

"دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة"

إعداد الباحث

احمد محمود احمد طنطاوي

إشراف

د/ إنجي احمد عوض

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – الإسماعلية

أ.د/ محمد عبدالله الهنداوي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة دمياط

الملخص

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

Abstract

Talent management refers to the process of developing and integrating new employees, retaining existing employees, and attracting highly skilled workers to work in the organization. Talent management is concerned with continuing training and developing high performance for potential new roles, identifying

knowledge gaps for employees, and implementing initiatives to enhance competencies employees, and thus increased interest in talent management as one of the most important factors for organizational success, It is an integrated system that begins by identifying the organization's needs for talents, comparing them with the talents available within the organization, determining the deficit from them to work on attracting and attracting them from outside the organization, then working on developing and developing current and new talents, and developing strategies to preserve talents and providing the appropriate environment for them to gain their loyalty and commitment to the institution.

مقدمة:

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

وغيرها من مقومات، فإنه يمكن للجامعات الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات^١.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في جمهورية مصر العربية في الآونة الأخير العديد من التحديات والإشكاليات التي تؤثر سلبا علي أداء تقديم وجودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب تبعا لظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية المحيطة التي تلقي بظلالها علي الجامعات المصرية وعليه أصبحت الجامعات المصرية تعاني العديد من الإشكالات التي أصبحت تمثل تحدي كبير لدي عموم الموظفين والإدارة العليا وكذلك أعضاء هيئة التدريس ، مثل عدم الإستقرار الوظيفي والترقيات وعدم العدالة والمساواة والمضايقة التنظيمية بين تلك الفئات بالإضافة إلي التعتن وغلق الأبواب من قبل المسؤولين مما يؤثر علي إدارة المواهب البشرية ، كما أن برامج إدارة المواهب البشرية تسعى إلي تحقيق هدفين هما تعزيز إنتاجية المؤسسة من جهة وتحقيق رضا العاملين من جهة أخرى وهناك إعتقاد أن إدارة المواهب البشرية تذهب إلي أبعد من تقييم الفرد لنواتج علاقات العمل فقط لوحظ ان الموظف قد يشعر بدرجة عالية من جودة الحياة الوظيفية عندما يكون لديه شعورا إيجابيا نحو وظيفته وأفاقها المستقبلية مما يحفزه علي البقاء في الوظيفة والقيام بأداء متميز فيها وإحداث ربط جيد بين حياة الوظيفية وحياة الإجتماعية الخاصة وفي إطار ماسبق يمكن إعادة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى تأثير توافر مشاعر سلبية والميل نحو سلوكيات الإحتقار تجاه الجامعة علي تعظيم إدارة المواهب البشرية في الوحدات الإدارية الخدمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- إلى أي مدى يؤثر الشعور بالإحباط وخيبة الأمل على تعظيم إدارة المواهب البشرية في الوحدات الخدمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس؟

٣- إلي أي مدي يؤثر فقدان الإيمان بقيادة الجامعة والمجموعات في تعظيم إدارة المواهب البشرية في الوحدات الخدمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين والإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس؟
فروض ومتغيرات الدراسة:

١- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المضايقات التنظيمية (لفقد الجامعات للنزاهة والمصادقية، لتوافر مشاعر سلبية والميل نحو السلوكيات الإحتقار للشعور بالإحباط وخيبة الأمل، لفقد الإيمان بقيادة الجامعة والمجموعات) على إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين الإداريون بالجامعة".

ب-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المواهب البشرية : (جذب المواهب والإحتفاظ بالمواهب ، وتنمية المواهب وإحلال المواهب)
المتغير التابع: الجامعات المصرية .
أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة الحالية

- ١- التعرف علي أبعاد وواقع إدارة المواهب البشرية في الوحدات الخدمية بالجامعات المصرية محل الدراسة .
- ٢- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد متخذ القرار في الجامعات الحكومية والخاصة محل دراسته بالحد من أبعاد المضايقات التنظيمية لأغراض تعظيم إدارة المواهب البشرية في تلك الجامعات .
- ٣- التوصل إلي إطار مقترح لتطوير إدارة المواهب البشرية في ضوء الحد من الممارسات السلوكية والعاطفية والإعتقادية للمضايقات التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة بجمهورية مصر العربية .

منهج البحث :

يتضمن منهج البحث الذي سوف يتتبعه الباحث في هذا البحث هو المنهج الاستنباطي وذلك من خلال الإعتماد على عملية المسح المكتبي المتمثل في المراجع ، والأبحاث

العلمية ورسائل الدكتوراه والماجستير والدوريات والمقالات العلمية والميزانيات والقوائم الختامية ، ومواقع الأنترنت ذات الصلة بموضوع البحث سواء المواقع العربية أو الأجنبية .

الأطار النظري: الأسس النظرية لإدارة المواهب بالجامعات في مجتمع المعرفة:

إن الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة قد أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات اليوم؛ نظرًا لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم؛ مما يدفع المؤسسات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها، ويأتي تميز المؤسسات من إبداع العاملين بها، وإدارة مواطن تميزهم، ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات الرائعة والخلاقة التي اقتنصت أكبر حصة من السوق، والتي تتمكن من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي المشهود فعلت ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثرواتها البشرية المتميزة، والمتجددة؛ فعصر الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة قد وضع ضغوطات ومتطلبات جديدة على إدارات الموارد البشرية^٢.

وعليه يمكن توضيح ماهية إدارة المواهب بالجامعات، والعلاقة بين إدارة المواهب بالجامعات ومجتمع المعرفة على النحو التالي:

أولاً: ماهية إدارة المواهب بالجامعات:

١ - إدارة المواهب Talent Management:

تعرف الموهبة بأنها مجموع قدرات الفرد من حيث الهبات الأساسية، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والتفكير، والحكمة، والاتجاهات، والخصائص، وهي أيضا القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها، أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والمساهمة، بحيث تشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل^٣.

وتعرف بذلك إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي^٤.

وتعرف أيضاً إدارة المواهب من وجهة نظر المدخل الخاص بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبياً من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة وهم عادة الفنيون المتخصصون، ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب الإمكانيات العالية، أما المدخل الشامل فيرى أن كل أو على الأقل المعظم من العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب؛ وتركز -بذلك- إدارة المواهب على جذب وتحديد وتنمية والاحتفاظ ونشر المواهب.

كما يعيش عالم اليوم مجموعة من التحديات الصعبة من حيث التكنولوجيات المتطورة بسرعة، والمنافسة العالمية الشرسة، وقيود الطاقة، وتغير المناخ، والاضطرابات السياسية، وعدم الاستقرار الاقتصادي، والتي أصبحت من ملامح بيئة الأعمال الحالية؛ فالمؤسسات التي تستخدم العديد من المبادرات الاستراتيجية مثل التوسع والتكامل والدمج أصبحت في حاجة إلى القوى العاملة المناسبة المتدربة والمهرة، والمتحفزة، وإلى القوى العاملة الموهوبة بحيث تكون المؤسسات قادرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها كالقادة العالمية^٥.

وتحدد بذلك خصائص المواهب في أن (اختصاصات/كفايات)، أو استعداد الفرد الموهوب يسمح له بتحقيق نتائج أفضل من الفرد الذي يفتقر إلى هذه الاختصاصات، ومن أمثلة هذه الاختصاصات مهارات القيادة، والقدرات الإبداعية، والابتكارية،

وإمكانات زيادة الأداء، كما يقوم الموهوبون بمسئولياتهم ويمارسون أداءهم بشكل جيد، وهكذا يعتبر العاملين الموهوبين من خلال مواهبهم لديهم القدرة على الأداء الجيد فوق المتوسط وأداء مسئولياتهم الحاضرة على مستوى عالٍ جداً، وبالإضافة إلى ذلك لديهم الإمكانيات والاستعداد لمواصلة التطوير^٦.

وفيما يخص علاقة إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية، فإن إدارة المواهب تعتبر جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة المواهب على مجموعة صغيرة من العاملين، وباستخدام أدوات إدارة الموارد البشرية عامة تتحدد وظائف أو مراحل إدارة المواهب في: تحديد وجذب المواهب الداخلية والخارجية؛ والتطوير الأمثل للمواهب فيما يتعلق بالمؤهلات، والوقت والمكان، وزيادة تطوير المواهب في ضوء الكفايات الذاتية والاجتماعية، والمعرفة المتخصصة، والاحتفاظ بالمواهب.

ومن ناحية أخرى تتمثل أدوار أقسام إدارة الموارد البشرية فيما يخص إدارة المواهب في أنها المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب وعملياتها، وتوفير برامج إدارة المواهب، ودراسة عملية التعيين التي تساعد على تحديد الأهداف الوظيفية، والتعويض، وتقديم برامج تنمية جديدة، فضلاً عن القيام بدور الرقابة وكتابة التقارير عن التقدم المحرز في أداء الأفراد العاملين، ومن ثم فإدارة الموارد البشرية توفر الدعم لهذا الجهد بوضع السياسات، والإجراءات، والتكنولوجيا، وأشكال الدعم الأخرى من حيث التأكد من أن الخطة تسير في الاتجاه الصحيح^٧.

ثانياً:- نشأة إدارة المواهب في الجامعات:

عرف مدخل إدارة المواهب في أواخر التسعينيات واستخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في عام ١٩٩٧م في دراسة نشرتها شركة ماكينزي Mckinsey، والتي وصفت الوضع آنذاك بأنه "شديد الخطورة وتفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام وإدارة المهام الأساسية وقيادة الشركات"، وتم الحصول على النتائج من دراسة آراء أكثر من (٦٠٠٠) من المديرين التنفيذيين من مائة شركة كدراسات حالة، واتضح أن الشركات الأمريكية على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود

قادمة، وأن سبب هذه الحرب تلك العوامل المتعلقة بالتغيرات الديموجرافية؛ وعولمة الاقتصادات؛ والتغييرات في الأبعاد النفسية للعمالة الحديثة؛ والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات، حيث تؤثر عولمة الاقتصادات المحلية والإقليمية في توفير العاملين الموهوبين، فهناك طلب على العاملين الموهوبين في ظل الصناعات الهامة مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات الهندسية والمالية، وساهمت أيضا التكنولوجيا في حرب المواهب من خلال جعل الحدود بين المؤسسات أكثر نفاذية، وهذه التغييرات جنبا إلى جنب مع العولمة والتغيرات التي تطرأ على النواحي النفسية في العلاقات بين صاحب العمل والعاملين، ويعني أن الأفراد ذوي المهارات العالية لم تعد تقتصر على تسويق مهاراتهم داخل دولة واحدة، وإنما يمكن تسويق أنفسهم إلى مؤسسات مقرها في أي مكان في العالم^٨.

وبذلك جاءت إدارة المواهب لتؤكد على مواهب ومهارات العاملين بالمؤسسات لقيادة نجاح الأعمال بها، وكانت وجهة نظر إدارة المواهب التي اقترحتها شركة ماكينزي أن كل العمليات المطلوبة لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، والتي تحقق النجاح المستقبلي للمؤسسة تركز على وجود المواهب المناسبة، وإن إدارة ورعاية المواهب جزء من عمليات كل يوم من الحياة المؤسسية، وأن المواهب مطلوبة من أجل النجاح؛ فكل فرد يمكن الاعتماد على مواهبه للنجاح؛ ولذا يستلزم إعطاء المواهب أهمية قصوى وتقدير، والعمل على استكشاف وتطوير المواهب وجعلها جزءا من روتين العمل^٩.

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

بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين.

ويتضح من ذلك أن الأصل في نشأة وتطور إدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي ترجع إلى قطاع الأعمال والصناعة والتي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات هذا القطاع المختلفة من العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداءات العالية التي تمكنهم من النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمختلف الأعمال المؤسسية، وكذلك تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية والديموجرافية والعولمة، مع الاهتمام من قبل مختلف المؤسسات بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية من إدارة شؤون الأفراد قديماً ومروراً بإدارة الموارد البشرية ونهايةً بإدارة المواهب^{١٠}.

ثالثاً: أهداف إدارة المواهب في الجامعات:

تحدد أهداف إدارة المواهب في الجامعات في^{١١}:

- ١- الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم؛ فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق النتائج مثل رضا العاملين، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.
- ٢- التأكيد على الأهداف المؤسسية، وخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء الجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل الجامعي؛ فالميزة التنافسية لأية جامعة هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل للمستقبل^{١٢}.
- ٤- مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسة، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من حيث زيادة معدل الدوران بسبب تزايد

ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.

٥- التأكد من أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال، حيث تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل؛ فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال.

ويتضح من ذلك أن أهداف إدارة المواهب في الجامعات تركز على مساعدة الجامعات على الاستفادة من إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين بها في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة، وتوفير مجمع المواهب والذي يضمن توافر هذه المواهب باستمرار وتوفير العمالة المتميزة للعمل في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة^{١٢}.

رابعاً: مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الجامعات:

نتيجة العولمة وظهور ما يعرف بالبيئة التنافسية العالمية جعل اعتماد الجامعات على استراتيجية الأعمال التقليدية أو استراتيجية التمايز غير كافٍ لمواجهة هذه المنافسة؛ ومن ثم فإن تحقيق المنافع من هذه العالمية يتطلب امتلاك الجامعات مزايا تنافسية فريدة تقوم على القوى العاملة التي لديها المعارف والمهارات في مجال معين والتي تكون مصدراً ممكناً للميزة التنافسية، حيث إنه من أهم ملامح الميزة التنافسية توفر المواهب المؤسسية؛ ولذا أصبح من التحديات الرئيسية التي تواجهها الجامعات في إدارة مواردها البشرية حالياً هو توفير العاملين ذوي المهارات العالية والدوافع الواضحة؛ ولذا كان الاهتمام بالمواهب؛ فهي المحدد للقدرة التنافسية للعديد من المؤسسات والبلدان، حيث يعد رأس المال البشري هو الأساس لاقتصاد البلدان مرتفعة الدخل، فالمدخل التقليدي لجذب المواهب عن طريق

سياسة المراتب المجدية والمزايا الإضافية غير قادرة على جذب أفضل المواهب في ظل المناخ الحالي للموارد البشرية^{١٤}.

وتتحدد بذلك مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الجامعات فيما يلي:

- ١- على الرغم من وعي الجامعات بمساهمة الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في دفع التقدم المؤسسي، إلا هناك قليل من البرامج الرسمية في مجال التعليم الجامعي تدعم ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية حيث تختلف الجامعات عن عالم الصناعة في ممارسات تطوير المواهب والاحتفاظ بها؛ فتمنح المواهب الاستراتيجية للتعليم الجامعي بحاجة إلى أن يتوافق مع مهام الجامعة ورؤيتها، وتركز إدارة المواهب على توظيف وتنمية، والاحتفاظ بالعاملين والمسؤولين الذين يساعدون الجامعة في تحقيق أهدافها^{١٥}.
- ٢- حاجة الجامعات إلى تحسين الوضع التنافسي والذي يرتبط بالجودة والتميز في نظام التعليم الجامعي، جنباً إلى جنب مع زيادة الطلب على الشفافية والمساءلة والكفاءة من الحكومات المحلية.
- ٣- حاجة الجامعات إلى التأكيد على تطوير ممارسات الموارد البشرية بسبب بيئة التعليم الجامعي المتغيرة، وقوى العمل المتغيرة، وتنوع العاملين الذي أصبح يشمل العديد من الأبعاد من حيث (النوع، والتوجه النوعي، واللغة، وأوضاع القدرة، والنشأة القومية، والديانة، والعرق، والانتماء، والتراث العرقي)، بالإضافة إلى الحاجة لإعداد من يقوم بإدارة وتطوير القوى العاملة للتعامل مع العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء وعلى استعداد العاملين.
- ٤- وجود العديد من التحديات التي يواجهها قادة الجامعات الخاصة بالعاملين من حيث صعوبة الحصول على العدد الكافي من المواهب الحقيقية المؤهلة وذات الخبرة، وصعوبة الحصول على قادة الجامعات الماهرين مقابل تزايد عدد هذه الجامعات، وصعوبة تحفيز العاملين الشباب وتحقيق التوازن بين الدولة مع كبار الأساتذة والعمداء، وهرمية الهيكل التنظيمي، ومحدودية التفاعل مع

الصناعة وفرق البحث الخارجية؛ مما يؤدي إلى التعرض لعدم الكفاية ووضوح الرؤية، بالإضافة إلى تحدى الإبقاء على العاملين الماهرين^{١٦}. ويتضح من ذلك أن أهم مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في التعليم الجامعي يتمثل في حاجة الجامعات إلى تطبيق تلك المداخل التي تساعدها على مواجهة العديد من التحديات الداخلية والخارجية، فعلى المستوى الداخلي هي بحاجة إلى إدارة المواهب من العاملين لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بها من تخطيط القوة العاملة وتعيين العاملين وتنمية أدائهم وتمكينهم والاستفادة من إمكانياتهم، وعلى المستوى الخارجي فهي بحاجة إلى إدارة المواهب لمساعدة الجامعة في مواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالمنافسة واللاحق بركب الجامعات العالمية^{١٧}.

خامساً:- استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في الجامعات:

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

كما أن التعامل الفعال مع المواهب يقوم على بناء استراتيجية لإدارة المواهب التي تتربط مع فلسفة الجامعة واستراتيجية أعمالها، ومن خلال استراتيجية القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تحديد الأنشطة التي تنفذها إدارة المواهب، وتهدف استراتيجية إدارة المواهب إلى ضمان وجود مجمع المواهب

المتخصصة، والملتزمة، والمخلصة القادرة على الإسهام في تحقيق متطلبات الجامعة الحالية، والمستقبلية^٨.

وتركز استراتيجيات إدارة المواهب على أن كل فرد بالجامعة يحتاج إلى الدوافع الرئيسية لتحسين الأداء، وفي المقابل على الجامعات الاعتراف بهذه الاحتياجات والاستفادة منها للحصول على الرضا الوظيفي، فرضا العاملين يجعل بقاؤهم بالجامعة أطول مما يساهم في استدامة القوة العاملة، وتعرف استدامة القوة العاملة بأنها تطوير السياسات والممارسات التي لا تسبب فقط توقف الأفراد عن وظائفهم، بل أيضا تقلل الاضطرابات المتصلة بمعدل الدوران، وتقلل الاضطرابات ذات الصلة بتحمل التكاليف المؤسسية والشخصية الكبيرة؛ ولذلك فقد تطورت استراتيجيات إدارة المواهب للتركيز على إشباع المواهب لاستدامة القوى العاملة، وإيجاد بيئة العمل الداعمة لذلك قد تكون باهظة التكلفة؛ لذلك على قادة الجامعات تقييم الفوائد المحتملة قبل اختيار استراتيجيات إدارة المواهب؛ فالاستراتيجيات ذات الخصائص المستدامة قد تؤثر على نوع المواهب المحددة في عملية التوظيف، ويتطلب ذلك من الجامعات استخدام استراتيجيات من عمليات إدارة المواهب القائمة على التوجه الاستراتيجي من حيث تخطيط القوة العاملة، وتحليل فجوة المواهب، والتوظيف، والتعليم والتنمية، والاحتفاظ بالمواهب وملاحظتها، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، والتقييم، وتطبيق هذه العمليات يمكن تقليل أوجه الاضطراب في التخطيط للمواهب، ووضع استراتيجيات إدارة المواهب القائمة على هذه العمليات قد أثبتت فعالية وكفاءة رأس المال البشري لتحسين الأداء، ومن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية الأداء العالي، واستراتيجية التغيير المؤسسي، واستراتيجية تطوير القيادة، واستراتيجية تدريب العاملين، واستراتيجية إدارة الأداء، واستراتيجية مشاركة العامل^٩.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من استراتيجيات إدارة المواهب التي تساعد الجامعات في إدارة مواهبها بفعالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- ١- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي: بحيث يتم تطوير استراتيجيات المواهب الصحيحة التي تعمل على المساعدة في إدارة النمو

المؤسسي بفعالية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية من حيث تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وتوفير الاتصالات المنتظمة، والتغذية الراجعة التي تعمل على تحسين أداء العاملين لمهامهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية اللازمة للنمو المؤسسي.

٢- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالمشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة: مثل إدخال برامج جديدة؛ فالمطلوب أن يكون لكل جامعة خطة لكيفية تحقيق العاملين النجاح، وهناك عدد من إجراءات إدارة المواهب المهمة في نجاح المشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة من حيث مركزية هيكل العاملين، وتطوير قسم الموارد البشرية، ووجود قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين وإاحتها، ووجود استراتيجية التوظيف التي تحدد بوضوح الحاجة من التوظيف.

٣- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالكفاءة المؤسسية، ومن أساليب تحقيق هذه الموازنة: الأجور المناسبة، وتوظيف أفضل المواهب، حيث يساعد هذا الجامعات على توفير تكاليف استبدال العاملين؛ ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على الإنتاجية، وعلى حصول العاملين على المعلومات التشغيلية المهمة^٢.

ويتضح مما سبق تركيز استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات على ربط إدارة المواهب إما بالنمو المؤسسي، أو بالمشاريع الإدارية والتجديدية بالجامعة، أو بالكفاءة المؤسسية.

سادساً: عمليات إدارة المواهب في الجامعات: ويمكن توضيح هذه العمليات على النحو التالي:

١- جذب واستقطاب المواهب talent acquisition: تهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل، حيث تنطلق ممارسات ونشاطات الاستقطاب من خطة الموارد البشرية والتي تعتبر

جزءاً رئيسياً من الخطة الاستراتيجية للجامعة، بحيث تتواءم وترتبط جهود الاستقطاب مع الاستراتيجية المؤسسية ورؤيتها وقيمتها، واستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات والنشاطات في الجامعة من فئات الأعمال/الوظائف المختلفة كمّاً ونوعاً وأوقات تزويدها بها.

٢- هناك مصدران رئيسان لاستقطاب واختيار ما تحتاجه الجامعات من المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الاستقطاب الداخلي (استقطاب عاملين يعملون حالياً في الجامعة)، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (استقطاب مرشحين من السوق الخارجي)، والأسلوب الشائع في معظم الجامعات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة تكاليف تلك العملية، ومن الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الجامعة لتقييم الأداء والتنبؤ بإمكانات العاملين القادمة من المصادر الداخلية والخارجية عن طريق معرفة الأفراد الموهوبين من بين الطلاب الخريجين، أو بالتحديد المباشر للأفراد الذي تم اختيارهم عن طريق شبكة الإنترنت، والهيئات المتخصصة، أو تحديد الكفاءات التي تعتبر العامل الأساسي في نجاح العمل المنجز وكذلك نجاح الجامعة بأكملها، مع التنبؤ بالإمكانات المتاحة لدى العامل في العديد من المستويات داخل الجامعة، وذلك على أساس تقييم هذه الإمكانات في الماضي والحاضر وفي ضوء التدريب والتنمية، ويعتمد في هذا التقييم على مركز التقييم، واستخدام التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة من أجل تحديد المواهب من المصادر الخارجية، وبعد تقييم الأداء والتنبؤ بالإمكانات يتم تحديد مجموعة العاملين الموهوبين، ويتم تكوين ما يعرف بمجمع المواهب، ثم يتم تحديد معايير يمكن استخدامها لتصنيف الموهوبين والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات-أفضل المواهب، والمواهب، والمواهب المحتملة^{٢١}.

وتبدأ عملية جذب واستقطاب المواهب في الجامعات من المستوى الكبير/على المستوى المؤسسي من خلال استراتيجيات العلامة التجارية لبناء صورة الجامعة وسمعتها .

وتتمثل بذلك أنشطة وممارسات وخطوات عملية جذب العاملين الموهوبين في الجامعات في:

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

(٢) **تحديد الوظائف الرئيسية:** بحيث يتم تحديد الوظائف الإدارية والتقنية من أجل تحقيق الاستراتيجيات المحددة، فالمقياس هو: أن أي إخفاق في المتوقع في هذه الوظائف يكون له تأثير على الوصول إلى الهدف المنشود، وبخلاف ذلك يكون المطلوب التركيز على المواهب لجميع الوظائف التي تسبب عمل مكلف للغاية^{٢٢}.

(٣) **تحليل فجوة المواهب:** وفي هذه المرحلة يتم تحليل المؤهلات والإمكانات المحددة للمرشحين للوظائف الرئيسية التي تتطابق مع الشخصية المثالية، وكشف الفجوات ذات الصلة، وهذا التحليل يبين عملية النمو المطلوبة للمرشحين لإمكاناتهم والمهارات المطلوبة لهم^{٢٣}.

ب- تنمية المواهب **Talent Management**:

ويقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية؛ ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضا تيسير الفرص المتاحة

للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية.

ويتحدد دور الجامعات في مجال تنمية المواهب في توفير فرص تحسين الأداء العام لها، فضلاً عن تطوير الكفاءات الخاصة بها، وتعميق دوافعهم، وكذلك تمكينهم من التقدم في مهنتهم، وتقييم برامج التنمية الخاصة بهذه المواهب^{٢٤}.

ج- الاحتفاظ بالمواهب : تعتبر الأنشطة التي تؤكد الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستقرار للمواهب في الجامعة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتُعني ألا يترك الأفراد الموهوبين الجامعة؛ لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، واتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم^{٢٥}.

ومن أهم متطلبات الاحتفاظ بالمواهب الجامعية ما يلي:

(١) التأكيد على إدراك العاملين جيداً لسياسات وإجراءات العمل بمؤسساتهم الجامعية.

(٢) تحديد سياسات المرونة والاستيعاب وبرامجها التي تطبق مع العاملين وتعريفهم بها من قبل رؤساء أقسامهم.

(٣) تقديم برامج التنمية لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية.

(٤) تشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل^{٢٦}.

(٥) تحفيز ومكافأة العاملين من خلال دفع الأجور مقابل الأداء المنجز. وبالتالي على الجامعة أن تقوم بممارسات مختلفة لضمان واستبقاء المواهب الأساسية من حيث إدارة المهنة، وتوازن حياة العمل، ومرونة إجراءات وساعات العمل^{٢٧}.

النتائج والتوصيات :

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلي مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

(١) هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

(٢) إدارة المواهب البشرية عملية إستراتيجية ، تتم علي مستوي الإدارة العليا للمنظمة ، ويجب توفير الدعم والتأييد اللازم لها من جانب الإدارة العليا .

(٣) يعبر مصطلح إدارة المواهب عن فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

(٤) عند النظر إلي عمليات إدارة المواهب البشرية نجد أنها متعددة ولا توجد اتفاق بشأنها ، فنجد بعض الباحثين يحددها بأربع عمليات هي تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة، وتقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين. والبعض أشار إلي أبعد من ذلك بحيث أضاف أبعاد أخرى كتحديد فجوة المهارات وتحديد إستراتيجيات المكافآت والتعويضات.

ومن خلال النتائج السابقة توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

(١) على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات دون استثناء فهم ماهية إدارة المواهب البشرية، وأهميتها، وفهم مكوناتها بوضوح، بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق والمؤتمرات التي تتناول تحديد الموضوع، وتنظيم حلقات نقاشية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.

(٢) يجب علي الجامعات وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.

(٣) ضرورة الفصل بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب توفير وحدة متخصصة بشئون المهنيين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

(٤) الاهتمام بتحفيز المهنيين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الأجور والحوافز غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.

(٥) العمل علي اكتشاف الطلبة المهنيين في الأقسام والكليات المختلفة، ومن ثم عمل مركز خاص لهم للاستفادة من مواهبهم وصفلها، وإيجاد الوظائف التي تناسب مواهبهم داخل الجامعة.

وفي الختام فإن الحال في معظم جامعاتنا العربية يكاد يتشابه مع الجامعات البيروقراطية الأخرى في العالم التي لا تعني بالاهتمام بمواهبها الإدارية بشكل فعال ، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية ، أما الاهتمام بإدارة المواهب – كما يبدو لي – يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى معظم الجامعات ، وحسب علمي لا يوجد مسميات إدارات مواهب إدارية في الكثير من إدارات الموارد البشرية وربما يكون فيه بعض الاهتمام لدى بعض الشركات أو المؤسسات في التفكير أخيراً في إدارة المواهب ، وتوظيف بعض المتخصصين أو الأخصائيين في المواهب في بعض البنوك الخليجية .

المراجع

- ١ - بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر: التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٤٢ .
- ٢ - سحر الكعبي: "الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ١٧-١٩ أبريل ٢٠١٦، ص ٥٣ .
- 3- Donnell, Anthony Mc and Collings, David G.: "The Identification and Evaluation of Talent in MNEs", in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), Global Talent Management, Routledge, New York, 2011,p57.
- ٤ - أحمد على الحاج: اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٤، ص ٧٨ .
- 1- Sahai, Shikha and Srivastava, A. K.: "Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.37, 201, p 76 .
- ٦ - إبراهيم عباس الزهيري: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي"، الندوة الإقليمية: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، كلية التربية، صلالة، سلطنة عمان، ١٣-١٥ مارس، ٢٠٠٧، ص ٧٢ .
- ٧ - أحمد على صالح: إدارة رأس المال البشرى مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٨٣ .
- 8- Glenn, Ted: "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", Journal of Canadian Public Administration, Vol.55, No.1, March/April 2012, p36 .
- 9- Horner-Smith, Mildred J.: "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of

Philosophy Disseretation, Capella University, United State of America, 2014,p48.

١٠ - أحمد حسين الصغير: "تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر: رؤية مستقبلية"، المؤتمر القومي السنوي الأول: التعليم العالي بين تحديات الواقع ورؤى التطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، ١٢-١٣ ديسمبر، ٢٠٠٩، ص٨٧ .

- 11 - Sart, Gamze: "The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions", Journal of Anthropologist, Vol.18, No.3, 2014. P43 .
- 12 - Mensah, James Kwame:"A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, No.4, 2015.p.94.
- 13 - Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti:"Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December 2014.p13.
- 14 - Magbool, Mohamad Abu Huzaifah bin, et-al.: "Corporate Sustainable Business Practices and Talent Attraction", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol.7, No.4, 2016.p45 .
- 15 - Evans, Alvin and Chun, Edna: Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, John Wiley& Sons.Inc, United State of America, 2012.p.77 .
- 16 - Krishnan, Jayashree: "Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management&Technology, Vol.5, No.4, August 2015.p11.

- 17 - Ruse, Donald H. and Jansen, Karen E.: "Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs", The CjUPA-HR Journal, Vol.59, No1, Summer 2008.p. 33.
- 18 - Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December 2014.p.175.
- 19 - Horner-Smith, Mildred J.: "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation, Capella University, United State of America, 2014.p.9 .
- 20 - Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas: "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", Journal of Hum Ecol, Vol.19, No.1-2, 2015.p.9.
- ٢١ - إيمان على سليم، غدير زين الدين فلمبان، وفاء عبدالعزيز شريف: "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد (١٢)، سبتمبر ٢٠١١، ص٤٥ .
- ٢٢ - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣، ص٣٤ .
- ٢٣ - حنان إسماعيل أحمد: "اقتصاد المعرفة واستثمارها في التعليم الجامعي المصري: واقع ورؤى مستقبلية"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، الجزء الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٥-٢٦ نوفمبر، ٢٠٠٧ .

- ٢٤ - عمار فتحي موسي ، " تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة المعرفة كمرتكز لتدعيم القدرة التنافسية للجامعات المصرية : دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، فرع السادات ، ٢٠١٣ .
- ٢٥ - سحر الكعبي: "الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ١٧-١٩ أبريل ٢٠١٦، ص ٤٥ .
- 26 - Gumus, Sefer, et-al: "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013.p.19.
- 27 - Sart, Gamze: "The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions", Journal of Anthropologist, Vol.18, No.3, 2014.p.26 .