

تَصَوَّر مُقْتَرَح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية

إعداد

د/ محمد مسلم حسن علي وهبة

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف – جامعة الأزهر

د/ محمد عبد الحميد محمد سعدون

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف – جامعة الأزهر

تَصَوُّر مُقْتَرَح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية

محمد مسلم حسن علي وهبة^١، محمد عبد الحميد محمد سعدون^٢.

^١أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر.

^٢مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني: dmwahba@gmail.com

المستخلص:

استهدفت الدراسة بناء تصور مُقْتَرَح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، وفي سبيل تحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ بُغية تَعَرُّف الأطر النظرية لإدارة المواهب بجامعة الأزهر، ورصد خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طُبِّقَتْ على عينة عشوائية قوامها (٣٧٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ بُغية تحديد واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: جاءت درجة الموافقة على واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥٧)، كما جاءت درجة الموافقة على تأثير معوقات إدارة المواهب بجامعة الأزهر كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وكشفت نتائج الدراسة أيضًا - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة على إدارة المواهب بجامعة الأزهر وفقًا لمتغير (المنصب الإداري) لصالح فئة (من شغلوا منصبًا سابقًا)، ووفقًا لمتغير (الدرجة الوظيفية) لصالح فئة (أستاذ)، ووفقًا لمتغير (الكلية) لصالح فئة (عملية)، كما كشفت نتائج الدراسة أيضًا - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير معوقات إدارة المواهب بجامعة الأزهر وفقًا لمتغير (المنصب الإداري) لصالح فئة (من شغلوا منصبًا سابقًا)، ووفقًا لمتغير (الدرجة الوظيفية) لصالح فئة (الأستاذة المساعدين والأساتذة)، ووفقًا لمتغير (الكلية) لصالح فئة (عملية)، وفي ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية التي تم رصدها، وما انتهت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج؛ قدمت الدراسة تصورًا مُقْتَرَحًا لإدارة المواهب بجامعة الأزهر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - تصور مُقْتَرَح - جامعة الأزهر - خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

A suggested proposal for Talent Management at Al-Azhar University in the light of Some Foreign Universities' Experiences

Mohamed Muslim Hassan Ali Wahba ¹, Mohamed Abdel Hamid Mohamed Saadoun ².

¹Assistant Professor of Administration, Planning and Comparative Studies - Faculty of Education, Tefahna El Ashraf - Al-Azhar University.

²Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies - Faculty of Education, Tefahna El Ashraf - Al-Azhar University

E-mail: dmwahba@gmail.com

ABSTRACT:

The Study Aims To Build A Proposed Perception For Talent Management At Al-Azhar University In The Light of Some Foreign Universities' Experiences. To Achieve This Goal, The Study Uses The Descriptive Approach; in Order To Identify The Theoretical Frameworks of Talent Management At Al-Azhar University, and To Monitor The Experiences of Some Foreign Universities In The Field of Talent Management. The Questionnaire is Also Used As A Tool For Collecting Data and Information, Which is Applied To A Random Sample of (375) Individuals From Teaching Staff At Al-Azhar University; in Order To Determine The Reality of Talent Management At Al-Azhar University and The Obstacles That Affect it. The Study Yields Several Results, The Most Prominent of Which are: The Degree of Approval of The Reality of Talent Management At Al-Azhar University is Weak With an Arithmetic Mean (1.57), and The Degree of Approval of The Impact of Talent Management Obstacles At Al-Azhar University is Large With an Arithmetic Mean (2.37). The Results of The Study Also Reveal That There are Statistically Significant Differences At A Significance Level of (0.01) Among The Responses of The Study Sample Individuals Regarding The Degree of Approval of Talent Management At Al-Azhar University According To The Variable (Administrative Position) in Favor of The Category (Those Who Held A Previous Position), and According To The Variable (Job Grade) in Favor of The Category (Professor), and According To The Variable (Faculty) in Favor of The Category (Practical). The Results of The Study Also Reveal That There are Statistically Significant Differences At A Significance Level of (0.01) Among The Responses of The Study Sample Individuals Regarding The Degree of Impact of Talent Management Obstacles At Al-Azhar University According To The Variable (Administrative Position) In Favor of The Category (Those Who Held A Previous Position), and According To The Variable (Job Grade) In Favor of The Category (Assistant Professors and Professors), and According To The Variable (Faculty) in Favor of Category (Practical). in The Light of Some Foreign Universities' Experiences That Are Monitored and The Results of Theoretical And Field Study; The Study Presents A Proposed Perception For Talent Management At Al-Azhar University.

Keywords: Talent Management - Proposed Perception - Al-Azhar University – Some Foreign Universities' Experiences.

مقدمة:

يُمَوِّجُ العصر الحالي بحقبة من التغيُّرات والتحوُّلات والتطورات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات، وفي ظل ذلك تواجه الجامعات عددًا من التحديات؛ كونها لا تعيش بمعزل عن العالم، بل تتأثر بما حولها من تغيرات وتطورات، الأمر الذي فرض عليها حتمية التغيير في النظم والأساليب الإدارية التي تنتهجها، بالإضافة إلى امتلاك مجموعة من الموارد البشرية المتميزة، والاستغلال الأمثل والفعال لإمكاناتها وقدراتها، من خلال اكتشاف وتحديد القدرات الموهوبة بين منسوبها، وجذبهم واستقطابهم، والحفاظ عليهم، وتنميتهم وتطويرهم، بما يُسهم في تحقيق التميز والريادة والمنافسة على كافة الأصعدة المحلية والعالمية والإقليمية.

كما أنَّ تسارع وتيرة الأحداث التي يشهدها العصر الحالي والمتغيرات التي طرأت على الساحة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، تُنبئ بفترة زمنية قادمة لا مجال فيها إلا للموهوبين اقتصاديًا وعلميًا وتكنولوجيًا وثقافيًا؛ فالتطورات الحادثة على المسرح العالمي أدت بدورها إلى تغييرات في كافة مناحي الحياة، مشفوعة بدافع البحث عن تحقيق معدلات عالية ومرتفعة للإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وتعظيم قيمة المورد البشري (مومني وآخرون، ٢٠١٨: ٧٢٠).

وممَّا لا شك فيه أن الاستثمار في الموارد البشرية يُعد أحد أبرز المداخل وأكثرها إلحاحًا لتطوير المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي، لا سيما الموارد البشرية ذوي الكفاءات المبدعة والقدرات المتميزة؛ فالاستثمار فيها وإدارتها بشكل فعال يُعد من أبرز مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، فضلًا عن أن المهارات والقدرات البشرية الموهوبة والمبدعة تعد من العوامل الرئيسة في قيادة عجلة التنمية للمؤسسات الجامعية (عتريس، ٢٠١٨: ٣٩٣). ومن ثم تغيرت النظرة إلى المورد البشري؛ من مجرد كونه قوة عاملة فقط داخل المؤسسات إلى كونه مصدرًا للمعرفة والإبداع والابتكار وتحقيق أهداف وتطلعات المؤسسات الجامعية.

وفي خضم المنافسة العالمية المُضطردة، والرغبة في التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من قبل المؤسسات الجامعية، فقد اكتسب مفهوم الموهبة عناية بالغة واهتمام خاص من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي الأوساط الأكاديمية والبحثية؛ كونها من المصادر الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية وتحسين أدائها، وتبع ذلك الاهتمام المتزايد بقضايا المواهب بين الممارسين اهتمام علمي متزايد تجلّت صورته في زيادة عدد المنشورات والأبحاث الأكاديمية التي سلطت الضوء على المواهب وتنميتها داخل المؤسسات (Bolander et al, 2017: 1523). الأمر الذي يُبرهن على أن المؤسسات الجامعية بحاجة ماسة إلى الابتعاد عن أنظمة الموارد البشرية الحالية، وإعادة النظر بشكل جذري في الهياكل التنظيمية والإدارية القائمة، ووفقًا لهذا النهج لا ينبغي على الجامعات أن تُحدد أهدافها التي تريد تحقيقها فحسب؛ بل يجب عليها أيضًا ابتكار وتنفيذ أنظمة فعالة لتحقيق وتعزيز هذه الأهداف (Bradley, 2016: 14).

وتُشير دراسة (Baqtayan, 2014) إلى أن الفحص والتدقيق العلمي لتاريخ الدول المتقدمة يؤكد - بما لا يدع مجالًا للشك- على حقيقة ثابتة مفادها: أن رأس المال البشري يؤدي دورًا مهمًا في عمليات التنمية الاقتصادية المستدامة لتلك الدول، وبالتالي فإن مستوى المواهب البشرية يسهم في تحديد الفوارق في مستوى الدخل بين الدول بعضها البعض، ومن ثم فإن إدارة المواهب تعد واحدة من أهم تحديات رأس المال البشري التي تواجهها منظمات القرن الحادي والعشرين (Baqtayan, 2014: 2290).

ومن هذا المنطلق وفي إطار الاهتمام المتزايد والمتنامي باستثمار الموارد البشرية برزت إدارة المواهب (TM) Talent Management كأحد المداخل الرئيسية في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسات الجامعية، والذي يتضمن تحديد واكتشاف المواهب وجذبهم واستقطابهم، وتنميتهم والحفاظ عليهم ورعايتهم (Adeola, 2017: 40). ولقد بدأ الاهتمام بقضية إدارة المواهب من قبل الباحثين والكتاب منذ بداية التسعينيات، عندما أطلقت مجموعة مكنيزي (Mckinsey) مصطلح حرب المواهب (The War for Talent) عام ١٩٩٧م، وذلك في إطار تقديم رؤية جديدة حول إجراءات جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنميتهم؛ بغية التعبير عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات الكبرى (Nwanisobi & Christopher 2020: 2-3).

وتُعد إدارة المواهب من الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الجامعية الطامحة والراغبة في جذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم في تحقيق نجاح على المستوى التنظيمي، كما يُمكن للمؤسسات الجامعية أن تظل قادرة على المنافسة إذا ما كانت إدارة المواهب بها مدفوعة بالطلب على رأس المال البشري، بالإضافة إلى أنها ستصبح في وضع جيد يمكنها من تحقيق استدامة النمو طويل الأمد للقوى العاملة بها (Adeola, 2017: 40). وغنى عن القول إن إدارة المواهب تُعد الدعامه الحقيقية التي تستند إليها التنمية المستدامة في القرن الحادي والعشرين، وهي الأساس في تعزيز ثقافتها، كما أنها من أبرز مداخل التطوير والتغيير وتحقيق التميز المؤسسي للجامعات (Mujtaba & Mubarik, 2022: 390).

وعطفاً على ما سبق فإن استراتيجية إدارة المواهب تعد واحدة من أفضل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الجامعية لضمان استمرارية الأفراد العاملين بها في تأدية وتنفيذ مهامهم على النحو الأمثل، كما تؤدي دوراً حاسماً ومهماً في تحسين نتائج الطلاب، وتحقيق فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية (Behera & Behera, 2024: 194). ومن ثم يمكن القول بأن استراتيجية إدارة المواهب تعد من أبرز الاستراتيجيات التي يتعين على المؤسسات الجامعية انتهاجها في الوقت الحالي من أجل تعظيم مقدراتها واستغلالها بشكل أمثل على النحو الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

وجدير بالذكر أن الاهتمام المتزايد بالمواهب وبعملية إدارتهم في المؤسسات الجامعية يتأثر بعدة اتجاهات وعوامل تؤثر بدورها على كمية ونوعية وخصائص المواهب المطلوبة؛ كالتغيرات الديموغرافية الناجمة عن الشيخوخة، وزيادة التنقل والعولمة، والتغيرات التحويلية في البيئة الجامعية، بالإضافة إلى التحول من الاقتصاد القائم على المنتج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، فضلاً عن التغيرات في الهيكل التنظيمي (Thunnissen, 2015: 8-9). وفي هذا الصدد تشير دراسة (Schuler et al, 2011) إلى أن نجاح المؤسسات اليوم يعتمد على مدى فعاليتها في تحديد وإدارة تحديات المواهب التي تواجهها والتكيف معها أثناء نموها وتطورها. ويبقى السؤال الأهم حول ما إذا كانت مؤسسات اليوم قادرة على انتقاء واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة ومن ثم تعيينهم في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة (Schuler et al, 2011: 513).

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية إلقاء الضوء على التجارب العالمية لبعض الجامعات والمؤسسات الجامعية الرائدة والمتقدمة في مجال إدارة المواهب البشرية؛ حتى يتسنى تعزيز مواطن القوة وتدعيم جوانب القصور والضعف في أنظمة إدارة المواهب بتلك المؤسسات، وتنبع أهمية تناول التجارب العالمية في مجال إدارة المواهب من كون البيئات الاقتصادية العالمية أصبحت أكثر

تعقيداً وأسرع تغييراً، مما جعل مؤسسات اليوم في سعي دائم نحو تعزيز مستويات التنافسية لديها؛ بغية تحقيق النمو المستدام (Tarique & Schuler, 2010:123).

ومن ثم تسعى الدراسة الحالية نحو الارتقاء بمنظومة إدارة المواهب بجامعة الأزهر عن طريق رؤية جديدة تستهدف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس ذي الكفاءات والمهارات العالية، وتوظيفها في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية وتحسين قدرتها التنافسية بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على خبرات بعض الجامعات الأجنبية الرائدة والمتقدمة في مجال إدارة المواهب.

مُشكلة الدراسة:

من مُنطلق أن العنصر البشري يُعد المحرك الرئيس لاستمرار نجاح وبقاء المؤسسات -بصفة عامة - في تأدية أدوارها ومهامها على النحو المأمول والمنشود؛ فإن الأدبيات والدراسات التربوية - ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية- تُشير إلى أن ندرة الاهتمام بإدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية، وعدم استغلالها وتوظيف إمكاناتها وقدراتها بشكل أمثل في خدمة العملية التعليمية والبحثية والخدمية بالجامعات تعد من الأسباب والعوامل الرئيسة لتدني مستوى أدائها، لا سيما وعملية تجويد أداء المؤسسات الجامعية لا يمكن أن تكون فعّالة ما لم تكفل استراتيجيات التطوير بها وضع المورد البشري -بما لديه من الطاقات والكفاءات والمواهب المميزة- في بؤرة اهتمامها.

وعلى مستوى جامعة الأزهر تؤكد رؤية الجامعة على تطلعها نحو تحقيق التميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي، كما تعمل الجامعة من خلال رسائلها على توفير مناخ البحث العلمي والتكنولوجي وتقديم الاستشارات المختلفة والإفادة من منجزات العصر الحديث، وأعضاء هيئة تدريس ذوي جدارات علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٦١-٦٣). كما تبذل الجامعة جهوداً ملموسة في عملية اختيار وتعيين الكوادر والكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس، وذلك عبر تحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها، ومحاولة توفير فرص التطوير والتنمية المقدمة لها، فضلاً عن امتلاك الجامعة لأعضاء هيئة تدريس على درجة عالية من الكفاءة والتميز في جميع المجالات والتخصصات، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تواجه عدة تحديات - تؤثر بما لا يدع مجالاً للشك - على الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، الأمر الذي ينعكس بدوره على ممارسات إدارة المواهب بالجامعة.

وفي هذا الصدد أثمرت نتائج دراسة (أبو العز، ٢٠٢٢) ونتائج دراسة (جويلي، والشعراوي، ٢٠٢٤) عن بعض الصعوبات والمشكلات التي تؤثر بشكل سلبي على إدارة الموارد البشرية، ومن ثم إدارة المواهب بالجامعة، من أبرزها: ندرة خضوع عملية تخطيط الموارد البشرية للأسس العلمية المتعارف عليها من حيث الطلب والاحتياجات الحقيقية للكليات والأقسام المختلفة، ونمطية البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وبعد الكثير منها عن الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس، وندرة خضوع عملية جذبهم لمعايير الكفاءة واحتياجات الأقسام والكليات، بل تخضع لمعايير ثابتة ومنصوص عليها في ضوء اللوائح والقوانين، فضلاً عن عمومية سياسة التحفيز والمكافآت بالجامعة؛ حيث تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن مستوى أدائهم وقلة مناسبتها لاحتياجاتهم البحثية والمعيشية (أبو العز، ٢٠٢٢: ٢٣٥-٢٤٠) و(جويلي، والشعراوي، ٢٠٢٤: ٣٤٢، ٣٤٨)، الأمر الذي يؤثر بدوره على عملية الكشف عن الموهوبين وتحديدهم وجذبهم واستقطابهم ومن ثم تنميتهم والاحتفاظ بهم.

وأظهرت نتائج دراسة (الأشقر، ٢٠١٩) بعض المشكلات وجوانب القصور والضعف التي تؤثر على الممارسات الفعلية لإدارة المواهب بالجامعة من أبرزها: غياب الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بالتخطيط لتحديد المواهب من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الأكاديمية التي تضمها الجامعة، وتقادم اللوائح والقوانين المعمول بها في إجراءات الاختيار والتعيين وكذلك الترقى، وعدم مراعاتها لمستوى المهوبة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي بالجامعة يعد عاملاً لطرد العديد من المواهب، الأمر الذي يدفع البعض منهم- في كثير من الأحيان - إلى ما يعرف بهجرة العقول والكفاءات وذلك للعمل بالخارج (الأشقر، ٢٠١٩: ١٠٥٧-١٠٦٢).

كما أظهرت نتائج دراسة (سويقي، ٢٠٢١) التي طُبِّقَت على جامعة الأزهر لرصد أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي لدى أعضاء ومنسقي مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا (التايكو TAICO) إلى أن مستوى ممارسة إدارة المواهب بجامعة الأزهر جاء منخفضاً، مما يشير إلى قصور واضح في تطبيق نظام جيد لإدارة المواهب بالجامعة (سويقي، ٢٠٢١: ١٥٤). وفي ذات السياق أشارت نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة إلى ندرة تسويق الجامعة لنتائج البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين مما يفقد تلك البحوث أهميتها وجدواها، وندرة المخصصات المالية التي تقدمها الجامعة؛ بغية إجراء بحوث نظرية وأخرى تطبيقية، فضلاً عن الافتقار لمفهوم العمل الجماعي، والغياب شبه الكامل للأبحاث المشتركة والبنية لا سيما العلوم الشرعية (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٦٩). ووفقاً لتصنيف مؤسسة Reuters -وهي مؤسسة معنية بتصنيف الجامعات الأكثر ابتكاراً في العالم- من خلال إعداد قائمة تحدد وتصنف المؤسسات التعليمية التي تبذل قصارى جهدها لتطوير العلوم وابتكار تقنيات جديدة والمساهمة في خلق أسواق وصناعات جديدة، فيلاحظ غياب جامعة الأزهر عن التصنيف خلال الخمس سنوات الماضية منذ بداية إعداده عام ٢٠١٩ م (Reuters, 2024).

ووفقاً لتصنيف شنغهاي Academic Ranking of World Universities (ARWU) والذي يُصنّف الجامعات وفقاً لمعايير محددة تُركز في مجملها على إنتاجية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وعدد الخريجين وأعضاء هيئة التدريس الحائزين على جوائز نوبل في العلوم، وأوسمة فيلدز في الرياضيات، وعدد الباحثين الأكثر استشهاداً الذين تم اختيارهم من قبل Clarivate، وعدد المقالات المنشورة في مجلات Science و Nature، وعدد المقالات المفهرسة في Science Citation Index Expanded و Social Sciences Citation IndexTM في Web of ScienceTM، والأداء الأكاديمي للجامعة (Shanghai Ranking, 2024)؛ فقد احتلت جامعة الأزهر الترتيب ضمن أفضل (٨٠٠) جامعة على مستوى العالم لعام ٢٠٢٤ م، والمرتبة الخامسة ضمن أفضل ثماني جامعات مصرية وهي: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الإسكندرية، وجامعة المنصورة، وجامعة الأزهر، وجامعة الزقازيق، وجامعة قناة السويس، جامعة طنطا (Shanghai Ranking, 2024)، مما يُظهر بعض جوانب القصور والضعف في مجال إدارة الموارد البشرية المرتبطة بجودة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، على الرغم من تحسن ترتيب الجامعة عن الأعوام السابقة والتي غابت في معظمها عن الترتيب المحلي والعالمي لا سيما عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ م. وتدعيماً لمشكلة الدراسة وتحديداً لأهم المشكلات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر؛ قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في مقابلات شخصية غير مقننة مع عدد (٢١) من قيادات الجامعة (عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام ببعض الكليات العملية

والنظرية والشرعية)، بالإضافة إلى بعض خبراء الإدارة بكلية التربية ممن لهم اهتمامات بحثية وكتابات تربوية في مجال إدارة الموارد البشرية -بصفة عامة-، وإدارة المواهب -بصفة خاصة-، وبعض العاملين بالشؤون الإدارية وما يتبعها من إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وجاءت الاستجابات مؤكدة على الجوانب الآتية:

- عدم وجود وحدة لإدارة المواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس ضمن مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة، باستثناء بعض الإدارات والمراكز التي قد تقدم خدمات للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، كإدارة الموارد البشرية، ومركز التميز الدولي بالجامعة، وهي خدمات غير شاملة لكل متطلبات رعاية المواهب وإدارتها.
- عدم وجود خطة منظمة ورؤية واضحة الأهداف والمعالم تقدم من خلالها الجامعة بعض الخدمات للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الميزانية المخصصة لرعاية المواهب البشرية، أو حتى عدم تخصيص جزءاً من الميزانية لرعايتهم وتنميتهم.
- ندرة وجود بروتوكولات تعاون من قبل الجامعة مع مؤسسات دولية في مجال إدارة المواهب.
- ضعف التوجه إلى دراسة أنظمة إدارة المواهب في الجامعات المتقدمة للاستفادة منها.
- انشغال إدارة الموارد البشرية بالجامعة بالتعيينات وفق شروط معينة، ليس منها اكتشاف وتحديد المواهب.
- الافتقار إلى آلية تواصل جيدة بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين وقيادات الجامعة؛ لإعلامهم بمجال موهبتهم.
- نقص الأجهزة الحديثة في معامل الكليات العملية مما يعوق الأعضاء الموهوبين عن استكمال تجاربهم العلمية.
- تركيز آليات البحث العلمي بجامعة الأزهر على متطلبات الترقى للوظائف الأعلى، وإهمال مجالات تطبيق هذه البحوث، الأمر الذي يحد من إبراز مواهب البعض من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- قصور برامج التدريب المعنية بتنمية قدرات المواهب بالجامعة.
- ضعف الاهتمام بالاحتفاظ بالمواهب والسماح لهم بالسفر للخارج وعدم توفير البيئة الجاذبة والمكافآت المشجعة لهم.
- قصور الجوانب التسويقية الموجهة لجذب الموهوبين، وضعف العناية بمقترحاتهم ووضعها موضع التنفيذ.

تأسيساً على ما سبق تبدو جامعة الأزهر في حاجة إلى إعادة النظر في أنظمتها وسياساتها المتبعة في ممارسات إدارة المواهب، وتفعيل العمليات الخاصة بها والمتمثلة في تحديد واكتشاف الموهوبين، وجذبهم واستقطابهم، والاحتفاظ بهم، فضلاً عن تنميتهم وتطويرهم خاصة في ظل عصر تزايد فيه المعرفة وتراكم، وتشتد فيه المنافسة وتتصاعد، الأمر الذي يُبرهن على أهمية الاستفادة من ممارسات الجامعات الأجنبية في إدارة المواهب؛ حتى يتسنى تدعيم جوانب القوة والحد من جوانب الضعف، وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية؟
- ٢- ما خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة المواهب؟
- ٣- ما واقع ممارسات إدارة المواهب والمعوقات التي تؤثر عليها بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، والمعوقات التي تؤثر عليها تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (المنصب الإداري، والدرجة الوظيفية، والكلية)؟
- ٥- ما التصور المقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- ١- تَعْرِفُ الأسس النظرية لإدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية.
 - ٢- تحديد خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة المواهب.
 - ٣- الكشف عن واقع ممارسات إدارة المواهب والمعوقات التي تؤثر عليها بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، والمعوقات التي تؤثر عليها والتي قد تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (المنصب الإداري، والدرجة الوظيفية، والكلية).
 - ٥- التوصل إلى بناء وصياغة تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

أهمية الدراسة:

- يُنظر إلى أهمية الدراسة من ناحيتين الأولى نظرية (علمية) والثانية تطبيقية، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل في سياق الآتي:
- الأهمية النظرية (العلمية):** تنبثق الأهمية النظرية للدراسة من:
- ١- مواكبتها للتوجهات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تدعو إلى الاهتمام بالموارد البشري؛ كونه أثمن ما تمتلكه المؤسسات - عامة - والجامعية - خاصة -.
 - ٢- تزامنها مع توجهات القيادة السياسية ومراكز رؤية مصر ٢٠٣٠ وتأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات ليكونوا قادة المستقبل.
 - ٣- تزامنها مع الجهود التي تقوم بها جامعة الأزهر والرامية إلى تحقيق التميز والإبداع والاستفادة من الكفاءات والكوادر البشرية الموهوبة في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة المستقبلية.

٤- ما تقدمه الدراسة من إضافة علمية من منظور إدارة المواهب يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في كافة المؤسسات، بالإضافة إلى رفد المكتبة العربية والتراث العلمي والإداري بمعرفة جديدة عن ممارسات إدارة المواهب وكيفية تحسينها، وذلك في ضوء الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

٥- توجيه أنظار الباحثين والكتاب نحو إجراء دراسات وبحوث أخرى في ذلك المجال.

الأهمية التطبيقية: تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة من:

١- نتائج الدراسة التي تكشف عن الواقع الحقيقي لممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، مما يتضح معها مواطن القوة ومظاهر الضعف في النظم والأساليب التي تنتهجها الجامعة في إدارة المواهب، الأمر الذي يستدعي حتمية تدعيم مواطن القوة والتغلب على مظاهر الضعف، فضلاً عن تحديد آليات لتحسين إدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

٢- تزويد المسؤولين ومتخذي القرار بالجامعة بتصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؛ حتى يتسنى للجهات المعنية - في ضوء هذا التصور - اتخاذ بعض السياسات والإجراءات الممكنة لتطوير إدارة المواهب بالجامعة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على تطوير إدارة المواهب في ضوء ممارساتها الآتية: (اكتشاف وتحديد المواهب، وجذب واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية وتطوير المواهب)، كما رصدت الدراسة خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب وتمثلت في: (جامعة نانينغ التكنولوجية، وجامعة هارفارد، وجامعة كامبريدج)، وقد تم اختيار تلك الجامعات لحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات لا سيما المعايير المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ورعايتهم وتنميتهم مما يبرز موهبتهم، فضلاً عن خبرة تلك الجامعات في المجال محل الدراسة الحالية.

٢- **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بلغ قوامها (٣٧٥) مفردة.

٣- **الحدود المكانية:** تمثلت في بعض الكليات النظرية والعملية والشرعية بجامعة الأزهر مع مراعاة التنوع في هذه الكليات؛ بحيث شملت كليات (بمنطقة القاهرة، والوجه البحري، والوجه القبلي).

٤- **الحدود الزمنية:** طُبِّقَت أداة الدراسة وهي - الاستبانة - بشكل ورقي وإلكتروني خلال شهري يونيو ويوليو من العام ٢٠٢٤ م.

منهج البحث وأداته:

في إطار معالجة مشكلة الدراسة الحالية ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لتعرُّف الأسس النظرية لإدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية، وعرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب، كما استعانت بالاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وذلك لتحديد درجة توافر ممارسات إدارة المواهب

بجامعة الأزهر، فضلاً عن تحديد درجة تأثير معوقات إدارة المواهب من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

مصطلحات الدراسة:

١. الموهبة Talent:

تُعرّف الموهبة بأنها: مجموع القدرات أو المعارف، أو المهارات اللازمة للقيام بشيء ما بشكل جيد. وفي سياق بيئة الأعمال يُنظر إلى الموهبة على أنها: القدرة التي يتمتع بها الفرد وتسهم في دفع النمو التنظيمي للمنظمة. ويؤكد هذا المفهوم على الطبيعة الديناميكية للموهبة، باعتبارها الصفات التي تجعل الشخص مؤهلاً لأداء دور وظيفي معين على أكمل وجه (Workforce group, 2023).

كما تُعرّف بأنها: مزيج مُعقد من قدرات ومهارات وإمكانات الأفراد المعرفية، بالإضافة إلى قيمهم وتفضيلاتهم في العمل (Amanin, 2014:13).

٢. إدارة المواهب Talent Management:

تُعرّف إدارة المواهب بأنها: سلسلة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تشتمل على تحديد، وجذب واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بهم، والعمل على تنميتهم وتطويرهم؛ بغية تحقيق نجاح استراتيجي مستدام للمؤسسة (Gallardo-Gallardo, et al, 2020:457). كما تُعرّف -أيضاً- بأنها: عملية ديناميكية ومستمرة لتحديد واكتشاف وتنمية وتقييم المواهب ذوي الإمكانات والأداء العالي، وإعدادهم لتولي المناصب والمهام المستقبلية؛ لتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل للمؤسسة والعمل على استدامته (Tyagi et al, 2017:48).

وإجراءً يُقصد بها في الدراسة الحالية: مجموعة من العمليات التي تقوم بها جامعة الأزهر وتتضمن عدة جهود وممارسات تنظيمية؛ بغية رعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات والمهارات العالية، ممن يمتلكون القدرة على إحداث فارق في الأداء التنظيمي للجامعة، وذلك من خلال تحديدهم واكتشافهم، وجذبهم واستقطابهم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهم، وتنميتهم وتطويرهم، بما يسهم في تميز الجامعة وريادتها وتمكنها من المنافسة على كافة الأصعدة.

٣. خبرات بعض الجامعات الأجنبية:

يُقصد بها إجراءً في الدراسة الحالية: السياسات والممارسات الناجحة في مجال إدارة المواهب بجامعات (نانيانغ التكنولوجية بسنغافورة، وهارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وكامبريدج بالملكة المتحدة)، وتوظيفها في تطوير إدارة المواهب بجامعة الأزهر.

الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة فيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة المباشرة بالدراسة الحالية، وفق محورين يتناول الأول منهما الدراسات العربية، في حين يتناول الثاني منهما الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب الزمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، ويمكن تناول تلك الدراسات في سياق الآتي:

- ١- دراسة (أمين، ٢٠٢٠): استهدفت الدراسة تحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٧٢) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعات دمنهور، والإسكندرية، وكفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المواهب بالجامعات؛ بغية مساعدة الجامعات على إدارة مواهبها والاحتفاظ بها وتنميتها.
- ٢- دراسة (العجبي، ٢٠٢٢): استهدفت الدراسة تعرّف درجة مُمارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى إدارة كليات جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٨٢) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري في إدارة كليات جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وتم ترتيب وسائل المجالات على النحو الآتي توالياً: (تفويض السلطة، وتوفير ثقافة التمكين، والتحفيز، والمشاركة في صنع القرار)، كما جاءت درجة ممارسة إدارة المواهب في كليات الجامعة متوسطة في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها على النحو الآتي: (تنمية المواهب، والاحتفاظ بالموهبة، وجذب المواهب).
- ٣- دراسة (المغربية وآخرون، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة الكشف عن دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي بجامعة السلطان قابوس، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة التي طُبِّقت على عينة قوامها (١٥٧) من الإداريين العاملين بجامعة السلطان قابوس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين بجامعة السلطان قابوس جاء متوسطاً في معظم الأبعاد، في حين جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعاً.
- ٤- دراسة (قريشي، وآخرون، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بجامعة بسكرة بالجزائر، وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، والاستبانة كأداة طبقت على عينة قوامها (٦٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر إدارة الموهبة بجامعة بسكرة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطاً أيضاً، وأن الجامعة لا تسعى إلى جذب الأفراد الموهوبين أو تعمل على استقطابهم كما أنها لا تضع البرامج والمحفزات والبرامج التدريبية.
- ٥- دراسة (رزقة، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء بعض الخبرات العالمية، ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة التي طُبِّقت على عينة قوامها (٣٢٦) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات جدة، والمجمعة، وحفر الباطن"، وأسفرت الدراسة عن نتائج عدة من أبرزها: أن درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة جاءت بدرجة منخفضة، وعلى مستوى الأبعاد جاء بعد استقطاب المواهب في المرتبة الأولى، يليه بعد تطوير وتنمية المواهب، وكلاهما بدرجة تطبيق متوسطة، ثم بعد إدارة أداء المواهب، فبعد الاحتفاظ بالمواهب، وكلاهما بدرجة تطبيق منخفضة، كما أظهرت النتائج أن من أبرز

المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب: نقص التمويل والدعم المالي المخصص لإدارة المواهب.

٦- دراسة (وهبة وآخرون، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة تعرّف مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وفي سبيل تحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣١٠) مفردة من قادة الكليات (عميد، ورئيس قسم) وأعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة (الاستقطاب، والتنمية المهنية، والاكتشاف، والاحتفاظ بالمواهب) جاءت بدرجة متوسطة.

٧- دراسة (طرشان، ٢٠٢٣): استهدفت الدراسة الكشف عن ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم العالي في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الأسس النظرية والفكرية لإدارة المواهب البشرية، فضلاً عن استعراض أبرز التجارب الرائدة في هذا المجال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة استخدام استراتيجية واضحة لتنمية المواهب داخل الجامعات لتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات من أجل تحسين الأداء التعليمي، مع إعطاء مزيد من الأهمية لاستخدام استراتيجية تساعد على الاحتفاظ بالمواهب داخل الجامعات، والتأكيد على نشر ثقافة إدارة المواهب من خلال تنشيط المديرين والقادة في كل مستويات الجامعة.

٨- دراسة (محمد، ٢٠٢٣): هدفت الدراسة تفعيل إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية باعتبارها مدخلاً لتحقيق "استراتيجية التنمية المستدامة"، وذلك لإسهامه في تحقيق أهداف التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأثمرت نتائج البحث عن مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة المواهب القيادية بما يحقق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتمثل أبرزها في: إجراءات مواءمة أهداف إدارة المواهب القيادية بأهداف الجامعة، وإجراءات ترتبط بدمج إدارة المواهب القيادية مع إدارة الموارد البشرية، وإجراءات تحديد المناصب القيادية المهمة، وإجراءات تحديد مخزون المواهب القيادية.

٩- دراسة (عسيري والغامدي، ٢٠٢٤): هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ قوامها (٣٢٥) عضو هيئة تدريس بجامعة جدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تحديد احتياجات الجامعة وتوجيه جُلّ الجهود نحو جذب المواهب الملائمة مع توفير فرص التدريب الخارجي لتطوير مهارات الأفراد، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير العمر، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Zengeya, 2020): سعت الدراسة نحو التحقيق في دور ممارسات إدارة المواهب المرتبطة باستقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وحوكمة واستقلالية الجامعة، في

الاحتفاظ بالأكاديميين الموهوبين بجامعة ليسوتو الوطنية، اتبعت الدراسة المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلات شبه المقننة؛ للوقوف على وجهات نظر عينة الدراسة والبالغ عددها (١٦) مفردة من الموظفين الأكاديميين ذوي المهارات والكفاءات العالية بالجامعة، الذين على رأس العمل، والذين غادروا مناصبهم، وقد تم اختيار عينة الدراسة بناءً على مشاركتهم في ممارسات إدارة المواهب (الاختيار، والتوظيف، وإجراءات الترقية، وسياسات التعويض) ومستوى الخبرة التي لديهم في هذه الممارسات، وكشفت نتائج الدراسة عن أن الجامعة تطبق ممارسات إدارة المواهب إلا أنها لا تمتلك برنامجاً رسمياً لذلك، وأشارت إلى ضرورة تصميم وتنفيذ إطار عمل رسمي ومنظم لإدارة المواهب بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وعلى الأخص الحكومية منها.

٢- دراسة (Mohammed et al, 2020): سعت الدراسة نحو فهم أفضل العمليات التي تنتهجها مؤسسات التعليم العالي بأستراليا، وفحص السياسات المتعلقة بإدارة المواهب بها، استخدمت الدراسة المنهج المختلط؛ حيث اعتمدت على (٣) أدوات لجمع البيانات وهي: العصف الذهني على عينة بلغت (٦) مشاركين، والمجموعات البؤرية على عينة بلغ عددها (١١) فرداً، والمقابلات، بينما استخدمت في الجانب الكمي الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ قوامها (٢٨٦) مفردة، وأجريت جميعها في (٩) جامعات أسترالية، وأثمرت الدراسة عن نتائج عدة من أبرزها: وجود ثلاث عمليات رئيسة لإدارة المواهب في التعليم الأسترالي وهي: الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وتطوير القيادة، وانتهاءً بجذب المواهب.

٣- دراسة (Purwaningsih et al, 2021): سعت الدراسة نحو الكشف عن تأثير إدارة المواهب على أداء الموظفين الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي بإندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦١) موظفاً تربوياً موهوباً من جامعات مختلفة بمقاطعتي جاوة الغربية وجايا بإندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي للموظفين الأكاديميين، ويتجلى ذلك التأثير في إنتاج موظفين ذوي جودة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الأكثر تأثيراً بتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي هي المعرفة الوظيفية والحلول الإبداعية للمشكلات.

٤- دراسة (Gerhardt & Karsan, 2022): هدفت الدراسة تقييم إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالمملكة المتحدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي والكيفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية شبه المقننة أدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: تأثير إدارة المواهب بالجامعات الخاصة بالمملكة المتحدة بانخفاض نشاط أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر البحوث العلمية، الأمر الذي يعيق التقدم الأكاديمي بالجامعات، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة ندرة وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بالجامعات الخاصة من قبل.

٥- دراسة (Saurombe & Barkhuizen, 2022): سعت الدراسة نحو تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وقيمة العمل والسعادة والدوران الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بجنوب إفريقيا، ولتحقيق ذلك؛ استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (١٦٠) مفردة من القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج أن لإدارة المواهب دوراً مهماً في تحقيق

- السعادة، وقيمة العمل، والتقليل من معدلات الدورات الوظيفي، فضلاً عن كونها من المصادر الرئيسة لنمو المؤسسات التعليمية واكتساب مزايا تنافسية.
- ٦- دراسة (Martin et al, 2023): هدفت الدراسة استكشاف أساليب إدارة المواهب من خلال عدة تقارير قدمها مجموعة من مديري برامج الدكتوراة في ثماني من الجامعات البريطانية أثناء تفشي فيروس كورونا، كما شملت العينة أكاديميين وباحثين ومشرفين على الدكتوراه، وتم تجميع آراءهم ووجهات نظرهم قبل وأثناء الإغلاق بسبب فيروس كورونا؛ حيث أثرت الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة، جنباً إلى جنب مع الضغوط الإضافية للمسؤوليات الأسرية على تصورات ووجهات نظر المشاركين؛ وعلى مدار (١٢) شهرًا، تم إجراء ست مقابلات شبه مقننة عبر الإنترنت (استغرق كل منها ما بين ٥٠ و ١٢٠ دقيقة)، باستخدام المنصات المتاحة، ورسائل البريد الإلكتروني، وأثمرت نتائج الدراسة عن أساليب إدارة المواهب الرسمية وغير الرسمية وأكدت على الحاجة إلى استخدام كليهما لجذب الطلاب الدوليين والاحتفاظ بهم.
- ٧- دراسة (Shah et al, 2024): هدفت الدراسة الكشف عن دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وما لذلك من أثر في تحسين الأداء التنظيمي بالجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٠٣) مفردة من العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة في باكستان، وانتهت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية وذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب، وتطوير المواهب، وثقافة الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة) ورضا العاملين والأداء التنظيمي، باستثناء بعد جذب المواهب، كما أن رضا العاملين يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، ويسهم في تحسين العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي.
- ٨- دراسة (Romiani & Farahbakhsh, 2024): هدفت الدراسة تطوير نموذج لتحديد أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في الجامعات الإقليمية بإيران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الكيفي، والمقابلات الشخصية غير المقننة مع عينة الدراسة والبالغ قوامها (٢٦) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكاديمية في مجال إدارة المواهب، وروعي في اختيار العينة عدة معايير من أبرزها: (مجال التخصص، والحصول على دورات في إدارة الموارد البشرية، ونشر أوراق بحثية في مجال إدارة المواهب، بالإضافة إلى الإشراف على أطروحات في رسائل الماجستير والدكتوراة في المجال ذاته، فضلاً عن شغل مناصب قيادية تتعلق بتوظيف واختيار الموهوبين، وانتهت الدراسة إلى تطوير نموذجاً قائماً على الموهبة لتحديد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإقليمية، كما أظهرت النتائج أنه في الجامعات الإقليمية نادراً ما تستخدم نظرية إدارة المواهب (TM) لتحديد المواهب العلمية.
- ٩- دراسة (Xinhua & Marimuthu, 2024): هدفت الدراسة التنبؤ بالعوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية في الكليات والجامعات الخاصة بمقاطعة يونان بالصين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات والجامعات الخاصة في مقاطعة يونان بالصين، توصلت الدراسة إلى أن عملية تحسين معدلات الاحتفاظ بالمواهب في الكليات والجامعات الخاصة؛ تنطوي على سياسات وتدابير مختلفة من أبرزها:

المكافآت والحوافز، وتخفيف أعباء وضغوط العمل، والتطوير الوظيفي، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبيئة ومناخ العمل، والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استقراء الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- ١- خلُصت نتائج غالبية الدراسات السابقة إلى التأكيد على أهمية العمل على تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تجاوز كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك؛ كدراسة (وهبة وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (طرشان، ٢٠٢٣)، ودراسة (Romiani & Farahbakhsh, 2024)، ودراسة (Mohammed et al, 2020).
- ٢- نُدرسة الدراسات السابقة التي تناولت تطوير إدارة المواهب بجامعة الأزهر من خلال الاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية؛ حيث تُعد تلك الدراسة - على حد علم الباحثين- أولى الدراسات التي تطرقت لذلك.
- ٣- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ وهو المنهج الوصفي كدراسة (أمين، ٢٠٢٠)، ودراسة (المغربية، ٢٠٢٢)، ودراسة (Xinhua & Marimuthu, 2024)، ودراسة (Saurombe & Barkhuizen, 2022). في حين أن بعض الدراسات استخدمت منهج دراسة الحالة؛ كدراسة (قريشي، وآخرون، ٢٠٢٢)، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، وهي الاستبانة؛ كدراسة (عسيري والغامدي، ٢٠٢٤)، ودراسة (رزق، ٢٠٢٢)، ودراسة (Shah et al, 2024)، كما استخدمت بعض الدراسات المقابلات الشخصية؛ كدراسة (Zengeya, 2020)، ودراسة (Martin et al, 2023).
- ٤- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى نحو تحقيقه؛ وهو تطوير إدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء الاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.
- ٥- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة وعرض مشكلة الدراسة، وتشكيل الإطار النظري، ثم عرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تصميم أداة الدراسة الميدانية بعد تحديد أبعادها، ومن ثم صياغة وبلورة تصور مقترح لتحقيق أهدافها.

خطة السير في الدراسة: تمثلت في الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي ذكره:

- ١- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: تم مراجعة الأدبيات والدراسات التربوية ذات الصلة بإدارة المواهب في المؤسسات الجامعية للوقوف على ماهية إدارة المواهب وأهدافها وأهميتها ووظائفها وأبعادها في المؤسسات الجامعية.
- ٢- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: تم رصد أبرز خبرات الجامعات الأجنبية ذات الصلة بمجال الدراسة؛ للوقوف على أبرز الممارسات في مجال إدارة المواهب، وتمثلت تلك الخبرات في: (خبرة جامعة نانيانغ التكنولوجية بسنغافورة، وخبرة جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وخبرة جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة).
- ٣- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة: تم تصميم استبانة من محورين، تناول المحور الأول واقع ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، في حين تناول المحور الثاني المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر، ثم تحكيمها من بعض

أساتذة التخصص، وتطبيقها على عينة الدراسة، تلا ذلك إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وتفسيرها.

٤- للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة: في ضوء الاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية التي تم رصدها، والوقوف على أفضل ممارساتها في مجال إدارة المواهب، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج؛ تم بناء تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب بجامعة الأزهر.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

تسير الدراسة في هذا الجزء وفق محورين؛ يستعرض المحور الأول الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات، في حين يستعرض المحور الثاني خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات:

يتناول المحور الأول الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات بدءًا بتناول ماهية الموهبة، ثم ماهية إدارة المواهب بالجامعات، وذلك في سياق الآتي:

أولاً: ماهية الموهبة Talent:

تتعاطم أهمية وقيمة رأس المال البشري ذي الكفاءات والمهارات والمعارف المبدعة والذي يستطيع من خلالها سبر أغوار المؤسسات التعليمية، والإبحار في ديمومة التغيرات والتطورات التي تطرأ على الساحة التعليمية في الوقت الحالي، بالإضافة إلى التكيف معها، ومن هنا تتعاطم أهمية الاستفادة من مواهب الأفراد داخل المؤسسات. والدراسة في السياق الآتي تستعرض ماهية الموهبة من حيث: مفهومها، وأنواعها، وفجوة الموهبة، ودورها حياتها داخل المؤسسات، وذلك على النحو الآتي ذكره:

١- مفهوم الموهبة:

يتأثر مفهوم الموهبة بطبيعة عمل المؤسسة والاستراتيجيات التي تتبناها وبيئتها التنافسية، ومن ثم لا يوجد اتفاق حول تحديد ماهيتها، وعلى الرغم من ذلك يمكن تناول أبرز تعريفات الموهبة في سياق الآتي:

تُعرّف الموهبة من الناحية اللغوية بأنها: القدرة أو المهارة الطبيعية للقيام بعمل ما بشكل جيد دون سابق خبرة (Cambridge Dictionary, 2024).

ويرى (Amanin, 2014) الموهبة على أنها: مزيج مُعقد من قدرات ومهارات وإمكانات الأفراد المعرفية، بالإضافة إلى قيمهم وتفضيلاتهم في العمل (Amanin, 2014:13).

في حين يُحدد معهد تشارترد للأفراد والتنمية (The Chartered Institution of Personnel and Development "CIPD") الموهبة على أنها: القدرة التي تمكن الأفراد الموهوبين من إحداث فارق كبير في أداء المنظمة عن طريق الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من إمكاناتهم (The Chartered Institution of Personnel and Development, 2021).

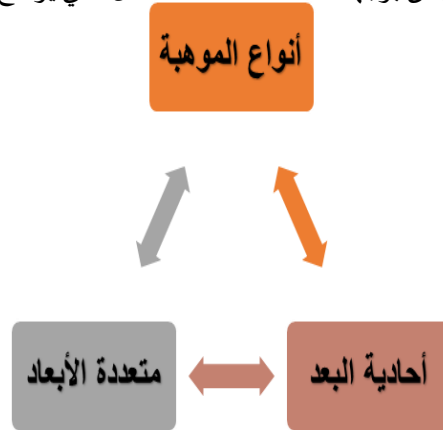
ويُعرّفها (Meyer, 2022) بأنها: القدرة على تطوير قدرات ومهارات ومعارف محددة (Meyer, 2022:35).

وفي سياق التعلُّيم العالِي تُعرَّف الموهبة بأنها: القدرات المتميزة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس، والتي تمكنهم من تقديم أداء متميز، وهي مزيج من القدرات العلمية والخصائص الشخصية والخبرات المتراكمة التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أهدافها والحصول على نتائج أفضل، سواء من الناحية التشغيلية أو المالية (Romiani & Farahbakhsh, 2024:170).

وختُلُصة القول في ذلك أن مفهوم الموهبة يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لثقافتها وقيمتها واستراتيجياتها التي تنتهجها، كما يُنظر إلى الموهبة تارة على أنها قدرة، وتارة أخرى على أنها مجموعة من المعارف والمهارات، ويُنظر إليها -أيضًا- على أنها أداء وقاعدة عامة للتميز، ومن ثم ترى الدراسة الحالية الموهبة على أنَّها: مزيج من القدرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الأفراد الموهوبين (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات) بالمؤسسات الجامعية، والتي تقودهم إلى التفكير الإبداعي وارتداد رؤى وأفكار جديدة من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف الجامعات وتطلعاتها المستقبلية.

٢- أنواع الموهبة:

تتعدد تصنيفات الموهبة؛ حيث تصنف إلى موهبة أحادية البعد، وموهبة متعددة الأبعاد، وكلاهما لهما نفس الهدف، ولكن بوجهات نظر مختلفة، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) أنواع الموهبة (4: 2022: Tutorials Point)

ويمكن تناول تلك الأنواع بمزيد من التفصيل في السياق الآتي:

- أ- **الموهبة أحادية البعد Unidimensional Talent** : ويقصد بها امتلاك بعض أفراد المؤسسة موهبة أو قدرة فريدة في مجال معين؛ كما تلاكهم الموهبة في مجال الإدارة فقط، أو مجال الاتصال فقط.
- ب- **الموهبة متعددة الأبعاد Multidimensional Talent**: ويقصد بها امتلاك أفراد المؤسسة مهارات وقدرات متعددة في بعض المجالات لفترات زمنية طويلة؛ كأن يمتلك أحد أفراد المؤسسة الموهبة في الإدارة والمبيعات والمحاسبة، والقدرة على التسويق. وجدير بالذكر أن المواهب متعددة الأبعاد تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها؛ حيث تسعى كل منظمة إلى الاحتفاظ بالأفراد ذوي المواهب المتعددة الأبعاد، وذلك لامتلاكهم القدرة على تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة المستقبلية (Tutorials Point, 2022: 4-5).

وفي سياق مُغاير تصنف دراسة (El-Sayyed Ashour, & Abdel-Aty, 2022:7-8) الموهبة إلى أربع فئات رئيسة تتمثل في الآتي:

- الموهبة القيادية: تقع هذه الفئة على رأس هرم تصنيف المواهب، وتشمل المواهب من القادة الذين يتحملون المسؤولية عن تصميم وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.
 - الموهبة الرئيسة: وتشمل الأفراد الذين يهتمون بتحقيق مستوى عالٍ من المنافسة داخل المؤسسة، كما أنهم يحتلون مكانة متميزة نظرًا لقدرتهم على وضع رؤية جيدة لمستقبل المؤسسة، في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
 - الموهبة الجوهرية: تشكل تلك الفئة الغالبية العظمى من القوى العاملة داخل المنظمة وتتجسد مسؤوليتهم في تقديم خدمات ومنتجات المؤسسة للمستفيدين منها في مدة من ٦-١٢ شهرًا دون التركيز على المستقبل.
 - الموهبة الداعمة: وتتضمن تلك الفئة الأفراد الداعمين لتنفيذ أنشطة المؤسسة الداخلية.
- يتضح مما سبق أن الموهبة القيادية تقع على قمة هرم إدارة المواهب داخل المؤسسة؛ لما تتمتع به من قدرة عالية على التأثير في الأفراد الموهوبين، ثم الموهبة الرئيسة، فالجوهرية، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الموهبة الداعمة لبقية المواهب داخل المنظمة.

٣- فجوة الموهبة Talent Gap:

ترتبط فجوة الموهبة بنقص عدد الأفراد ذوي المواهب والإمكانات العالية داخل المنظمة، ومما لا شك فيه أن تلك الفجوة تؤثر على نمو وتطور المؤسسة، كما تؤثر بشكل سلبي على دوافع ومعنويات أفراد المؤسسة، وتحد من القدرة التنافسية والإنتاجية للمؤسسات، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في سياسات المنظمة واستراتيجياتها، فضلاً عن انتهاجها لأساليب وخطوات جديدة من شأنها تقليص تلك الفجوة، من أبرزها ما يلي (Tutorials Point, 2022: 6-7):

- أ- تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتولي المناصب والوظائف الشاغرة.
- ب- تحديد المجالات التي تتطلب كفاءات عالية.
- ج- البحث عن الأفراد ذوي المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتولي المناصب الشاغرة.
- د- اختيار الأفراد المرشحين لتولي المناصب الشاغرة ممن يتمتعون بالكفاءة المطلوبة.
- هـ- تحديد فجوة المهارات لدى المرشحين لتولي المناصب الشاغرة.
- و- الاهتمام بتقديم دورات تدريبية لتنمية مهارات ومعارف الأفراد داخل المؤسسة.
- ز- إعداد خطط للتنمية المهنية لمساعدة أفراد المؤسسة على النجاح في أدوارهم.
- ح- التقييم الدوري للأداء الفردي وتحديد المجالات التي تتطلب تدريباً إضافياً أو اهتماماً متخصصاً.

وفي سبيل تقليص فجوة الموهبة – أيضاً- فإنه يتعين على المؤسسات التعليمية وغير التعليمية انتهاج بعض الاستراتيجيات التي تحد من تلك الفجوة، من أبرزها الآتي (Tutorials Point, 2022: 7-8):

- تطوير ثقافة تنظيمية لتنمية المواهب: يتعين على المؤسسات الساعية نحو تقليص فجوة المواهب أن تتبنى ثقافة تنظيمية من شأنها الاحتفاظ بالمواهب وتنميتهم بما يتلاءم مع التطورات المحيطة بالمؤسسات.
 - التصرف كقدوة: ويرتبط ذلك بالوضوح بشأن احتياجات المؤسسة للتعليم والتطوير والمشاركة.
 - تعزيز قيمة التعلم: وذلك من خلال تشجيع أفراد المؤسسة على التعبير عن الفجوات التي يشعرون بها في مجال عملهم، فضلاً عما يريدون تحقيقه من أهداف، وتقدير انجازاتهم.
 - بناء عمليات مستدامة: وذلك من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية وتطوير معارف وقدرات الأفراد العاملين، مع إتاحة الحرية لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
 - تعزيز القيم المشتركة: عن طريق الربط بين إنتاجية الأفراد ومسؤولياتهم المهنية وقيم المنظمة، فضلاً عن تنمية الشعور بالمسؤولية وتنفيذ كافة المهام بشكل يسهم في تلبية طموحات وتطلعات المؤسسة المستقبلية.
 - استغلال المشاكل كفرص: يتعين على أفراد المؤسسة النظر إلى مشكلات بيئة العمل باعتبارها فرصاً لتطوير مهاراتهم وصقل مواهبهم من أجل تجويد الأداء المستقبلي.
- ٤- دورة حياة المواهب Talents Life Cycle:

يُشار إلى المواهب بصفة عامة على أنهم الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات فائقة يتمكنون من خلالها من إحداث نقلة نوعية في الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن ثم التأثير في كفاءتها وفعاليتها (Tyagi et al, 2017: 48)، وترتبط دورة حياة المواهب بالمسار الذي يتفاعل فيه رأس المال البشري داخل المنظمة، ويتراوح هذا التفاعل بدءاً من بناء علامة تجارية للمواهب، ثم اجتذاب المواهب المناسبة، واكتساب المواهب ودمجها وتطويرها وإدارتها والاحتفاظ بها وحتى استعادتها مرة أخرى (Schiemann, 2014: 282).

وتبدأ دورة حياة المواهب داخل المؤسسة قبل عملية التوظيف، وتستمر طوال حياة الفرد المهنية داخل المؤسسة، وتهتم بدمج كل من استراتيجيات التعليم والتعلم؛ حتى يتسنى مشاركة العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة، بالإضافة إلى مرحلة التعافي والتي تهتم باستخدام مجموعة متنوعة من وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأفراد الذين غادروا المنظمة في أوقات قريبة (O'Bryan, 2017: 4-5).

ومن ثم يمكن القول بأن دورة حياة المواهب تستهدف في المقام الأول الاستثمار الأمثل للمواهب وتعظيم الاستفادة من إمكاناتهم وقدراتهم المهارية والمعرفية، كما أن إدارة المواهب هي الطريقة الوحيدة التي تدار بها دورة حياة المواهب.

ثانياً: مفهوم إدارة المواهب (TM) Talent Management

للقوف بشكل جيد على مفهوم إدارة المواهب ينبغي النظر إليها من ثلاث اتجاهات رئيسية - قبل البدء في استعراض مفهومها- وهي كالآتي (Balcerzyk & Materac, 2019: 11):

- ١- الاتجاه الأول: ينظر إلى إدارة المواهب باعتبارها مجموعة من الممارسات والأنشطة والوظائف الرئيسية لإدارة رأس المال البشري، وتتضمن (التوظيف، والاختيار، والتطوير)، وتنطبق هذه الوظائف على المنظمة بأكملها، وليس قسمًا واحدًا، ويزعم أنصار هذا الاتجاه أن مفاهيم إدارة المواهب والموارد البشرية سوف تستخدم بالتبادل في المستقبل.

- ٢- الاتجاه الثاني: ويرتبط بالأنشطة والممارسات داخل مجموعات المواهب، ويتم تعيين الأفراد في المناصب الوظيفية الملائمة لمؤهلاتهم وقدراتهم.
- ٣- الاتجاه الثالث: ويرتكز حول الموهبة نفسها، ويميز بين اتجاهين مختلفين، الأول يرى المواهب على أنهم أفراد يتمتعون بإمكانات عالية، وينبغي البحث عنهم واستقطابهم والاحتفاظ بهم، والثاني ينظر إلى الموهبة على أنها مجموعة من القدرات المتباينة، والعوامل الديموغرافية والإنسانية هي السبب وراء هذا النهج.
- ويمكن عرض أبرز تعريفات إدارة المواهب في سياق الآتي:

تُعرّف إدارة المواهب بأنّها: العملية التي تهتم بتحديد واستقطاب وجذب الأفراد والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانات العالية، والذين يشكلون قيمة خاصة للمنظمة (Davies & Davies, 2010:419).

ويرى (Brewster et al, 2017) إدارة المواهب على أنّها: القدرة على جذب الأفراد الموهوبين وتعيينهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وإعادة نشرهم، كما أنها تنظر إلى المستقبل فضلاً عن اهتمامها بالحاضر، وتهدف إلى إعداد قادة المستقبل المحتملين (Brewster et al, 2017:2).

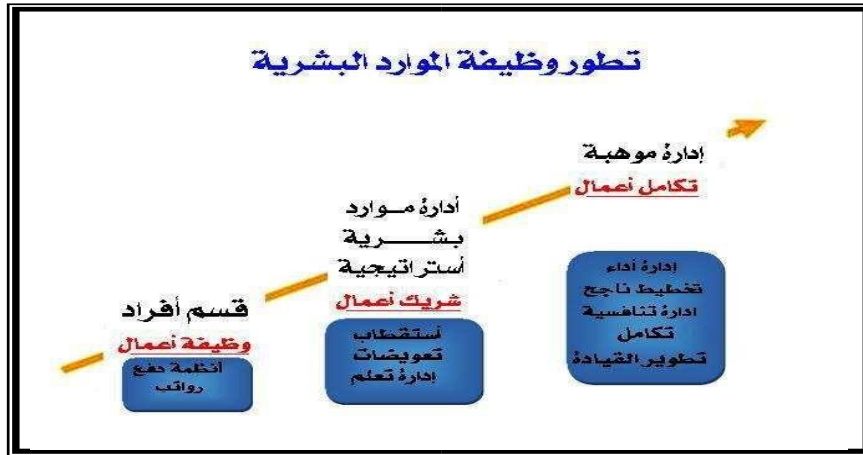
كما يرى (Scullion & Collings, 2011) إدارة المواهب على أنّها: استراتيجية تنظيمية تهتم بجذب واختيار والاحتفاظ بأفضل الموظفين في الأدوار الاستراتيجية الهامة لتحقيق أولويات المؤسسة (Scullion & Collings, 2011:7). وتُعرّف إدارة المواهب في الجامعات بأنّها: نظام أو ثقافة تنظيمية لـ (Bradley, 2016:14):

- أ- تحديد المناصب الرئيسة التي تساهم في إضافة قيمة للجامعة في توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية.
- ب- تطوير مجموعة مواهب من الأفراد ذوي الإمكانات العالية و/أو الأداء العالي لشغل هذه المناصب.
- ج- تطوير أنظمة الموارد البشرية؛ بغية إحداث توافق بين المواهب والاستراتيجية التنظيمية للجامعة.

يتّضح مما سبق تعدّد وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم إدارة المواهب في الجامعات، وعدم وجود تعريف متفق عليه من قبل الباحثين، حيث يُعرّف البعض إدارة المواهب على أنها عملية، والبعض الآخر يُعرّفها على أنها نظام، كما يرى البعض إدارة المواهب على أنها استراتيجية تتضمن مجموعة من الممارسات، في حين يرى البعض الآخر إدارة المواهب على أنها توجه، وفي ضوء ما سبق ترى الدراسة الحالية إدارة المواهب بأنّها: مجموعة من العمليات التي تقوم بها جامعة الأزهر وتتضمن عدة جهود وممارسات تنظيمية؛ بغية رعاية الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وممن يمتلكون القدرة على إحداث فارق في الأداء التنظيمي للجامعة، وذلك من خلال تحديدهم واكتشافهم، وجذبهم واستقطابهم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهم، وتنميتهم وتطويرهم، بما يساهم في تميز الجامعة وريادتها وتمكّنها من المنافسة على كافة الأصعدة.

ثالثاً: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المواهب بالجامعات:

تتطلب عملية تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب الوقوف على مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية أولاً، وفي هذا السياق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ مرت بثلاث مراحل رئيسية بدءاً بقسم الأفراد (شئون الموظفين)، مروراً بالموارد البشرية الاستراتيجية، وختاماً بإدارة المواهب، وفي حين يتحمل قسم الأفراد المسؤولية الرئيسية عن قضايا الموارد البشرية في سبعينيات القرن الماضي، ويتجسد دوره في عملية توظيف وتعيين أفراد المؤسسة، ومكافأتهم بقدر مساهماتهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة، ودفع رواتبهم؛ فإن المنظمات والمؤسسات أدركت في الوقت ذاته أن إدارة الموارد البشرية أضحت أوسع مدى من مجرد توظيف ومنح رواتب أفراد المؤسسة، ومن هنا ظهر قسم الموارد البشرية الاستراتيجية، والذي يحوى أدواراً أكثر استراتيجية للموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير، وإدارة المكافآت، والتعويضات وتسوية النزاعات، وسلامة وصحة الموظفين، فضلاً عن تصميم أنظمة لدعم تلك الأدوار الحديثة كالبوابات الإلكترونية، وأنظمة التعلم والإدارة، وأنظمة التعويضات الإجمالية، وعلى الرغم من ذلك فإن الموارد البشرية الاستراتيجية تواجه تحديات عديدة من أبرزها: كيف يمكن تحسين عمليات توظيف الموارد البشرية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام التوظيف "القائم على الكفاءة". وتتطلب مواجهة تلك التحديات الجديدة تطوير أنظمة جديدة للتعامل معها بشكل فعال، ومن ثم تطورت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتشمل تحديد المواهب والإمكانات والمهارات والخبرات التي تتمتع بها، وإدارة رأس المال الفكري، الأمر الذي يسهم في الاحتفاظ بهؤلاء المواهب (Koranteng, 2014: 10-11)، والشكل الآتي يوضح ذلك



شكل رقم (٢) مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية (العبادي، ٢٠١١: ٣٥)

وعلى الرغم من الارتباط شديد الصلة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، فلكل منهما رؤية وأهدافاً مختلفة؛ فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن السياسات والعمليات المرتبطة بالأفراد، في حين أن إدارة المواهب استراتيجية لتحديد وتنمية والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانات والمهارات العالية (Jackson, 2024). ومن ثم يمكن القول بأن إدارة المواهب تعد جزءاً من إدارة الموارد البشرية، ولكنها تختلف عنها من حيث التركيز على مجموعة صغيرة من الأفراد الموهوبين داخل المؤسسة.

كما أن إدارة المواهب تعكس المصطلح الجديد الذي من خلاله يمكن إعادة تسمية إدارة الموارد البشرية، حيث يركز المصطلح الحديث لإدارة الموارد البشرية على كيفية إدارة المواهب بشكل استراتيجي (Alsakarne & Hong, 2015:1039)، والجدول الآتي يوضح أبرز الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب:

جدول رقم (١) أوجه المقارنة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

وجه المقارنة	إدارة الموارد البشرية	إدارة المواهب
الفلسفة	ترتبط بجميع أفراد المؤسسة بدءاً من عدد الأفراد الذين يجب توظيفهم إلى كيفية الاحتفاظ بهم.	ترتبط برعاية المواهب وتطويرها والاحتفاظ بهم داخل المنظمة.
الجوانب التشغيلية	ترتبط بجميع أفراد المؤسسة بدءاً من عدد الأفراد الذين يجب توظيفهم إلى كيفية الاحتفاظ بهم.	ترتبط بتحديد المواهب والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد... الخ.
المسؤولية	ترتبط بتحديد هيكل الأجور، وإدارة خطط المنح والمكافآت والتعويضات، والشكاوى..... الخ.	تتطلب إدارة المواهب تضافر جهود كافة قيادات المؤسسة لتحديد وتنمية وتوجيه والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المؤسسة.
العملية	يتولى قسم الموارد البشرية المسؤولية الكاملة عن إدارة كافة الأمور الإدارية المتعلقة بموارد المؤسسة البشرية دون تدخل من الإدارة.	يتم دمج إدارة المواهب في عمليات وأنشطة المنظمة.
الهدف النهائي	يغلب الطابع التجاري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.	تركز إدارة المواهب بشكل أكبر على تعظيم إمكانات المواهب

Source: (Jackson, 2024)

كما أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في إدارة المواهب داخل المؤسسات، كونها المسؤولة عن تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب وعملياتها، وتوفير برامج إدارة المواهب، ودراسة عملية التعيين التي تساعد على تحديد الأهداف الوظيفية، وتقديم برامج تدريبية جديدة، فضلاً عن متابعة التقدم المحرز في أداء الأفراد العاملين (Xue, Yi, 2014: 46).

وترى الدراسة الحالية إدارة المواهب على أنها جزء من إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجامعية؛ حيث يشمل نطاق إدارة المواهب جميع وظائف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنفيذ تلك الاستراتيجيات، فضلاً عن كونها وظيفة ذات طابع إداري وتشغيلي وجُلَّ تعاملها مع المهام الإدارية والروتينية كالتعامل مع الرواتب، والمزايا، والسياسات، الخ... في حين أن إدارة المواهب وظيفة استراتيجية تتطلب الاستفادة من الإمكانيات العالية للأفراد الموهوبين ومن ثم العمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم.

رابعاً: أهداف إدارة المواهب بالجامعات:

تستند الفكرة الرئيسة لإدارة المواهب على تنمية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال بذل مزيد من الجهود لمواءمة إمكانات ومهارات أفراد المؤسسة مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتتمثل أبرز أهداف إدارة المواهب بالجامعات على النحو الآتي ذكره:

- ١- تحقيق جودة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية وذلك من خلال تقييم المهارات والمعارف التي يمتلكها منسوبي الجامعات (Chethana& Noronha, 2023:22).
- ٢- تحقيق أداء تنظيمي مستدام يتوافق مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية التي تسعى الجامعات نحو تحقيقها (Al Aina & Atan, 2020:8372).
- ٣- إعداد المؤسسات الجامعية من أجل التكيف مع اقتصاد المعرفة التنافسي وتغيرات السوق العالمية، بما يسهم في تميزها وريادتها وتمكنها من المنافسة على كافة الأصعدة (Miir & Otham, 2018: 113).
- ٤- تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وترسيخ مكانة الجامعات والمؤسسات التعليمية على الخريطة التنظيمية للتميز والإبداع (Romiani & Farahbakhsh, 2024: 169).
- ٥- تعزيز رأس المال المعرفي للمؤسسات الجامعية عن طريق استهداف توظيف الأكاديميين ذوي الخبرة والمؤهلين تأهيلاً عالياً، والعمل على تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
- ٦- تعظيم قدرة الجامعات على مواجهة التغيرات والتحديات الاجتماعية والتكنولوجية التي تتعرض لها؛ بغية تحسين إنتاجيتها، وتجويد أساليب إدارتها، وزيادة مواردها (Liechti García & Sesé, 2024:568-569).
- ٧- الحد من النفقات وخفض تكلفة الأيدي العاملة، ومن ثم المساهمة في التغلب على العديد من الصعوبات والمشكلات التنظيمية بالجامعة، وتعظيم العائد من الاستثمار (Mensah, 2015, 551).
- ٨- التأكيد على الأهداف التنظيمية التي تسعى الجامعات نحو تحقيقها، وتلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من رأس المال البشري اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Thunnissen, 2016:59).
- ٩- تحديد الأفراد الأفضل أداءً وإنشاء مجموعات المواهب داخل الجامعات؛ بغية تطويرهم وإعدادهم لتولي المناصب الرئيسة التي تشكل أهمية حاسمة لبقاء الجامعات في الوقت الحالي (Thunnissen & Boselie, 2024:4).

وعطفاً على ما سبق تسهم إدارة المواهب في مساعدة المؤسسات الجامعية على تطوير وتجويد أدائها المؤسسي، وتنفيذ أنشطتها وتقديم منتجاتها وخدماتها بطريقة إبداعية، كما أضحت ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح التنظيمي للجامعات من خلال قدرتها على تحقيق أداء تنظيمي أكثر فعالية، والتحكم في الموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى أنها تدعم عملية التواصل بين جميع المستويات في المؤسسة، وتمكن المؤسسة من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، ووضع خطط لجذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم (El-Sayyed Ashour & Abdel-Aty, 2022: 1-2).

ممّا سبق يتّضح أن إدارة المواهب باتت ضرورة حتمية لتحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات الجامعية وذلك من خلال سعيها نحو جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين، وتنميتهم والاحتفاظ بهم، كما تسعى إدارة المواهب إلى تجويد وتحسين أداء الموارد البشرية داخل الجامعات، مما يسهم

في تحقيق ميزة تنافسية لها، وتعظيم العائد من الاستثمار وخفض تكلفة بعض المنتجات مع الحفاظ على جودتها. وتؤكد الدراسة الحالية على أن إدارة المواهب ليست هدفًا في حد ذاته، ولكنها وسيلة لتحقيق غايات وأهداف كثيرة.

خامسًا: فلسفة إدارة المواهب بالجامعات:

تُشير الأدبيات والدراسات التربوية إلى إمكانية تفسير إدارة المواهب بالجامعات في ضوء فلسفتين وهما: الفلسفة الحصرية (Inclusivity)، والفلسفة الشاملة (Exclusivity)، وتعكس كل فلسفة منهما فهمًا مغايرًا لما يشكل الموهبة، كما أنهما يؤصّلان لآلية تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، وما قد تعنيه العضوية التنظيمية والمشاركة التنظيمية والمساهمة التنظيمية بكل مؤسسة (Starr-Glass, 2017:54)، وفي سياق الآتي يمكن تناول تلك الفلسفتان بمزيدٍ من التفصيل:

١- الفلسفة الحصرية (Inclusivity):

تشير تلك الفلسفة إلى أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات التي تستهدف إدارة مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين بالمؤسسة؛ حيث يمثل الموهوبين نسبة صغيرة من القوى العاملة الذين يتمتعون بإمكانات وقدرات عالية، ويؤثرون بشكل كبير على أداء المؤسسة، ويطلق عليهم أصحاب الأداء العالي أو ذوي الإمكانيات العالية، كما تحتل تلك الفئة المناصب الإدارية الرئيسة داخل المؤسسة؛ نظرًا للإمكانات والقدرات التي يتمتعون بها (Brewster et al, 2017:1-2). كما تركز إدارة المواهب وفقًا لتلك الفلسفة على المناصب الرئيسة (أو المحورية) التي تساهم بشكل مميز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية، ومن ثم ينبغي التركيز على الوظائف الاستراتيجية أو الوظائف التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة (Thunnissen, 2015:33). ومن ثم يمكن القول بأن الفلسفة الحصرية تؤكد على أن الموهبة مورد نادر؛ حيث توجد لدى قلة من الأفراد بالمؤسسات الجامعية، لا سيما الأفراد في المستويات العليا من التسلسل الهرمي التنظيمي، لذا تُكرّس إدارة المواهب جلَّ جهودها نحو الاحتفاظ بتلك الفئة وتنميتهم وتطويرهم.

٢- الفلسفة الشاملة (Exclusivity):

تؤكد تلك الفلسفة على أن أفراد المؤسسة جزء لا يتجزأ من نجاحها، ومن ثم تستند في تفسيرها لإدارة المواهب إلى أن جميع أفراد المؤسسة أو الغالبية العظمى منهم لديه موهبة، الأمر الذي يستوجب إدارة هؤلاء الأفراد بطرق من شأنها إبراز وتطوير وتنمية مواهبهم، وتنظر تلك الفلسفة في ضوء تفسيرها لإدارة المواهب إلى حاضِر المنظمة ومستقبلها على حد سواء من خلال الاهتمام بإعداد وتطوير قادة المستقبل المحتملين (Brewster et al, 2017:2). وجدير بالذكر أنه يجب تقييم المواهب من خلال عملية التشاور بين الأفراد العاملين والمؤسسة، وعندما تنخفض مستويات الموهبة عن المعايير المحددة مسبقًا بشكل ديمقراطي، فيتعين على المؤسسة مساعدة أفرادها على تنمية مواهبهم، واستخدامها بطرق أكثر فعالية، أو نشرها في مواقف مختلفة يمكن فيها تحسين مواهبهم بشكل أفضل (Swales & Downs, 2014:6).

ومن ثم يتَّضح أن الفلسفة الشاملة لإدارة المواهب تُوفّر فرصًا متساوية لإظهار المواهب، كما تعترف بإمكانات وقدرات جميع أفراد المؤسسة، ومن ثم تعمل على استقطابهم وتعيينهم، لامتلاكهم مواهب ذات قيمة للمؤسسة.

وتُثمّن الدراسة الحالية من أهمية الفلسفة الشاملة في تفسير إدارة المواهب بالجامعات، كونها أكثر عدالة، وتعمل على إزالة الشعور بعدم المساواة بين الأفراد، الأمر الذي يتحتم معه ضرورة بذل مزيد من الجهد نحو تحرير الطاقات الكامنة في نفوس أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتذليل كافة الصعوبات والعراقيل والمشكلات التي تواجههم من أجل تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه ينبغي تحقيق أقصى استفادة من الفلسفتين في معالجة قضية إدارة المواهب بالجامعات؛ حيث إن لكل فلسفة منهما مبرراتها العلمية والعملية على أرض الواقع.

سادسًا: استراتيجيات إدارة المواهب في العصر الرقمي:

يرتبط مصطلح المواهب في العصر الرقمي بالأفراد الموهوبين الذين يساهمون في عمليات رقمنة المؤسسات الجامعية بغض النظر عن هيكلها وثقافتها التنظيمية عن طريق توظيف ما يمتلكونه من قدرات ومهارات رقمية وذلك في واحدة أو أكثر من الطرق الآتية: ابتكار أو إنشاء فكرة قد تصبح فيما بعد منتجًا أو خدمة رقمية جديدة، والمساهمة في تحديد هيكل تنظيمي لعمل المواهب في العصر الرقمي، فضلًا عن تطوير المنتجات أو الخدمات الرقمية الجديدة داخل المؤسسة (Dan et al, 2023: 24). كما تتضمن المواهب في العصر الرقمي الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وصناع المحتوى الرقمي، والمواهب المطلوبة بواسطة الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى الأفراد الذي يشكلون رؤى ومعارف في مجالات محددة ويوظفونها داخل المؤسسات التعليمية بصورة رقمية (Fahmy et al, 2021:75).

وفي سياق متصل؛ فإن تنفيذ استراتيجية فعّالة لإدارة المواهب في العصر الرقمي تتطلب التخطيط الدقيق والنظر في العديد من العوامل، بدءًا من التكيف مع تقنيات التوظيف الجديدة إلى خلق ثقافة تنظيمية لجذب الأفراد ذوي الخبرة في المجال الرقمي والاحتفاظ بهم، وبراعى عند صياغة استراتيجية ناجحة لإدارة المواهب في العصر الرقمي ما يلي (Chellappa, 2024)، (Dan et al, 2023: 24):

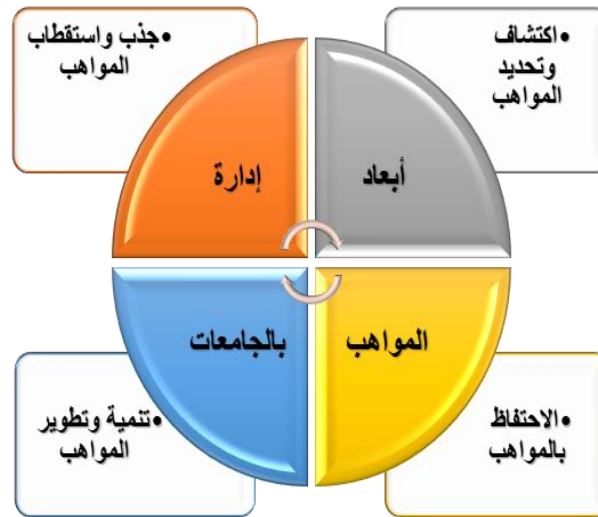
- ١- تحديد احتياجات المؤسسة من المواهب: حتى يتسنى تصميم رؤى واستراتيجيات مستقبلية لجذب واستقطاب المواهب في العصر الرقمي.
- ٢- بناء علامة تجارية قوية للمؤسسة: من خلال تصميم موقع إلكتروني يساهم في جذب عملاء المؤسسة، ومشاركة كافة الوقائع التي توفر صورة عامة عن بيئة ومناخ العمل داخل المؤسسة، مع تسليط الضوء على المبادرات التي توضح التزام المؤسسة بقيم مثل الابتكار والتنوع والشمول والاستدامة وخدمة المجتمع.
- ٣- الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: وذلك عن طريق استغلال وتوظيف منصات التواصل الاجتماعي مثل Twitter، LinkedIn، Facebook Instagram؛ بغية الوصول إلى مجموعة المواهب المستهدفة، فضلًا عن عرض العلامة التجارية للمؤسسة.
- ٤- التفاعل مع مجتمعات المواهب عبر الإنترنت: عن طريق المشاركة في المنتديات التعليمية وفعاليات التواصل المهني والمجتمعات عبر الإنترنت، مما يساهم في توطيد أواصر العلاقة مع

- المرشحين المحتملين، والحصول على متخصصين مهرة واكتساب رؤى حول دوافعهم وتطلعاتهم.
- ٥- تحسين البرؤفايل الشخصي للمؤسسة: حتى يتسنى التواصل بشكل جيد مع جميع الأفراد المتقدمين للحصول على وظائف شاغرة عن طريق إدراج شروط ومواصفات شغل الوظائف الشاغرة بطريقة سهلة وواضحة، وتحديد الجداول الزمنية والخطوات المتبعة لعملية التوظيف.
- ٦- استخدام أدوات رقمية في عملية التقييم: عند تبني استراتيجية لإدارة المواهب الرقمية ينبغي استخدام أدوات رقمية في عملية التقييم والتي تسمح للمرشحين بإجراء الاختبارات والمقابلات عبر الإنترنت، ومن الأهمية بمكان اختيار أدوات للتقييم توفر الموضوعية في عملية الاختيار، فضلاً عن توافر مقياس ثابت لقدرات المرشحين، الأمر الذي يؤثر على تسريع عملية التوظيف ودعم إطار عمل أكثر موضوعية مدفوعاً بالبيانات في اتخاذ القرارات.
- ٧- الاستثمار في تدريب الأفراد: وذلك من خلال توفير برامج تدريب رقمية؛ بغية دمج العاملين الجدد بشكل فعال، وحصولهم على نفس القدر من المعارف والمهارات، إلى جانب الشعور بالتقدير منذ البداية، ومن ثم تعزيز عملية الانتماء للمؤسسة وتسريع عملية الإنتاج.
- ٨- استخدام أدوات رقمية لإدارة الأداء: يعد استخدام أدوات إدارة الأداء الرقمية أمراً ضرورياً لتحديث تقييمات الأفراد، وتعزيز التحسين المستمر، وتحديد الاتجاهات واحتياجات التدريب في جميع أنحاء المؤسسة.
- ٩- عقد شراكات مع المعاهد التقنية والمؤسسات الجامعية: لتنظيم برامج تدريبية للأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ١٠- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للعثور على أفضل المرشحين.
- ١١- وضع وتصميم خطط لمكافحة الموهوبين المتميزين: مما يساعد على الاحتفاظ بهم لأطول فترة زمنية.

مما سبق يتضح مدى أهمية تبني استراتيجيات ومداخل حديثة من أجل إدارة المواهب في العصر الرقمي، وتبدأ تلك الاستراتيجيات بعملية جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين عن طريق بناء علامة تجارية للمؤسسة، وتحديد أهداف وتوقعات المؤسسة من الأفراد الموهوبين، والاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف، مروراً بعملية تنمية وتطوير المواهب الرقمية عن طريق عقد مزيد من الدورات وورش العمل الرقمية لتنمية مهارات ومعارف الأفراد الموهوبين، وتعزيز عملية التعلم، واستخدام أدوات تقييم رقمية، الأمر الذي ينعكس على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المؤسسة.

سابعاً: أبعاد إدارة المواهب بالجامعات:

تتعدد أبعاد إدارة المواهب بالجامعات وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين، وتقتصر الدراسة على الأبعاد الآتية: (اكتشاف وتحديد المواهب، وجذب واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية وتطوير المواهب)، والشكل الآتي يوضح تلك الأبعاد:



شكل رقم (٣) أبعاد إدارة المواهب بالجامعات (إعداد الباحثان)

ويمكن تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

١ - تحديد المواهب Talent identification:

تعد عملية تحديد واكتشاف المواهب أولى الخطوات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة وذلك قبل الشروع في جذب واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بهم وتنميتهم وتطويرهم، مما يسهم في تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة، الأمر الذي يفرض حتمية مراعاة الدقة والموضوعية في عملية تحديد واكتشاف المواهب.

وتدعو المنافسة المتزايدة إلى ضرورة قيام المؤسسات بتحديد كفاءات الأيدي العاملة لديها وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المواهب الناشئة، وبشكل ذلك تحدياً للعثور على الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن تعظيم مواهبهم وتقليل أوجه القصور لديهم (Dehai, 2024: 114)، ومن ثم تعد عملية تحديد المواهب من أهم إجراءات إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية؛ فالتحديد الجيد والدقيق للمواهب يسهم في ضمان جودة العملية التعليمية والبحثية بالمؤسسات الجامعية (Koh& Abdul Razak, 2024:1542).

وتتطلب عملية تحديد واكتشاف المواهب التعرف على سمات وخصائص المواهب المطلوبة من حيث الخبرة والمهارة العلمية والعملية والمهنية، والتي تتناسب مع واجبات الوظيفة عن طريق وضع وتصميم معايير ومؤشرات واضحة لتحديد المواهب ومن ثم اكتشافها، لا سيما المواهب الاستراتيجية اللازمة لتأدية الأدوار الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى قياس مستوى المواهب لدى العاملين من خلال معايير موضوعية، فضلاً عن تصميم قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالمنظمة تسهم في التعرف على المواهب الموجودة، وتحديد فجوة المواهب ومصادر الحصول عليها (الفرجاني، ٢٠١٤: ٣٢٢).

وتتعدد الأساليب والمعايير التي يمكن من خلالها اكتشاف وتحديد المواهب بالمؤسسات الجامعية، وفي هذا الصدد تحدد دراسة (Dehai, 2024) ثلاث مجالات رئيسة يمكن من خلالها تحديد واكتشاف المواهب، وهي: (المهارات الشخصية، القدرة الأكاديمية، والقدرة على الابتكار)،

وتتضمن المهارات الشخصية مهارات عدة من أبرزها: مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات والذكاء العاطفي، في حين ترتبط القدرة الأكاديمية بتوافر مخزون قوي من المعارف والمهارات الفكرية، والتي تعتبر ضرورية للنجاح في البيئة التعليمية والمهنية، على جانب آخر ترتبط القدرة على الابتكار بقيمة الإبداع والقدرة على التكيف والتفكير المستقبلي (Dehai, 2024:117).

وفي سياق آخر تحدد دراسة (Romiani, & Farahbakhsh, 2024) عدة استراتيجيات تسهم في اكتشاف وتحديد المواهب بالجامعات وهي: (مراكز التوظيف والتقييم، والتوظيف المبدئي أو التجريبي، ومراقبة المواهب)، ويمكن تناول تلك الاستراتيجيات بمزيد من التفصيل في السياق الآتي (Romiani, & Farahbakhsh, 2024: 176-177):

- أ- مراكز التوظيف والتقييم: يجب على الأقسام -بشكل خاص- والجامعات -بشكل عام- استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب لتقييم قدرات المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، مع تجنب التقييم أحادي البعد لكافة المرشحين، الأمر الذي يتطلب استخدام أدوات متعددة وعدم الاكتفاء على أداة واحدة فقط.
- ب- التوظيف المبدئي أو التجريبي: ويتطلب ذلك تعيين المرشحين لمدة عام أو عامين فقط مع وضعهم تحت الاختبار والتجربة؛ بغية تقييمهم بشكل أفضل في ضوء المؤشرات والمعايير المحددة سلفاً.
- ج- مراقبة المواهب: ويتطلب ذلك وضع المواهب تحت المراقبة خلال الدورات التدريبية وورش العمل، فضلاً عن المحاضرات التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بإلقائها.

وتُثَمَّن الدراسة الحالية من أهمية دراسة واقع الموهوبين بالجامعة لتحديد فجوة المواهب بين ما تمتلكه الجامعة من مواهب وما تحتاجه من مواهب في المستقبل، مع مراعاة أهمية تحديد معايير ومؤشرات واضحة وموضوعية يتم في ضوءها تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم.

٢- جذب واستقطاب المواهب Talents Attracting and Recruitment

يُشير مفهوم جذب واستقطاب المواهب إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تسعى الجامعة من خلالها إلى البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً لمعايير شغل تلك الوظائف (Chandio, 2020:3). كما يشير إلى: العملية التي تتضمن البحث عن المرشحين الأكفاء وجذبهم وتعيينهم لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (Dhurandhar & Dai, 2021:117). مما يعني أن عملية استقطاب الموارد البشرية -بعمامة- وأعضاء هيئة التدريس -بخاصة- تركز على فن اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وفق احتياجات الجامعة وبما يتوافق مع أهدافها وخططها الاستراتيجية.

وتُعد عملية استقطاب وجذب الموارد البشرية من العمليات التي يجب أن تعتني بها الجامعات في طريقها نحو جذب أفضل المواهب، وذلك من منطلق أن المورد البشري يعد من أهم وأثمن الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة؛ نظراً لما يمتلكه من قدرات ومهارات تسهم في تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات (Hamadat & Al-Momani, 2021: 1282). وتهدف عملية جذب واستقطاب المواهب إلى تحقيق الترابط بين كفاءة المرشحين لشغل الوظائف مع متطلبات الجامعة، بحيث تتناسب تلك الكفاءة والقدرات والإمكانات والتوقعات التي يتمتع بها المرشح مع خصائص ومتطلبات الجامعة (Demo et al, 2012:399)، ومن ثم يمكن القول بأن الهدف الرئيس

لاستقطاب وجذب المواهب هو تزويد الجامعة بالأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات والقدرات العالية واختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

وتعتمد الجامعة على مصدرين أساسيين لاستقطاب وجذب المواهب: المصادر الداخلية (الاستقطاب الداخلي)، والمصادر الخارجية (الاستقطاب الخارجي)، ويهتم الاستقطاب الداخلي بتعيين وجذب وتشجيع الأفراد الموجودين داخل المؤسسة؛ بغية التنافس على الوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية، مما يعزز الرغبة في الاستثمار وتطوير مهارات الأفراد الموهوبين، في حين يهتم الاستقطاب الخارجي بالاستعانة بأفراد من خارج الجامعة لشغل الوظائف الشاغرة (Devaro, 2020: 2-4).

وفي سبيل استقطاب وجذب الجامعات لأفضل المواهب البشرية؛ فإنه يتعين عليها تطوير وبناء علامة تجارية قوية مع تضمينها لقيم المؤسسة ورسالتها وثقافتها فضلاً عن تقديم امتيازات متنوعة؛ كفرص التنمية المهنية المتعددة، والرواتب والمكافآت التنافسية، ومزايا التعويضات والتأمينات، والتي تحقق مستوى عال من الأمان الوظيفي والاجتماعي، ويمكن الاستفادة من التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة؛ كوسائل التواصل الاجتماعي في الوصول إلى المرشحين المحتملين، وتبسيط الضوء على ثقافة المؤسسة، وتعزيز فرص العمل (Dehai, 2024: 117).

مما سبق يتَّضح أن عملية جذب واستقطاب المواهب بالجامعات ينبغي إيلاءها مزيد من الاهتمام والرعاية وذلك لدورها الفاعل في تحقيق ميزة تنافسية من خلال المواهب التي يتم اختيارها، وينبغي على الجامعة تجاه تحقيق ذلك أن تصمم خطط استراتيجية تضع ضمن أولوياتها استقطاب وجذب المواهب مع وضع معايير محددة وصارمة يتم في ضوءها اختيار أفضل المواهب ممن تنطبق عليهم شروط شغل الوظائف الشاغرة.

٣- الاحتفاظ بالمواهب Talent retention :

يُقصد بالاحتفاظ بالمواهب سلسلة الأنشطة والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الجامعية بغية الاحتفاظ بمواهبها، والحيلولة دون مغادرتهم؛ حيث يترتب عليها تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة؛ فالتكاليف المباشرة ترتبط بعمليات التوظيف والتدريب، في حين ترتبط التكاليف غير المباشرة بفقدان المهارات المتخصصة، والمعرفة التنظيمية (Ott et al, 2018: 16)، ويتضمن الاحتفاظ بالمواهب بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة لتلبية احتياجات المواهب الوظيفية والمهنية، كما يمثل الاحتفاظ بالمواهب أمراً بالغ الأهمية في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال مساهمة الأفراد الموهوبين في تقديم تعليم عالي الجودة، ونقل المعرفة، وتحفيز اهتمام الطلاب نحو التعلم وتعزيز تنميتهم الشاملة (Xinhua & Marimuthu, 2024: 177).

وتتعدد الأساليب والطرق التي تستطيع المؤسسات الجامعية من خلالها تحسين معدلات الاحتفاظ بالمواهب بشكل فعال، والشكل الآتي يوضح بعضاً منها:

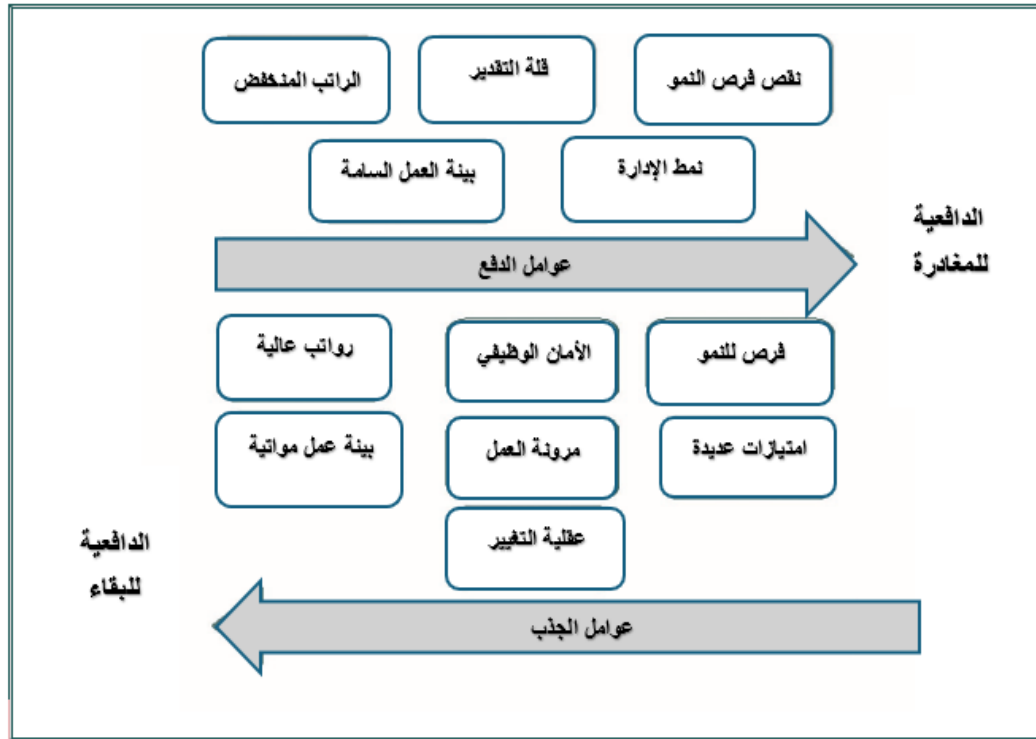


شكل رقم (٤) أربع طرق فعالة لتحسين الاحتفاظ بالمواهب (Ott et al, 2018: 17).

يتضمن الشكل السابق أربع أساليب لتحسين معدلات الاحتفاظ بالمواهب بالجامعات وهي: تنمية وتطوير ثقافة وقيم تنظيمية من شأنها تشجيع الأفراد على البقاء والحيلولة دون مغادرتهم للمؤسسة، وتوفير فرص تدريب ديناميكية وقابلة للتطبيق، وتوفير فرص عادلة وواضحة للتقدم الوظيفي، وتهيئة بيئة ومناخ عمل إيجابي، ويمكن تناول تلك الأساليب بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره (Ott et al, 2018: 17-18):

- أ- تنمية وتطوير ثقافة وقيم تنظيمية متماسكة: تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه السياسات والممارسات داخل المنظمة؛ ومن ثم يجب العمل على بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار ووضعها كأولوية قصوى ضمن أجندة وسياسات أي مؤسسة؛ فالمواهب في أي مؤسسة عندما تتطابق أهدافهم وتوقعاتهم مع ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها يكونون أقل عرضة للرحيل والمغادرة، فضلاً عن أنهم يظهرون مستوى عال من الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء داخل المؤسسة.
- ب- توفير فرص تدريب ديناميكية وقابلة للتطبيق: فالتدريب الذي يهتم بتنمية وتطوير المهارات والمعارف التي يصعب نقلها إلى مؤسسات أخرى، يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة، ومن الأهمية بمكان أن يركز التدريب على مهارات المستقبل بدلاً من المهارات المطلوبة في الوقت الحالي، حيث يساهم ذلك في تمكين المواهب من مواجهة التحديات الجديدة مع تحديث وتنمية مهاراتها.
- ج- تهيئة بيئة عمل إيجابية: وذلك عن طريق مشاركة المواهب في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، وإشراكهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها؛ فأحد الأسباب الرئيسة لمغادرة المواهب يتمثل في الافتقار إلى رأس المال الاجتماعي.
- د- توفير فرص عادلة وواضحة للتقدم الوظيفي: ويتحقق ذلك من خلال ممارسات تخطيط التعاقب القيادي داخل المؤسسة، والإعلان عن الوظائف الشاغرة التي تعتمد على الاستعانة بالمواهب من داخل المؤسسة، فضلاً عن منح المواهب مهام ومسؤوليات جديدة، مع تعديل أدوارهم الوظيفية و/أو ألقابهم، وجُلُّ تلك الممارسات لا تمنح المواهب شعوراً بالتقدير - فحسب - بل تحفزهم أيضاً وتمكنهم من توظيف مهاراتهم في تحقيق أداء أفضل، كما تنقل هذه الممارسات رسالة واضحة مفادها أن المؤسسة تريد بقاء مواهبها، ومن ثم الاحتفاظ بهم.

وفي السياق ذاته تحدد دراسة (Mutanga et al, 2021) عوامل لمغادرة المواهب، وأخرى للاحتفاظ بها، وتتضمن عوامل مغادرة المواهب الآتي: (ضعف الراتب، وقلة التقدير، وضعف فرص النمو المهني، وبيئة العمل السامة، وأسلوب ونمط الإدارة)، وتتعلق ثلاثة من تلك العوامل الخمس؛ وهي: ضعف الراتب، وقلة التقدير، وضعف فرص النمو المهني، بعدم تهيئة بيئة مواتية للعمل، في حين ترتبط بيئة العمل السامة، وأسلوب الإدارة بندرة تكوين علاقات شخصية قوية داخل المؤسسة، ويمكن التخفيف من تلك العوامل من خلال تهيئة بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين لتحسين الالتزام التنظيمي. وتتمثل عوامل الاحتفاظ بالمواهب في الآتي: (الرواتب العالية، والأمان الوظيفي، وفرص النمو المهني، وبيئة عمل مواتية، ومرونة العمل، وتقديم امتيازات متنوعة، وعقلية وثقافة التغيير، (Mutanga et al, 2021:2). والشكل الآتي يوضح ما ذلك:



شكل رقم (٥) نموذج مفاهيمي لعوامل جذب المواهب والاحتفاظ بهم (Mutanga et al, 2021:2)

وفي سياق مُتصل تحدد دراسة (Xinhua& Marimuthu, 2024: 179-180) عوامل الاحتفاظ بالمواهب على النحو الآتي: -

- المكافأة **Remuneration**: وتشير إلى الأجور والتعويضات والبدايات والمزايا التي تمنح للأفراد داخل المؤسسة كأحد أساليب التحفيز.

- **عبء العمل Workload:** ويشير إلى حجم أو نطاق العمل، ومدى تعقيدته، ويتضمن عدد المهام الرئيسة للوظيفة والمهارات والخبرات المشاركة، والوقت والموارد المطلوبة لإكمال تلك المهام.
 - **النمو المهني Career Development:** ويشير إلى العملية التي يسعى من خلالها أفراد المؤسسة نحو تطوير قدراتهم ومعارفهم الذاتية، ويتضمن فهم اهتمامات الفرد وقدراته المهنية، والتخطيط لمسارات التطوير المهني، وتعلم مهارات ومعارف جديدة، وإيجاد فرص عمل، وإنشاء شبكات مهنية مع الآخرين.
 - **بيئة ومكان العمل Workplace Environment:** وتشير إلى البيئة المادية والاجتماعية والثقافية والنفسية داخل المؤسسة، وتتضمن (البيئة المادية) المرافق والمعدات ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتتضمن (البيئة الاجتماعية والثقافية) العلاقات الشخصية، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، في حين تتضمن (البيئة النفسية) متطلبات شغل الوظيفة، وضغوط العمل، وصراع الأدوار، والرضا الوظيفي.
 - **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:** وتشير إلى مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع التي تتواجد فيه وهي تغطي المسؤوليات القانونية والأخلاقية والبيئية التي يجب على المؤسسات أن تتعهد بها في سياق عملياتها وأنشطتها تجاه المجتمع الخارجي.
- يتضح مما سبق أن الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسات الجامعية يمكن تحقيقه من خلال اتباع سلسلة من الأنشطة والاستراتيجيات والآليات التي تستهدف البقاء على الأفراد الموهوبين والحيلولة دون مغادرتهم المؤسسة، ومن تلك الأساليب ما يرتبط بدعم القيادات العليا، ومنها ما يرتبط بتوافر بيئة عمل ومناخ إيجابي، ومنها ما يرتبط بتوافر فرص للتدريب والتنمية المهنية، بالإضافة إلى توافر فرص عادلة وواضحة للترقي الوظيفي، وتتمن الدراسة من أهمية تلك الأساليب إلا أنها تعلي من أهمية ربط المكافآت والحوافز والترقي بالأداء الفعلي داخل المؤسسة، فضلاً عن توفير عوامل الأمان والرضا الوظيفي.

٤- تنمية المواهب Talents development

تُعد تنمية المواهب إحدى الآليات المهمة في استبقاء المواهب ورعايتها والحفاظ عليها، ودعمها وتحفيزها، كما أنها تسهم في التخطيط للتعاقد الوظيفي والقيادي داخل المؤسسات الجامعية، ومن ثم فالمؤسسات ذات السمعة التنظيمية الجيدة هي التي تمتلك برامج وخطط فعالة لتنمية المواهب وتطويرها. ويقصد بتنمية المواهب: البرامج والأنشطة العلمية التي يتم التخطيط والإعداد لها مسبقاً بهدف تطوير مهارات وقدرات المواهب في ضوء متغيرات العصر ومستجداته، فضلاً عن مطالب المواهب واحتياجاتهم التدريبية والتنموية (عتريس، ٢٠١٨: ٤٣٤-٤٣٥). كما تمثل تنمية المواهب مسعى بالغ الأهمية داخل البيئات التنظيمية، وخاصة المؤسسات التعليمية، لإسهامها في تحقيق التطلعات المرجوة لكافة منسوبي العملية التعليمية من الأفراد الموهوبين (Koh & Abdul Razak, 2024: 1542-1543)

وترتبط عملية تنمية المواهب بالتخطيط والإعداد والاختيار الجيد لاستراتيجيات التنمية والتطوير لأفراد المؤسسة؛ بهدف إعداد صف ثان من القيادات المستقبلية تُلبّي احتياجات

وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، شريطة أن تتوافق أنشطة التطوير والتنمية مع عمليات إدارة المواهب في المؤسسة (Garavan et al, 2012:6). وينبغي أن تتضمن أنشطة تنمية المواهب التدريب على المهارات الإدارية، والتدوير الوظيفي، والتدريب أثناء العمل، والخبرات القيادية المبكرة، فضلاً عن مراعاة العوامل والمعايير الآتية في تنمية المواهب (Nijs et al, 2024: 120):

- أ- استناد عملية تنمية المواهب إلى اعتبارات استراتيجية؛ كتوجه المؤسسة المستقبلي، وتقييم أهداف المؤسسة والتحديات التي من المتوقع أن تواجهها.
- ب- تحديد السمات (القيم والمهارات) التي يجب تنميتها، والأساليب والطرق (أنشطة التعلم القائمة على التعليم مقابل أنشطة التعلم القائمة على الخبرة)، ويتلاءم ذلك مع الأفكار القائلة بأن تنمية المواهب تتطلب تخطيطاً دقيقاً، واختياراً وتنفيذاً لاستراتيجيات التنمية.
- ج- غرس ثقافة التعلم المستمر ومراقبة وتقييم نتائج التعلم لتنمية وتطوير المواهب.
- د- يجب أن تتماشى عملية تنمية المواهب بالمؤسسة مع إطار إدارة المواهب بها، فضلاً عن أن تصبح جزءاً لا يتجزأ منه، مما يخلق أوجه تآزر مع مكونات إدارة المواهب الأخرى والمتمثلة في تحديد وجذب المواهب والاحتفاظ بها.

وتُحدد دراسة (Dehai, 2024) أساليب تنمية المواهب في الآتي: المحافظة على الأداء أو حمايته، والتدريب والتعلم، والتخطيط الوظيفي الفعال، وتحقيق المحافظة على الأداء من خلال برامج التعويضات العادلة، ودعم البحوث، وحوافز الأداء الاستثنائي وتعد تلك الممارسات ضرورية لضمان حماية أداء الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب، مما يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، كما يساهم التدريب والتعلم في تعزيز مهارات الأفراد ومعارفهم، في حين يساهم التخطيط الوظيفي في توجيه نموهم المهني وتقديمهم داخل المنظمة (Dehai, 2024:118-119).

ثامناً: متطلبات تطوير إدارة المواهب بالجامعات:

تقتضي عملية التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة المواهب في قطاع التعليم، تبني آليات جديدة تأخذ في الاعتبار احتياجات المؤسسات التعليمية الفريدة وذات الطابع الديناميكي، وفي السياق الآتي يمكن عرض أبرز المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك الصعوبات (Ail & Kumar, 2023: 155-156):

- ١- تقديم برامج للتنمية المهنية لمندوبي العملية التعليمية – لا سيما أعضاء هيئة التدريس؛ بغية تلبية احتياجاتهم المهنية، وينبغي أن يتضمن محتوى هذه البرامج التدريب على المهارات الرقمية، ومنهجيات التدريس عبر الإنترنت، والتعلم الاجتماعي والعاطفي.
- ٢- إعطاء الأولوية لمبادرات التنوع والمساواة والشمول في إدارة المواهب، من خلال تبني استراتيجيات للحد من التحيز في عمليات التوظيف والتعيين.
- ٣- الاهتمام بتحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس من خلال إعطاء الأولوية للمبادرات التي تستهدف تخفيف أعباء وضغوط العمل على أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، ومعالجة الإرهاق البدني والنفسي، وتحقيق التوازن الصحي بين العمل المهني والحياة الشخصية.
- ٤- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول الرغبة في ترتيبات العمل، كالمعمل بدوام جزئي، أو العمل عن بعد، الأمر الذي ينعكس على تحقيق رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

- ٥- الاستثمار في دمج التكنولوجيا ودعم قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال توفير الوصول إلى الأدوات والموارد والتدريبات المتطورة لتعزيز الثقافة الرقمية، وتشجيع ثقافة الاستخدام الإبداعي للتكنولوجيا لتحسين تجارب التدريس والتعلم.
- ٦- تبني عملية اتخاذ القرار القائمة على البيانات في إدارة المواهب، واستخدام وسائل إعلامية مناسبة للإعلان عن استراتيجيات التوظيف، وتقييم تأثير برامج التنمية المهنية، وتحديد اتجاهات الأداء.
- ٧- تبادل أفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب عن طريق تعزيز برامج التعاون العالمي المشترك بين المؤسسات الجامعية، وعقد مزيد من الشراكات الدولية التي توفر مزيد من الفرص لمنسوبي العملية التعليمية لتعزيز مهاراتهم وإثراء البيئة التعليمية.
- ٨- تطوير استراتيجيات توظيف مبتكرة لمعالجة النقص في بعض الوظائف، وجذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية وتبني نظام فعال للحوافر داخل المؤسسات الجامعية.

وفي سبيل نجاح إدارة المواهب بالجامعات- يتعين على قيادات المؤسسات الجامعية اتخاذ بعض الإجراءات من أبرزها: سد فجوة المواهب في جميع المستويات التنظيمية والإدارية بالجامعة، وتعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل، لا سيما المهارات التكنولوجية، بالإضافة إلى ربط مستوى الأداء بممارسات التعلم داخل الجامعة مع مراعاة التسلسل الهرمي، والتنسيق بين كفاءات المؤسسة في عملية إدارة المواهب بها، وتقييم تأثير التعلم على تحسين الأداء باستمرار، فضلاً عن الاهتمام بالقيادات المستقبلية من خلال عدد من الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتوطيد العلاقات الداعمة لتقليل الحواجز بين قيادات المؤسسة ومنسوبيها (El-Sayyed Ashour & Abdel-Aty, 2022:7).

وتحدد دراسة (Bradly, 2016) أبرز متطلبات الإدارة الفعالة للمواهب بالجامعات في: الكشف عن الأفراد الموهوبين في مجالات العمل بالمؤسسة الجامعية سواء في مجال التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، أو الجانب الإداري والقيادي، بالإضافة إلى تطبيق إدارة المواهب على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة بحيث لا تقتصر على قسم أكاديمي أو قسم إداري دون آخر، أو تخصص جامعي دون آخر، أو مستوى قيادي دون آخر، فضلاً عن دمج استراتيجيات إدارة المواهب مع استراتيجية الكلية والجامعة (Bradley, 2016:14-16).

يتضح مما سبق أن تبني وانتهاج المؤسسات التعليمية والجامعية لتلك المتطلبات يعزز من فرص دعم إدارة المواهب من خلال جذب واستقطاب المواهب، والعمل على تنميتهم وتطويرهم مما يساهم في الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة، وتضمن الدراسة الحالية من أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية، ودعم وتأييد القيادات العليا لتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب، فضلاً عن إرساء ونشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتقدير المواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم.

تاسعاً: تحديات ومعوقات إدارة المواهب بالجامعات:

تسعى المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي نحو مواكبة الأطر الجديدة في إدارة الموارد البشرية وتحديث عمليات إدارة المواهب بها، وفي خضم ذلك؛ فإن المؤسسات التي لن تتمكن من مواكبة المشهد المتغير لتوقعات أفراد المؤسسة؛ ستشهد بكل تأكيد انخفاضاً حاداً في مشاركة منسوبيها في المحافل العالمية، فضلاً عن انخفاض جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها (Nwanisobi & Christopher, 2020:9)، كما أن المؤسسات الجامعية أضحت اليوم في مواجهة العديد من التحديات التي تؤثر على سياسات إدارة الموارد المواهب بها، ولعل من أبرز تلك التحديات ما يتعلق بتوفير الأفراد ذوي الإمكانيات والمهارات والدوافع العالية؛ فالاهتمام بالمواهب البشرية يعد المحدد الرئيس للقدرة التنافسية للعديد من الدول المتقدمة، كما أن رأس المال البشري هو الأساس لاقتصاد البلدان مرتفعة الدخل (Magbool et al, 2016: 539).

كما أن الكثير من المؤسسات الجامعية لا تمتلك برامج رسمية لدعم سياسات إدارة المواهب بداخلها، وإنما تترك إدارة المواهب وتنميتها لعامل الصدفة دون الاعتماد على رؤية واستراتيجيات وخطط واضحة المعالم والأبعاد، ليس هذا فحسب – فالمؤسسات الجامعية أقل اهتماماً بإدارة المواهب وتنميتها من المؤسسات الصناعية وقطاع الأعمال، بالإضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تستخدم طرقاً أكثر بيروقراطية في تنمية أفرادها وتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة للتعامل مع متغيرات العصر ومستجداته (Riccio, 2010:2).

وتؤكد دراسة (Kamal & Lukman, 2017) على أن تحديات إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية ترتبط بعمليات إدارة المواهب والمتمثلة في تحديد الموهوبين، وجذبهم، وتنميتهم وتطويرهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم، وتعد عملية جذب وتعيين الأفراد الموهوبين من أكثر التحديات التي تواجه إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية؛ نظراً لارتباطها بالسياسات التي تنتهجها المؤسسة؛ بُغية اختيار أفراد على مستوى عالٍ من الكفاءة، كما أن عملية تطوير وتنمية الأفراد الموهوبين تُعد من التحديات التي تواجه إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية، نظراً لفجوة المواهب التي تعاني منها المؤسسات والتي ترتبط بمشكلة اختيار الأساليب المناسبة لعملية التطوير (Kamal & Lukman, 2017: 585-586).

ومن التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية ما يلي (Mukwawaya et al , 2022:103-105) (Nwanisobi & Christopher, 2020:9):

- ١- التزام ودعم الإدارة العليا؛ حيث يعد التزام ودعم الإدارة من العناصر الرئيسة في دعم ممارسات إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية، ويتجلى ذلك الالتزام في تفكير القيادات العليا بالمؤسسة تجاه سياسات إدارة المواهب؛ حيث يشكل ذلك التفكير مؤشراً مهماً للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، كما يؤدي ذلك الدعم دوراً حيوياً في تعزيز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل؛ كالالتزام التنظيمي والرضا عن العمل.
- ٢- تدبير الموارد المالية الداعمة لتنفيذ مبادرات إدارة المواهب؛ فالموارد المالية المحدودة تعرقل الجهود التي تبذل من قبل الجامعات تجاه تحسين ودعم ممارسات إدارة المواهب.
- ٣- تعزيز ثقافة المشاركة في تحسين وتجويد عمليات وممارسات إدارة المواهب من قبل أفراد المؤسسة، بشكل يُلي التطلعات والأهداف المستقبلية للمؤسسات الجامعية، الأمر الذي يحد من مقاومة التغيير تجاه كل ما هو جديد.

٤- استقطاب أفضل المواهب البشرية؛ حيث تكافح المؤسسات الجامعية من أجل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، فضلاً عن ملء أي وظائف شاغرة بسرعة.

مما سبق يتضح أن المؤسسات الجامعية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على إدارة المواهب في كافة الأنشطة والعمليات الجامعية سواء التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، أو المجال الإداري والقيادي، وتبدأ تلك التحديات بعملية تحديد الموهوبين وجذبهم واستقطابهم وتنميتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم، وجزير بالذكر أن من أبرز تحديات إدارة المواهب ما يتعلق بتدبير الموارد المالية، والدعم القيادي لتنفيذ مبادرات إدارة المواهب، وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حتى يتبنى تقبل أي تغيير داخل المؤسسة الجامعية.

وعلى الرغم من سعي الجامعات نحو اعتماد استراتيجيات للاستفادة المثلى من الأفراد الموهوبين في جميع أنشطتها ومجالاتها سواء التدريس، أو البحثية، أو الخدمية، أو الإدارية، والعمل على الاستغلال الأمثل لجميع مقدراتها البشرية، إلا أنه توجد العديد من المعوقات التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق ذلك، وتتمثل أبرزها في الآتي: (أمين، ٢٠٢٠: ٢٠٦-٢٠٧) و(عبد المعطي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٧١-٢٧٠)

أ- ندرة الاعتماد على التخطيط السليم في التنبؤ بالمواهب المطلوبة من حيث العدد والتنوع، بالإضافة إلى تعقد الإجراءات الإدارية، فضلاً عن البيروقراطية، وتضييق الحريات على أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.

ب- قصور عمليات توظيف الموهوبين، ومحدودية فرص تنميتهم وتطويرهم؛ فنجاح إدارة المواهب يرتبط بتحقيق توازن بين حاجات المواهب وبين حاجات الجامعات والمؤسسات التي يعملون بها.

ج- غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب، وضعف التوافق بين استراتيجية الجامعة وأهدافها، ومقاومة البعض من العاملين بالجامعات لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.

د- ندرة الاهتمام بتنمية مهارات ومعارف منسوبي الجامعات من قبل القيادات العليا، مع إيلاء مزيد من الاهتمام للدرجات الوظيفية في عملية الترقى، مما يؤثر بدوره على الاهتمام بتبني استراتيجيات لإدارة المواهب بالجامعة.

هـ- عدم وجود وحدة أو مركز لتنمية وتطوير الكوادر البشرية الموهوبة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات الجامعية، وندرة تتبع المسار الوظيفي للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين كوسيلة لتحسين أدائهم والاستفادة من خبراتهم.

و- ضعف التزام القيادات بتوفير الدعم المالي اللازم لدعم التحول الثقافي نحو إدارة المواهب.

كما تتحدد معوقات إدارة المواهب بالجامعات -أيضاً- في الآتي (Nwanisobi & Christopher, 2020:9; Tafti et al, 2017:19-20):

- الافتقار إلى دعم ومشاركة القيادات العليا بالمؤسسة في تنفيذ مبادرات واستراتيجيات إدارة المواهب، ويتجسد ذلك في ندرة تخصيص وقت كافٍ لمناقشة تلك المبادرات، فضلاً عن ندرة المشاركة بشكل كافٍ في تشكيل استراتيجية لإدارة المواهب بالمؤسسة، وعدم إيلاء عمليات إدارة المواهب قدرًا من الاهتمام بنفس أهمية العمليات التجارية للمؤسسة.

- ضعف التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات الموارد البشرية -لا سيما إدارة المواهب - والخططة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تدني مستوى كفاءة القيادات العليا في العديد من الجامعات الأمر الذي يؤثر بدوره على تطبيق سياسات وعمليات إدارة المواهب.
- افتقار المؤسسات الجامعية إلى مجموعات المواهب ذوي الأداء والمعارف والمهارات العالية.
- فشل المؤسسات الجامعية في قياس نتائج مبادرات تطوير الموارد البشرية، الأمر الذي يصعب معه معرفة الممارسات التي تعمل وكيفية تحسينها.
- ندرة امتلاك المؤسسات الجامعية لآليات واضحة لدعم استراتيجية إدارة المواهب.
- ضعف وعي غالبية القيادات بأدوارهم ومسؤولياتهم في تجاه عملية إدارة المواهب بمؤسساتهم.

المحور الثاني: خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب:

تستعرض الدراسة في هذا المحور خبرات الجامعات الأجنبية الآتية: (جامعة نانينغ التكنولوجية بسنغافورة، وجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة كامبريدج بإنجلترا) في مجال إدارة المواهب، مع استعراض رؤية ورسالة كل جامعة، فضلاً عن تصنيفها العالمي وفق تصنيف (QS) World University Rankings، والذي يُولي عناية بالغة لعملية التدريس والبحث والتدويل، مما يُعطي لأداء أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة في التصنيف، كما يشير إلى أن امتلاك الجامعة لأعضاء هيئة تدريس متميزين وموهوبين ينعكس على تحقيقها لأداء أكاديمي متميز، فضلاً عن تحسين ترتيبها بين الجامعات المحلية والعالمية. وتصنيف التايمز (THE) والذي يعتمد على تقييم أداء الجامعات وفق مؤشرات عديدة من أبرزها: البحث والتدريس والتدويل، وتمثل نسبة المؤشرات المتعلقة بالبحث ما يصل إلى (٦٠٪) من ترتيب الجامعات، مما يشير إلى أن البحث العلمي يعد من أبرز عناصر تقييم الجامعات ضمن هذا التصنيف، وفي السياق الآتي يمكن تناول تلك الخبرات بمزيد من التفصيل:

أولاً: خبرة جامعة نانينغ التكنولوجية بسنغافورة Nanyang Technological University (NTU):

تأسست جامعة نانينغ التكنولوجية (NTU) عام ١٩٩١ م بعد دمج معهد نانينغ التكنولوجي "National Institute of Education" (NIE)، وابتكارها واحدة من أكبر جامعتين حكوميتين في سنغافورة، سعت نحو توسيع رقعتها التعليمية لتصبح جامعة معنية بالبحث العلمي، كما عززت NTU قدراتها البحثية بسرعة هائلة في العقدين الماضيين، لا سيما مع انضمام العديد من الباحثين المشهورين عالمياً إلى هيئة التدريس بها. وتمثل رؤية جامعة نانينغ التكنولوجية في: أن تصبح جامعة عالمية عظيمة مرتكزة على العلم والتكنولوجيا، في حين تتمثل رسالتها في: تنمية القادة وخلق التأثير المجتمعي من خلال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويعمل بالجامعة (٤٨٦٠) عضو هيئة تدريس وباحث، ويعكس هذا العدد تطور الجامعة من جامعة تهيمن عليها الهندسة إلى جامعة تتمتع بخبرة عبر مجموعة واسعة من التخصصات (Nanyang Technological University, 2024 a, 4-5, 38).

واحتلت جامعة نانينغ التكنولوجية (NTU) المرتبة (١٥) في التصنيف العالمي للجامعات (QS) لعام ٢٠٢٤م متقدمة (11) مركزًا عن العام الماضي، كما احتلت المرتبة الأولى كأفضل جامعة ناشئة على مستوى العالم في تصنيف التايمز للتعليم العالي (THE) لعام ٢٠٢٤م، والمرتبة الرابعة وفق تصنيف التايمز للجامعات الآسيوية Asian University Rankings (AUR) والذي نشر في إبريل من عام ٢٠٢٤م (Nanyang Technological University, Ranking Section, 2024). ولجامعة نانينغ التكنولوجية سياسة مميزة في إدارة المواهب تعتمد على دمج وتطوير المواهب المحلية جنبًا إلى جنب مع المواهب العالمية في إطار سياسات التنمية الاقتصادية والتطور السياسي، كما تسعى نحو استقطاب وجذب أفضل المواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس، وعدم ادخار أي جهد لإنتاج مواهب إبداعية وتوظيفها في قيادة الجهود المبذولة للابتكار والتغيير (Liu, 2019: 1). وفي السياق الآتي يمكن تناول سياسات إدارة المواهب بجامعة نانينغ التكنولوجية:

١- تحديد واكتشاف المواهب بالجامعة: تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في المواقع والمجالات العالمية والمهنية المتخصصة؛ بهدف البحث عن أفضل المرشحين للاختيار من بينهم، كما توجد معايير محددة لأعضاء لجان توظيف أعضاء هيئة التدريس المؤهلين؛ فعند تعيين الأساتذة المساعدين، يجب أن تتألف لجنة التوظيف من خمسة من الأساتذة، اثنان منهم من خارج الكلية وثلاثة منها، ويتم الاعتماد على التقييم الخارجي بما يتماشى مع المعايير الدولية، ويُطلب من المرشحين تقديم محاضرة تمهيدية للطلاب يتم تقييمها بواسطتهم، فضلاً عن تقديم ندوة بحثية يتم تقييمها من قبل طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وبهذا الإجراء تتمكن الجامعة من توظيف أساتذة متميزين مما يؤثر في عملية تطورها (Liu, 2019: 26-27).

٢- استقطاب وجذب المواهب بالجامعة: تحرص جامعة نانينغ التكنولوجية على جذب واستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين المحليين والعالمين، وزيادة عدد الأوراق العلمية المنشورة في المجالات العلمية ذات معامل التأثير العالي، ففي عام ٢٠٢٣م تم إدراج ٤٢ عالمًا من الجامعة في قائمة كلاريفيت السنوية للباحثين الأكثر استشهادًا وهو أكبر عدد بين المؤسسات السنغافورية المعترف بها للعام السادس على التوالي (Nanyang Technological University, 2024 b. 6)، وتتمثل أبرز مظاهر جذب واستقطاب المواهب بالجامعة في الآتي:

أ- إنشاء مكتب استقطاب المواهب ودعم المهنة Talent Recruitment and Career Support Office (TRCSO): بغية استقطاب وجذب المواهب العالمية بما في ذلك زمالة أبحاث ما بعد الدكتوراه وأعضاء هيئة التدريس المعيّنين حديثًا، والعلماء المتميزين من أعضاء هيئة التدريس القدامى بالجامعة، ويتولى المكتب تنسيق وإدارة عمليات التوظيف والتنقل، وإدارة الأداء والجوانب الأخرى ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس المعيّنين حديثًا، والباحثين الذين يتم تعيينهم بموجب برامج استقطاب المواهب مثل زمالة مؤسسة البحوث الوطنية (NRF) National Research Foundation، ومنحة الأستاذ المساعد في جامعة نانينغ (NAP) Nanyang Assistant Professorship، ومنحة زمالة ما بعد الدكتوراه الرئاسية (PPF) Presidential Post-Doctoral Fellowship (Nanyang Technological University, 2024 b)

- ب- تحرص الجامعة على جذب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين الشباب من مختلف التخصصات عبر توليهم منصب أستاذ مساعد بالجامعة، فضلاً عن توفير منح بحثية تصل قيمتها إلى ١,٥ مليون دولار سنغافوري، بالإضافة إلى منح دراسية لتوظيف طلاب الدكتوراه، مع إمكانية الحصول على تعيينات دائمة.
- ج- تتيح الجامعة للباحثين الشباب المتميزين إمكانية التقدم للحصول على زمالات مرموقة في مجالات العلوم والتكنولوجيا بموجب مخطط يروج له مركز البحوث الوطنية في سنغافورة (National Research Foundation (NRA)، والذي قد يؤدي إلى عرض منصب عضو هيئة تدريس في الجامعة، مع تمويل بحثي يصل إلى (٣,٣٥) مليون دولار سنغافوري على مدى خمس سنوات، كما تساعد برامج الدراسات العليا عالية الجودة؛ بما في ذلك برامج الدكتوراه المشتركة مع أفضل الجامعات العالمية، والمنح الدراسية مثل: منحة رئيس الجامعة للدراسات العليا، ومنحة الجامعة للبحوث، وجائزة سنغافورة الدولية للدراسات العليا، في جذب أفضل المواهب البحثية من جميع أنحاء العالم.
- د- تُوفر الجامعة مزيد من فرص التطوير الشخصي والتوجيه داخل مجموعة بحثية راسخة، مما يدفع الزملاء نحو التميز البحثي وتحقيق طموحاتهم كقادة عالميين في مجال البحث.
- هـ- تستقطب زمالة Wallenberg-NTU والينبرغ الرئاسية لما بعد الدكتوراه، والمدعومة من مؤسسة Knut and Alice Wallenberg، المواهب في مجالات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذاتية والبرمجيات الناشئة، وذلك لمدة عام في جامعة نانينغ بتمويل يصل إلى ١٠٠ ألف دولار سنغافوري، وراتب سنوي ٨٠ ألف دولار سنغافوري، وعام آخر في مؤسسة بحثية شريكة لبرنامج (Wallenberg AI, Autonomous Systems and Software Programme) (WASP) (والينبرغ للذكاء الاصطناعي والأنظمة الذاتية والبرمجيات) في السويد، وتوفر هذه الزمالة للباحثين في بداية حياتهم المهنية فرص متنوعة لتطوير حياتهم البحثية واكتساب الخبرة الدولية في آسيا وأوروبا (Nanyang Technological University, 2024 a, 7).
- ٣- الاحتفاظ بالمواهب بالجامعة: تسعى جامعة نانينغ التكنولوجية نحو الاحتفاظ بالمواهب المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، وتتمثل أبرز مظاهر الاحتفاظ بالمواهب بالجامعة على النحو الآتي:
- أ- منح جوائز مناصب الرئيس والعميد لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وإنشاء كرسي أستاذية مسماة بأسمائهم، بالإضافة إلى تقدير أعضاء هيئة التدريس المتميزين بعد انتهاء خدمتهم من خلال منحهم لقب الأستاذية الشرفية أو الفخرية، كما تُدرج ضمن الجوائز السنوية التي تمنحها الجامعة، جوائز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين؛ اعترافاً وتقديراً بالجهود المتميزة التي يبذلها منسوبي الجامعة في مختلف المجالات (Nanyang Technological University, 2024 a, 39).
- ب- تُركز الجامعة على الأبحاث المكثفة التي تعتبرها إجراء مهم لجميع أعضاء هيئة التدريس، وهو إجراء ليس فقط للاعتراف بالقدرة على البحث والإنجاز، ولكنه شكل من أشكال الأمان الوظيفي، حيث يُمكن الأعضاء من مواصلة العمل حتى سن التقاعد (٦٥ عاماً حالياً).

ج- تُوفّر الجامعة للمواهب حزم مكافآت عالية، وبيئة أكاديمية مواتية، ونظام شامل لرعاية المواهب، وبرنامج إرشادي وتأسيسي بقيادة أساتذة من ذوي الخبرة لمساعدة الأعضاء الجدد، مع منحهم إجازة تفرغ بأجر كامل لإجراء أبحاثهم العلمية: (Liu, 2019: 28)

د- تُعزز أنظمة الأجور والمرتبات القائمة على الأداء في الجامعة من عملية الاحتفاظ بالمواهب؛ حيث يتم توقيع عقود تعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على خبرة وأداء أعضاء هيئة التدريس المعيّنين، كما يمكن لأعضاء هيئة التدريس المعيّنين التفاوض مع الجامعة بشأن رواتبهم وفقاً لمؤهلاتهم الخاصة عند قبول الوظيفة.

هـ- تُوفّر الجامعة مجموعة من البدلات والمزايا لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين، كالتأمين الصحي والاجتماعي، وبدل السكن والمعيشة، وأجور الطيران والإقامة وشحن الأمتعة الشخصية، وحتى نفقات التنقل لأفراد العائلة.

و- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للعمل بدوام جزئي في جامعات أو منظمات محلية؛ بهدف تقديم الاستشارات الإدارية أو المهنية، شريطة الحصول على الموافقات اللازمة من رئيس القسم وعميد الكلية ورئيس الجامعة، على ألا تزيد ساعات العمل عن يوم واحد في الأسبوع، وبما يعادل 48 ساعة في العام، مع دفع 10٪ من الراتب الذي يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس من العمل بدوام جزئي للجامعة؛ حيث إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة المهنية خارج الحرم الجامعي تعزز من القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على الخبرة الأكاديمية لهم (Huang et al, 2024:158, 159)

٤- تنمية وتطوير المواهب بالجامعة:

تحرص جامعة نانيانغ التكنولوجية على تنمية وتطوير مواهب أعضاء هيئة التدريس عن طريق البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها أكاديمية القيادة والتوجيه مثل: برنامج القيادة من أجل المناصب الجامع LEAD@NTU ، وبرنامج تدريب القيادات النسائية على المناصب الجامعية Women@NTU. ، وفي مجال الاحتفاظ بالمواهب البشرية تقدم جامعة نانيانغ التكنولوجية البرامج الآتية: (Nanyang Technological University, 2024 a, 31)

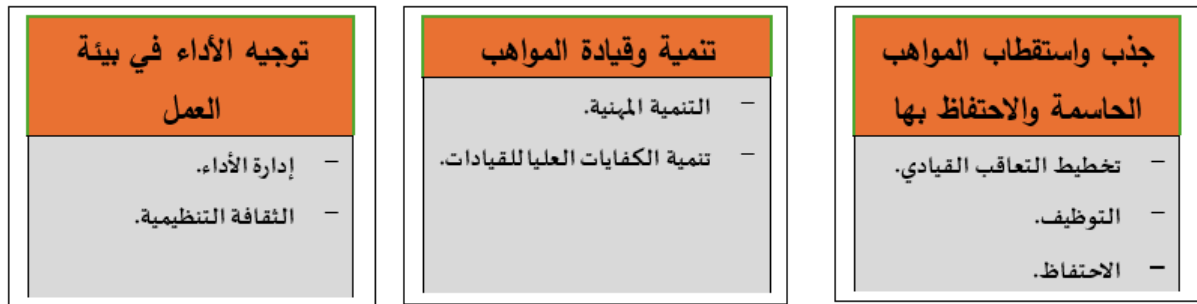
- أ- برنامج علماء CN Yang (CNYSP): ويعمل على رعاية وتنمية القادة في مجال العلوم والهندسة، مع التركيز على الابتكار التكنولوجي والتواصل العلمي
- ب- برنامج علماء التدريس NTU-NIE (TSP): وهو عبارة عن برنامج علماء متميز يتمتع بخبرة دولية لتدريب قادة التعليم الذين يمتلكون الشغف والطموح لإلهام ورعاية وقيادة الجيل القادم من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين
- ج- نظام تقييم الأداء السنوي الذي تنتهجه الجامعة، ويشتمل على إسهامات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتم تقديمه إلى لجنة تقييم الأداء داخل كل كلية، ثم يُرفع إلى إدارة الكلية، ومنها إلى إدارة الجامعة للتقييم النهائي، وعليه يتم منح العضو مكافأة الأداء السنوي. (Liu, Hong, 2019: 29) والتي تصل إلى راتب ثلاثة أشهر كحد أقصى، مما يعني أنه في حالة تجاوز أداء الفرد التوقعات في ذلك العام، يمكنه الحصول على تلك المكافأة. (Huang et al, 2024:151)

مما سبق يتَّضح أن جامعة نانينغ التكنولوجية تنتهج نظام يدمج بين رعاية المواهب الدولية والمحلية عن طريق استقطاب وجذب المواهب ورعايتها وتقييم أدائها من خلال الطلاب أو الأساتذة أو قيادات الجامعة، أو عن طريق نماذج وطرق متنوعة في التقييم، وتُمثل هذه النظرة العالمية مع الاستفادة من الكوادر والمواهب المحلية نموذجًا يُحتذى به؛ حيث يسهم ذلك في وضع الجامعة في مصاف الجامعات المتميزة وفقًا للتصنيفات الدولية السابق توضيحها.

ثانيًا: خبرة جامعة هارفارد في إدارة المواهب Harvard University :

جامعة هارفارد جامعة غير هادفة للربح تأسست في ٢٨ أكتوبر من عام ١٦٣٦م، وهي بذلك تعد من أقدم مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها واحدة من أعرق جامعات العالم، وترجع تسميتها بهذا الاسم نسبة إلى اسم أول متبرع للجامعة؛ جون هارفارد (John Harvard)، الوزير الشاب؛ حيث تبرع بمكتبته ونصف ممتلكاته للجامعة. واحتلت مكانة مرموقة على المستويين الوطني والدولي مع بدايات القرن التاسع عشر (Harvard University, 2024 a)، وهي جامعة بحثية ذات نشاط بحثي رصين، وتاريخها من حيث مواردها البشرية متميز جدًا؛ فقد حصل حوالي (٤٨) من خريجيها على جائزة نوبل في شتى فروع المعرفة، و٤٨ فائزًا بجائزة بوليتزر (Pulitzer)، كما تولى (٣٢) من خريجيها رئاسة دول مختلفة حول العالم، كما تضم الجامعة موارد بشرية هائلة إذ تضم ما يربو عن (١٨٥٠٠) عضو هيئة تدريس وموظف (Romanhuk,2017: 2-5). واحتلت جامعة هارفارد المرتبة الثالثة عالميًا وفقًا لتصنيف التايمز للتعليم العالي للجامعات العالمية (THE)، والمرتبة الثانية ضمن أفضل جامعات الولايات المتحدة الأمريكية (Times Higher Education, 2024 a)، كما احتلت المرتبة الرابعة وفقًا لتصنيف (QS) لعام ٢٠٢٤م (QS World University Rankings, 2024).

ويتمثل إطار عمل جامعة هارفارد وأهدافها في مجال إدارة المواهب بتبني مدخل تكاملي يعتمد على تكامل إدارة المواهب مع جوانب إدارة الموارد البشرية الأخرى، ومن هذا المنطلق تستهدف إدارة المواهب بجامعة هارفارد جذب المواهب الحاسمة والاحتفاظ بها، وتنمية الموظفين، وقيادة المواهب، وتوجيه الأداء في بيئة العمل، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:



شكل رقم (٦) إطار عمل جامعة هارفارد في إدارة المواهب (Harvard University,2013: 3)
ويمكن تناول سياسات إدارة المواهب بجامعة هارفارد على النحو الآتي ذكره:

١- تحديد واكتشاف المواهب بجامعة هارفارد:

يهتم فريق إدارة المواهب والتواصل المجتمعي بجامعة هارفارد (Talent Acquisition and Outreach) -في سبيل تحديد واكتشاف المواهب- بتعيين الموظفين الجدد بالجامعة، كما تقوم

الإدارة بدعم العمليات، والأنظمة والجهود التوعوية المختلفة الرامية إلى تعزيز عمليات التوظيف في جميع أنحاء الجامعة، كما تقدم خبراتها؛ لنشر وتعزيز أفضل ممارسات التوظيف؛ بما في ذلك ممارسات التوظيف الشاملة، وجهود التوعية بالتنوع والإدماج. ويدير فريق إدارة المواهب أنظمة التوظيف على مستوى الجامعة، بما في ذلك نظام الشواغر المهنية بجامعة هارفارد، وتتضمن خبراته أفضل ممارسات التوظيف ومتطلباته، ومنهجيات الاستقطاب والتواصل لتوسيع مجموعة المتقدمين الجدد والموظفين المحتملين، وممارسات التوظيف الشاملة لتعزيز بيئة العمل المتنوعة، فضلاً عن أنظمة التوظيف الحديثة المصممة لتبسيط عملية التقدم والتنافس في سوق العمل (Harvard University, 2024 b).

٢- جذب واستقطاب المواهب بجامعة هارفارد:

يُكرس فريق استقطاب المواهب والتواصل (TAO) جهوده نحو تحسين وتعزيز عمليات استقطاب المواهب واختيارها في جميع أنحاء جامعة هارفارد، كما يلتزم بتعزيز إجراءات التوظيف، ومشاركة أفضل الممارسات، وتحقيق أكبر قدر من تنوع الموظفين عبر تحسين التواصل، والتعاون مع الكليات، وتعزيز تجربة المتقدمين والمديرين في عملية التوظيف العادلة، وأن تكون جامعة هارفارد جهة عمل مفضلة للمرشحين من جميع الخلفيات والتخصصات، فضلاً عن تقديم الخبرة والاستشارات للموظفين وفرق التوظيف من أجل العثور على المواهب واجتذابها واختيارها والحفاظ عليها (Harvard University, 2024 b).

وفي سياق اهتمام جامعة هارفارد بامتلاك كل كلياتها أوسع قاعدة للمواهب؛ فإن عمليات التوظيف والاستقطاب بالجامعة تتضمن نماذج لبعض الاختبارات العملية والتي تقدم للمرشحين، وتتعلق بمهام يتعين على المرشح للوظيفة القيام بها، وقد ثبت أن هذه الطريقة تنبأ بالأداء المستقبلي بطريقة أكثر دقة عند مقارنتها بالطرق التقليدية في التوظيف والتي تتضمن المقابلات والسير الذاتية أو أي عملية توظيف أخرى، ومن هذا المنطلق فإن عملية إزالة التحيز اللاواعي تعتبر وسيلة فعالة لإزالة التحيز في إجراءات التوظيف الخاصة بجامعة هارفارد، وهو ما يسمح لها بتوظيف أفضل المواهب (Harvard University Presidential Task Force, 2018:9,21).

وكأحد النماذج العملية لذلك فإن كلية الطب بجامعة هارفارد تتضمن استراتيجيتها غايات خمس تدور حول استقطاب أفضل العناصر البشرية، وتعزيز الابتكار والإبداع لديها؛ حيث تشير الغاية الأولى إلى تعزيز الابتكار والاكتشاف والتميز الأكاديمي والتطبيقي في مجتمع الكلية، ويتأتى ذلك من خلال ابتكار منهجيات تعليمية يمكن من خلالها توجيه عمليات انتقاء وتدريب الجيل القادم من الأطباء، والعلماء، والعمل على أن تكون الكلية رائدة عالمياً في البحث والاكتشاف بداية من العلوم الأساسية مروراً بالبحوث الانتقالية وانتهاءً بالعناية السريرية، كما تتضمن الغاية الرابعة بناء ثقافة التنوع، والإدماج، والتكامل، والتمكين (Harvard Medical School, 2018: 4).

كما تسعى بعض كليات جامعة هارفارد مثل كلية هارفارد للأعمال Harvard Business School، على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المواهب، وتوجيه الجهود إلى وضع أطر أخلاقية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في ذلك، بدلاً من وضع الأطر الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي في خضم الحرب الدائرة بين المؤسسات حول اجتذاب وتوظيف المواهب وإدارتها أن يؤدي دوراً مهماً يساعد المؤسسات على صياغة توقعات دقيقة

وفعالة حول إمكانات المرشحين وكفاياتهم وممارساتهم في بيئة العمل، وذلك بشكل يختلف تمامًا عن الطرق التقليدية في اختيار المترشحين مثل: الاعتماد على فحص السيرة الذاتية، أو ترشيحات العاملين، أو المقابلات الشخصية، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي رؤية نماذج وسمات قد لا تتمكن العين البشرية من تحليلها (Premuzic et al., 2019: 2,3).

٣- الاحتفاظ بالمواهب بجامعة هارفارد:

تتمثل أبرز سياسات الاحتفاظ بالمواهب بجامعة هارفارد في اهتمامها بمنظومة البحث العلمي بالجامعة، ورعاية المواهب والإبداع والتميز، مما حقق سمعة دولية عالية لها، ويتجسد ذلك الاهتمام في: إنشاء العديد من مراكز البحوث لدعم البحث العلمي؛ باعتباره فرصة للموهوبين، بالإضافة إلى ابتكار برامج تسهم في تحقيق التميز ودعم الإبداع ورعاية الموهوبين، فضلاً عن تصميم وتأطير استراتيجية للاستثمار في البحث العلمي، وربط الأداء الجامعي بالمنافسة (THE New Revolution in Higher Education, 2017).

٤- تنمية وتطوير المواهب بجامعة هارفارد:

تهتم جامعة هارفارد بتنمية وتطوير المواهب من خلال مجموعة من المبادرات والبرامج والتي يمكن تناولها في السياق الآتي:

أ- برنامج جسر هارفارد:

وهو عبارة عن برنامج تدريبي مفتوح لجميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد، يقدم دورات تدريبية تشمل الكتابة الأكاديمية، والكتابة التجارية، واستكشاف المهنة، ومهارات الكمبيوتر، واللغة الإنجليزية للمتحدثين بلغات أخرى (ESOL) والمهارات المكتتبية، والإعداد لاختبار اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (TOEFL)، ومهارات التحدث والنطق المتقدم، وغيرها، ويمكن للمتدربين بهذا البرنامج أيضاً طلب جلسات تعليمية فردية، بما في ذلك عمليات الإعداد للمواطنة، وخدمات التنمية المهنية، وتطوير الذات؛ من خلال الاستشارات الفردية، والتدريب المهني (Harvard University, 2022:11).

كما يقدم برامج تدريبية مهنية يتوفر من خلالها فرصة للتطوير المهني للموظفين الراغبين في تطوير مهاراتهم الإدارية أو المالية في بيئة هارفارد، وتعتبر هذه التدريبات غير مدفوعة الأجر، وهي متاحة كذلك للمشاركين في البرنامج الذين يتمتعون بمهارات متقدمة في الاتصال والكمبيوتر والذين أظهروا درجة عالية من أخلاقيات العمل في وظائفهم الحالية، ويعمل المتدربون أربع ساعات في الأسبوع لمدة (١٦) أسبوعاً للتمكن من الكفايات التي لا يستطيعون الاستفادة منها في وظائفهم الحالية، كأمين المعلومات وغيرها، كما يتم تكليف المتدربين بمشاريع محددة تستخدم وتُطوّر المهارات الفعلية، حيث يعد تعزيز السمعة المهنية خطوة أولى بالغة الأهمية في الترقى الوظيفي (Harvard University & Human Information for Employees, 2024: 2).

ب- برنامج تنمية المواهب:

وهو عبارة عن برنامج تدريبي مدته (٧) أشهر للمديرين التنفيذيين في الدرجات العليا، والذي يتم تقديمه كل عامين، ويوفر عددًا من فرص التطوير الشاملة، ويتضمن ذلك: مرافقة كبار القادة في مختلف أنحاء الجامعة، والتعلم منهم، بالإضافة إلى جلسات لتنمية القيادة، بواسطة أعضاء هيئة التدريس، والتي تركز على الجوانب المهمة مثل: بناء الثقافة الإيجابية، والإدماج، والابتكار، والقيادة في التعليم العالي، فضلاً عن الإرشاد الجماعي بواسطة قادة الجامعة، وجلسات

تدريب فردية مع مدير تنفيذي من مركز تطوير بيئة العمل، ويتم وضع مواعيد محددة لمجموعات المشاركين بمجرد قبولهم في البرنامج، وفيما يخص الجدول الزمني وعمليات الترشيح فعادةً ما يتم تنفيذ برنامج تطوير المواهب من أكتوبر إلى أبريل، وعادة ما يكون التدريب بواقع (١٠) ساعات شهريًا، ويتم ترشيح الأفراد المؤهلين من خلال كلياتهم أو وحداتهم، ويُعنى هذا البرنامج بالمشاركين ذوي الأداء العالي من المستويات الإدارية العليا أقل من نائب الرئيس أو العميد الإداري والذين لديهم الرغبة والقدرة على الترقى (Harvard University & Human Resource, 2024).

ج- مركز التطوير المهني والتقدم الوظيفي:

تقدم جامعة هارفارد العديد من البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز التقدم الوظيفي وتنمية المهارات القيادية لموظفيها، وتُقدم هذه البرامج من خلال مركز تطوير بيئة العمل (Center for Workplace Development (CWD) الذي يوفر أدوات متنوعة وتدريبًا لتحقيق النجاح الوظيفي؛ ومن أبرزها: برنامج المساعدة في الرسوم الدراسية (Tuition Assistance Program (TAP) الذي يسمح للموظفين بالحصول على درجات علمية من جامعة هارفارد مقابل جزء بسيط من التكلفة، وبرنامج الزمالة الإدارية والذي يركز على تعزيز الفرص القيادية للمهنيين الموهوبين ممن هم في منتصف حياتهم المهنية، وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى مجموعات مهمشة، وغير ممثلة تمثيلاً مناسباً، وقد قام مركز تطوير بيئة العمل بتقديم (٢٣٢) دورة تدريبية حول القيادة، والإدارة، والتطوير المهني في عام ٢٠٢٣م، وشارك أكثر من (٤٠٠) موظف في برنامج الزمالة الإدارية. كما شارك (٢٥٢٣) موظفًا في دورات (CWD) في العام ذاته، كما تلقى (١٣٨٥) موظفًا دورات في كلية هارفارد الممتدة (التوسعية) Harvard Extension School باستخدام برنامج المساعدات في الرسوم الدراسية (TAP) خلال العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م (Harvard University & Community Connections, 2023: 6).

ثالثًا: خبرة جامعة كامبريدج في إدارة المواهب University of Cambridge:

تُعد جامعة كامبريدج - والتي أنشئت في عام ١٢٠٩م - ثاني أقدم جامعة في العالم الناطق بالإنجليزية بعد جامعة أوكسفورد، وتتمتع بسمعة طيبة، كما أنها رائدة على المستوى الأكاديمي، فضلًا عن أنها تتمتع بقدرة تنافسية عالية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث احتلت المرتبة الثانية وفقًا لتصنيف (QS) العالمي للجامعات لعام ٢٠٢٤م (Huang & Lin, 2024: 110 & University of Cambridge, 2024b)، كما احتلت المرتبة الخامسة وفقًا لتصنيف التايمز للتعليم العالي للجامعات العالمية لعام ٢٠٢٤م (Times Higher Education, 2024b)، ولعل الموارد البشرية الموهوبة والقادرة على المنافسة تعد من أبرز العوامل التي أسهمت في تحقيق تلك المكانة للجامعة، كما يعكس ذلك - من جانب آخر - المكانة الرائدة التي تحتلها المملكة المتحدة وجامعاتها في جذب المواهب والاحتفاظ بها، ويبلغ عدد طلابها حوالي (٢٤٥٠٠) طالبًا، كما تضم موارد بشرية تقدر بـ (١٢٤٣٧) ما بين وظائف أكاديمية، وبحثية، وتقنية وإدارية (Huang & Lin, 2024: 110 & University of Cambridge, 2024b).

وتُؤمن جامعة كامبريدج في استراتيجيتها لإدارة مواردها البشرية من أهمية توفير بيئة عمل تركز على مبادئ المساواة، والشمول، والتنوع، الأمر الذي يُمكن من تعزيز مجتمع جامعي مزدهر يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم على أفضل وجه، وتحقيق إمكاناتهم إلى أقصى حد، كما يُمكن أيضًا من تطوير سياسات واستراتيجيات أوسع نطاقًا تدعم أجندة الاستدامة الطموحة التي تتبناها

الجامعة، ومن ثم فإن قيم المساواة والتنوع والشمول - فيما يخص الموارد البشرية - ليست مدرجة كموضوع منفصل في استراتيجية الجامعة، ولكنها تُعد بمثابة "خيط ذهبي" يتخلل كل ما تقوم به الجامعة من أنشطة وممارسات (University of Cambridge, 2024a: 2).

ومن منطلق ما تتضمنه رسالة الجامعة من تمكين الموارد البشرية واستثمار وتعظيم إمكاناتهم لدعم رسالة الجامعة في المشاركة المجتمعية عن طريق الوصول بالتعليم والتعلم والبحث العلمي إلى أعلى مستويات التميز الدولية (University of Cambridge, 2024a: 2)؛ فإن جامعة كامبريدج تُدرك أنه من الأهمية بمكان تطوير وتنمية المهارات والمعارف الشخصية والمهنية للأفراد طوال حياتهم المهنية، من أجل مساعدتهم على إبراز مواهبهم وإمكاناتهم بشكل كامل في مجتمع كامبريدج، كما تؤكد الجامعة على ضرورة الاعتراف بإنجازات الأفراد وتوفير مسارات منظمة للتقدم الوظيفي (University of Cambridge, 2019:6)، ومن هذا المنطلق يمكن عرض أبرز ممارسات إدارة المواهب بجامعة كامبريدج على النحو الآتي ذكره:

١ - تحديد واكتشاف المواهب بجامعة كامبريدج:

تبدأ عملية تحديد واكتشاف المواهب بجامعة كامبريدج بمجرد أن يتلقى قسم الموارد البشرية طلباً من الأقسام لشغل الوظائف الشاغرة وبمجرد الاتفاق على المعايير التي تتم في ضوئها عملية التحديد والاكتشاف؛ تبدأ الأقسام إجراءات عملية التوظيف، وجدير بالذكر: أن مسؤولية عملية اختيار المواهب لا تقع على عاتق قسم الموارد البشرية فحسب؛ بل تقع أيضاً على عاتق الأقسام الأكاديمية أو المؤسسات الجامعية، وبلي ذلك تشكيل لجنة لمقابلة الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من قبل قسم الموارد البشرية أو الأقسام الأكاديمية (Huang& Lin, 2024: 112-113).

وفي سبيل تحديد واختيار أفضل المواهب بجامعة كامبريدج؛ فقد تم تشكيل فريق عمل لعملية التوظيف بالجامعة في عام ٢٠١٦م يستهدف العمل على تطوير مقترحات لتمكين الجامعة من التوظيف بطريقة مرنة، وسريعة، وعادلة، وشفافة، وتوفير تجربة إيجابية للمرشحين في الوقت ذاته، كما تم إجراء مجموعة من المشاورات مع عدد من المؤسسات؛ بغرض إصلاح عمليات التعيين الأكاديمي وإنشاء لجان اختيار محلية لهذا الغرض، فضلاً عن تقديم دورات تدريبية جديدة حول أساسيات الاختيار الجيد والأمثل لاختيار الموهوبين، والوعي بمبادئ المساواة والتنوع لأولئك المشاركين في عملية التوظيف (University of Cambridge, 2017: 5).

ومن ثم يتضح أن جامعة كامبريدج تنتهج سياسة مُنظمة ومُحددة من أجل تحديد واكتشاف المواهب بدء بالإعلان عن معايير وآليات الترشيح لشغل الوظائف الشاغرة، مع عدم ترك المسؤولية الكاملة لقسم الموارد البشرية في عملية التحديد والاختيار؛ حيث تتاح الفرصة للأقسام في عملية الاختيار، كما تهتم الجامعة بعقد دورات تدريبية حول أساسيات الاختيار الجيد والأمثل للموهوبين.

٢ - جذب واستقطاب المواهب بجامعة كامبريدج:

تتضمن استراتيجية جامعة كامبريدج -وتحت عنوان اجتذاب المواهب- ضرورة أن تعمل الجامعة على اجتذاب وتوظيف مجموعة متنوعة من المواهب الفريدة، وذلك من خلال نظام رواتب تنافسي ورشيق في الوقت ذاته، كما تعمل الجامعة على تطوير طرق جذب واختيار وتعيين المواهب من أجل توفير نظام شامل وعادل ومتميز لاجتذاب خبرات متنوعة، كما تعتمد جامعة

كامبريدج نظام القيمة المقدمة للموظف (EVP) (Employer Value Proposition)، والذي يشير إلى مجموعة العروض التي تقدمها المؤسسة للموظفين مقابل مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، التي ينقلونها للمؤسسة، والتي تعد مُحركًا رئيسًا لجذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها (University of Cambridge, 2024a: 5).

وتعتبر جوانب الدعم المالي أحد الجوانب المميزة بجامعة كامبريدج؛ حيث تُقدم دعمًا ماليًا لموظفيها الجدد يصل إلى (٨٠٠٠) جنيه إسترليني؛ لتغطية تكاليف الانتقال من داخل المملكة المتحدة أو من خارجها، كما يُمكن للموظفين الجدد التقدم بطلب تعويض عن رحلة واحدة إلى المملكة المتحدة لأنفسهم ولأسرهم التي يعولونها (Huang & Lin, 2024: 117, 123).

وفي السياق ذاته أكدت استراتيجية جامعة كامبريدج للموارد البشرية السابقة (٢٠١٦-٢٠٢١) على أن الجامعة من خلال هذه الاستراتيجية تعمل على دعم رسالة وقيم الجامعة، كما تعكس في الوقت ذاته تقدير الجامعة لموظفيها، ونوع الثقافة التي تريد الجامعة أن تتبناها من أجل تمكين الأفراد من تحقيق التميز في جميع المجالات تدريسيًا، وبحثيًا، وإداريًا، ومن ثم تُعنى الجامعة في مجال التوظيف باجتذاب أفضل المواهب من كل أرجاء العالم والاحتفاظ بهم، والعمل على توفير أفضل بداية ممكنة لهم في العمل بشكل يسمح لهم باستخراج أقصى ما لديهم (University of Cambridge, 2017: 2-4).

وحتى تتمكن جامعة كامبريدج من اجتذاب أفضل المواهب، ومنحهم أفضل بداية ممكنة تعمل الجامعة على تحقيق الآتي (Agrawal, n.d., 20,22):

- أ- المراجعة الدقيقة للإجراءات الحالية لضمان عملية توظيف عادلة ودقيقة.
- ب- لجان اختيار وتعيين دائمة رفيعة المستوى.
- ج- تطوير عمليات تدريب مناسبة لجميع المشاركين في التوظيف.
- د- تقديم تفاصيل إضافية جديدة ومطورة لدعم حملات التوظيف.
- هـ- تطوير سياسة توظيف جديدة ومراجعة دورية لإرشادات التوظيف.
- و- توفير بيئة محفزة مدعومة بالمكافآت للموظفين على جميع المستويات.
- ز- توفير ميزة تنافسية للجامعة.

٣- الاحتفاظ بالمواهب بجامعة كامبريدج:

تنتهج جامعة كامبريدج عدة ممارسات من شأنها الاحتفاظ بالمواهب من أبرزها: مكافآت المشاركة، ومخططات الترقى، وحوافز المشاركة الإضافية، وحوافز التوظيف، والمدفوعات التسويقية، ومكافآت المساهمات المتقدمة، كما تتمتع جامعة كامبريدج بجدول رواتب خاص بها يتميز بأنه تنافسي إلى الحد الذي يمكن معه استقطاب مجموعات كبيرة من المواهب، ومن ثم الاحتفاظ بهم، وعلاوة على ذلك فهناك نظام لتقييم مساهمات أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تعتبر الحوافز التي تتضمن الترقية وزيادة الراتب بمثابة المكافأة التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس تقديرًا لعملهم المتميز والجاد، ومساهماتهم الفعالة (Huang & Lin, 2024: 117, 120)، الأمر الذي ينعكس على رغبة الأفراد الموهوبين في البقاء وعدم مغادرة الجامعة.

وفي سياق ذلك؛ فقد تم تشكيل فريق عمل للمكافآت بالجامعة في أواخر عام ٢٠١٦م، وذلك بغية مراجعة واقتراح سياسات الأجور والمكافآت، من أجل تعزيز قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالمواهب، وقد قام الفريق بتطوير نظام المكافآت؛ بما في ذلك معايير الأجور، ونظام الأجور بين الجنسين، والأجور المرتبطة بالمساهمات، واستراتيجية المكافآت والمزايا، وكذلك نظم تسهيلات الموظفين، والإسكان، ونظام الترقيات والأجور، ومبادرات دعم الرفاهية المالية للموظفين، (University of Cambridge, 2017: 9). ومن ثم يُمكن القول بأن نظام الرواتب والحوافز بجامعة كامبريدج يعد من أبرز الأساليب التي تسهم في الاحتفاظ بالمواهب.

٤- تنمية وتطوير المواهب بجامعة كامبريدج:

تحرص جامعة كامبريدج على المساهمة في التنمية المهنية والذاتية للمواهب كجزء من ثقافة الأداء المتميز الذي تسعى نحو تحقيقه، والذي يُمكن المواهب من المشاركة بشكل كامل في المؤسسة، والجامعة والمجتمع، كما يتم توفير مسارات منظمة للتقدم الوظيفي لكل من الوظائف الأكاديمية والمهنية، وفيما يخص الوظائف الأكاديمية فقد قام فريق عمل مسارات الوظائف الأكاديمية بمراجعة الترتيبات الخاصة بفترة الاختبار والتعيين، والترقية الأكاديمية، مما أدى إلى تطوير نموذج بديل للترقية، ومعاييرها بحيث يركز على "التميز"، والعمليات المبسطة، وتوضيح المبادئ الأساسية التي تدعم تلك العمليات (University of Cambridge, 2017: 7).

كما تعمل جامعة كامبريدج على تمكين الأفراد الموهوبين من تحقيق إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة ومحيطها، وذلك من خلال ما يلي (University of Cambridge, 2024a: 7):

- أ- إطار التنمية المهنية: وفيه تُقدم الجامعة إطارًا للتنمية المهنية يساعد الموظفين الإداريين على التخطيط لرحلة تطوير حياتهم المهنية.
- ب- القادة والمديرون: تعمل الجامعة على توفير فرص تطويرية عالية الجودة لإعداد القادة والمديرين الحاليين والمستقبليين، وتمكينهم من أداء أعمالهم بفعالية، مع التركيز على القادة الأكاديميين بشكل خاص.
- ج- الالتزام التقني: تعمل الجامعة على دعم وتطوير موظفي التقنية من خلال تقديم خطة تنفيذية للالتزام التقني.
- د- التعلم والتطوير: تقوم الجامعة بمراجعة أساليبها ومناهجها في عمليات التعلم والتطوير، على مختلف أصعدة الجامعة، وتقديم فرص مصممة جيدًا تُمكن الجميع من الوصول إلى الحدود القصوى لإمكاناتهم وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة ومحيطها، مع الوضع في الاعتبار احتياجات مختلف فئات العاملين.
- هـ- نظام تواصل فعال وعال الجودة: تعمل الجامعة على وضع توقعات واضحة، وإدارة جيدة لأعباء العمل من خلال محادثات مستمرة وتقييمات منتظمة وفعالة.
- و- التدريب المهني: تعمل الجامعة على تعزيز استخدام أسلوب التمهين (التلمذة المهنية apprenticeships) في توظيف وتطوير الأفراد من أجل تطوير مهاراتهم المهنية، والحصول على مؤهلات معترف بها على المستوى الوطني، مع التركيز في الوقت ذاته على تنمية المواهب على مستوى الجامعة.

وفي السياق ذاته تعمل الجامعة على تقديم أوجه التنمية الذاتية والمهنية لجميع المواهب، وتوفير مسارات الترقى التي تدفعهم إلى المشاركة الكاملة في الحياة الجامعية والوصول إلى أقصى قدر من إمكاناتهم وذلك من خلال (Agrawal, n.d., 23):

- تطوير مسارات مهنية لأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك مراجعة عمليات الترقيات، والنظر في مسارات التدريس والبحث، وفترات العمل تحت الاختبار.
- تطوير مسارات مهنية لموظفي الخدمات الإدارية.
- تقديم مجموعة من برامج التلمذة المهنية، بتمويل من ضريبة التدريب المهني.
- زيادة الوصول إلى فرص الإرشاد والتوجيه.
- الاستمرار في تطوير مركز كامبريدج للتدريس والتعلم.
- إطلاق مجموعة جديدة من موارد التعلم عبر الإنترنت تكون متاحة عند الطلب.
- تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وأدوات دراسة الحالة لإدارة الأشخاص بفعالية.

الجزء الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض أداة الدراسة وصدقها وثباتها، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات؛ بهدف الكشف عن واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها، وتم إعدادها في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري من كتابات متخصصة في مجال إدارة المواهب، وخبرات بعض الجامعات الأجنبية، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض الإجراءات المتبعة في إعداد أداة الدراسة، وصدقها ومعالجتها إحصائياً وذلك على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصدق محتواها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وأسئلتها، وأهدافها، وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات حتى أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: تناول واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر ويضم (٤٠) عبارة، والثاني: تناول المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر ويضم (١٦) عبارة.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية تكونت من (٣٥) عضواً من مجتمع الدراسة المستهدف من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ بهدف التأكد من ملاءمتها وصلاحيها لجمع البيانات.

٣- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha؛ والذي يعد من أنسب الطرق لحساب الثبات؛ ويوضح الجدول الآتي معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (٢) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور/ البعد	معامل ثبات البعد	معامل ثبات المحور
١- اكتشاف وتحديد المواهب.	٠,٩٥	
٢- جذب واستقطاب المواهب.	٠,٩٧	٠,٩٨٩
٣- الاحتفاظ بالمواهب.	٠,٩٧	
٤- تنمية وتطوير المواهب.	٠,٩٦	
المحور الثاني: المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر		٠,٩٩
إجمالي ثبات الاستبانة		٠,٩٨

يتضح من جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة بلغت (٠,٩٨) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً، كما جاءت معاملات الثبات لمحوري وأبعاد الاستبانة جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٩٥) إلى (٠,٩٩)، وتشير معاملات الثبات هذه إلى الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها، والجدول التالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمحاور/أبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٣) حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد ومحاور الاستبانة

المحاور/ الأبعاد	واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية وتطوير المواهب	المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر
المحور الأول: واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	١			
١. اكتشاف وتحديد المواهب.	٠,٧٧	١		
٢. جذب المواهب.	٠,٩٤	٠,٧٣	١	
٣. الاحتفاظ بالمواهب.	٠,٩٨	٠,٧٥	٠,٨٩	١
٤. تنمية وتطوير المواهب.	٠,٩٧	٠,٧١	٠,٨٨	٠,٩٤
المحور الثاني: المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	٠,٩٦	٠,٧٧	٠,٨٦	٠,٩٣
				٠,٩١

يتضح من جدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبانة تراوحت بين ٠,٧١-٠,٩٨ وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً وجميعها دالة إحصائياً عند ٠,٠١.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها؛ ومن ثم فقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية السنوية الصادرة عن إدارة المعلومات والإحصاء بالجامعة للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وتبين أن إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يبلغ (١٠١٥٩) عضواً (جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م)، والجدول الآتي يوضح وصف مجتمع الدراسة وفقاً للرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (٤) وصف مجتمع الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية من الإجمالي
أستاذ	١٧٣٥	١٧,٠٨ %
أستاذ مساعد	٢٢٤١	٢٢,٠٦ %
مدرس	٦١٨٣	٦٠,٨٦ %
الإجمالي	١٠١٥٩	١٠٠ %

يتضح من جدول (٤) أن إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر يبلغ ١٠١٥٩ عضواً، مثلت نسبة الأساتذة ١٧,٠٨٪، ونسبة الأساتذة المساعدين ٢٢,٠٦٪ ونسبة المدرسين ٦٠,٨٦٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٧٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر (Thompson, 2012: 59)، وتم التطبيق على عدد (٣٧٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

ويمكن وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها (الدرجة الوظيفية، الكلية، المنصب الإداري) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٥) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

الدرجة الوظيفية	عدد العينة	النسبة المئوية إلى الإجمالي	الكلية	عدد العينة	النسبة المئوية إلى الإجمالي	المنصب الإداري	عدد العينة	النسبة المئوية إلى الإجمالي
أستاذ	٩٠	٢٤٪	نظرية	١٠٠	٢٦,٧٪	لا يشغل منصب حالي	١٢٦	٣٣,٦٪
أستاذ مساعد	١٢٧	٣٣,٩٪	عملية	١٨٤	٤٩,١٪	شغل منصب سابق	٥٥	١٤,٧٪
مدرس	١٥٨	٤٢,١٪	شرعية وعربية	٩١	٢٤,٣٪	يشغل منصب حالي	١٩٤	٥١,٧٪
الإجمالي	٣٧٥	١٠٠٪	الإجمالي	٣٧٥	١٠٠٪	الإجمالي	٣٧٥	١٠٠٪

يَتَّضِحُ مِنْ جَدُول (٥) التَّنَوُّعِ وَالتَّوَاظُنِ فِي تَوْزِيعِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ وَفَقًّا لِمَتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ الدَّرَجَةِ الوظيفية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، والكلية (نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)، والمنصب الإداري (لا يشغل منصب حالي/ شغل منصب سابق/ يشغل منصب حالي).
ثالثًا: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لمتغيرات الدراسة الآتية: (الدرجة الوظيفية، والكلية، والمنصب الإداري)، ثم اختبار Least Significant Difference—LSD؛ بغية تحديد اتجاهات الفروق ذات الدلالة الإحصائية. والجدول التالي يوضح توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة:

جدول رقم (٦) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

المدى	درجة الموافقة
٣-٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ١,٦٦	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

رابعًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تستعرض الدراسة -أولًا- النتائج الإجمالية الخاصة بواقع إدارة المواهب ومعوقاتها بجامعة الأزهر، ثم تستعرض -ثانيًا- النتائج التفصيلية لأبعاد إدارة المواهب ومعوقاتها بجامعة الأزهر، وذلك على النحو الآتي:

١- النتائج الإجمالية لواقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها:

لتحديد واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧) النتائج الإجمالية لمحوري أداة الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة/التأثير
١	إجمالي المحور الأول: واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	١,٥٧	٠,١٢	ضعيفة
٢	إجمالي المحور الثاني: المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	٢,٣٧	٠,٠٧	كبيرة

يتضح من الجدول (٧):

أن درجة الموافقة على محور واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر جاءت "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٥٧)، وتؤكد تلك النتيجة على ضعف ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر المرتبطة باكتشاف وتحديد المواهب، وجذب واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية وتطوير المواهب، كما تُظهر - أيضًا - حاجة الجامعة نحو بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى إدارة

المواهب بها والوصول إلى المستوى المأمول والمنشود تحقيقه، وقد يُعزى ذلك إلى بعض جوانب القصور والضعف المرتبطة بغياب التوجه المستقبلي الداعم للمواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم على النحو الذي يساهم في تحقيق تطلعات وأهداف الجامعة المستقبلية، وتعزيز ريادتها على المستوى المحلي والإقليمي، وقد تُعزى ذات النتيجة إلى تقادم اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، وغياب ثقافة إدارة المواهب لدى البعض من قيادات الجامعة، فضلاً عن ضعف أنظمة اكتشاف المواهب بالجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (سويقي، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى ضعف مستوى ممارسة إدارة المواهب بجامعة الأزهر، ودراسة (رزق، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية الناشئة جاء بدرجة تطبيق منخفضة، وعلى نحو مغاير تختلف تلك النتيجة مع دراسة (المغربية، وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (قريشي، وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (وهبة، وآخرون، ٢٠٢٣)؛ حيث أظهرت تلك الدراسات أن مستوى إدارة المواهب جاء متوسطاً. كما يتضح من جدول (٨) أن درجة تأثير معوقات إدارة المواهب بجامعة الأزهر جاءت بدرجة "كبيرة: بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول حدة تلك المعوقات وتأثيرها الشديد على إدارة المواهب بجامعة الأزهر، مما يستدعي بذل مزيد من الجهد للتغلب على تلك المعوقات من قبل قيادات الجامعة؛ حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المثلى من الكوادر البشرية الموهوبة بالجامعة.

٢- النتائج التفصيلية لعبارات واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها:

لتحديد واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر والمعوقات التي تؤثر عليها بطريقة تفصيلية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، وترتيبها، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي:

أ- نتائج عبارات المحور الأول: (واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر):

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات محور واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر على النحو الآتي ذكره:

• اكتشاف وتحديد المواهب:

جاءت نتائج بُعد (اكتشاف وتحديد المواهب) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد اكتشاف وتحديد المواهب

م	العبرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمتلك الجامعة خطة مستقبلية للكشف عن الموهوبين	١,٥٧	٥	ضعيفة
	من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية	٠,٧٤		
٢	تحدد الجامعة احتياجاتها الحالية والمستقبلية من	١,٥٨	٤	ضعيفة
	الإدارية.	٠,٧٤		

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الموهوبين في جميع المستويات التنظيمية.				
٣	تستند الجامعة إلى معايير ومؤشرات علمية في تحديد نوعية المواهب الاستراتيجية التي تضيف قيمة لها.	١,٥٢	٠,٦٤	٨ ضعيفة
٤	تحرص الجامعة على اختيار المواهب اللازمة لتنفيذ خططها واستراتيجياتها المستقبلية.	١,٨٩	٠,٥٩	١ متوسطة
٥	تركز الجامعة على المهارات التي يمتلكها الموهوبون بموضوعية خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية.	١,٥٤	٠,٦٧	٦ ضعيفة
٦	تهتم الجامعة بتحليل الفجوة بين احتياجاتها من المواهب وما تمتلكه - بالفعل - من مواهب في مختلف المواقع الوظيفية.	١,٥٤	٠,٧٠	٧ ضعيفة
٧	تحرص الجامعة على فحص مخزون المواهب الذي تمتلكه باستخدام وسائل علمية مقننة ومتضمنة في نظم تقييم الأداء التدريسي والبحثي بالجامعة.	١,٤٧	٠,٦٤	٩ ضعيفة
٨	تحرص الجامعة على إعادة اكتشاف المواهب من خلال عمليات التدوير الوظيفي.	١,٧٦	٠,٤٨	٣ متوسطة
٩	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات عن المواهب الموجودة، وتخصصاتها، وقدراتها، وإنجازاتها.	١,٧٨	٠,٥٢	٢ متوسطة
١٠	تصمم الجامعة خططها وعملياتها وفقاً لقدرات الموهوبين.	١,٣٩	٠,٥٤	١٠ ضعيفة
	إجمالي بعد اكتشاف وتحديد المواهب	١,٦٠	٠,١٥	--- ضعيفة

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

جاءت درجة الموافقة على إجمالي عبارات البعد "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (١,٣٩) إلى (١,٨٩)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها في مستوى ضعيفة ومتوسطة، ويشير ذلك إلى القصور الواضح في عملية اكتشاف وتحديد المواهب من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر سواء ما يرتبط بخطط الجامعة تجاه الكشف عن الموهوبين أو الأدوات المستخدمة في ذلك والتي غالباً ما تكون غير موجودة، وفي حالة وجودها؛ تكون في صورة اجتهادات فردية وليس على مستوى العمل المؤسسي، كما ترتبط جوانب القصور أيضاً بتحديد الفجوة بين احتياجات الجامعة من المواهب وما هو موجود لديها من كفاءات وكوادر بشرية، فضلاً عن تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة، مع الأخذ في الاعتبار أن كل تلك الجوانب تتأثر بالقصور في اكتشاف وتحديد هؤلاء المواهب، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة وجود خطط واستراتيجيات تنتهجها الجامعة في سبيل اكتشاف وتحديد المواهب الموجودة، مع غياب الثقافة

التنظيمية التي تشجع على بذل مزيد من الاهتمام والعناية بالمواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تقادم اللوائح المنظمة لسياسات العمل مع الموارد البشرية بالجامعة. كما يتضح من جدول (٨) وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تحرص الجامعة على اختيار المواهب اللازمة لتنفيذ خططها واستراتيجياتها المستقبلية." في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٨٩)، الأمر الذي يشير إلى بعض جوانب الاهتمام والحرص من قبل الجامعة باختيار الكوادر البشرية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس – وإن كان ذلك لم يرتق بعد إلى المستوى المأمول والمنشود تحقيقه - واقتصره على المبادرات الفردية من بعض قيادات الجامعة.

كما احتلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تُصمم الجامعة خططها وعملياتها وفقاً لقدرات الموهوبين"، المرتبة الأخيرة بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٣٩)، الأمر الذي يشير إلى ندرة اهتمام الجامعة بتصميم خططها وفق قدرات مواهبها، وذلك نظراً لغياب التوجه المستقبلي نحو الاهتمام بالمواهب في خطط الجامعة الاستراتيجية، بالإضافة إلى غياب الربط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة وقدرات ومهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

● جذب واستقطاب المواهب:

جاءت نتائج بُعد (جذب واستقطاب المواهب) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات بُعد جذب واستقطاب المواهب

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب درجة الموافقة
١	تستند عملية جذب واستقطاب المواهب بالجامعة إلى مجموعة من المعايير والكفايات المحددة سلفاً.	١,٥٦	٧ ضعيفة
٢	توظف الجامعة "بروفایل المواهب" الذي يتضمن الكفاءات والمهارات، والمعارف التقنية والمهنية، والخبرات التدريسية والإدارية في عملية جذب واستقطاب المواهب.	١,٥٤	١٠ ضعيفة
٣	تلجأ الجامعة – في بعض الأحيان – إلى استقطاب المواهب من الخارج ممن يضيفون قيمة وسمعة لها.	١,٥٦	٩ ضعيفة
٤	تعلن الجامعة - في حالة الاستقطاب الخارجي - عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الإعلام.	١,٦٤	٣ ضعيفة
٥	تستعين الجامعة برأي وخبرة القيادات الأكاديمية المتميزة في عملية جذب واستقطاب المواهب.	١,٦٤	٢ ضعيفة
٦	تركز الجامعة على جذب المواهب لشغل المناصب الوظيفية الحرجة.	١,٨٨	١ متوسطة
٧	تحرص الجامعة على تحسين سمعتها ومكانتها الأكاديمية والتنظيمية بما يدعم عملية جذب واستقطاب المواهب.	١,٦٣	٥ ضعيفة
٨	تُعنى الجامعة – في حالة استقطاب المواهب – باحتضانهم لفترة انتقالية خاضعة للرقابة والمتابعة المستمرة.	١,٦١	٤ ضعيفة

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٩	تُمنح القيادات على مستوى (الجامعة، الكليات، الوحدات ذات الطابع الخاص) بعض من الصلاحيات لجذب واستقطاب بعض المواهب.	١,٥٦	٠,٦٧	٨ ضعيفة
١٠	تستحدث الجامعة برامج لجذب الموهوبين للاستفادة من خبراتهم المكتسبة من المشروعات الدولية التي شاركوا فيها.	١,٥٧	٠,٧١	٦ ضعيفة
	إجمالي بعد جذب واستقطاب المواهب	١,٦١	٠,١٠	--- ضعيفة

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

جاءت درجة الموافقة على إجمالي عبارات البعد "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (١,٥٤) إلى (١,٨٨)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها في مستوى ضعيفة ومتوسطة، ويُشير ذلك إلى القصور الواضح في استخدام الوسائل والأدوات المناسبة لجذب واستقطاب المواهب بجامعة الأزهر، بداية من ضعف توظيف الجامعة لبروفائيل المواهب الذي يتضمن الكفاءات والمهارات، والمعارف التقنية والمهنية، والخبرات التدريسية والإدارية، وقلة منح القيادات على مستوى (الجامعة، الكليات، الوحدات ذات الطابع الخاص) الصلاحيات اللازمة لجذب واستقطاب المواهب، وكذلك نقص المعايير والكفايات التي تستخدم في ذلك، مع قلة الاستفادة من الخبرات المكتسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في المشروعات الدولية، فضلاً عن قلة الاهتمام بتحسين السمعة والمكانة الأكاديمية والتنظيمية للجامعة الناتجة عن عملية جذب واستقطاب المواهب، وقد يُعزى ذلك إلى روتينية الإجراءات الإدارية في عملية الاختيار والتعيين والترقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مما يؤثر على عملية جذب واستقطاب المواهب بالجامعة، كما تشكل اللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة عائقاً أمام استقطاب وجذب أفضل الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

كما يتضح من جدول (٩) وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تركز الجامعة على جذب المواهب لشغل المناصب الوظيفية الحرجة". في المرتبة الأولى بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٨٨)، الأمر الذي يشير إلى بعض مظاهر الاهتمام من قبل الجامعة بجذب الكوادر البشرية المتميزة والاستعانة بهم لشغل المناصب الوظيفية الحرجة؛ لتفادي الأزمات والمشكلات التي قد تنجم عن خلو تلك المناصب أو عدم الاستعانة بأفضل الكوادر - وإن كان ذلك لم يرتق بعد إلى المستوى المأمول والمنشود تحقيقه - واقتصره على بعض المستويات - لا سيما - المستويات العليا داخل الجامعة والتي توجه مسار الجامعة نحو الطريق الصحيح والمأمول تحقيقه.

كما احتلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تُوظف الجامعة "بروفائيل المواهب" الذي يتضمن الكفاءات والمهارات، والمعارف التقنية والمهنية، والخبرات التدريسية والإدارية في عملية جذب واستقطاب المواهب"، المرتبة الأخيرة بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٥٤)، الأمر الذي يشير إلى ندرة الاهتمام بتفعيل وتوظيف بروفائيل المواهب في عملية جذب واستقطاب المواهب، وقد يُعزى ذلك إلى غموض مفهوم وآليات وسياسات توظيف وتفعيل بروفائيل المواهب في عملية جذب المواهب البشرية من أعضاء هيئة التدريس، كما أن عملية جذب واستقطاب المواهب بالجامعة تفتقر للتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم لرؤية واضحة المعالم والأهداف.

• الاحتفاظ بالمواهب:

جاءت نتائج بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يستند نظام الأجور والمكافآت بالجامعة على الأداء وحجم الموهبة.	١,٣٩ ٠,٥٤	٩	ضعيفة
٢	تبرز الثقافة التنظيمية للجامعة دور المواهب في الحفاظ على تميزها وريادتها.	١,٥٤ ٠,٦٧	٣	ضعيفة
٣	تشرك الجامعة المواهب في صياغة وصنع السياسات والقرارات.	١,٥١ ٠,٦٧	٤	ضعيفة
٤	توفر الجامعة عوامل الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للمواهب.	١,٤٤ ٠,٥٤	٨	ضعيفة
٥	تمنح الجامعة أولوية شغل المناصب القيادية للمواهب أصحاب الكفاءات.	١,٥٦ ٠,٦٧	٢	ضعيفة
٦	تمنح الجامعة أولوية البقاء للمواهب إذا اضطرت لتقليل عدد العاملين.	١,٦٣ ٠,٧٦	١	ضعيفة
٧	تنتهج الجامعة سياسات مناسبة للحفاظ على المواهب من ذوي التخصصات النادرة.	١,٤٦ ٠,٥٩	٧	ضعيفة
٨	تسخر الجامعة للمواهب كافة الموارد المتاحة التي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم.	١,٤٩ ٠,٥٩	٦	ضعيفة
٩	يديم نظام الترقى والتطور الوظيفي بالجامعة احتياجات وتطلعات المواهب.	١,٣٩ ٠,٤٩	١٠	ضعيفة
١٠	تحرص الجامعة على تلبية احتياجات المواهب من الخدمات المساندة (الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية.. إلخ).	١,٤٩ ٠,٥٨	٥	ضعيفة
	إجمالي بعد الاحتفاظ بالمواهب	١,٤٩ ٠,٧٥	---	ضعيفة

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

جاءت درجة الموافقة على إجمالي عبارات البعد "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٤٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (١,٣٩) إلى (١,٦٣)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعاً في مستوى ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى القصور الواضح في عملية الاحتفاظ بالمواهب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد يُعزى ذلك إلى عدة أسباب من أبرزها: أن مناخ العمل بالجامعة لا يشجع على بقاء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لا سيما في ظل تدني الأجور والرواتب التي يتقاضها أعضاء هيئة التدريس، وعدم مسايرتها لنفقات المعيشة في الوقت الذي يعاني فيه الغالبية العظمى من مشكلات اقتصادية، مما يدفع الكثير منهم إلى البحث عن فرص عمل في دول عربية وأجنبية تقدر مواهبهم وقدراتهم، بالإضافة إلى غياب

ثقافة ربط المكافآت بالأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين، الأمر الذي يؤثر في عملية الاحتفاظ بهم، وبترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي يتضح الآتي:

جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يدعم نظام الترقى والتطور الوظيفي بالجامعة احتياجات وتطلعات المواهب" في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٣٩)، الأمر الذي يشير إلى عدم ارتباط نظام الترقى بالجامعة باحتياجات وتطلعات المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وقد يُعزى ذلك إلى أن نظام الترقى بالجامعة يستهدف الحصول على الدرجات الوظيفية الأعلى فقط، دون الاهتمام بالاستفادة من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في جميع التخصصات.

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يستند نظام الأجور والمكافآت بالجامعة على الأداء وحجم الموهبة" في الترتيب التاسع (قبل الأخير) بمتوسط حسابي (١,٣٩)، وبدرجة موافقة ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى ضعف العلاقة بين نظام الأجور والمكافآت بالجامعة والأداء الفعلي وحجم الموهبة لدى البعض من أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر بشكل سلبي على عملية الاحتفاظ بالمواهب منهم، رغم وجود مكافآت للنشر الدولي أو لمن يبدي نبوغاً في مجال تخصصه.

جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "توفر الجامعة عوامل الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للمواهب" في الترتيب الثامن بين عبارات البعد، بمتوسط حسابي (١,٤٤)، وبدرجة موافقة ضعيفة، ويشير ذلك إلى أن عوامل الأمان الوظيفي غير مرتبطة بموهبة الشخص؛ حيث ترتبط بأسباب أخرى غير الموهبة سواء في مجال التخصص أو الموهبة القيادية أو غيرها من مجالات الموهبة التي قد تظهر في أي مجال من مجالات العمل وتسهم في تطويره.

• تنمية وتطوير المواهب:

جاءت نتائج بُعد (تنمية وتطوير المواهب) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد تنمية وتطوير المواهب

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمتلك الجامعة خطة شاملة لتنمية وتطوير المواهب.	١,٤٩	٠,٥٥	٦ ضعيفة
٢	توظف الجامعة التقنيات الحديثة في تنمية وتطوير المواهب.	١,٤٩	٠,٦٠	٨ ضعيفة
٣	تتوافق برامج تنمية مهارات المواهب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	١,٤٩	٠,٥٩	٧ ضعيفة
٤	تقيم الجامعة برامج تدريب المواهب بشكل دوري.	١,٤٤	٠,٥٤	١٠ ضعيفة
٥	تخصص الجامعة موازنة ثابتة لتنمية وتطوير المواهب.	١,٤٤	٠,٥٠	٩ ضعيفة
٦	ترصد الجامعة مكافآت إضافية للمواهب تتناسب مع ما يقدمونه من أفكار.	١,٧٤	٠,٤٩	٢ متوسطة
٧	تشرك الجامعة المواهب في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال استبيانات ومقابلات واستطلاعات رأي.	١,٥٧	٠,٦٧	٣ ضعيفة

م	العبرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٨	تدعم الجامعة التحاق المواهب بالبرامج التدريبية التي تقدمها جهات دولية؛ كاليونسكو وغيرها.	١,٨٣	٠,٦٢	١ متوسطة
٩	تمنح الجامعة المواهب مزيداً من الفرص لتطوير مشروعات وخدمات جديدة.	١,٥٤	٠,٦٧	٥ ضعيفة
١٠	تمتلك الجامعة خطة مستقبلية لتخطيط التعاقب الوظيفي.	١,٥٤	٠,٦٤	٤ ضعيفة
	إجمالي بعد تنمية وتطوير المواهب	١,٥٥	٠,١٣	--- ضعيفة

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

جاءت درجة الموافقة على إجمالي عبارات البعد "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٥٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (١,٤٤) إلى (١,٨٣)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها في مستوى متوسطة وضعيفة، الأمر الذي يشير إلى بعض مظاهر القصور والضعف في ممارسات تنمية وتطوير المواهب بالجامعة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود إدارة للمواهب بالجامعة تقدم من خلالها كافة سبل الدعم المادي والمعنوي للمواهب، وكافة البرامج والدورات التدريبية التي يمكن أن تسهم في تنمية قدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس المتميزين، بالإضافة إلى افتقار بعض قيادات الجامعة لمهارات التعامل مع المواهب، فضلاً عن الافتقار لوجود خطط مستقبلية لتنمية وتطوير المواهب بالجامعة.

كما يتضح من الجدول (١١) أن العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تدعم الجامعة التحاق المواهب بالبرامج التدريبية التي تقدمها جهات دولية؛ كاليونسكو وغيرها"، جاءت في الترتيب الأول بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٨٣) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أنه قد يتم ترشيح البعض من المواهب البشرية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للبرامج التدريبية التي تقدمها جهات دولية؛ كاليونسكو وغيرها، مع تقديم مكافآت لمن يستحق ذلك منهم.

بينما يتضح من الجدول -أيضاً- أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تقيم الجامعة برامج تدريب المواهب بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البعد بمتوسط حسابي (١,٤٤) وبدرجة ممارسة ضعيفة الأمر الذي يشير إلى ندرة البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة للمواهب المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، باستثناء دورات الترقية المقدمة من قبل مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة، وعدد قليل من الدورات التي تقدمها إدارة الجامعة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتنمية وتطوير المواهب بالجامعة.

ب- نتائج عبارات المحور الثاني: (المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر):

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر على النحو الآتي ذكره:

جدول رقم (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر

م	العبارات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الترتيب	درجة التأثير
١	تقادم اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة	٢,١٩	١٦	متوسطة
٢	القيود والأعباء الوظيفية والإدارية التي تؤثر على إبداعات الموهوبين	٢,٤٥	٢	كبيرة
٣	ضعف ثقافة إدارة المواهب لدى البعض من قيادات الجامعة	٢,٣٥	١٢	كبيرة
٤	غياب المناخ المؤسسي الداعم لنمو المواهب وبقائها	٢,٣٠	١٣	متوسطة
٥	عدم وجود استراتيجية تسويقية للمواهب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٢,٤١	٥	كبيرة
٦	نقص البيانات المتاحة عن المواهب بالجامعة وعدم دقتها.	٢,٥٠	١	كبيرة
٧	ضعف الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية في إدارة المواهب.	٢,٤٤	٤	كبيرة
٨	هجرة العقول المبدعة والكفاءات المتميزة للخارج.	٢,٣٠	١٤	متوسطة
٩	ندرة وجود مؤشرات لقياس فعالية مبادرات الموهوبين وتقييمها بشكل سليم	٢,٣٧	٨	كبيرة
١٠	ضعف المخصصات المالية الموجه لدعم إدارة المواهب بالجامعة	٢,٣٦	١٠	كبيرة
١١	هشاشة البنية التحتية بالجامعة	٢,٣٥	١١	كبيرة
١٢	قصور التخطيط السليم والمناسب لإدارة المواهب بالجامعة	٢,٣٦	٩	كبيرة
١٣	ضعف تقدير المواهب من بعض القيادات الجامعية.	٢,٣٩	٧	كبيرة
١٤	اختيار القيادات الجامعية لا يتم في ضوء ما يمتلكونه من مهارات وقدرات	٢,٤٠	٦	كبيرة
١٥	ضعف أنظمة اكتشاف المواهب بالجامعة.	٢,٤٥	٣	كبيرة
١٦	قلة البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية وتطوير المواهب.	٢,٣٠	١٥	متوسطة

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

جاءت درجة تأثير المعوقات على إدارة المواهب بجامعة الأزهر "كبيرة" لعدد (١٢) عبارة تراوح المتوسط الحسابي لتلك العبارات من (٢,٣٥) إلى (٢,٥٠)، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "نقص البيانات المتاحة عن المواهب بالجامعة وعدم دقتها"، في الترتيب الأول بين العبارات بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وبدرجة تأثير كبيرة، الأمر الذي يشير إلى حاجة الجامعة لتصميم وإنشاء قاعدة بيانات عن المواهب البشرية؛ حيث تعد البيانات عاملاً أساسياً في عملية صنع القرارات، ومن ثم فإن عدم توافرها من شأنه أن يهدد اتخاذ القرارات المناسبة تجاه تلك الفئة. كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "القيود والأعباء الوظيفية والإدارية التي تؤثر على إبداعات

الموهوبين" في الترتيب الثاني بين العبارات بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وبدرجة تأثير كبيرة، الأمر الذي يشير إلى التأثير السلبي للأعباء الوظيفية والإدارية على إبداعات الموهوبين، وقد يُعزى ذلك إلى تأثير الجوانب البحثية والعلمية للمواهب بالانشغال بالجوانب الإدارية، والأعمال الروتينية، كما جاءت العبارة (١٥) والتي تنص على "ضعف أنظمة اكتشاف المواهب بالجامعة" في الترتيب الثالث بين العبارات بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وبدرجة تأثير كبيرة، مما يشير إلى ضعف وقصور في أنظمة اكتشاف المواهب بالجامعة لا سيما ما يتعلق بالأدوات أو المعايير أو الكفاءات البشرية القادرة على تنفيذ ذلك.

كما جاءت درجة التأثير متوسطة للعبارات (٤، ٨، ١٦، ١)، واحتلت الترتيب من (١٣-١٦)، بمتوسط حسابي (٢,٣٠) و(٢,١٩) على الترتيب مما يشير إلى وجود تأثير متوسط للمناخ المؤسسي الداعم لنمو المواهب وبقائها، وهجرة العقول المبدعة والكفاءات المتميزة للخارج، بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية وتطوير المواهب، تقادم اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، على إدارة المواهب بالجامعة.

٣- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، والمعوقات التي تؤثر عليها تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: (المنصب الإداري، الدرجة العلمية، الكلية)؟، تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب تلك المتغيرات، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (لا يشغل منصب إداري حالي، شغل منصب إداري سابق، يشغل منصب إداري حالي) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٣) الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري

المحور/البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول/ واقع	بين المجموعات	٦١٩٦٣,٤	٢	٣٠٩٨١,٧		
إدارة المواهب	داخل المجموعات	١٠٥٨٤٩,١	٣٧٢	٢٨٤,٥	١٠٨,٨٨	٠,٠١ دالة
جامعة الأزهر	المجموع	١٦٧٨١٢,٥	٣٧٤			
اكتشاف وتحديد	بين المجموعات	٣٩٥٨,٢	٢	١٩٧٩,١		
المواهب.	داخل المجموعات	٦٣٩١,٥	٣٧٢	١٧,٢	١١٥,١٨	٠,٠١ دالة
	المجموع	١٠٣٤٩,٦	٣٧٤			
جذب واستقطاب	بين المجموعات	٤٨٠٨,٩	٢	٢٤٠٤,٤		
المواهب.	داخل المجموعات	٩٣١٠,٧	٣٧٢	٢٥,٠	٩٦,٠٦	٠,٠١ دالة
	المجموع	١٤١١٩,٦	٣٧٤			
الاحتفاظ بالمواهب.	بين المجموعات	٤٠٤٣,٣	٢	٢٠٢١,٦	١٠٢,٦٨	٠,٠١ دالة

المحور/البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	٧٣٦٨,١	٣٧٢	١٩,٨			
المجموع	١١٤١١,٣	٣٧٤				
تنمية وتطوير المواهب	بين المجموعات	٣٠٥٩,٠	٢	١٥٢٩,٥	٨٩,٠٥	٠,٠١ دالة
داخل المجموعات	٦٣٨٩,٢	٣٧٢	١٧,٢			
المجموع	٩٤٤٨,١	٣٧٤				
المحور الثاني/ المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	بين المجموعات	٣٢٥٢٧,٤	٢	١٦٢٦٣,٧	٨٥,٦	١٩٠,٠٦ دالة
داخل المجموعات	٣١٨٣٢,٣	٣٧٢				
المجموع	٦٤٣٥٩,٧	٣٧٤				

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

جاءت الفروق وفقاً لمتغير المنصب الإداري (لا يشغل منصب إداري حالي- شغل منصباً إدارياً سابقاً- يشغل منصب إداري حالي) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لجميع محاور/أبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول السابق، ويشير ذلك إلى وجود اختلافات بين متغيرات الدراسة غير راجعة للصدفة، بل نتيجة لعوامل وأسباب تختلف بين كل فئة وأخرى. ولتحديد اتجاه الفروق داخل كل فئة؛ تم استخدام اختبار LSD وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (١٤) نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المحور	المنصب (i)	المنصب (j)	الفرق بين المتوسطين الدلالة	مستوى الدلالة
الأول/ واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	لا يشغل منصباً حالياً	شغل منصباً سابقاً	٤٠,٠٣	٠,٠١
	شغل منصباً سابقاً	لا يشغل منصباً حالياً	٤٠,٠٣	٠,٠١
	يشغل منصباً حالياً	شغل منصباً سابقاً	٣٠,٤١	٠,٠١ دالة عند
الثاني/ المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	لا يشغل منصباً حالياً	شغل منصباً سابقاً	١١,٣٠	٠,٠١
	شغل منصباً سابقاً	لا يشغل منصباً حالياً	٢٠,٦١	٠,٠١
	يشغل منصباً حالياً	لا يشغل منصباً حالياً	٢٠,٦١	٠,٠١

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير المنصب الإداري لمحور واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر دالة لصالح فئة من شغلوا منصباً سابقاً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاء الفرق بين المتوسطين ٤٠,٠٣ وهو أعلى فرق، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة

من شغلوا منصباً سابقاً لواقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر بصورة أكبر نسبياً من فئتي لا يشغل منصب إداري حالي، ويشغل منصب إداري حالي، وقد يُعزى ذلك إلى أن فئة من شغلوا منصباً سابقاً مكثت فترة كبيرة بالجامعة مكنتهم من رصد واقع العمل الإداري وحتى الفني بدرجة أكبر، كما أن هذه الفئة حالياً غير متأثرة بما تُمليه عليهم متطلبات شغل الوظيفة الإدارية التي قد تتطلب بعض المواءمات بين متغيرات مختلفة، كذلك نفس الأمر عند المقارنة بمن لم يشغلوا منصباً في الوقت الحالي؛ حيث نجد انعكاس لعامل الخبرة الطويلة هنا في الحكم على الأمور بدقة عالية.

كما يتضح من جدول (١٤) أن نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير شغل المنصب الإداري على محور المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر جاءت دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح فئة من شغلوا منصباً سابقاً وجاء الفرق بين المتوسطين ١١,٣٠ وهو أعلى فرق، كما جاءت دلالة الفروق بين من شغلوا منصباً سابقاً ومن يشغلون منصباً حالياً لصالح من يشغلون منصباً حالياً بفارق بين المتوسطين ٢٠,٦١، وقد يرجع ذلك إلى حداثة البيانات والمعلومات لدى فئة شاغلي المنصب حالياً أو لارتباطهم أكثر بمراكز صنع القرار بالجامعة أو أن لهم دوراً في صناعته.

ب- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور/البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤١٥٧٩,٤ ١٢٦٢٣٣,١ ١٦٧٨١٢,٥	٢ ٣٧٢ ٣٧٤	٢٠٧٨٩,٧ ٣٣٩,٣	٦١,٣	٠,٠١ دالة
- اكتشاف وتحديد المواهب.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٢٢٥,٠ ٨١٢٤,٦ ١٠٣٤٩,٦	٢ ٣٧٢ ٣٧٤	١١١٢,٥ ٢١,٨	٥٠,٩	٠,٠١ دالة
- جذب واستقطاب المواهب.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٨٠٣,٣ ١١٣١٦,٣ ١٤١١٩,٦	٢ ٣٧٢ ٣٧٤	١٤٠١,٦ ٣٠,٤	٤٦,١	٠,٠١ دالة
الاحتفاظ بالمواهب.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣٢٧٦,٣ ٨١٣٥,٠ ١١٤١١,٣	٢ ٣٧٢ ٣٧٤	١٦٣٨,٢ ٢١,٩	٧٤,٩	٠,٠١ دالة
تنمية وتطوير المواهب.	بين المجموعات داخل المجموعات	٢٣٩٣,١ ٧٠٥٥,٠	٢ ٣٧٢	١١٩٦,٦ ١٩,٠	٦٣,١	٠,٠١ دالة

المحور/البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الثاني: المعوقات	المجموع	٩٤٤٨,١	٣٧٤	٢٦٢٢,٣	٥٧,٧	٠,٠١
المحور الثاني: المعوقات	بين المجموعات	١٥٢٤٤,٥٢٦	٢	٧٦٢٢,٣	١٣٢,٠	٠,٠١
المحور الثاني: المعوقات	داخل المجموعات	٤٩١١٥,٢٠٨	٣٧٢	١٣٢,٠	٥٧,٧	٠,٠١
المحور الثاني: المعوقات	المجموع	٦٤٣٥٩,٧٣٣	٣٧٤	١٣٢,٠	٥٧,٧	٠,٠١

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

جاءت الفروق وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) لجميع المحاور كما هو موضح بالجدول السابق، ويشير ذلك إلى وجود اختلافات بين الفئات داخل متغير الدرجة الوظيفية لا ترجع إلى الصدفة، بل لعوامل وأسباب تختلف بين كل فئة وأخرى، ولتحديد اتجاه الفروق داخل كل فئة؛ تم استخدام اختبار LSD وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (١٦) نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الرتبة (I)	الرتبة (J)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول/ واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	مدرس	أستاذ	٢٦,٩٢	٠,٠١	دالة عند ٠,٠١
	أستاذ مساعد	أستاذ	١٧,٢٥	٠,٠١	
	أستاذ	مدرس	٢٦,٩٢	٠,٠١	
	مدرس	أستاذ	١٣,٢١	٠,٠١	
الثاني/ المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	أستاذ مساعد	أستاذ	١٣,٨٩	٠,٠١	٠,٠١
	أستاذ	أستاذ مساعد	١٣,٧١	٠,٠١	
	أستاذ	مدرس	١٣,٨٩	٠,٠١	

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية لمحور واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر دالة إحصائيًا لصالح فئة أستاذ عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاء الفرق بين المتوسطين ٢٦,٩٢ وهو أعلى فرق، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة أستاذ لواقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر بصورة أكبر نسبيًا من فئتي أستاذ مساعد ومدرس، وقد يُعزى ذلك إلى أن خبرة الأستاذ الطويلة مكنته من الوقوف على واقع الجامعة بشكل أكثر دقة، فضلًا عن مروره بممارسات وتجارب كثيرة أسهمت في تشكيل صوره مسبقة عن معظم مجالات العمل الجامعي، كما أنه غالبًا ما يكون قد شغل منصبًا إداريًا اكتسب من خلاله العديد من الخبرات.

كما يتضح من جدول (١٦) أن نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية على محور المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح فئة الأساتذة المساعدين والأساتذة؛ حيث جاءت الفروق بين المتوسطين ١٣,٨٩ و ١٣,٧١ وهو أعلى فرق، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئتي أستاذ مساعد وأستاذ للمعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر بصورة أكبر نسبيًا من فئة

مدرس، ويمكن تفسير ذلك في ضوء خبرة الأساتذة المساعدين والأساتذة والتي تمكنهم من الحكم على الأمور وخاصة معرفة المعوقات التي تؤثر في إدارة المواهب بالجامعة، وكذلك إمكانية توليهم مناصب إدارية مما يجعلهم أقرب إلى مراكز صنع القرار.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية (نظرية/ عملية / شرعية وعربية) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٧) الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية

المحور/البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع	بين المجموعات	٧٧٦٨,٣	٢	٣٨٨٤,٢		
إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	داخل المجموعات	١٦٠٠٤٤,٢	٣٧٢	٤٣٠,٢	٩,٠٣	٠,٠١ دالة
	المجموع	١٦٧٨١٢,٥	٣٧٤			
- اكتشاف وتحديد	بين المجموعات	٢٩٧,٧	٢	١٤٨,٩		
المواهب	داخل المجموعات	١٠٠٥١,٩	٣٧٢	٢٧,٠	٥,٥١	٠,٠١ دالة
	المجموع	١٠٣٤٩,٦	٣٧٤			
- جذب واستقطاب	بين المجموعات	٩٢٣,٦	٢	٤٦١,٨		
المواهب	داخل المجموعات	١٣١٩٥,٩	٣٧٢	٣٥,٥	١٣,٠٢	٠,٠١ دالة
	المجموع	١٤١١٩,٦	٣٧٤			
الاحتفاظ بالمواهب	بين المجموعات	٦٠٥,٣	٢	٣٠٢,٦		
	داخل المجموعات	١٠٨٠٦,١	٣٧٢	٢٩,٠	١٠,٤	٠,٠١ دالة
	المجموع	١١٤١١,٣	٣٧٤			
تنمية وتطوير المواهب	بين المجموعات	٢٨٩,٥	٢	١٤٤,٨		
	داخل المجموعات	٩١٥٨,٦	٣٧٢	٢٤,٦	٥,٨	٠,٠١ دالة
	المجموع	٩٤٤٨,١	٣٧٤			
المحور الثاني:	بين المجموعات	٣٣٨٤٧,٦	٢	١٦٩٢٣,٨		
المعوقات التي تؤثر على	داخل المجموعات	٣٠٥١٢,١	٣٧٢	٨٢,٠	٢٠٦,٣٣	٠,٠١ دالة
إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	المجموع	٦٤٣٥٩,٧	٣٧٤			

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

جاءت الفروق وفقاً لمتغير الكلية (نظرية- عملية- شرعية وعربية) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لجميع محاور وأبعاد الاستبانة، ويشير ذلك إلى وجود اختلافات بين الفئات داخل متغير الكلية لا ترجع للصدفة؛ بل لعوامل وأسباب مختلفة، ولتحديد اتجاه الفروق داخل كل فئة؛ تم استخدام اختبار LSD وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (١٨) نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير الكلية

المحور	الكلية (I)	الكلية (J)	الفرق بين مستوى المتوسطين الدلالة	الدلالة
الأول: واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	نظرية	عملية	١٠,٨٠	٠,٠١
	عملية	نظرية	١٠,٨٠	٠,٠١
الثاني: المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بجامعة الأزهر.	شرعية وعربية	نظرية	٨,٧٤	٠,٠١
	نظرية	عملية	١٩,٦٣	٠,٠١
	عملية	نظرية	١٩,٦٣	٠,٠١
	شرعية وعربية	عملية	١٨,٢٥	٠,٠١

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:

جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير الكلية للمحور الأول واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح فئة "عملية"؛ حيث جاءت الفروق بين المتوسطين ١٠,٨٠ وهو أعلى فرق، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة عملية لواقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر بصورة أكبر نسبياً من فئتي نظرية وشرعية، كما جاءت نتيجة اختبار (LSD) للمحور الثاني المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح فئة "عملية" حيث جاءت الفروق بين المتوسطين ١٩,٦٣، الأمر الذي يشير إلى إدراك فئة عملية للمعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب بصورة أكبر نسبياً من فئتي نظرية وشرعية، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الكليات العملية والتي تتطلب بحوث أعضائها بيئة ومناخ تنظيمي أكثر قدرة على إظهار مواهبهم وقدراتهم، فغالباً ما تظهر هذه المواهب في الكليات العملية؛ حيث يكون لدى أعضاء هيئة التدريس بها متطلبات في إدارة المواهب أعلى بكثير مما في الكليات النظرية والشرعية، كما أنهم غالباً ما يبحثون عن مصادر تمويل إضافية أو شركات تبني أفكارهم ومشاريعهم وبحوثهم لمساعدتهم في وضعها موضع التنفيذ نظراً لتكلفتها العالية.

القسم الرابع: التصور المقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية:

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما التصور المقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟ واستناداً لما سبق عرضه من أسس نظرية لإدارة المواهب بالجامعات، وخبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال إدارة المواهب، فضلاً عن نتائج الدراسة الميدانية التي أسفرت عن نتائج عدة مرتبطة بالواقع الراهن لممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر؛ تم بناء وصياغة تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر، ويشتمل على العناصر الآتية: فلسفة التصور المقترح، وأهدافه، ومنطلقاته، وقيمه،

وأبعاده، والمتطلبات اللازمة لنجاحه، ومؤشرات تنفيذه، والجهات الداعمة لتنفيذه، والمعوقات التي تواجه تنفيذه وسبل التغلب عليها، وفي السياق الآتي يمكن تناول ذلك:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تستند فلسفة التصور المقترح إلى حقيقة مؤداها أن رأس المال البشري أثمن ما يمتلكه المؤسسات الجامعية، ومن ثم فإن الاستثمار في المواهب البشرية المتميزة يعد استثماراً في أهم أصول المؤسسة، كما أن الطبيعة الديناميكية للمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي، وما يحمله العصر الحالي من تطورات وتغيرات على كافة الأصعدة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية تفرض حتمية توفير كافة المقومات اللازمة لتهيئة بيئة عمل ومناخ قادر على إبراز مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعارفهم، فضلاً عن الإيمان بأهمية دور المواهب البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الجامعية، لذا باتت قضية إدارة المواهب أولوية استراتيجية ومطلب ضروري للمؤسسات الجامعية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يستهدف التصور المقترح إدارة المواهب بجامعة الأزهر استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في شقيها النظري والميداني، فضلاً عن استعراض خبرات بعض الجامعات الأجنبية في ذلك المجال، وتحدد أبرز أهداف التصور المقترح على النحو الآتي:

- ١- اقتراح آليات إجرائية -وفق أسس علمية مرنة- تسهم في تحسين ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر المرتبطة بتحديد واكتشاف المواهب، وجذبهم واستقطابهم، والاحتفاظ بهم، وتنميتهم وتطويرهم مع مراعاة تلك الآليات لمتطلبات المستقبل، وكافة المتغيرات المجتمعية المحيطة بالجامعة في الوقت الحالي.
- ٢- توجيه فكر قيادات جامعة الأزهر نحو ضرورة توفير كافة السبل اللازمة لتهيئة بيئة عمل ومناخ تنظيمي محفز ومشجع على إبراز مواهب وقدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ باعتبارها قضية حتمية ووجودية؛ بغية الارتقاء بجامعة الأزهر وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية لا سيما المعنية بجودة أداء أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- الاستفادة المثلى من خبرات بعض الجامعات الأجنبية الرائدة في مجال إدارة المواهب في تحسين ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، شريطة أن يتوافق ذلك مع خصوصية الجامعة ورسالتها، وفلسفتها وقيمتها الدينية والدعوية.
- ٤- زيادة الوعي بقضية إدارة المواهب وإدراجها ضمن الأولويات والقضايا الاستراتيجية للجامعة.
- ٥- تحديد أبرز التحديات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، ووضع سبل وآليات للتغلب عليها؛ حتى يتسنى تحقيق أقصى استفادة منها في إدارة المواهب بجامعة الأزهر.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح: يستند التصور المقترح إلى عدة منطلقات وركائز محلية وأخرى عالمية من أهمها ما يلي:

- ١- دور جامعة الأزهر في النهوض والارتقاء بالمجتمع، وإحداث التنمية الشاملة، من خلال ما يمتلكه من كوادر بشرية وكفاءات أكاديمية ومواهب علمية تحظى بمكانه وسمعة عالمية مرموقة على المستويين الإقليمي والعالمي.

- ٢- توجهات القيادة السياسية واهتمامها بالمواهب والنوايا في كافة التخصصات، فضلاً عن رغبتها في تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات ليكونوا قادة المستقبل، والحد من هجرة العقول والكفاءات.
 - ٣- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تُعنى في المقام الأول بالموارد البشري على اعتبار أنه أهم وأثمن ما تمتلكه المؤسسات الجامعية.
 - ٤- القيمة الاستراتيجية لإدارة المواهب في المؤسسات الجامعية؛ حيث أوضحت أحد الأبعاد والمحاور الرئيسة في التصنيفات العالمية للجامعات، فضلاً عن كونها من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
 - ٥- الجهود التي تقوم بها جامعة الأزهر والرامية إلى تحقيق التميز والإبداع والاستفادة من الكفاءات والكوادر البشرية الموهوبة في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة المستقبلية.
 - ٦- نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن ضعف في ممارسات إدارة المواهب بالجامعة، الأمر الذي يستدعي حتمية اتخاذ إجراءات فاعلة يمكن من خلالها تحسين تلك الممارسات.
 - ٧- خبرات بعض الجامعات الأجنبية والتي أثبتت -بما لا يدع مجالاً للشك- أن قضية إدارة الجامعات لم تعد رفاهية؛ بل أضحى قضية حتمية لبقاء المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي.
- رابعاً: قيم التصور المقترح: يستند التصور المقترح إلى عدة قيم ينبغي العمل في ضوءها عند تنفيذ التصور المقترح؛ حتى يتسنى تحقيق أقصى استفادة منه في تحسين ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر، وهي كالآتي:
- ١- الشفافية: وترتبط بإفصاح الجامعة عن كافة التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية اللازمة لهيئة بيئة عمل ومناخ تنظيمي من شأنه أن يساعد على إبراز مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين والمتميزين.
 - ٢- العدالة والمساواة: وترتبط بالتزام الجامعة بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز أو محاباة وذلك لإظهار مواهبهم وقدراتهم على النحو الذي يسهم في استغلالها بشكل أمثل.
 - ٣- التفرد والتميز: وترتبط برغبة وسعى الجامعة نحو الاستفادة من مواهبها في تحقيق التميز في جميع مجالاتها، وأنشطتها التعليمية، والبحثية، والخدمية.
 - ٤- المرونة: وتتضمن قدرة قيادات الجامعة على تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه في ظل المتغيرات والظروف الطارئة.
 - ٥- التنوع الثقافي: وترتبط بمراعاة مختلف الثقافات لجميع منسوبي الجامعة، فضلاً عن احترام آرائهم وتقبل أفكارهم.
 - ٦- الواقعية: وترتبط بإمكانية تنفيذ التصور المقترح في ضوء المتاح والممكن من الموارد والإمكانات المادية والتكنولوجية وتوظيفها في تحسين ممارسات إدارة المواهب بجامعة الأزهر.
 - ٧- المواءمة والتوازن: وترتبط بعملية المواءمة والتوازن بين احتياجات ومتطلبات الجامعة بصفة عامة واحتياجات المواهب ومتطلباتهم بصفة خاصة.
 - ٨- الاستمرارية: وترتبط بالتزام الجامعة ودعمها المستمر تجاه تنفيذ التصور المقترح وتوفير كافة السبل للمواهب البشرية حتى مع تعاقب القيادات.
 - ٩- التنمية المستمرة: وترتبط بالتزام الجامعة بتوفير فرص تدريب مستمرة لجميع منسوبيها في جميع التخصصات؛ بغية تجويد وتحسين أداء منسوبيها.

خامساً: أبعاد التصور المقترح: يتضمن التصور المقترح أربعة أبعاد رئيسة يمكن تناولها في السياق الآتي:

- ١- تحديد واكتشاف المواهب: ينبغي أن تركز إدارة المواهب في هذا البعد على الآتي:
 - امتلاك خطة مستقبلية للكشف عن الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، ويظهر ذلك بشكل واضح في جامعة نانيانغ التكنولوجية والتي تمتلك خطة للإعلان عن الوظائف الشاغرة في المواقع المهنية المتخصصة.
 - تحديد الجامعة احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين في جميع المستويات التنظيمية، كما في جامعة كامبريدج والتي شكلت فرق عمل بدءاً من عام ٢٠١٦م لتحديد أفضل المواهب البشرية بالجامعة، فضلاً عن تقديم دورات تدريبية جديدة حول أساسيات الاختيار الجيد والأمثل لاختيار الموهوبين وتطبيق وتعزيز أفضل الممارسات في هذا الصدد.
 - استناد الجامعة إلى معايير ومؤشرات علمية في تحديد نوعية المواهب الاستراتيجية التي تضيف قيمة لها، كما في جامعة كامبريدج والتي ترتبط عملية تحديد واكتشاف المواهب بها، بعملية تحديد وتقنين المعايير التي تتم في ضوءها عملية التحديد والاكتشاف.
 - اختيار المواهب اللازمة لتنفيذ خطط الجامعة واستراتيجياتها المستقبلية، ويظهر ذلك في خبرة جامعة هارفارد والتي تضع إدارة المواهب ضمن الأولويات الاستراتيجية التي تسعى نحو تحقيقها.
 - الاهتمام بالمهارات التي يمتلكها الموهوبون بموضوعية خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية، ويظهر ذلك في جامعة نانيانغ التكنولوجية؛ حيث يطلب من المرشحين تقديم محاضرة تمهيدية للطلاب يتم تقييمها بواسطتهم، فضلاً عن تقديم ندوة بحثية يتم تقييمها من قبل طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالكلية.
 - امتلاك قاعدة بيانات ومعلومات عن المواهب الموجودة، وتخصصاتها، وقدراتها، وإنجازاتها، كما في جامعة هارفارد والتي تمتلك أنظمة توظيف حديثة لتبسيط عملية التقدم والتنافس في سوق العمل.
 - تحليل الفجوة بين احتياجات الجامعة من المواهب وما تمتلكه - بالفعل - من مواهب في مختلف المواقع الوظيفية.
 - فحص مخزون المواهب الذي تمتلكه الجامعة باستخدام وسائل علمية مقننة ومتضمنة في نظم تقييم الأداء التدريسي والبحثي بالجامعة.
 - إعادة اكتشاف المواهب من خلال عمليات التدوير الوظيفي.
- ٢- جذب واستقطاب المواهب: ينبغي أن تركز إدارة المواهب في هذا البعد على الآتي:
 - إنشاء وحدة لجذب واستقطاب المواهب بالجامعة وإدراجها ضمن الوحدات التنظيمية بالهيكل التنظيمي للجامعة، كجامعة نانيانغ التكنولوجية والتي أنشئت مكتب استقطاب المواهب ودعم المهنة (TRCSO) Talent Recruitment and Career Support Office، بغية استقطاب وجذب المواهب العالمية، كما يكرس فريق جامعة هارفارد (TAO) جهوده لتحسين وتعزيز عمليات استقطاب المواهب واختيارها في جميع أنحاء الجامعة. مع وجود أفرع لتلك الوحدة بكل كلية،

ويتولى رئاستها أكاديميون ممن لهم خبرات واهتمامات بحثية في مجال إدارة المواهب، ومن الحاصلين على جوائز وأوسمة عالمية في مجالات علمية متعددة، على أن تتولى تلك الوحدة مسؤولية صياغة خطة استراتيجية محددة وواضحة المعالم والأهداف لإدارة المواهب بالجامعة، فضلاً عن تصميم خطط بديلة لتدبير كافة الاحتياجات المالية اللازمة لتنمية قدرات ومعارف الأفراد المؤهوبين، إضافة إلى مسؤوليتها عن توفير برامج ودورات تدريبية وورش عمل تلائم احتياجات ومتطلبات المواهب بالجامعة.

- الاستعانة برأي وخبرة القيادات الأكاديمية المتميزة في عملية جذب واستقطاب المواهب، ويظهر ذلك في جامعة كامبريدج؛ حيث إن عملية جذب واستقطاب المواهب لا تقع على عاتق قسم الموارد البشرية فحسب؛ بل تقع أيضاً على عاتق الأقسام الأكاديمية؛ فبعض رؤساء الأقسام يتمتعون بدرجة من السيطرة على عملية الاختيار.

- تقديم منح بحثية للمواهب من الباحثين، كجامعة نانايغ التكنولوجية والتي توفر منح بحثية تصل قيمتها إلى ١,٥ مليون دولار سنغافوري، بالإضافة إلى منح دراسية لتوظيف طلاب الدكتوراة، وجامعة كامبريدج والتي تقدم دعماً مالياً لموظفيها الجدد يصل إلى (٨٠٠٠) جنيه إسترليني.

- توظيف "بروفائيل المواهب" الذي يتضمن الكفاءات والمهارات، والمعارف التقنية والمهنية، والخبرات التدريسية والإدارية في عملية جذب واستقطاب المواهب.

- استقطاب المواهب من خارج الجامعة في حالة الضرورة ممن يضيفون قيمة وسمعة لها، كما في جامعة نانايغ التكنولوجية والتي تهتم بجذب أفضل المواهب المحلية والعالمية.

- إعلان الجامعة في حالة الاستقطاب الخارجي عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الإعلام، كجامعة كامبريدج.

- تحسين سمعة الجامعة ومكانتها الأكاديمية والتنظيمية بما يدعم عملية جذب واستقطاب المواهب، كما في جامعة هارفارد والتي تسعى لأن تكون جهة عمل مفضلة للمرشحين من جميع الخلفيات والتخصصات، وكذلك تقديم الاستشارات للموظفين وفرق التوظيف من أجل العثور على المواهب واجتذابها واختيارها، والحفاظ عليها.

- احتضان المواهب لفترة انتقالية خاضعة للرقابة والمتابعة المستمرة، كجامعة هارفارد والتي تتضمن أليات جذب واستقطاب المواهب بها نماذج لبعض الاختبارات العملية والتي تقدم للمرشحين، وتتعلق بمهام يتعين على المرشح للوظيفة القيام بها، وهو ما يسمح بتوظيف أفضل المواهب.

- استحدث برامج وأنظمة لجذب المؤهوبين للاستفادة من خبراتهم المكتسبة من المشروعات الدولية التي شاركوا فيها، كجامعة كامبريدج والتي تعتمد نظام القيمة المقدمة للموظف (Employer Value Proposition (EVP)، والذي يشير إلى مجموعة العروض التي تقدمها المؤسسة للموظفين مقابل مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم التي ينقلونها للمؤسسة والتي تعد محركاً رئيساً لجذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.

٣- الاحتفاظ بالمواهب: ينبغي أن تركز إدارة المواهب في هذا البعد على الآتي:

- اعتماد نظام للأجور والمكافآت بالجامعة يستند إلى الأداء وحجم الموهبة، كجامعة نانايغ التكنولوجية؛ والتي تهتم بتوقيع عقود تعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على خبرتهم وأدائهم،

كما يمكن لأعضاء هيئة التدريس المعيّنين التفاوض مع الجامعة بشأن رواتبهم وفقاً لمؤهلاتهم كما تتمتع جامعة كامبريدج بجدول رواتب تنافسي إلى الحد الذي، الخاصة عند قبول الوظيفة يمكن الجامعة من استقطاب مجموعات كبيرة من المواهب ومن ثم الاحتفاظ بهم.

- تأكيد الثقافة التنظيمية للجامعة على دور المواهب في الحفاظ على تميزها وريادتها، وذلك عن طريق عقد لقاءات تثقيفية وتوعوية وندوات وورش عمل لتوعية قيادات الجامعة ومنسوبيها بأهمية ودور إدارة المواهب في تحقيق ريادة الجامعة، وتحسين سمعتها الأكاديمية.
- توفير عوامل الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للمواهب؛ كجامعة نانينغ التكنولوجية والتي تمنح أعضاء هيئة التدريس لقب الأستاذية الشرفية أو الفخرية بعد انتهاء خدمتهم، فضلاً عن إتاحة الفرصة للأعضاء المتميزين للعمل في المجال البحثي حتى سن ٦٥ عامًا، وجامعة كامبريدج والتي تقدم تسهيلات للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات الإسكان، ونظام الترقيات والأجور، ومبادرات دعم الرفاهية المالية للموظفين.
- تلبية احتياجات المواهب من الخدمات المساندة (الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية.. إلخ) مثل جامعة نانينغ التكنولوجية والتي تقدم مجموعة من البدلات والمزايا لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين والمتمثلة في التأمين الصحي والاجتماعي، وبدل السكن والمعيشة، وأجور الطيران والإقامة وشحن الأمتعة الشخصية، وحتى نفقات التنقل لأفراد العائلة.
- انتهاج سياسات مناسبة للحفاظ على المواهب من ذوي التخصصات النادرة، كجامعة هارفارد والتي أنشئت العديد من مراكز البحوث لدعم البحث العلمي، بالإضافة إلى ابتكار برامج تحقق التميز وتدعم الإبداع وترعى الموهوبين.
- منح أولوية شغل المناصب القيادية للمواهب أصحاب الكفاءات، كجامعة نانينغ التكنولوجية والتي تمنح جوائز مقاعد الرئيس والعميد لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- منح أولوية البقاء للمواهب إذا اضطرت الجامعة لتقليص عدد العاملين، وذلك من خلال تصميم خطط استراتيجية بديلة للتعامل مع كافة المواقف والأزمات التي تواجه الجامعة.
- توفير كافة الموارد والإمكانات اللازمة لإشباع حاجات المواهب وتطلعاتهم، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لتحديد احتياجاتهم فضلاً عن الموارد اللازمة لتنفيذ أفكارهم ومهاراتهم.
- دعم نظام الترقى والتطور الوظيفي بالجامعة احتياجات وتطلعات المواهب.
- إشراك المواهب في عملية صياغة وصنع السياسات والقرارات بالجامعة.
- ٤- تنمية وتطوير المواهب: ينبغي أن تركز إدارة المواهب في هذا البعد على الآتي:
 - امتلاك خطة شاملة لتنمية وتطوير المواهب، كجامعة هارفارد والتي تمتلك برامج متعددة من أبرزها: برنامج جسر هارفارد، وبرنامج تنمية المواهب، وجامعة نانينغ التكنولوجية، حيث تقدم أكاديمية القيادة والتوجيه برنامج القيادة من أجل المناصب الجامعية LEAD@NTU، وبرنامج تدريب القيادات النسائية على المناصب الجامعية Women@NTU.
 - الموازنة بين برامج تنمية مهارات المواهب والأهداف الاستراتيجية للجامعة، ويظهر ذلك بشكل واضح في جامعة هارفارد والتي تؤكد على أن إدارة المواهب تقع ضمن الأولويات الاستراتيجية التي تسعى الجامعة نحو تحقيقها، بالإضافة إلى جامعة نانينغ التكنولوجية والتي تسعى نحو

دمج وتطوير المواهب المحلية جنبًا إلى جنب مع المواهب العالمية، وهو ما تؤكد عليه أيضًا جامعة كامبريدج.

- توظيف التقنيات الحديثة في تنمية وتطوير المواهب، وذلك عن طريق توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك، كجامعة هارفارد والتي تسعى نحو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المواهب بالجامعة.
- تخصيص موازنة ثابتة لتنمية وتطوير المواهب، كجامعة نانيانغ التكنولوجية والتي تخصص ١,٥ مليون دولار سنغافوري كمنح بحثية لشباب الباحثين من أعضاء هيئة التدريس.
- رصد مكافآت إضافية للمواهب تتناسب مع ما يقدمونه من أفكار، كجامعة نانيانغ التكنولوجية والتي يتم منح بعض الأعضاء مكافأة الأداء السنوي والتي تصل إلى راتب ثلاثة أشهر في حالة تجاوز أداء الفرد التوقعات في ذلك العام.
- اشراك المواهب في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال استبيانات ومقابلات واستطلاعات رأي.
- إلحاق المواهب بالبرامج التدريبية التي تقدمها جهات دولية؛ كالْيونسكو وغيرها، عن طريق تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم ومنحهم مكافآت وحوافز تقديرية نظير المشاركة في تلك البرامج.
- منح المواهب مزيدًا من الفرص لتطوير مشروعات وخدمات جديدة.
- امتلاك خطة مستقبلية لتخطيط التعاقب الوظيفي.

سادسًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح: تتحدد أبرز متطلبات تنفيذ التصور المقترح كالآتي:

١. دعم ومساندة القيادات الجامعية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) لتبني المواهب البشرية والعمل على احتضانها ورعايتها، فضلًا عن تقديم كافة سبل الدعم المادي والمعنوي لها.
٢. توفير مسار لتعديل بعض التشريعات والقوانين التي قد تعترض المواهب البشرية بالجامعة وتكبل جهودهم نحو توظيف أفكارهم ومهاراتهم على النحو الأمثل.
٣. تنوع مصادر التمويل الذاتي للجامعة؛ بغية توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب بالجامعة.
٤. تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام وتقدير المواهب البشرية بالجامعة، مع تهيئة بيئة عمل إيجابية ومناخ مؤسسي مشجع على الإبداع والابتكار.
٥. دمج إدارة المواهب ضمن الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة نحو تحقيقها، فضلًا عن الموائمة بين تلك الأهداف والخطة الاستراتيجية للجامعة.
٦. تبني استراتيجيات للحد من التحيز في عمليات التوظيف والتعيين، وإعطاء الأولوية لمبادرات التنوع والمساواة والشمول في إدارة المواهب.
٧. توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للمواهب وأسرهم، وتحقيق التوازن الصحي بين العمل المهني والحياة الشخصية، فضلًا عن تخفيف أعباء وضغوط العمل، وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

٨. توفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين، بحيث يتضمن الربط بين مستوى الأداء والحوافز والمكافآت المقدمة للمواهب، بما يضمن توفير الأمان الوظيفي لهم واستقلاليتهم.
 ٩. استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس المؤهلين حول الرغبة في ترتيبات العمل، كالعامل بدوام جزئي، أو العمل عن بعد، الأمر الذي ينعكس على تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم.
 ١٠. تبني عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات في إدارة المواهب وذلك من خلال تصميم قاعدة بيانات تشمل كافة البيانات والمعلومات عن المواهب الموجودة بالجامعة؛ من حيث أعدادها وتخصصاتها ومستوياتها..... الخ.
 ١١. توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في إنشاء نظام فعال لإدارة المواهب بالجامعة بدءًا بتحديد واكتشاف المواهب، وجذبهم واستقطابهم، مرورًا بعملية الاحتفاظ بهم، وحتى تنميتهم وتطويرهم.
 ١٢. تبادل أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المواهب عن طريق تعزيز برامج التعاون العالمي المشترك بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، بما يكفل توفير مزيد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين؛ لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم بشكل أمثل، فضلاً عن توفير فرص للتدريب والتنمية المهنية للمواهب داخل تلك المؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية.
 ١٣. تتبع المسار الوظيفي للمؤهلين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ كوسيلة لتحسين أدائهم والاستفادة من خبراتهم.
 ١٤. استحداث جوائز ومكافآت مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين في مجالات البحث العلمي والتدريب والاستشارات الفنية، ممن يتم تكريمهم في محافل علمية.
 ١٥. الاطلاع على كافة التغييرات في السياسات التعليمية، والدعوة إلى سياسات تدعم إدارة المواهب الفعالة، مع إيلاء مزيد من الأهمية لموائمة استراتيجيات إدارة المواهب للتغيرات السياسية، وضمان التوافق مع المتطلبات التنظيمية والأهداف التعليمية.
- سابعاً: مؤشرات تنفيذ التصور المقترح: من أبرز مؤشرات تنفيذ التصور المقترح ما يلي:
١. زيادة نسب رضا أعضاء هيئة التدريس المؤهلين عن بيئة ومناخ العمل بالجامعة.
 ٢. قرار الموافقة على إنشاء وحدة لإدارة المواهب بالجامعة.
 ٣. عدد براءات الاختراع للعلماء المؤهلين بالجامعة.
 ٤. عدد المشاركات من أعضاء هيئة التدريس في المحافل العالمية.
 ٥. عدد الأبحاث العلمية التي نُشرت بتمويل ذاتي من الجامعة.
 ٦. عدد الأبحاث العلمية التي نُشرت في مجلات علمية ذات معامل تأثير عالي.
 ٧. عدد الجوائز والمكافآت المادية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس المؤهلين بالجامعة.
 ٨. زيادة نسب المخصصات المالية اللازمة لدعم المواهب بالجامعة.
 ٩. نتائج تحليل قياس الأثر التدريبي للبرامج وورش العمل التدريبية التي تم عقدها للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.

ثامناً: الجهات الداعمة لتنفيذ التصور المقترح: تتمثل أبرز الجهات الداعمة لتنفيذ التصور المقترح في الآتي:

١. المجلس الأعلى للأزهر: ويتجسد دوره في رسم السياسة العامة لإدارة المواهب بالجامعة، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يواكب الحاجة الماسة للتغيرات والتطورات الحالية.
٢. القيادات العليا بالجامعة (رئيس الجامعة ونوابه): ويتجسد دورهم في تقديم سبل الدعم الإداري لكافة الجهود الرامية نحو إدارة المواهب بالجامعة، فضلاً عن تدبير المخصصات المالية اللازمة لدعم جهود المواهب بالجامعة.
٣. عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية: ويتجسد دورهم في إعداد خطط استراتيجية لإدارة المواهب على مستوى الكليات، فضلاً عن تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس الموهوبين على المشاركة في المحافل العلمية.
٤. رؤساء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص: ويتجسد دورهم في تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه البعض من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين نحو إجراء بعض الأبحاث والتجارب العملية.
٥. مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر: ويتجسد دوره في تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة الموهوبين واشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
٦. وحدة نظم المعلومات بالجامعة: ويتجسد دورها في توفير قاعدة بيانات عن المواهب بالجامعة وتخصصاتها، وتحديث تلك البيانات باستمرار.

تاسعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها: قد يواجه التصور المقترح عند الشروع والبدء في تنفيذه عدداً من الصعوبات والمعوقات، وفي السياق الآتي يمكن تناول أبرزها:

١. محدودية المخصصات المالية اللازمة لدعم الموهوبين بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص ميزانية محددة لإدارة المواهب بالجامعة، وتنويع مصادر التمويل الذاتي بالجامعة، فضلاً عن اعتماد مسارات تمويلية غير تقليدية لتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتفعيل نظام فعال لإدارة المواهب بالجامعة؛ كتسويق الخدمات الجامعية، والتسويق الخارجي للأبحاث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
٢. جُمُود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة، وعدم مساهمتها للتطورات والتغيرات في الوقت الحالي، فضلاً عن تقييدها لإبداعات المواهب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير مسار لتعديل بعض اللوائح والقوانين بما يوفر الاستغلال الأمثل لتلك المواهب، شريطة ألا يتعارض ذلك مع المصلحة العليا للجامعة.
٣. مقاومة التغيير من قبل بعض قيادات الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تعزيز ثقافة المشاركة في تحسين وتجويد عمليات وممارسات إدارة المواهب من قبل قيادات الجامعة عن طريق عقد لقاءات تثقيفية وتوعوية بأهمية إدارة المواهب، فضلاً عن البدء في تنفيذ التصور المقترح بشكل تدريجي؛ حتى يتسنى استيعابه بشكل كامل.
٤. ندرة الدعم المقدم من القيادات العليا بالجامعة تجاه تحفيز وتشجيع المواهب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية القيادات بأهمية دعم ومساندة المواهب من أعضاء هيئة التدريس لا سيما في الوقت الذي تسعى فيه الجامعة نحو المنافسة مع نظرائها من الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي.

٥. تجاهل احتياجات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين سواء كانت بحثية أو تعليمية أو خدمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إشراكهم في تحديد احتياجاتهم، مع منحهم مزيد من الحرية للتعبير عنها.
 ٦. ضعف قدرة نظام المعلومات بالجامعة على تحديد وكشف المواهب، والوفاء بمتطلباتهم واحتياجاتهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تصميم نظام معلومات متطور عن المواهب بالجامعة مع ضرورة تحديثه بشكل مستمر.
 ٧. الاستمرار في هجرة الكفاءات والعلماء المبدعين للخارج، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع آلية للتشخيص الدقيق لعملية هجرة تلك المواهب، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لاستثمار مواهبهم وقدراتهم، فضلاً عن وضع نظام خاص لتحفيز أعضاء هيئة التدريس الموهوبين والمبدعين.
 ٨. ندرة الاعتماد على التخطيط السليم في التنبؤ بالمواهب المطلوبة من حيث العدد والتنوعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال مشاركة الأطراف المعنية بالمواهب سواء من داخل الجامعة أو من خارجها في عملية إعداد وتصميم خطة استراتيجية لإدارة المواهب بالجامعة.
 ٩. تضيق الحريات على أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح أعضاء هيئة التدريس الموهوبين مزيداً من الحرية والاستقلالية لتنفيذ أفكارهم وأبحاثهم العلمية ورؤاهم وخططهم المستقبلية.
 ١٠. القيود والأعباء الوظيفية والإدارية التي تؤثر على إبداعات الموهوبين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخفيف تلك الأعباء بما لا يتعارض مع مصلحة العمل داخل الجامعة، مع منحهم إجازات للتفرغ العلمي لإجراء أبحاثهم العلمية.
 ١١. ضعف أنظمة اكتشاف المواهب بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اختيار أفضل الكوادر البشرية للعمل ضمن إطار متكامل ورؤية واضحة من أجل توفير نظام فعال لاكتشاف المواهب بالجامعة.
- وبعد أن انتهت الدراسة إلى بناء وصياغة تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؛ تقترح إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المواهب بالمؤسسات الجامعية، مع إيلاء مزيد من العناية والاهتمام بدراسة المواهب البشرية من الطلاب، فضلاً عن استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في العصر الرقمي.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد (٢٠٢٢). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، ١٩٥(٤)، يوليو، ٢٠٦-٢٦٠.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، ١٨٤(٣)، أكتوبر، ١٠٢٤-١٠٨٥.
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، ١٧(٩٠)، ١٧١ - ٢٣٠.
- جامعة الأزهر (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢)، ١٨، ٢٠١٨-١٠٥.
- _____ (٢٠٢٣). النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٢م، إدارة المعلومات والإحصاء، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار. جويلي، بسام صلاح محمود، والشعراوي، محمد علي حسن (٢٠٢٤). تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٨(١)، ٢٥٣-٣٨٨.
- رزة، ألفت صالح. (٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة "جدة، المجمعة، حفر الباطن" في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤٨(٦)، ١ - ٣١.
- سويقي، عبير مختار (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء ومنسقي مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر (النايكو)- جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢)، يناير، ١٥٣-١٧٧.
- طرشان، حنان (٢٠٢٣). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجاً، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ٨(١)، أبريل، ٧١-٨٥.
- العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١١). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع (٥٠)، ١-٥٣.
- عبد المعطي، أحمد حسين، السمان، أحمد محمد، ومرسي مصطفى محمد (٢٠١٨). إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ١٢٩(١٩)، ٢٤٣-٢٧٤.
- عتريس، محمد عيد (٢٠١٨). إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، ٢٠(٢٠)، ديسمبر، ٣٩١-٥٦٥.
- العجمي، ناصر منصور (٢٠٢٢). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى إدارة الكليات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ١١(٣)، يونيو، ٦٧٢-٦٨٦.

عسيري، فاطمة يحي سعيد، والغامدي، نوره غازي (٢٠٢٤). واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (١١٠)، أغسطس، ١٣٥-١٥٠.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ع (٢)، ٢٩٩-٣٣٣.

قريشي، محمد الطاهر، العرافي، راضية مغزي، وعبد الكريم، شناي (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٧(١)، ٥٦٥ - ٥٩٢.

محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣). إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٧(٢)، إبريل، ١٦٩ - ٣١٦.

المغربية، يسرى بنت محمد، العمري، أيمن أحمد، وإسماعيل، عمر هاشم (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ١٣(١)، ٩٧ - ١١٣.

مومني، أفنان محمد، عليما، صالح ناصر منيزل، والشرمان، منيرة محمود (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديموغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦(٤)، ٧١٨-٧٣٩.

وهبة، فاطمة عبد الكريم خليل، أبو جامع، إبراهيم أحمد، وسناء يعقوب محمد (٢٠٢٣). مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٣)، مارس، ١ - ١٨.

ثانيًا: المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

- Abu El-Ezz, Mohamed Said Mohamed (2022): Improving the Scientific Productivity of Faculty Members at Faculties of Education, Al-Azhar University in Light of Human Resource Management Practices, **Journal of Education**, Faculty of Education – Al-Azhar University, 195(4), July, 206-260.
- Al-Ashqar, Ahmed Mohamed Abdel-Salam (2019): Improving Academic Leadership Practices at Al-Azhar University Regarding Talent Management Dimensions: A Proposed Vision, **Journal of Education**, Faculty of Education – Al-Azhar University, 184(3), October, 1024-1085.
- Amin, Mustafa Ahmed (2020): Requirements for Implementing Talent Management at Egyptian Universities in Light of Recent Trends, **Journal of The Faculty of Education – Beni Suf University**, 17(90), 171-230.
- Al-Azhar University (2018): Strategic Plan of Al-Azhar University (January 2018 – December 2022), 2018, 1-105.
- (2023). **Annual Statistical Bulletin of The Total Number of Faculty Members for The Year 2022/2023 AD**, Information and Statistics Department; Information, Documentation and Decision Support Center.

- Jewaily, Bassam Salah Mahmoud, And Shaarawy, Mohamed Ali Hassan (2024): Improving Job Happiness of Faculty Members at Al-Azhar University in Light of Human Resources Management Approach, **Journal of The Faculty of Education – Ain Shams University**, 48(1), 253-388.
- Rozat, Ulfat Saleh (2022): Applying Talent Management for Faculty Members in Emerging Saudi Universities (Jeddah, Al-Mujma'ah, Hafr Al-Batin) In Light of Global Experiences from Their Perspective, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 48(6), 1–31.
- Sweify, Abeer Mokhtar (2021): The Effect of Talent Management on Organizational Identification: Field Study on The Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) -Arab Republic of Egypt, **Journal of Economic, Administrative, And Legal Sciences**, 5(2), January, 153-177.
- Tarshan, Hanan (2023): Talent Management in Higher Education Institutions: The United States and Malaysia as Models, **Al-Risala Journal for Humanities Research and Studies**, 8(1), April, 71-85.
- Al-Abadi, Hashim Fawzi Dabas (2011): Talent Management in Business Organizations: Proposed Perspectives and Models, **Al-Ghura Journal of Economic and Administrative Sciences**, University of Kufa – Faculty of Administration and Economics, Issue (50), 1-53.
- Abd El-Moaty, Ahmed Hussein, Al-Samman, Ahmed Mohamed, And Morsy, Mustafa Mohamed (2018): Talent Management as An Approach for Developing Administrative Leadership Performance at Assiut University, **Journal of Culture and Development**, Egypt, 129(19), 243-274.
- Atrees, Mohamed Eid (2018): Talent Management in Higher Education in The United States and Its Applicability to Egypt, **Journal of Educational Management**, 20(20), December, 391-565.
- Al-Ajmi, Nasser Mansour (2022): The Degree of Practicing Administrative Empowerment and Its Relation to Talent Management Among Administration of Academic College from The Perspective of Faculty Members at Kuwait University, **International Journal of Educational and Psychological Studies**, Rafad Center for Studies and Research, 11(3), June, 672-686.
- Assiri, Fatima Yahya Said, and Al-Ghamdi, Nora Ghazi (2024): The Reality of Talent Management Among Department Heads at Jeddah University from The Perspective of Faculty Members, **Journal of Arts, Literature, Humanities, And Social Sciences**, Issue (110), August, 135-150.
- Al-Ferjani, Fatima Ali Bilqasim (2014): Talent Management in Contemporary Organizations: A Theoretical Approach, **Scientific Journal of Economics and Commerce**, Faculty of Commerce – Ain Shams University, Issue (2), 299-333.

- Qureshi, Mohamed Taher, Al-Arafy, Radia Maghza, And Abdul Karim, Shanai (2022): The Impact of Talent Management on Organizational Commitment in Algerian Higher Education Institutions: An Applied Study at Biskra University, **Journal of Advanced Economic Research**, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, 7(1), 565-592.
- Mohamed, Mohamed Hamdi Zaki (2023): Leadership Talent Management in Egyptian Universities as An Approach to Achieve Sustainable Development Goals: Egypt's Vision 2030, **Journal of The Faculty of Education in Educational Sciences**, Ain Shams University, 47(2), April, 169-316.
- Al-Mugheriah, Yousra Bint Mohamed, Al-Omari, Ayman Ahmed, And Ismail, Omar Hashem (2022): The Role of Talent Management in Achieving Organizational Innovation in Public Universities in Oman, **Journal of Arts and Social Sciences**, Rafad Center for Studies and Research, 13(1), 97–113.
- Momeni, Afnan Mohamed, Uleemat, Saleh Nasser Meneizl, And Al-Sharman, Muneera Mahmoud (2018): The Degree of Practicing Talent Management in Jordanian Public Universities in Light of Demographic Variables, **Journal of The Islamic University for Educational and Psychological Studies**, 26(4), 718-739.
- Wahba, Fatima Abdul Karim Khalil, Abu Jame', Ibrahim Ahmed, And Mohamed, Sanaa Yaqoub (2023): The Level of Human Resource Talent Management in Private Jordanian Universities in The Digital Era, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 7(3), March 1–18.

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

- Adeola, O., S. (2017). Perceived Skill Underutilization Among Big Four Accounting Consultants in the United States. **Ph. D**, Capella University.
- Ail, Y., A., & Kumar, S. (2023). Talent Management in The Education Sector: A Comprehensive Literature Review, **Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)**, 10(12), 152-158.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, **Sustainability**, 12(20), 8372.
- Alsakarneh, A., A., & Hong, S. C. (2015). Talent Management in Twenty-First Century: Theory and Practically, **International Journal of Applied Research**, 1(11), 1036-1043.
- Amanin, K., B. (2014). Identifying Employee Talent for Development and Retention (The Case of Some Selected Stations in Kumasi), **MA. S**, School of Business, KNUST, College of Art and Social Sciences.
- Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). Talent management as a concept of human capital management. **Zeszyty Naukowe**.

- Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska**, (133), 7-18.
- Baqutayan, S., M., S. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and The Way to Optimize Employee Performance, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(23), 2290-2295.
- Behera, R., & Behera, M. (2024). Talent Management Practices in Higher Educational Institutions-A Bibliometric Analysis, **MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices**, 14(1),193-225.
- Bradley, A., P. (2016). Talent management for universities, **Australian Universities' Review**, 58(1), 13-19.
- Brewster, C., Cerdin, J., & Sharma, K. (2017). "Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector" in: Machado, C. (Eds.). (2017). **Competencies and (Global) Talent Management**, Springer International Publishing AG.
- Cambridge Dictionary (2024). **Meaning of talent in English**, Available at: [TALENT | English meaning - Cambridge Dictionary](https://dictionary.cambridge.org/en/dictionary/tales-of-talent), accessed on 23/9/2024.
- Chandio, M., A. (2020). **Talent Acquisition**, Available at https://www.researchgate.net/publication/342720039_Talent_Acquisition , accessed on 12-10-2024, 1-22.
- Chellappa, S. (2024). **10 Considerations for a Digital Talent Management Strategy**, **Engagedly Blog**, Available at: <https://engagedly.com/blog/strategies-for-effective-digital-talent-management-in-workforce/>, accessed on 5/10/ 2024.
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions, **International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)**, 8(3), 17-46.
- D P Agrawal .(n.d.).**Talent management In Higher Education Institutes**, available at: Aligarh Muslim University, AMU https://calemhrdc.amu.ac.in/leap_rs/dcagarwal/dcagarwal1.pdf , accessed on 22/10/ 2024.
- Dan, S., Ivana, D., Zaharie, M., and Metz, D., Drăgan, M. (2023). **Digital Talent Management Insights from the Information Technology and Communication Industry**, Springer Nature Switzerland AG, Palgrave Macmillan.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies, **International Journal of Educational Management**, (24), 418-426.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, **BAR-Brazilian Administration Review**, (9), 395-420.
- DeVaro, J. (2020). Internal Hiring or External Recruitment? The Efficacy of Hiring Strategies Hinges on A Firm's Simultaneous Use of Other Policies, **IZA World of Labour**, 23(2), 1-11.



- Dhurandhar, N., & Dai, B. (2021). Technology-Driven Practical Efficiency in Talent Recruitment Process in New Zealand, **Journal of Applied Research & Practice**, (1) 117-125.
- El-Sayyed Ashour, N., & Abdel-Aty, M. (2022). Talent Management in Educational Institutions Between Reality and Expectation (A Spotlight on Competencies Industry Circle in the Educational Institutions), **International Journal of Learning Management Systems**, 10(1), 1-17.
- Fahmy, S., Aziana, N., Asyikin, N. E, And Roslina, W. (2021). Digital Talent Management: A Position Paper and Research Agenda, **International Journal of Synergy in Engineering and Technology**, 4(1), 74-80
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent Management: Context Matters, **The International Journal of Human Resource Management**, 31(4), 457-473.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture, **European Journal of Training and Development**, 36(1), 5-24.
- Gerhardt, T., & Karsan, S. (2022). Talent Management in Private Universities: The Case of A Private University In The United Kingdom, **International Journal of Educational Management**, 36(4), 552-575.
- Hamadat, M. H., & Al-Momani, M. O. (2021). The Degree of Career Polarization Among Educational Leaders in The Jordanian Education Directorates, **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 10(4), 1282-1289.
- Harvard Medical School (2018). **Strategic Planning Overview**, Harvard University Press, MA.
- Harvard University, Community Connections (2022). **Harvard And the Massachusetts Economy Facts & Impact**, Harvard University Press, MA.
- _____ (2023). **Harvard and the Massachusetts Economy Facts & Impact**, Harvard University Press, MA.
- Harvard University & Human Information for Employees (2024). **Harvard Bridge Program: Career Development**, Available at <https://hr.harvard.edu/harvard-bridge-program>, accessed on 3/7/2024
- Harvard University (2013). Harvard Campus Services, E performance at Harvard, Harvard University Press, MA.
- _____ (2024 a). The history of Harvard, Available at: <https://www.harvard.edu/about/history/> , accessed on 23/ 10 / 2024.
- _____ (2024b). Talent Acquisition and Outreach, Available at: <https://hr.harvard.edu/talent-acquisition-outreach>, accessed on 22/7/2024
- Harvard University Presidential Task Force (2018). **Pursuing Excellence on a Foundation of Inclusion**, Harvard University Press, MA.

- Harvard University & Human Resource (2024). **Talent Development Program**, Available at <https://hr.harvard.edu/talent-development-program>, accessed on 10/7/2024
- Huang, C. K., Lin, Y. Y., & Chen, Q. Z. (2024). "An Analysis of Faculty Pay Scale Structures and Part Time Work Policies: The Competitive Global Advantage of Higher Education in Singapore and South Korean Universities", In: Sung, Y. T.; Lin, A. P.; Chi, M. C.; Cheng, M (Eds). **The Personnel System for Talent Development in Higher Education**, Comparative Perspectives on Appointment, Cultivation, Compensation, And Performance Assessment, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Huang, Y. H.; Lin, T. B. (2024). "Respect And Trust: A Case Study of The UK Higher Education Personnel System and Its Implications for The Recruitment of Academic Talent, in: Sung, Y. T.; Lin, A. P.; Chi, M. C.; Cheng, M. H. (Eds). **The Personnel System for Talent Development in Higher Education Comparative Perspectives on Appointment**, Cultivation, Compensation, and Performance Assessment, Springer Nature, Singapore Pte Ltd.
- Jackson, A. (2024). **Difference Between Human Resource Management vs Talent Management, Medium**, Available at: <https://amelia-jackson743.medium.com/difference-between-human-resource-management-vs-talent-management-268c7dbcb93a>, 27/9/ 2024.
- Kamal, M., & Lukman, Z. M. (2017). Challenges In Talent Management in Selected Public Universities, **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, 3(5), 583-587.
- Koh, A. S., & Abdul Razak, A. Z. (2024). Teachers' Talent Management and Personal Quality Ensure A Better Tomorrow In Education, **International Journal of Educational Management**, 38(5), 1540-1557.
- Koranteng, A. F. (2014). Assessing Talent Management as A Tool for Employee Retention-A Case Study of Procredit Savings and Loans Limited Kumasi, **Ma. S**, College of Art and Social Sciences, Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST). Library.
- Liechti García, N., & Sesé, A. (2024). Measuring The Teachers' Talent Management, **International Journal of Educational Management**, 38(2), 568-586.
- Liu, H. (2019). "Global Talent Management and Higher Education Governance: The Singapore Experience in A Comparative Perspective", In: Liu, Y. (Eds.), **Research Handbook of International Talent Management**, Edward Elgar Publishing.
- Magbool, M. A. H. B., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate Sustainable Business Practices and Talent Attraction, **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 7(4), 539-559.

- Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent Management in English Universities During the Coronavirus Pandemic, **Thunderbird International Business Review**, 65(1), 65-75.
- Mensah, J. K. (2015). A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance: For Further Research and Practice, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 64(4), 544-566.
- Meyer, K. (2022). Talents Abilities and Educational Justice, In **Talents and Distributive Justice**, Routledge. 34-44.
- Miir, F., & Otham, A. (2018). Talent Management Practices A Trajectory and Ingenuity in Higher Education Institutions: A Meta-Analysis Review of Literature, **Chaos, Complexity and Leadership** (4), 111-123.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An Examination of Talent Management Processes in Australian Higher Education, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 69(6), 1271-1299.
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent Management and Organizational Sustainability: Role of Sustainable Behaviour, **International Journal of Organizational Analysis**, 30(2), 389-407.
- Mukwawaya, O. Z., Proches, C. G., & Green, P. (2022). Perceived Challenges of Implementing an Integrated Talent Management Strategy at A Tertiary Institution In South Africa, **International Journal of Higher Education**, 11(1), 100-107.
- Mutanga, J., Kaisara, G., Yakobi, K., & Atiku, S. O. (2021). Exploring Push and Pull Factors for Talent Development and Retention: Implications for Practice, **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 35(6), 1-3.
- Nanyang Technological University & Ranking Section (2024). **Our University Rankings**, Available at: <https://www.ntu.edu.sg/about-us/facts-figures/university-rankings> , accessed on 19/10/2024
- Nanyang Technological University (2024 a). **NTU AT A GLANCE, WORLD'S NO.1 NTUYOUNG UNIVERSITY**, Nanyang Technological University, Singapore, 1-42, Available at: <https://ebook.ntu.edu.sg/ntu-at-a-glance-2024.html> , accessed on 19/10/2024.
- (2024 b). **TALENT RECRUITMENT And CAREER SUPPORT OFFICE**, Nanyang Technological University, Singapore, Available at: <https://www.ntu.edu.sg/research/research-careers>, accessed on 19/10/2024.
- Nijs, S., Meyers, C., & Van Woerkom, M. (2024). "Talent development in the context of higher education" in: Thunnissen, M. & Boselie, P. (2024). **Talent Management in Higher Education**, Emerald Publishing Limited.

- Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Talent Management: A Conceptual Framework with Practical Approach, **Int J Recent Res Commerce Econ Manage (IJRRCEM)**, (7), 1-10.
- O'Bryan, C., & Casey, A. M. (2017). Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees, **Library Leadership & Management**, 32(1), 1-16.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective Talent Retention Approaches, **Human Resource Management International Digest**, 26(7), 16-19.
- Premuzic, T. C., Polli, F., Dattner, B. (2019). **Building Ethical AI for Talent Management**, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Purwaningsih, D., Yuniarsih, T., & Sojanah, J. (2021). The Effect of Talent Management on The Performance of Educational Employee in Higher Education Institutions, **In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)**, 201-204, Atlantis Press.
- QS World University Rankings (2024). **QS World University Rankings**, Available at <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings> , accessed on 22/ 10/ 2024.
- Reuters (2024). **Europe's Most Innovative Universities 2019**, Reuters Top 100, Available at: <https://www.reuters.com/graphics/EUROPE-UNIVERSITY-INNOVATION/010091N02HR/> , accessed on 9/12/2024.
- Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Identifying and Development Emerging Leaders Within the Administration, At Private Colleges and Universities, **Ph.D.**, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- Romanhuk, A. (2017). **Harvard University at Glance**, Harvard University.
- Romiani, Y., & Farahbakhsh, S. (2024). Toward A Comprehensive Model for Talent Identification of Faculty Members: A Qualitative Study for Regional Universities, **Journal of Applied Research in Higher Education**, 16(1), 169-181.
- Saurombe, M. D., & Barkhuizen, E. N. (2022). Talent Management Practices and Work-Related Outcomes for South African Academic Staff, **Journal of Psychology in Africa**, 32(1), 1-6.
- Schiemann, W. A. (2014). From Talent Management to Talent Optimization, **Journal of World Business**, 49(2), 281-288.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM, **Journal of World Business**, (46), 506-516.
- Scullion, H., & Collings, D.G. (2011). **Global Talent Management**, London And New York: Routledge.
- Shah, N., Bano, S., Saraih, U. N., Abdelwaheed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Developing Organizational Performance Through Talent Management Practices: Employee

- Satisfaction's Mediating Role in Learning Organizations, **Business Process Management Journal**, 30(3), 641-670.
- Shanghai Ranking (2024). **Academic Ranking of World Universities**, Available at: <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024> accessed on 20/9/ 2024.
- Starr-Glass, D. (2017). "Organizational Propensities to Share: Revisiting Talent Mobilization and Redistribution in Multinational Corporations", In: Machado, C. (Eds.). (2017). **Competencies and (Global) Talent Management**, Springer International Publishing AG.
- Swailes, S., & Downs, Y. (2014). Inclusive Talent Management: Model Building and Theoretical Underpinning, **working paper delivered at Human Resource Development Conference**, June 4–6, 2014, Edinburgh Napier University, Scotland, 1-16.
- Tafti, M. M., Salehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management, **Industrial and Commercial Training**, 49(1), 15-21.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for further Research, **Journal of world Business**, 45(2), 122-133.
- The Chartered Institution of Personnel Development (CIPD) (2021). **What's changing in Talent Management**, Available at: <https://www.cipd.org/en/about/news/what-changing-in-talent-management/> accessed on 23/9/2024.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: For what, How and How well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice, **Employee Relations**, 38(1), 57-72.
- Thompson, S. K. (2012). **Sampling**, Third Edition, John Wiley & Sons.
- Thunnissen, M. A. G. (2015). Talent management in Academia: An Exploratory Study in Dutch Universities Using a multi-dimensional approach, **Ph.D.**, Utrecht University.
- Thunnissena, M. & Boselie, P. (Eds). (2024). "Introduction" in: Thunnissena, M. & Boselie, P. (2024). **Talent Management in Higher Education**, Emerald Publishing Limited.
- Times Higher Education (2024a). **World University Rankings**, Harvard University, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking> , accessed on 22/10/2024.
- University of Cambridge (2024b). **World University Rankings**, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking> , accessed on 2/11/2024
- Tutorials Point (2022). **Talent Management**, Tutorials Point (I) Pvt. Ltd.

- Tyagi, S., Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent Management in Education Sector, **International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI)**, 6(1/2), 47-52.
- University of Cambridge (2017). **People Strategy Annual review 2016—2017**, Cambridge University press, UK.
- _____ (2019). **People Strategy Annual Review 2018-19**, Cambridge University press, UK.
- _____ (2024 a). **People Strategy 2024—2027**, Unlocking potential, enabling excellence, Cambridge University press, UK.
- _____ (2024b). **Cambridge at a glance**, Available at <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/cambridge-at-a-glance>, accessed on 29/10/2024.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). **The practice of talent management: a framework and typology**, Personnel Review, 46(8), 1523-1551.
- Workforce Group (2023). **Who Is a Talent? Talent Definition and Evaluation in HR**, Workforce group, march, Available at: <https://workforcegroup.com/who-is-a-talent/> accessed on 20/9/2024.
- Xinhua, Z., & Marimuthu, A. (2024). Predictors of Talent Retention among Academicians in Private Colleges and Universities in Yunnan Province, **International Journal of Education and Humanities**, 4(2), 174-195.
- Xue, Y. (2014). Talent Management Practices of Selected Human Resource Professionals in Middle to Large-Sized Manufacturing Multinational Companies in China, **Ph.D.**, College of Education, The Pennsylvania State University.
- Zengeya, T. M. (2020). Considerations of talent management in retention of academics: A case of the National University of Lesotho, **Mas**, University of the Free State, Bloemfontein.
- Dehai, Z. (2024). Talent Identification, Management and Development: Basis for Talent Acquisition Framework in Universities and Colleges, **International Journal of Research Studies in Management**, 12(12), 113- 124.