة العمل في العديد من المؤسسات، والاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية وأن تكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب، وتنفيذ نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي، وتحديد فرص التعلم للأفراد وفرق العمل، ومعرفة كيفية استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب وترجمة ذلك بما يحقق النجاح المؤسسي.

### ٣- "مركزات الأدوار الجديدة للجامعات المصرية لمواكبة مجتمع المعرفة: رؤية استراتيجية" (٢٠١٠) (أحمد محمد عبد العزيز، ٢٠١٠، ص ص ١٦٦٧-١٧٢٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح مجتمع المعرفة وخصائصه ومتطلباته، ورصد أهم تداعيات هذا المجتمع على الجامعات المصرية، وتحليل الفجوة بين دور الجامعات في مجتمع المعرفة، وما تقوم به الجامعات المصرية من أدوار، واعتمدت الدراسة على منهج تحليل النظم وأسلوب السيناريوهات، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرؤية الاستراتيجية تنبثق من مجموعة مسلمات لعل من أهمها عدم تناسب الجامعات المصرية بوضعها الحالي مع متطلبات مجتمع المعرفة، واحتواء الجامعات على مجموعة من نقاط القوة لا بد من استغلالها، وعدد من نقاط الضعف لا بد من محاولة تقليلها، ووجود عدد من الفرص لا بد من استغلالها، ووجود عدد من التهديدات لا بد من محاولة مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية للارتقاء بجودتها.

### ٤- "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر" (٢٠١١) (محمد جاد، ٢٠١١، ص ص ١٠٤-١٨٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وأهدافها وأهميتها وأبعادها، والفروق بين واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، والوصول إلى بعض المقترحات اللازمة لتنفيذ إدارة المواهب المؤسسية بهذه الإدارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة مع عينة بلغ قوامها (١٨٧) إدارياً من أعضاء الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة معرفة العاملين بالإدارات التعليمية بإدارة المواهب وتطبيقها بمحاورها الخمسة من تخطيط وتوظيف وتحفيز وتدريب وتقويم الأداء كانت غير واضحة ومحددة في معظمها؛ ويرجع ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب وضعف الاهتمام بإدارة



المواهب نتيجة ضعف ثقافة التخطيط والتطوير المستمر وضعف الرغبة في مواكبة المستجدات العصرية، بالإضافة إلى اللامركزية وروتينية العمل التي لا تعطي للإدارات الفرصة للاهتمام بإدارة المواهب.

٥- "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية" (٢٠١١) (إيمان علي، غدير زين الدين، وفاء عبد العزيز، ٢٠١١، ص ٥١-١٥٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد موضوعي للتحديات التي تواجه التحول بمؤسسات التعليم العالي نحو مجتمع معرفة وكيفية مواجهة هذه التحديات في الدول العربية والإسلامية وخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك لأداء متميز يسهم في تحقيق المزايا التنافسية، والبحث عن استراتيجيات متميزة للتحول بذلك القطاع المهم لمجتمع المعرفة سعياً لتكوين ميزة تنافسية، والوصول إلى مقترحات وحلول ممكنة التطبيق لتحقيق تنمية مستدامة والتحول لمجتمع المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٦٠) فرداً من العاملين بجامعة الطائف، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أربعة مقومات لمجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وهي مقومات تكنولوجية، وتنظيمية، وفكرية، واجتماعية.

٦- "إدارة المواهب في الأوساط الأكاديمية: أنظمة الأداء وسياسات إدارة الموارد البشرية" (٢٠١٣) (Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben, 2013, PP.180-19)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لتجربة إحدى الجامعات الهولندية في مجال جذب واستبقاء المواهب الأكاديمية بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (٦٤) من أساتذة الجامعات ومستشاري الموارد البشرية، ودراسة حالة أخرى لخمس جامعات هولندية للتعرف على سياسات وممارسات إدارة المواهب بها بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (٥٥) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والعمداء، والأساتذة المساعدين وطلاب الدكتوراه، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظراً لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضاً في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء

دور في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن العضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

٧- "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" (٢٠١٣) (عزيزة عبد الرحمن، ٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ قوامها (١٩٢) فردًا من أفراد الإدارة الوسطى والعليا بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت في نتائجها إلى أن هناك غموضًا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصًا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة، وأن من ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية ضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المختصة بإدارة المواهب.

٨- واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف" (٢٠١٣) (أشرف محمود، عوض الله سليمان، ٢٠١٣، ص ص ١١-٦٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانتين على عينة بلغ قوامها (٧٥٠) من المعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمحاورها الثلاثة (إدارة التوظيف، وإدارة الأداء والتحفيز، وإدارة تطوير المواهب) وتمكين العاملين متوسطة، ووجود علاقة طردية بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام، وإلى توافر معوقات إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة.

٩- "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج.م.ع" (٢٠١٣) (نفيسة محمد، ٢٠١٣، ص ص ١٠٧-١٤٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدعائم التي تكون وتعتمد عليها إدارة الموهبة في انطلاقها لتقديم كل ما يمكن إبداعه وابتكاره، وتحديد مدى توفر الإمكانيات التي تساعد على

وجود هذه الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ قوامها (٧٨٤) من العاملين بثلاثة مراكز بحثية مصرية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أهمية توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لانطلاق أفكار وإبداعات المتميزين من العمالة الموجودة من خلال وجود إدارة للموهبة تعمل على استقطاب هذه العناصر المتميزة والاحتفاظ بها، وإعداد إدارة الموهبة ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة ودورها وما تؤديه للمجتمع، بالإضافة إلى إعداد القادة ومديري هذه الإدارة إعدادًا يتناسب مع كيفية التعامل مع الأفراد المتميزين والمبدعين.

١٠- "استكشاف العوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في جلس الماليزية والجامعات غير الحكومية" (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, (٢٠١٤), Aernibinti, 2014, PP.163-185)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة المواهب، والعوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (١٦٦) عضوًا من الأكاديميين من ثلاث جامعات ماليزية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تصور الأكاديميين لتحديد وتنمية وثقافة المواهب هي المساهمات الأكثر أهمية في كفايات إدارة المواهب للأكاديميين، وأن مستويات كفاية إدارة المواهب للأكاديميين لها أهمية أكبر بكثير من الإدارة التي تدخل مع نظم الموارد البشرية التي تحدد القيمة، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم وتطور المهن، وإعطاء التغذية العكسية الرسمية الصادقة، وثقافة مكافأة الأداء العالي، وأن النموذج الشامل الذي يشتمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف استراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر على سمعة الجامعة.

١١- "تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التعليم الجامعي: أدلة من بوتسوانا" (٢٠١٥) (Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas, 2015, PP.21-32)

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، والتعرف على توظيف استراتيجيات إدارة المواهب بها لتحقيق فعالية إدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (٣٠٠) عضوًا من الإداريين والأكاديميين من الجامعات ببوتسوانا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن

استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير مفعلة بشكل صحيح لعدم توفر معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات.

#### ١٢- "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية-مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي" (٢٠١٥) (نضال المصري، محمد الاغا، ٢٠١٥، ص ٣١-٦٤)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ قوامها (١١٠) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي، وأن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.

#### ١٣- "إدارة المواهب لماذا وكيف وكيف أيضا؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة" (٢٠١٦) (Thunnissen, Marian, 2016, PP.57-72)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (١٠٠) عضوٍ من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي التأكيد على أهمية إدارة المواهب بمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من ناحية، ومن ناحية أخرى تمكينها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة والوفاء بمتطلباته، كما يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية وجود مجموعة من السياسات والممارسات المحددة الخاصة بإدارة المواهب في الجامعات، وفي

وجود قصور في بيئة الجامعات المصرية حول ماهية المواهب وكيفية إدارتها، بالإضافة إلى قصور أداء الجامعات المصرية في مواجهة تحديات مجتمع المعرفة وعدم مناسبة وضع الجامعات المصرية مع متطلبات هذا المجتمع.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناولها للمواهب الإدارية فقط دون الأخذ في الاعتبار المواهب الأكاديمية لدراسة مدى توافر العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب الإدارية من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات، وخاصة الموارد البشرية العاملة بالجهاز الإداري بهذه الجامعات، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في توضيح دور إدارة المواهب بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

وتمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري، والوقوف على أهم عمليات وممارسات إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية من حيث تخطيط المواهب، واختيار وتعيين المواهب، وتنمية المواهب، وتقييم أدائهم والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى إمكانية تحديد مجموعة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب الإدارية بنجاح في الجامعات المصرية.

وعليه يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات في مجتمع المعرفة.
- المحور الثاني: واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة.
- المحور الثالث: تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة بما يحقق الميزة التنافسية لها في ضوء الإطارين النظري والميداني.

**المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات في مجتمع المعرفة:**

أن الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة قد أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات اليوم؛ نظراً لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم؛ مما يدفع المؤسسات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها، ويأتي تمييز المؤسسات من إبداع العاملين بها، وإدارة مواطن تميزهم، ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات الرائعة والخلاقة التي اقتنصت أكبر حصة من السوق، والتي تتمكن من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي المشهود فعلت ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثرواتها البشرية المتميزة، والمتجددة؛ فعصر الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة قد وضع ضغوطات ومتطلبات جديدة على إدارات الموارد البشرية، ورسخ ضروريات إعادة النظر

في أدوارها بالمؤسسات المعاصرة، وأيضاً العولمة وتحرر الأفكار والممارسات وخصخصة الأعمال، والتغير المستمر بالتكنولوجيا وطبيعة المنافسة بالأسواق، والتغير في الخصائص السكانية في سوق العمل والنقص الدائم في المهارات وسرعة التغيير في أنماط وأشكال العمل تشكل تحديات رئيسة لإدارات الموارد البشرية، بالإضافة إلى متطلبات العاملين في إيجاد التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة مما أدى إلى إيجاد صعوبات في عملية جذب الكوادر البشرية المؤهلة، والتي تعمل على إبقاء المؤسسات ذات قدرة تنافسية بالأسواق. (سحر الكعبي، ٢٠١٦، ص ٦)، وعليه يمكن توضيح ماهية إدارة المواهب بالجامعات، وماهية مجتمع المعرفة، والعلاقة بين إدارة المواهب بالجامعات ومجتمع المعرفة على النحو التالي:

#### أولاً: ماهية إدارة المواهب بالجامعات:

يعيش عالم اليوم مجموعة من التحديات الصعبة من حيث التكنولوجيات المتطورة بسرعة، والمنافسة العالمية الشرسة، وقيود الطاقة، وتغير المناخ، والاضطرابات السياسية، وعدم الاستقرار الاقتصادي، والتي أصبحت من ملامح بيئة الأعمال الحالية؛ فالمؤسسات التي تستخدم العديد من المبادرات الاستراتيجية مثل التوسع والتكامل والدمج أصبحت في حاجة إلى القوى العاملة المناسبة المتدربة والمهرة، والمتحفزة، وإلى القوى العاملة الموهوبة بحيث تكون المؤسسات قادرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها كالقادة العالمية، فالمنافسة وعدم توافر العاملين الموهوبين والمهارات العالية تجعل عملية استبقاء العاملين الموهوبين من الأولويات الرئيسية؛ ولهذا السبب حظيت إدارة المواهب بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، وقد ظهر مفهوم إدارة المواهب كتحدٍ استراتيجي أمام المؤسسات ومحرك مهم لأدائها، وعرفت إدارة المواهب بأنها الاستراتيجيات الموحدة أو العمليات أو الأنظمة لاجتذاب وتنمية واستبقاء واستخدام القدرات والمهارات المطلوبة لقوة العمل والتي تتطابق مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وتتضمن بذلك إدارة المواهب تحديد، وتطوير، وتقييم، والاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي والإمكانات العالية، ومن ثم على المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح أن تقضي من ٣٠-٥٠% من وقتها في إدارة المواهب (Sahai, Shikha and Srivastava, A. K., 2012, PP.240-241)، وعليه يمكن توضيح نشأة إدارة المواهب في التعليم الجامعي، ومفهومها، وأهدافها، وأهميتها، ومبررات الاهتمام بها، واستراتيجياتها، وعملياتها، ونماذجها، وعوامل نجاح تطبيقها في الجامعات على النحو التالي:

١- نشأة إدارة المواهب في الجامعات: عرف مدخل إدارة المواهب في أواخر التسعينيات واستخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في عام ١٩٩٧م في دراسة نشرتها

شركة ماكينزي Mckinsey، والتي وصفت الوضع آنذاك بأنه "شديد الخطورة وتفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام وإدارة المهام الأساسية وقيادة الشركات"، وتم الحصول على النتائج من دراسة آراء أكثر من (٦٠٠٠) من المديرين التنفيذيين من مائة شركة كدراسات حالة، واتضح أن الشركات الأمريكية على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود قادمة، وأن سبب هذه الحرب تلك العوامل المتعلقة بالتغيرات الديموجرافية؛ وعولمة الاقتصادات؛ والتغيرات في الأبعاد النفسية للعمالة الحديثة؛ والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات، حيث تؤثر عولمة الاقتصادات المحلية والإقليمية في توفير العاملين الموهوبين، فهناك طلب على العاملين الموهوبين في ظل الصناعات الهامة مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات الهندسية والمالية، وساهمت أيضا التكنولوجيا في حرب المواهب من خلال جعل الحدود بين المؤسسات أكثر نفاذية، وهذه التغيرات جنبا إلى جنب مع العولمة والتغيرات التي تطرأ على النواحي النفسية في العلاقات بين صاحب العمل والعاملين، ويعني أن الأفراد ذوي المهارات العالية لم تعد تقتصر على تسويق مهاراتهم داخل دولة واحدة، وإنما يمكن تسويق أنفسهم إلى مؤسسات مقرها في أي مكان في العالم. (Glenn, Ted, 2012, PP.26-28)

وتلا ذلك تطور مفاهيم إدارة المواهب وتأثيرها على بيئة الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين إلى تركيز قادة المؤسسات بشكل أكثر على الأداء البشري لتحسين الإنتاجية، وخلال هذا الوقت أدت التغيرات الاقتصادية والسياسية إلى تزايد العولمة والقدرة التنافسية في العمليات التجارية، وأحدثت هذه التغيرات ثورة في الممارسات التجارية، وأصبح على مديري الموارد البشرية اجتذاب واستبقاء العاملين على نحو أفضل، وإقامة الثقافة التي تتكون من عقلية داعمة لإدارة المواهب وتبني الممارسات الأخرى للموارد البشرية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية. (Homer-Smith, Mildred J., 2014, PP.25-26)

وبذلك جاءت إدارة المواهب لتؤكد على مواهب ومهارات العاملين بالمؤسسات لقيادة نجاح الأعمال بها، وكانت وجهة نظر إدارة المواهب التي اقترحتها شركة ماكينزي أن كل العمليات المطلوبة لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، والتي تحقق النجاح المستقبلي للمؤسسة تركز على وجود الموهبة المناسبة، وإن إدارة ورعاية المواهب جزء من عمليات كل يوم من الحياة المؤسسية، وأن المواهب مطلوبة من أجل النجاح؛ فكل فرد يمكن الاعتماد على مواهبه للنجاح؛ ولذا يستلزم إعطاء المواهب أهمية قصوى وتقدير، والعمل على استكشاف وتطوير المواهب وجعلها جزءا من روتين العمل. (Agrawal, Swati, 2010, P.43)

ونتيجة لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمؤسسات قام العالم ماكينزي في عام ٢٠٠٠م بتحديث دراسته التي أعدها عام ١٩٩٧م من خلال دراسة استقصائية على عينة ١٣٠٠٠ من المديرين التنفيذيين في أكثر من ١٢٠ شركة، وإجراء دراسات حالة ل (٢٧) من الشركات الرائدة، ووجد أن إدارة المواهب بشكل أفضل تؤدي إلى أداء أفضل، كما أن الشركات التي قامت بعمل أفضل لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين حققت أعلى عائد لأصحاب المصلحة، ثم عقب ذلك الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ ووجدت معظم المؤسسات متعددة الجنسيات نفسها تواجه بيئة أكثر تعقيداً ودينامية - وحاجتها إلى أن تكون أكثر تعلمًا في ظل قوة سوق العمل العالمية شديدة التنوع، وضرورة وجود فائض من المواهب لمقابلة المنافسة في جميع أنحاء العالم، وعليه أدركت المؤسسات متعددة الجنسيات أن عليها إدارة القوى العاملة بها بفعالية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة العالمية من خلال إدارة المواهب. (Xue, Yi, 2014, PP.12-13)

وأظهرت التطبيقات المتصلة بالموارد البشرية والتطور المستمر والتغيير القائم على العولمة، وزيادة المنافسة، وتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات أنها قد تحولت من إدارة شؤون الأفراد التقليدية، ثم إلى الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وأخيراً إدارة المواهب اليوم، والتي تتزايد أهميتها تدريجياً في إدارة الموارد البشرية، من حيث معرفة قيمة المواهب وقبولها كمورد المنافسة الأكثر استراتيجية في مستوى الإدارة وأنها شرط إلزامي للميزة التنافسية المستمرة كنتيجة للتطورات التي شهدت في السنوات الأخيرة (٣٠-٤٠ سنة الأخيرة) في مجال الإدارة، فالمواهب لديها القدرة على نقل الأعمال إلى مكان فريد من نوعه. (Gumus, Sefer, et-al, 2013, PP.795-796)

وأصبحت القضية الأكثر إلحاحاً والتي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر ليست إدارة المواهب، وإنما الحفاظ عليها، حيث تبدل الاهتمام بالحرب من أجل المواهب *the war for talent* إلى الحرب على المواهب *the war on talent*، على اعتبار أن إدارة المواهب واحدة من العوامل الرئيسية المحددة في التحول إلى الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل والنجاح؛ ونتيجة لذلك هناك تحسن كبير مطلوب من قبل المؤسسات لضمان أن المواهب تم تحديدها وإدارتها بفعالية، وتركيزها وإبقاؤها في الأدوار المناسبة، وعادة ما تتطوي إدارة المواهب على تحديد وتنمية، وتقويم، والاحتفاظ بالعاملين مرتفعي الأداء والإمكانات، وتوصف إدارة المواهب بأنها نشاط تجاري استراتيجي متميز؛ لأنها تدعو إلى زيادة التركيز على العاملين والوظائف التي لها أكبر تأثير على استراتيجية الأعمال المؤسسية، فهي تأخذ بوجهة نظر أن هناك بعض الأفراد



الذين لديهم إمكانيات أكبر لإضافة قيمة للآخرين، وهؤلاء عليهم أن يعملوا في وظائف لها تأثير على أهداف الأعمال، ويعني ذلك تحسين عملية صنع القرارات مع مساهمة رأس المال البشري في تحقيق استراتيجية الأعمال المطلوبة. (Mcdonnell, Anthony, 2011, P.169)

ولذا اكتسبت إدارة المواهب دور استراتيجي أكبر داخل المؤسسات، وزاد وعي القادة بأهمية وضع استراتيجيات إدارة المواهب القوية التي تساعد على اجتذاب والاحتفاظ بأفضل المواهب باعتبارها واحدة من العوامل المحددة الرئيسة في تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل (Khilji, Shaista E., Tarique, Ibraiz and Schuler, Randall S., 2015, P.236)

وأصبحت إدارة المواهب وإدارة الأداء من الموضوعات المتصلة بقطاعات مختلفة من الموارد البشرية؛ فإدارة المواهب عامل أساسي في الحفاظ على السياسة العامة لمعايير الموارد البشرية وأداء العاملين، بينما إدارة الأداء جزء من إدارة المواهب، ومع ذلك فإن خطط التعيين أو استراتيجيات خطط التعاقب الوظيفي ليست واضحة، فبالنسبة لقطاع التعليم الجامعي كأحد أرباب العمل الأساسيين يواجه أيضا تزايد السكان، والطلب على زيادة الإنتاجية العالية، والطلب على المهارات، وحاجته إلى سد ثغرات المواهب الموجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، وزيادة تكلفة المخاطر، هذا بجانب عدم إدارك مؤسسات التعليم الجامعي القيمة الاستراتيجية لإدارة المواهب كحل للتعامل مع هذه التحديات، خاصة فيما يتعلق بتحديد وجذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين الموهوبين، وتنميتهم؛ فهناك قصور في أداء مؤسسات التعليم الجامعي، نادرًا ما تستند نُظم إدارة المواهب بها على إدارة الموارد البشرية المتكاملة. (Hossein, Soraya Gholam and Naveh, Abdel-Rahman, 2015, P.1613)

ولقد تطورت بذلك إدارة المواهب في قطاع التعليم الجامعي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تزايد الاعتراف بالعامل الموهوب كعنصر لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية، وأصبحت المواهب قلب مؤسسة التعليم الجامعي، والمحرك للنتائج المؤسسية المتميزة؛ فرأس المال الإبداعي الذي ينتجه نظام إدارة المواهب يعمل على إسرار وتيرة التقدم بالجامعة، وإعداد الطلاب للمواطنة العالمية، والمهن، وأشار بذلك إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي بأنها إدارة رأس المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين.

(Evans, Alvin and Chun, Edna, 2012, P.45)

ويتضح من ذلك أن الأصل في نشأة وتطور إدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي ترجع إلى قطاع الأعمال والصناعة والتي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات هذا القطاع المختلفة من العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداءات العالية التي تمكنهم من النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمختلف الأعمال المؤسسية، وكذلك تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية والديموجرافية والعولمة، مع الاهتمام من قبل مختلف المؤسسات بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية من إدارة شؤون الأفراد قديماً ومروراً بإدارة الموارد البشرية ونهايةً بإدارة المواهب.

## ٢- مفهوم إدارة المواهب في الجامعات:

بالرغم من أن مفهوم إدارة المواهب أصبح أكثر انتشاراً، فليس هناك توافق في الآراء بشأن تعريف الموهبة وإدارة المواهب بوجه عام؛ فمفهوم إدارة المواهب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمفاهيم التي تشمل تخطيط الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتوظيف (Nilsson, Staff, 2012, P.28)، ويتم التمييز بين إدارة المواهب وبين مداخل الموارد البشرية الأخرى مثل إدارة شؤون العاملين، وتخطيط القوى العاملة التقليدية، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تؤكد على جذب واستبقاء وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين التي تحتاج إليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل، أو أنها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والتقنيات المصممة لتنمية ونشر وتوصيل المواهب الرئيسة ومجموعات المهارات الحيوية لقيادة أولويات العمل، فالتركيز على المواهب وتكامل وظائف الموارد البشرية المهمة على مستوى المؤسسة لإدارة تلك المواهب يعد من السمات المميزة لإدارة المواهب. (Glenn, Ted, 2012, P.29)

وتعرف المواهب بأنها القدرات الممتازة، أو العاملون الأساسيون، أو الإمكانيات العالية، أو هؤلاء الأفراد ذوو الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيمة خاصة بالنسبة للمؤسسة (Thunnissen, Marian, 2016, P.59)، أو أنها مزيج من عقل استراتيجي حاد، وقدرة على القيادة، ونضج عاطفي، ومهارات الاتصال، والقدرة على جذب إلهام الموهوبين الآخرين، وتوافر المهارات الوظيفية والقدرة على تحقيق النتائج، وبذلك فكل فرد لديه مواهب وله دور واضح ليقوم به، ويسهم في بناء نجاح المؤسسة؛ ومن ثم يتم النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مصدر للميزة التنافسية. (Glenn, Ted, 2012, P.29)

وتعرف الموهبة أيضًا بالجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للعاملين وعلاقة ذلك بالاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، وتركز إدارة المواهب العالمية على الأفراد ذوي أعلى معدلات أداء والذين يحققون أعلى درجات التميز التنافسي، وتهتم إدارة المواهب بتعيين وجذب الموارد البشرية المناسبة، وتنمية العاملين بالتدريب والتوجيه، والاحتفاظ بالعمالة الماهرة عن طريق التحفيز والدعم، والتدريب القيادي وبناء فرق العمل، وإدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة، والاستفادة الكاملة من المواهب المتاحة لدعم الخطة الاستراتيجية. (فريد راغب، ٢٠١٤، ص ٤١-٤٢)

كما تعرف المواهب بأنها هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا اختلافًا في الأداء المؤسسي من خلال مساهماتهم الحالية أو الأخرى في الأجل الطويل عن طريق تحديد المستويات العالية من إمكاناتهم (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, P.4) ، فالموهبة قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمة تتسم بالتحدي والإبداع، وتضيف قيمة إلى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التقريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة. (أحمد علي، ٢٠١٥، ص ١١٣)

وتحدد بذلك خصائص المواهب في أن (اختصاصات/كفايات)، أو استعداد الفرد الموهوب يسمح له بتحقيق نتائج أفضل من الفرد الذي يفتقر إلى هذه الاختصاصات، ومن أمثلة هذه الاختصاصات مهارات القيادة، والقدرات الإبداعية، والابتكارية، وإمكانات زيادة الأداء، كما يقوم الموهوبون بمسئولياتهم ويمارسون أداءهم بشكل جيد، وهكذا يعتبر العاملون الموهوبين من خلال مواهبهم لديهم القدرة على الأداء الجيد فوق المتوسط وأداء مسئولياتهم الحاضرة على مستوى عال جدًا، وبالإضافة إلى ذلك لديهم الإمكانيات والاستعداد لمواصلة التطوير. (Ewerlin, Denise and Sub, Stefan, 2016, P.143)

أما إدارة المواهب فتعرف بأنها عملية نظامية دينامية لاستكشاف وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين، وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة، وهي أيضًا عملية نظامية لجذب وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة. (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, P.4)

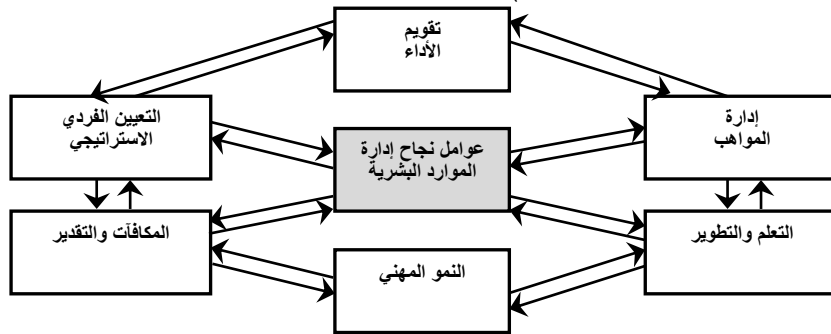
وتعرف أيضًا إدارة المواهب بأنها مدخل يهتم بالتأكيد على الإنتاجية في البرامج التي يتم تصميمها لدمج الموارد البشرية المتنوعة وجهود الدوافع لتتواجد في المؤسسة من خلال استراتيجية مؤسسية شاملة على أساس أن المورد البشري/ الموهبة قدرة عقلية للعامل بالمؤسسة تمكنه من التقدم تجاه الأهداف المرغوبة، كما أنه أهم أصول المؤسسة الذي يشكل المكون الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (Mupepi, Mambo, 2017, P. xvi)

كما تعرف إدارة المواهب من ناحية الأهمية الاستراتيجية بأنها عملية الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات، وسد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب

الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تناسب أهدافها، حيث تقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوة العاملة، وتحليلات المواهب، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ. (Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar, 2013, P.844)

وفيما يخص علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية، فإن إدارة المواهب تعتبر جزءًا من إدارة الموارد البشرية، وترتكز إدارة المواهب على مجموعة صغيرة من العاملين، وباستخدام أدوات إدارة الموارد البشرية عامة لتحديد وظائف أو مراحل إدارة المواهب في: تحديد وجذب المواهب الداخلية والخارجية؛ والتطوير الأمثل للمواهب فيما يتعلق بالمؤهلات، والوقت والمكان، وزيادة تطوير المواهب في ضوء الكفايات الذاتية والاجتماعية، والمعرفة المتخصصة، والاحتفاظ بالمواهب. (Ewerlin, Denise and Sub, Stefan, 2016, P.144)

كما تعتبر إدارة المواهب أحد عوامل النجاح الأساسية لأقسام إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، ويتحقق النجاح في إدارة الموارد البشرية من خلال التفاعل المتبادل لعمليات إدارة الموارد البشرية التي يوضحها الشكل (١)، وتمكن إدارة المواهب المؤسسات من جذب العاملين الموهوبين واستثمارهم بفعالية، ويتطلب ذلك الاعتراف بمواهب العاملين، وجذب المواهب الجديدة للمؤسسة، فالعاملون الحاليون لديهم مواهب لم تكن تستخدم من قبل ويستلزم عدم إغفالها وأخذها في الاعتبار؛ ولذلك فالمواهب على أساس الموارد البشرية أصبحت واحدة من عوامل النجاح المهمة للمؤسسات، وقد تم اعتماد مفهوم إدارة المواهب في العديد من المؤسسات بدلا من إدارة الموارد البشرية. (Gumus, Sefer, et-al, 2013, P.796)



شكل (١) يوضح عوامل النجاح الهامة لإدارة الموارد البشرية

Source: Gumus, Sefer, et-al: "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.99, 2013, P.796.

ويتضح من هذا الشكل أن إدارة المواهب أحد العوامل الأساسية في نجاح نظم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات بجانب عوامل أخرى من حيث الاهتمام بالتعلم والتطوير وتحقيق النمو المهني، وتقويم الأداء، وتوفير نظام لمكافأة وتقدير أداء العاملين المتميزين، وتعيينهم في المواقع الوظيفية الاستراتيجية.

ومن ناحية أخرى تتمثل أدوار أقسام إدارة الموارد البشرية فيما يخص إدارة المواهب في أنها المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب وعملياتها، وتوفير برامج إدارة المواهب، ودراسة عملية التعيين التي تساعد على تحديد الأهداف الوظيفية، والتعويض، وتقديم برامج تنمية جديدة، فضلاً عن القيام بدور الرقابة وكتابة التقارير عن التقدم المحرز في أداء الأفراد العاملين، ومن ثم إدارة الموارد البشرية توفر الدعم لهذا الجهد بوضع السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا، وأشكال الدعم الأخرى من حيث التأكد من أن الخطة تسير في الاتجاه الصحيح. (Xue, Yi, 2014, P.46)

وتعرف بذلك إدارة المواهب من ناحية إدارة الموارد البشرية أنها تضمن كافة العمليات التي تميز إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتنمية، والتخطيط للقوى العاملة، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تهتم بالتأكيد على التنمية الداخلية للعاملين الموهوبين (مجمعات المواهب)، مع التركيز على التخطيط للتعاقد الوظيفي، وعلى إدارة الحياة الوظيفية للعاملين خلال الوظائف المختلفة، مع التركيز على إدارة أداء العاملين الموهوبين. (Muntean, Silvana Nicoleta, 2014, P.302)

ويتضح من ذلك تعدد مفاهيم الموهبة بشكل عام بين اعتبار المواهب مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتميزة التي توجد لدى فئة معينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبين اعتبار المواهب موجودة عند جميع العاملين والتي يتم تنميتها من خلال التعلم المؤسسي والتدريب، كما تتعدد مفاهيم إدارة المواهب والتي تشير جميعها إلى أنها مجموعة من السياسات أو الأنشطة أو الإجراءات أو العمليات التي تهتم بتحديد المواهب من العاملين والعمل على استقطابها وتعيينها في الوظائف المهمة والاهتمام بتنمية أدائها وتقويمها، والاحتفاظ بها، علاوة على ذلك توجد علاقة بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية تظهر في أن الأخيرة مسؤولة عن إدارة المواهب بجميع عملياتها بمختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة بشكل فعال، وفي تحقيق إدارة المواهب نجاح إدارة الموارد البشرية في تأدية رسالتها.

### ٣- أهداف إدارة المواهب في الجامعات:

أن تحديد المواهب الجيدة أمر مهم لكل من المؤسسات والأفراد؛ نظراً لأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، خاصة في بيئة المؤسسات التي ما زالت التنافسية غايتها؛ فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب ليس فقط لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل، ولكن أيضاً لتأمين التعاقد المستدام للقادة في المستقبل، حيث أنه إذا فشلت المؤسسات على نحو كافٍ في استثمار مواهب العاملين بها؛ فإنها ستعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الجذب والاحتفاظ بالعاملين بها، والإنتاجية، ورقابة الجودة المستمرة، وخدمة المستفيدين، وسمعة المؤسسة (Sart, Gamze, 2014, P.657)، وتتحدد أهداف إدارة المواهب في الجامعات في:

- أ- الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم؛ فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق النتائج مثل رضا العاملين، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.
- ب- التأكيد على أداء العاملين، والأداء المؤسسي، ومساعدة الجامعات على الاستجابة للتحديات، ودخول أسواق جديدة والتحرك تجاه المنافسة؛ فإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة، وكذلك تحسين القدرة التنافسية، والكفاءة، وحل المشاكل التنظيمية، وتعظيم العائد من الاستثمار. (Mensah, James Kwame, 2015, P.551)
- ج- التأكيد على الأهداف المؤسسية، وخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء الجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Thunnissen, Marian, 2016, PP.59-60)
- د- توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل الجامعي؛ فالميزة التنافسية لأيّة جامعة هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل للمستقبل.
- هـ- مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من حيث زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية. (Hosseini, Soraya Gholam and Naveh, Abdel-Rahman, 2015, P.1612)
- و- التأكيد من أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال، حيث تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل؛ فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال. (Krishnan, Jayashree, 2015, P.304)
- ي- التأكيد على استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، وتشجيع إنجازات العاملين، واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري؛ فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة الرئيسية في الجامعة، وتحديد الأفراد الذين يشكلون المواهب الرئيسية في الجامعة، والقيام بأنشطة التنمية لمجمع المواهب للاحتفاظ بهم وإشراكهم وتجهيزهم للانتقال إلى أدوار أكثر أهمية، ومساعدة الجامعة في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية خاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية الأداء . (Annakis, John, Dass, .

Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, PP.165-166)

ويتضح من ذلك أن أهداف إدارة المواهب في الجامعات تركز على مساعدة الجامعات على الاستفادة من إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين بها في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة، وتوفير مجمع المواهب والذي يضمن توافر هذه المواهب باستمرار وتوفير العمالة المتميزة للعمل في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.

#### ٤- مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الجامعات:

نتيجة العولمة وظهور ما يعرف بالبيئة التنافسية العالمية جعل اعتماد الجامعات على استراتيجية الأعمال التقليدية أو استراتيجية التمايز غير كافٍ لمواجهة هذه المنافسة؛ ومن ثم فإن تحقيق المنافع من هذه العالمية يتطلب امتلاك الجامعات مزايا تنافسية فريدة تقوم على القوى العاملة التي لديها المعارف والمهارات في مجال معين والتي تكون مصدرًا ممكنًا للميزة التنافسية، حيث إنه من أهم ملامح الميزة التنافسية توفر المواهب المؤسسية؛ ولذا أصبح من التحديات الرئيسية التي تواجهها الجامعات في إدارة مواردها البشرية حاليًا هو توفير العاملين ذوي المهارات العالية والدوافع الواضحة؛ ولذا كان الاهتمام بالمواهب؛ فهي المحدد للقدرة التنافسية للعديد من المؤسسات والبلدان، حيث يعد رأس المال البشري هو الأساس لاقتصاد البلدان مرتفعة الدخل، فالمدخل التقليدي لجذب المواهب عن طريق سياسة المرتبات المجدية والمزايا الإضافية غير قادرة على جذب أفضل المواهب في ظل المناخ الحالي للموارد البشرية (Magbool, Mohamad Abu Huzaifah bin, et-al, 2016, PP.539-540)، وتتحدد بذلك مبررات الاهتمام بإدارة

المواهب في الجامعات فيما يلي:

أ- على الرغم من وعي الجامعات بمساهمة الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في دفع التقدم المؤسسي، إلا هناك قليل من البرامج الرسمية في مجال التعليم الجامعي تدعم ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية حيث تختلف الجامعات عن عالم الصناعة في ممارسات تطوير المواهب والاحتفاظ بها؛ ف نموذج المواهب الاستراتيجية للتعليم الجامعي بحاجة إلى أن يتوافق مع مهام الجامعة ورؤيتها، وتركز إدارة المواهب على توظيف وتنمية، والاحتفاظ بالعاملين والمسؤولين الذين يساعدون الجامعة في تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأهداف زيادة القدرة البحثية للجامعة وضمان نجاحها في التوصل إلى النواتج المؤسسية المطلوبة، وتشمل بذلك إدارة المواهب الاستراتيجية البرامج والعمليات التي يشترك في ملكيتها مديرو الموارد البشرية والتي تزيد من قيمة رأس المال البشري من خلال تحديد، وتقييم، ومشاركة، ومكافأة وتنمية

المواهب. (Evans, Alvin and Chun, Edna, 2012, P.46)

ب- وجود الجامعات باستمرار في التغيرات البيئية من حيث سرعة تطوير التكنولوجيات الجديدة، وتراجع الاقتصاديات، والاضطرابات السياسية، ومن أجل أن تتكيف الجامعات مع هذه التغيرات

يواجه قادتها عدة تحديات مع إدارة المواهب التي تؤثر على الأداء، وتتمثل هذه التحديات في نقص المواهب، وإيجاد قوة عمل مستدامة، واضطرابات بيئية تؤثر على أداء الجامعة، وفيما يخص نقص المواهب فالجامعات تتنافس بشكل مستمر في جذب المواهب بهدف تحسين الأداء والإنتاجية، ولقد تم تحديد خمس متطلبات على قادة الجامعات اتباعها للحصول على المواهب الإدارية وتتمثل في: تبني فكرة المواهب، والإيمان بقيمة العامل، وإعادة بناء استراتيجية التوظيف، والاهتمام بالتنمية في الجامعة، والتأكيد على الاختلاف بين الأفراد. (Horner-Smith, Mildred J., 2014, P. 6)

ج- حاجة الجامعات إلى ما يساعدها في تمكين العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء لها، وكذلك توجيه جهود هؤلاء العاملين تجاه الاهتمامات المؤسسية؛ فالأولوية الهامة لأقسام إدارة الموارد البشرية هي اجتذاب وتعيين والاحتفاظ بالمواهب التي تمثل ميزة تنافسية للجامعة؛ فالعاملون يميلون إلى تفضيل المؤسسات التي تمكنهم من تحسين أنفسهم بشكل مستمر، وتحافظ على تعليمهم ومعدل الثقة التنظيمية بها عالٍ، ويتوقعون أن يكون لهم قيمتهم وتشجعهم فيها، وتوفر ذلك إدارة المواهب للعاملين؛ فهي توحد اتجاهات التوظيف الحالية بطريقة أكثر مرونة وتمكن العاملين من فرص التنمية الشخصية ومن التوازن بين العمل والحياة من خلال تقديم فرص التدريب وتحقيق الذات؛ مما يعزز إحساسهم بالانتماء والحفاظ على بقائهم في الجامعة. (Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar, 2013, P.844)

د- حاجة الجامعات إلى تحسين الوضع التنافسي والذي يرتبط بالجودة والتميز في نظام التعليم الجامعي، جنباً إلى جنب مع زيادة الطلب على الشفافية والمساءلة والكفاءة من الحكومات المحلية، ووجود عاملين مؤهلين تأهيلاً عالياً في العمل الأكاديمي من المهم للغاية لنوعية البرامج التعليمية والبحث العلمي، وسمعة الجامعات؛ ولذا فإدارة المواهب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا التحول نحو المنافسة والتميز من خلال جذب الجامعة المواهب وتطوير أداء العاملين بها. (Thunnissen, Marian, 2016, P.62)

هـ- قصور معرفة قادة الأعمال والممارسين والأكاديميين عن قيمة المواهب وكيفية إدارتها؛ ومن ثم فهم بحاجة إلى معرفة بكيفية تعامل المواهب ومتى وأين، فإدارة الموارد البشرية في المجال الأكاديمي عليها أن توفر بديلاً أفضل للمهنيين في إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وأن تستخدم مدخلاً تحليلياً لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على بحث وصفي دقيق لمعالجة الأنشطة التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية. (Thunnissen, Marian, 2016, P.58)

و- حاجة الجامعات إلى التأكيد على تطوير ممارسات الموارد البشرية بسبب بيئة التعليم الجامعي المتغيرة، وقوى العمل المتغيرة، وتنوع العاملين الذي أصبح يشمل العديد من الأبعاد من حيث (النوع، والتوجه النوعي، واللغة، وأوضاع القدرة، والنشأة القومية، والديانة، والعرق، والانتماء، والتراث العرقي)، بالإضافة إلى الحاجة لإعداد من يقوم بإدارة وتطوير القوى العاملة للتعامل مع



العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء وعلى استعداد العاملين. (Chun, Edna and Evans, Alvin, 2014, PP. xi-xii)

ي- حاجة الجامعات إلى ضمان استمرار التميز لأعضاء هيئة التدريس، والتحسين المستمر والتنافس في المستقبل لتزايد عدد وتنوع الطلاب، وإيجاد بيئة مؤسسية بقم التوظيف والاستبقاء للعاملين المتميزين؛ فمعظم الكليات تقوم بعمل جيد لتطوير طلابهم، ولكنها أقل نجاحًا في مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في تحسين مهاراتهم؛ فالكليات بإمكانها توجه العاملين لمساعدتهم على أداء مهامهم، ولكن عددًا قليلًا من الكليات قد أدركت تماما استراتيجيات نمو الموهبة وتنميتها؛ فانخفاض معدل الاحتفاظ بالعاملين وترتب على ذلك آثار خاصة بفقدان العائد على الاستثمار، وبتكلفة التعيين للبدل لهم، والوقت المستغرق في عمليات التوظيف في معظم الكليات التي لم تترك تلك الاستراتيجيات. (Lavania, Dolly, 2011, P.2)

ل- وجود العديد من التحديات التي يواجهها قادة الجامعات الخاصة بالعاملين من حيث صعوبة الحصول على العدد الكافي من المواهب الحقيقية المؤهلة وذات الخبرة، وصعوبة الحصول على قادة الجامعات الماهرين مقابل تزايد عدد هذه الجامعات، وصعوبة تحفيز العاملين الشباب وتحقيق التوازن بين الدولة مع كبار الأساتذة والعمداء، وهرمية الهيكل التنظيمي، ومحدودية التفاعل مع الصناعة وفرق البحث الخارجية؛ مما يؤدي إلى التعرض لعدم الكفاية ووضوح الرؤية، بالإضافة إلى تحدى الإبقاء على العاملين الماهرين. (Krishnan, Jayashree, 2015, P.305)

م- حاجة الكليات والجامعات إلى ما يساعدها على ذلك التحدي الدائم الخاص بإدارة العاملين بطريقة تضمن لها وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب؛ لتنفيذ مهامهم وتحقيق الرؤية والأهداف المرتبطة بها، فاستخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، مثل تخطيط رأس المال البشري يمكن الجامعة من التأكد من أن لديها إمدادات ثابتة من المواهب في جميع الأماكن المناسبة، واتباع مدخل إدارة المواهب تستطيع الجامعات تحديد نوع وعدد المواهب المطلوبة، وإدارك وتحديد أولويات فجوات المواهب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E., 2008, P.33)

ويتضح من ذلك أن أهم ميررات الاهتمام بإدارة المواهب في التعليم الجامعي يتمثل في حاجة الجامعات إلى تطبيق تلك المداخل التي تساعدها على مواجهة العديد من التحديات الداخلية والخارجية، فعلى المستوى الداخلي هي بحاجة إلى إدارة المواهب من العاملين لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بها من تخطيط القوة العاملة وتعيين العاملين وتنمية أدائهم وتمكينهم والاستفادة من إمكانياتهم، وعلى المستوى الخارجي فهي بحاجة إلى إدارة المواهب لمساعدة الجامعة في مواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالمنافسة واللاحق بركب الجامعات العالمية.

٥- استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في الجامعات:

إن إدارة المواهب البشرية استراتيجيا يتطلب تحديد المواهب الخاصة بكل عامل وتحديد كيفية إدارتها من قبل العامل نفسه، ومن قبل الجامعة (Sart, Gamze, 2014, P.660)، وأن تناقش الجامعات برامج إدارة المواهب استراتيجيا مع كل الأطراف المعنية، فممارسة إدارة المواهب الفعالة تتطلب تحديد عمال المعرفة الأساسيين واشراكهم من البداية في كيفية مساعدة الأفراد بالجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتسليط الضوء على المهارات والمواهب المطلوبة؛ فإدارة المواهب ضرورية لتطوير قدرات العاملين حتى يتسنى لهم الإبقاء في عملهم لإنتاج أقصى قدر من العائدات، وفي هذا السياق على جميع مستويات إدارة الجامعات الاهتمام باستراتيجيات إدارة المواهب؛ فهذا يساعدها على التحديد والتركيز لقضايا المنافسة الجديدة. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.173)

كما أن التعامل الفعال مع المواهب يقوم على بناء استراتيجية لإدارة المواهب التي تتربط مع فلسفة الجامعة واستراتيجية أعمالها، ومن خلال استراتيجية القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تحديد الأنشطة التي تنفذها إدارة المواهب، وتهدف استراتيجية إدارة المواهب إلى ضمان وجود مجمع المواهب المتخصصة، والملتزمة، والمخلصة القادرة على الإسهام في تحقيق متطلبات الجامعة الحالية، والمستقبلية. (Horvathova, Petra, 2011, P.51)

وتتم بذلك إدارة المواهب من خلال وضع قادة الجامعات استراتيجية للدخول في حرب المواهب التي تعتمد أساسا على مهام الموارد البشرية من حيث التوظيف، والاستبقاء، والتنمية، مع إعطاء القادة لهذه الاستراتيجية وإدارة المواهب الأولوية الأولى عن طريق ربط استراتيجية الأعمال بخطط الموارد البشرية الخاصة بجذب واستبقاء العاملين التي تحتاجهم، ومعرفة كيفية توظيف المواهب المهمة وتمييزها، ثم القيام بعمليات تخطيط القوى العاملة، وإدارة الأداء، والتنقل/التحول. (Glenn, Ted, 2012, PP.29-30)

وتركز استراتيجيات إدارة المواهب على أن كل فرد بالجامعة يحتاج إلى الدوافع الرئيسة لتحسين الأداء، وفي المقابل على الجامعات الاعتراف بهذه الاحتياجات والاستفادة منها للحصول على الرضا الوظيفي، فرضا العاملين يجعل بقاؤهم بالجامعة أطول مما يساهم في استدامة القوة العاملة، وتعرف استدامة القوة العاملة بأنها تطوير السياسات والممارسات التي لا تسبب فقط توقف الأفراد عن وظائفهم، بل أيضا تقلل الاضطرابات المتصلة بمعدل الدوران، وتقلل الاضطرابات ذات الصلة بتحمل التكاليف المؤسسية والشخصية الكبيرة؛ ولذلك فقد تطورت استراتيجيات إدارة المواهب للتركيز على إشباع المواهب لاستدامة القوى العاملة، وإيجاد بيئة العمل الداعمة لذلك قد تكون باهظة التكلفة؛ لذلك على قادة الجامعات تقييم الفوائد المحتملة قبل اختيار استراتيجيات إدارة المواهب؛ فالاستراتيجيات ذات الخصائص المستدامة قد تؤثر على نوع المواهب المحددة في عملية التوظيف، ويتطلب ذلك من الجامعات استخدام استراتيجيات من عمليات إدارة المواهب القائمة على التوجه الاستراتيجي من حيث تخطيط القوى العاملة،

وتحليل فجوة المواهب، والتوظيف، والتعليم والتنمية، والاحتفاظ بالمواهب وملاحظتها، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، والتقييم، وبتطبيق هذه العمليات يمكن تقليل أوجه الاضطراب في التخطيط للمواهب، ووضع استراتيجيات إدارة المواهب القائمة على هذه العمليات قد أثبتت فعالية وكفاءة رأس المال البشري لتحسين الأداء، ومن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية الأداء العالي، واستراتيجية التغيير المؤسسي، واستراتيجية تطوير القيادة، واستراتيجية تدريب العاملين، واستراتيجية إدارة الأداء، واستراتيجية مشاركة العامل.

(Horner-Smith, Mildred J., 2014, P P.7-8)

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من استراتيجيات إدارة المواهب التي تساعد الجامعات في إدارة مواهبها بفعالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: (Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas, 2015, PP.24-25)

أ- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي: بحيث يتم تطوير استراتيجيات المواهب الصحيحة التي تعمل على المساعدة في إدارة النمو المؤسسي بفعالية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية من حيث تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وتوفير الاتصالات المنتظمة، والتغذية الراجعة التي تعمل على تحسين أداء العاملين لمهامهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية اللازمة للنمو المؤسسي، على أن تقوم إدارة المؤسسة بتوفير فرص مناقشة، وقياس، وتحسين أداء العاملين الذي يعد عاملاً أساسياً للنمو المؤسسي، علاوة على ذلك فإن هناك حاجة إلى الحفاظ على التزام العاملين، ويكون ذلك عن طريق تعيين الأفراد العاملين بالجامعة في المواقع الوظيفية بما تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، ومن الأفضل أن تكون الجامعات قادرة على تحفيز العاملين بها لضمان الأداء الإنتاجي المحقق للنمو المؤسسي.

ب- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالمشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة: مثل إدخال برامج جديدة؛ فالمطلوب أن يكون لكل جامعة خطة لكيفية تحقيق العاملين النجاح، وهناك عدد من إجراءات إدارة المواهب المهمة في نجاح المشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة من حيث مركزية هيكل العاملين، وتطوير قسم الموارد البشرية، ووجود قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين وإتاحتها، ووجود استراتيجية التوظيف التي تحدد بوضوح الحاجة من التوظيف، وكيف ومتي يتم التوظيف، والتأكيد على مشاركة جميع أعضاء الجامعة في تحقيق الأهداف المؤسسية والعمل بجد نحو ذلك، ووجود الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العاملين على فهم رؤية الجامعة، واستخدام إدارة الأداء، والتدريب والتغذية الراجعة للحفاظ على تركيز جميع العاملين، وإعطاء مكافآت للعاملين عن نتائج ملموسة، فالمهم للجامعات الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال خطط التطوير الوظيفي التي تساعد على نمو العاملين في مهنتهم.

ج- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالكفاءة المؤسسية، ومن أساليب تحقيق هذه المواهب: الأجور المناسبة، وتوظيف أفضل المواهب، حيث يساعد هذا الجامعات على توفير تكاليف استبدال

العاملين؛ ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على الإنتاجية، وعلى حصول العاملين على المعلومات التشغيلية المهمة.

د- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالإبداع المؤسسي: فالنمو المؤسسي من خلال تغيرات الإبداع يغير طبيعة الأنشطة المؤسسية بالجامعة؛ وبالتالي يعتمد النجاح على كيفية تعامل العاملين مع الإبداع، ومن إجراءات إدارة المواهب المهمة لمساعدة العاملين على التعامل مع التغيرات المؤسسية: إدخال نظم تخطيط موارد المؤسسات، وهذا يكفل تبسيط البيانات المؤسسية والعمليات والالتزام بالكفاءة، واستهداف الجامعات توظيف الأفراد المناسبين القادرين على التحدي وتغيير طرق عمل الأشياء، والتركيز على تطوير المهارات داخلياً، ودعم ثقافة التعلم المستمر الذي يحفز العاملين على معالجة المشاكل الصعبة من خلال التفكير الإبداعي، ومكافأة العاملين الذين يأتوا بأفكار مبتكرة؛ فهذا يحسن مشاركة العاملين، ويحفز الأداء، ويعزز الاحتفاظ بأفضل المواهب، ويُنشئ الفرق التعاونية.

ويتضح مما سبق تركيز استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات على ربط إدارة المواهب إما بالنمو المؤسسي، أو بالمشاريع الإدارية والتجديدية بالجامعة، أو بالكفاءة المؤسسية، أو بالإبداع المؤسسي، وجمعها يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها إدارة الجامعة والمتمثلة في تعزيز أداء العاملين المتميز، وتوفير الاتصالات الفعالة، وتنمية الأداء، وتوفير التغذية الراجعة، والتخطيط للموارد المالية والبشرية المتاحة بالجامعة.

#### ٦- عمليات إدارة المواهب في الجامعات:

يشتمل مدخل إدارة المواهب في الجامعات على العديد من العمليات المرحلية مثل: تحديد القيم والاستراتيجية المؤسسية، والتقييم الدقيق للأداء، وتطويره، والمكافآت، بحيث تتطابق مع الأداء، وتحديد الاحتياجات طويلة الأجل، وتحديد المواهب القيادية والتربوية، وتطوير المواهب، ودمج عمليات إدارة المواهب مع العمليات المؤسسية، ونشر ثقافة إدارة المواهب (Sart, Gamze, 2014, P.659)، وتتلخص هذه العمليات المرحلية في ثلاث عمليات أساسية لإدارة المواهب بالجامعات والتي تضمن توافر مجتمعات المواهب الكافية كمخرج لاستراتيجية إدارة المواهب، وهي: عملية جذب واستقطاب المواهب، وعملية تنمية المواهب، وعملية الاحتفاظ بالمواهب، وتتضمن كل عملية من هذه العمليات عدداً من الأنشطة ذات الصلة، وتختلف الجامعات في طرق كيفية إدارة مواهبها (Horvathova, Petra, 2011, PP.51-52)، ويمكن توضيح هذه العمليات على النحو التالي:

أ- جذب واستقطاب المواهب *talent acquisition*: تهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستقرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل (سماح محمود، ٢٠١٥، ص٢٧)، حيث تنطلق ممارسات ونشاطات الاستقطاب من خطة الموارد

البشرية والتي تعتبر جزءاً رئيساً من الخطة الاستراتيجية للجامعة، بحيث تتواءم وترتبط جهود الاستقطاب مع الاستراتيجية المؤسسية ورؤيتها وقيمتها، واستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات والنشاطات في الجامعة من فئات الأعمال/الوظائف المختلفة كمّاً ونوعاً وأوقات تزويدها بها. (حسين حريم، ٢٠١٣، ص١٣٦)

وهناك مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه الجامعات من المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب عاملين يعملون حالياً في الجامعة)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من السوق الخارجي)، والأسلوب الشائع في معظم الجامعات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة تكاليف تلك العملية (حسين حريم، ٢٠١٣، ص١٣٩)، ومن الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الجامعة لتقييم الأداء والتنبؤ بإمكانات العاملين القادمة من المصادر الداخلية والخارجية عن طريق معرفة الأفراد الموهوبين من بين الطلاب الخريجين، أو بالتحديد المباشر للأفراد الذي تم اختيارهم عن طريق شبكة الإنترنت، والهيئات المتخصصة، أو تحديد الكفاءات التي تعتبر العامل الأساسي في نجاح العمل المنجز وكذلك نجاح الجامعة بأكملها، مع التنبؤ بالإمكانات المتاحة لدى العامل في العديد من المستويات داخل الجامعة، وذلك على أساس تقييم هذه الإمكانيات في الماضي والحاضر وفي ضوء التدريب والتنمية، ويعتمد في هذا التقييم على مركز التقييم، واستخدام التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة من أجل تحديد المواهب من المصادر الخارجية، وبعد تقييم الأداء والتنبؤ بالإمكانات يتم تحديد مجموعة العاملين الموهوبين، ويتم تكوين ما يعرف بمجمع المواهب، ثم يتم تحديد معايير يمكن استخدامها لتصنيف الموهوبين والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات-أفضل المواهب، والمواهب، والمواهب المحتملة. (Horvathova, Petra, 2011, P. 52)

وتبدأ عملية جذب واستقطاب المواهب في الجامعات من المستوى الكبير/على المستوى المؤسسي من خلال استراتيجيات العلامة التجارية لبناء صورة الجامعة وسمعتها باعتبارها أساساً للعمل والاختيار في أسواق العمل التنافسية، وعلى المستوى الصغير تستخدم الجامعة آليات التوظيف التقليدية مثل التعيين الوظيفي المعتاد للخريجين في ضوء معايير محددة للمواهب متعارف عليها في أسواق العمل، واعتماد نظم إدارة سلسلة العرض لضمان تدفق مستمر للمواهب المؤهلة التي يمكن الاستفادة منها كآلية توظيف سريعة وذات كفاءة، كما يمكن للجامعات استخدام بعض آليات الاستبقاء التقليدية مثل الفرص الإنمائية، والمكافأة والتقدير للاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، فضلاً عن ذلك يمكن استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين، وتعزيز الوظيفة لضمان مستوى معين من الاتصال الشخصي والتزام العامل تجاه الجامعة ومهمتها. (Glenn, Ted, 2012, P. 30)

وتتمثل بذلك أنشطة وممارسات وخطوات عملية جذب العاملين الموهوبين في الجامعات في:  
(Gumus, Sefer, et-al, 2013, P.P.798-799)

(١) **تحديد الأهداف والاستراتيجيات:** بحيث يتم تحديد الأهداف المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات والتي تعتبر المصدر الرئيس لتطبيقات إدارة المواهب، فأى نظام يصمم دون الاهتمام بأسئلة أين نريد أن نكون، وما الطريقة الواجب اتباعها لذلك، وما سبب إهدار الجهود، لا جدوى له؛ ولذلك عند تصميم مدخل إدارة المواهب يجب مراجعة جميع الأهداف والاستراتيجيات وتوضيحها.

(٢) **تحديد الوظائف الرئيسية:** بحيث يتم تحديد الوظائف الإدارية والتقنية من أجل تحقيق الاستراتيجيات المحددة، فالمقياس هو: أن أي إخفاق في المتوقع في هذه الوظائف يكون له تأثير على الوصول إلى الهدف المنشود، وبخلاف ذلك يكون المطلوب التركيز على المواهب لجميع الوظائف التي تسبب عمل مكلف للغاية.

(٣) **إعداد توصيف لوظيفة الفرد الموهوب:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد مؤهلات العامل الموهوب، فالمؤهلات المرغوبة للعامل الموهوب يتم تحديدها بالتفصيل مثل المعرفة والخبرة، والاهتمام والتعليم، ومجال الخبرة، ويستخدم هذا التوصيف ليكون أساساً للتدريب، ويمكن تعريف إمكانات الفريق ككل عن طريق تقييم المهارات الفردية لأعضاء الفريق.

(٤) **تحديد الإمكانات للمرشحين:** حيث يوجد لدى المرشحين إمكانات للوصول إلى التوصيف المثالي المحدد للوظائف الرئيسية والقيام بالتعيين بنجاح في هذه المرحلة، وإجراء الدراسات المناسبة في هذه المرحلة هو النقطة الرئيسية في إدارة المواهب، فالمسألة الحاسمة بشأن تحديد الإمكانات داخل أو خارج الجامعة هي كيفية العثور على الفرد العامل المناسب، فأول شيء مطلوب عند اختيار الفرد هو تحديد أداء هذا الشخص في عمله الحالي بالاعتماد على معيار القدرة وإمكانات الفرد في الوظيفة الذي يتم قياسه من خلال مركز التقييم بالجامعة، أو باستخدام بعض الاختبارات المتعلقة بتحديد المؤهلات، ومنها تحديد الإمكانات الشخصية للمرشح، كما أنه من الممكن أن يقوم المدير بتحديد مواطن القوة في العاملين ويكون على وعي بمجالات التحسين المطلوبة.

(٥) **تحليل فجوة المواهب:** وفي هذه المرحلة يتم تحليل المؤهلات والإمكانات المحددة للمرشحين للوظائف الرئيسية التي تتطابق مع الشخصية المثالية، وكشف الفجوات ذات الصلة، وهذا التحليل يبين عملية النمو المطلوبة للمرشحين لإمكاناتهم والمهارات المطلوبة لهم.

(٦) **إعداد وتطبيق خطط التنمية:** بحيث يتم النظر في جميع طرق التنمية المهنية مثل التدريب، والتوجيه، والإرشاد عند إعداد خطة التنمية المهنية للمرشح، ويكون نشاط النمو مختلفاً بالنسبة لكل طريقة مطلوبة للتطوير؛ فالخطأ الأكبر إهمال التنمية المهنية للمواهب الفردية بسبب الأعمال اليومية، ومن ثم لتعيين المرشحين للوظائف المناسبة فإنه يتم دعم هؤلاء المرشحين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإعدادهم للبيئات المطلوبة.

(٧) **تقويم أداء المرشح:** وفي هذه المرحلة يتم مراجعة إلى أي مدى تم إغلاق الفجوة مع الشخصية المثالية نتيجة الاستثمارات في الفرد في نطاق خطط التنمية، وبعبارة أخرى يتم تحليل أداء المرشح في هذه المرحلة، وتقويمه ثم اتخاذ القرار المتعلق بتعزيز المرشح، سواء كان عليه سيبقى أو يتم خروجه من المواهب.

(٨) **تقويم الأوضاع والتعزيز:** بمعنى تقويم المرشحين المنتظرين للوظائف في مجمع المواهب من خلال ما يعرف بالفترة الانتقالية، والتي تجرى ببطء وبطريقة خاضعة للرقابة لمعرفة نواحي العجز لديهم والتي تؤثر على نجاح المرشحين في الوظيفة؛ وبالتالي تقليل مخاطر فشله في الوظيفة التي يشغلها، حيث إن توظيف الفرد المناسب أكثر فائدة من محاولة تطوير العامل الحالي غير المناسب للوظيفة في الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن تغيير كل عامل، فتطوير الفرد أكثر إرهاقاً وتكلفة من توظيف الفرد المناسب.

ومن ثم تتحدد العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لجذب وكسب المواهب بأن يتم التعيين والاختيار للعاملين على أساس الجدارات/الكفايات المكتسبة والمحددة في التوصيف الوظيفي، والتأكيد على ارتباط هذه الكفايات بالتوصيف الوظيفي، وتحديد الكفايات الأساسية المطلوبة التي يمكن أن تساعد في اختيار أفضل العاملين. (Krishnan, Jayashree, 2015, P.305)

ب- **تنمية المواهب Talent Management:** ويقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية؛ ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضاً تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية. (Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng, 2016, P.424-425)

ويتحدد دور الجامعات في مجال تنمية المواهب في توفير فرص تحسين الأداء العام لها، فضلاً عن تطوير الكفاءات الخاصة بها، وتعميق دوافعهم، وكذلك تمكينهم من التقدم في مهنتهم، وتقييم برامج التنمية الخاصة بهذه المواهب، وتنفيذ هذه البرامج بالتعاون الوثيق مع مديريهم، بحيث تشمل هذه البرامج مزيجاً من مختلف الأساليب أو الأنشطة أو أدوات التنمية دائماً وفقاً لاحتياجات الجامعة المحددة، والتي منها ما يرتبط بالعمل والأخرى غير الخاصة بالعمل، ومن الأساليب

الأكثر فعالية لتنمية المواهب أثناء العمل أو التعلم مباشرة في مكان العمل: التدريب والمشاركة في المشاريع بالدعم من المدير، مع مراعاة أن ترتبط برامج تنمية المواهب ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط المهني، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث توفر هذه البرامج للمواهب فرصاً للتطور والنمو في أدوار الوظيفة الحالية والمضي قدماً لأدوار المستوى الأعلى. (Horvathova, Petra, 2011, P.53)

ويقصد بتخطيط التعاقب الوظيفي التخطيط لإعداد عاملين ذوي إمكانيات مناسبة ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية علياً ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، حيث تترادف نسبة العاملين من كبار السن، وتقل أعداد العاملين في الإدارة الوسطى، أي أنه يعني تحديد وتتبع العاملين ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يكونون قادرين على شغل وظائف الإدارة العليا حينما تشغز، وتتكون خطة التعاقب من تحديد الوظائف التي يتم التخطيط لها، وتحديد العاملين الذين تتوفر فيهم متطلبات العمل، وقياس إمكانيات العاملين، والمراجعة والتخطيط لتلبية احتياجات التطوير، وربط تخطيط التعاقب مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، وتقديم تغذية راجعة للعاملين (حسين حريم، ٢٠١٣، ص ٢٣٨-٢٣٩)، ويبني تخطيط التعاقب الوظيفي على خطط القوى العاملة مع الاتصال بعمليات جذب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بها، وكذلك بالتكامل مع إدارة الأداء من أجل ضمان الإبقاء على المعارف المؤسسية الرئيسة وبناء العلامة التجارية للجامعة في سوق العمل. (Glenn, Ted, 2012, P P.31-32)

وتعتبر تنمية المواهب من خلال تنمية المهارات والتعلم هي القدرة الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى تركيز أكثر من قبل الجامعة لإدارة المواهب؛ فالجامعة الفعالة هي التي ترسخ عمليات التعلم المهنية لجميع العاملين، وتقوم بربطها بفعالية مع العمليات الأخرى مثل إدارة الأداء، ومراجعات المهنيين التي تكون نقطة انطلاق لتعلم وتنمية العاملين، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات اللازمة لتنمية جميع العاملين، وتمكين المواهب من فرص التعلم والتنمية المناسبة لهم، وإعطاء الأولوية للعاملين الذين يحدوثون اختلافاً، وخلق بيئة مواتية لازدهار المواهب؛ فجوهر هذه العملية: كيف تتعامل الجامعة مع احتياجات الموهوبين، وتوفير مجموعة من الممارسات المتنوعة لتعزيز التعلم المهني، ومن ممارسات تنمية المواهب: الإرشاد، والتدريب، ومشروع العمل الفردي، والتفرغ، والملاحظة الصادقة، والحصول على المؤهلات العليا، وتعليم الآخرين، والكتابة التعليمية، والمشروع البحثي، والقراءة التوجيهية، والتأويل الوظيفي، والتعلم الفعلي، والزيارة الدولية. (Davies, Brent and Barbara, 2010, PP.422-424)

ج- الاحتفاظ بالمواهب **Talent Retention**: تعتبر الأنشطة التي تؤكد الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستقرار للمواهب في الجامعة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتغني ألا يترك الأفراد الموهوبين الجامعة؛ لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والنقد المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين الموهوبين



القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم. (Horvathova, Petra, 2011, P.53)

ومن استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وتقليل معدل دوران العاملين من خلال: الاختيار الصحيح للأفراد العاملين والذي يترتب عليه زيادة رضا العاملين عن عملهم والإبقاء بالجامعة لفترة زمنية ممتدة، والتواصل بحيث تكون استراتيجية التواصل مدرجة ضمن سياسات ومبادرات العمل، وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء فرق العمل المختلفة، والحصول على التغذية المرتدة القصيرة وعدم الاقتصار على تقويمات الأداء السنوية، حيث تقيّد هذه التغذية في الاحتفاظ بمستوى الأداء العالي وتعزيز السلوك الإيجابي، وتوفير فرص النمو والتطوير من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للجامعة، وإتاحة الفرص للعاملين للتعرف بأنفسهم على مدى أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، والتأكيد على جودة الإشراف والإرشاد؛ فالعاملون يحتاجون إلى مشرفين يعاملونهم باحترام وود، وعن طريق المعاملة العادلة والمنصفة لكل العاملين، والمحاسبية والشفافية وتوفير بيئة العمل المطلوبة لذلك. (Krishnan, Jayashree, 2015, P P.308-309)

ويعتمد بذلك مستقبل الجامعات على قدرتها على توظيف واستبقاء المهنيين الموهوبين حيث وجد أن الجامعات التي لا تحتفظ بالعاملين الموهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة؛ ولذا تصبح خطط الاستبقاء أكثر أهمية؛ نظراً لأن معدل دوران العاملين الرئيسيين يؤثر سلباً على الجامعة، فممارسات الموارد البشرية تتنبأ بمعدل دوران العاملين والتي تتمثل في (معلومات وظيفية واقعية، وتحليل الوظائف، والتوازن بين العمل والأسرة، والتطوير الوظيفي، والتعويض ودعم القادة) وأثرها المحتمل على معدل الدوران؛ فاستبقاء العاملين الموهوبين أكثر أهمية من توظيف عاملين جدد، كما أن الالتزام التنظيمي عامل مهم يؤثر على استبقاء العاملين داخل الجامعة؛ فهو يحافظ على التفاعل بين العاملين والجامعة ويساعدهم على اتخاذ القرارات بشأن البقاء فيها. (Allui, Alwiya and Sahni, Jolly, 2016, P. 365) ومن أهم متطلبات الاحتفاظ المواهب الجامعية ما يلي: (Krishnan, Jayashree, 2015, PP.306-307)، (محمود عبدالفتاح، ٢٠١٢، ص ٤٤)

- (١) التأكيد على إدراك العاملين جيداً لسياسات وإجراءات العمل بمؤسساتهم الجامعية.
- (٢) تحديد سياسات المرونة والاستيعاب وبرامجها التي تطبق مع العاملين وتعريفهم بها من قبل رؤساء أقسامهم.
- (٣) تقديم برامج التنمية لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية.
- (٤) تشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل.
- (٥) تحفيز ومكافأة العاملين من خلال دفع الأجر مقابل الأداء المنجز.

- (٦) إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتمامهم وتلقي التغذية المرتدة السنوية أو نصف السنوية عبر اجتماعات مع رؤساء الأقسام أو عميد الكلية أو كل من يعينه.
- (٧) بذل الجهود لتزويد العاملين بالمرونة اللازمة لاستيعاب وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم الأسرية وإسهاماتهم في العمل المتمسمة بالإنتاجية والرضا.
- (٨) الوقوف على رؤية استراتيجية واضحة للقوى العاملة المتاحة، ومواطن القوة والضعف، والمهارات خاصة.
- (٩) الملاحظة والمتابعة الدائمة للعاملين الموهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، بهدف التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية.
- (١٠) تقديم العروض المتميزة للعاملين الموهوبين من حيث الانتقال إلى مستويات أو أماكن أو وظائف لاستثمار مواهبهم.
- (١١) تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات والمؤتمرات التي تعقدتها الجامعة.

وبالتالي على الجامعة أن تقوم بممارسات مختلفة لضمان واستبقاء المواهب الأساسية من حيث إدارة المهنة، وتوازن حياة العمل، ومرونة إجراءات وساعات العمل، وتأكيد الفرص التي لها تأثير إيجابي على استبقاء العاملين الموهوبين. (Mensah, James Kwame, 2015, P.551)

ويتضح من ذلك أن إدارة المواهب بالجامعات تتم من خلال ثلاث عمليات أساسية من حيث عملية جذب واستقطاب وتعيين العاملين الموهوبين، وعملية تنمية أداء العاملين الموهوبين، وعملية الاحتفاظ بهم، بحيث تشمل كل عملية على مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التي يسهل على الجامعات تتبعها، مع توفير مجموعة العوامل أو المتطلبات الضامنة لنجاح كل عملية.

٧- نماذج إدارة المواهب في الجامعات: تستند نماذج إدارة المواهب إلى أساس فلسفي وهو أن المواهب هي التي لديها قدرة قيادية أكبر؛ مما يؤدي ذلك إلى زيادة النجاح وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالآخرين، حيث إن الأولوية لتحديد وتمييز أولئك الأفراد العاملين الذين لديهم قدرة أكبر (Sart, Gamze, 2014, P.660) ، ويمكن توضيح نماذج إدارة المواهب فيما يلي:

أ- نموذج ديفيس **Davies's Model**: ويحدد هذا النموذج إدارة المواهب من خلال مجموعة من المراحل التي تتمثل في تحديد المواهب، وتنمية المواهب، ونشر ثقافة المواهب، بحيث يتم تحديد المواهب من خلال تقويم المواهب الموجودة في المؤسسة، ووضع خريطة توضح احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من العاملين الموهوبين، فمن الأهمية تحديد مجموعة الأفراد الموهوبين أصحاب الإمكانيات العالية والذين يساهمون في الأداء العالي للجامعة واستدامة مستقبلها، في حين تتم تنمية المواهب من خلال أنشطة التعلم المهني التي تنمي مهارات التعلم والسلوكيات وإتاحة الفرص لتعزيز التنمية

القيادية، مع بناء ثقافة إدارة المواهب في كل مستويات الجامعة، وهذا يتطلب أن تصبح الجامعة مشاركة ومطورة في استبقاء واستدامة المواهب (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, PP.12-13)، ويستند بذلك نموذج ديفيس إلى ثلاث مراحل أساسية لممارسة إدارة المواهب في الجامعات، وهي:

(١) **تحديد المواهب Talent Identification:** وتشمل الأنشطة الهادفة إلى تحديد واكتشاف مصادر المواهب؛ فجذب الأفراد للجامعة ليس هو نفسه جذب الأفراد المناسبين الذي يكونون متحمسين ولديهم قدرات عالية وإخلاص لقيم ومعتقدات ورسالة الجامعة، وإنما تحديد الموهبة يعني قيام إدارة الجامعة بالبحث عن العاملين والأكاديميين الموهوبين والذين يحققون أفضل فائدة للأداء المؤسسي في المستقبل؛ فالجامعات تعمل في بيئات متغيرة مستمرة؛ ولذلك أفضل الجامعات مستقبلاً تلك التي تركز وتتنبأ بالمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة من أفرادها الموهوبين، ويتطلب ذلك تحديد المواهب، وتحديد الوظائف الرئيسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، ودراسة الكفايات التي تؤثر فعلاً على أدائهم. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.168)

(٢) **تنمية المواهب Talent Development:** ويعني أن نجاح الجامعة القائم على إدارة المواهب في سوق العمل التنافسي في الوقت الحاضر يعتمد على تطوير التعلم والمهارات؛ وبالتالي فالمؤسسة الجامعية الفعالة هي التي تهتم بعملية التعلم المهني لجميع العاملين، لذا يؤخذ في الاعتبار أن تكون عملية التعلم المهنية هادفة، وترتبط مع الغايات الاستراتيجية وتحدث تأثيراً إيجابياً، وتتم تنمية المواهب عن طريق عمليات التدريب، والتغذية الراجعة، والتوجيه، فمثل هذه العمليات تعمل على تعزيز معرفة العاملين وتزويدهم بأعلى المهارات، ورفع مستوى الجودة والإنتاجية لهم؛ ومن ثم التدريب والتنمية كمدخل استراتيجي لزيادة إنتاجية العمل. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, PP.169-170)

(٣) **نشر ثقافة المواهب Talent Culture:** حيث تمثل الثقافة التنظيمية بشكل عام لأية مؤسسة القيم الجماعية، والمعتقدات، والمبادئ التنظيمية للأعضاء، وهي نتاج لعوامل مثل التاريخ، والسوق، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، ونوع العاملين، وأسلوب الإدارة، والثقافة الوطنية، وتشمل الثقافة التنظيمية الرؤية المؤسسية، والقيم، والمعايير، والنظم، والرموز، واللغة، والافتراضات، والمعتقدات، والعادات، فهي تعرف بأنها إطار شامل، وصعب التغيير، وله أساس تاريخي، وهي التي شيدت اجتماعياً، وبفهم الثقافة التنظيمية تتحسن المعرفة ويمكن أن توفر للقادة والمديرين والباحثين رؤية خاصة فيما يتعلق بالخصائص الأساسية للجامعة التي بدورها تساعد في إدارة أو تغيير الثقافة. (Allui, Alwiya and Sahni, Jolly, 2016, P.365)

وتعمل بذلك ثقافة المواهب على تمكين الجامعات من أن تكون المواهب نشاط مركز عليه في المستقبل مما يساعد المخططين على استبدال العاملين؛ فلا يمكن أن يكون ولاء العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم مضموناً؛ ولذلك فتطوير قيم واتجاهات العاملين يساعد على تعزيز الأداء والإنتاجية، فالعاملون الموهوبون بحاجة إلى أن يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم التي تحدث اختلافاً، وأنهم موضع تقدير ومعترف بهم (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.169)، وتحدد شروط إيجاد

ثقافة المواهب في الجامعات في التزام جميع القادة في جميع مستوياتها التنظيمية، وأن تهتم بتقديم الدعم لتطبيق إدارة المواهب، وتعريف ماهية القيادة الجيدة من خلال وضع نموذج الكفائية، وتنظيم العمل القيادي المطلوب للأدوار، والسلوكيات التي تربط القيادة بنجاح المهمة، واستخدام أساليب متعددة لتقييم مدى ملاءمة العامل للوظيفة وإثبات الكفاءة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المستقبلية وربطها بتنمية المواهب. (Davies, Brent and Barbara, 2010, P.424)

**ب- نموذج إدارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري:** ويعرف هذا النموذج إدارة المواهب بأنها عملية تركز على أداء الأفراد عن طريق إنشاء، وإدارة، وتنظيم المواهب لكسب الميزة التنافسية، ومن ثم على الجامعات التي تستخدم رأس المال البشري للتنافس التركيز على الفرد والقدرات المؤسسية لتحديد ممارسات إدارة المواهب المحددة في النموذج من حيث تصميم الهياكل التنظيمية التي تتمحور حول زيادة الأداء البشري، وتطوير ممارسات الموارد البشرية الخاصة بجذب المواهب التي تزيد من الأداء، ومن الأسباب الرئيسية وراء استخدام هذا النموذج بيئة العمل المتغيرة بسرعة، وزيادة الإبداع، واحتياجات إرضاء المستفيد للحفاظ على القدرة التنافسية؛ وبالتالي فإدارة المواهب عامل مهم بالنسبة للقدرة التنافسية وإدارة الأداء. (Horner-Smith, Mildred J., 2014, P.22)

**ج- نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية:** تعرف إدارة المواهب الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتطوي على تحديد بصورة منهجية الوظائف الرئيسية التي تسهم في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، وتطوير مجمع المواهب من أصحاب الإمكانيات العالية والأداءات العالية لشغل هذه الأدوار، وتنمية هيكل الموارد البشرية المتميز تيسيرا لشغل هذه الوظائف بالأعضاء المختصة، وضمان استمرار التزامهم تجاه الجامعة، وتعني إدارة المواهب الاستراتيجية أن الجامعات عليها اتخاذ العديد من الخطوات المهمة لتحسين اتخاذ القرارات في كل من العمليات الإنتاجية والإدارية، ومن الضروري تطوير مواهب الأفراد لزيادة إنتاجية العمل. (Marcelo Careaga, Sepulveda, Eileen and Graciela, Maria, 2015, P.1193)

ويهدف نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية إلى التأكيد على الترابط القوي بين الجامعة واستراتيجيات المواهب، وتحديد المواهب، وإدارة احتياجات المواهب بفعالية، ويركز هذا النموذج على الأفراد ذوي الإمكانيات العالية مع وضع استراتيجيات تنفيذها لإضافة القيمة اللازمة لتحقيق أهداف الأعمال، ويتحقق تكامل الأعمال وممارسات إدارة المواهب من خلال نظم وعمليات الموارد البشرية وإدارتها لإحداث تأثيرات طويلة الأجل، وتوفر ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية القدرة على التغيير باستمرار للتكيف مع تحديات بيئة العمل في القرن الحادي والعشرين، فهذا النموذج يوفر نظرة متعمقة لإدارة المواهب بتفاصيل محددة لربط المواهب بنتائج الأعمال. (Horner-Smith, Mildred J., 2015, P.29)

وتشتمل إدارة المواهب القائمة على التوجه الاستراتيجي على مجموعة متنوعة من أنشطة ووظائف الموارد البشرية المتعلقة بممارسات إدارة المواهب من حيث استراتيجيات علاقات العمل

والعاملين، والتنمية المؤسسية، وجهود التغيير المؤسسي، والتصميم التنظيمي، واستحقاقات العاملين، ومبادرات أسلوب الحياة، وعمليات إنهاء وترك الخدمة، وأنظمة معلومات الموارد البشرية، وتسهم هذه الأنشطة في ممارسات إدارة المواهب استراتيجياً؛ وتحدد بذلك إدارة المواهب الاستراتيجية مجموعة من العوامل المميزة التي تحقق نجاح إدارة المواهب، وتعرف هذه العوامل بمسمى "DIME"، وهي مختصر للحروف الأولى من العوامل الأربعة المحددة لنجاح إدارة المواهب والتي تعمل معاً لزيادة مستوى فعالية الأداء، وتتمثل هذه العوامل في: التحرك من خلال استراتيجية الأعمال *Driven by Business Strategy*، والتكامل مع العمليات الأخرى *Integrated with other Processes*، وممارسة الأعمال الأساسية *Managed as a Core Business Practice*، وترسيخ عقلية المواهب *Engrained as a Talent Mindset*، كما تتمثل عمليات إدارة المواهب الاستراتيجية في جذب وتحديد المواهب للجامعة، وتقييم الكفاءات والمهارات للمواهب، وملاحظة المواهب ووضع خطة مهام المواهب، وتطوير ونشر المواهب، وإشراك المواهب والاحتفاظ بها. (Horner-Smith, Mildred J., 2014, PP.30-32)

د- نموذج إدارة المواهب العالمية: تعرف إدارة المواهب العالمية *Global Talent Management* بأنها الأنشطة المؤسسية لغرض جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بمعظم الأدوار الاستراتيجية (الأدوار الأساسية لتحقيق الأولويات المؤسسية الاستراتيجية) على المستوى العالمي، وتهتم إدارة المواهب العالمية ليس فقط بالتميز في الأولويات الاستراتيجية المؤسسية العالمية؛ وإنما أيضاً التمايز عبر السياقات القومية من أجل كفاءة إدارة المواهب في الدول التي تعمل بها. (Donnell, Anthony Mc and Collings, David G., 2011, P.56)

كما يقصد بها التكامل الاستراتيجي للموارد والتنمية على المستوى الدولي الذي يتضمن التحديد والتنمية الاستباقية والنشر الاستراتيجي للأداءات العالية والإمكانات العالية الاستراتيجية للعاملين على المستوى العالمي، مع الاحتفاظ بهذه القيمة العالية لهؤلاء العاملين (Farndale, Elaine, Scullion, Hugh and Sparrow, Paul, 2010, P.162)، وتشمل إدارة المواهب العالمية جميع الأنشطة المؤسسية بهدف جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بالأدوار الأكثر استراتيجية (تلك الأدوار اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية المؤسسية) على المستوى العالمي؛ فإدارة المواهب العالمية تأخذ في الاعتبار الاختلافات في كل من الأولويات الاستراتيجية العالمية للجامعة، وكذلك الاختلافات عبر السياقات الوطنية لكيفية إدارة المواهب في البلدان التي تعمل فيها (Gallardo-Gallardo, Eva, et-al, 2015, P.271)؛ ومن ثم تتحدد المبادئ اللازمة لنجاح إدارة المواهب العالمية في: التوافق مع الاستراتيجية، والاتساق الداخلي، والانخراط الثقافي، ومشاركة الإدارة، والتوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية، واحتياجات أرباب الأعمال، وتميز أداء العاملين. (Ariss, Akram Al, Cascio, Wayne F. and Pauwe, Jaap, 2014, P.174)

ويتضح من ذلك تعدد نماذج إدارة المواهب بين نموذج ديفس الذي يحدد مراحل إدارة المواهب في الجامعات في تحديد المواهب وتميئتها، ونشر ثقافة المواهب بالجامعة، ونموذج إدارة المواهب القائم

على استخدام رأس المال البشري الذي يحدد أن إدارة المواهب بالجامعات تتم من خلال التركيز على أداء الأفراد واستخدام رأس المال البشري لإدارة وتنظيم المواهب لتحقيق الميزة التنافسية، ونموذج إدارة المواهب الاستراتيجية الذي يؤكد على التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية إدارة المواهب، ونموذج إدارة المواهب العالمية الذي يؤكد على إدارة المواهب بالجامعة على المستوى العالمي.

٨- **عوامل نجاح إدارة المواهب في الجامعات:** تتحدد عوامل نجاح إدارة المواهب في الجامعات في:

أ- فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتحديد دور المواهب في تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين، وتحديد متطلبات التنافسية للجامعة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل. (مرفت صالح وأمل محسوب، ٢٠٠٨، ص ٤٣٧)

ب- الأخذ في الاعتبار الطابع الفريد لكل كلية وجامعة؛ فمطلوب لمدخل إدارة المواهب لكي يكون أفضل أن يتناسب مع ثقافة الجامعة وقيمها وخصائص بيئة التشغيل بها؛ وهذا يسمح لقبول أكبر من كل أعضائها بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين الإداريين. (Hossein, Gholam Soraya and Naveh, Abdel-Rahman, 2015, P.1614)

ج- التصميم الجيد والتطبيق الفعال لنظام إدارة المواهب الذي يتطلب تحديد الموهبة في سياق تنفيذ المهام المهنية، والمعايير التي تحدد الاعتراف بالعامل كموهبة، والآثار المحفزة، وفي المقابل التهديدات الناتجة عن إدارة المواهب التي توجه إلى مجموعة صغيرة من العاملين أو لمفهوم المساواة الذي له ما يبرره وفقاً لكل عامل. (Moczydlowska, Joanna, 2012, P.432)

د- تخطيط المواهب: ويتمثل في التخطيط للمطالب النوعية والكمية من المواهب للجامعة في المستقبل، ويكون تخطيط المواهب أساسياً في استراتيجية الجامعة كالتخطيط للموارد المالية أو كالتخطيط التشغيلي، ويمكن تعريف تخطيط المواهب بالتنبؤ بمستقبل الأعمال والمتطلبات البيئية للجامعة، والتعديل لاحتياجات العاملين لتلك الظروف، وعادة ما تستخدم مفاهيم التنبؤ والتوقع، والممارسات الإحصائية والبحثية عند التخطيط للمواهب، والتخطيط للمواهب يشمل التخطيط للاحتياجات المستقبلية من المواهب (التمويل، والاحتياجات المقدر، والهيكل المهني، والمتطلبات المهنية، والهيكل التعليمي، والهيكل العمري، وهيكل نوع الجنس)، وتقدير الخسائر الناجمة عن التقاعد وتغييرات المهن في مكان العمل، وتعيين العاملين للمهن والوظائف في الجامعة، والتنمية والانتقال من الاختصاصات، فضلاً عن التخطيط الوظيفي. (Siikaniemi, Lena, 2012, PP.50-52)

وتتطلب بذلك عملية إدارة المواهب في الجامعة التخطيط الذي يتضمن تحديد المعارف، والمهارات، والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، وعادة ما يبدأ هذا التخطيط بوضع توصيف للقوى العاملة الذي يحدد ويصف الوظائف ذات الأهمية الحرجة داخل الجامعة والكفايات الأساسية المطلوبة في الأفراد لتحقيق النجاح في تلك الوظائف؛ وبذلك تشمل توصيفات القوى العاملة على البيانات الخاصة بالوضع الوظيفي لشاغلي الوظائف الحالية (دوام كامل، بعض الوقت، والتقاعد)؛ وبالتالي يمكن في النهاية وضع خارطة

المواهب التي توضح الطلب والعرض من المواهب التي تحتاجها الوظائف داخل الجامعة (Glenn, Ted, 2012, P.31)، وتتمثل ممارسات تخطيط رأس المال البشري الموهوب بالجامعات في: تحديد مصادر بيانات التوظيف والقوى العاملة ذات الصلة، وإنشاء نماذج الكفاية، وتدريب المواهب الداخلية، وتحديث وضمان دقة جميع التوصيفات الوظيفية، وتأكيد ممارسات التعلم التنظيمية التي تشجع العاملين على الانخراط في التعلم مدى الحياة (Khasawneh, Samer, 2011, PP.534-535)؛ ومن ثم يمكن للكليات والجامعات تجنب العجز في المواهب وتحسين قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال التخطيط لرأس المال البشري، ويوضح الشكل (٢) خطوات عملية تخطيط لرأس المال البشري والتي تجعل إدارة المواهب

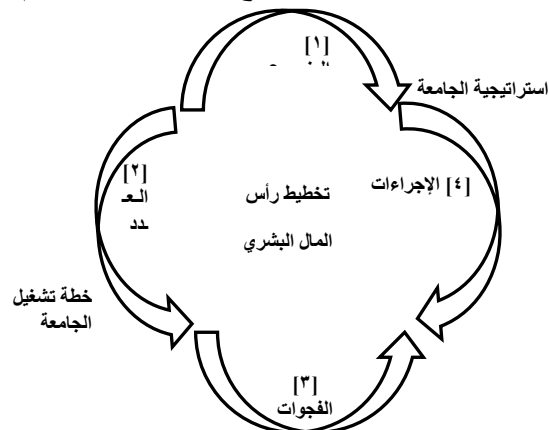
في الجامعة أكثر فعالية، والتي تتمثل في: (Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E., 2008, PP.28-29)

(١) تحديد نوع الموهبة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمة تلك الاستراتيجية إلى المتطلبات التشغيلية وتحديد وإعطاء الأولوية لقطاعات المواهب والأدوار التي تكون عاملاً أساسياً لتحقيق هذه المتطلبات.

(٢) تحديد عدد الأفراد المطلوب خلال فترة الخطة الاستراتيجية/التشغيلية للجامعة، وهذا يتطلب تقييم قدرات المواهب الحالية، وتحديد القدرات التي تكون مطلوبة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة في المواهب التي قد تؤثر على عدد الأفراد المطلوب في كل مجمع من المواجه.

(٣) تحديد فجوات المواهب والأولويات، وتحديد أفضل مدخل لسد هذه الفجوات، ويتطلب ذلك تحديد حجم الفجوة، والقيمة الاستراتيجية والحاجة الملحة لكل فجوة، ودراسة تكاليف التوظيف (المباشرة وغير المباشرة) مقابل تنمية المواهب.

(٤) تقرير الإجراءات التي تهتم بها الجامعة في الاستراتيجية الشاملة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وعمليات إدارة المواهب مع المتطلبات التشغيلية، وهذا ينطوي على التركيز على عمليات إدارة المواهب الأكثر أهمية لتلبية حاجة كل مجمع من المواجه، وتقييم أدائها واتخاذ إجراءات تحسين الأداء.



شكل (٢) يوضح عمليات تخطيط رأس المال البشري

Source: Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E.: "Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs", *The CUPA-HR Journal*, Vol.59, No1, Summer 2008, P.29.

ويتضح من الشكل السابق أن تخطيط رأس المال المبشري يمر بعدة خطوات من حيث تحديد نوع المواهب وعددها المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك تحديد فجوات المواهب في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة بحيث يمكن وضع خطة لإدارة المواهب بالجامعة في ضوء احتياجاتها الفعلية من العاملين الموهوبين.

هـ- قياس مخرجات/نواتج إدارة المواهب: ويتطلب ذلك تحديد الجمهور المستفيد من استخدام نتائج تقييم إدارة المواهب والتخطيط للتعاقد الوظيفي، وتوضيح القرارات التي ستكون على أساس نتائج التقييم، وكذلك تحديد توقعات المستفيدين من برامج إدارة المواهب، وتحديد القائمين بالتقييم، وتقنيات التقييم المناسبة استناداً إلى خبرة المقيم الذي تم اختياره. (Yi Xue, 2014, P.41)

و- تقييم أداء العاملين الموهوبين: ويعد تقييم الأداء عنصراً رئيساً في نجاح مبادرات إدارة المواهب، خاصة فيما يتصل بالاحتفاظ بالعاملين الحاليين وتحفيزهم، ويمكن اعتماد نظام التقييم القائم على إعطاء درجات للعاملين بناء على نتائج الأعمال الفريدة من نوعها لكل مجال عمل، والقيم والسلوكيات الابتكارية، والإبداعية، وممارسة القيادة، ثم الجمع بين نتائج بعدي الأداء الاثنان في مصفوفة لتقييم أداء العامل، وهذا التقييم يجري في سياق حلقة الأعمال، والذي يبدأ من الخطة الاستراتيجية للجامعة لتعريف ما يتوقع من كل وحدة أعمال أن تنجز، بحيث يتلقى العاملون التغذية العكسية، ويقومون بعملية المشاركة في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، وهذه الممارسات تهدف إلى تحسين الكفاءات، وتحفيز المواهب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعطاء الأجر على أساس الأداء. (Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. and Tarique, Ibraiz, 2011, P.512)

ويستخدم لتقييم أداء العاملين الموهوبين ما يعرف بالتغذية العكسية ٣٦٠ درجة والذي يوفر نظرة شاملة لكل عامل، وهو وسيلة موثوق بها لتقييم العاملين من قبل المدير ومن قبل أقرانهم؛ مما يعطي صورة واضحة لما يناسب الجامعة من المواهب من خلال تصنيف العاملين وفقاً للكفايات السلوكية، وأبعادها في أداء كل منهم؛ وبالتالي تحديد فرص التنمية المتاحة لكل فرد عامل (Williamson, Doug, 2011, PP.33-35)

ويهتم أسلوب ٣٦٠ درجة بجمع ردود الفعل من العاملين الزملاء الذين يعملون عن قرب مع زملائهم في نفس المستوى والإدارة، ويتم تخزين نتائج تقييم التغذية العكسية ٣٦٠ درجة في شكل قيم عددية، وهذه القيم العددية عبارة عن حقائق وأرقام نوعية مثل معدل مستوى كفايات الزملاء المرتبطة بعنصر ما في شجرة ٣٦٠ درجة، ودرجات التغذية العكسية ونتائج التقييم الذاتي لكل عامل مخزنة في مصفوفة الكفايات له، ويتكون فريق التقييم لأسلوب التغذية العكسية ٣٦٠ درجة من عامل وثلاثة من زملائه والمدير المباشر، ويتم تخزين النتائج التي تم جمعها من جميع المشاركين في فريق التقييم للعامل في مصفوفة الكفايات لهذا العامل كبيانات خام، ويتم تحليل الكفايات على عدة مستويات من خلال عمليات حسابية محددة، فلكل وظيفة ملف تعريف يتصل بمجموعة من الاختصاصات ذات الصلة بها. (Bohlouli, Mahdi, et-al, 2017, P.89)



ل- وضع استراتيجية لمكافحة العاملين الموهوبين: حيث تعد المكافآت أحد العوامل التي تسهم في الاحتفاظ بالعاملين؛ ويشتمل نموذج المكافآت للاحتفاظ بالعاملين على خمسة عناصر هي: التعويض، والفوائد، ومحتوى العمل، والانتماء، والتطوير الوظيفي، ومن ثم على كل جامعة أن تطور نموذج المكافآت الخاصة بها، وأن تقوم بربط نظام المكافآت مع الاستراتيجية المؤسسية، وأن تحدد استراتيجية المكافآت أشكال التعويضات المباشرة وغير المباشرة على حد سواء وكل البيانات المالية المباشرة مثل الأجر الأساسي والأجر المتغير، والبيانات المالية غير المباشرة مثل ترك البرامج، والفوائد، وبرامج العمل والحياة المهنية، وفرص التنمية المهنية. (Evans, Alvin and Chun, Edna, 2012, P.54)

ي- التأكيد على مشاركة العاملين: فأحد الجوانب المهمة لإدارة المواهب، وخاصة بالنسبة لبرامج الاحتفاظ بالعاملين في ضوء الاقتصاد الضعيف والفرص المحدودة للنمو الوظيفي أو التعويض، وتعد المشاركة مكونًا أساسيًا في إدارة المواهب في الجامعات؛ نظرًا لعدم وجود زيادات في المرتبات، والتحديات الأخرى المتصلة بالروح المعنوية، وتشير المشاركة إلى وضع الفرد العامل العاطفي، والمعرفي، والسلوكي وتوجيهه نحو النواتج المؤسسية المطلوبة، وفي أماكن العمل ذات الأداء العالي يكون لدى العاملين القدرة على المشاركة، والدافع للمشاركة، وامتلاك الحرية في المشاركة، ومعرفة كيفية المشاركة، وهناك ثلاث خصائص أساسية للمشاركة هي: جدواها في تطوير العمل، والسلامة بمعنى التمكين من المشاركة دون الخوف من العواقب السلبية للمهنة، والإتاحة من خلال امتلاك الموارد العاطفية والنفسية، والمادية اللازمة للاستثمار في أداء العمل. (Evans, Alvin and Chun, Edna, 2012, PP.62-63)

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل التي تضمن التطبيق الفعال لمدخل إدارة المواهب في الجامعات والتي تتمثل في التخطيط الجيد لرأس المال البشري والتصميم الفعال لنموذج إدارة المواهب، وتحديد الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، ووضع نظم التقييم الفعالة التي تحدد بوضوح إمكانات العاملين ومواهبهم، ووضع نظام للمكافآت والحوافز، واعتماد آليات المشاركة الفعالة، وتقييم منظومة إدارة المواهب بالجامعة وخاصة مخرجاتها ونواتجها المتعددة بالنسبة للجامعة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانيًا: ماهية مجتمع المعرفة:

لقد غيرت الأهمية المتنامية للمعرفة والبحث والابتكار والتطور المنظور في الخبرة الدور الاجتماعي للجامعات في عالم العولمة، وواحد من أكثر المفاهيم المستخدمة للاقترب من هذه التغييرات هو مجتمع المعرفة، جنبًا إلى جنب مع عدد من مفاهيم أخرى مثل اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعلومات، ومجتمع التعلم مما يهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة التغيير المجتمعي، ولكل مصطلح تاريخه وموطنه؛ فمجتمع المعرفة وضعه علماء الاجتماع، واقتصاد المعرفة وضعه خبراء الاقتصاد، ومجتمع التعلم وضعه التربويون، ويعرف

مجتمع المعرفة سياسياً بأنه هدف تتجه إليه كل من الدول والمناطق الوطنية، وهو أيضاً هدف المجتمع

العالمي. (Valimaa, Jussi and Hoffman, David, 2008, PP.265-266)

ويؤكد التعبير الشائع لمجتمع المعلومات أو مجتمع المعرفة على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة أصبحت من العناصر الأساسية في العملية التنموية والنمو الاقتصادي كبديل للعناصر المادية الأخرى، وأن هذا التوجه والتقدم المعرفي والتكنولوجي كان وما يزال المحرك الأساسي في ظهور العولمة؛ بحيث أصبح من الصعب على أي مجتمع تجاهل هذا الانفتاح، والتعامل مع الأمور من منظور محلي محدود، وللمشاركة والمساهمة الفاعلة في هذا التوجه العالمي لابد لأي مجتمع أن يكون لديه الإمكانيات المعلوماتية والمعرفة اللازمة لتوكله للمشاركة، بالإضافة إلى توفير القوى البشرية المؤهلة والماهرة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتسخيرها في خدمة التنمية، هذا وإن الاقتصاد المعرفي ينشأ وينمو بالأساليب العلمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة العملية الإنتاجية بحيث تصبح الصناعات والخدمات المعتمدة على المعرفة أساساً للقطاع الاقتصادي (يوسف نصير، ٢٠٠٣، ص ٦٦)، وعليه يمكن توضيح مفهوم مجتمع المعرفة، وخصائصه، وأبعاده، والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على الجامعات، ودور الجامعات في مجتمع المعرفة على النحو التالي:

#### ١- مفهوم مجتمع المعرفة:

كان العالم بيتر دراكر *Peter Drucker* أول من استخدم مصطلح مجتمع المعرفة في كتابه "عصر عدم الاستمرارية" عام ١٩٦٩م، وانتشر هذا المصطلح على نطاق واسع في التسعينيات بسبب تأثير كتاب آخر له بعنوان "مجتمع ما بعد الرأسمالية" عام ١٩٩٣م، حيث أوضح دراكر أن الموارد الاقتصادية الأساسية للمجتمع لم تعد رأس المال أو العمل، ولكن هي المعرفة؛ فالقيمة التي تهتم بها المؤسسات هي الإنتاجية والابتكار، وتطبيقاتها للمعرفة في العمل، كما استخدم دانيال بيل *Daniel Bell* مصطلح مجتمع المعرفة في كتابه "مجتمع ما بعد الصناعة القادم" عام ١٩٧٣م، وهو يتصور التحول الاقتصادي من اقتصاد ما قبل الصناعة عبر الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد ما بعد الصناعة، وسمي مجتمع ما بعد الصناعة بمجتمع المعرفة لسببين هما: أولاً: تزداد مصادر الابتكار المستمدة من المعرفة مثل العلوم والتكنولوجيا، والبحث والتطوير، ثانياً: لميدان المعرفة تأثير متزايد على المنتجات الاقتصادية الوطنية والأرباح؛ فمجتمع المعرفة يشير أصلاً إلى المجتمع حيث إن المعرفة تخلق أساساً للقيم الاقتصادية، كما لمجتمع المعرفة إسهاماً كبيراً في الرخاء لكل من الأفراد والمجتمع بصفة عامة، فالازدهار أنجزه مجتمع المعرفة بسبب الاقتصاد القائم على المعرفة الذي يسعى إلى الربح؛ ويكون بذلك هناك حاجة إلى التعليم من أجل الربح في مجتمع المعرفة، بحيث يقوم مجتمع المعرفة بغرس القدرات

ذات المستوى المعرفي العالي، بما في ذلك معرفة-من، ومعرفة ماذا، ومعرفة-كيف، ومعرفة- لماذا. (Hong, Eunsook, 2014, P.5, P.7)

وبزر بذلك مصطلح المعرفة في تسعينيات القرن العشرين؛ ومن ثم تأسس مجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي يعتمد إلى الحصول على المعرفة واستثمارها بكفاءة، وتسخيرها لتحقيق أهداف محددة، وأيضاً إنتاج المعرفة، الأمر الذي يتسنى معه زيادة قدرته على التقدم والمنافسة في عصر الألفية الثالثة، الذي يتميز بالصراع السياسي والاقتصادي والعلمي والثقافي، ويفرض ذلك على الجامعات مهمة استثمار المعرفة وإنتاجها بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع (شاكر محمد، ٢٠١٠، ص ٢٩٩)، ويتطلب بذلك تحقيق الدور الحضاري الفاعل للمجتمع بالضرورة توفير التعليم الجامعي الذي يسهم بكفاءة عالية في بناء مجتمع المعرفة، ويواكب الإنجازات الحضارية في قطاعاتها المختلفة؛ ولذا من الضروري أن يتناسب ما يحققه التعليم الجامعي في هذا الشأن مع ما يجب أن يمتلكه المجتمع من أهداف وطموحات حضارية، وهذا يتطلب القيام بعملية تطوير جادة للتعليم الجامعي تشمل مكوناته المختلفة، ومن ثم توظيفه بما يجعله قادراً على تلبية الاحتياجات الحضارية لأفراد المجتمع. (محمد صبري، ٢٠٠٤، ص ٤٤٤)

وتسبب ظهور مصطلح المعرفة أيضاً مع مطلع القرن الحالي ذلك التطور الكبير في وسائل الحصول على المعلومات، وأصبح تركيز الاهتمام على المردود الاقتصادي للمعلومات وليس الحصول عليها فقط، ونظراً للمنافسة الشديدة والظروف التي تفرضها العولمة بات من الضروري الملح في العالم الانطلاق نحو مجتمع المعرفة الذي هو السبيل الوحيد لسد الفجوة الرقمية الهائلة؛ وبذلك اتسع مفهوم مجتمع المعرفة ليشمل المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأصبح من أهم أولويات الدول بناء مجتمعات قوية تبنى على أساس اقتصاديات المعرفة وتفعيل آليات التعلم والتفكير الإبداعي ومواجهة التحديات العلمية والتقنية المعاصرة. (إيمان علي، غدير زين الدين، وفاء عبدالعزيز، ٢٠١١، ص ٥٣)

وتعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعتقدات حول علاقات السببية في العالم، وتصبح المعلومات معرفة عندما يقوم حاملها بتطوير وتوضيح الروابط بين مجموعات من المعلومات، ويصنع مفهوم المعرفة تمييزاً بين البسيط الذي يدرك لشيء ما والذي يعني امتلاك بيانات أو معلومات، وبين امتلاك المعرفة التي تطبق بالفعل من حيث معرفة كيف تعمل الأشياء أو سبب حدوث الأشياء.

(Ricken, Boris and Malcotsis, George, 2011, PP.14-15)

وتعرف المعرفة أيضا بأنها مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات والرؤى والاستراتيجيات التي من خلالها يتم توجيه المؤسسة فيما تقدمه من مجالات النشاط الإنساني واستخداماته التقنية وما ينتج من معارف وخدمات ومنتجات (عبد المحسن بن أحمد، ٢٠١٠، ص ٥٧)، كما تعرف المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والرؤى والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها في شكل إبداعي فكري يمكن معه استثمار القوى البشرية على النحو الأفضل. (رشا جمال، ٢٠١١، ص ٤٥٢)

وتكمن أهمية المعرفة لأية مؤسسة من كونها تتعامل - في الوقت الحالي وفي ظل ثورة المعلومات - مع كم هائل من المعلومات والمعارف الحديثة التي يمتلكها الأفراد أنفسهم، ويمكن الاستفادة منها من خلال أمرين، الأول هو أن المعرفة تكون كصمام أمان ضد أية معلومات أو ثقافات دخيلة على المؤسسة قد تسبب أي نوع من الضرر بها؛ فالمؤسسة مجتمع مصغر، والمعرفة تلعب دورًا قد يؤثر سلبيًا أو إيجابيًا على تلك المؤسسة، كما أن المعرفة تكسب المؤسسة خبرات متجددة ومتميزة تساعد في تطوير أداء العمل ليس بتحقيق الأهداف فقط، بل بتحديث هذه الأهداف وتحديد أساليب وإجراءات تحقيقها. (ماجد حمايل وإنشراح الجبريني، ٢٠١١، ص ٢٠٢-٢٠٣)

ويعرف بذلك مجتمع المعرفة بأنه المجتمع المنظم حول إنتاج المعرفة بنفس طريقة المجتمع الزراعي الذي ينظم حول الإنتاج الزراعي، والمجتمع الصناعي المنظم حول الصناعة، كما تعرف مجتمعات المعرفة بأنها مجتمعات الدول المتقدمة التي تعطي للتغير التكنولوجي أهمية كبيرة من أجل النمو الاقتصادي أكثر من أي وقت مضى؛ فالنجاح الاقتصادي وفقًا لمفهوم مجتمع المعرفة يتحدد في الوقت الحالي بقدرة الأفراد والمؤسسات على تراكم ونقل المعلومات بنفس طريقة إنتاج سلع السوق بكفاءة ومرونة لشيء ما لم يكن على هذه الحالة قبل ذلك، وبالمستويات العالية من التعليم.

(Edwards, J. S. S. and Ogilvie, S. C., 2002, PP.39-40)

كما يعرف مجتمع المعرفة بأنه مجتمع التعلم والذي فيه يعتمد النجاح الاقتصادي وثقافة الابتكار المستمر على قدرة العاملين على الاحتفاظ بتعلم أنفسهم وبالتعليم من الآخرين؛ فالاقتصاد المعرفة لا يقوم على قوة الآلة ولكن على قوة العقل - قوة التفكير والتعلم والابتكار؛ فالاقتصاديات الصناعية تحتاج إلى العاملين على الآلات، والاقتصاديات المعرفية تحتاج إلى عمالة المعرفة الذين يعطون لمجتمع المعرفة الناشئ خصائصه من حيث القيادة والربحية. (Hargreaves, Andy, 2003, PP.18-19)

بالإضافة إلى ذلك يعرف مجتمع المعرفة بأنه مجتمع متغير تتوسع فيه المعرفة بسرعة وتعمم باستمرار حول العالم؛ فرأس المال والأموال تتدفق في تهييد وبيحث عنيد عن فرص الاستثمار الجديدة، فالمؤسسات تعيد هيكلة نفسها باستمرار؛ ولذلك فإنه يجب على العاملين في مجتمع المعرفة أن يتطوروا وأن يتم مساعدتهم على تطوير قدراتهم للتعامل مع المخاطر ومع التغيير وفهم المطالب والمشكلات الجديدة (Hargreaves, Andy, 2003, P.27)، حيث إن مجتمع المعرفة هو الذي يقوم بإنتاج المعرفة واستخدامها في المجالات كافة بهدف تحقيق مردود اقتصادي واجتماعي للمجتمع، ويمثل القطاع التعليمي الركن الأساسي لبناء مجتمع معرفة لتحقيق الميزة التنافسية وإحراز نقلة نوعية في المجالات كافة. (إيمان علي، غدير زين الدين، وفاء عبد العزيز، ٢٠١١، ص ٥٤)

والفكرة الأساسية وراء مجتمع المعرفة أنه في خضم ثورة اقتصادية جديدة تتحول فيها طبيعة العمل من المرحلة الصناعية التي يهيمن عليها إنتاج وتبادل السلع المادية إلى ما بعد الصناعي - مرحلة "عصر المعرفة" التي تهيمن عليها صناعة وتبادل المعارف والأفكار في سياق عالمي، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة وتأثيراتها في المجتمع، فثلاثية عصر المعلومات هي: الاقتصاد، والمجتمع، والثقافة، كما أنه هناك تقارب نحو شكل جديد من التنظيم الاجتماعي تحت مسمى مجتمع الشبكات، والذي يعرف بأنه مجتمع حيث الهياكل الاجتماعية الأساسية والأنشطة التي تم تنظيمها إلكترونياً وتجهيز شبكات المعلومات. (Wegerif, Rupert and Mansour, Sasser, 2010, P.325)

ويختلف مجتمع المعلومات عن مجتمع المعرفة، حيث يعتمد الأول على استهلاك المعلومات والمعرفة ومنتجاتها عبر تقنيات المعلومات والاتصالات، وما يترتب على ذلك من تبعية هذه المجتمعات للخارج، ولاسيما الدول الصناعية الكبرى، في حين أن مجتمع المعرفة يعتمد على إنتاج المعرفة وتطبيقها، واعتمادها أساساً لبناء اقتصاد المعرفة، وتطوير شتى أوجه حياة المجتمع. (أحمد علي، ٢٠١٤، ص ١٦١)

كما يعد مفهوم مجتمع المعرفة تطور لمفهوم مجتمع المعلومات والذي ظهر في التسعينيات، ففي حين أن مجتمع المعلومات كان مرتبطاً بانفجار المعلومات ونظم المعلومات، فإن مجتمع المعرفة يشار إليه بالنظم الاقتصادية حيث يتم التعامل مع المعرفة كسلعة، وهناك خلط شائع دائماً بين هذين المفهومين نظراً لميل الكثير من الأفراد إلى حد كبير إلى مساواة المعلومات بالمعرفة، وخاصة في مجال التعليم، فالمجتمع التعليمي يميل إلى تعريف المعارف معظمها في ضوء الحقائق أو "المعرفة الصريحة"، ولكن يعرفها مجال الإدارة على أنها أكثر

بكثير على نطاق واسع يشمل الأفكار والقيم والإدراكات الضمنية الأخرى، ولتوضيح الاختلاف بين المعلومات والمعارف، فالمعلومات تتكون من البيانات المنظمة والمنسقة عن عمد، ولكن المعرفة تتكون من الحالات غير المؤكدة التي بحاجة إلى تفسير، وعمليات معالجة للمعلومات، كما يمكن إعادة إنتاج المعلومات بالحد الأدنى من التكاليف، فالمعرفة تتطلب التدريب والتلمذة الصناعية، وغيرها من أشكال انتقال باهظة التكاليف، والمعرفة من الصعب نسخها وإعادة إنتاجها وهذا ما يعرف "بالمعرفة الضمنية"، والتي تشمل الحكمة، والخبرة، والأفكار، وقواعد الإبهام، والحدس واسترجاع ما يعتمد على الدافع، والاتجاهات، والقيم، والسياق الاجتماعي، ويعتمد اقتصاد المعرفة بالضرورة على المعلومات، فضلاً عن أهمية رأس المال الفكري للمجتمعات الاقتصادية، وهكذا فإن مجتمع المعرفة - بالضرورة - يفترض أن يكون كمجتمع المعلومات، ولكن ليس العكس. (Anderson, Ronald E., 2008, PP.5-6)

ويرى بذلك الاقتصاديون مجتمع المعرفة كإقتصاد عالمي، بينما يميل علماء الاجتماع إلى التفكير فيه بشكل جماعي مجمع على مستوى أصغر؛ ولذلك فمجتمع المعرفة يوجد على الأقل في أربعة مستويات: النظام العالمي، والنظام الوطني أو الثقافي، والمنظمة الاجتماعية مثل المجتمع المهني، وعلى مستوى المجتمع الأصغر، ويعرف بالتالي مجتمع المعرفة عموماً كاتحاد من الأفراد لهم مصالح مماثلة وهم الذين يحاولوا استخدام معرفتهم المجمع. (Anderson, Ronald E., 2008, P.6)

ويرتبط بمفهوم مجتمع المعرفة مفهوم إدارة المعرفة *knowledge manangement* والتي تعرف بأنها مداخل نظامية تساعد على نشأة وتدفق المعلومات والمعارف إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لخلق القيمة، فإدارة المعرفة هي عملية لتحديد واكتساب وتنظيم ونشر الأصول الفكرية التي تعتبر مهمة لأداء المؤسسة على الأمد الطويل، وتتضمن إدارة المعرفة عملية اقتناء/كسب المعرفة: أي القدرة على الحصول على معرفة جديدة تماماً أو إنشاء معارف جديدة من المعارف القائمة من خلال التعاون؛ وعملية التحويل: أي القدرة على جعل المعرفة القائمة مفيدة، وعملية التطبيق: أي كيف يمكن استخدام وتطبيق المعرفة فعلاً، وعملية الحماية: أي القدرة على حماية المعارف من الاستخدام غير المناسب أو غير المشروع أو السرقة، وتعرف عمليات اكتساب، وتوليد، وإنشاء والتقاط المعارف في موضوع مشترك - بتراكم المعرفة، فالمعرفة تتراكم عندما تكتسب الوحدات داخل المؤسسة فهما جديدًا، وتشمل أنشطة الحماية الاحتفاظ بملكية طبيعة مخزون المعرفة للمؤسسة التي تسعى إلى حماية قانونية (عن طريق براءات الاختراع، وتشمل العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر)، وتوعية العاملين

بأنواع المعرفة التي ينبغي أن لا تشارك مع أقرانهم في المؤسسات الأخرى، ويمكن أيضا تطوير التكنولوجيا التي تقيد مسارات الوصول إلى المعرفة الحيوية، وكذلك اتخاذ العديد من الإجراءات لخصائص شكل قاعدة المعرفة التي تزيد من حواجز التقليد بما في ذلك متضمنة التعقيد، والخصوصية عندما يتم تطبيق المعرفة للأغراض الحالية، فالمعرفة كأصل هي مصدر الميزة التنافسية فقط عندما تكون نادرة وفذة، ولذلك لعمليات الحماية أهمية كبيرة جدًا للمؤسسة.

(Sriwidadi, Teguh, et-al, 2016, PP.37-38)

كما يرتبط بمفهوم مجتمع المعرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات *Information and Communication Technology ICT* والتي تعرف بأنها جميع التكنولوجيات المستخدمة لمعالجة المعلومات والاتصال، ففي الأوساط التعليمية تعني تكنولوجيا الكمبيوتر، والوسائط المتعددة، والشبكات، ولا سيما شبكة الإنترنت، وفي مجال الأعمال والصناعة التسمية الأكثر شيوعًا هي *IT*، ولكن في بعض الأحيان تستخدم عبارات وسائل الإعلام الجديدة أو الوسائط الرقمية، وهذا التنوع الدلالي يرجع إلى التطور السريع لإدماج أجهزة الكمبيوتر مع تكنولوجيا الاتصالات، والفيديو والصوت؛ وبذلك فالمختصر *IT* يعنى نفس المختصر *ICT*، ويشير بذلك مصطلح التكنولوجيا إلى الأجهزة، ويشمل تقنيات البرمجيات، ويمثل اختراع تكنولوجيات جديدة تحديًا رئيسًا لتطبيق استراتيجيات التعليم القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تقفز خطأ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بسرعة كبيرة؛ ولذا لا بد من تتبع هذه التطورات؛ لأنه ليس فقط أنها تغير متطلبات المهارة المطلوبة، ولكنها أيضا تؤثر على المجتمع وتغير الأولويات البحثية للبحث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم دوليًا. (Anderson, Ronald E., 2008, P.8)

ويتضح من ذلك أن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يهتم بإنتاج المعرفة واستخداماتها في تطوير الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات من خلال تجديد معارف ومعلومات الموارد البشرية، وتكوين ما يعرف بعمالة المعرفة القادرة على توليد المعارف ونشرها وتراكمها واستخدامها، وأن من أهم أسباب تواجد مجتمع المعرفة هو التحول من عصر الصناعة والاقتصاد القائم على إنتاج السلع والخدمات المادية إلى عصر الاقتصاد القائم على المعرفة وإنتاجها، مع ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور العديد من التحديات ذات الصلة التي فرضت على جميع المؤسسات التغيير والوفاء بمتطلبات المجتمع، وترتب بذلك على ظهور مجتمع المعرفة ما يعرف بمجتمعات التعلم، وإدارة المعرفة، والاقتصاد القائم على المعرفة.

## ٢- خصائص مجتمع المعرفة:

يتسم مجتمع المعرفة بالتغير السريع والابتكار الإبداعي، وبتوسع المعلومات وتعميمها بسرعة؛ فالأموال تتدفق سريعاً لإيجاد فرص الاستثمار الجديدة؛ وتعمل المؤسسات والشركات باستمرار لإعادة هيكلة نفسها للبقاء على قيد الحياة في مجتمع التنافسية؛ وتغير الحكومات لسياساتها وفقاً للمطالب الاجتماعية؛ والهجرة متعددة الثقافات التي تدعمها العولمة، ومن سماته أنه من أجل الحصول على المزيد من الأرباح في هذا المجتمع المتغير بسرعة يحتاج الفرد إلى تطوير القدرة على التكيف مع التغيير، والقدرة اللازمة للتكيف مع التغيير السريع هي في الأساس القدرة على التعلم والتفكير في التعلم المستمر والتنمية الذاتية المطلوبة؛ ولذا يطلق على مجتمع المعرفة مجتمع التعلم -كيف يمكن أن يتعلم الأفراد الحفاظ على التعلم بأنفسهم ومن بعضهم البعض (Hong, Eunsook, 2014, P.7)، وتتحدد بذلك خصائص مجتمع المعرفة في:

أ- أنه مجتمع ثورة المعلومات: بحيث أصبحت المعلومات والمعارف هما الأساس لقيام مجتمع المعرفة، فمن حيث الكم حدثت تراكمات سريعة نتيجة للنمو المتسارع في إنتاج المعلومات التي تتضاعف كمياً في فترات قصيرة نسبياً، وبمعدلات زمنية تتناقص باستمرار، أما من حيث الكيف فقد تجددت الهياكل المعرفية نتيجة النمو الهائل في المفاهيم العلمية، ونتيجة لظهور فروع وأنساق معرفية جديدة في شتى مجالات العلم تراكمت المعارف على أثرها، وتم اكتشاف نظريات حديثة تهز الصدق المطلق لنظريات تقليدية حيث قدمت الأولى تفسيرات أدق وأكثر منطقية للظواهر المختلفة.

ب- أنه مجتمع ثورة التكنولوجيا: فثورة المعلومات تؤثر تأثيراً فعالاً على تطوير الأساليب التكنولوجية فتصبح أكثر تقدماً؛ وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات أثناء التطبيق في القطاعات المختلفة، فتزد إلى العلم لإيجاد حلول لها تكون في صورة اختراع أو ابتكار جديد يضاف إلى رصيد المعرفة؛ فتتجدد وتتطور، ويؤدي هذا إلى اتساع نطاق التطبيق ومع هذا الاتساع تظهر مشكلات ذات طبيعة جديدة فتزد إلى العلم مرة ثانية لحلها، وهكذا يحدث تأثير متبادل بين مجال العلم والتكنولوجيا ليؤدي إلى التطور المستمر. (محمد أمين، ٢٠٠٤، ص ٤٢٣-٤٢٤)

ج- استمرار ظهور العديد من الوظائف الجديدة في سوق العمل، والتي تتطلب مستويات أعلى من الكفاءات التقنية، فمع الوظائف القائمة هناك حاجة متزايدة إلى العاملين الذين هم على استعداد للقيام بهذه الوظائف تحت الظروف الجديدة والمتغيرة والتي تتطلب تنمية



إضافية لكفاءات، ومهارات معينة، وهناك أيضا زيادة في عدد الوظائف التي تتطوي على "العمل بالمعرفة"، وزيادة الطلب على ما يسمى بعمالة المعرفة، والتي تشمل المديرين والقادة، والفنيين، والباحثين، والمحاسبين، وأخصائيي المعلومات، والخبراء الاستشاريين، والمهنيين، ولهذه العمالة القدرة على العمل في فرق عبر الحدود الثقافية والجغرافية، فالقرن الحادي والعشرين هو قرن المعارف من حيث إنشائها وتكاملها، والاستفادة منها وقرن العاملين الذين لديهم حافزية ودافعية واستعداد. (Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. and Tarique, Ibraiz, 2011, P.509)

د- زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، بحيث أصبحت الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وبل ثروتها الوحيدة؛ ولذلك فطرق إدارتها من الميزات التنافسية للمؤسسة في مجتمع المعرفة.

ه- تغير مهمة وهيكل المؤسسات، بمعنى التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية)، بالإضافة إلى التوجه الحالي للمؤسسات إلى سياسة التقليل في عدد العاملين بها. (عادل محمد، ٢٠٠٣، ص ص ٦٢-٦٣)

و- التقدم الهائل والسريع في وسائل الاتصال والمواصلات ونظم نقل المعلومات الإلكترونية، مخترقة بذلك حدودها السياسية والجغرافية، ومختصرة بعدي الزمان والمكان بين مناطق العالم المختلفة؛ مما دفع كثير من المفكرين والعلماء إلى أنّ هذا العالم المترامي الأطراف تحول في فترة زمنية وجيزة إلى قرية كونية واحدة، وأصبح مصطلح الكونية أو العولمة هو أكثر المصطلحات ارتباطاً بمجتمع الحاضر والمستقبل. (علي السيد، ٢٠١٢، ص ص ٣١٣-٣١٤)

ي- سرعة التغيير، فكل شيء قابل للتغيير وفي كثير من الأحيان هذا التغيير غير واضح المعالم وغير ثابت، إلا أن الشيء الوحيد الثابت هو أن التغيير قادم لا محالة، وأن هذا التغيير يسير بتسارع لم يشهده العالم من قبل، مما يعني أنه إذا لم يتم استيعاب هذا التغيير بالسرعة اللازمة فإن الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية ستتسع اقتصادياً واجتماعياً.

ن- العمالة الماهرة: إن المهارات المطلوبة في مجتمع المعرفة تعتمد على المهارات الذهنية وليست الميكانيكية؛ مما يتطلب تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية عوضاً عن اليدوية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وليس فقط التخطيط الاستراتيجي قصير

المدى؛ مما ينعكس على العملية التعليمية بمختلف مراحلها وعناصرها ليتسنى لمخرجات العملية التعليمية تلبية متطلبات سوق العمل بكفاءة وتتماشى مع مستلزمات مجتمع المعرفة. (يوسف نصير، ٢٠٠٣، ص ٧٨-٧٩)

م- **زيادة الاهتمام بإيدلوجية سوق العمل**، والتي اعتبرت أحد الأسباب لضرورة إحداث تغييرات في الجامعات؛ فكانت هي السبب الحقيقي وراء زيادة درجة التنافس بين الجامعات على المستويين القومي والدولي، بحيث أصبح هناك وعي بتلبية مطالب المستفيدين منها من حيث الطلاب والحكومات وأرباب الصناعة والمهتمين بالبحوث العلمية، وكذلك زيادة التنافس للحصول على التمويل نتيجة لاهتمامها بهذه الإيدلوجية. (Fägerlind, Ingemar and Strömqvist, Görel, 2004, P.25)

ك- **ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة**، والذي يركز على أربع ركائز أساسية تمثلت في نظام اقتصادي ومؤسسي قوي قائم على قناعة تامة بأهمية المعرفة في صناعة اقتصاد المجتمع، ونظام تعليمي قائم على توليد أكبر قيمة ممكنة من المعلومات والمهارات من الطلاب، وبنية تحتية معلوماتية متمثلة في وجود استراتيجية لاستغلال وتسويق المعرفة ومنتجاتها، ونظام وبيئة قادرة على الابتكار والإبداع عن طريق البحث العلمي، ويعرف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يعتمد في نموه على كمية، ونوعية، وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتاحة من خلال وسائل الإنتاج؛ فالاقتصادات القائمة على المعرفة متداخلة مع مجتمعات المعرفة المسؤولة عن عملية توليد، ومعالجة، ومشاركة، وإتاحة المعارف لجميع أفراد مجتمع المعرفة التي يمكن أن تستخدمها لتحسين أوضاع المجتمعات. (Wiseman, Alexander W., 2014, P.279)

ل- **زيادة أهمية رأس المال الفكري**، كأحد أهم الموارد الاستراتيجية، والأصول غير المادية التي تهيب المؤسسات لتحقيق مميزات تنافسية مستدامة، وذلك عن طريق تحويل المعرفة التي تعتبر أهم الأصول غير المادية إلى أرباح والتي تعتبر أهم من الأصول المادية، ويعد رأس المال الفكري جزءا من رأس المال البشري لأية مؤسسة، حيث يكمن رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تستطيع إنتاج عدد من الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة. (أحمد محمد محمد، ٢٠١١، ص ١٣٤٤)

ع- **تزايد التدفق المفتوح للمعرفة في مجتمعات المعرفة المتصلة بالشبكات**، حيث يقوم منتجو المعرفة بالاتصال مع المنتجين والمستخدمين النهائيين عن طريق الشبكات، فمع التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإتاحة المعرفة بشكل أسهل بكثير؛ لأن الكثير

من المعلومات، والبيانات يمكن الاطلاع عليها من خلال شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى التطورات المهمة في هذا المجال والتي تشمل التقدم في تخزين أقدم أشكال المعلومات والمعرفة، مثل الكتب والمقالات العلمية التي يمكن الاطلاع عليها من خلال النماذج الرقمية في نظام سريع لبوابات الإتاحة المفتوحة. (Valimaa, Jussi, Papatsiba, Vassiliki and Hoffman, David M., 2016, P.30)

ويتضح من ذلك تميز مجتمع المعرفة بالعديد من الخصائص من حيث إنه مجتمع سريع التغيير في متطلباته وتحدياته، ومعتمد على الموارد البشرية الماهرة المؤهلة للمهن المجتمعية المتطورة، ومهتمٌ بإنتاج المعرفة ونشرها وتراكمها وتدفعها في مختلف المجالات المجتمعية وبالنقد التكنولوجي والمعلوماتي، ومركز على استثمار الأصول الفكرية المؤسسية بجانب الأصول المادية والبشرية، ويأخذ في اعتباره احتياجات سوق العمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

### ٣- أبعاد مجتمع المعرفة:

لمجتمع المعرفة أبعاد متعددة تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتعليمية وهي متبادلة التأثير مع بعضها البعض، فالمجتمعات والثقافات تتأثر بعمليات الاتصالات والمؤسسات المرتبطة بها، ونظراً لطبيعة إنتاج المعرفة فإنها تغير المجتمعات والثقافات والاقتصاديات، ويؤكد مجتمع المعرفة وجود ذلك المجتمع الذي يشارك أفرادها في بناء مخزون المعرفة والخبرات إن قلت أو كثرت، وهناك العديد من نماذج الاتصالات لخلق المعرفة ومجتمع المعرفة (Kamei, Machunmwangliu, 2016, P.21)، وبذلك تتحدد أبعاد مجتمع المعرفة في الآتي:

أ- **البعد الاجتماعي:** ويؤكد البعد الاجتماعي للمعرفة على أن للمعرفة وقيمة المعرفة علاقات اجتماعية، وتعتبر المعرفة عن التصنيف الاجتماعي والأوضاع المجتمعية المختلفة، وأن المعرفة وتراكمها يرتبط بالاقتصاد السياسي للحكومة في ثلاثية دينامية متتالية من الجامعة-الصناعة-الحكومة. (Kamei, Machunmwangliu, 2016, P.17)

ب- **البعد التكنولوجي:** تقلل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تأثير المسافة أقل من الوقت الحقيقي لهذه المسافة، حيث نقل المعرفة، وزيادة السرعة، والتراكم والتبادل للمعارف، وتطوير الأرشيف الرقمي والتصورات الرقمية لكل الرموز والمصادر الثقافية، والتوافق الجذري للصورة والنص والصورة وتطوير بنيات المعلومات/المعارف الجديدة، نشأت شبكة الإعلام العالمية والتي ترتبط بشبكة الاتصالات العالمية، ونشأت ثقافة المستهلك العالمية وظهور التكتلات

الإعلامية العالمية (Kamei, Machunmwangliu, 2016, P.17)، وهناك مجموعة من الأسئلة التي تظهر في سياق تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي تجاه مجتمع المعرفة العالمي الكبير من حيث: هل تستطيع الجامعات أن تصبح جزءاً مهماً بمجتمع المعرفة بشكل بارز أكثر؟، وكيف تؤثر سياسات التعليم الجامعي على عملية الاتصالات في مجتمع المعرفة؟، وما مطالب اقتصاد المعرفة لإحداث تغييرات في الجامعة وطريقة المعرفة التي تدار بها في الجامعة؟، وكيف تصبح المعرفة البحثية أكثر فعالية؟، وكيف تستطيع تكنولوجيا المعلومات المساعدة في تأسيس أساس معرفي علمي في الأنشطة؟، وهل أنظمة المشاركة الافتراضية تمكن من نوع جديد أو مختلف لنظام المعرفة؟، وكيف يمكن فهم رسالة المعرفة في الجامعة؟، وما خصائص أنشطة المعرفة التي تنتجها الجامعة؟، وما بدايات ونهايات شبكة الاتصالات في التعليم الجامعي؟، وأين تصبح مرئية؟، وهل تسمح بالحوار مع المجتمعات؟، وهل يستخدم الطلاب في الجامعات بالفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستكمال خططهم الموضوعية في سياسات التعليم؟، وما الظروف التي تسهل إنتاج المعرفة، وكيف يكون نقل المعرفة بشكل فعال باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟ وما العوائق تجاه كسب المعرفة من المصادر الداخلية؟، وما دور التعليم عن بعد في الجامعات؟، وكيف يمكن مشاركة الجامعات في الحوار حول مجتمع المعرفة؟، وما العناصر البارزة التي يحدثها التعليم الجامعي في السياق الإقليمي لمواجهة المستقبل القريب؟. (Kamei, Machunmwangliu, 2016, PP.34-35)

ج- **البعد الثقافي:** وتعني المساحات/ الجغرافيات الجديدة للمعرفة، من حيث الاستثمار في رأس المال البشري والكفايات الأساسية والتي أصبحت مصدر القيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، مع التأكيد على المعرفة بأنظمتها وعملياتها، والتفاعلات وجها لوجه للمعرفة التحويلية، فمصدر الابتكار يكمن في شبكات العلاقات الاجتماعية والتي هي عبارة عن شبكات المعرفة، والتجمع الجغرافي للنشاط الاقتصادي الجديد، ونشأة شبكات العلوم العالمية، والتحالفات البحثية الاستراتيجية، والاتحادات المالية للجامعة. (Kamei, Machunmwangliu, 2016, P.17)

د- **البعد السياسي:** ويتمثل في وجود مجتمع معرفة في كل مكان تقريبا في العالم السياسي والإداري، وعلى سبيل المثال في صياغة الأهداف الاستراتيجية المحددة لأوروبا في عام

٢٠١٠م، والتي جاءت في وثيقة "لشبونة للمجلس الأوروبي في عام ٢٠٠٠؛ لتصبح أكثر تنافسية واقتصاد قائم على المعرفة الدينامية في العالم، وأن تكون قادرة على النمو الاقتصادي المستدام، وفرص عمل أكثر وأفضل والتماسك الاجتماعي"، وفي برنامج الاتحاد الأوروبي لتطوير مجتمع المعرفة فإنه يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب الإبداعات التنظيمية، والتجارية والاجتماعية والقانونية التي تتبع كنتيجة للتطبيق وطرق العمل والعيش على التغيير، فالمجلس الأوروبي عن عمد يستخدم مفهوم مجتمع المعرفة بدلاً من مجتمع المعلومات؛ لأنها تريد أن تشدد على حقيقة أن ما يسمونه الاستثمار في الموارد البشرية /الاجتماعية هي الأكثر أهمية مثل الموارد غير الملموسة التي هي عوامل رئيسية في التعليم والمعرفة، والمهارات والإبداع، ويعتبر المجلس أن تطور مجتمع المعرفة يؤدي إلى فرص عمل جديدة، وإتاحة تقنيات التعليم والتدريب الجديدة، وزيادة إدماج الفئات المهمشة، بالإضافة إلى ذلك يعد مجتمع المعرفة جزءاً مهماً من الاستراتيجيات عبر الوطنية لأمريكا الشمالية، وجنوب شرق آسيا وأستراليا، والمبرر الرئيس لظهور مجتمع المعرفة والاهتمام به على الصعيد الساسي هو أن تسعى الدول جاهدة لتعزيز القدرة التنافسية والقوة الفكرية للسكان في السوق العالمية. (Forsorp, Per-Anders, 2008, PP.231-232)

ويتضح من ذلك أن أهم أبعاد مجتمع المعرفة تتحدد في البعد الاجتماعي الذي يؤكد على تفاعل كل من مجتمع المعرفة والصناعة والحكومة معا، والبعد الثقافي الذي يهتم بالمعرفة التحويلية التي تناسب مختلف الجغرافيات والاقتصاديات من خلال تقليل المسافات والزمن باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، والبعد التكنولوجي المتصل بتوافر تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لبناء مجتمع المعرفة، والبعد السياسي الذي يجعل مجتمع المعرفة هدف استراتيجيا ضمن أجندة أعمال النظام السياسي بالدولة.

#### ٤- التحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على الجامعات:

يفرض مجتمع المعرفة العديد من التحديات على الجامعات لعل من أبرزها التوجه نحو العولمة، وعالمية المنافسة، والاهتمام بالسوق التنافسي، بالإضافة إلى التغيرات التي تحيط بالجامعات في القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والسعي إلى الوصول إلى التصنيف العالمي، الأمر الذي أدى إلى حاجة الجامعات إلى استراتيجيات ومداخل وتقنيات إدارية جديدة ومبتكرة لمواكبة التنافس العالمي المتزايد وتمكين الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية

واللحاق بالتصنيف العالمي (عادة محمد، ٢٠١٣، ص ٢٥١)، حيث قد تغيرت توجهات عصر المعرفة؛ فأصبح الاهتمام بثقافة الجودة والابتقان، وبدلاً من التركيز على التنمية الاقتصادية أصبح الاهتمام بالتنمية البشرية، وبدلاً من الانغلاق الثقافي والتعصب ضد الثقافات الأخرى أصبح الاهتمام بكل الثقافات باعتبار كل ثقافة مصدراً للتعليم والأفكار والإبداع، وبدلاً من التوقع داخل حدود الدولة أصبح تخطى الحواجز والحدود هو السمة الأساسية من خلال القرية الكونية، وأن التغير الذي نعيشه يؤكد حقيقة مهمة هي السرعة الهائلة في كل مظاهر الحياة؛ وبالتالي فلن يسمح بالاستجابات التقليدية للمتغيرات المختلفة لمجتمع المعرفة (محمد إبراهيم، ٢٠١٠، ص ١١٩-١٢٠)، والتي يمكنها توضيحها فيما يلي:

أ- **التحديات العلمية والتكنولوجية:** يعتبر التقدم العلمي والتكنولوجي أحد المعايير الأساسية التي تقاس بها درجة تحضر الدول وتطورها الحضاري المادي، كما أن التفوق العلمي والتكنولوجي هو ثمرة الاختراعات والابتكارات في شتى المجالات والميادين المرتبطة بحياة الفرد والمجتمع من جهة، ونتاج الجهود المضنية والدعم المادي والمعنوي لمؤسسات العلم والتدريب والبحث العلمي بشقيه الأساسي والتطبيقي من جهة أخرى، ويتمثل التحدي العلمي والتكنولوجي من منظور عالمي في عمق الهوة أو الفجوة العلمية والتكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، ولعل أكثر قطاعات المجتمع ارتباطاً بالتحديات العلمية والتكنولوجية هو قطاع التعليم الجامعي الذي يقع على عاتقه بحكم وظائفه الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع أن يسهم في مسيرة التقدم التكنولوجي من خلال إعداد وتأهيل الكوادر العلمية والمهنية المؤهلة من جهة، ومن خلال تكثيف الجهود في مجالات البحث العلمي الأساسي والتطبيقي والقيام بدور أساسي في عمليات توطين التكنولوجيا في المجتمع من جهة أخرى. (إبراهيم عباس، ٢٠٠٧، ص ١٠٠)

ولقد أدت التغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة، والانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية التي تشكل أحد التحديات التي تواجهها الجامعات، التي تتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية من جهة، وكيفية الحفاظ على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية والبحثية من جهة أخرى، وفرضت هذه البيئة التنافسية الجديدة على الجامعات ضرورة كسب ميزات تنافسية على غيرها من الجامعات الأخرى، وذلك بإضافة قيمة جديدة للمستفيدين، وتصدير خدماتها وأنشطتها التعليمية، وتحقيق التميز عن طريق استثمار الطاقة الفكرية للأفراد، كما فرضت هذه البيئة التنافسية الجديدة على الجامعات ضرورة بناء قدراتها التنافسية للتفوق والتميز عن الجامعات الأخرى، وهذا يتطلب ضرورة تدويل مؤسسات التعليم

الجامعي، والبحث عن أفضل الممارسات في الأداء للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية، والاسترشاد بها في وضع مؤشرات الأداء داخل المؤسسة الأكاديمية وقياسها. (ماهر أحمد، ٢٠١٤، ص ١٥٩)

وتعد بذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد التحديات التي تواجه التنمية الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعي في مختلف مهامها (التدريس، والبحوث، وخدمة المجتمع، أو إدارة هذه المهام) حيث إن عليها ملاحقة التغير السريع في تكنولوجيات المعلومات قبل تطبيقها؛ فمؤسسات التعليم الجامعي ليس فقط تنتج وتدعم الابتكارات التكنولوجية، ولكن أيضا هي في نفس الوقت تستخدمها؛ فثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها بالفعل آثار كبيرة في عمليات تعلم الطلاب من خلال توفير بيئات التعلم الافتراضية، ومصادر المعلومات الجديدة؛ ولذلك فالتحديات المتصلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست فنية فقط بل إنها ذات صلة بالفكر التربوي وبالهيكل التنظيمية، والتكنولوجيات الجديدة تتطلب مهنيين جددًا ليس فقط لصيانة ورفع مستوى دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل أيضا للعمل في التدريس بوحدات ومراكز التنمية التي تهتم بإعادة تدريب الأفراد العاملين. (Forsorp, Per-Anders, 2008, PP.231-232)

ب- **تحديات العولمة:** تعتبر العولمة إحدى السمات التي تميز بها القرن العشرون والتي تستمر أيضا حتى القرن الحادي والعشرين، فهي تعد طريقة تمارسها جميع بيئات الأعمال في مختلف المؤسسات وخاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية، فالعولمة قد غمرت جميع أنشطتها بداية بسلاسل الإنتاج ومدخلات الإنتاج ومرورا بالعديد من الدول ازيد تدفق العولمة في التجارة والاستثمار، وأصبحت العولمة ليست فقط ظاهرة اقتصادية وإنما صاحبها العديد من الأبعاد السياسية والاجتماعية، ويرجع ذلك إلى مجموعة متنوعة من العوامل المهمة أهمها التكنولوجيا وحراك الأفراد والبضائع والأفكار، وظهور ما يعرف ببيئة التجارة الحرة (Per-Anders Forsorp, 2008, PP.231-232)، حيث قامت العولمة بضغط العالم وتصغيره وتحويله إلى قرية كونية صغيرة يتعارف أهلها في سهولة ويسر؛ مما أدى إلى ترابط العالم وتداخله، وإدراك أن ما يحدث في أي جزء من أجزاء العالم يطرح تأثيراته على بقية دول العالم بدرجات متفاوتة، وأدت العولمة إلى تحرير انتقال الأموال والأفكار والسلع والخدمات والأفراد عبر الحدود، وقد تعاضم تأثير هذا التوجه من خلال اتفاقية التجارة الدولية (الجات) التي أسهمت في إلغاء القيود على حركة الأساتذة والعلماء والمؤسسات البحثية والبرامج الأكاديمية والخدمات ومشروعات التطوير عبر الحدود بهدف

تحقيق التكامل بين المؤسسات التعليمية على الصعيد العالمي.(ماهر أحمد، ٢٠١٤، ص ١٥٦)

ولقد أدت العولمة إلى إحداث تغييرات واسعة وسريعة في صناعة المعرفة وعدم اقتصرها على الجامعات، بل تعاضم دور السوق بسببها وأصبح حافز الربح المحرك الأساسي للنشاط مما أحدث تغييراً في طبيعة عمل الجامعة وتأثيرها في البيئة المحيطة بها، ولقد أدى تأثير السوق إلى تحديد واضح في اتجاهات وأنواع التخصصات التي يحتاجها سوق العمل وزيادة نسبة المقبولين بها مقارنة بغيرها من التخصصات التقليدية غير المرغوبة من مجالات العمل، وأصبح على الجامعات أن تأخذ بعين الاعتبار جانبين مهمين في أدائها، الجانب الأول يتطلب تعميق التوسع في التخصصات لضمان مستوى أفضل من المهارة والكفاءة تناسب متطلبات ظروف العمل الجديدة وتضمن فرصة عمل مناسبة للخريج، في حين يتناول الجانب الآخر زيادة التخصصات التي تستجيب لضرورات الطلب الاجتماعي على خريجي التعليم الجامعي؛ وهذا يتطلب أن تعتمد الجامعات أساليب مختلفة لكي تحقق ذلك.(عبد الإله يوسف، مجذاب بدر، ٢٠٠١، ص ١٠)

ج- **تحديات اقتصاد المعرفة:** اتجه الاقتصاد العالمي مع بداية القرن الحادي والعشرين نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد اعتماداً كلياً على ابتكار المعلومات ونشرها واستثمارها واستخدامها في كافة مجالات الحياة، وأصبح التركيز على المعلومات والتكنولوجيا من العوامل الأساسية في الاقتصاد؛ فنجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على جمع وإنتاج المعارف واستعمالها لزيادة الإنتاجية وتوليد سلع وخدمات جديدة، ويقوم اقتصاد المعرفة على إحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة البناء الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر انسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعالمية المعرفة، فالمجتمع القادر على امتلاك زمام المعرفة وإنتاجها وتعميقها وتطويرها يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم والتميز في كافة المجالات الاقتصادية والعلمية والثقافية والاجتماعية، ويتطلب الاندماج في اقتصاد المعرفة ضرورة إسهام مؤسسات التعليم الجامعي والبحث العلمي في رصيد المعرفة العالمية، وذلك عن طريق إنتاج المعرفة ونشرها واستثمارها في بناء مجتمع المعرفة، وبما أن المعرفة عالمية، فإن متابعتها وتقديمها ونشرها ومتابعتها يمكن إنجازها من خلال الجهود الجماعية للمجتمع الأكاديمي الدولي؛ وهذا يتطلب ضرورة تدويل التعليم الجامعي وتوسيع آفاق التعاون الأكاديمي الدولي وإنشاء مراكز للتميز بما يساهم في تنمية الرصيد المعرفي للمجتمع.(ماهر أحمد، ٢٠١٤، ص ١٥٨-١٥٩)



بحيث تتحدد خصائص تدويل التعليم الجامعي في ضوء المنافسة (من حيث جذب الطلاب الأجانب والعاملين والقوة العاملة إلى البلد)، والتعاون (من حيث المشاركة والمنافع الناتجة من التعاون في مجال البحوث الدولية)، والمهارات والاتجاهات (من حيث تجهيز الأفراد بالأدوات اللازمة للبقاء على قيد الحياة في سوق العمل الدولية و/أو في البيئة متعددة الثقافات) (Nokkala, Terhi, 2016, P.83)، أما التعاون الدولي بين الجامعات في مجال البحوث، فهو أحد السمات الرئيسية لتطوير الجامعات، ويظهر ذلك في انتشار سلسلة كاملة من التحالفات التعاونية بين مجموعات من الجامعات، وهو ما ينعكس أيضا في التصنيفات العالمية مثل تصنيف شنغهاي جياوتونغ، والذي يشمل عددا من مؤشرات التدويل، وهذا ما دفع معظم الجامعات في اتجاه البحث عن شركات صريحة مع جامعات البحوث الدولية. (Dickson, Tony, 2009, P.177)

ويتضح من ذلك أن مجتمع المعرفة قد أفرز مجموعة من التحديات على مؤسسات التعليم الجامعي والتي تنوعت بين التحديات العلمية والتكنولوجية، والتحديات الخاصة بظاهرة العولمة وأبعادها المختلفة، والتحديات ذات الصلة باقتصاد المعرفة، ولكل نوع من هذه التحديات تأثيرات مباشرة على الجامعات والتي تستلزم مواجهتها بتدريب وتنمية أداء مواردها البشرية، وتطوير بنيتها التحتية وأصولها الفكرية، وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة.

#### ٥- دور الجامعات في مجتمع المعرفة:

تلعب الجامعات ومعارفها دور مماثل لمناجم الفحم في الاقتصاد الصناعي، ففي الاقتصاديات ترتبط المعرفة باعتبارها خاصة بعوامل الإنتاج، والملكية الفكرية، والاقتصاد القائم على المهارات، والنظم الوطنية للابتكار، وقاعدة المعرفة، والاقتصاد القائم على المعرفة، وإدارة المعرفة، ونقل المعرفة، واقتصاد التعلم، والمنظمة المتعلمة؛ ولذلك أصبح التعليم الجامعي وطبيعة المعرفة ذات القيمة محط اهتمام صانعي السياسات الجامعية؛ ولذلك ينظر في دور التعليم الجامعي في الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال ثلاث آليات للمعرفة الإنتاجية، أولها: أن المعرفة تدعم الابتكار عن طريق عمليات البحث والتطوير وتطبيقاتها، وثانياً: أن المعرفة لها دور محوري في تشكيل القوة العاملة عالية المهارة، فالمهنة القائمة على المعرفة تتطلب ليس فقط الأفراد الذين هم على درجة عالية من المهارة لاستخدام المعارف المقننة، ولكن أيضا يكونون قادرين على الاستفادة من خبرة مجتمع المعارف ذات الصلة بمدى واسع من السياقات، وأخيراً المعرفة استناداً إلى الأدلة والخبرة تشكل سياسة رشيدة، كوسيلة مساعدة للتخطيط، الذي بدوره يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد موجهها إلى أهداف جديدة بالثناء من الازدهار والنمو، وعليه

ظهرت مداخل رأس المال البشري كبديل لتصورات "اقتصاد المعرفة"، والتي اكتسبت قدرًا كبيرًا من الاهتمام ومكانة بارزة في مقترحات بشأن تعزيز دور التعليم الجامعي في النمو الاقتصادي، من خلال توفير "الرأسمالية المجسدة في البشر". (Valimaa, Jussi, Papatsiba, Vassiliki and Hoffman, David M., 2016, PP.19–20)

وتعرف الجامعات بذلك بأنها اللاعبين الأساسيين في مجتمع المعرفة، حيث إنها المسؤولة عن توليد ونشر المعرفة، وإمداد الاقتصاديات برأس المال البشري التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، وتحتاج الجامعات إلى التعاون مع الصناعات القائمة على المعرفة، فالسياسات القومية التي تشجع توليد المعرفة، وكسب المعرفة، ونشر المعرفة، وتصدير المعرفة أصبحت من أكثر الأولويات أهمية في أنظمة سياسة التعليم والبحث والعلوم، فمهمة الباحثين بمؤسسات التعليم الجامعي بخصوص مجتمع المعرفة تتمثل في التقييم الناقد للوضع بنظرة منهجية ذات معني، وكذلك دراسة السياقات خارج جدرانها. (Kamei, Machunmwangliu, 2016, P.10)

وبذلك وضع على كاهل الجامعات- في عصر اقتصاد المعرفة- مسؤولية تأهيل الاقتصاد والنمو الصناعي؛ فالجامعة يتوافر لديها مزايا مهمة كالرأس المال المعرفي والقدرة على الخبرة، ومؤهلات البحث والتنمية، وبالتالي تتمحور مهمة الجامعة في مجتمع المعرفة فيما يلي: (حنان إسماعيل، ٢٠٠٧، ص ٧٠٢)

- إعداد الطلاب لمهن المستقبل.
- المساهمة في تطوير المعرفة.
- مواكبة الحياة المهنية والتعليم مدى الحياة.
- المساهمة في الإشعاع الفكري والثقافي والفني وتعزيز الانفتاح على العالم.
- المساهمة في تحسين تكافؤ الفرص التعليمية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

وكذلك فرض مجتمع المعرفة على الجامعات وجود ما يعرف بالجامعة الموجهة نحو السوق، والتي تتسم بمجموعة من الخصائص العامة هي: أن يتم التعبير عن أهداف التعليم الجامعي كإنتاج ونقل المعرفة كسلعة اجتماعية من خلال التركيز على إنتاج المعرفة كسلعة في السوق غير المادي، إلى سلعة قابلة للبيع، وبعبارة أخرى أن ترتبط أهداف بحوث وتنمية المعرفة ارتباطاً وثيقاً بإنتاج المنتجات القابلة للتسويق بدلاً من المعرفة الاجتماعية، والسوق هو الذي يحدد توجه البحث لا المؤسسة الأكاديمية، والتركيز على تنمية الروابط المؤسسية بين السوق والجامعة. (Moravec, John W., 2008, P.128)

وأصبحت بذلك أهم متطلبات بناء مجتمع المعرفة إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم، والنشر الكامل لتعليم راقى النوعية، وتوطين العلم، والتحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية، وتأسيس نموذج معرفي عام أصيل منفتح، وجعل المعرفة كسبيل لبلوغ الغايات الإنسانية الأخلاقية الأعلى كالحرية والعدالة والكرامة الإنسانية، والتركيز على نظريات رأس المال البشري التي توظف في إعداد وتنمية القوى البشرية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع ما بعد الصناعة. (رشا جمال، ٢٠١١، ص ٤٥٩)

ويتضح من ذلك أن دور الجامعات في مجتمع المعرفة يتحدد في المقام الأول في إنتاج ونشر المعرفة وتداولها، وإدارة الرأسمال البشري المتاح بها بكفاءة؛ بحيث تتوافر للمجتمعات والاقتصاديات رأس المال البشري المتعلم الملاك للكثير من المعارف والمهارات المهنية التخصصية، مع توفير الكوادر البشرية التي يحتاجها سوق العمل، والذي يجعلها جامعة موجهة نحو السوق، بالإضافة إلى أن تصبح مركز للإشعاع الثقافي والتنوير العلمي والتكنولوجي.

#### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المواهب في الجامعات ومجتمع المعرفة:

يضع الاقتصاد القائم على المعرفة المواهب في مركز كل الأعمال التجارية كأحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، فالمواهب الإدارية والقيادية هي ما تحتاجه مختلف البلدان؛ نظرًا لأنها هي التي تجلب لهم القدرة على المنافسة والابتكار والنمو، والاقتصاد الجديد يؤدي إلى تناقص فرص العمل الزراعية والتصنيعية وإلى تزايد دور الخدمات والتكنولوجيا والابتكار، وتوريد العاملين المدربين تدريباً جيداً على المعرفة التي يتم البحث عنها كالبحث عن العقول المبدعة، وأصبحت جميع البلدان بحاجة إلى تحديد كيفية نقص المواهب وتأثيره في الأجل القصير وفي الأجل الطويل، فنقص المواهب ذوي المهارات الفنية والمهنية يهدد النمو في البلدان الناشئة، بحيث يقدر النقص المحتمل بحوالي ٤٠ مليون فرد من المواهب العالية عبر العالم في العقدين القادمين، أو ١٣% من الطلب على هؤلاء العمال، مع نقص في قرابة ٤٥ مليون من العاملين ذوي المستوى المتوسط من المهارات المهنية لتلبية احتياجات البلدان الناشئة في الهند وجنوب آسيا وأفريقيا، ولذا تحتاج الشركات والحكومات إلى تطوير الأدوات التي تسد ظهور مزيد من فجوات المهارة، وتأتي إدارة المواهب لمواجهة هذه المشكلات، مثل ما أشار ماكينزي إلى حرب المواهب، وأن إدارة المواهب تشير إلى تحديد رأس المال البشري المطلوب لاحتياجات المؤسسة في وقت معين، ووضع خطة لتلبية تلك الاحتياجات، وبعبارة أخرى فإدارة المواهب تأتي لمساعدة الأفراد على تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال مشاريع التنمية، وهذا النوع من التنمية يتم توفيرها من قبل أرباب العمل على مبدأ أن استثمارات المؤسسة في الموارد البشرية يتم تعويضه مع

الالتزام والولاء والدوافع العالية وإنتاجية العاملين، كما توفر إدارة المواهب مدخلاً طويلاً للأجل فيما يتعلق بالأعمال المتكاملة التي تؤدي إلى إيجاد تلك المواهب والاحتفاظ بها في الحدود الداخلية. (Serban, Anca and Andanut, Marcela, 2014, P.507).

بالإضافة إلى ذلك مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي، وتزايد التنافس على الأفراد، وتزايد حدة هجرة الكفاءات النادرة بين البلدان، وصراع المؤسسات فيما بينها في دول العالم حول جذبها وامتلاكها للمواهب، وتوظيفها لخدمة أهدافها، فقد تم وضع الاستراتيجيات والأساليب لإدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية (فاطمة علي، ٢٠١٤، ص ٢٩٩)؛ وتعتبر بذلك إدارة المواهب مطلباً مهماً للنجاح المؤسسي وتوفير رأس المال البشري في ظل سوق العمل التنافسي؛ ولذلك فإنه على الجامعة أن تكون قادرة على الاستثمار في رأس المال البشري، فعمالة المعرفة هم الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لتحقيق قيمة، وعلى مديري الموارد البشرية والعمداء ورؤساء الأقسام استبقاء وإعادة تعزيز اتجاهات العاملين والأكاديميين والتي تؤدي إلى تأكيد الإنتاجية والإبداعية والابتكارية، وتحسين الأداء المؤسسي ككل. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.172)

حيث لا تستطيع معظم مؤسسات التعليم الجامعي في ظل البيئة التنافسية الحالية أن تتخلف عن اللحاق بممارسات إدارة المواهب من توظيف واستبقاء العاملين اللازمين لقيادة الأداء المؤسسي، ومن ثم النجاح، فوضع استراتيجية إدارة المواهب التي تركز على خلق ثقافة قائمة على أساس الأداء تساعد على القيادة بكفاءة وتقلل من تكاليف معدل دوران العاملين، وتعزز تنمية العاملين وتضمن مستوى عاليًا من الخدمات للطلاب، وفي حين أن فكرة إدارة المواهب ازدادت انتشاراً، فالعديد من الجامعات اليوم لا تهتم باستباقية إدارة المواهب أو تستمر في الاعتماد على المداخل غير الفعالة، فغياب العاملين الموهوبين في الجامعات يكون أكثر تعقيداً لها بسبب المنافسة العالمية للمواهب، والوجود المطلق لافتراضات اقتصاد المعرفة هو أن الثروة الناجمة عن هؤلاء العمال ذوي المهارات العالية التي ستكون أساساً للتنمية الاقتصادية والقدرة التنافسية في القرن الحادي والعشرين، وهذا التعقيد قد يتطلب من الجامعات أن تكون قادرة على إرضاء العملاء كقاعدة لاكتساب الميزة التنافسية، ومن ثم البقاء مدة طويلة الأجل على قيد الحياة، ومن أحكام السيطرة على كل من الموارد الخارجية والداخلية لها لتعظيم اعتمادها على نفسها من خلال تجميعها للعاملين الموهوبين من الجامعات المنافسة؛ ولذلك فبرامج إدارة المواهب

تحتاج إلى أن تكون واضحة ومتسقة، وتقدم لكبار المسؤولين والعاملين والمديرين قيمة؛ فالمدخل القائم على الممارسات الأفضل لإدارة المواهب يضع أداء العامل في قلب جميع وظائف إدارة المواهب، وهذا المدخل يُمكن الجامعة من التأكد من أن جميع وظائف إدارة المواهب قائمة على البيانات الفعلية من عملية إدارة الأداء، واتخاذ قرارات العمل الأفضل استنادًا إلى احتياجات العامل والجامعة الفعلية، ووضع برنامج لإدارة المواهب يتطلب التخطيط الدقيق وفهم كيفية وضع جميع العناصر ضمن سلسلة القيمة، والعمل معًا من أجل الوصول إلى النتائج، وهذا المدخل يحقق للجامعات الحفاظ على الميزة التنافسية. (Rabah, Kefa, 2015, PP.41-42)

وعلى صعيد آخر يقصد بالمنافسة النضال بين أولئك الذين يريدون تحقيق نفس النتيجة، ففي المنافسة ضرورة أن تعرف من الذي ينافس، فالسائد في عالم الأعمال في الوقت الحاضر هو شن حرب المنافسة المكثفة، والتي لا يحققها عناصر مثل التكنولوجيات والموارد المالية، فالمنافسة تتطلب الموارد البشرية، فهدف التنافس يتحقق من خلال الأفراد، وإدارة المواهب وسيلة لهذا الهدف؛ فإدارة المواهب تهدف إلى الحفاظ على نمو الميزة التنافسية المربحة والمستدامة للجامعة، إذا كانت مواردها البشرية تنتج المشاريع المبتكرة والإبداعية، وتركز على تطوير أنفسهم وأعمالهم وتقديم الخدمات أو المنتجات المبتكرة والمتميزة باستمرار. (Vural, Yalcin, Vardarlier, Pelin and Aykir, Abdullah, 2012, P.342)

وما يبرز علاقة إدارة المواهب في الجامعات بمجتمع المعرفة ما تحقّقه إدارة المواهب بالجامعات في مساعدتها على مواجهة تحديات مجتمع المعرفة، حيث تساعد إدارة المواهب الجامعات في:

١- مواجهة ذلك التحدي الخاص بتطوير القادة المبتكرين والمبدعين المطلوبين لمجتمع المعرفة من خلال تطوير مجمع المواهب المطلوب من المواهب القيادية والمواهب الممنهجة للتعاون مع الجامعات الأخرى في التنمية عبر المؤسسة، وهذا مهم للجامعات حيث يمكن وضع استراتيجية إنمائية شاملة للعاملين مع فرص العمل المخطط لها في الجامعات المختلفة، وفرص التنمية المهنية المتكاملة، وهذا يوفر للعاملين الجدد والقيادات الوسطى، وزيادة فرص القيادة عبر المؤسسة، والمؤهلات الداخلية لتعزيز المواهب داخل الجامعات بشكل منظم؛ وبذلك يكون هناك استراتيجية مخططة لإدارة مواهب الجامعات التي تدعمها من خلال عمليات إبقاء التزام الأفراد الموهوبين بشكل صحيح واستخدام قدراتهم. (Davies, Brent and Barbara, 2010, PP.418-419)

٢- تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية؛ بما في ذلك تحسين الأداء العام، وبناء الاستدامة، ودعم بيئة التعلم، وإضافة قيمة لسمعة الجامعة، خاصة مع مطالبات الجامعات بالتنافسية

والاهتمام بمواهبها البشرية في ظل عولمة الاقتصاد على أساس أن المعرفة تكتسب من التعليم الجامعي وتنتقل إلى مكان العمل؛ وبالتالي مساعدة الطلاب على تلبية احتياجات المهن الإنتاجية؛ فالإقتصاد القائم على المعرفة يميل إلى إعطاء أهمية كبرى للابتكار وإعداد المشاريع لزيادة القدرة على المنافسة على الصعيدين الوطني والدولي في الإقتصاد والقوى العاملة. (Sart, Gamze, 2014, P.658)

٣- توفير الأمن الوظيفي للأكاديميين والعاملين الذين يعتبرون المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات؛ فإدارة المواهب لها تأثير إيجابي ومهم على النتائج السلوكية للعاملين، والفعالية التنظيمية من حيث مشاركة العاملين في العمل، وتجنب ما يعرف بدوران العمالة، وإضافة قيمة، فمن نتائج الممارسات الإدارية التقليدية والعوامل الموقفية المرتبطة بالعمل في الجامعات يمكن أن تؤدي بأصحاب العمل والمستفيدين على حد سواء للشكوى من سوء نوعية الخدمة، وارتفاع معدل الدوران، والتغيب عن العمل والإجهاد؛ ولذا تهتم إدارة المواهب بوضع استراتيجية المواهب؛ وتحديد الفجوات في المواهب؛ وتخطيط التعاقب الوظيفي وتعيين واختيار وتثقيف وتحفيز واستبقاء العاملين الموهوبين من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات. (Annakis, John, 2014, PP.165-166)

٤- دراسة القيمة الناتجة من تنمية المواهب؛ فالبرجوع إلى الخطة الاستراتيجية لأية جامعة أو بيان مهمة قسم إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي، فإنه ينظر إلى العاملين على أنهم أصول مهمة من أجل تحقيق النجاح الدائم للكلية أو للجامعة. (Riccio, Steven John, 2010, P.7)

٥- حل العديد من المشكلات والقضايا الاستراتيجية، مثل كيفية تحديد احتياجات الجامعة من المواهب وتحديد درجة أولوياتها؛ وكيفية تحديد من يشغل أهم المناصب في الجامعة، حيث أن هناك قلة في الأفراد ذوي المهارات في السوق؛ بالإضافة إلى صعوبة الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين؛ وصعوبة البحث عن المواهب وتحديد العاملين أصحاب الإمكانيات العالية؛ وصعوبة التوازن بين الاحتفاظ بالعاملين في وظائفهم وتوفير الفرص لمواصلة تنميتهم في الجامعة. (Horvathova, Petra, 2011, P.51)

ويتضح من ذلك أن هناك علاقة ارتباط بين مدخل إدارة المواهب في الجامعات ومجتمع المعرفة؛ فلكي تستطيع الجامعات مواجهة تحديات مجتمع المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي، فعليها تطبيق مدخل إدارة المواهب الذي يعد أحدث مداخل إدارة الموارد البشرية والذي يهتم بعمليات جذب وتوظيف واستبقاء وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين ذوي القدرات والمهارات والكفاءات؛ وبالتالي

توفير القيادات الإشرافية والتنفيذية في مختلف وحدات أقسام الجامعة والتي تحتاج إليها لشغل المواقع الوظيفية المهمة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تهتم إدارة الجامعة بمواهبها بما يمكنها من التمايز في أنشطتها وخدماتها وفي أساليب إدارتها وتحقيق استراتيجياتها التنافسية، وجعلها جامعة موجهة إلى السوق في ذلك الاقتصاد القائم على المعرفة واستثمار الأصول البشرية والفكرية.

### المحور الثاني: واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة:

يهتم هذا المحور بإلقاء الضوء على واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية دون الأخذ في الاعتبار الموارد البشرية الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث يعتبر العاملون بالجهاز الإداري عنصراً فعالاً في إدارة منظومة الجامعات ولهم دور كبير في تسيير الشؤون المؤسسية، وفي تحقيق الاستراتيجية المؤسسية، فالإداري هو العنصر البشري الثالث في الجامعة بعد الطالب وعضو هيئة التدريس ضمن الموارد البشرية الجامعية، ويتضح هذا الدور من خلال ما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي الخاص بمختلف الوظائف الإدارية، فالإداريون العاملون بالجهاز الإداري لهم علاقات تعامل مع الطلاب ومختلف أعضاء المجتمع الجامعي الأكاديمي؛ وبالتالي فالاهتمام بتطوير منظومة الجهاز الإداري بالجامعات مطلب حيوي ومهم بالنسبة للجامعات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وخاصة الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداءات العالية.

وتوضح ذلك دراسة (فاطمة بنت عبدالعزيز، ٢٠١٦) فنظراً للدور المحوري الذي يؤديه الموظف الإداري بالجامعة باعتباره العنصر الفعال للإدارات لتقديم خدماتها للمستفيدين بدرجة عالية من الكفاءة، تتضح أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي سواء على المستوى الفردي، أو على مستوى الجامعة وبخاصة في ضوء التطورات التي يشهدها العالم في العديد من المجالات والتي تتطلب من الجامعات تعزيز ميزتها التنافسية، خاصة وأن واقع الجامعات بشكل عام يشير إلى بعض أوجه القصور التي تنتاب الجهاز الإداري بها من حيث على سبيل المثال محدودية المسميات الوظيفية للموظف الإداري والجمود الوظيفي، والضعف الشديد في حركة التدوير للعمل بين العاملين على مستوى الإدارة الواحدة وإدارات الجامعة ككل؛ مما يكون لذلك انعكاسات سلبية على أداء العاملين من حيث الغياب المتكرر وعدم الرضا عن الوظيفة. (فاطمة بنت عبدالعزيز، ٢٠١٦، ص ٣٧٧)

وعلى صعيد آخر تتضمن مختلف وثائق اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي معايير خاصة بالجهاز الإداري بالمؤسسة الجامعية، فعلى مستوى الجامعات المصرية يوضح الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي بمصر معايير جودة الجهاز الإداري من حيث وجود معايير خاصة باختيار القيادات الإدارية وتعيينها وترقيتها، وتوافر برامج التدريب المستمر للعاملين، وكفاءة الإدارة في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، وملاءمة ظروف العمل للمتطلبات الوظيفية، ونظم تقييم القيادات الإدارية والعاملين، ووجود معايير كمية ونوعية لتقييم مستوى الأداء، ومستوى رضا القيادات والعاملين. (جمهورية مصر العربية: الدليل الإرشادي، ٢٠٠٨، ص ٤٨-٥٢)

ويتم تنظيم العمل بالجهاز الإداري بالجامعات المصرية من خلال القوانين العامة التي تضعها الدولة لمختلف قطاعاتها ومؤسساتها الحكومية؛ ويخضع بذلك العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية لأحكام قانون العاملين المدنيين في الدولة باستثناء أن يكون للجامعات دون الرجوع إلى وزارة القوى العاملة التعيين في مختلف وظائف الكادر العام الحالية فيها؛ وذلك بعد إجراء امتحانات للمتقدمين تقوم بها الجامعة وبشرط الإعلان عن هذه الوظائف، إلا إذا رأت شغلها بطريق النقل ويظهر ذلك في المواد (١٥٧-١٦٦) من قانون تنظيم الجامعات المصرية. (جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ص ٥٨-٦٠)

وتتم بذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من خلال الإدارة العامة للتنظيم والإدارة وإداراتها الفرعية من حيث إدارة ترتيب الوظائف، وإدارة تخطيط القوى العاملة، وإدارة التنظيم وطرق العمل، وإدارة التدريب على مستوى الجامعة، بالإضافة إلى وجود إدارة شؤون العاملين على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية، وتختص الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعات المصرية بتولي إدارة كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الإدارية وذلك في ضوء متابعة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، بحيث تلتزم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعات بقرارات وقوانين الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من حيث المهام والاختصاصات الخاصة بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، مع مراعاة طبيعة العمل بكل جامعة، حيث تقوم كل جامعة بوضع وتنظيم المهام التي تحقق أهدافها وتناسب طبيعة عملها ولكن مع الالتزام بالإطار العام لهيكل المهام المدرج في الإدارات الفرعية التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة.

ويشير ذلك إلى أن الجامعات المصرية ما زالت واقفة عند المرحلة الأولى من مراحل إدارة الموارد البشرية وهي وجود إدارة شؤون الأفراد العاملين، في مقابل أن المجتمعات والمؤسسات الإقليمية والدولية قد تخطت مثل هذه المرحلة، وأصبح هناك وحدة مستقلة بمختلف المؤسسات للموارد البشرية وإدارتها، بل وأكثر من ذلك أصبح في الدول المتقدمة وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية في معظم مؤسساتها، ومنها مؤسسات التعليم الجامعي، والجامعات المصرية بمنأى عن ذلك، ويظهر ذلك في دليل إجراءات العمل المنظم لكل جامعة مصرية أو في هيكلها التنظيمي.

وإن كان هناك بعض الخطوات الجادة من قبل الحكومة المصرية التي ظهرت في الآونة الأخيرة لتطوير إدارة شؤون الأفراد العاملين وتحويلها إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك في إطار الاتفاق المبرم بين جمهورية مصر العربية وجمهورية ألمانيا الاتحادية بشأن التعاون الفني والموقع في القاهرة بتاريخ ٢٧ يونيو ١٩٧٣م، وما تلاه من مذكرات تفاهم بين الحكومتين، تم الاتفاق على بدء فعاليات مشروع تطوير إدارات شؤون العاملين إلى إدارات موارد بشرية حديثة بالتعاون بين كل من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ودعم المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي ممثلة عن الحكومة الألمانية في الفترة من يناير ٢٠١٣م حتى ديسمبر ٢٠١٥م، وتم توقيع



الاتفاق التنفيذي للمشروع بتاريخ ٢٣ فبراير ٢٠١٤م، وهدف المشروع إلى تعزيز قدرات كل من الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري لدعم تحديث الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الحكومي، ويركز المشروع على ثلاث مهام رئيسية للموارد البشرية والتي تم اختيارها من قبل اللجنة العليا للمشروع وهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار والتعيين. (جمهورية مصر العربية: الموارد البشرية، ٢٠١٧، ص ١)

وجاء القانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ المعروف باسم الخدمة المدنية الذي يشير إلى إنشاء إدارة الموارد البشرية ومركز تنمية الموارد البشرية في جميع القطاعات الحكومية (رئاسة الجمهورية: قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٦)، وبادرت بالفعل بعض الجامعات المصرية في تطبيق ذلك التوجه الخاص بإنشاء إدارة الموارد البشرية أو إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية؛ فجامعة القاهرة بدأت بالفعل في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية لها، وكذلك جامعة عين شمس قد قامت بتأسيس مركز تنمية الموارد البشرية تابع للإدارة العامة للتنظيم والإدارة وفي خطواته للتشغيل لتقديم برامج تنمية للعاملين بالجامعة وللشباب.

ومن ثم فعملية تنظيم عمل الإداريين بالجامعات المصرية تتم وفقاً لقانون الخدمة المدنية، والذي ينص على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة، وهي تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب (رئاسة الجمهورية: قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٤)، وتوضح اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الإجراءات المختلفة التي تكفل فعالية دور هذه الوظائف المدنية، من حيث:

- **التعيين في الوظائف:** والذي يبدأ بتحديد إدارة الموارد البشرية بكل وحدة بحصر كل الوظائف الممولة في كل مجموعة وظيفية على حده موزعة على المجموعات النوعية التي تنتمي إليها، وأن تحدد الوظائف المشغولة منها والشاغرة منها بحسب الواقع الفعلي عند الحصر وأن تضع خطة إحلال الوظائف المتوقع خلوها في ضوء احتياجات العمل، وأن يتم إعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وأن تنشأ قاعدة إلكترونية في كل تخصص وفقاً لمتطلبات شغل كل وظيفة، وأن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة متضمناً كافة البيانات الخاصة بهذه الوظائف، ويتم تقييم المتقدمين المستوفين لشروط شغل الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية على أساس أربعة معايير رئيسية وهي القدرات العلمية والتاريخ الوظيفي والمقترح الوظيفي والسمات الشخصية، مع الأخذ في الاعتبار مهام الوحدة والأعباء الوظيفية المعلن عنها حسب بطاقة وصفها. (جمهورية مصر العربية: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٢١)

- **تدريب العاملين:** تقوم الوحدة بإنشاء مركز لتنمية الموارد البشرية على أن يضع هذا المركز نظام التدريب والتأهيل والإعداد للعاملين بالوحدة وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، وتتولى إدارة

الموارد البشرية مهام تنفيذ خطة التدريب التي تضعها الوحدة بعد تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتقارير تقييم الأداء بهدف تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية ورفع معدلات الأداء، كما تتولى مهام اقتراح البرامج والدورات التدريبية، وتقييم التدريب. (جمهورية مصر العربية: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٧-٨، ص ١٠)

- **تقييم الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نموذج لتقييم الأداء، ويتم تقييم العاملين من خلال تقييم العامل لذاته، وتقييمه من مرءوسيه، وتقييمه من رئيسه المباشر، ومن زملائه في ذات الإدارة، ومن جمهور المتعاملين مع وحدته، مع تقييم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك استنادا إلى معايير موضوعية مثل الالتزام، والجودة والتميز والإبداع والإنجاز والقدرة على تحمل المسؤولية، ويراعى في التقييم الواقعية والموضوعية والحيادية ومعدل الأداء الذي يتم تحديده لكل وظيفة ويتم تقدير أداء العامل وفقا لنظام المراتب بحيث يكون لكل مرتبة درجات. (جمهورية مصر العربية: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٢٥، ص ٢٧)

بالإضافة إلى ذلك توضح اللائحة التنفيذية إجراءات الأجور والعلاوات والمكافآت وحوافز التميز العلمي الخاصة بابتكارات واختراعات العاملين في مجال أعمالهم والتي تدعم بالتالي أصحاب المواهب من العاملين (جمهورية مصر العربية: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ص ٣٨-٤٠).

كما إن من جهود تطوير نظم إدارة الموارد البشرية في المجتمع المصري واهتمام الدولة المصرية بالمتميزين والموهوبين من العاملين بالجهاز الإداري بها، قيام وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الاقتصادي بوضع المبادئ الأساسية لمدونة قواعد السلوك الوظيفي للعاملين المدنيين بالجهاز الإداري للدولة في مصر والتي منها: اختيار العاملين وترقيتهم على أساس قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، ومعاملة جميع العاملين معاملة عادلة من الناحية الإدارية بما في ذلك عدالة منح الأجر، واستغلال القوة الضاربة من العاملين بطريقة فعالة مع وجود قدر كاف من التحفيز والتقدير، والحفاظ على العاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي، وتصويب أداء غير المتميزين (غير الأكفاء)، وتنمية مهارات العاملين بحصولهم على التعليم المستمر والتدريب الفعال. (جمهورية مصر العربية: مدونة السلوك الوظيفي، ٢٠١٤، ص ٦)

بالإضافة إلى وضع برامج إدارة المواهب ضمن مجموعة البرامج التدريبية لتنمية مهارات شاعلي الوظائف القيادية وذلك بجانب برامج تدريبية خاصة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والاتصال الفعال، وهندسة الذات، والإبداع الإداري، وتقييم الأداء الوظيفي، وذلك في إطار الخطة التدريبية للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للعام التدريبي ٢٠١٧/٢٠١٨م. (جمهورية مصر العربية: الخطة التدريبية لمركز إعداد القادة، ٢٠١٧، ص ١٤)

وكل هذا يعد بمثابة بؤار تشير إلى أن التوجهات المستقبلية للجامعات المصرية تتجه إلى تبني مدخل إدارة المواهب هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى للتعرف على واقع إدارة المواهب من العاملين في

ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، فلقد تم إجراء دراسة ميدانية هدفت إلى تحديد مدى توافر العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة والعاملين بإدارة شؤون العاملين بالجامعات المصرية؛ حيث إنهم المنوطون بمسئوليات إدارة الموارد البشرية العاملة بالجامعة وكلياتها وخاصة الجهاز الإداري والتي تتمثل في مسئوليات اختيار العاملين وتوظيفهم وتنمية أدائهم وتقويمهم، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من الجامعات المصرية بنسبة ٢٥% تقريبا من عدد هذه الجامعات والبالغ عددها (٢٤) جامعة، وتمثلت هذه العينة في جامعات (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، والزقازيق، وطنطا، وبنها).

واستخدمت الدراسة الميدانية أداة الاستبانة والتي تم بناؤها في ضوء الإطار النظري للبحث وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها مع عينة من العاملين الإداريين في الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شؤون الأفراد ببعض الجامعات المصرية، بحيث اشتملت هذه الاستبانة على محورين أساسيين هما: مجموعة العمليات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية، والمتطلبات المقترحة اللازمة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة.

وتم تعديل الاستبانة من صورتها المبدئية والتي تكونت من (٥٧) عبارة إلى الصورة النهائية<sup>(\*)</sup> والتي تكونت من (٤٧) عبارة في ضوء آراء المحكمين، وتم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية من حيث إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، واختصار بعض العبارات بحيث تتضمن فكرة واحدة فقط، مع توضيح بعض العبارات، بالإضافة إلى حذف بعض العبارات المتكررة، وتضمين عبارات البعد الأول من المحور الأول "نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب" إلى المحور الثاني، حيث إن هذا البعد أكثر ارتباطاً بمتطلبات إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية، وإضافة في نهاية كل بعد "عبارات أخرى:..."، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث جاء معامل ألفا للمحور الأول يساوي ٠.٩٨ وعدد عباراته (٣١) عبارة، ومعامل ألفا للمحور الثاني يساوي ٠.٩٥ وعدد عباراته (١٦) عبارة، ومعامل ألفا للاستبانة كلها يساوي ٠.٩٨ وعدد عباراتها (٤٧) عبارة؛ ويشير هذا إلى مدى مصداقية هذه الاستبانة.

وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (٥٦) فرداً من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة والعاملين بإدارة شؤون العاملين ببعض الجامعات المصرية وهي (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، والزقازيق، وطنطا، وبنها)، على أساس مشاركتهم في إجراءات التوظيف والاختيار وتوافر لديهم الخبرة في هذا المجال، وهدفت الاستبانة إلى التعرف على وجهة نظر أفراد العينة حول مدى توافر

(\*) ملحق (٢): الصورة النهائية للاستبانة.

العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب للعاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لمحموري الاستبانة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ١- المحور الأول: العمليات المقترحة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية: واشتمل هذا المحور على خمس عمليات من حيث التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين، واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/جذب المواهب، وتنمية العاملين الموهوبين، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، وتقييم أداء العاملين الموهوبين، وفيما يلي عرض النتائج لكل عملية من هذه العمليات:
- أ- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات: ركزت هذه العملية على التخطيط كأولى عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية والتي اهتمت بتشخيص واقع المواهب البشرية بالجامعات المصرية من العاملين الموهوبين، ويندرج تحت هذه العملية (٥) إجراءات يوضحها جدول (١).

جدول (١) يوضح عملية التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	٢ك	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%									
١	تحديد احتياجات الجامعة من العاملين الموهوبين الحالية والمستقبلية.	١٩	٣٣.٩	٢٠	٣٥.٧	١٧	٣٠.٤	١١٤	٢٠٣.٦	٢.٠٣	٠.٨١	٣٩.٩	٠.٢٥	٠.٠١	١	
٢	تحديد عدد ونوع المواهب اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية.	١٧	٣٠.٤	١٩	٣٣.٩	٢٠	٣٥.٧	١٠٩	١٩٤.٦	١.٩	٠.٨٢	١٤.٧	٠.٢٥	٠.٠١	٢	
٣	تقييم إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية لتحديد فجوات المواهب.	١٦	٢٨.٦	٢٤	٤٢.٩	١٦	٢٨.٦	١١٢	٢٠٠	٢	٠.٦٧	٣٣.٥	٢.٣	٠.٠١	١	
٤	تحديد الوظائف الشاغرة للأفراد الموهوبين بالجامعة.	١٦	٢٨.٦	٢٢	٣٩.٣	١٨	٣٢.١	١١٠	١٩٦.٤	١.٩	٠.٧٩	٤١.٦	١	٠.٠١	٢	
٥	رسم خريطة توزيعات العاملين الموهوبين داخل الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة.	١٦	٢٨.٦	١٨	٣٢.١	٢٢	٣٩.٣	١٠٦	١٨٩.٣	١.٩	٠.٨٢	١٤.٧	١	٠.٠١	٣	

ويتضح من هذا الجدول أن أهم إجراءات عملية التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية، والتي جاءت في المرتبة الأولى: تحديد احتياجات الجامعة من العاملين الموهوبين الحالية والمستقبلية، وتقييم إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية لتحديد فجوات المواهب، يليها في المرتبة الثانية: تحديد عدد ونوع المواهب اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية، وتحديد الوظائف الشاغرة للأفراد الموهوبين بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: رسم خريطة توزيعات العاملين الموهوبين داخل الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة، ويشير ذلك إلى أن الخطوات أو الإجراءات المقترحة لعملية التخطيط لقوة العمل

من العاملين الموهوبين بالجامعات المصرية من السهل تنفيذها خاصة وأن هذه الإجراءات متعارف عليها؛ فتحديد احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من العاملين الموهوبين يتم من خلال أدوات المسوح وحصر الأعداد الفعلية والأعداد المطلوبة من العاملين ذوي الكفاءات والأداءات المتميزة، مع تطبيق مقاييس واختبارات تقييم أداء العاملين للوقوف على مستويات أدائهم وكفاءاتهم الفعلية ومدى قربها أو بعدها من مستويات الأداء المتميزة المطلوبة؛ وبالتالي من السهل تحديد الأعداد من العاملين الموهوبين المطلوبة في الوقت الراهن للجامعة ول مستقبلها وكذلك تحديد مواصفاتهم ومستويات خبراتهم ومؤهلاتهم بحيث يتم وضعهم في الوظائف المناسبة لهم والتي تكون شاغرة وبحاجة إلى مثل هؤلاء العاملين الموهوبين، وفي النهاية يكون هناك خريطة توضح توزيع العاملين الموهوبين داخل مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة وإن كان وفقا لآراء أفراد العينة من الصعب توافرها، ويفسر ذلك قلة اهتمام الرؤساء ومديري الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية بتحديد العاملين أصحاب الأداء المتميز على مستوى كل وحدة، وإعداد بيان مجمل بالعاملين الموهوبين على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى كل وحدة من حيث العدد والتنوع في كل وحدة، وترجع دراسة (محمد جاد، ٢٠١١) ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب وقلة الاهتمام بإدارة المواهب؛ وبالتالي ضعف عملية التخطيط والتطوير المستمر للعاملين الموهوبين أو حتى تحديدهم.

**ب- اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/ جذب المواهب في الجامعات:** وركزت هذه العملية على اختيار أفضل الأفراد المتقدمين لشغل وظائف الجامعة ووضعهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم وخاصة العاملين الموهوبين ذوي الأداءات العالية، ويندرج تحت هذه العملية (٧) إجراءات يوضحها جدول (٢).

جدول (٢) يوضح عملية اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/ جذب المواهب في الجامعات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	٢ك	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%									
١	تحديد أهداف الجامعة من جذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بالجامعة.	١٦	٢٨.٦	٢٤	٤٢.٩	١٦	٢٨.٦	١١٢	٢٠٠	٢	٠.٧٦	٣٨	٢.٣	٠.٠١	٢	
٢	تحديد سياسات ضمان واستمرار تدفق العاملين الموهوبين من داخل الجامعة	١١	١٩.٦	٢٧	٤٨.٢	١٨	٣٢.١	١٠٥	١٨٧.٥	١.٩	٠.٧١	٣٧.٤	٧.٩	٠.٠١	٣	
٣	تحديد أساليب جذب العاملين الموهوبين من خارج الجامعة.	١٣	٢٣.٢	١٨	٣٢.١	٢٥	٤٤.٦	١٠٠	١٧٨.٦	١.٨	٠.٨٠	٤٤.٤	٣.٩	٠.٠١	٣	
٤	وضع خطة لكيفية استقطاب الأفراد الموهوبين للعمل بالجامعة.	١٣	٢٣.٢	١٩	٣٣.٩	٢٤	٤٢.٩	١٠١	١٨٠.٤	١.٨	٠.٧٩	٤٣.٩	٣.٣	٠.٠١	٣	
٥	إعداد جدول زمني للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة يرتبط بحاجتها للتطوير.	١٧	٣٠.٤	٢٣	٤١.١	١٦	٢٨.٦	١١٣	٢٠١.٨	٢	٠.٧٧	٣٨.٥	١.٥	٠.٠١	٢	

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	التقدير	الوزن	المتوسط	الانحراف	معامل	كا	الدلالة	الترتيب	
٦	تحديد طرق التقدم للوظائف الشاغرة بالجامعة.	٢٠	٣٥.٧	٢٥	٤٤.٦	١١	١٩.٦	١٢١	٢.٢	١٦.٨	٥.٤	٠.٠١	١
٧	تحديد طرق اختيار أفضل العاملين الموهوبين لشغل الوظائف بالجامعة.	١٧	٣٠.٤	٢١	٣٧.٥	١٨	٣٢.١	١١١	١.٩	١٩٨.٢	٤١.٦	٠.٠١	٢

ويتضح من هذا الجدول أن أهم إجراءات عملية اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية، والتي جاءت في المرتبة الأولى: تحديد طرق التقدم للوظائف الشاغرة بالجامعة، يليها في المرتبة الثانية: تحديد أهداف الجامعة من جذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بالجامعة، وإعداد جدول زمني للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة يرتبط بحاجتها للتطوير، وتحديد طرق اختيار أفضل العاملين الموهوبين لشغل الوظائف بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: تحديد سياسات ضمان واستمرار تدفق العاملين الموهوبين من داخل الجامعة، وتحديد أساليب جذب العاملين الموهوبين من خارج الجامعة، ووضع خطة لكيفية استقطاب الأفراد الموهوبين للعمل بالجامعة؛ ويشير ذلك إلى أن معظم الإجراءات المقترحة لعملية اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية متوافرة إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة من حيث تحديد هدف الجامعة من وراء توظيف العاملين الموهوبين في الوظائف الأكثر أهمية بالجامعة والذي يتمثل في رغبة قادة الجامعة في تحقيق التميز المؤسسي، يلي ذلك وضع جدول زمني لتعيين هذه المواهب من الإداريين في ضوء متطلبات التطوير والتغيير التنظيمي للأداء الداخلي بالجامعة مع تحديد طرق اختيار هؤلاء العاملين لشغل الوظائف المختلفة بالجامعة والتي قد تكون من خلال المقابلات والاختبارات وتقارير العمل المختلفة التي ينظمها قانون العمل المتبع، بالإضافة إلى ذلك يتوفر -بدرجة كبيرة- ذلك الإجراء الخاص بتحديد طرق التقدم للوظائف الجامعية؛ ويفسر ذلك بوجود معرفة مسبقة لأفراد العينة بطرق التقدم للوظائف من حيث التنسيق بين الجهة المختصة (الجامعة) مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو عن طريق الإعلان واتباع قواعده المتعارف عليها، وفي مقابل ذلك هناك بعض الإجراءات المقترحة الخاصة بعملية اختيار وتوظيف العاملين وغير متوافرة في الجامعات المصرية المختارة-وفقا لآراء العينة- من حيث تحديد الجامعة لسياسات تضمن التدفق المستمر للعاملين الموهوبين من داخل الجامعة ومن خارجها، ووضع خطة لكيفية استقطابهم للعمل بالجامعة؛ ويفسر ذلك حاجة الجامعات المصرية إلى هذه الإجراءات حتى تستطيع إتمام عملية اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين بها وبالتالي تحقيق إدارة ناجحة للمواهب البشرية بها، وهذا ما أشارت إليه دراسة ( Jayashree, 2015 ) كالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ بالمواهب، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

ج- تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات: وركزت هذه العملية على توفير التدريب اللازم للعاملين الموهوبين بالجامعات المصرية، مع توفير فرص التنمية المهنية المستمرة لتطوير مهاراتهم المهني، ويندرج تحت هذه العملية (٦) إجراءات يوضحها جدول (٣).

جدول (٣) يوضح عملية تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	٢ك	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%									
١	ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة.	١٨	٣٢.١	٢٤	٤٢.٩	١٤	٢٥	١٠.٨	١٩٢.٩	٢.١	٠.٧٦	٣٦.٢	٢.٧	٠.٠١	٢	
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين بالجامعة.	٢٣	٤١.١	٢١	٣٧.٥	١٢	٢١.٤	١٢٣	٢١٩.٦	٢.٢	٠.٧٧	٣٥	٣.٧	٠.٠١	١	
٣	وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين.	٢٥	٤٤.٦	١٩	٣٣.٩	١٢	٢١.٤	١٢٥	٢٢٣.٢	٢.٢	٠.٧٩	٣٥.٩	٤.٥	٠.٠١	١	
٤	تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للعاملين الموهوبين وتقييمها بصفة دورية.	٢٥	٤٤.٦	١٧	٣٠.٤	١٤	٢٥	١٢٣	٢١٩.٦	٢.٢	٠.٨٢	١٢.٧	٣.٥	٠.٠١	١	
٥	وضع سياسات حوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للعاملين الموهوبين.	١٢	٢١.٤	٢٤	٤٢.٩	٢٠	٣٥.٧	١٠.٤	١٨٥.٧	١.٩	٠.٧٥	٣٠	٤	٠.٠١	٢	
٦	تزويد العاملين الموهوبين بفرص تحقيق التطوير المستمر في مهنتهم.	١٥	٢٦.٨	٢٠	٣٥.٧	٢١	٣٧.٥	١٠.٦	١٨٩.٣	١.٩	٠.٨٠	٤٢.١	١.١	٠.٠١	٢	

ويتضح من هذا الجدول أن أهم إجراءات عملية تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية، والتي جاءت في المرتبة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين بالجامعة، ووضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين، وتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للعاملين الموهوبين وتقييمها دورياً، يليها في المرتبة الثانية: ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة، ووضع سياسات حوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للعاملين الموهوبين، وتزويد العاملين الموهوبين بفرص تحقيق التطوير المستمر في مهنتهم، ويشير ذلك إلى أن الإجراءات المقترحة لعملية تنمية العاملين الموهوبين من السهل توافرها من وجهة نظر أفراد العينة؛ فهي متعارف عليها ضمن سياسة التدريب بالجامعات المصرية من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل عام واستخدام في ذلك أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، يلي ذلك وضع البرامج التدريبية في ضوء هذه الاحتياجات وتنفيذها وتقييمها؛ وبالتالي فإن تطبيق ذلك في تنمية أداء العاملين الموهوبين ليس بجديد، كما اتفقت آراء العينة على أهمية ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة وعلى أهمية تحفيزهم على الاستمرار في تنمية أدائهم وتزويدهم بالفرص المؤسسية والقانونية التي تساعدهم على ذلك، ويفسر ذلك بجدوى عملية تنمية العاملين الموهوبين حتى يمكن استثمار طاقات وإمكانيات هؤلاء العاملين والاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية ومساعدة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية وإن كانت بطريقة غير مباشرة، وهذا ما أشارت إليه دراسة ( Yalcin Vural, Pelin Vardarlier and Abdullah Ayki, 2012).

د- الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين في الجامعات: ركزت هذه العملية على قيام الجامعة بالاحتفاظ بالعمالين الموهوبين، والعمل على استبقائهم وضمان ولأهم للجامعة، ويندرج تحت هذه العملية (٧) إجراءات يوضحها جدول (٤).

جدول (٤) يوضح عملية الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين في الجامعات

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كأ	الدالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%								
١	وضع خطة للحفاظ على العمال الموهوبين بالجامعة.	٢٢	٣٩.٣	١٤	٢٥	٢٠	٣٥.٧	١١٤	٢٠٣.٦	٢.٠٤	٠.٨٧	٤٢.٦	١.٩		١
٢	توفير بيئة العمل الداعمة لأداء العمال الموهوبين بالجامعة.	١٨	٣٢.١	١٦	٢٨.٦	٢٢	٣٩.٣	١٠٨	١٩٢.٩	١.٩	٠.٨٥	٤٤.٧	١		٢
٣	تقديم الدعم للعمال الموهوبين في الجامعة.	١٤	٢٥	١٤	٢٥	٢٨	٥٠	٩٨	١٧٥	١.٨	٠.٨٤	٢٦.٧	٧		٣
٤	اختيار فريق من العمال الموهوبين ذوي الأداء المتميز ليكونوا المسؤولين عن برنامج إدارة المواهب بالجامعة.	١٢	٢١.٤	٢٤	٤٢.٩	٢٠	٣٥.٧	١٠٤	١٨٥.٧	١.٩	٠.٧٥	٣٩.٥	٤		٢
٥	تصميم البرامج الحافزة المادية والمعنوية لاستبقاء العمال الموهوبين بالجامعة.	١٥	٢٦.٨	٢٣	٤١.١	١٨	٣٢.١	١٠٩	١٩٤.٦	١.٩	٠.٧٧	٤٠.٥	١.٨		١
٦	الاستجابة السريعة لاحتياجات العمال الموهوبين بالجامعة.	١٤	٢٥	١٨	٣٢.١	٢٤	٤٢.٩	١٠٣	١٨٣.٩	١.٨	٠.٨١	٤٥	٢.٧		٢
٧	العمل بشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب بالجامعة.	١٥	٢٦.٨	٢٠	٣٥.٧	٢١	٣٧.٥	١٠٦	١٨٩.٣	١.٩	٠.٨٠	٤٢.١	١.١		٢

ويتضح من هذا الجدول أن أهم إجراءات عملية الاحتفاظ بالعمال الموهوبين في الجامعات المصرية، والتي جاءت في المرتبة الأولى: وضع خطة للحفاظ على العمال الموهوبين بالجامعة، وتصميم البرامج الحافزة المادية والمعنوية لاستبقاء العمال الموهوبين بالجامعة، يليها في المرتبة الثانية: توفير بيئة العمل الداعمة لأداء العمال الموهوبين بالجامعة، واختيار فريق من العمال الموهوبين ذوي الأداء المتميز ليكونوا المسؤولين عن برنامج إدارة المواهب بالجامعة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العمال الموهوبين بالجامعة، والعمل بشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: تقديم الدعم للعمال الموهوبين في الجامعة، ويشير ذلك إلى إمكانية توافر الإجراءات المقترحة لعملية قيام الجامعة بالاحتفاظ بالعمال الموهوبين، حيث من السهل وضع خطة لكيفية ضمان الجامعة ولاء العمال بها وتحقيق رضاهم وتوفير البرامج الحافزة المادية والمعنوية والتي تتمثل على سبيل المثال في اشتراك العمال الموهوبين في استراتيجية الجامعة وقيمها الأساسية، وإتاحة فرص الترقى للعمال الموهوبين



بالجامعة، وتعزيز خبرات العمل عن طريق تدويره في مختلف مستويات العمل الجامعي، والاهتمام بإعداد فرق العمل وتحديد سلطاتها ومسئولياتها، واستخدام نظام العوائد الكلية والذي يشمل الراتب والحوافز النقدية السنوية والحوافز النقدية طويلة الأجل والمدفوعات الاستحقاقية السنوية، وذلك بجانب توفير بيئة العمل المحفزة لإبداع هؤلاء العاملين الموهوبين، وتميزهم عن غيرهم من العاملين بتوليهم الوظائف الإشرافية والقيادية وإعطائهم العديد من الامتيازات التقديرية والتشجيعية من حيث تشكيل فريق منهم لمتابعة برامج إدارة المواهب في مختلف المستويات التنظيمية، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم ومراعاة ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والأسرية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (مرفت صالح، أمل محسوب، ٢٠٠٨)، وفي مقابل ذلك تشير آراء أفراد العينة إلى أنه من الصعب توفير الدعم المالي خاصة للعاملين الموهوبين وسبب ذلك التقييد باللوائح والقوانين المنظمة لتنظيم النواحي المالية، وهذا ما أوضحته أيضًا دراسة (Marian Van Den and Ben Fruytier, 2013) ويفسر ذلك بحاجة الجامعات المصرية إلى فكر إدارة المواهب والذي يؤكد على اهتمام الجامعة بكيفية الاحتفاظ بأفرادها الموهوبين وذوي الأداء المتميز.

هـ- **تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات:** ركزت هذه العملية على تقويم أداء العاملين الموهوبين بشكل موضوعي وعادل، والاستفادة من نتائج التقويم في تطوير أدائهم، وضمان التحسين المستمر في إمكانات وكفايات العاملين الموهوبين بالجامعة، ويندرج تحت هذه العملية (٦) إجراءات يوضحها جدول (٥).

جدول (٥) يوضح عملية تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	٢ك	الدالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%									
١	بناء قاعدة بيانات عن العاملين الموهوبين بالجامعة حتي يسهل تقويم أدائهم.	٢٣	٤١.١	١٤	٢٥	١٩	٣٣.٩	١١٦	٢٠٧.١	٢.١	٠.٨٧	٣٧.١	٢.٢	٠.٠١	١	
٢	وضع خطة لتقويم أداء العاملين الموهوبين بالجامعة.	١٨	٣٢.١	١٨	٣٢.١	٢٠	٣٥.٧	١١٠	١٩٦.٤	١.٩	٠.٨٤	٢٥.٣	٠.٢٦	٠.٠١	٢	
٣	إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين الموهوبين بالجامعة.	١٩	٣٣.٩	١٨	٣٢.١	١٩	٣٣.٩	١١٢	٢٠٠	٢	٠.٨٣	٤١.٥	٠.٣٦	٠.٠١	١	
٤	متابعة معدلات الغياب ودوران العمل للعاملين الموهوبين قياسا بالسنة الأولى من العمل.	١٧	٣٠.٤	٢٦	٤٦.٤	١٣	٢٣.٢	١١٦	٢٠٧.١	٢.١	٠.٧٤	٣٥.٢	٤.٨	٠.٠١	١	
٥	استخدام أسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لتقييم العاملين الموهوبين من قبل المدير وأقرانهم	١١	١٩.٦	٢٣	٤١.١	٢٢	٣٩.٣	١٠١	١٨٠.٤	١.٨	٠.٧٥	٤١.٧	٤.٨	٠.٠١	٣	

م	العبرة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	التقدير	الوزن	المتوسط	الانحرا	معامل	كا	الدالة	الترتيب			
٦	وضع نظام للترقيات وشغل الوظائف الرئيسية بالجامعة من العاملين الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم.	٢٠	٣٥.٧	١٧	٣٠.٤	١٩	٣٣.٩	١١٣	٢٠١.٨	٢.٠١	٠.٨٤	٢٣.٩	٠.٢٥	٠.٠١	١

ويتضح من هذا الجدول أن أهم إجراءات عملية تقييم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية، والتي جاءت في المرتبة الأولى: بناء قاعدة بيانات عن العاملين الموهوبين بالجامعة حتي يسهل تقييم أدائهم، وإجراء مراجعة دورية لأداء العاملين الموهوبين بالجامعة، ومتابعة معدلات الغياب ودوران العمل للعاملين الموهوبين قياساً بالسنة الأولى من العمل، ووضع نظام للترقيات وشغل الوظائف الرئيسية بالجامعة من العاملين الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم، يليها في المرتبة الثانية: وضع خطة لتقييم أداء العاملين الموهوبين بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: استخدام أسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لتقييم العاملين الموهوبين من قبل المدير وأقرانهم بالجامعة؛ ويشير ذلك إلى أن إجراءات عملية تقييم أداء العاملين الموهوبين المقترحة تبدأ بتحديد العاملين الموهوبين ومؤهلاتهم ووظائفهم وبناء عليها يتم تحديد نواحي تقييم أداء هؤلاء العاملين وتقييم أدائهم بشكل واضح، ويلى ذلك المراجعة المستمرة ومتابعة أداء العاملين الموهوبين وحصر معدلات الغياب والانتظام في العمل، والاستفادة من نتائج عملية التقييم في تطوير أداء العاملين الموهوبين، على أن يتم ذلك في إطار خطة محددة الملامح لعملية التقييم، والاعتماد بشكل كبير على استخدام أسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لتقييم العاملين الموهوبين من قبل المدير وأقرانهم بالجامعة، والذي كان غير معروف لدى أفراد العينة؛ ويرجع ذلك إلى قلة معرفتهم بهذا الأسلوب وتقنياته، فهو يعطي صورة واضحة لما يناسب الجامعة من المواهب من خلال تصنيف العاملين وفقاً للكفايات السلوكية، وأبعادها في أداء كل منهم، وبالتالي تحديد فرص التنمية المتاحة لكل فرد؛ ويفسر ذلك أهمية عملية تقييم أداء العاملين الموهوبين ضمن مجموعة العمليات المقترحة لإدارة المواهب للعاملين الإداريين، وهذا ما أشارت إليه دراسة (John Annakis, and Aernibinti Isa, 2014).

**المحور الثاني: متطلبات إدارة المواهب من العاملين في الجامعات المصرية لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة:** واشتمل هذا المحور على مجموعة من المتطلبات اللازمة لوجود إدارة تتولى مسئولية اكتشاف ذوي القدرات والمهارات المتميزة من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية والتي تساعدها على تحقيق التميز المؤسسي في مجتمع المعرفة، والتي يوضحها جدول (٦).

جدول (٦) يوضح متطلبات إدارة المواهب من العاملين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ك٢	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%								
١	التزام القيادة الجامعية بدعم العاملين الموهوبين.	٢٥	٤٤.٦	١٣	٢٣.٢	١٨	٣٢.١	١١٩	٢١٢.٥	٢.١	٠.٧٨	٣٧.١	٣.٩	٠.٠١	١
٢	تنمية القيم المشتركة الداعمة لإدارة المواهب بالجامعة الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز.	١٨	٣٢.١	١٤	٢٥	٢٤	٤٢.٩	١٠٦	١٨٩.٣	١.٩	٠.٨٦	٤٥.٣	٢.٧	٠.٠١	٢
٣	وضع استراتيجيات لإدارة المواهب في الجامعة.	١٥	٢٦.٨	١٣	٢٣.٢	٢٨	٥٠	٩٩	١٧٦.٨	١.٨	٠.٨٥	٤٧.٢	٧.١	٠.٠١	٣
٤	إنشاء وحدة أو مركز بالجامعة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بها.	٢٢	٣٩.٣	١١	١٩.٦	٢٣	٤١.١	١١١	١٩٨.٢	١.٩	٠.٩٠	٤٧.٤	٤.٨	٠.٠١	١
٥	إعداد كتيب عن ماهية إدارة المواهب ومهامها وأنشطتها بالجامعات.	٢١	٣٧.٥	١٥	٢٦.٨	٢٠	٣٥.٧	١١٣	٢٠١.٨	٢.٠٢	٠.٨٦	٤٧.٦	١.١	٠.٠١	١
٦	تنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات عن إدارة المواهب بالجامعة.	١٦	٢٨.٦	٢١	٣٧.٥	١٩	٣٣.٩	١٠٩	١٩٤.٦	١.٩	٠.٧٩	٤١.٦	٠.٦٨	٠.٠١	٢
٧	وضع برامج تدريبية عن إدارة المواهب واستراتيجياتها بالجامعة.	١٥	٢٦.٨	٢٣	٤١.١	١٨	٣٢.١	١٠٩	١٩٤.٦	١.٩	٠.٧٧	٤٠.٥	١.٨	٠.٠١	٢
٨	العمل على ربط إدارة المواهب برسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية.	١٦	٢٨.٦	٢٤	٤٢.٩	١٦	٢٨.٦	١١٢	٢٠٠	٢	٠.٧٦	٣٨	٢.٣	٠.٠١	١
٩	إعداد توصيفات وظيفية لأدوار العاملين الموهوبين في الجامعة.	٢٣	٤١.١	٩	١٦.١	٢٤	٤٢.٩	١١١	١٩٨.٢	١.٩	٠.٩٢	١٥.٣	٧.٥	٠.٠١	١
١٠	تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العمل الإداري بالجامعة لنشر ثقافة العمل بإدارة المواهب.	١٦	٢٨.٦	١٨	٣٢.١	٢٢	٣٩.٣	١٠٦	١٨٩.٣	١.٩	٠.٨٢	٤٣.٢	١	٠.٠١	٢
١١	وضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية بالجامعة.	١٥	٢٦.٨	١٥	٢٦.٨	٢٦	٤٦.٤	١٠١	١٨٠.٤	١.٨	٠.٨٤	٤٦.٧	٤.٣	٠.٠١	٢
١٢	توفير اللوائح التنظيمية لإدارة المواهب بالجامعة.	١٦	٢٨.٦	١٤	٢٥	٢٦	٤٦.٤	١٠٢	١٨٢.١	١.٨	٠.٨٥	٤٧.٢	٤.٤	٠.٠١	٢
١٣	تولية إدارة المواهب بأفضل العناصر القيادية والإدارية بالجامعة.	١٤	٢٥	١٨	٣٢.١	٢٤	٤٢.٩	١٠٢	١٨٢.١	١.٨	٠.٨١	٤٥	٢.٧	٠.٠١	٢
١٤	تطبيق نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد عاملين ذوي إمكانيات مناسبة.	٢٠	٣٥.٧	١٦	٢٨.٦	٢٠	٣٥.٧	١١٢	٢٠٠	١.٩	٠.٨٥	٤٤.٧	٠.٤٧	٠.٠١	١
١٥	توفير احتياطي من العاملين الموهوبين على درجة عالية من الجاهزية بالجامعة.	١٤	٢٥	١٧	٣٠.٤	٢٥	٤٤.٦	١٠١	١٨٠.٤	١.٨	٠.٨٢	٤٥.٦	٣.٥	٠.٠١	٢
١٦	توفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالجامعة.	١٠	١٧.٩	١٩	٣٣.٩	٢٧	٤٨.٢	٩٥	١٦٩.٦	١.٧	٠.٦٧	٣٩.٤	٧.٨	٠.٠١	٣

ويتضح من هذا الجدول أن أهم المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، والتي جاءت في المرتبة الأولى: التزام القيادة الجامعية بدعم العاملين الموهوبين، وإنشاء وحدة أو مركز بالجامعة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بها، وإعداد كتيب عن ماهية إدارة المواهب ومهامها وأنشطتها بالجامعات، والعمل على ربط إدارة المواهب برسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية، وإعداد توصيفات وظيفية توضح أدوار العاملين الموهوبين في الجامعة، وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد عاملين ذوي إمكانات مناسبة، يليها في المرتبة الثانية: تنمية القيم المشتركة الداعمة لإدارة المواهب بالجامعة الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز، وتنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات عن إدارة المواهب بالجامعة، ووضع برامج تدريبية عن إدارة المواهب واستراتيجياتها بالجامعة، وتسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العمل الإداري بالجامعة لنشر ثقافة العمل بإدارة المواهب، ووضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية بالجامعة، وتوفير اللوائح التنظيمية لإدارة المواهب بالجامعة، وقيادة إدارة المواهب بأفضل العناصر القيادية والإدارية بالجامعة، وتوفير احتياطي من العاملين الموهوبين على درجة عالية من الجاهزية بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: وضع استراتيجية لإدارة المواهب في الجامعة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالجامعة، ويشير ذلك إلى منطقيّة المتطلبات المقترحة لإدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة حيث كانت أولى هذه المتطلبات التزام وتعهد القيادة العليا بدعم وتأكيد ثقافة الاهتمام بالإبداع والمواهب لدى العاملين وإنشاء مركز لإدارة المواهب البشرية خاصة وأن هذا يواكب ما ينص عليه قانون الخدمة المدنية من حيث إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية بكل جامعة، أو مركز إدارة الموارد البشرية، ونشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في الجامعة ومختلف وحداتها من خلال إعداد الكتيبات الخاصة بإدارة المواهب وربط إدارة المواهب باستراتيجية الجامعة، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لهؤلاء العاملين الموهوبين، وتطبيق نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي، مع توضيح القيم المؤسسية التي تقوم عليها إدارة المواهب والتأكيد على الالتزام بها، وتنظيم ورش العمل والندوات والدورات التدريبية في مختلف المستويات التنظيمية، واعتماد اللائحة التنظيمية لإنشاء مركز أو وحدة إدارة المواهب والتي يتولى مسؤولية إدارة هذا المركز العناصر القيادية الواعية الداعمة لفكر إدارة المواهب، ويؤكد على هذه المتطلبات دراسة (عزيزة عبدالرحمن، ٢٠١٣)، ودراسة ( Steven John Riccio, 2010)، وفي المقابل هناك اتفاق ضعيف وفقاً لآراء أفراد العينة عن وجود استراتيجية لإدارة المواهب، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعمها؛ ويفسر ذلك غياب الفكر الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات المصرية وخاصة فيما يتعلق باعتماد عمل أية وحدة مؤسسية من وجود استراتيجية، ووجود الموارد المالية والمادية الكافية التي تضمن عمل هذه الوحدة بكفاءة.

## المحور الثالث: تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة في ضوء الإطارين النظري والميداني:

تم بناء هذا التصور المقترح في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، ولقد تم عرض هذا التصور على مجموعة من الخبراء المحكمين<sup>(\*)</sup> من أجل التعرف على مدى واقعيته وقابليته للتطبيق في بيئة الجامعات المصرية، وتمثلت آراء المحكمين في إضافة محور خامس للتصور المقترح وهو معوقات تنفيذ هذا التصور، وتقسيم منطلقات التصور إلى منطلقات عالمية وأخرى محلية، مع توضيح أكثر لبعض إجراءات تنفيذ عمليات إدارة المواهب الإدارية بالجامعات المصرية، وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية، وجاءت محاور هذا التصور على النحو التالي:

**أولاً: أهداف التصور المقترح:** تتمثل أهداف التصور المقترح في:

- 1- توضيح كيفية إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
- 2- تمكين مخططي سياسات التعليم الجامعي على المستوى المركزي وقادة الجامعات على المستوى اللامركزي من الوقوف على أهم العمليات التي تقوم عليها منظومة إدارة المواهب للعاملين بالجامعة وكلياتها ومختلف وحداتها وأقسامها.
- 3- تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لمنظومة إدارة المواهب من العاملين بالجامعات المصرية، وأي المعوقات التي تحول دون ذلك .

**ثانياً: منطلقات التصور المقترح:** تتمثل في:

### ١- منطلقات عالمية، وتشمل:

- أ- مجتمع المعرفة وما يفرضه من تحديات حالية ومستقبلية أثرت على أداء منظومة الجامعات في مختلف دول العالم، وخاصة فيما يتصل بتحدى زيادة أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية بالجامعة، وكيفية الاستفادة منه في تحقيق الغايات الاستراتيجية للجامعة.
- ب- تزايد حدة المنافسة العالمية بين الجامعات على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية، واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة؛ بما لها دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي والحصول على ترتيب ضمن التصنيفات العالمية المتعارف عليها للجامعات.
- ج- توجه معظم جامعات دول العالم إلى محاولة الاستفادة من كل ما هو جديد في مجال إدارة الموارد البشرية، والتحرر من النظم التقليدية المتمثلة في نظم إدارة شؤون الأفراد العاملين القديمة.

(\*) ملحق (٣): أسماء السادة المحكمين.

د- تزايد الاهتمام العالمي بتوافر القيادات الموهوبة صاحبة الكفاءات العالية في جميع المؤسسات المجتمعية وبخاصة في الجامعات، وكذلك بتوافر ما يعرف بمجمع المواهب من العاملين لما لهم من دور بارز في التطوير التنظيمي للجامعة.

ه- توجه معظم الجامعات العالمية إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب الإدارية والأكاديمية ليس فقط على المستوى المؤسسي، وإنما أيضًا على المستوى العالمي من خلال تطبيق ما يعرف بإدارة المواهب العالمية، وإدارة المواهب الاستراتيجية.

## ٢- منطلقات محلية، وتشمل:

- أ- تزايد الاهتمام باستثمار طاقات الموارد البشرية بالجامعات المصرية وإمكانياتهم لصالح العمل المؤسسي، بحيث تطبق كل النماذج الإدارية المعاصرة التي تحقق هذا الاستثمار.
- ب- محاولة مواكبة المستجدات العالمية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية على صعيد الجامعات المصرية، خاصة وأن هذه الجامعات تعمل في بيئة مليئة بالتحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحتاج إلى اتباع مثل هذه المستجدات.
- ج- إمكانية تطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب من العاملين في الجامعات المصرية، فكل ما تحتاجه هذه الجامعات هو تبني فكر المواهب والاعتناء بهم مع معرفة كيفية تنفيذها على أرض الواقع.

- د- السعي الدائم للجامعات المصرية إلى تحقيق التميز المؤسسي ودخول سباق المنافسة العالمية في مختلف مجالاتها على النحو الذي يمكنها من ملاحقة تطورات ومتطلبات مجتمع المعرفة.
- هـ - تأكيد الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية في غاياتها الاستراتيجية على الموهوبين والتميزين من مواردها البشرية وبضرورة تنمية أدايمهم وضمان ولائهم.

## ثالثاً: أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذها:

تتمثل أبعاد التصور المقترح في مجموعة من العمليات المقترحة التي يمكن أن تتبعها الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المواهب من العاملين بها والتي تمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة، بحيث تشمل كل عملية على مجموعة من الآليات/الإجراءات التنفيذية، وتمثلت هذه العمليات في:

- ١- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- ٢- اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية.
- ج- تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- د- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- هـ- تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.

- وفيما يلي توضيحٌ للإجراءات التنفيذية التي تشتمل عليها عمليات إدارة المواهب:
- ١- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية: ويتم ذلك من خلال:
    - أ- تحديد احتياجات الجامعة من العاملين الموهوبين الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد المتطلبات المهنية التي تحتاجها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك دراسة واقع المواهب من العاملين بالجامعات من خلال جمع المعلومات الخاصة بأوضاع العاملين، ويمكن الرجوع إلى الوثائق والإحصاءات المؤسسية المعتمدة مع تطبيق أدوات كالمقابلات والاستبانات.
    - ب- تحليل المعلومات التي يمكن الوصول إليها بحيث يتم حصر الأعداد الفعلية من العاملين الموهوبين الموجودة بالجامعة، وما تحتاجه من العاملين الموهوبين في ضوء أوضاعها المستقبلية، وبالتالي تحديد متطلبات واحتياجات الجامعة من العاملين الموهوبين سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل.
    - ج- تحديد إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية من خلال تطبيق مركز تقييم الأداء بالجامعة مقاييس واختبارات تقييم الأداء المختلفة الخاصة بتحديد المؤهلات، والإمكانات الشخصية والمهنية؛ للوقوف على مستويات أدائهم وكفاياتهم الفعلية ومدى قربها أو بعدها من مستويات الأداء المتميزة المطلوبة، وذلك لإسناد إليهم الأدوار الاستراتيجية الأكثر أهمية التي تساعد الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة تحديات مجتمع المعرفة.
    - د- تحديد فجوات المواهب من العاملين بالجامعة من خلال مقارنة إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية بالمؤهلات والإمكانات المحددة للوظائف الرئيسة التي تتطابق مع التوصيف الوظيفي المتعارف عليه للعاملين الموهوبين.
    - هـ- تحديد الوظائف الشاغرة التي تناسب إمكانات وكفاءات العاملين الموهوبين بالجامعة والتي تكون بحاجة إليهم.
    - و- تأسيس قاعدة بيانات عن المواهب من العاملين بالجامعة والتي تعطي العديد من المعلومات عن أوضاع المواهب من العاملين بالجامعة من حيث عدد ونوع المواهب اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجامعة، ومؤهلاتهم ومستويات خبرتهم ومجالات تميزهم ومواهبهم.
    - ي- إعداد خريطة تنظيمية للمواهب من العاملين بالجامعة التي توضح الموجود والمطلوب من العاملين الموهوبين الذين تحتاج إليهم الجامعة لشغل الوظائف المختلفة بها، مع توضيح هذه الخريطة مواقع وتوزيعات العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز على مستوى كل وحدة من الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة.
  - ٢- اختيار وتوظيف العاملين الموهوبين/استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية: ويتم ذلك من خلال:
    - أ- تحديد أهداف الجامعة من استقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بالجامعة في مختلف المستويات التنظيمية بها، والمتمثلة في:

• على مستوى الجامعة:

- تحسين صورة الجامعة وسمعتها في أسواق العمل التنافسية.
- تحقيق التميز المؤسسي.
- تحقيق استراتيجية الجامعة بنجاح.

• على مستوى الوحدات الإدارية بالجامعة:

- رفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية.
  - تحقيق التنافس بين العاملين من أجل تميز الأداء.
  - ضمان توافر العاملين الموهوبين لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة.
- ب- وضع خطة لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالجامعة والتي يتم وضعها في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن المواهب بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة، وهذا يتطلب ترابط خطة جذب وتوظيف العاملين الموهوبين مع استراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات في الجامعة من الأعمال والوظائف المختلفة من حيث الكم والنوع وأوقات تزويدها بها والاستراتيجية بالجامعة.
- ج- التأكيد على وجود استراتيجية لتوظيف العاملين الموهوبين والتي تحدد بوضوح حاجة الجامعة من العاملين الموهوبين على النحو الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- د- تحديد طرق التقدم للوظائف الشاغرة بالجامعة من حيث الإعلان على الموقع الإلكتروني للجامعة أو على موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو بتوزيع نشرات داخلية على مستوى كليات الجامعات والوحدات الإدارية بالجامعة وكلياتها.
- هـ- تحديد طرق اختيار أفضل العاملين الموهوبين لشغل الوظائف بالجامعة والتي قد تكون من خلال المقابلات والاختبارات وتقارير العمل المختلفة التي ينظمها قانون "الخدمة المدنية".
- و- وضع جدول زمني لتعيين المواهب من العاملين الإداريين في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي للجامعة.
- ي- تحديد سياسات ضمان واستمرار تدفق العاملين الموهوبين من داخل الجامعة من حيث وضع آلية للمتابعة المستمرة لأداء العاملين الموهوبين وتقييم أداءاتهم الحالية باستمرار والتنبؤ بإمكانات هؤلاء العاملين وبالتالي إمكانية إعداد الصف الثاني من العاملين الموهوبين، وكذلك اعتماد الجامعة آلية التعيين الوظيفي المعتاد لأوائل الخريجين ولكن في ضوء معايير معينة تكشف عن أصحاب المواهب منهم.
- غ- تحديد أساليب جذب العاملين الموهوبين من خارج الجامعة، من حيث جذب وتوظيف العاملين الموهوبين ذوي الخبرة من جامعة أو مؤسسة تم تدريبهم للقيام بمهام مماثلة لما قاموا به في جامعات ومؤسسات أخرى، مع اعتماد استراتيجيات التوظيف الخارجي المتمثلة في المقابلات السلوكية، وتقييم الاتجاهات، والأساليب القائمة على الممارسات، واختبارات الاستعداد التي تستخدم في تقييم المرشحين من العاملين الموهوبين من خارج الجامعة لشغل وظائف معينة بها.



- ٣- تنمية العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية: ويتم ذلك من خلال:
- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين بالجامعة، بحيث يقوم منسق من كل وحدة إدارية بالجامعة بحصر الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين مستخدماً استمارة تحديد الاحتياجات التي من خلالها تتحدد نوعية الموضوعات التدريبية.
- ب- وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين، بحيث يراعي تنوع هذه البرامج بما يقابل تنمية مختلف المهارات والكفايات الوظيفية ومستوى إمكانات العاملين.
- ج- تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للعاملين الموهوبين وتقييمها دورياً، بحيث يتم وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التدريبية وإعلام العاملين الموهوبين به قبل بدء التدريب بفترة مناسبة لإبداء آرائهم في مدى مناسبة الظروف عملهم، مع وضع خطة لكيفية تنفيذ البرامج التدريبية تشتمل على تحديد جميع مقومات التدريب الجيد، ووضع خطة أخرى لتقويم هذه البرامج، على أن يشترك منسق كل وحدة إدارية مع مسئولي التدريب في وضع هذه الخطط.
- ح- ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة، ويتم هذا في إطار تكامل منظومة الأعمال المؤسسية بحيث تغطي استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين احتياجات الجامعة من الكوادر القيادية والإشرافية والإدارية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، وبلوغ التميز المؤسسي الذي يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.
- خ- وضع سياسات للحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للعاملين الموهوبين، بحيث يتم اعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيزهم على الاستمرار في تطوير أدائهم المهني، على أن تشمل هذه الآلية توفير كل من الحوافز المادية والمعنوية المجدية من وجهة نظر العاملين الموهوبين.
- د- تزويد العاملين الموهوبين بفرص تحقيق التطوير المستمر في مهنتهم من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة تمكنهم من العمل الإبداعي والابتكاري في مختلف أعمالهم الوظيفية، وذلك عن طريق:
- تكليف العاملين الموهوبين بشكل مستمر بمهام وأدوار جديدة.
  - تفويض إليهم بعض سلطات اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض أمور العمل إلى العاملين الموهوبين من قبل رؤسائهم.
  - إحقاق العاملين الموهوبين ببرامج تدريبية تنظمها هيئات خارجية ذات صلة بتنمية الأداء الإداري مثل المراكز التدريبية التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو منظمات التدريب الإقليمية والدولية.
  - الاهتمام بدوام العلاقات التبادلية الفعالة بين العاملين الموهوبين وقادة العمل الجامعي للاطلاع المستمر على تحديات العمل والتكيف معها.
  - و- توفير برامج التوجيه والإرشاد المهني على مستوى كل وحدة إدارية بالجامعة لتعزيز الأداء المتميزة للعاملين الموهوبين، والتي يترتب عليها زيادة إنتاجية العمل المؤسسي، وزيادة فعالية الأداء الجامعي؛ وبالتالي مساعدة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية.

٤- الاحتفاظ بالعمالين الموهوبين في الجامعات المصرية: ويتم ذلك من خلال:  
أ- وضع خطة للحفاظ على العمالين الموهوبين بالجامعة، والتي يتم وضعها بالتزامن مع خطة تنمية العمالين الموهوبين، وذلك باعتبار الاهتمام بتدريب هؤلاء العمالين هو بداية الحفاظ عليهم وتنمية ولائهم للجامعة، على أن تتضمن خطة الحفاظ على العمالين الموهوبين مجموعة من الآليات التي تحقق ذلك من حيث:

- توفير فرص التنمية المهنية المستدامة.
- مكافأة وتقدير العمالين الموهوبين من قبل رؤسائهم وقادة العمل بالجامعة.
- استخدام استراتيجيات مشاركة العمالين.
- تطوير الوظائف بالجامعة بما يناسب تطور مهارات وإمكانات العمالين الموهوبين.

ب- توفير بيئة العمل الداعمة لأداء العمالين الموهوبين بالجامعة من حيث:  
• توفير البيئة المادية الجيدة التي تكفل أداء العمل الإداري بكفاءة من تجهيزات وأدوات ومكاتب وحجرات مناسبة تقابل خصائص وإمكانات العمالين الموهوبين.  
• توفير سياسات العمل الإداري التي تؤكد على مشاركة العمالين الموهوبين في وضع الأهداف المؤسسية وتحقيقها.  
• تفعيل الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العمالين الموهوبين على استيعاب الرؤية المؤسسية وتنفيذها.  
• استخدام مداخل إدارة الأداء المستحدثة.

ج- توفير الأمن الوظيفي للعمالين الموهوبين، من حيث:  
• اقتناع رؤساء الوحدات الإدارية وقيادات الجامعة بحاجة الجامعة القوية إلى هؤلاء العمالين الموهوبين.  
• تخفيف القلق والضغوط الواقعة على العمالين الموهوبين الخاصة بالمستقبل.  
• تمكين العمالين الموهوبين من المشاركة وإبداء الرأي في سياسات العمل وتنفيذها دون خوف.  
• توفير المرونة الكافية لتسهيل أداء العمالين الموهوبين للعمل الجامعي.  
• الاستجابة السريعة لاحتياجات العمالين الموهوبين سواء المتعلقة بالعمل أو الأخرى المتعلقة بحياتهم الشخصية.

د- اعتماد التغذية الراجعة كوسيلة للحفاظ على مستوى الأداء العالي للعمالين الموهوبين والتي يتم الحصول عليها بجانب التقييمات السنوية والتقييمات الدورية ذات المدد الزمنية القصيرة، ومن خلال عقد المقابلات والاجتماعات المستمرة بين العمالين الموهوبين وبين الأطراف المؤسسية ذات الصلة.

هـ- التأكيد المستمر على الاستثمار في تطوير بنية المواهب من العاملين بالجامعة من أجل تطوير مجمع المواهب من المواهب القيادية والعاملين ذوي الإمكانيات والأداءات العالية المرشحين لشغل الوظائف الجامعية.

و- تقديم الدعم للعاملين الموهوبين في الجامعة من خلال تعيينهم في المواقع الوظيفية بما تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، واختيار فريق من العاملين الموهوبين ذوي الأداء المتميز ليكونوا المسؤولين عن برنامج إدارة المواهب بالجامعة.

ي- التأكيد على جودة ظروف العمل وجودة الإشراف ومتابعة الأعمال؛ فالعاملون يحتاجون إلى رؤساء يعاملونهم باحترام وتقدير، وبعدالة وإنصاف، والقيام بالمحاسبية بقدر من الشفافية، وتقديم التوجيه الكافي والأمان الوظيفي.

ل- إتاحة فرص التقدم الوظيفي، حيث إن العاملين يريدون دائماً الترقى إلى الدرجات الأعلى في أماكن العمل، على أن يتم توظيف العاملين الموهوبين القادرين على التحدي وتغيير طرق عمل الأشياء.

م- دعم ثقافة التعلم المستمر وإتاحة فرص التعلم والتطوير الذي يمكن العاملين الموهوبين من التفكير الإبداعي الذي يحفزهم على مواجهة تحديات العمل ومشكلاته، ويكون ذلك بجانب الاهتمام بمكافأة الابتكار، وبما يساعد الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية.

٥- **تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية:** ويتم ذلك من خلال:

أ- وضع خطة لتقويم أداء العاملين الموهوبين بالجامعة بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بهم، بحيث يتم:

- تحديد أدوات التقويم المناسبة لتقييم مختلف أداءات هؤلاء العاملين.
- تحديد معايير الأداء المرتبطة بهذه الأداءات.
- وضع الجدول الزمني الشامل الذي يضمن إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين الموهوبين بالجامعة.

ب- استخدام أسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لتقييم العاملين الموهوبين من قبل المدير وأقرانهم بالجامعة، حيث يهتم هذا الأسلوب بجمع ردود الفعل من العاملين الزملاء الذين يعملون عن قرب مع زملائهم في نفس المستوى والإدارة؛ وبالتالي إمكانية تحديد ما يناسب الجامعة من العاملين الموهوبين وفقاً للكفايات السلوكية للعاملين الموهوبين، وأبعادها في أداء كل منهم.

ج- اعتماد نظام التقييم القائم على إعطاء درجات للعاملين الموهوبين بناء على نتائج الأعمال الفريدة من نوعها لكل مجال عمل، والقيم والسلوكيات مثل الابتكارية، والإبداعية، وممارسة القيادة، ثم تجمع نتائج تقييم الأداء في مصفوفة لتحديد مستوى أداء العاملين الموهوبين.

د- متابعة معدلات الغياب ودوران العمل للعاملين الموهوبين قياساً بالسنة الأولى من العمل، لتقييم مدى انتظام ومواظبة هؤلاء العاملين، على أن يتم الاعتماد على نتائج عملية المتابعة في تحديد مستوى أداء العاملين الموهوبين.

هـ - التأكيد على مشاركة العاملين الموهوبين في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، فهذا يتيح فرص تعديل الأداء والسلوكيات بشكل أسرع وأوضح.  
و- وضع نظام للترقيات وشغل الوظائف الرئيسية بالجامعة من العاملين الموهوبين بناءً على نتائج تقييم أدائهم.

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل متطلبات إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة في الآتي:

- ١- التزام قادة الجامعة وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم الجامعة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات مجتمع المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية المنشود بلوغها.
- ٢- التخطيط الجيد من قبل قادة الجامعة لضمان نجاح تطبيق مدخل المواهب بحيث يراعى في هذا التخطيط:

- أ- تحديد الموهبة في سياق تنفيذ المهام المهنية.
- ب- وضع المعايير التي يتحدد في ضوءها تعريف العاملين الموهوبين من حيث توجه إدارة المواهب إلى مجموعة صغيرة من العاملين المتميزين في الأداء أو إلى جميع العاملين أو وفقاً لمحددات تتصل بطبيعة الوظائف والمهام المؤسسية، أو وفقاً لمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية.
- ت- تحديد العوائد والمخاطر المتعلقة بتطبيق مدخل المواهب بالجامعة.
- د- تحديد الوظائف المناسبة لتعيين العاملين الموهوبين.
- ٣- إنشاء وحدة أو مركز بالجامعة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة بها، يتبع رئيس الجامعة في الهيكل التنظيمي، وبما يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل الجامعة ودورها في مجتمع المعرفة.
- ٤- إعداد كتيب عن ماهية إدارة المواهب ومهامها وأنشطتها بالجامعات، ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة، وتعميمه على جميع الكليات ووحداتها الإدارية.
- ٥- التأكيد على ارتباط إدارة المواهب برسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، على أن تتحدد أدوار العاملين الموهوبين في تحقيق هذه الخطة الاستراتيجية، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين، وتحديد متطلبات التنافسية للجامعة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل في ضوء مدخل إدارة المواهب، وفي المقابل تتحدد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب من العاملين باستراتيجية الجامعة.
- ٦- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب والتي يتم عقدها على مستوى الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة دورياً، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية المواهب

- وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات مجتمع المعرفة.
- ٧- وضع برامج تدريبية عن إدارة المواهب واستراتيجياتها بالجامعة، والتي يتم تنظيمها بحيث يشارك فيها جميع العاملين، وإمدادهم بما يعرف بالحقيبة التدريبية عن إدارة المواهب من العاملين بالجامعة، ويتم عقدها في الأوقات المناسبة لهم وبما تسمح به ظروفهم في العمل.
- ٨- تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العمل الإداري بالجامعة لنشر ثقافة إدارة المواهب، فمن خلال الاتصالات الفعالة يتم تبادل المعارف والخبرات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة المواهب بين العاملين بالجامعة.
- ٩- وضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية بالجامعة، بحيث يتم اعتماد إدارة المواهب كمدخل تطوري للجامعة وسبيل لها لتحقيق الميزة التنافسية، وأن له من الأهمية مثله مثل برامج الجودة والاعتماد وبرامج المشروعات التنافسية.
- ١٠- تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعة، ويتم ذلك من خلال مشاركة قادة الجامعات المصرية في تعديل قانون تنظيم الجامعات، وتحديث اللوائح الداخلية للكليات التي تنظم عملية تطبيق مدخل إدارة المواهب من العاملين بالجامعة ويكون ذلك بالتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن تقوم كل جامعة بوضع اللائحة الداخلية لإدارة المواهب من العاملين بها المناسبة لظروفها وأهدافها وطبيعة عملها.
- ١١- القيام بإدارة المواهب من خلال أفضل العناصر القيادية والإدارية بالجامعة ذات الخبرة بمجال العمل الإداري وعلى دارية تامة باستراتيجيات وتطبيقات وأدوات مدخل إدارة المواهب من العاملين في مختلف الوظائف الجامعية.
- ١٢- وضع استراتيجية لإدارة المواهب في الجامعة، بحيث تشمل رؤية ورسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحققة لهذه الرؤية والرسالة، وكذلك تحديد مبادرات وإجراءات تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد مجموعة القيم المشتركة الداعمة لإدارة المواهب الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز والمكافأة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالجامعة.
- ١٣- إعداد توصيفات لوظائف العاملين الموهوبين في الجامعة، بحيث يتم تحديد مواصفات العامل الموهوب في ضوء توافر مؤهلات وإمكانات معينة، مع توافر الخبرة والمعرفة، والاهتمام بالعمل والتنمية المهنية، وكذلك تحديد مجموعة المهام والمسؤوليات المنوط بها العاملون الموهوبون، والتي تختلف باختلاف الوظائف والمجموعات الوظيفية بالجامعة.
- ١٤- تطبيق نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد عاملين موهوبين ذوي إمكانات عالية ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، بحيث تشمل خطة التعاقب الوظيفي على:

أ- الوظائف التي تم التخطيط لها.

ب- العاملين الموهوبين الذين يشغلون هذه الوظائف.

- ج- متطلبات العمل المؤسسي في كل وحدة إدارية وفي كل وظيفة فيها.
- د- تقييم إمكانات العاملين الموهوبين، والمراجعة المستمرة لأدائهم لتلبية احتياجات التطوير التنظيمي بالجامعة.
- هـ- خطط القوى العاملة وأنظمة الموارد البشرية بالجامعة وعمليات مراجعتها.

١٥- توفير مخزون/احتياطي من العاملين الموهوبين على درجة عالية من الجاهزية بالجامعة لشغل المواقع الوظيفية الحيوية الشاغرة بالجامعة، ويكون ذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين الموهوبين، بحيث يمكن الاستفادة من المواهب الجامعية في مقابلة تحديات العمل المتعلقة بتوافر العاملين الأكفاء.

#### خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل معوقات تنفيذ إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالجامعات المصرية في مجتمع المعرفة فيما يلي:

- ١- غياب ثقافة إدارة المواهب بالجامعة ونشرها خاصة في المستويات الإدارية العليا، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بعمليات إدارة المواهب من جذب المواهب الإدارية وتنميتها والاحتفاظ بها في مختلف المستويات التنظيمية للجامعة.
- ٢- وجود المركزية في جميع مستويات العمل الجامعي التي تحد من عملية اكتشاف المواهب الإدارية ووضعها في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة لها؛ نظراً للتقيد ببعض الضوابط الخاصة بتعيين العاملين الإداريين والخاصة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ٣- غياب نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للمواهب الإدارية، وإعطائها الاهتمام اللازم لتنمية مواهبها المختلفة سواء الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية.
- ٤- ضعف نظم تقييم أداء العاملين، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها.
- ٥- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الإداري بالجامعات المصرية والتي لا تُمكن من تطوير نظم إدارة العاملين الموجودة بها على النحو الأمثل من حيث تأسيس مراكز إدارة الموارد البشرية وتنميتها على غرار المستجدات الإدارية الحديثة.
- ٦- غياب المناخ الجيد الداعم للمواهب الإدارية من حيث توفير فرص وظيفية أعلى، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين معارف ومهارات العاملين الموهوبين، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل.
- ٧- غياب الوعي من قيادات الجامعات المصرية بدور المواهب من العاملين الإداريين في مساعدة الجامعة في إنجاز استراتيجيتها بنجاح وفي تحقيق التميز المؤسسي.

- ٨- غياب الرؤية الواضحة ورسالة الجامعة المصرية بخصوص إدارة المواهب الإدارية ووضعها لاستراتيجية جادة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين بها.
- ٩- غياب التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لاحتياجات الجامعة المصرية من المواهب الإدارية في مختلف الإدارات والوحدات المؤسسية بها، مع ضعف الترابط بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية الجامعة..
- ١٠- ضعف سياسات وبرامج التدريب بالجامعات المصرية للعاملين الإداريين عامة والمهنيين منهم خاصة؛ بسبب افتقادها الخبرة بمجال إدارة المواهب، وافتقادها الكوادر الإدارية المدربة ذات الخبرة والمعرفة بكيفية اكتشاف المهنيين وإدارة مواهبهم.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عباس الزهيري: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي"، الندوة الإقليمية: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، كلية التربية، صلالة، سلطنة عمان، ١٣-١٥ مارس، ٢٠٠٧.
- ٢- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧.
- ٣- أحمد حسين الصغير: "تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر: رؤية مستقبلية"، المؤتمر القومي السنوي الأول: التعليم العالي بين تحديات الواقع ورؤى التطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، ١٢-١٣ ديسمبر، ٢٠٠٩.
- ٤- أحمد على الحاج: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٤.
- ٥- أحمد على صالح: إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- ٦- أحمد محمد عبدالعزيز: "مركزات الأدوار الجديدة للجامعات المصرية لمواكبة مجتمع المعرفة: رؤية استراتيجية"، المؤتمر الدولي الخامس: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى، الجزء الثاني، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠.
- ٧- أحمد محمد محمد: "اقتصاد المعرفة لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة: رؤية استشرافية"، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية: التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة العربية: آفاق نحو مجتمع المعرفة، الجزء الثاني، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٥-٧ يوليو ٢٠١١.
- ٨- أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان عوض الله: "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - تصدر عن رابطة التربويين العرب، العدد (٣٦)، الجزء الأول، أبريل ٢٠١٣.



- ٩- إيمان على سليم، غدير زين الدين فلمبان، وفاء عبدالعزيز شريف: "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد (١٢)، سبتمبر ٢٠١١.
- ١٠- بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر: التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤.
- ١١- جمهورية مصر العربية: الخطة التدريبية لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للعام التدريبي ٢٠١٧/٢٠١٨، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رئاسة مجلس الوزراء، القاهرة، ٢٠١٧.
- ١٢- \_\_\_\_\_: الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ١٣- \_\_\_\_\_: الموارد البشرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠١٧.
- ١٤- \_\_\_\_\_: قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط٤، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٥- \_\_\_\_\_: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦، الجريدة الرسمية، العدد (٢١)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٧ مايو ٢٠١٧.
- ١٦- \_\_\_\_\_: مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، القاهرة، ٢٠١٤.
- ١٧- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣.
- ١٨- حنان إسماعيل أحمد: "اقتصاد المعرفة واستثمارها في التعليم الجامعي المصري: واقع ورؤى مستقبلية"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، الجزء الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٥-٢٦ نوفمبر، ٢٠٠٧.
- ١٩- خالد صلاح حنفي: "آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر): تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٠-١١ أغسطس ٢٠١٤.
- ٢٠- رشا جمال نور الدين: "محو الأمية الرقمية للمرأة العربية على ضوء متطلبات بناء مجتمع المعرفة العربي: التحديات وآليات المواجهة"، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم

- والتنمية: التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة العربية: آفاق نحو مجتمع المعرفة"،  
الجزء الأول، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٥-٧ يوليو ٢٠١١.
- ٢١- رمزي أحمد عبدالحى: تقييم أداء إدارة الجامعة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء  
لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ٢٢- رئاسة الجمهورية: "قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية"، الجريدة  
الرسمية، العدد (٤٣)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، أول نوفمبر ٢٠١٦.
- ٢٣- سحر الكعبي: "الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد  
البشرية والتدريب، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ١٧-١٩ أبريل ٢٠١٦.
- ٢٤- سماح محمود بدران: "تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي  
للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشور،  
كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٥.
- ٢٥- شاكر محمد فتحي: "الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي  
(صيغ التنمية المهنية نموذج)"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في  
تطوير التعليم في الوطن العربي، المجلد الأول، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة  
التعليمية بالتعاون مع كلية التربية-جامعة بني يوسف، القاهرة، ٦-٧ فبراير ٢٠١٠.
- ٢٦- شيرين عيد مرسي: "تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري:  
دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، العدد (٩٥)، المجلد (٢٤)، يوليو ٢٠١٣.
- ٢٧- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف،  
القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٢٨- عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر العناد: التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول  
النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية،  
القاهرة، ٢٠٠١.
- ٢٩- عبد الباسط محمد دياب: "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات  
وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: اتجاهات  
معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، المجلد الأول، الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية-جامعة بني يوسف، القاهرة، ٦-٧ فبراير  
٢٠١٠.
- ٣٠- عبد المحسن بن أحمد العصيمي: "تحديات التعليم الجامعي في عصر المعرفة"، المؤتمر  
الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع

- المعرفة: تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠.
- ٣١- عزة جلال مصطفى، أحمد نصر: إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٣٢- عزيزة عبدالرحمن عبدالله: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- ٣٣- علي السيد الشخبي: آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٣٤- غادة محمد عبدالسلام: "متطلبات تطبيق القياس المقارن بالجامعات المصرية"، مجلة التربية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤٣)، السنة (١٦)، سبتمبر ٢٠١٣.
- ٣٥- فاطمة بنت عبد العزيز التويجري: "تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية"، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية-جامعة عين شمس، العدد الأول، المجلد (٤٠)، ٢٠١٦.
- ٣٦- فاطمة عبد المنعم محمد: "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، العدد (٩٨)، المجلد (٢٥)، أبريل ٢٠١٤.
- ٣٧- فاطمة على بلقاسم: "إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة-مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، ٢٠١٤.
- ٣٨- فريد راغب النجار: إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- ٣٩- ماجد حمائل، إنشراح الجبريني: "المصادر المفتوحة ودورها في بناء المعرفة"، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية: التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة العربية: آفاق نحو مجتمع المعرفة، الجزء الأول، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٥-٧ يوليو ٢٠١١.
- ٤٠- ماهر أحمد حسن: "تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية"، المجلة التربوية-الكويت، العدد (١١٣)، المجلد (٢٩)، ديسمبر ٢٠١٤.

- ٤١- محمد إبراهيم محمد: "نحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة: رؤية نقدية استشرافية"، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة: تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠.
- ٤٢- محمد أمين المفتي: "طرق التعليم والتعلم الجامعي في مجتمع المعلوماتية"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي-آفاق الإصلاح والتطوير، الجزء الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤.
- ٤٣- محمد جاد حسين: "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤١)، السنة (١١)، فبراير ٢٠١١.
- ٤٤- محمد صبري الحوت: "الفقر وتمويل التعليم الجامعي: دراسة في إشكالية التطوير"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي-آفاق الإصلاح والتطوير، الجزء الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤.
- ٤٥- محمد عبد الرازق إبراهيم: "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها"، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، العدد (٩٥)، المجلد (٢٤)، يوليو ٢٠١٣.
- ٤٦- محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٤٧- مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي: "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٩)، ديسمبر ٢٠٠٨.
- ٤٨- مروة محمد رضا: "استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، يناير ٢٠١٦.
- ٤٩- نضال المصري، محمد الأغا: "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية-مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية-المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات-قطر، العدد (٤)، المجلد (١٣)، ٢٠١٥.

- ٥٠- نفيسة محمد صلاح الدين: "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج.م.ع"، مجلة إدارة الأعمال المصرية-كلية التجارة-جامعة القاهرة، العدد (٤)، السنة (٣)، ٢٠١٣.
- ٥١- يوسف نصير: "التعاون العربي والدولي في بناء مجتمع المعرفة"، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في مجتمع المعرفة: التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، ١٥-١٨ ديسمبر ٢٠٠٣.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Agrawal, swati: "Talent Management Model for Business Schools: Factor Analysis", The Indian Journal of Industrial Relations., Vol.45, No.3, January 2010.
- 2- Allui, Alwiya and Sahni, Jolly: "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.235, 2016.
- 3- Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar: "Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013.
- 4- Anderson, Ronald E.: "Implications of the Information and Knowledge Society for Education", in Voogt, J. and Knezek, G. (Eds.), International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education, Springer International Publishing, Switzerland, 2008.
- 5- Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "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, December 2014.
- 6- Bohlouli, Mahdi, et-al.: "Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: a Mathematical Approach", Journal of Expert Systems with Applications, Vol.70, 2017.
- 7- Brewster, Chris, Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal: "Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector", in Machado, Carolina (Ed.), Competencies (Global) Talent Management, Springer International Publishing, Switzerland, 2017.
- 8- Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben: "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", Human Resource management Journal Vol.23, No.2, 2013.
- 9- Careaga, Marcelo, Sepulveda, Eileen and Graciela, Maria: "Intercultural Talent Management Model: Virtual Communities to Promote Collaborative Learning in Indigenous Contexts, teachers' and Student' Perceptions", Journal of Computers in Human Behavior, Vol.51, 2015.

- 10-Chun, Edna and Evans, Alvin: The New Talent Acquisition Frontier Integrating HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and Higher Education, Stylus Publicshing LLc, United State of America, 2014.
- 11- Davies, Brent and Barbara: "Talent Management in Academies", International Journal of Educational Management, Vol.24, No.5, 2010.
- 12-Davies, Brent and Davies. Barbara J.: Talent Management in Education, Sage Publication Ltd, London, 2011.
- 13-Donnell, Anthony Mc and Collings, David G.: "The Identification and Evaluation of Talent in MNEs", in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), Global Talent Management, Routledge, New York, 2011.
- 14-Edwards, J. S. S. and Ogilvie, S. C.: "Educational Objectives in Advanced Countries: some Economic Considerations", in Smith, Barry (Ed.), Liberal Education in a Knowledge Society, Carus Publishing Company, United State of America, 2002.
- 15-Evans, Alvin and Chun, Edna: Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, John Wiley& Sons.Inc, United State of America, 2012.
- 16-Ewerlin, Denise and Sub, Stefan: "Dissemination of Talent Management in Germany: Myth, Façade or Economic Necessity?", Journal of Personnel Review, Vol.45, No.1, 2016.
- 17-Fägerlind, Ingemar and Strömquist, Görel: "Higher Education Reform in the Global Context: What Ever Happened to the Nordic Model?", in Fägerlind, Ingemar and Strömquist, Görel (Eds.), New Trends in Higher Education: Reforming Higher Education in the Nordic Countries-Studies of Change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden, UNESCO, Paris, 2004.
- 18-Farndale, Elaine, Scullion, Hugh and Sparrow, Paul: "The Role of the Corporate Function in Global Talent Management", Journal of World Business, Vol.45, 2010.
- 19-Forsorp, Per-Anders: "Who's Colonizing Who? The Knowledge Society Thesis and theGlobal Challenges in Higher Education", Journal of Stud Philos Educ, Vol.27, 2008.
- 20-Gallardo-Gallardo, Eva, et-al.: "Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon- Driven Field Using Bibliometric", Journal of Human Resource Management Review, Vol.25, 2015.
- 21-Glenn, Ted: "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", Journal of Canadian Public Administration, Vol.55, No.1, March/April 2012.
- 22-Gumus, Sefer, et-al: "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013.
- 23-Hargreaves, Andy: Teaching in the Knowledge Society, Teachers College Press, London, 2003.

- 24- Hong, Eunsook: "Liberal Education Reconsidered: Cultivating Humanity in the Knowledge Society?", Journal of Asia Pacific Edu. Rev., Vol.15, 2014.
- 25- Horner-Smith, Mildred J.: "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, Capella University, United State of America, 2014.
- 26- Horvathova, Petra: "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3<sup>rd</sup> International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore, 2011.
- 27- Hossein, Soraya Gholam and Naveh, Abdel-Rahman: "Talent Management, the Win-Win Strateg in Higher Education", International Journal of Review in Life Sciences, Vol.5, No.4, 2015.
- 28- Kamei, Machunmwangliu: Translation of ICT for Education Towards a Knowledge Society, Anchor Academic Publishing, Germany, 2016.
- 29- Khasawneh, Samer: "Human Capital Planning in Higher Education Institutions: a Strategic Human Resource Development Initiative in Jordan", International Journal of Educational Management, Vol.25, No.6, 2011.
- 30- Khilji, Shaista E., Tarique, Ibraiz and Schuler, Randall S.: "Incorporating the Macro View in Global Talent Management", Journal of Human Resource Management Review, Vol.25, 2015.
- 31- Krishnan, Jayashree: "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management & Technology, Vol.5, No.4, August 2015.
- 32- Lavania, Dolly, Sharma, Himanshu and Gupta, Nidhi: "Faculty Recruitment and Retention: a Key for Managing Talent in Higher Education", International Journal of Enterpris Computing and Business Systems, Vol.1, No.2, July 2011.
- 33- Magbool, Mohamad Abu Huzaifah bin, et-al.: "Corporate Sustainable Business Practices and Talent Attraction", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol.7, No.4, 2016.
- 34- Mensah, James Kwame: "A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, No.4, 2015.
- 35- Moczydlowska, Joanna: "Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience", International Journal of Buss. Mgt. Eco. Res., Vol.3, No.1, 2012.
- 36- Moravec, John W.: "A New Paradigm of Knowledge Production in Higher Education", Journal of on The Horizon, Vol.16, No.3, 2008.
- 37- Muntean, Silvana Nicoleta: "Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations", Journal of Management and Economics, Vol.3, No.75, 2014.

- 38-Mupepi, Mambo: Effective Talent Management Strategies for Organizational Success, IGL Global, United State of America, 2017.
- 39-Nilsson, Staff: "Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices", European Journal of Training and Development, Vol.36, No.1, 2012.
- 40-Nokkala, Terhi: "National Stories, Convergent Trends and Divergent Paths: Discursive Construction of the Higher Education and Knowledge Society-Nexus in Higher Education Policy Texts of Five Knowledge Societies", in Hoffman, D. M. and Valimaa, J. (Eds.), Re-Becoming Universities? The Changing Academy-the Changing Academic Profession in International Comparative Perspective, Springer International Publishing, Switzerland, 2016.
- 41-Pratt, Graham and Poole, David: "Globalization and Australian Universities: Policies and Impacts", The International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No.6, 1999.
- 42-Rabah, Kefa: "Effects of Competitive Advantage on Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions: a Case of Kabarak University", Unpublished Master of Business Administration Dissertation, Kenyatta University, Kenya, 2015.
- 43-Riccio, Steven John: "Talent Management in Higher Education: Identify and Developing Emerging within the Administration Private Colleges and Universities", Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, 2010.
- 44-Ricken, Boris and Malcotsis, George: The Competitive Advantage of Regions and Nations: Tchnology Transfer through Foreign Direct Investment, MPG Books Group, United Kingdom, 2011.
- 45-Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas: "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", Journal of Hum Ecol, Vol.19, No.1-2, 2015.
- 46-Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E.: "Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs", The CjUPA-HR Journal, Vol.59, No1, Summer 2008.
- 47-Sahai, Shikha and Srivastava, A. K.: "Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.37, 2012.
- 48-Sart, Gamze: "The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions", Journal of Anthropologist, Vol.18, No.3, 2014.
- 49-Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. and Tarique, Ibraiz: "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities", Journal of World Business, Vol.46, 2011.
- 50-Serban, Anca and Andanut, Marcela: "Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent", Journal of Procedia Economics and Finance, Vol.16, 2014.



- 51-Siikaniemi, Lena:"Information Pathways for the Competence Foresight Mechanism in Talent Management Framework", European Journal of E-Training and Development, Vol.36, No.1, 2012.
- 52-Sriwidadi, Teguh, et-al: "Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia", Int. Journal of Economics and Management, Vol.10, No.1, 2016.
- 53-Thunnissen, Marian: "Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice", Journal of Employee Relations, Vol.38, No.1, 2016.
- 54-Valimaa, Jussi and Hoffman, David: "Knowledge Society Discourse and Higher Education", Journal of High Educ, Vol.56, 2008.
- 55- Valimaa, Jussi, Papatsiba, Hoffman, Vassiliki and David M.: "Higher Education in Networked Knowledge Societies", in Hoffman, D. M. and Valimaa, J. (Eds.), Re-Becoming Universities? The Changing Academy-the Changing Academic Profession in International Comparative Perspective, Springer International Publishing, Switzerland, 2016.
- 56- Vural, Yalcin, Vardarlier, Pelin and Aykir, Abdullah: "The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.58, 2012.
- 57-Wayne, Akram Al Ariss, F. Cascio and Paauwe, Jaap:"Talent Management: Current Theories and Future Research Directions", Journal of World Business, Vol.49, 2014.
- 58- Wegerif, Rupert and Mansour, Sasser: "A Dialogic Approach to Technology-Enhanced Education for the Global Knowledge Society", in Khine, M. S. and Sale, I. M. (Eds.), New Science of Learning, Springer International Publishing, Switzerland, 2010.
- 59-Williamson, Doug: "Talent Management in the New Business World", Journal of Human Resource Management International Digest, Vol.19, No.6, 2011.
- 60-Wiseman, Alexander W.: "Strategically Planning the Shift to Gulf Knowledge Society: the Role of Big Data and Mass Education", Journal of Education for a Knowledge Society in Arabian Gulf Countries, Vol.24, 2014.
- 61-Xue, Yi: "Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Large-Side Manufacturing Multinational Companies in China", Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation, The Pennsylvania State University, United State America, 2014.
- 62-Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng: "The Puzzle of Macao's Talent Development", Journal of Asian Education and Development Studies, Vol.5, No.4, 2016.