



المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب
رأس المال الفكري والاقتصاد القائم على المعرفة الواقع واستشراف المستقبل:
الاقتصاد الليبي ما بعد النفط

الخميس/ ليبيا: 14-15 نوفمبر 2023

إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية والاستفادة من تجربة
الولايات المتحدة الأمريكية

د. كريمة المبروك علي الرقيعي

كلية التربية / جامعة درنة

<mailto:Karemaelrgiai@gmail.com>

المستخلص

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

الكاملت الدالة: المواهب، إدارة المواهب، مؤسسات التعليم العالي.

*Talent management in Libyan higher education institutions, benefiting from
the experience of the United States of America*

Abstract

The study aimed to envision a proposal for talent management in Libyan higher education institutions by benefiting from the experience of the United States of America. The study relied on the descriptive and analytical approach to achieve the objectives that were identified. The research reached a number of results, including that the United States of America's experience with talent management in higher education institutions turned out to be one of the Leading and distinguished international institutions, so we must benefit from them to achieve competitive advantage and the distinguished academic reputation of Libyan higher education institutions, as well as benefiting from American higher education institutions' adoption of the latest advanced methods and strategies in attracting and attracting distinguished talents and their professional development, development and preservation. Also, applying the proposed vision for talent management in Libyan higher education institutions, in the current study, will lead in the future to achieving a competitive advantage for these institutions, and enable them to enter the forefront of international lists and classifications for quality and institutional excellence.

Key Words: Intellectual Capital, Human Capital, Talent, Talent Management.

مقدمة:

يفرض مجتمع المعرفة اليوم العديد من التحديات والمتغيرات على مختلف القطاعات ومؤسسات المجتمع، ولا سيما قطاع التعليم العالي، والتمثلة في شدة المنافسة والنمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق، بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المعاصرة والاهتمام الكبير بالجودة والتميز، وبالتالي يتطلب مواجهة هذه التحديات امتلاك جميع مقومات المنافسة لتحقيق التميز، وأهم هذه المقومات وأكثرها إلحاحاً اليوم تلك التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري.

تؤكد دراسة كلاً من (Allui and Sahni, 2016) أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والابتكار، والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فرأس المال البشري هو فقط المحقق لهذه الميزة التنافسية المستدامة لأية مؤسسة في ذلك العالم المتغير أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً لأن رأس المال البشري أكثر أهمية من التكنولوجيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية؛ فالطبيعة المتغيرة للعمل يعني كفاح المؤسسات الدائم من أجل جذب واستبقاء وتوفير العاملين المؤهلين بشكل كافٍ لسوق العمل، ولذا أصبحت إدارة الموارد البشرية كمفهوم له أهمية متزايدة؛ لأنه في الاقتصاديات القائمة على المعرفة في القرن الحالي ينصب التركيز على العاملين والذين يعدوا عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية (Allui, and Sahni, 2016,359).

وإدارة المواهب تشير إلى " عملية نظامية دينامية لاستكشاف وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين، وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة، وهي أيضاً عملية نظامية لجذب وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة. (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, 4) "، كما أن إدارة المواهب تعد أحد أهم الحلول الرئيسية للتغلب على الكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، مثل: زيادة معدلات الدوران، وترك العمل ونسبة التقاعد، وزيادة الطلب على الإنتاجية العالية والتميز في الأداء، كما تعتبر إدارة المواهب آلية مهمة تساعد على جذب المواهب واستقطابها والاحتفاظ بها ورعايتها وتطويرها وتنميتها (Hassein, 2015, 1613).

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

وإدارة المواهب كمدخل إداري معاصر نال اهتمام الكثير من الدول الإقليمية والعالمية، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الدول العالمية اهتماماً بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي بها، حيث تم إنشاء رابطة لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا تسمى (ATD Association of Talent Development)، وهي رابطة أنشئت منذ أكثر من 75 عاماً مضت، وهي منظمة مهنية لدعم كل من يهتم بتنمية وتطوير مهارات ومواهب الموارد البشرية، وتضم الرابطة في عضويتها أكثر من 30 ألف من المختصين في الإدارة للمواهب على مستوى العالم، كما تم عقد

مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم في مركز (جورجيا) الدولي للمؤتمرات في الفترة من 21-24 مايو 2017، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش المواهب مع أفضل الاتجاهات والاستراتيجيات لإدارتها، وتم عقد أكثر من 300 جلسة علمية وتدريبية مع حضور كبير لمؤسسات وشركات عالمية مثل شركة الامازون وشركة اكسون موبائل وشركة مايكروسوفت وغيرها من الشركات العالمية (ATD, 2017, 2-4).

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

مشكلة الدراسة:

برزت إدارة المواهب في الآونة الأخيرة كمصطلح لتغطية مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على الكفاءات والمواهب، وتمثل القيادة فيها المحرك الرئيس للمؤسسات التربوية باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي إدارة أنشطتها وأفرادها نحو تطوير المنظمة ومشاركتها الفاعلة سواء الإقليمية أو العالمية (Bradly, 2016, 14).

فإدارة المواهب جاءت استجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي مؤسسة تتمثل في جذب أفضل العناصر من العاملين والعمل على تنميتها واثارة دافعيتها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن الوظائف الجديدة تتطلب قدراً عال من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير المستمر (بدوي وآخرون، 2018).

حيث اشارت دراسة (طبييلة، 2020) إلى أن الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى العديد من المؤسسات التعليمية، وأنه لا يوجد مسمى لإدارة المواهب في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وأنه لا يوجد أي نظام لجذب واستقطاب وتنمية المواهب وتطويرها، ودعم من هم أكثر جدارة واستحقاقاً للوظيفة في مجال التعليم وأن استراتيجيات إدارة المواهب غير قادرة على إشراك وتحفيز واستيفاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها التعليمية (طبييلة، 2020، 416).

كما توصلت دراسة (Alsakarneh, 2015)، أن المؤسسات التعليمية في العالم العربي اتجهت للاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد اهتمامها عن الاستقطاب للموارد البشرية والمهوبة وامتلاكها فقط، في حين أن الأهم هو كيفية الاهتمام بالمواهب والمحافظة عليها وتنميتها المهنية المستمرة وتطويرها الدائم (Alsakarneh, 2015, 1041).

كما يذكر (الجراح & أبو دوله، 2015) إلى أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التطوير والتدريب والتوجيه والتحفيز، حيث أن استمرار هذه الفجوة يشكل تهديداً للأداء المستهدف، وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المؤسسة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب (الجراح وأبو دولة، 2015، 284).

وكل ما سبق، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي الليبية التابعة لها لتطوير وتحسين مستوى العملية التعليمية، وتحقيق الهدف المنشود منها لمد عملية التنمية المستدامة بكافة احتياجاتها من العناصر البشرية المدربة والمؤهلة، إلا أن هذه الجهود لا تزال قاصرة وعاجزة لمواجهة متطلبات عصر متجدد باستمرار؛ وبت من خصائصه الإنسان الموهوب هو أهم أسلوب من أساليب الإنتاج وأنماطه، فضلاً عن قصور واضح لهذه المؤسسات في أعداد أجيال جديدة موهوبة قادرة على الابتكار والابداع، لتحقيق التميز المؤسسي لها، مما يندرج بوجود أزمة حقيقية تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ولا بد من إدارتها والاستفادة من الاتجاهات المعاصرة لدعمها وإيجاد الحلول العاجلة لها، وهذا ما دعا للبحث الحالي، وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

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

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

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

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

التعليمية.

رابعاً- **حدود الدراسة:** لطبيعة الدراسة النظرية فنختصر حدودها في **الحدود الموضوعية** بحيث ستقتصر الدراسة الحالية في تناولها لموضوعات حول (إدارة المواهب وتطورها والمفهوم وأهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي)، وفي القسم الثاني (عرض لتجربة إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية وأهم الأساليب المتبعة لتطبيقها).

خامساً- مصطلحات الدراسة: وتضمنت الدراسة الحالية مصطلح (**إدارة المواهب Telent Management**)، **وعرفت** بأنها هي " عملية نظامية دينامية لاستكشاف وتطوير واستدامة الأفراد الموهوبين، وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة، وهي أيضاً عملية نظامية لجذب وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة. (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, P.4) ."

كما تعرف إدارة المواهب بأنها " عملية الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات، وسد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تناسب أهدافها، فتقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوى العاملة، وتحليلات المواهب، وعمليات التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، ووضع خطط الطوارئ" (Altnoz, Mehmet,. & others , 2013, P.844).

أما إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي هي "إدارة رأس المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة وتحفيز العاملين الموهوبين" (Evans, Alvin and Chun, Edna, 2012, P.45).

الدراسات السابقة : تعد الدراسات السابقة إطار معرفياً لأي دراسة علمية لاحقة، وذلك من خلال التعرف على التجارب وخبرات الباحثين السابقين، وسيتم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كمحاولة للتعرف على الإضافات العلمية الجديدة التي توصلت إليها كل دراسة سابقة للدراسة الحالية، منها دراسة (عبد الله ، 2013)، بعنوان (**واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ قوامها (192) فرداً من أفراد الإدارة الوسطى والعليا بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت في نتائجها إلى أنّ هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة، وأن من ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية ضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المختصة بإدارة المواهب.

دراسة (Brink&Fruytier,2013)، بعنوان " إدارة المواهب في الأوساط الأكاديمية: أنظمة الأداء وسياسات

إدارة الموارد البشرية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لتجربة إحدى الجامعات الهولندية في مجال جذب واستبقاء المواهب الأكاديمية بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (64) من أساتذة الجامعات ومستشاري الموارد البشرية، ودراسة حالة أخرى لخمس جامعات هولندية للتعرف على سياسات وممارسات إدارة المواهب بها بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (55) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذي، والعمداء، والأساتذة المساعدين وطلاب الدكتوراه، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظرا لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضا في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء دور في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن المعضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

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

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

دراسة (Bradley, 2016)، بعنوان (إدارة المواهب في الجامعات)، وهدفت الدراسة إلي التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي مع التركيز بوجه خاص على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام. وتم تطبيق الدراسة في أستراليا بجامعة كوينزلان، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (120) عضو هيئة تدريس. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية التعاون الوثيق

والواضح بين استراتيجيات الجامعة وكيفية توظيف وتطوير واستبقاء ومكافأة المواهب الأكاديمية . وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة، و أعداد مقاييس معتمدة وفعالة للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي . وعلى نحو خاص، يلزم للموافقة على هذه المقاييس أن يتم استخدامها بطريقة تنموية، وليس فقط استمارات للحكم على تقييم الأداء، وأن تقوم الجامعات بإعداد والإفادة من المقاييس التي تسلط الضوء على مهاراتهم القيادية والإدارة بالإضافة إلى مهاراتهم التعليم والبحث الأساسية.

دراسة (العبادي & آخرون، 2022)، بعنوان (تحديد عمليات إدارة الموهبة وأثرها في الأداء المنظمي)، وهدفت الدراسة إلى تحديد إدارة الموهبة وأثرها على الأداء المنظمي والكشف عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين كل من المتغيرين وهما إدارة الموهبة والأداء المنظمي، وذلك في الجامعة التقنية الشمالية في الموصل بدولة العراق، واعتمدت الدراسة على أسلوبين لجمع البيانات، أولهما: المقابلات الشخصية مع مدراء ورؤساء الأقسام، وكذلك تم اعتماد أسلوب الاستبيان والذي أستهدف الموظفين في الجامعة، وبلغ حجم العينة (70) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية (الاحتفاظ بالمواهب) تعتبر الأصعب والأكثر أهمية في عمليات إدارة المواهب الأخرى في الجامعات، ورجحت الدراسة إلى أن سبب ذلك هو شدة التنافس بين المنظمات لاقتناص الفرص، وكذلك نتيجة لظهور العولمة والتي جعلت من الشخص الموهوب يعمل في أي منظمة تقدم له ميزات وفوائد أفضل من غيرها بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

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

وفيما يلي سوف يتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية، والتي يعتبر أولها هو:

إجابة السؤال الأول: ما الأسس النظرية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم وتطوره، وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المواهب فيها؟

وسيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال العرض النظري التالي:

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

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

2. إدارة الموارد البشرية: بدأت هذه المرحلة من HGثمانينات إلى التسعينات القرن الماضي ، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة استراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

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

ومن جانب آخر ذكر (Glenn, 2012)، أن مدخل إدارة المواهب قد عُرف في أواخر التسعينيات واستخدم مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في عام 1997م في دراسة للعالم ماكينزي Mckinsey، والتي وصفت الوضع آنذاك بأنه شديد الخطورة وتفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام وإدارة المهام الأساسية وقيادة الشركات، وتم الحصول على النتائج من دراسة آراء أكثر من (6000) من المديرين التنفيذيين من مائة شركة كدراسات حالة، واتضح أن الشركات الأمريكية على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود قادمة، وأن سبب هذه الحرب تلك العوامل المتعلقة بالتغيرات الديموغرافية؛ وعولمة الاقتصادات؛ والتغييرات في الأبعاد النفسية للعمالة الحديثة؛ والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات (Glenn, 2012,26).

ونتيجة لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمؤسسات قام العالم ماكينزي في عام 2000م، بتحديث دراسته التي أعدها عام 1997م، من خلال دراسة استقصائية على عينة 13000 من المديرين التنفيذيين في أكثر من 120 شركة، وإجراء دراسات حالة ل (27) من الشركات الرائدة في ذلك الوقت، ووجد أن إدارة المواهب بشكل أفضل تؤدي إلى أداء أفضل، كما أن الشركات التي قامت بعمل أفضل لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين حققت أعلى عائد لأصحاب المصلحة، ثم عقب ذلك الأزمة المالية العالمية 2008 – 2009 ووجدت معظم المؤسسات متعددة الجنسيات نفسها تواجه بيئة أكثر تعقيداً ودينامية – وحاجتها إلى أن تكون أكثر تعلمًا في ظل قوة سوق العمل العالمية شديدة التنوع، وضرورة وجود فائض من المواهب لمقابلة المنافسة في جميع أنحاء العالم، وعليه أدركت المؤسسات متعددة الجنسيات أن عليها إدارة القوى العاملة بها بفعالية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة العالمية من خلال إدارة المواهب (Xue, Yi, 2014, 12-13).

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، وأشار بذلك إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي بأنها إدارة رأس المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز

العاملين الموهوبين (Evans & Chun, 2012, 45).

ثانياً: الاستراتيجيات الداعمة لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: إن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الداعمة والمساعدة لمؤسسات التعليم العالي في إدارة مواهبها بفعالية، وتتمثل في (Rudhumbu & Maphosa, 2015, 24):

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

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

ج- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالإبداع المؤسسي: من أهم الإجراءات اللازمة لإدارة المواهب مساعدة العاملين على التعامل مع التغييرات المؤسسية من خلال إدخال نظم تخطيط موارد المؤسسات، وهذا يكفل تبسيط البيانات المؤسسية والعمليات والالتزام بالكفاءة، واستهداف المؤسسات لتوظيف الأفراد المناسبين القادرين على التحدي وتغيير طرق عمل الأشياء، والتركيز على تطوير المهارات داخلياً، ودعم ثقافة التعلم المستمر الذي يحفز العاملين على معالجة المشاكل الصعبة من خلال التفكير الإبداعي، ومكافأة العاملين الذين يأتوا بأفكار مبتكرة؛ فهذا يحسن مشاركة العاملين، ويحفز الأداء، ويعزز الاحتفاظ بأفضل المواهب، ويُنبئ الفرق التعاونية.

وبالتالي، فإن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي تساعد على ربط إدارة المواهب بالنمو المؤسسي، أو بالمشاريع الإدارية والتجديدية بالجامعة، أو بالإبداع المؤسسي، وجميعها تتم من خلال مجموعة من الإجراءات التنفيذية والمتمثلة في تعزيز أداء العاملين المتميز، وتوفير الاتصالات الفعالة، وتنمية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي عرض للتجربة الأمريكية لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي بها.

إجابة السؤال الثاني: ما أهم الملامح لتجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لإدارة المواهب في هذه المؤسسات؟ وسيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال العرض النظري التالي:

ثانياً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي :

ينقسم التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تعليم عالي عام وتعليم عالي خاص وهو الذي بدوره ينقسم على مؤسسات للتعليم العالي تهدف للربح وأغلب هذه المؤسسات تركز في تعليمها على التعليم التقني وهي الأكثر انتشاراً في أمريكا والذي يدل على مدى الاهتمام بالاستثمار في التعليم وتزايد دور القطاع الخاص وازدياد حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، ومؤسسات تعليم عالي لا تهدف للربح ، كما أن طبيعة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية تتنوع من حيث عدد السنوات، حيث توجد مؤسسات تعليم عالي ذات الأربع سنوات وتسمى (الكليات العليا) وهي الأكثر انتشاراً ومنها العام ومنها الخاص، ومؤسسات ذات السنتين الدراسية وتسمى (كليات المجتمع) ومنها العام والخاص، كما تنقسم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلى مؤسسات مانحة للدرجات العلمية وأخرى غير مانحة للدرجات العلمية، ومن حيث نظام الدراسة تنقسم إلى نظام دراسي كلي وهي الأكثر انتشاراً،

ونظام الدوام الجزئي(U.S. Department of ، National Science Foundation,2016,pp.5-7).
(Education,2017,pp59-64).

وتهتم الحكومة الاتحادية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بجذب المواهب وتنميتها، حيث توجد وكالات متخصصة لاستقطاب المواهب وجذبها من كافة العالم، كما تم تشكيل العديد من اللجان للاهتمام بذلك مثل لجنة الإصلاح الحكومي ولجنة من مجلس النواب والشيوخ ولجنة الشؤون الحكومية وتنظيم وضع استراتيجية شاملة لإدارة المواهب من خلال برامج ولوائح تنظم الحوافز والمكافآت المجزية لهذه المواهب، كما توجد برامج تدريبية لمساعدة القيادات والمديرين على كيفية اكتشاف المواهب واستقطابها وتقييمها والاختيار الأفضل من بينها، كما تتوفر برامج وتطبيقات ومواقع على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتسهيل عمليات معرفة واكتشاف واستقطاب المواهب مع ضمنا تسهيل عمليات التوظيف بشكل بسيط وإجراءات أسهل(Clark, 2013,18-22).

كما توجد رابطة لتنمية وتطوير المواهب في أمريكا(ATD Association of Talent Development)، وهي رابطة أنشئت منذ أكثر من 70 عاماً مضت، وهي منظمة مهنية لدعم كل من يهتم بتنمية وتطوير مهارات ومواهب الموارد البشرية، وتضم الرابطة في عضويتها أكثر من 30 ألف من المختصين في الإدارة للمواهب على مستوى العالم، كما تم عقد مؤتمر دولي عن تطوير المواهب في العالم في مركز (جورجيا) الدولي للمؤتمرات في الفترة من 21-24 مايو 2017، وهو بمثابة أكبر حدث دولي يناقش المواهب مع أفضل الاتجاهات والاستراتيجيات لإدارتها، وتم عقد أكثر من 300 جلسة علمية وتدريبية مع حضور كبير لمؤسسات وشركات عالمية مثل شركة الامازون وشركة اكسون موبائل وشركة مايكروسوفت وغيرها من الشركات العالمية(ATD, 2017, 2-4).

الأساليب والآليات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لاكتشاف المواهب وتحديدها:

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

1. أنشأت العديد من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية أنظمة وبرامج فعالة لتحديد واكتشاف المواهب مستندة في ذلك على معايير علمية واضحة، ومنها: مهارات وكفاءات محددة مسبقاً، الحد الأدنى من سنوات الخبرة بالإضافة

للخبرة الدولية، الخبرة في تقييم الأداء وخبرات متنوعة في الإدارة وعملياتها، ضرورة اجتياز عدد معين من البرامج التدريبية، القدرة على الابتكار وتحسين الأداء، القابلية للتعليم والتنمية الذاتية، نمذجة القيم التنظيمية، القدرة على تخطيط الاعمال وتنظيمها، الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، المهارات الشخصية والقيادية، ويتم التأكد من كل ما سبق من خلال الاختبارات والمقاييس المعدة لتقييم المعارف والمهارات وأخرى لتقييم السمات والخصائص، وكذلك تقييم الكفاءات والجدارات (Churchill, 2015,43-45).

2. تعتمد جامعة بنسلفانيا على سبيل المثال استراتيجية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب وذلك من خلال التخطيط الجيد لرأس المال البشري، وهذه الاستراتيجية تعتمد على تحديد نوع المواهب المطلوبة في المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تحديد الأرقام الحقيقية للمواهب المطلوبة وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعية، تقييم الوضع الحالي للقدرات ومهارات المواهب الحالية والمواهب المطلوبة مستقبلاً، تحديد أولويات كل مجال من المواهب وكل قطاع، تحديد الفجوات في المواهب والثغرات وأولوياتها وأفضل الطرق لتوفيرها (Chandrachud & Athavale 2015,).

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

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

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

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

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

1- المنطلقات الفكرية للتصور المقترح: حيث يقوم التصور المقترح للدراسة الحالية على مجموعة من الركائز والمنطلقات الفكرية الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. أكد تحليل الأدبيات السابقة ونتائجها أن هناك توجهاً لتزايد الاهتمام للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات

- التعليم العالي وأهميته كأحد أهم الموارد الاستراتيجية في هذه المؤسسات وضرورة الاستفادة منه لتحقيق الميزة التنافسية.
- ب. تسارع التغيرات وتعدد المشكلات وتنوعها التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الليبية وهذا ما يتضح من خلال مراجعة عدد من نتائج الدراسات المتعلقة بواقع التعليم العالي في ليبيا، مما يدعوها إلى ضرورة العمل على تطويرها بما يمكنها من التعامل مع هذه المتغيرات، وأخذ زمام المبادرة لتبني مداخل لتطويرها وبخاصة في ظل هذا التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي والبقاء للمؤسسات القادرة على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ج. توجه معظم مؤسسات التعليم العالي العالمية ومن أهمها مؤسسات التعليم العالي الأمريكية إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب كمصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية لهذه المؤسسات، لذا يجب أن تكون إدارة المواهب في مقدمة الأولويات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الليبية.
- د. أن تبني مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لأحدث الأساليب والآليات والاستراتيجيات الملائمة لإدارة المواهب ساهم في تحقيق الصدارة والتفوق لها بين التصنيفات العالمية أو لتقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية للتميز والأبداع.
- هـ. التدني الواضح لترتيب مؤسسات التعليم العالي الليبية في تقارير التنافسية العالمية والمؤشرات الدولية ذات الصلة بالتعليم العالي بالمقابل عدم الاهتمام بالمواهب وإدارتها واكتشافها وتنميتها والاستفادة منها، وأن جل الاهتمام الموجود ينصب على الجانب النظري فقط.
- و. إمكانية العمل من قبل أصحاب القرار والمهتمين بتطبيق التصور المقترح الحالي لإدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية، فكل ما تحتاجه هو تبني فكر المواهب واكتشافها وتنميتها والاعتناء بها مع معرفة كيفية التنفيذ في الواقع.
- 2- أهداف التصور المقترح : حيث تتبلور أهداف التصور المقترح الحالي في:
- أ. الاسهام في نشر ثقافة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وأساليب اكتشافها وتنميتها وتطويرها والاستفادة منها.
- ب. الاستفادة من تجربة مؤسسات التعليم العالي الأمريكية لإدارة المواهب وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لاكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها بما يتلاءم مع بيئة مؤسسات التعليم العالي الليبية، مع تقديم آليات إجرائية فعلية لتطبيق إدارة المواهب في هذه المؤسسات.
- ج. تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وأهم المعوقات والصعوبات المتوقعة والمواجهة لتطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب ووضع آليات مساعدة للتغلب عليها ومواجهتها.
- 3- مكونات التصور المقترح : يتكون التصور المقترح للدراسة الحالية من:
- أ- إنشاء وحدة تسمى (وحدة إدارة المواهب)، في كل مؤسسة تعليم عالي ليبية على أن يكون لها وحدة فرعية تابعة لها في كل كلية وقسم، مع ضرورة أن تنفصل هذه الوحدة عن إدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوحدة بالمواهب الأكاديمية والإدارية والقيادية والكفاءات المتميزة والمبدعين والعلماء والحاصلين على جوائز دولية وأصحاب براءات الاختراع، على أن يتولى مهام هذه الوحدة أعضاء من الكفاءات المبدعة والموهوبة والمتميزة

كلاً في مجال تخصصه، مع ضرورة توفير ميزانية مستقلة ومخصصات مالية كافية لتسيير عمل ومهام هذه الوحدة وفروعها.

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

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

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

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

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

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

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

- والإدارية لدى المواهب والكفاءات المتميزة بالمؤسسة وكذلك برنامج جامعة بنسلفانيا وجامعة هارفرد لتنمية المواهب القيادية وبرنامج جامعة تكساس للسلوك القيادي.
- ط- تحديد الاحتياجات التدريبية للمواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية وذلك من خلال وحدة إدارة المواهب في كل مؤسسة وكل كلية وقسم بها، ومن خلال استخدام أدوات متقدمة لحصر الاحتياجات سواء كاستثمارات الاستبيان والمقابلات واستطلاعات الآراء وتقارير الرؤساء في العمل، وبطاقات الأداء وغيرها،... لضمان برامج تدريبية متميزة لتنمية وتطوير الموهوبين.
- ي- وضع سياسات الحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للموهوبين واعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيز الموهوبين ومكافاتهم على أن تتضمن هذه الآلية الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة والمجدية من وجهة نظر الموهوبين، وفي الحوافز المعنوية يجب أن يتم إعطاء فرص للموهوبين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتكليفهم بمهام وأدوار جديدة باستمرار من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الجديدة بصورة مستمرة، مع ضرورة تفويضهم لبعض السلطات المتعلقة بالقرارات الخاصة بأعمالهم وانجازها.
- 4- **متطلبات تنفيذ التصور المقترح** : تتمثل متطلبات التصور المقترح لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية في ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب توافر عدد من المتطلبات والمقومات الأساسية للتنفيذ ومنها:
- أ- التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتبني ودعم إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي الليبية كافة، سواء أكان الدعم مادياً أو معنوياً أو إدارياً أو توعوياً، وتعهدها بنشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالموهوبين في مؤسساتهم من ذوي الأداء المتميز والكفاءات العالية، على أن يتم صدور قرارات حاسمة وسريعة بشأن إنشاء وحدة إدارة المواهب في وزارة التعليم العالي وذات الوحدة تستحدث في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية الليبية مع ضرورة التعديل في اللوائح الداخلية لهذه المؤسسات وتحديثها لتنظيم وتطبيق مدخل إدارة المواهب، مع صدور قرار لدعمها بتخصيص ميزانية مناسبة لهذه الوحدة لجذب واستقطاب الموهوبين وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليها سواء أكان من ميزانية الدولة أو من خلال إعطاء الصلاحيات لهذه الوحدات بالاستفادة من المصادر المالية البديلة.
- ب- مشاركة كافة الأطراف المعنية بمؤسسات التعليم العالي الليبية في وضع خطة استراتيجية لإدارة المواهب بها، على أن يراعى ضرورة تحديد المواهب وشروطها، بوضع معايير تحدد الأشخاص الموهوبين المتميزين في الأداء وذلك وفقاً لطبيعة الوظائف أو وفقاً لضرورة توفر عدد من الخصائص الشخصية والمهنية لدى الموهوب.
- ج- نشر وتنمية ثقافة تنظيمية لإقرار وتقدير المواهب واحتضانها والمحافظة عليها وتشجيع المواهب على التميز والمبادأة، من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب وماهيتها وأهميتها وتطبيقها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، كذلك أن يتم إعداد كتيبات ونشرات عن إدارة المواهب ونشرها على كافة المستويات بمؤسسة التعليم العالي.
- د- ضرورة توفير مخزون احتياطي من الموهوبين في كافة التخصصات وتنميتهم بصورة مستمرة، وأن يكونوا على مستوى عالٍ من الجاهزية لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة في أي وقت مع ضرورة توفير برامج تدريبية متطورة لضمان الاستفادة منهم في مقابلة أي تحديات للعمل في مؤسسات التعليم العالي الليبية.
- 5- **معوقات تنفيذ التصور المقترح وأساليب مواجهتها والتغلب عليها**: توجد العديد من المعوقات المتوقع مواجهتها

لتنفيذ التصور المقترح للدراسة الحالية، والمتعلق بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وسيتم هنا عرض لأهم هذه المعوقات مع تقديم اقتراح لأساليب مواجهتها والتغلب عليها لكل معوق، وذلك كما يلي:

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

ب- ضعف التمويل لمؤسسات التعليم العالي الليبية ومحدودية المخصصات المالية بوجه عام لهذه المؤسسات مما ينعكس بدوره على تمويل إدارة المواهب بها، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال ضرورة العمل على زيادة المخصصات المالية لهذه المؤسسات للأدوار المنوطة بها لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الليبي بأكمله مع العمل المستمر لإيجاد مصادر بديلة للتمويل لهذه المؤسسات ولتمويل إدارة المواهب على وجه التخصيص وخاصة من خلال تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الخدمية والإنتاجية للاستفادة من تميز المواهب والموهوبين بها، والذي يتم من خلال دعوة لمؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية وكذلك القطاع الخاص للمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعاقد معها لإجراء البحوث العلمية المفيدة لها من قبل الموهوبين لتوفير الدعم المالي اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

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

د- هجرة العقول من الموهوبين المتميزين والعقول المبدعة والكفاءات المتميزة سواء بالانتقال بين مؤسسات التعليم العالي محلياً، أو لخارج البلاد، أو من خلال ابتعاد الموهوبين وانعزالهم عن هذه المؤسسات لعدم تحفيزهم أو قد تصل لمحاربتهم. ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال العمل على وضع آلية حقيقية وواقعية لتشجيع المواهب وتحفيزهم لاستقطابهم وجذبهم للعمل من خلال توفير كافة الإمكانيات اللازمة لاستثمار عطائهم المتميز وتوفير البيئة الصحية المشجعة لهم للعودة وللطاء، مع ضرورة تحقيق المستوى الملائم للكفاية المادية والاقتصادية للموهوبين وتوفير مستقبل آمن لأسرهم، حتى يتفرغوا للإبداع والابتكار وضمان بقائهم والمحافظة عليهم.

هـ- غياب نظام فعال ومنصف للحوافز المادية والمعنوية وتقدير الموهوبين، وأن وجدت الحوافز وخاصة المادية فنجدها عادة توزع على الجميع بالتساوي بدون أي تمييز أو مكافأة للموهوبين، والتغلب عليها يتم من خلال ربط الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت بالأداء الفعلي والحقيقي والمقاس من خلال أنظمة التقييم المعتمدة للأداء

والترقيات مع ضرورة العدالة والانصاف في توزيع هذه الحوافز لتصل لمستحقيها، مع ضرورة إيجاد أساليب متطورة للتحفيز للموهوبين تتلاءم ومهاراتهم المتميزة وقدراتهم الإبداعية للابتكار والمبادأة.

رابعاً: نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

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

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

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

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

2- التوصيات: وأهمها هو:

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

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

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

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

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

ب- إجراء بحث علمي يعتمد على الأسلوب المقارن للمقارنة بين عدد من الدول المتقدمة في تطبيق مدخل إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي مثل دولة ألمانيا ودولة كندا والاستفادة من تجربتها في تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الليبية.

المراجع

المراجع العربية :

بدوي، أحمد نبيل، وآخرون(2018)، أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية"، مطبوعات جامعة حلوان، مصر.

البكري، ليندا وائل (2022)، تصور مقترح لإدارة المواهب ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

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

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

طبييلة، عايدة (2020)، درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، مجلة دراسات- العلوم التربوية، م (47)، ع (4)، ص ص: 414-434.

العبادي، شهلة وآخرون(2022)، تحديد عمليات إدارة الموهبة وآثرها في الأداء المنظمي، مجلة الجامعة العراقية، ع(17/2)، ص ص22-32.

عبد الله ، عزيزة عبدالرحمن ، (2013)، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية :

Allui, Alwiya. and Sahni, Jolly., (2016): "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.235, pp.358-381.

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

Annakis, John. & et al., (2014), "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.(2), No.(4), pp. 163-185.

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

Alsakarneh, A. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically. **International Journal of Applied Research**, 1 (11), 1036-1043.

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

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

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

Chandrachud, Mugdha, & Athavale, Sanhita.,(2015), "Talent Management Practices in Higher Education Institutes: German and USA Perspective, **Journal of Business and Management**, Vol (17), No (12),pp.1- 6 .

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

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

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

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

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

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

- Mupepi, Mambo,. (2017): **Effective Talent Management Strategies for Organizational Success**, IGL Global, United State of America.
- National Science Foundation (2016),**National Center for Science and Engineering Statistics**, Trends in Higher Education , Council of Graduate Schools.
- Oladapo, Victor,.(2014), "The Impact of Talent Management on Retention ' , **Journal of Business Studies & Quarterly** , Vol(5), No(3), pp. 28-43.
- Peet, Melissa., & et al., (2010), "Generative Knowledge Interviewing: A Method for Knowledge Transfer and Talent Management at the University of Michigan ", **International Journal of Educational Management** , Vol.(10), No.(2), pp.69-83.
- Rudhumbu, Norman & Maphosa, Cosmas, (2015): "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", **Journal of Hum Ecol**, Vol.(19), No.(1-2), pp.20-37.
- U.S. Department of Education(2017), **National Center for Education Statistics**, Projects of Education Stastics to 2017, Ed 36.
- Xue, Yi, (2014): "Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Large-Side Manufacturing Multinational Companies in China", **Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation**, The Pennsylvania State University, USA.