

إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا

Managing human talent in higher education institutions: the United States of America and Malaysia as a model

طرشان حنان

جامعة الحاج لخضر-باتنة 1-(الجزائر)-hanan.torchen@gmail.com

تاريخ الإستلام: 2022 / 04 / 01 تاريخ القبول: 2023 / 03 / 15 تاريخ النشر: 2023 / 04 / 30

ملخص:

هدفت الورقة الحالية إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم العالي وفي ظل خبرات الدول المتقدمة، في الوقت الذي يتفق فيه أغلب الأكاديميين والممارسين بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب (Talents War)، وفي الوقت الذي يفرض فيه مجتمع المعرفة العديد من التحديات على مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته، لاسيما قطاع التعليم العالي، والتي تتطلب مواجهتها امتلاك جميع مقومات المنافسة، ليس فقط على المستوى الوطني، وإنما على المستوى العالمي، وأهم هذه المقومات العنصر البشري صاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي، فالعلاقة بين الجامعات والتنمية والتطوير علاقة ذات اتجاه واحد، فبينما يمكن للجامعات تشكيل وتنمية المجتمع، ففي المقابل يتم تشكيلها أيضا بواسطة المجتمع، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ضرورة استخدام استراتيجية واضحة لتنمية المواهب داخل الجامعات لتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات من أجل تحسين الأداء التعليمي.
- ضرورة استخدام استراتيجية تساعد على الاحتفاظ بالمواهب داخل الجامعات، فعملية الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين هي مهمة صعبة للغاية لأي مؤسسة ومن ثم يجب الاهتمام بذلك من قبل الإدارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب ; التعليم العالي ; و.م.أ ; ماليزيا

Abstract: The current paper aimed at identifying the nature of talent management in the context of higher education and in the experience of developed countries, while most academics and practitioners agree that the slogan of the current phase is talent war, while the knowledge society poses many challenges to different sectors and institutions of society, particularly the higher education sector, and which require that all elements of competitiveness be met, not only at the national level but at the global level. The most important of these is the human component with high competence and skills that can achieve institutional excellence. The relationship between universities, development and progress is one-way, whereas universities can shape and develop society; in contrast, they are also formed by society.

The study produced a number of findings, the most important of which were:

- A clear talent development strategy should be used within universities to enhance knowledge, skills and competencies in order to improve educational performance.
- The need to use a strategy to help retain talent within universities; because the process of retaining talented workers is a very difficult task for any institution and should therefore be taken care of by administration.

Keywords : Talent management; higher Education; United States of America; Malaysia

1. مقدمة

أصبحت الموهبة من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين، ومما أثار الاهتمام أن شركة ماكينزي قدمت عام 1997 دراسة صيغ فيها مصطلح «الحرب على المواهب» War for Talents لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستخضعها لاستقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم، وقد تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد وتكنس David Watkins في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، عبر فيه عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية إلى تخطيط وتطوير مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها، (ويقصد بمفهوم إدارة المواهب "ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها ويرتبط تطبيق إدارة المواهب بمفهوم تطبيق "حزمة" من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود كما ويشير الواقع إلى أن تركيز إدارة المواهب يكون على أصحاب المهارات والقدرات العالية.

إشكالية الدراسة:

تحتاج المرحلة الراهنة والمستقبلية بشكل كبير إلى المؤهلات والكفاءات العلمية والمواهب، وذلك بسبب طبيعة التوسع والتطور العلمي والتكنولوجي المتوقع، إذ يتوقع العديد من الاقتصاديين أن البطالة ستزداد بسبب عدم توافر الوظائف الشاغرة، بل بسبب عدم توافر مؤهلات ومعارف من يشغلها، وإذا كانت هذه المشكلة قد أدركتها الدول المتقدمة في منتصف تسعينات القرن الماضي، وتعاملت معها في ضوء فلسفة إدارة الموهبة، فالتساؤل الذي تطرحه هذه الورقة: -ما هي متطلبات تطبيق إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة؟ وما هي المعوقات التي تحول دون ذلك؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة.
2. التعرف على أهم خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي.
3. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القائمين على إدارة الجامعة في تعظيم قيمة رأس المال الفكري، لما له من أهمية كبيرة في إدارة الموهبة.
4. السعي وعن طريق النتائج المتوصل إليها إلى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى كافة المهتمين والباحثين، والمدراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بضرورة التعاطي مع مفاهيم إدارة المواهب البشرية، فإذا كانت البحوث السابقة تتفق بأن المرحلة الحالية هي عصر حرب المواهب، فإن الورقة تسعى نحو إرساء المفهوم الذي يسهم في كسب هذه الحرب.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى الإطار النظري والفكري لإدارة المواهب البشرية وعرض أهم التجارب الرائدة في هذا المجال.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1.1 إدارة الموهبة:

1.1.1 المفهوم والأهمية:

عرف (Tansley, 2006) الموهبة بأنها "مزيج معقد من الموظفين والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية والمحتملة"، بينما عرفها (Lewis, 2006) بأنها "القيمة النادرة التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً محدّدة". (حاجم، ومتعب، 2013).

ومن التعاريف الأكثر تداولاً للموهبة:

تعريف رينزولي:

يعرّف الموهبة بأنها: "التفاعل بين قدرات إنسانية ثلاثة، إذ يمكن للموهوب أن يتميز بواحدة منها أو أكثر مع توافر الحد الأدنى من بقية القدرات"، وهذه القدرات هي: (شكشك، 2017)

- قدرات فوق المتوسط: عامة أو خاصة.
- قدرات عالية من الالتزام بالمهمة (الدافعية والمثابرة).
- قدرات عالية من الإبداع.

وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإفادة من مضامينها الفكرية، نعرف إدارة الموهبة لأغراض البحث الحالي، على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.

ويصنف Osinga المواهب إلى: (Olsen, 2000)

1. موهبة القيادة: تقع هذه الموهبة في قمة تصنيف الموهبة وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
 2. الموهبة الأساسية:
- ✓ الموهبة الأساسية عادة قوية، نسبة (2-5%) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.
 - ✓ الأفراد الذين يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في فترة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
 - ✓ الأفراد المتخصصون وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة من المهارات (نادرة).
 - ✓ الأفراد الذين في منافسة قوية، والذي يمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهم جداً للمنظمة، نظراً لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الفرد من رؤية وتصور للمستقبل.

3. الموهبة الجوهرية:

- ✓ الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - ✓ تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (2-12 شهر) دون التركيز على المستقبل .
 - ✓ يشكلون القوى العظمى في العمل، وهم موظفوا الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
4. الموهبة الداعمة وفيها:
- ✓ الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية.
 - ✓ كثيرا ما تكون هذه الأنشطة، مثل الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
 - ✓ مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع قليلة

2.1.1. أهمية إدارة الموهبة:

منذ عام 1997 عرضت شركة ماكينزي الاستشارية (حرب الموهبة) بصفته محركا للأداء المؤسسي والذي جعل من إدارة الموهبة شائعة وبشكل متزايد في مواجهة العولمة، وقد أصبح التركيز الآن على المفهوم الجديد لإدارة الموهبة ذو الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وقد أدى النقص المتفاقم في الموهبة الإدارية والضغط الكبير للمنافسة الشرسة إلى الاهتمام الشديد بإدارة الموهبة (المعاني، وآخرون، 2011).

ويرى (Scott, & Revise, 2008) أن أهمية إدارة الموهبة برزت بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموارد الموهبة بصفتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال.

كما أن الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، حيث أصبح التميز والتجّاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة لتستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، بالإضافة إلى فشل الأساليب التقليدية المعتادة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحفيزها وتنميتها، أو تفعيل دور المواهب وتطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال. (هلال، 2010).

بالإضافة إلى الحاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب، حيث يعتبر نظام إدارة المواهب حديثا نسبيا في عالم إدارة الأعمال، فقد برزت عبارة حرب المواهب في التسعينات والتي أشعلت المنافسة الشديدة بين المنظمات فتحوّلت إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية لإبقاء عليهم ليصبح أهم استراتيجيات التطوير والتغيير.

3.1.1. أبعاد إدارة المواهب البشرية:

إنّ أبعاد إدارة المواهب البشرية محل الدّراسة تشمل الخمسة ممارسات التّالية:

أ. إدارة الأداء: هي وسيلة للحفاظ وتحسين السلوك الكفاء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد، والعلاقات بين المديرين والموظفين، وأنّ إدارة الأداء هي أحد ممارسات إدارة المواهب، وتشمل عدة ممارسات يومية أ على مدار السنة كالتقييم المستمر والتدريب بالتوجيه المباشر والتغذية المرتدة والتي تساعد

الموظفين على فهم طبيعة وجودة أدائهم، وتحديد ما يتعين عليهم القيام به لتحسين مستواهم وتحفيزهم بذلك (Tymon, et al, 2010)

ب-التنمية: أنّ التنمية أحد أبعاد إدارة المواهب، وهي عبارة عن توفير البرامج والسياسات المخططة والمحددة التي تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وإعدادهم للتقدم والعمل في المناصب الأعلى أو مراكز ذات المسؤولية الأكبر، والزيادة في درجات نجاحهم في إنجاز أعمالهم والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها (Thomas, 2012).

الامتثال والمكافأة: يعد أحد الأبعاد المهمة لإدارة المواهب، وهي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل في المنظمة، وبالطريقة التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة: (Nilsson, & Ellstrom, 2012).

د. انفتاح المناخ والثقافة: إن انفتاح المناخ والثقافة أحد ممارسات إدارة المواهب، وهو مشاركة فعالة من الموظفين تعزز بيئة من التحفيز.

هـ. التقدير والمكافأة: إنّ التقدير والمكافأة أحد الأبعاد المهمة لإدارة المواهب، فالتقدير هو إقرار غير ملموس وغير نقدي للآداء المتميز على شكل مدح، شكر أو ثناء، وقد يتم التقدير بشكل رسمي أو غير رسمي. (القصبي، 2014).

4.1.1. عمليات إدارة الموهبة:

أشار عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية أنّ هناك عدد من العمليات الخاصة بإدارة الموهبة البشرية في المنظمات في ظل العصر الحديث، وقد ذكر Phillips فيما يتعلق بعمليات إدارة المواهب البشرية ما يلي:

1. استقطاب الموهبة: تبنى هذه العملية على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجيات المنظمة، ويحملون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة)، بحيث يكونوا أكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وقد أصبحت هذه العملية (الاستقطاب) في المنظمات واحدة من أهم السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق التنافسية المستمرة، لذا أصبح من الواجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة (Rowland, 2011)

إنّ الاستقطاب يهدف إلى تحديد الخاصة الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف.

2. اختيار الموهبة: وهي اختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين. (Pruis, 2011) وهي عملية تحديد المرشحين الذين باستطاعتهم أن يساهموا بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وأنها تدار بواسطة محاولات المنظمة ليطم تحديد المتقدمين مع المعارف والمهارات والقابليات والخصائص الأخرى التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، أو العملية التي سوف تقرر المنظمة من خلالها من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المنظمة (الشمري، وآخرون، 2016)، ما أنّ الاختيار المناسب للعاملين في المنظمة مهم لكونه يقود إلى تحسين الأداء بشكل مستمر، وأنّ العاملين من خلال المهارات المناسبة سيؤدون أعمالهم بأفضل شكل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الهدر بالأموال. (Dessler, 2011)

3. تطوير الموهبة: عملية التطوير للموهبة هي عملي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن المعرفة، من جهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير إلى التعلم الرسمي، وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين والقابليات التي تساعدهم للاستعداد للمستقبل (Noe, et al, 2008)، ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات المواهب هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالندوات والمؤتمرات والندوات)، ولتطوير المواهب، تحتاج جميع المنظمات إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المعارف والمهارات (الجهدلي، 2013)، وأن التطوير هو جميع المحاولات التي تسعى لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال عملية نقل المعرفة، وتغيير التوجهات، ورفع المهارات (أحمد، 2011) وهي عملية تطوير الأفراد لقواعد العمل في المنظمة وغير العمل، مثل التعلم والتكيف، والتعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة، وأنّ التركيز على تطوير يحسن من الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين، والتطوير مجموعة من الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد من أنها تمتلك الموهبة البشرية والإدارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة، ورفع الكفاءة الإدارية المنظمة (الشمري، وآخرون، 2016).
4. المحافظة على الموهبة: هناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب، فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والامتيازات، التعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له أثر مباشر على النجاح الوظيفي للمنظمة، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على الكفاءات الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر (James, & Cannon, 2011)، أن تقديم المساعدة لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم للمنظمة بشكل عام ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري (Hartmann, et al, 2010)، وإن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائما يكون استثمارا أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال (الشمري، وآخرون، 2016، ص. 244).

5.1.1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية في معظم منظمات العمل ينحصر في عدد قليل من المختصين الذين يعملون في قطاع تنظيمي يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، ويختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة بالشؤون الوظيفية للعاملين بالمنظمة، مثل: الاستقطاب، الاختيار، إجراءات التعيين، التعاقد، الإجراءات، حقوق العاملين، التدريب وإجراءات الخدمة والتقاعد (شكشك، 2017).

إنّ معظم الإدارات العليا في معظم منظمات العمل لم تكن تولي اهتماما وعناية مناسبة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، بل انحصرت النظرة إليها باعتبارها أحد أدوات النظام البيروقراطي، ولكن الظروف لم تدم على ذلك النمو، فقد أصاب العالم تأثير ظاهرة العولمة والتغيير المستمر في شتى مناحي الحياة المعاصرة، وقد وصل منظمات العمل مما شكل انعكاسا واضحا على وظائفها الجديدة بالمنظمة وإعادة هيكلتها وأصبحت رأس المال الفكري للمنظمة.

وساهمت إدارة الموارد البشرية بفعالية في تحقيق أهداف المنظمات من خلال اعتمادها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء والاعتراف بأن العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة المعاصرة لتحقيق غاياتها وأهدافها، وأن العاملين بالمنظمة هم مصدر الفكر والإبداع والتطور وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد للمنظمة، وعليه فإنّ بناء هيكل متميز من الموارد البشرية هو الأساس في بناء منظمة متميزة.

ولقد تبنت إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي مفهوم إدارة المواهب باعتباره السبيل الأهم في إدارة وتنمية المورد البشري وتجهيزه لممارسة المهام المكلف بها وبما يحقق أعلى قيمة مضافة، إن إدارة الموارد تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل متكامل يعكس إسهامات وإضافات قيمة لقيادات وخبراء متخصصين حرصا على دعوتهم واستقطابهم من أماكن شتى.

ويرى (العززي، وآخرون، 2011). أنه لا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ومن المهم جدا أن يندمج نظام إدارة المواهب مع إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فارق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية لتكتيكية وإدارة المواهب الاستراتيجية، فنشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية عمليات إدارية عامة، في حين أن إدارة المواهب هي عملية مستمرة ومتواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

ثانيا: خبرات بعض الدول في تطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي:

1.2. الولايات المتحدة الأمريكية:

1.1.2. مفهوم إدارة المواهب في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعرف إدارة المواهب بأنها «عملية داخل المؤسسات ترتبط ارتباطا شديدا بالموهبة التي تؤثر على البيئة المؤسسية، كما يوجد اتجاه إداري جديد تنتهجه المؤسسات الأمريكية يتم فيه الاهتمام بالعمليات العقلية للعاملين لزيادة الإنتاجية المؤسسية». (مرسي، 2018).

وتركز معظم استراتيجيات إدارة المواهب على خمسة مجالات هي: جذب واختيار الموظفين، المشاركة،

تطوير واستبقاء الموظفين من الذين يملكون جودة عالية في الأداء وفقا لجمعية إدارة الموارد

البشرية (SHRM)، ويتم تعريف إدارة المواهب على نطاق واسع باسم «تنفيذ الاستراتيجيات أو الأنظمة

المتكاملة المصممة لزيادة الإنتاجية في مكان العمل من خلال تطوير عمليات تحسين اختيار الموظفين وجذبهم

والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والكفاءة لتلبية احتياجات الأعمال الحالية

والمستقبلية. (Ellen . 2010)

وتتطلب المهارات الوظيفية في مجال التعليم مزيدا من التدريب، حيث أنها تمثل غالبية فرص العمل

المتاحة، وعادة ما توفر أفضل الأجور وفرص التقدم، لذا يسعى أرباب العمل لإيجاد العاملين المؤهلين

والموظفين المهرة لسد أكثر من ثلاثة ملايين وظيفة تحتاج إلى عاملين ذوي كفاءة في أمريكا مع ارتفاع معدلات

البطالة، وفي تقرير لجمعية إدارة الموارد البشرية أكد على أن أرباب العمل يبحثون عن موظفين لديهم مزيد

من التدريب والمهارات من أي وقت مضى، -وهو اتجاه الموارد البشرية المهنيين، حيث يتوقعون أن يستمر في

المستقبل هذا الاتجاه، بحيث يصبح لزاما على الولايات المتحدة البحث عن المهنيين والمؤهلين أكاديميا وفنيا

لتحقيق النجاح في التعليم وسد الفجوة بين هذه المهارات المطلوبة في المستقبل، كما أن صناعات القرار يتجهون

إلى تطوير السياسات والبرامج التي تهدف إلى ضمان أن القوى العاملة في الولايات المتحدة في المستقبل لديها الاستعداد الأكاديمي والتقني اللازم للوصول إلى المهن التي يختارونها، فمن المهم أن تدرس القضية من جميع الزوايا في حين أن هناك كمية متزايدة من البحوث حول التعليم والطلب على الوظائف التي تتطلب المهارات والقدرات العالية، حيث نجد أن هناك عدم تطابق بين المهارات وممارسات التوظيف في المؤسسات-وكيفية تأثير هذه الممارسات وعدم تطابق المهارات على أداء المنظمات.

2.1.2. أهمية ومبررات تطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تظهر أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في ظل المنافسة الشرسية من الجامعات العالمية، فالجامعات الأمريكية تواجه زيادة المنافسة لكل من الطلاب والتمويل، وللتصدي لهذه التحديات، تمنح الجامعات المزيد من الاستقلالية للعمل في بيئة عمل غير مقيدة لإعطاء الفرصة للمواهب من الإبداع والابتكار لتحقيق الأداء المتميز بما يعود على الجامعة ويساعد في تحقيق أهدافها.

كما أن التغيرات في الاقتصادات المتقدمة والقائمة على المعرفة، والتي تركز على الأصول الفكرية ومهارات الأفراد غير الملموسة، فقد أدت هذه التغيرات إلى أن تتجه الجامعات الأمريكية لوضع مدخل لإدارة المواهب كضرورة لضمان زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة لتكون قادرة على تطوير إدارة المواهب بنجاح، لذا يجب على القادة التنظيميين فهم متطلبات إدارة المواهب، مثل الاختيار الجيد للمواهب، وكيفية الاحتفاظ بهم، فالجذب والاختيار، والمشاركة والتطوير واستبقاء الموظفين هي الاهتمامات الرئيسية الخمسة لإدارة المواهب من أجل حصول المنظمات على الميزة التنافسية، حيث الطلب على رأس المال البشري يتزايد في ظل نظام إدارة المواهب على الرغم من أن رفع الأجور وتطبيق نظام التحفيز لجذب الموظفين.

3.1.2. استراتيجيات تطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تتضمن إدارة المواهب في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي: (مرسي، 2018)

- ✓ القيم والسلوك، والمعروفة باسم «الموهبة العقلية» لتدعم الرأي القائل بأن الجميع يوجد لديه القدرات التي من المحتمل تنميتها.
 - ✓ التركيز-معرفة الوظائف التي تحدث فروقا والتأكد من أن الأشخاص المناسبين في تلك الوظائف في الوقت المناسب.
 - ✓ تحديد المواقع-بدءا من أعلى المنظمة في جميع أنحاء المستويات الإدارية لجعل هذه الإدارة أكثر تحديدا.
 - ✓ الهيكل-خلق الأدوات والعمليات والتقنيات مع المسئلة المحددة للتأكد من أن العمل يمكننا فعله.
 - ✓ النظام-السهل على المدى الطويل والاقتراب إلى إحداث تغيير.
- وسوف يتم تناول الاستراتيجيات كما يلي (مرسي، 2018)

1.3.1.2. إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

استراتيجيات استبقاء المواهب يمكن أن تتم بطريقتين أولهما: هي كيفية استبقاء الموهوبين داخل المنظمة، وثانها: هي كيفية الاحتفاظ بالمواهب أو المحافظة على الأفراد خارج المنظمة، وبالتالي فالاحتفاظ

بالموهبة هي مهمة صعبة للمنظمة، ونتيجة لذلك يتم تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب للموارد البشرية المهنية والممارسين وذلك بهدف الحفاظ على ارتفاع معدل البقاء.

وتركز بعض الجامعات بشكل كبير على إدارة المواهب، لاسيما على جذب واستبقاء أصحاب الكفاءات وهذه هي إحدى الغايات التي تحققها لذلك وهو تقديم عديد من الطرق والسبل التي تمكن موظفيها من تعزيز حياتهم المهنية، ويوفر هيكل الجامعة الكبير واللامركزي فرصا كبيرة للنمو الوظيفي، ومع ذلك يجب على موظفي الجامعة القيام بدور استباقي في تطويرهم، وتدعم الجامعة وتشجع هذه الجهود من خلال مجموعة متنوعة من البرامج، وهذه استراتيجية تؤكد على حق الأفراد في الانضمام للمؤسسة، ولكي تقوم المؤسسة باستقطاب هؤلاء الأفراد، فإنها تحتاج معرفة من هم الموهوبون الذين تريداهم وكيف تبني نظاما لتحفيزهم في ضوء احتياجات المؤسسة، كما يتم تقييم المواهب للتأكد من حسن أدائهم.

2.3.1.2. إستراتيجية تنمية المواهب

إن احتياجات تطوير المواهب يرتبط بالعرض والطلب على المهن الموجودة، لذلك فغن الموهوبين يكون لديهم القدرة على تطوير مواهبهم في ضوء المهارات المرتبطة بالمؤسسة وفي ضوء ما تقدمه المؤسسة من إمكانيات لتطويرهم.

3.3.1.2. إستراتيجية التخطيط المتعاقب:

حيث أن استخدام إدارة المواهب يرتبط بالوقت المهدر لاستبدال المديرين والمتخصصين، مع الأخذ في الاعتبار التركيز على متطلبات الأفراد بالمقارنة بمتطلبات المؤسسات، حيث يمكن من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف التي تتطلب مهارات خاصة، وتوفير ذلك من داخل أو خارج المؤسسة.

4.3.1.2. إستراتيجية نقل المعرفة:

وهذه الاستراتيجية حديثة، حيث أنها تستخدم كافة السبل والطرق المتقدمة لنقل المعارف والخبرات داخل المؤسسة وتبادلها بين الأفراد العاملين، حيث يقوم نجاح إدارة المواهب واستراتيجياتها على التخطيط الجيد، ومن خلال تحديد الأهداف بكل دقة مروراً بالاستثمار الأمثل للطاقات والقدرات البشرية ووصولاً لتحسين الأداء المؤسسي وقياس ذلك على المؤسسات الجامعية لتحقيق أفضل النتائج.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة التي تدعم استراتيجية المشاركة بين جميع العاملين مع الإدارة من خلال سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب، حيث أن استراتيجيات تطوير الموظفين بهدف قادة المستقبل من داخل المنظمة من أجل تحقيق الاستمرارية علاقة توفير فرص التدريب والنمو ودعم الأولويات المؤسسية، فهناك علاقة قوية بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والنمو في بيئة العمل واعتبار تطوير القيادة الأكاديمية جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب في الجامعات.

وتوجد خمسة مبادئ عند تطبيق استراتيجيات المواهب وفي المؤسسات يجب أن تؤخذ في الاعتبار:

✓ استثمار المناهج الجديدة بطرق متعددة لضعف أو قلة الأموال الكافية.

- ✓ قياس تأثير العمل بعد تطبيق إدارة المواهب لبيان أثر هذا التطبيق وإلا سيعقد ذلك إحباطا لا مبرر له.
- ✓ ترك العاملين كي يقوموا بتوظيف مواهبهم.
- ✓ بناء مهارات جديدة، حيث يكون هذا الأمر مهما وملحا لإيجاد ميزة تنافسية.
- ✓ تبسيط إدارة الأداء في نظام إدارة المواهب وكذلك قياس التأثير بدلا من الأهداف.
- كما توجد مجموعة من التحديات التي تقف أمام تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب التعليم الجامعي:
- ✓ التأكيد على أن كل العاملين يعرفون السلوك المتوقع من قبل الإدارة والمديرين.
- ✓ نقاط الضعف التي تحدث في المؤسسات الأخرى أمام نقاط الضعف في المؤسسة التي يطبق فيها نظام إدارة المواهب.
- ✓ المساعدة في رفع فاعلية العاملين القائمة على المهوبة المرتبطة بالطلب والحاجة إليها داخل المؤسسة.
- ✓ التدريب على نظام إدارة المواهب والإمكانات المادية المطلوبة لتطبيق هذا النظام.

2.2. ماليزيا

إن التجربة الماليزية من التجارب التنموية الجديرة بالاهتمام والدراسة لما حققته من إنجازات كبيرة يمكن أن تستفاد منها الدول النامية كي تنهض من التخلف والجمود، وتعد ماليزيا دولة إسلامية ذات مقومات كبيرة حققت خلال العقود الأربعة الماضية قفزة هائلة في التنمية البشرية والاقتصادية، حيث أصبحت الدولة الصناعية الأولى في العالم الإسلامي وكذلك في مجال الصادرات في جنوب شرق آسيا، وتمكنت من تأسيس بنية متطورة ومن تنوع مصادر دخلها القومي من الصناعة والزراعة والمعادن والنفط والسياحة، وحققت تقدما ملحوظا في ميادين معالجة الفقر والبطالة والفساد وتخفيض نسب المديونية. (مرسي، 2018)

ولقد استفادت ماليزيا من الانفتاح الكبير على الخارج عبر اندماجه في اقتصاديات العولمة مع الحفاظ على ركائز تنمية اقتصادها الوطني، فتقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لعام 2001م، رصد أهم دولة مصدرة للتقنية العالمية وكانت ماليزيا في المرتبة التاسعة متقدمة بذلك عن كل من إيطاليا والسويد، في تجربتها الفائقة الناجحة في مواجهة الأزمة الاقتصادية لعام 1997م، وهنالك عدة عوامل أساسية ساعدت في تحقيق التقدم في ماليزيا: (Faria, & al., 2015)

1. القيادة السياسية: تهيأ لماليزيا عددا من القيادات السياسية المتميزة منذ الاستقلال حتى الآن، وقد تميزت هذه القيادات بأنها مثقفة متعلمة وقادرة على العمل لتحقيق المصالح العليا للدولة.
2. التعايش والمشاركة: كان العقد الاجتماعي الذي استطاع الماليزيون تطويره أحد عناصر نجاح التجربة، ومن أهم ضمانات استمرارها، أن الاعتراف بالتنوع العرقي والديني والإقرار بوجود اختلافات حقيقية في مستويات الدخل والتعليم بين فئات المجتمع.
3. دور الإسلام في دفع عملية التنمية: التأكيد على دور الإسلام في دفع عملية التنمية في ماليزيا منذ تأسيس الدولة، حيث أن المفهوم الحقيقي للإسلام الذي يقوم على المرونة والاعتدال والوسطية ويتأسس على التنمية والديمقراطية والشورى.
4. القيم الآسيوية والثقافة الماليزية: تشغل القيم بأبعادها إطارا شاملا للمعرفة وموقعا محوريا في الفكر الآسيوي الذي طالما أسبغ عليها أهمية كبرى خاصة فيما يتعلق بتجديد ملامح الانطلاقة التنموية التي شهدتها كثير من دول القارة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات تم اكتشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب الأداء في المؤسسات الماليزية الاستراتيجية ووجد أن لها تأثير إيجابي، بالإضافة إلى توافر العديد من الأبحاث في مجال إدارة المواهب طرحت عدة تساؤلات بشأن مدى تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات الماليزية في هيكل سوق العمل مع الآخرين.

1.2.2. مفهوم إدارة المواهب في ماليزيا:

تمثل إدارة المواهب في ماليزيا العامل البشري في كل مؤسسة: الذكاء المتعدد، المهارات والخبرات التي تمنح المؤسسة خصائصها المميزة، لذا فإن إدارة المواهب تلعب دورا حيويا في التطلع نحو مستقبل المنظمة، والرجوع إلى التنوع الثقافي الفريد مع الهند والصين، نجد أن المؤسسات الماليزية أكثر فاعلية في استخدام إدارة المواهب.

وتعد إدارة المواهب مجموعة من الممارسات الإدارية لتطوير الموارد البشرية في مجال وظائفهم، وجميع الجوانب ذات الأنشطة النوعية.

2.2.2. نظريات إدارة المواهب في ماليزيا:

1. النظرية المرتبطة بالموهبة:

وتقوم النظرية على أساس أن الموهبة هي المورد الوحيد الذي يساعد في الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية، وبالتالي يجب على المنظمات التركيز على جذب والحفاظ على قوة العمل للموهوبين وتفعيل دور المنظمات في إيداع المواهب واكتساب الموهبة، وتعتبر المنظمات معاهد لتكامل المواهب، كما تكمن الموهبة في عقول الأفراد وإمكانات المنظمات، حيث يتم دمج وتوفير النظام من خلال الترتيبات الهيكلية للتنسيق والتعاون بين العمال الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمة. (Martin, & Indra, 2012)

2. النظرية المرتبطة بالموارد:

ترتبط هذه النظرية بمنافسة المنظمات بعضها بعضا والقائمة على الموارد على أساس من عدم التجانس في الموارد والقدرات التي تمتلكها كل منهم، ويمكن أن تكون الموارد مادية وبشرية وتنظيمية في الطبيعة، وأنها يمكن أن تستخدم لتنفيذ استراتيجيات خلق القيمة المضافة لتحسين الأداء، كما اقترحت "بارني" (1991) أن الموارد التي هي قيمة نادرة، وغير قابلة للاستبدال، ولديها القدرة على تزويد المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهناك مجموعة من الموارد التي يبدو أنها تتطابق مع المعايير المطلوبة للوصول للأهداف وعلى رأسها المواهب الموجودة بالمؤسسة (Martin, & Indra, 2012)

3.2.2. برامج إدارة المواهب بالتعليم الجامعي في ماليزيا:

1. البرامج التوجيهية أو الاشتراكية:

يتم في تلك البرامج تزويد هيئة التدريس بفرص فعالة عن المنظمة من خلال الأنشطة الرسمية وغير الرسمية، وتساعد برامج التوجيه على تطوير فهم استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على الأهداف، القضايا، الفرص التهديدات، والقيم الثقافية داخل المنظمة التي تعد جزءا من إطار تنمية المواهب، وذلك يساعد أعضاء هيئة التدريس على تكوين صورة عن بيئة العمل واكتساب مزيد من الخبرات في مجال إدارة المواهب. (Martin, & Indra, 2012)

2. البرامج التدريبية:

في هذه البرامج يتم التركيز على المهارات والكفاءات التي تعد أيضا جزءا من أولويات إدارة المواهب وتعمل برامج التدريب على توفير مجموعة جديدة من المهارات لهيئة التدريس والعاملين أو تحديث المهارات الموجودة وتطويرها إلى الأفضل. (Martin, & Indra, 2012)

3.2.2. خطوات ومعايير تطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي في ماليزيا: تتبع الجامعات الماليزية الخطوات والمعايير الآتية في تطبيق إدارة المواهب (مرسي، 2018):

1. التخطيط لقوة العمل: التكامل مع خطة الأعمال ، وتبني هذه العملية خططا للقوى العاملة من حيث الخطط المستخدمة، الميزانية التعويضية، والأهداف المستخدمة التي تهدف إليها السنة الحالية.

2. التجديد: من خلال عملية التكامل للتجديد، والتقييم، التقويم، واستخدام الأفراد الجدد داخل المنظمة، حيث يتم توفير مجموعة من المواهب لإحلالهم مكان الذين انتهت مدة خدمتهم بأي شكل من الأشكال.

3. الانتشار: يتم ذلك من خلال تدريب وتمكين العاملين ليصبحوا أكثر إنتاجية، بحيث يمكن تكاملهم مع المؤسسات بشكل سريع.

4. إدارة الأداء: من خلال استخدام خطة الأعمال، تتبنى المنظمة عمليات لقياس وإدارة العاملين للتحقق من حسن أداء كل منهم لعمله.

5. التخطيط للنجاح: لأن المنظمة تتنوع وتتغير، فيوجد حاجة مستمرة لتحريك الأفراد لأوضاع جديدة، والتخطيط للنجاح يعد وظيفة مهمة جدا.

6. التخطيط لتعويض الفوائد: وذلك جزء مهم من إدارة الأفراد، وتسعى عديد من المؤسسات إلى ربط الخطة التسويقية بإدارة الأداء مباشرة، لدرجة أن تتحد التعويضات، الحوافز، الفوائد المادية مع أهداف الأعمال.

7. تحليل الفجوة للمهارات القيادية: وهذه عملية مهمة للتعرف على الفجوة بين المهارات الموجودة بين العاملين والمهارات المطلوبة لتلبية الاحتياجات من المناصب القيادية في المنظمة.

وعند تطبيق إدارة المواهب داخل الجامعات يتبع أربع خطوات:

1. التزويد بالمعلومات الخاصة بكل وظيفة من الوظائف وما تتطلبه من مؤهلات وقدرات وإمكانيات وما يمكن أن يقدمه كل متشح للوظيفة في المواقف الحرجة أو الطارئة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

2. توفير الطرق والسبل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين للعمل بمرونة من خلال إيداع ثقافة تعليمية من خلال الممارسات اليومية والتعامل مع المستهدفين من الطلبة، فعندما يتم معرفة الأفكار الخاصة بكل فرد من الموهوبين ومحاولة تطبيقها، يشعرون بالسعادة وينتجون أفكار جديدة لتلبية احتياجات المنظمة بأقل تكلفة.

3. جمع البيانات عند الأداء القائمة على التحقق من رضا المتعاملين مع الجامعة، من خلال المقابلات والأدوات الإحصائية المتوفرة للمنظمة.

4.2.2 إستراتيجية تطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي في ماليزيا:

1. استراتيجية جذب واختيار المواهب:

يجب أن تستخدم المنظمة مختلف التقنيات والأساليب لجذب واختيار الكفاءات المناسبة، وتوظيف المواهب هو المهمة في عملية إدارة المواهب، حيث يتقدم مجموعة من المترشحين ممن يمثلون السلطة التنفيذية في المستقبل، ومن خلال إمكانات المنظمة سيقودون المنظمة نحو الأداء التنافسي. (مرسي، 2018)

2. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

إن استقطاب العاملين الموهوبين أمر ضروري لنجاح المؤسسات، لذا فإن تطوير العاملين الموهوبين أمر محسوب في المجال الاقتصادي، ويتطلب تطوير المواهب المؤسسية التفكير الجماعي من قبل جميع العاملين بالمنظمة، والتعامل الجيد مع الأفكار من خلال تحديد واكتشاف القدرات لدى كل فرد داخل المنظمة،

بالإضافة إلى أن تجديد المواهب يعمل على السماح للعاملين للمشاركة في تقدم المؤسسة من خلال الاستفادة من جميع المهارات والقدرات المتنوعة الموجودة في المنظمة. (مرسي، 2018)

3. استراتيجية تطوير المواهب:

في عصر التنافسية المتزايد في العصر أصبح التدريب والتطوير كلاهما العمود الفقري للنجاح، فالمحافظة على الأداء وتحسينه قد أصبح مستحيلا، حيث نجد صناعات استراتيجية تطوير المواهب والممارسين للموارد البشرية يركزون على التدريب والتطوير للموظفين الموهوبين لتحسين الأداء التنظيمي، ويتعلق تطوير المواهب بالطرق التي تدركها المؤسسات لجعل العاملين أكثر كفاءة، حيث أن مواهبهم بحاجة إلى تعزيز لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من ذلك تميل بعض المؤسسات إلى التركيز فقط على مجموعة صغيرة من العاملين الذين يثقون في مواهبهم، وهذه الطريقة تعمل على زيادة التشاحن لأنها تهمل الذين لديهم قدرات ومواهب وتحرمهم من فرصهم، لذلك فإن إدارة المواهب يجب أن تغير هذه النظرية من خلال إدراك أن لكل فرد قدرات وفاعليات يتم عرضها أثناء تطوير المواهب، وينبغي أن تشمل إدارة المواهب التطوير المستمر للمهارات والمعارف لجميع العاملين التي يمكن أن تستخدم داخل المؤسسات. (مرسي، 2018)

كما اقترح Coleman سنة 2008 بعض العوامل التي يمكن أن تساعد على التنفيذ الناجح لاستراتيجية إدارة المواهب، ومنها أن تكون إدارة المواهب متكاملة واستراتيجية وتتماشى مع الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وأنها أيضا ذات أهمية حيوية للتعبير عن استراتيجية إدارة المواهب، وأن ترتبط إدارة المواهب بثقافة المنظمة، فالناس والثقافة هما قلبا المنظمة لخلق استراتيجية ناجحة لإدارة المواهب.

نتائج الدراسة:

- ضرورة استخدام استراتيجية واضحة لتنمية المواهب داخل الجامعات لتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات من أجل تحسين الأداء التعليمي.
- ضرورة استخدام استراتيجية تساعد على الاحتفاظ بالمواهب داخل الجامعات، فعملية الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين هي مهمة صعبة للغاية لأي مؤسسة ومن ثم وجب الاهتمام بذلك من قبل الإدارة.
- التأكيد على نشر ثقافة إدارة المواهب من خلال تنشيط المديرين والقادة في كل مستوى من مستويات الجامعات لتكون ملتزمة بتطوير المواهب من خلال تعزيز هذه الثقافة في الموارد والقوى العاملة البشرية للاستفادة من مساهمة المتخصصين وتحملهم هذه المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- التأكيد على تطبيق استراتيجية التخطيط المتعاقب لتجنب حدوث خلل أو مواقف محرجة بسبب التقاعد أو الانقطاع عن العمل من قبل بعض العاملين الموهوبين، وذلك من خلال استخدام هذه الاستراتيجية وتوفير البدائل الجاهزة من الصف الثاني من الموهوبين.
- التحول من جذب رأس المال إلى رأس المال البشري، حيث يمكن من خلال تطبيق إدارة المواهب بالجامعات تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العنصر البشري الموجودة لديها، والتحول من اقتصاد قائم على الاستثمار إلى اقتصاد قائم على المواهب.
- ضرورة التأكيد على رسم السيناريوهات لتحديد الفجوة بين المواهب الحالية والمواهب المتوقعة والتركيز على الخطط والمبادرة التي تهدف إلى تحسين المواهب داخل الجامعات، وذلك من خلال تنفيذ هذه السيناريوهات بكل دقة لتحقيق ذلك.
- إتباع مدخل شامل لإدارة المواهب، حيث أن إدارة المواهب تلعب دورا حيويا داخل الجامعات من خلال الاستفادة من القدرة المتزايدة والارتباط الفعال بين جهود الأفراد وأهداف العمل داخل الجامعة.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام باستقطاب التخصصات النادرة والمتفردة بما يحقق أهداف مؤسسات التعليم العالي
- توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة لمختلف الأساتذة في تطوير النشاطات الجامعية.
- تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين أداء العمليات الوظيفية وتقليص الفجوة المعرفية.
- العمل على تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بوضع برامج لتطوير وتدريب الأفراد من ذوي المواهب والمهارات الحالية كجزء من الاستراتيجية الكلية للعمل.
- وضع إدارة الموهبة بين الأولويات المؤسسية في الجامعة، على أن يتم اعتماد إدارة المواهب كمدخل تطوري لمؤسسات التعليم العالي وسبيل لها لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

1. حاجم، ستار كاظم، ومتعب، حامد كاظم ، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج.15، ع.2، 2013، ص.259
2. شكشك، ليلى عطية إبراهيم، أثر رأس المال الفكري على إدارة الموهبة: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس، جامعة عين شمس، القاهرة، 2013، ص.92-93
3. المعاني، أحمد إسماعيل، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر، 2011، ص.50
4. هلال، محمد عبد الغني حسن، إدارة المواهب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، 2010، ص.27
5. القصبى، هيثم أحمد عبد القادر، تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات -منطقة تليفونات الدقهلية، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، القاهرة، 2014، ص.40
6. الجحدلي، غادة عبد الحميد حميدان، واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الرياض، 2013، ص.39
7. الشمري، وآخرون، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج. 1، ع.37، 2016، ص.243
8. أحمد، محمد جاد حسين، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، مج. 11، ع.41، 2011، ص.114
9. شكشك، ليلى عطية إبراهيم، أثر رأس المال الفكري على إدارة الموهبة: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس، جامعة عين شمس، القاهرة، 2017، ص.100
10. العنزي، وآخرون، إدارة الموهبة ودورها في بناء منظمات الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج.16، ع.59، 2011، ص.97-100

11. مرسي، مصطفى محمد محمد، استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب بالتعليم الجامعي المصري في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، أطروحة دكتوراه: جامعة أسيوط، القاهرة، 2018، ص.92

المراجع باللغة الأجنبية

1. Tensley, C, What do we mean by the term « talent in Talent management, Emerald Group publishing Limited ,Vol.(43), N° 5,2006 ,P.P. 266-274
2. Olsen, R, Harnessing the internet with human capital management, Workspan, Vol.43, N°11,2000,P.24-27
3. Scoot, Bernadette & Revise, Shcetal, Talent Management in Hopitality : Graduate Career Success and Strategies .International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, N°7, 2008
4. Tymon, et al, Exploring talent management and in India : the neglected role of intrinsic rewards, Journal of World Business, Vol.45, N°2, 2010, P.3
5. Thomas , Clin Coulson, (2012), Talent management and building high performance organization, Emerald Group Publishing , Industrial And Commercial Training , Vol. 44, N°7, 2012,P.432
6. Nilsson, Staffan, & Ellstrom, Per-Erik, Employability and talent management : challenge for HRD practices, Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development , Vol.36, N°1,2012, p.29
7. Rowland, How to cement a diversity policy : The key role of talent development Human Resource Management International Digest, Vol.19, N°5, 2011, p.38
8. Pruis, E., the five key principles for talent développement, industrial and Commercial Training , Vol.43, 2011, p.216
9. Dessler, Gray, A Framework for Human Resource Management (6thed). New Jersey : Pearson, 2011, P.121
10. Noe, Raymond et al, Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage (6thed), New York : McGraw-Hill Irwin, 2011, P.400
11. James, A & Cannon, Rita McGree, Talent Management and Succession Planning, London : UK , 2011, P.162
12. Hartmann, et al, Talent management of western MNCs in China : balancing global integration and local responsiveness. Journal of World Business. Vol.45, N°2, 2010, P.2
13. Ellen, Behrstock , Talent Management in the Private and Education Sectors : A Literature Review, PH.D, 2010, P.1-2
14. Faria, Rabbi, & al, Talent Management as a Source of Competitive Advantage. Journal of Asian Strategy .Vol.5, N°9, 2015,p.208
15. Martin , Poorhessein Xadeh & Indra, Devi Subrananiam. Determinants of successful Talent Management in MNCs in Malaysia, Journal of ethic and applied scientific research, 2012, P.125