

# تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية بالاستفادة من تجربة دولتي الولايات المتحدة الامريكيتي

إعداد:

د. كريمة المبروك علي الرقيعي

أستاذ مشارك التخطيط والإدارة التربوية

كلية التربية / جامعة درنة

القبول: 2.6.2025

الاستلام: 15.5.2025

## المستخلص:

هدفت الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية بالاستفادة من تجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وتوصل البحث لعدد من النتائج منها أن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي تبين أنها من التجارب العالمية الرائدة والتميزة، لذا يجب الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية المتميزة لمؤسسات التعليم العالي الليبية، وكذلك الاستفادة من تبني مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لأحدث الأساليب والاستراتيجيات المتطورة في استقطاب وجذب المواهب المتميزة وتنميتها المهنية وتطويرها والمحافظة عليها، كما أن تطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية في للدراسة الحالية، سيؤدي مستقبلاً إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ويمكنها من الدخول في مقدمة القوائم والتصنيفات العالمية للجودة والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، مؤسسات التعليم الجامعي، الولايات المتحدة الأمريكية.

## Abstract:

The study aimed to arrive at a proposed vision for implementing talent management in Libyan higher education institutions, benefiting from the experience of the United States of America. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve the identified objectives. The research reached a number of results, including that the United States' experience in talent management in higher education institutions proved to be one of the leading and distinguished international experiences. Therefore, it should be utilized to achieve a competitive advantage and distinguished academic reputation for Libyan higher education institutions. It should also benefit from the adoption by American higher education institutions of the latest advanced methods and strategies in attracting and attracting distinguished talents, developing and preserving them professionally. Furthermore, implementing the proposed vision for talent management in Libyan higher education institutions in the current study will lead in the future to achieving a competitive advantage for these institutions, and

enable them to enter the forefront of global lists and classifications for quality and institutional excellence.

**Key words:** Talent management, higher education institutions, United States of America.

### مقدمة:

يفرض مجتمع المعرفة اليوم تحديات ومتغيرات على مختلف القطاعات ومؤسسات المجتمع، وخاصة قطاع التعليم العالي، والمتمثلة في شدة المنافسة والنمو 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 المعاصرة والاهتمام الكبير بالجودة والتميز، وبالتالي يتطلب مواجهة هذه التحديات امتلاك جميع مقومات المنافسة لتحقيق التميز، وأهم هذه المقومات وأكثرها إلحاحاً اليوم تلك التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري.

حيث يؤكد كلاً من (Allui and Sahni, 2016) أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، فرأس المال البشري هو فقط المحقق لهذه الميزة التنافسية المستدامة لأية مؤسسة أكثر من أي وقت سابق؛ نظراً لأن رأس المال البشري أكثر أهمية من التكنولوجيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية؛ فالطبيعة المتغيرة للعمل يعني كضاح المؤسسات الدائم من أجل جذب واستجلاب العاملين المؤهلين لسوق العمل، ولذا أصبحت إدارة الموارد البشرية كمفهوم له أهمية متزايدة؛ لأنه في الاقتصاديات القائمة على المعرفة في القرن الحالي ينصب التركيز على العاملين لأنهم الأساس لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم (إبراهيم، 2018، 193)<sup>(1)</sup>، ومن أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري هو اتجاه أو مدخل إدارة المواهب (TALENT MANGEMENT)، فالمواهب تعد أهم مصادر القوة ورأس مال بشري عالي القيمة وأن الاستثمار فيها من أبرز المصادر لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. وإدارة المواهب تشير إلى « عملية نظامية دينامية لاستكشاف وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين، وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة، وهي أيضاً عملية نظامية لجذب وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة.<sup>(2)</sup> (Davies, and Davies, 2011, p. 4)، كما أن إدارة المواهب تعتبر من أهم الحلول لمواجهة الكثير من الصعوبات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، مثل: ترك العمل ونسبة التقاعد، وزيادة الطلب على الإنتاجية العالية والتميز في الأداء، كما تعتبر إدارة المواهب أداة وألية هامة تساعد مؤسسات التعليم العالي على جذب المواهب واستقطابها والاحتفاظ بها وتنميتها<sup>(3)</sup> (Hassein, 2015, p. 1613).

(1) إبراهيم، فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مارس 2018، ص 193.

(2) Davies, Brent and Davies, Barbara J., (2010): "Talent Management in Academies", *International Journal of Educational Management*, Vol.(24), No.(5), pp. 2-20.

(3) Hassein, Soraya & et al., (2015), "Talent management the Win Strategy in Higher Education", *Rev. Life*, Vol(5), No(4), pp.1598-1631 .

وتشير (Krishnan, 2015) إلى أن تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي يساعدها على تحديد الكفايات والجدارات المطلوبة من العاملين بها وذلك طبقاً لمتطلبات الجودة وتحقيق التميز المؤسسي ؛ وبالتالي تساعد الإدارة على الاختيار والتعيين للعاملين القوائم على أساس الكفايات المناسبة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب، و الاحتفاظ بالعاملين المتميزين والموهوبين<sup>(4)</sup> (Krishnan, 2015, p. 310).

وإدارة المواهب كمدخل إداري معاصر نال اهتمام الكثير من الدول الاقليمية والعالمية، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الدول العالمية اهتماماً بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي بها، حيث تم إنشاء رابطة لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا تسمى (ATD Association of Talent Development)، وهي رابطة أنشئت منذ أكثر من 75 عاماً مضت، وهي منظمة مهنية لدعم كل من يهتم بتنمية وتطوير مهارات ومواهب الموارد البشرية، وتضم الرابطة في عضويتها أكثر من 30 ألف من المختصين في الإدارة للمواهب على مستوى العالم، كما تم عقد مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم في مركز (جورجيا) الدولي للمؤتمرات في الفترة من 21-24 مايو 2017، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش المواهب مع أفضل الاتجاهات والاستراتيجيات لإدارتها، وتم عقد أكثر من 300 جلسة علمية وتدريبية مع حضور كبير لمؤسسات وشركات عالمية مثل شركة الامازون وشركة اكسون موبيل وشركة مايكروسوفت وغيرها من الشركات العالمية<sup>(5)</sup> (ATD, 2017, pp. 2-4).

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي الليبية فإنها تواجه ذات التحديات العالمية المتعلقة بمجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة، والتي تتطلب إنتاج المعارف في حاجة إلى توفير بنية تحتية متطورة من خطوط للاتصالات وشبكة للمعلومات وأجهزة الحاسوب المتطورة، وإدارة أفضل للموارد البشرية والذي يتطلب استثمار المواهب الموجودة بها والاستفادة منها لهذه المؤسسات أمام نظيراتها إقليمياً وعالمياً، وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية لمعرفة كيفية تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وذلك بالاستفادة من تجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية سعياً منها للوصول إلى تصور مقترح يساهم مستقبلاً في تنفيذها والاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي الليبية.

#### مشكلة الدراسة:

برزت إدارة المواهب في الأونة الأخيرة كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب، وتمثل القيادة فيها المحرك الرئيس للمؤسسات التربوية باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي إدارة أنشطتها وأفرادها نحو تطوير المنظمة ومشاركتها الفاعلة سواء الاقليمية أو العالمية (Bradly، 2016، 14)<sup>(6)</sup>، فإدارة المواهب جاءت استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعمولة، التي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة تتمثل في جذب أفضل العناصر من العاملين والعمل على تنميتها وإثارة دافعيته

(4) Krishnan, Jayashree (2015): "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", *International Journal of Research in Management & Technology*, Vol.5, No.4, pp. 302-319 .

(5) ATD. (2017), "What is ATD 2017, *International Conference & Exposition*, 21-24/May/2017, Georgia World Congress, Atlanta, Georgia.

(6) Bradley, A. P., (2016), "Talent management for universities", *Australian Universities" Review*, Vol (58), No(1),pp. 13-19.

على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن الوظائف الجديدة تتطلب قدراً عال من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لتواكبة التغيير المستمر (بدوي وآخرون، 2018)<sup>(7)</sup>.

ذلك أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت تعمل في بيئة عالمية دينامية ومعقدة، ومتطلبات للجودة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن هناك تحديات في إدارة رأس المال البشري مثل أنظمة الأداء الفردي للعاملين، مما يتطلب من قيادة الجامعات الاعتماد على اتجاه إدارة المواهب لتقييم أداء العاملين بصورة أكثر موضوعية وعدالة ويركز على توظيف الموهوبين في مؤسساتهم. ويشير (طبيبة، 2020) إلى أن الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى العديد من المؤسسات التعليمية، وأنه لا يوجد مسمى لإدارة المواهب في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وأنه لا يوجد أي نظام لجذب واستقطاب وتنمية المواهب وتطويرها، ودعم من هم أكثر جدارة واستحقاقاً للوظيفة في مجال التعليم وأن استراتيجيات إدارة المواهب غير قادرة على إشراك وتحفيز واستيفاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها التعليمية (طبيبة، 2020، 416)<sup>(8)</sup>.

كما توصل (Alsakarneh، 2015)، إلى أن المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت للاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد اهتمامها عن الاستقطاب للموارد البشرية والمهوية وامتلاكها فقط، في حين أن الأهم هو كيفية الاهتمام بالمواهب والمحافظة عليها وتنميتها المهنية المستمرة وتطويرها الدائم (Alsakarneh، 2015، p. 1041)<sup>(9)</sup>. ويذكر كذلك (الجراح & أبو دوله، 2015) إلى أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس الضجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التطوير والتدريب والتوجيه والتحفيز، حيث أن استمرار هذه الضجوة يشكل تهديداً للأداء المستهدف، وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المؤسسة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب (الجراح وأبو دوله، 2015، ص. 284)<sup>(10)</sup>.

ومع كل ما سبق، تبقى الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي اللببية التابعة لها ضئيلة ونادرة أمام ما هو مطلوب لتطوير وتحسين مستوى العملية التعليمية، ولتحقيق الهدف المنشود منها لم عملية التنمية المستدامة بكافة احتياجاتها من العناصر البشرية المدربة والمؤهلة، فهذه الجهود لا تزال قاصرة وعاجزة لمواجهة متطلبات عصر متجدد باستمرار؛ ويات من خصائصه الإنسان الموهوب هو أهم أسلوب من أساليب الانتاج وأنماطه، فضلاً عن قصور واضح لهذه المؤسسات في أعداد أجيال جديدة موهوبة قادرة على الابتكار والابداع، لتحقيق التميز المؤسسي لها، مما يندرج بوجود

(7) بدوي، أحمد نبيل، وآخرون (2018)، أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي «دراسة تطبيقية»، مطبوعات جامعة حلوان، مصر.  
(8) طبيبة، عابدة (2020)، درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات- العلوم التربوية، م (47)، ع (4)، ص: 414-434.  
(9) Alsakarneh, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1 (11), 1036-1043.

(10) الجراح، علي وأبو دوله، جمال (2015)، أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(11)، العدد (2)، ص. 283-315

أزمة حقيقية تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ولا بد من إدارتها والاستفادة من الاتجاهات المعاصرة لدعمها وإيجاد الحلول العاجلة لها، وهذا ما تسعى له الدراسة الحالية، وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

1. ما الأسس النظرية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم وتطوره، وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المواهب فيها؟
  2. ما أهم الملامح لتجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لإدارة المواهب في هذه المؤسسات للاستفادة من تجربتها؟
  3. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية بالاستفادة من تجربة مؤسسات التعليم العالي في دولة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- أهداف الدراسة - والتي تتمثل في:

1. التعرف على إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي من حيث مفهومها وتطورها وأهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية.
  2. عرض وتحليل لتجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي بها وكيفية الاستفادة من هذه التجربة لتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي الليبية.
  3. التوصل إلى التصور المقترح للدراسة الحالية في ضوء الأدبيات السابقة لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم الجامعي الليبية وذلك بالاستفادة من تجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية.
- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

1. أن إدارة المواهب مدخل إداري معاصر، وأنه أصبح من القضايا الاستراتيجية الهامة كمصدر هام لتحقيق القدرة والميزة التنافسية للاستفادة من المواهب المتميزة، وأداة لتحقيق الريادة والتميز وتدعيم قيمة مؤسسات التعليم الجامعي الليبية وتعزيز سمعتها وتصنيفها بين نظيراتها.
2. عرضها لأهم دول العالم تقدماً في تطبيق إدارة المواهب واستراتيجيتها، وهي تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وبيان كيفية الاستفادة من التجربة لمؤسسات التعليم العالي الليبية.
3. الاستفادة من التصور المقترح للدراسة الحالية وأهم التوصيات من قبل المسؤولين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية والاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري بها من المهوبين أصحاب التميز والأبداع.
4. مساهمة الدراسة الحالية في ازدياد الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات والابحاث التي تتناول مدخل إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وكذلك المؤسسات التعليمية في قطاع التربية والتعليم في الدولة الليبية وكافة المراحل التعليمية.

رابعاً- حدود الدراسة: والتي تتحدد في:

الحدود الموضوعية: بحيث ستقتصر الدراسة الحالية في تناولها لموضوعات حول (إدارة

المواهب وتطورها والمفهوم وأهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المواهب في التعليم العالي)، وفي القسم الثاني (عرض لتجربة إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية وأهم الأساليب لتطبيقها).

الحدود الزمنية: حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2025 / 2026.

الحدود المكانية: حيث تهتم الدراسة الحالية بالتركيز على مؤسسات التعليم العالي الليبية.

**خامساً- مصطلحات الدراسة:** وتضمنت الدراسة الحالية مصطلح ( إدارة المواهب **Talent Management** )، وعرفت بأنها هي « عملية نظامية دينامية لاستكشاف وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين، وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة، وهي أيضاً عملية نظامية لجذب وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة. (Davies and Davies, 2011, P.4)». (11) كما تعرف إدارة المواهب 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، فتقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوى العاملة، وتحليلات المواهب، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ» (Altnoz & others , 2013, P.844). (12) أما إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي هي «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). (13)

وتُعرف الباحثة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية بأنها هي عملية تضمن مجموعة من الإجراءات تقوم بها مؤسسات التعليم العالي الليبية لإدارة العاملين الموهوبين من ذوي الإمكانيات والخبرات والجدارات المتميزة والعالية من خلال تحديد المواهب من بين العاملين فيها تم العمل على جذبهم واستقطابهم، وتنمية أدائهم للاحتفاظ بهم، وذلك للاستفادة منهم في تحقيق متطلبات الجودة والميزة التنافسية أمام نظيراتها من مؤسسات التعليم العالي الإقليمية والعالمية.

**الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة إطاراً معرفياً لأي دراسة علمية لاحقة، وذلك من خلال التعرف على التجارب وخبرات الباحثين السابقين، وسيتم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كمحاولة للتعرف على الإضافات العلمية الجديدة التي توصلت إليها كل دراسة سابقة للدراسة الحالية فيما يتعلق بمدخل إدارة المواهب وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، بداية بدراسة (Brink & Fruytier, 2013)، والتي كانت بعنوان « إدارة المواهب في الأوساط الأكاديمية: أنظمة الأداء وسياسات إدارة الموارد البشرية »، وهدفت

(11) Davies, Brent and Davies, Barbara J., Barbara(2010): Op.cit, p. 4.

(12) Altnoz, Mehmet, & et al., (2013): "Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study", *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.(99), pp.832-853.

(13) Evans, Alvin and Chun, Edna (2012): *Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education*, John Wiley & Sons, Inc, United State of America.

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 (64) 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 (55) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والعمداء، والأساتذة المساعدين وطلاب الدكتوراه، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظرا لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضًا في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون مؤشرات الأداء دورًا في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن العضلات الرئيسية الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس<sup>(14)</sup>.

تليها دراسة (Bolchenko, 2015)، ويعنوان ( برامج إدارة المواهب في الجامعات البريطانية والأمريكية والكندية )، وهدفت الدراسة إلى وصف لبرامج إدارة المواهب في بعض الجامعات البريطانية والأمريكية والكندية، ومحاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى أهمية تطوير وتنمية المواهب وإجراء تحليل مقارنة من خلال استخدام الدراسة للمنهج المقارن للمقارنة بين البرامج المعتمدة لإدارة المواهب في الأنظمة الثلاثة في كل من دولة بريطانيا وأمريكا وكندا، وهي دراسة نظرية تحليلية مقارنة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك اتفاقًا بين جامعات الدول الثلاث في وجود برامج تهتم وتدعم إدارة المواهب في الجامعات، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود اختلاف بين الدول الثلاث في الفئات التي تستهدفها هذه البرامج وآليات التنفيذ والتطبيق، ورجحت الدراسة إلى أن هذا الاختلاف ربما يعود لاختلاف سياسات الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية المعتمدة لإدارة المواهب في الجامعات بالدول الثلاث<sup>(15)</sup>.

أما دراسة (Chandrachud & Athavale, 2015)، ويعنوان ( إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: منظور ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية )، فقد هدفت الدراسة للتعرف على الوضع أو الواقع الحالي لممارسات إدارة المواهب في دولة الهند، والاستفادة من خبرة كل من دولة ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، والسعي للكشف عن أهم هذه الممارسات المتطورة في كل من الدولتين، وتم استخدام المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأمريكية والألمانية تقدم برامج تطويرية للمهنيين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بها، وتهتم بإدارة المواهب في معظم الجامعات العامة والخاصة، ويتم تطبيق خطط زمنية تصل إلى ثلاثة سنوات لتدريب والتنمية المهنية لأعضائها المهنيين، كما توصلت الدراسة إلى أن نظام التعليم العالي في الهند يشهد توسع كبير وبالتالي يجب على هذه المؤسسات التركيز على راس المال البشري وتطوير المواهب موجودة بها، وضرورة الاستفادة من تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا في مجال تطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي<sup>(16)</sup>.

(14) Brink, Marian and Fruytier, Ben (2013): "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", *Human Resource Management Journal* Vol.(23), No.(2), pp. 180-199.

(15) Bolchenko, Maryno (2015), Talent Management : At British, American and Canadian universities" Comparative study", *Comparative professional pedagogy*,5 (4), pp.63-78.

(16) Chandrachud, Mugdha, & Athavale, Sanhita.,( 2015), "Talent Management Practices in Higher

أما دراسة (Bradley ، 2016)، وبعنوان (إدارة المواهب في الجامعات)، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع التركيز بوجه خاص على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام . وتم تطبيق الدراسة في أستراليا بجامعة كوينزلان، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من ( 30 ) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (120) عضو هيئة تدريس . ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين استراتيجيات الجامعة وكيفية توظيف وتطوير واستبقاء ومكافأة المواهب الأكاديمية . وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة، واعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي . وعلى نحو خاص، يلزم للموافقة على هذه المقاييس أن يتم استخدامها بطريقة تنموية، وليس فقط استثمارات للحكم على تقييم الأداء، وأن تقوم الجامعات بإعداد والإفادة من المقاييس التي تسلط الضوء على مهارات القيادة والإدارة بالإضافة إلى مهارات التعليم والبحث الأساسية<sup>(17)</sup> . وتأتي دراسة (العبادي & آخرون، 2022)، وبعنوان (تحديد عمليات إدارة الموهبة وأثرها في الأداء المنظمي)، والتي هدفت الدراسة فيها إلى تحديد إدارة الموهبة وأثرها على الأداء المنظمي والكشف عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين كل من المتغيرين، وذلك في الجامعة التقنية الشمالية في الموصل بدولة العراق، واعتمدت الدراسة على أسلوبين لجمع البيانات، أولهما: المقابلات الشخصية مع مدراء ورؤساء الأقسام، وكذلك تم اعتماد أسلوب الاستبيان والذي أستخدم الموظفين في الجامعة، وبلغ حجم العينة (70) مضردة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية (الاحتفاظ بالمواهب) تعتبر الأصعب والأكثر أهمية في عمليات إدارة المواهب الأخرى في الجامعات، ورجحت الدراسة إلى أن سبب ذلك هو شدة التنافس بين المنظمات لاقتناص الفرص، وكذلك نتيجة لظهور العولة والتي جعلت من الشخص الموهوب يعمل في أي منظمة تقدم له ميزات أفضل من غيرها بغض النظر عن الموقع الجغرافي<sup>(18)</sup>.

ويتضح من خلال العرض للدراسات السابقة المتعلقة بمدخل إدارة المواهب تشابه معظمها في المنهج العلمي المعتمد مع الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي، ما عدا دراسة كل من (Bolchenko, 2015)، ودراسة (Chandrachud & Athavale, 2015)، التي اعتمدت في دراستها على المنهج المقارن، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول التأكيد على أهمية إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وكما اتفقت في تناولها جميعاً لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وأبرزها الجامعات، واختلفت معظمها مع الدراسة الحالية من حيث الدراسة الميدانية، حيث أن معظمها اشتملت على دراسة ميدانية واعتمدت على أدوات للقياس كان أكثرها اعتماداً هو استمارة الاستبيان، وهذا ما تمت الاستفادة منه في الدراسة الحالية والتي اعتمدت على نتائج هذه الدراسات السابقة وما توصلت إليها واعتمدت كذلك على إطارها النظري لعرض إدارة المواهب وتطور مفهومها

Education Institutes: German and USA Perspective, *Journal of Business and Management*, Vol (17), No (12), pp.1- 6.

(17) Bradley, A. P., (2016), "Talent management for universities", *Australian Universities* Review, Vol (58), No(1), pp. 13-19.

(18) العبادي، شهلة وآخرون(2022)، تحديد عمليات إدارة الموهبة وأثرها في الأداء المنظمي، مجلة الجامعة العراقية، ع(17/2)، ص ص: 22-32.

وعرض لتجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

وفيما يلي سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية، وأولها والمتعلق بالإطار النظري وذلك كما يلي:

أولاً - مفهوم إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصولها للمرحلة التي عليها الآن، فهذا التطور حدث نتيجة لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق في ظل بيئة يسودها التنافس الحاد على جذب واستقطاب والحفاظ على المواهب وإدارتها، وبالتالي يمكن تحديد أهم مراحل التطور فيما يلي (حفيظ، 2019، 14)<sup>(19)</sup>:

1- إدارة العاملين أو الأفراد : حيث امتدت هذه الفترة من سبعينات إلى الثمانينات للقرن الماضي، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع التأكيد على استلامهم للتدريبات الضرورية، وكانت إدارة الأفراد في هذه المرحلة تمثل وظيفة الأعمال.

2- إدارة الموارد البشرية: بدأت هذه المرحلة من الثمانينات إلى تسعينات القرن الماضي، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وتحولت إلى وظيفة استراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

3- إدارة المواهب: ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح «إدارة المواهب»، لأول مرة من قبل «ديفيد واتكنس»، عام 1998م، في مقال نشره في العام ذاته، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، والتي اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها واستقطابها وفي هذه المرحلة تحولت من مرحلة شريك أعمال إلى مرحلة تكامل الأعمال.

ومن جانب آخر ذكر (Glenn, 2012)، أن مدخل إدارة المواهب قد عُرف في أواخر التسعينيات واستخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في عام 1997م في دراسة للعالم ماكينزي Mckinsey، والتي وصفت الوضع آنذاك بأنه شديد الخطورة وتفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام وإدارة المهام وقيادة الشركات، وتم الحصول على النتائج من دراسة آراء أكثر من (6000) 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 الديموغرافية؛ وعودة الاقتصادات؛ والتغيرات في الأبعاد النفسية للعمال الحديثة؛ والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات (Glenn, 2012, 26)<sup>(20)</sup>.

ونتيجة لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمؤسسات قام العالم ماكينزي في عام 2000م، بتحديث دراسته التي أعدها عام 1997م، من خلال دراسة استقصائية على عينة 13000 من المديرين التنفيذيين في أكثر من 120 شركة، وإجراء دراسات حالة ل (27) من الشركات الرائدة في ذلك الوقت، ووجد أن إدارة المواهب بشكل أفضل تؤدي إلى أداء أفضل، كما أن الشركات

(19) حفيظ، خولة (2019)، اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبايليس - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر

(20) Glenn, Ted (2012): "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", *Journal of Canadian Public Administration*, Vol.(55), No.(1), pp. 23-36.

التي قامت بعمل أفضل لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين حققت أعلى عائد لأصحاب المصلحة، ثم عقب ذلك الأزمة المالية العالمية 2008 - 2009 ووجدت معظم المؤسسات متعددة الجنسيات نفسها تواجه بيئة أكثر تعقيداً ودينامية - وحاجتها إلى أن تكون أكثر تعلماً 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, 2014, 13-12)<sup>(21)</sup>.

وتطورت بذلك إدارة المواهب في قطاع التعليم العالي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تزايد الاعتراف بالعامل الموهوب كعنصر لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية، وأصبحت المواهب قلب مؤسسة التعليم العالي، والمحرك للنتائج المؤسسية المتميزة؛ فرأس المال الإبداعي الذي ينتجه نظام إدارة المواهب يعمل على إسرار وتيرة التقدم بالجامعات، وإعداد الطلاب للمواطنة العالمية، والمهن، وأشار بذلك إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي بأنها هي التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة لتحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين (Evans & Chun, 2012, 45)<sup>(22)</sup>.

ثانياً: الاستراتيجيات الداعمة لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي؛ إن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الداعمة والمساعدة لمؤسسات التعليم العالي في إدارة مواهبها بفعالية، وتتمثل في (إبراهيم، 2018، 231-232)<sup>(23)</sup>:

أ- استراتيجيات 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 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 بالمؤسسة في المواقع الوظيفية بما تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، ومن الأفضل أن تكون المؤسسات قادرة على تحفيز العاملين بها لضمان الأداء الإنتاجي المحقق للنمو المؤسسي.

ب- استراتيجيات ربط إدارة المواهب بالمشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة؛ مثل إدخال برامج جديدة؛ فالمطلوب أن يكون لكل مؤسسة تعليم عالي 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 استراتيجيات التوظيف التي تحدد بوضوح الحاجة من

(21) Xue, Yi, (2014): "Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Large-Side Manufacturing Multinational Companies in China", Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, The Pennsylvania State University, USA.

(22) Evans, Alvin and Chun, Edna (2012): Op.cit, p. 45.

(23) إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (2018)، مرجع سابق، ص ص: 231-232.

التوظيف، وكيف ومتى يتم التوظيف، ووجود الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العاملين على فهم رؤية المؤسسة، واستخدام إدارة الأداء واعطاء مكافآت للعاملين عن نتائج ملموسة، فالمهم لهذه المؤسسات الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال خطط التطوير الوظيفي التي تساعد على نمو العاملين في مهنتهم.

ج- استراتيجيات ربط إدارة المواهب بالإبداع المؤسسي: من أهم الإجراءات اللازمة لإدارة المواهب مساعدة العاملين على التعامل مع التغييرات المؤسسية من خلال إدخال نظم تخطيط موارد المؤسسات، وهذا يكفل تبسيط البيانات المؤسسية والالتزام بالكفاءة، واستهداف المؤسسات لتوظيف الأفراد المناسبين القادرين على التحدي، 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.

ونستخلص مما سبق، بأن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي تساعد على ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي، أو بالمشاريع الإدارية والتجديدية بالجامعة، أو بالإبداع المؤسسي، وهذه كلها تتم في ضوء مجموعة من الإجراءات التنفيذية والتي تبدأ من تقوية أداء العاملين المتميز، وتنمية وتطوير الأداء، وتوفير الاتصالات الفعالة.

**إجابة السؤال الثاني:** وسيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال العرض النظري التالي:

ثانياً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: ينقسم التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تعليم عالي عام وتعليم عالي خاص وهو الذي بدوره ينقسم إلى مؤسسات للتعليم العالي تهدف للربح ومؤسسات تعليم عالي لا تهدف للربح، أما مؤسسات للتعليم العالي التي تهدف للربح أغلبها تركز في تعليمها على التعليم التقني وهي الأكثر انتشاراً في أمريكا ويدل على تزايد دور القطاع الخاص وازدياد حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، ومؤسسات تعليم عالي لا تهدف للربح، كما أن طبيعة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية تتنوع من حيث عدد السنوات، حيث توجد مؤسسات تعليم عالي ذات الأربع سنوات وهي (الكليات العليا) وهي الأكثر انتشاراً ومنها العام ومنها الخاص، ومؤسسات ذات السنتين الدراسية وهي (كليات المجتمع) ومنها العام والخاص، كما تنقسم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلى مؤسسات مانحة للدرجات العلمية وأخرى غير مانحة للدرجات العلمية، ومن حيث نظام الدراسة تنقسم إلى نظام دراسي كلي والأكثر انتشاراً، ونظام الدوام الجزئي (U.S. Department of Education, 2017, pp.59).<sup>(24)</sup> (64)

وتهتم الحكومة الاتحادية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بجذب المواهب وتنميتها، حيث توجد وكالات متخصصة لاستقطاب المواهب وجذبها من كافة العالم، كما تم تشكيل العديد من اللجان لاهتمام بذلك مثل لجنة الاصلاح الحكومي ولجنة من مجلس النواب والشيوخ ولجنة الشؤون الحكومية وتنظيم وضع استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب من خلال برامج ولوائح تنظم الحوافز والمكافآت المجزية لهذه المواهب، كما توجد برامج تدريبية لمساعدة

(24) U.S. Department of Education (2017), National Center for Education Statistics, Projects of Education Statists to 2017, Ed 36.

القيادات والمديرين على كيفية اكتشاف المواهب واستقطابها وتقييمها والاختيار الأفضل من بينها، كما تتوفر برامج وتطبيقات ومواقع على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتسهيل عمليات معرفة واكتشاف واستقطاب المواهب مع ضمنا تسهيل عمليات التوظيف بشكل بسيط وإجراءات أسهل(8. p, 2016, National Science Foundation )<sup>(25)</sup>.

كما توجد رابطة لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا(ATD Association of Talent Development)، وهي رابطة أنشئت منذ أكثر من 70 عاماً مضت، وهي منظمة مهنية لدعم كل من يهتم بتنمية وتطوير مهارات ومواهب الموارد البشرية، وتضم الرابطة في عضويتها أكثر من 30 ألف من المختصين في الإدارة للمواهب على مستوى العالم، كما تم عقد مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم في مركز (جورجيا) الدولي للمؤتمرات في الفترة من 21-24 مايو 2017، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش المواهب مع أفضل الاتجاهات والاستراتيجيات لإدارتها، وتم عقد أكثر من 300 جلسة علمية وتدريبية مع حضور كبير لمؤسسات وشركات عالمية مثل شركة الامازون وشركة اكسون موبائل وشركة مايكروسوفت وغيرها من الشركات العالمية(ATD, 2017, 4)<sup>(26)</sup>.

**الأساليب والآليات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لاكتشاف المواهب وتحديد ها:**

حيث تهتم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية اهتماماً متزايداً بالمواهب واكتشافها وتحديد ها سواء داخل الولايات المتحدة الأمريكية أو خارجها، ومن أهم هذه الأساليب والتي سيتم عرضها من خلال أشهر الجامعات الأمريكية وتجاربها في إدارة المواهب، وذلك كما يلي:

1- أنشأت العديد من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية أنظمة وبرامج فعالة لتحديد واكتشاف المواهب مستندة في ذلك على معايير علمية واضحة، ومنها: مهارات وكفاءات محددة مسبقاً، الحد الأدنى من سنوات الخبرة بالإضافة للخبرة الدولية، الخبرة في تقييم الأداء وخبرات متنوعة في الإدارة وعملياتها، ضرورة اجتياز عدد معين من البرامج التدريبية، القدرة على الابتكار وتحسين الأداء، القابلية للتعليم والتنمية الذاتية، نمذجة القيم التنظيمية، الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، المهارات الشخصية والقيادية، ويتم التأكد من كل ما سبق من خلال الاختبارات والمقاييس المعدة لتقييم المعارف والمهارات وأخرى لتقييم السمات والخصائص، وكذلك تقييم الكفاءات والجدارات (Churchill, 2015, 43-45)<sup>(27)</sup>.

2- تعتمد جامعة بنسلفانيا على سبيل المثال استراتيجية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب وذلك من خلال التخطيط الجيد لرأس المال البشري، وهذه الاستراتيجية تعتمد على تحديد نوع المواهب المطلوبة في المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تحديد الأرقام الحقيقية للمواهب المطلوبة وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعية، تقييم الوضع الحالي للقدرات ومهارات المواهب الحالية والمواهب المطلوبة مستقبلاً، تحديد أولويات كل مجال من

(25) National Science Foundation (2016), National Center for Science and Engineering Statistics, Trends in Higher Education , Council of Graduate Schools.

(26) ATD., (2017), Op.cit. pp.2-4.

(27) Churchill, David., (2015), "The Perceptions of Stakeholder Groups Regarding the Leader Identification Process as a part of the Launch of a Leader Development pool Strategy, Doctorate Thesis, George Washington University, USA.

المواهب وكل قطاع، تحديد الفجوات في المواهب والثغرات وأولوياتها وأفضل الطرق لتوفيرها 4) (Chandrachud & Athavale 2015،<sup>(28)</sup>).

3- كما توجد عدة معايير ومؤشرات أخرى يمكن من خلالها تقييم واختيار المواهب ومنها: الكفاءة المهنية، النجاح والأبداع في جذب الموارد المالية مع الأطراف ذات العلاقة، التواصل الفعال مع أقسام منافسة، المساهمة الفاعلة في المؤتمرات المحلية والدولية، الكتب والمنشور والأوراق البحثية القيمة، الكفاءة الشخصية والإنسانية (Hassein & et al., 2015, 1604)<sup>(29)</sup>.

4- وضعت جامعة تكساس الشمالية برنامجاً متكاملأ هدفه البحث عن المواهب الأكاديمية والمهنية والقيادية، ويرتبط البرنامج بالتحفيز والتشجيع المتنوع ويقدم معلومات ودورات تدريبية عن النماذج الأكاديمية والتوجيه وحلقات وورش العمل وتقييم المهارات والقدرات المتميزة، وتقديم المشورة المهنية.

5- وجود وحدة أو فريق على أعلى مستوى لاكتشاف المواهب وإدارتها بكل مؤسسة تعليم عالي، سواء كلية أو جامعة، كما هو الحال في جامعة ميتشجن وغيرها (Peet, 2010, 74)<sup>(30)</sup>.

إجابة السؤال الثالث: وهو ثالثاً- التصور المقترح لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية بالاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

في ضوء التحليل النظري لجوانب البحث المختلفة وخاصة الدراسات السابقة وما أسفر عنها من نتائج، يمكن تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية بالاستفادة من تجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يقوم على منطلقات فكرية وأهداف يسعى للتصور إليها، و من تم أهم المكونات للتصور المقترح والتي تتضمن محورين أحدهما إنشاء وحدة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وأهم المعايير الهامة لإدارة المواهب، وصولاً لأهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ هذا التصور المقترح والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ مع اقتراح لبعض الأساليب للتغلب عليها ومواجهتها أو التخفيف من حدتها، وفيما يلي أهم جوانب هذا التصور:

1- المنطلقات الفكرية للتصور المقترح: حيث يقوم التصور المقترح للدراسة الحالية على مجموعة من الركائز والمنطلقات الفكرية الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي: أكد تحليل الأدبيات السابقة ونتائجها أن هناك توجهاً لتزايد الاهتمام للاستثمار في رأس المال البشري في التعليم العالي كأحد أهم الموارد الاستراتيجية والاستفادة منه لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- تسارع التغيرات وتعدد المشكلات وتنوعها التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الليبية وهذا ما يتضح من خلال مراجعة عدد من نتائج الدراسات المتعلقة بواقع التعليم العالي في ليبيا، مما يدعوها إلى ضرورة العمل على تطويرها بما يمكنها من التعامل مع هذه المتغيرات، وأخذ زمام المبادرة لتبني مداخل لتطويرها وبخاصة في ظل هذا التنافس العالمي بين مؤسسات

(28) Chandrachud, Mugdha, & Athavale, Sanhita., (2015), Op.cit, p.4.

(29) Hassein, Soraya & et al., (2015), Op.cit,p. 1604.

(30) Peet, Melissa., & et al., (2010), "Generative Knowledge Interviewing: A Method for Knowledge Transfer and Talent Management at the University of Michigan ", International Journal of Educational Management, Vol.(10), No.(2), p.74.

التعليم العالي والبقاء للمؤسسات القادرة على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة لتحقيق الميزة التنافسية.

ج- توجه معظم مؤسسات التعليم العالي العالمية ومن أهمها مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب كمصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية لهذه المؤسسات، لذا يجب أن تكون إدارة المواهب في مقدمة الأولويات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الليبية.

د- أن تبني مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لأحدث الأساليب والاستراتيجيات لإدارة المواهب ساهم في تحقيق الصدارة بين التصنيفات العالمية ولتقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية للتميز والأبداع.

هـ- الندني الواضح لترتيب مؤسسات التعليم العالي الليبية في تقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية ذات الصلة بالتعليم العالي بالمقابل عدم الاهتمام بالمواهب وإدارتها واكتشافها وتنميتها والاستفادة منها، وأن جل الاهتمام الموجود ينصب على الجانب النظري فقط.

و- إمكانية العمل من قبل أصحاب القرار والمهتمين بتطبيق التصور المقترح الحالي لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية، فكل ما تحتاجه هو تبني فكر المواهب واكتشافها وتنميتها والاعتناء بها مع معرفة كيفية التنفيذ في الواقع.

2- أهداف التصور المقترح : حيث تبلور أهداف التصور المقترح الحالي في:

أ- الاسهام في نشر ثقافة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وأساليب اكتشافها وتنميتها وتطويرها والاستفادة منها.

ب- الاستفادة من تجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لإدارة المواهب وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لاكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها بما يتلاءم مع بيئة مؤسسات التعليم العالي الليبية، مع تقديم آليات إجرائية فعلية لتطبيق إدارة المواهب في هذه المؤسسات.

ج- تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وأهم المعوقات المتوقعة والمواجهة لتطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب ووضع آليات للتغلب عليها.

د- التنبؤ بأهم الصعوبات والمعوقات المتوقعة والمواجهة لتنفيذ التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية ووضع آليات التغلب عليها ومواجهتها.

3- مكونات التصور المقترح : يتكون التصور المقترح للدراسة الحالية من:

أ- إنشاء وحدة تسمى (وحدة إدارة المواهب )، في كل مؤسسة تعليم عالي ليبية وأن يكون لها وحدة فرعية تابعة لها في كل كلية وقسم، مع ضرورة أن تنفصل هذه الوحدة عن إدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوحدة بالمواهب الأكاديمية والإدارية والقيادية والكفاءات المتميزة والعلماء والحاصلين على جوائز دولية وأصحاب براءات الاختراع، على أن يتولى مهام هذه الوحدة أعضاء من الكفاءات المبدعة والموهوبة كلاً في مجال تخصصه، مع ضرورة توفير ميزانية مستقلة كافية لتسيير مهام هذه الوحدة وفروعها.

ب- من اختصاصات هذه الوحدة وضع خطة استراتيجية للوحدة محددة الأهداف والأنشطة

والآليات لإدارة المواهب واكتشافها وتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها وتقديم الدعم الكافي لها، وذلك في ضوء الاستفادة من التجارب العالمية وخاصة تجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية الرائدة في هذا المجال، مع العمل على تبني التصور المقترح للدراسة الحالية للمساعدة في تسهيل تنفيذ إدارة المواهب بالمؤسسة، على أن تكون أهداف الخطة واضحة لاستقطاب وجذب المواهب والكفاءات المتميزة وتوظيفها سواء من داخل مؤسسات التعليم العالي أو خارجها، وأن يتم ذلك في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن المواهب بوحدة إدارة المواهب في المؤسسات وعلى مختلف المستويات التنظيمية بها.

ج- نشر ثقافة إدارة المواهب واحتضانها مع نشر الوعي لأساليب التحفيز والرعاية للأشخاص المهووبين في مؤسسات التعليم العالي الليبية، مع العمل على إعداد نشرات دورية ولقاءات تشجيعية عن الأداء والانجاز المتميز في الأقسام الأكاديمية والإدارية والكليات والمؤسسات ذاتها لكل المهووبين وعلى كل المستويات التنظيمية، والتي تدعم وتشجع جذب واستقطاب المهووبين بالمؤسسة.

د-تنظيم مؤتمرات علمية سنوية ودورية ولقاءات وندوات علمية و تثقيفية ومحاضرات ودورات تدريبية وورش عمل وطباعة النشرات والمطويات التوعوية والتثقيفية لجميع منسوبي مؤسسات التعليم العالي الليبية وتزويدهم بالمعرفة النظرية حول إدارة المواهب والمهارات العملية لتنفيذها.

هـ-العمل على وضع آلية لتوفير المخصصات المالية اللازمة لإدارة المواهب على مستوى كل مؤسسة تعليم عالي لتطوير الأبحاث العلمية والأعمال المميزة للمهوبين والأفكار الابداعية مع ضرورة التواصل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدولة للاستفادة منها والعمل على التنفيذ المشترك.

و-ضرورة اعتماد عدد من الأساليب والآليات التي تم الاعتماد عليها في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لإدارة المواهب في مجال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب لمؤسسات التعليم العالي الليبية وكذلك وضع آليات لتلبية هذه الاحتياجات على سبيل المثال لبعض النماذج الأمريكية: نموذج الكفاءات، ونموذج بروفائيل المواهب، ونموذج ملف الإنجاز وبطاقات الأداء وغيرها.

ز-توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة عن المواهب والكفاءات المتميزة على نطاق المؤسسة ذاتها وكافة مؤسسات التعليم العالي الليبية، توضح خلالها أعداد المهووبين وتخصصاتهم ومجالات المهوبة ومستوياتها وأهم الإنجازات والجوائز المتحصل عليها وغيرها،، وذلك للاستفادة منها في التوظيف وشغل الوظائف والمناصب الشاغرة ودعم جذب واستقطاب للمهوبين.

ح-تصميم منظومة حديثة للتدريب والتنمية المهنية المستدامة خاصة بالمهوبين وتطويرهم في ضوء الاتجاهات التدريبية المعاصرة ومنها التدريب في ضوء الكفايات والجدارات، وبالحقائب التدريبية ومن خلال التدريب الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن، وغيرها،...على أن يعمل عليها وبشرف ويتابع عدد من الخبراء المتميزين بالمؤسسة، على أن تتضمن برامج متطورة بالاعتماد على تجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية مثل برنامج جامعة بنسلفانيا لمساعدة المواهب على إدارة حياتهم المهنية وتطويرها وبرنامج تطوير أنظمة الأداء الشامل لبناء

واستدامة التميز المؤسسي وإدارة المواهب، وكذلك برنامج جامعة كاليفورنيا لغرس المهارات والقدرات القيادية والإدارية لدى المواهب والكفاءات المتميزة بالمؤسسة وكذلك برنامج جامعة بنسلفانيا وهارفارد لتنمية المواهب القيادية وبرنامج جامعة تكساس للسلوك القيادي.

ط-تحديد الاحتياجات التدريبية للمواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وذلك من خلال وحدة إدارة المواهب في كل مؤسسة وكل كلية وقسم بها، ومن خلال استخدام أدوات متقدمة لحصر الاحتياجات سواء كاستثمارات الاستبيان والمقابلات واستطلاعات الآراء وتقارير الرؤساء في العمل، وبطاقات الأداء وغيرها،... لضمان برامج تدريبية متميزة لتنمية وتطوير الموهوبين. ي-وضع سياسات الحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للموهوبين واعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيز الموهوبين ومكافاتهم على أن تتضمن هذه الآلية الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة والمجدية من وجهة نظر الموهوبين، وفي الحوافز المعنوية يجب أن يتم إعطاء فرص للموهوبين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتكليفهم بمهام وأدوار جديدة باستمرار من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الجديدة بصورة مستمرة، مع ضرورة تفويضهم لبعض السلطات المتعلقة بالقرارات الخاصة بأعمالهم وانجازها.

4-متطلبات تنفيذ التصور المقترح : تتمثل متطلبات التصور المقترح لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية في ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب توافر عدد من المتطلبات والمقومات الأساسية للتنفيذ ومنها:

أ-التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتبني ودعم إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية كافة، سواء أكان الدعم مادياً أو معنوياً أو إدارياً أو توعوياً، وتعهدا بنشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالموهوبين في مؤسساتهم من ذوي الأداء المتميز والكفاءات العالية، على أن يتم صدور قرارات حاسمة وسريعة بشأن إنشاء وحدة إدارة المواهب في وزارة التعليم العالي وذات الوحدة تستحدث في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليم العالي الليبية مع ضرورة التعديل في اللوائح الداخلية لهذه المؤسسات وتحديثها لتنظيم وتطبيق مدخل إدارة المواهب، مع صدور قرار لدعمها بتخصيص ميزانية مناسبة لهذه الوحدة لجذب واستقطاب الموهوبين وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليها سواء أكان من ميزانية الدولة أو من خلال إعطاء الصلاحيات لهذه الوحدات بالاستفادة من المصادر المالية البديلة.

ب-مشاركة كافة الأطراف المعنية بمؤسسات التعليم العالي الليبية في وضع خطة استراتيجية لإدارة المواهب بها، على أن يراعى ضرورة تحديد المواهب وشروطها، بوضع معايير تحدد الأشخاص الموهوبين في الأداء وفقاً لطبيعة الوظائف ووفقاً لتوفر عدد من الخصائص الشخصية والمهنية لدى الموهوب.

ج-نشر وتنمية ثقافة تنظيمية لإقرار وتقدير المواهب واحتضانها والمحافظة عليها وتشجيع المواهب على التميز والمبادرة، من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب وماهيتها وأهميتها وتطبيقها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، كذلك أن يتم إعداد كتيبات ونشرات عن إدارة المواهب ونشرها على كافة المستويات بمؤسسة التعليم العالي.

د-ضرورة توفير مخزون احتياطي من الموهوبين في كافة التخصصات وتنميتهم بصورة مستمرة، ويكونوا على مستوى عالٍ من الجاهزية لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة في أي وقت مع ضرورة توفير برامج تدريبية متطورة لضمان الاستفادة منهم في مقابلة أي تحديات للعمل في مؤسسات

التعليم العالي الليبية.

5- معوقات تنفيذ التصور المقترح وأساليب مواجهتها والتغلب عليها: توجد العديد من المعوقات المتوقع مواجهتها لتنفيذ التصور المقترح للدراسة الحالية، والمتعلق بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وسيتم هنا عرض لأهم هذه المعوقات مع تقديم اقتراح لأساليب مواجهتها والتغلب عليها لكل معوق، وذلك كما يلي:

أ- غياب ثقافة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية مع وجود غموض حول هذا المدخل الإداري المعاصر بسبب حداثة، وخاصة لدة القادة والمسؤولين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقادة المؤسسات للتعليم العالي الليبية، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالمواهب وجذبها ويمكن مواجهة والتغلب على ذلك من خلال، العمل المستمر لنشر ثقافة إدارة المواهب من خلال النشرات والملصقات والاعلانات الترويجية والمطويات وحلقات النقاش وورش العمل والندوات والمؤتمرات المستمرة بالتشجيع على البحوث العلمية عن إدارة المواهب وكل ما يتعلق بتطبيقها وكذلك العمل على إقامة حفلا التكريم التشجيعية لأصحاب المواهب والأعمال المتميزة.

ب- ضعف التمويل لمؤسسات التعليم العالي الليبية ومحدودية المخصصات المالية بوجه عام لهذه المؤسسات مما يعكس بدوره على تمويل إدارة المواهب بها، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال العمل على زيادة المخصصات المالية لهذه المؤسسات مع العمل المستمر لإيجاد مصادر بديلة للتمويل لهذه المؤسسات وتمويل إدارة المواهب خاصة من خلال تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الخدمية والإنتاجية للاستفادة من تميز المواهب والمهوبين بها، ويتم من خلال دعوة مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية وكذلك القطاع الخاص للمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعاقد معها لإجراء البحوث العلمية المفيدة لها من قبل المهوبين لتوفير الدعم المالي اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

ج- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بمؤسسات التعليم العالي الليبية وعدم تطويرها بما يتلاءم والتغيرات والتحولات العالمية والتي لا تمكن من تطوير اللوائح الداخلية لهذه المؤسسات لمواكبة التطورات وخاصة في مجال إدارة المواهب، بالإضافة للمركزية المفرطة في جميع المستويات التنظيمية، مما يؤثر في إدارة مواردها البشرية والاستفادة من المهوبين والاستفادة من مهارتهم المتميزة، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال تفعيل مبدأ الاستقلالية لمؤسسات التعليم العالي ومنح الصلاحيات المناسبة في هذا المجال وتمكين المهوبين ومنحهم المزيد من حرية التصرف واتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمالهم مع توفير بيئة عمل ملائمة لهم لتشجيعهم على تقديم للأفكار والرؤى المبتكرة.

د- هجرة العقول من المهوبين المتميزين والعقول المبدعة والكفاءات المتميزة سواء بالانتقال بين مؤسسات التعليم العالي محليا، أو لخارج البلاد، أو من خلال ابتعاد المهوبين وانعزالهم عن هذه المؤسسات لعدم تحفيزهم أو قد تصل لمحاربتهم. ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال العمل على وضع آلية حقيقية وواقعية لتشجيع المواهب وتحفيزهم من خلال توفير كافة الإمكانيات اللازمة لاستثمار عطائهم المتميز وتوفير البيئة الصحية المشجعة لهم للعودة وللعطاء، مع ضرورة تحقيق المستوى الملائم للكفاية المادية والاقتصادية للمهوبين وتوفير

مستقبل أمن لأسرهم، حتى يتفرغوا للإبداع والابتكار.

هـ- غياب نظام فعال ومنصف للحوافز المادية والمعنوية وتقدير الموهوبين، وأن وجدت الحوافز وخاصة المادية فنجدها عادة توزع على الجميع بالتساوي بدون أي تمييز أو مكافأة للموهوبين، والتغلب عليها يتم من خلال ربط الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت بالأداء الفعلي والحقيقي والمقاس من خلال أنظمة التقييم المعتمدة للأداء والترقيات مع ضرورة العدالة والانصاف في توزيع هذه الحوافز لتصل لمستحقيها، مع ضرورة إيجاد أساليب متطورة للتحفيز للموهوبين تتلاءم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية للابتكار.

رابعاً: نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

1- نتائج الدراسة: حيث تم التوصل لعدد من النتائج من خلال الدراسة الحالية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- أن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي تبين أنها من التجارب العالمية الرائدة والتميزة، لذا يجب الاستفادة منها والأخذ بها وتطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية المتميزة لمؤسسات التعليم العالي الليبية.

ب- أن مؤسسات التعليم العالي الأمريكية تتبنى أحدث الأساليب والاستراتيجيات المتطورة في استقطاب وجذب المواهب المتميزة وتنميتها المهنية وتطويرها والمحافظة عليها، وبالتالي يجب على مؤسسات التعليم العالي الليبية الاستعانة بهذه الأساليب والاستراتيجيات التي تم توضيح البعض منها في الدراسة الحالية لكسب المواهب وجذبها والعمل على تنميتها وتطويرها.

ج- أن تطبيق التصور المقترح لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية في الدراسة الحالية؛ سيؤدي مستقبلاً إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ويمكنها من الدخول في مقدمة القوائم والتصنيفات العالمية للجودة والتميز المؤسسي.

2- التوصيات؛ وأهمها:

أ- العمل على تطبيق مدخل إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية، على أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بضرورة التعديل في لوائحها المنظمة لمؤسسات التعليم العالي وإصدار القرارات التي تدعم إنشاء وحدة إدارة المواهب بهذه المؤسسات والعمل على إصدار القرارات التي تخصص لهذه الوحدة المخصصات المالية والمادية الكافية لتسييرها.

ب- العمل على نشر ثقافة احتضان المواهب واستقطابها وإدارتها مع نشر الوعي الكافي حول التحفيز للموهوبين ورعايتهم بكافة الأساليب الإعلامية والتثقيفية.

ج- يجب أن تكون الحوافز المادية والمعنوية فعلية ولها آلية معتمدة وحقيقية وقائمة على أساليب تقييم الأداء المتطورة، مع ضرورة تنفيذ البرامج التدريبية المستمرة لتطوير مهارات وقدرات الموهوبين المتميزة.

3- المقترحات: تقترح الدراسة الحالية إجراء عدد من الأبحاث العلمية الجديدة ومنها:

أ- إجراء بحث للتعرف على واقع إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية وربطها ببعض المتغيرات مثل الميزة التنافسية ومجتمع المعرفة والإدارة الاستراتيجية وغيرها من الاتجاهات

الإدارية المعاصرة ذات العلاقة والتأثير على إدارة المواهب.

- ب- إجراء بحث علمي يعتمد على الأسلوب المقارن للمقارنة بين عدد من الدول المتقدمة في تطبيق مدخل إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي مثل دولة ألمانيا ودولة كندا والاستفادة من تجربتها في تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية.
- ج- إجراء دراسة ميدانية لدراسة واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات ، بحيث تتضمن أهم العمليات لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وهي : جذب واستقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها، التحفيز والتقدير للمواهب.

### المراجع:

#### المراجع العربية:

- بدوي، أحمد نبيل، وآخرون(2018)، أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي «دراسة تطبيقية»، مطبوعات جامعة حلوان، مصر.
- البكري، ليندا وائل (2022)، تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجراح، علي وأبو دوله ، جمال (2015)، أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد(11)، العدد (2)، ص ص. 283-315 .
- حفيظ، خولة (2019)، اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لهاتف النقال موبايليس - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علمة التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسير، بسكرة، الجزائر.
- طنبيلة، عايدة (2020)، درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، *مجلة دراسات- العلوم التربوية*، م (47)، ع (4)، ص ص: 414- 434 .
- العبادي، شهلة وآخرون(2022)، تحديد عمليات إدارة المهوبة وأثرها في الأداء المنظمي، *مجلة الجامعة العراقية*، ع(17/2)، ص ص22-32 .
- عبد الله ، عزيزة عبدالرحمن ، (2013)، «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، فلسطين.
- إبراهيم ، فاطمة أحمد زكي(2018)، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة ، *مجلة الإدارة التربوية* ، ع (17)، ص ص : 187- 340 .

#### المراجع الأجنبية:

- Allui, Alwiya. and Sahni, Jolly., (2016): "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.235, pp.358381-.
- Altnoz, Mehmet, & et al., (2013): "Effects of Talent Management on Organizational

- Trust: a Field Study”, Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.(99), pp.832853-.
- Annakis, John. & et al., (2014), “Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC’s and Non-Government Universities”, Journal of International Business and Economics, Vol.(2), No.(4), pp. 163185-.
  - ATD., (2017), “What is ATD 2017, International Conference & Exposition , 2124-/May/2017, Georgia World Congress, Atlanta, Georgia.
  - Alsakarneh, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. International Journal of Applied Research, 1 (11), 10361043-.
  - Bolchenko, Maryno (2015), Talent Management : At British, American and Canadian universities” Comparative study”, Comparative professional pedagogy,5 (4), pp.6378-.
  - Bradley, A. P., (2016), “Talent management for universities”, Australian Universities” Review, Vol (58), No(1),pp. 1319-.
  - Brink, Marian and Fruytier, Ben (2013): “Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies”, Human Resource management Journal Vol.(23), No.(2),pp. 180.199-
  - Chandrachud, Mugdha, & Athavale, Sanhita.,( 2015), “Talent Management Practices in Higher Education Institutes: German and USA Perspective, Journal of Business and Management, Vol (17), No (12),pp.1- 6 .
  - Churchill, David., (2015),” The Perceptions of Stakeholder Groups Regarding the Leader Identification Process as a part of the Launch of a Leader Development pool Strategy, Doctorate Thesis, George Washington University, USA.
  - Davies, Brent and Barbara (2010): “Talent Management in Academies”, International Journal of Educational Management, Vol.(24), No.(5), pp. 220-.
  - Evans, Alvin and Chun, Edna (2012): Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, John Wiley& Sons.Inc, United State of America.
  - Glenn, Ted (2012): “The State of Talent Management in Canada’s Public Sector”, Journal of Canadian Public Administration, Vol.(55), No.(1), pp. 2336-.
  - Hassein, Soraya & et al., (2015), “Talent management the Win Strategy in Higher Education , Rev. Life, Vol(5), No(4), pp.15981631- .
  - Krishnan, Jayashree (2015): “Talent Management Assessments in Higher Education Sector”, International Journal of Research in Management & Technology, Vol.5, No.4, pp. 302319- .
  - Mupepi, Mambo., (2017): Effective Talent Management Strategies for Organizational Success, IGL Global, United State of America.

- National Science Foundation (2016), National Center for Science and Engineering Statistics, Trends in Higher Education , Council of Graduate Schools.
- Oladapo, Victor., (2014), “The Impact of Talent Management on Retention ‘, Journal of Business Studies & Quarterly , Vol(5), No(3), pp. 2843-.
- Peet, Melissa., & et al., (2010), “Generative Knowledge Interviewing: A Method for Knowledge Transfer and Talent Management at the University of Michigan “, International Journal of Educational Management , Vol.(10), No.(2), pp.6983-.
- Rudhumbu, Norman & Maphosa, Cosmas, (2015): “Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana”, Journal of Hum Ecol, Vol.(19), No.(12-), pp.2037-.
- U.S. Department of Education(2017), National Center for Education Statistics, Projects of Education Statiscs to 2017, Ed 36.
- Xue, Yi, (2014): “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, USA.