



واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. فاطمة يحيى سعيد عسيري
الأستاذ المساعد في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

نوره غازي الغامدي
طالبة ماجستير، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: nouragh.1549@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، وعددهم (2144)، وتكونت عينة الدراسة من (325) عضو هيئة تدريس بجامعة جدة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بناءً على العمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بناءً على الدرجة العلمية؛ إذ يميل حملة الدرجات العليا للتفضيل في بُعدي جذب وتدريب المواهب. كما أظهرت النتائج أهمية تحديد احتياجات الجامعة وتوجيه الجهود نحو جذب المواهب الملائمة مع توفير فرص التدريب الخارجي لتطوير مهارات الأفراد. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الجهود نحو تعزيز التواصل والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس لفهم تفضيلاتهم ومخاوفهم بشأن إدارة المواهب، مع التركيز على تحسين سياسات إدارة المواهب لتلبية توقعات حملة الدرجات العليا، وتشجيع المشاركة الفعالة للمواهب في تطوير الخطط وتنفيذها؛ لزيادة فعالية جهود الاحتفاظ بالمواهب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، جامعة جدة، هيئة التدريس.



The Reality of Talent Management among the Heads of the Departments at the University of Jeddah from the point of view of the Faculty Members

Dr. Fatima Yahya Saeed Asiri

Assistant Professor in Educational Administration and Planning, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Noura Ghazi Al-Ghamdi

Master's student, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Email: nouragh.1549@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to know the reality of talent management among department heads at the University of Jeddah from the point of view of faculty members. The study population consisted of all faculty members at the University of Jeddah, numbering (2144), and the study sample consisted of (325) faculty members at the University of Jeddah. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for the study.

The results of the study indicated that there are no statistically significant differences in the responses of faculty members based on age, and that there are statistically significant differences in the responses of individuals based on the academic degree, as those with higher degrees tend to have preference in the two dimensions of attracting and training talent. The results also showed the importance of identifying the university's needs and directing efforts towards attracting appropriate talent while providing external training opportunities to develop individuals' skills. The study recommended that efforts should be directed towards enhancing communication and interaction with faculty members to understand their preferences and concerns regarding talent management, with a focus on improving talent management policies to meet the expectations of graduate degree holders, and encouraging the effective participation of talent in developing and implementing plans to increase the effectiveness of talent retention efforts.

Keywords: Talent Management, University of Jeddah, Teaching staff.



1.2.1 مقدمة

يشهد العالم سرعة في التغيرات والتطورات المتتالية والمستمرة؛ الأمر الذي يحتم على المؤسسات السعي نحو مواكبته، والحفاظ على المستوى المطلوب من الإنجاز وتحقيق الأهداف، مع البحث عن فرص للتطوير والتجديد، واستحداث أنظمة وإستراتيجيات تساهم في تقدم المؤسسة وبقيائها، في ظل التنافس المستمر الذي يحدث بسبب الانفجار المعرفي والتكنولوجي.

ويدعم ذلك ما ذكرته (العمود والرفاعي، 2021) من أن العالم يشهد تطوراً ونهضة علمية في شتى ميادين الحياة؛ الأمر الذي أدى إلى تسابق الدول وتنافسها للحصول على المراكز المتقدمة في مختلف النواحي: الاقتصادية، والعلمية، والتقنية، وانطلاقاً من هذه الحقيقة؛ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية الجزء المهم في إستراتيجيات الدول المتقدمة.

وأشار (مومني، عليمات، الشerman، 2017) إلى أن استمرار التطور والتقدم في مختلف مجالات الحياة، يتطلب النظر بطريقة متجددة للأمور بمختلف أنواعها، وبخاصة في الدول الأقل حظاً؛ لكي تتمكن من اللحاق بركب ذلك التطور، ومن هذه الزاوية أصبح تطوير الأساليب الإدارية أمراً لا بُدَّ منه للدول والمؤسسات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية، بما يتضمنه من تقدم في كل المجالات، من خلال تبني المفاهيم والمصطلحات والأفكار الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال الموارد البشرية.

ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة مفهوم إدارة المواهب (Talent Management)؛ إذ تركز الاهتمام به مؤخراً بوصفه من المفاهيم التي تركز على المواهب والقدرات والمهارات. واستخدم ديفد واتكنس (David Watkins, 1998) هذا المفهوم في مقال نشره في العام نفسه، وقد تم استخدامه بوصفه أسلوباً إدارياً حديثاً من قبل العديد من المنظمات وشركات الأعمال، فأكدت وجوب العناية بمواهب ومهارات وفعالية العاملين بوصفها المركز الرئيس في إدارة العمليات التي تقود للتميز والتفوق وتحقيق النجاح (العديلي، 2013).

ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير. "ولغرض تحقيق النتائج المرجوة من إدارة المواهب؛ فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من الممارسات، التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير المؤدية إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحفيزها وتنميتها، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة" (حمود والشيخ، 2013: 41).

وانطلاقاً مما سبق؛ أصبح من الضروري أن تقوم الجامعات السعودية بتنمية التخطيط والعمل تجاه إدارة المواهب وتوظيفها لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في أرجائها؛ حتى تمكنهم من التعامل الإيجابي مع ما يستجد من التطورات التي تحصل على المسرح التربوي والتعليمي المتصل بالجانب الإداري، وعمليات التطوير والإبداع والتنمية. فالعالم يتغير بسرعة، والنظام العالمي يتحول تحولات غير مسبقة في جميع المجالات؛ مما يتطلب من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مواكبة ومسايرة عمليات إدارة المواهب.

وتُعَدُّ إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وفي ظل المنافسة المحتدمة في منظمات الأعمال، أصبحت من الإستراتيجيات التي تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها، وهي عملية مستمرة بداية من استقطاب المرشحين ذوي الكفاءة العالية والقدرات المميزة واستبقاء الموهوبين والمحافظة عليهم، ومن المهم أن تكون المنظمات قادرة على تعيين الموارد البشرية المميزة، وتطويرهم وتدريبهم لإكسابهم مهارات جديدة ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم، وإعداد الإستراتيجيات وتضمين خطط الموارد البشرية بإستراتيجيات إدارة المواهب التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى (الحربي وجفري، 2022، ص 250).

وتُعَدُّ إدارة المواهب ممارسات تقوم بها المنظمة من أجل تعزيز قدرات أفرادها الذين يمتلكون أبعاداً متنوعة تتعلق بالمواهب، التي تساعد في تحقيق الأهداف وتضع المنظمة في موقف تنافسي جيد (Napathorn, 2020, 538).

في حين تمثل إدارة المواهب مدخلاً متكاملًا من أجل تعزيز دور الموهبة لدى الأفراد في تحسين الأداء المؤسسي، والانتقال بمستويات الأداء الوظيفي إلى المستهدف (Siikaniemi, 2012, 48).

إن الإدارة الفعالة للمواهب قد اكتسبت قدرًا كبيرًا من الأهمية، كما جذبت اهتمام الشركات والمنظمات العالمية؛ مما أدى إلى تنمية هذا المجال بوصفه ميدانًا متعدّد التخصصات، برز من خلال تكامل إدارة الموارد البشرية الدولية الإستراتيجية ومجالات إدارة المواهب. كما برزت مؤخرًا كميدان أكاديمي واسع ردًا على القضايا الإستراتيجية الحرجة التي تواجه الشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات، ذات الارتباط بإدارة مواهبها على الساحة العالمية (Scullion & Caligiuri, 2010).



وعلى الرغم من تطور الاتجاهات الأدبية ذات الصلة بإدارة المواهب، وتنوع مناهجها وسياقاتها البحثية، ما زالت الدراسات النظرية والتجريبية في مجال إدارة المواهب الدولية محدودة نوعاً ما -على حد علم الباحثان- مما أسهم في عدم اتفاق الباحثين على إطار مفاهيمي محدد لها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية العديد من التحديات الحالية والمستقبلية؛ مما يحتم عليها البحث عن طرائق غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات والتغيرات. ولا شك أن السعي نحو تحقيق تطلعات الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية 2030، وما يصاحبها من برامج وإستراتيجيات يحتاج إلى أساليب وعمليات ونظم تواكب حجم هذه التطلعات، والجامعات كغيرها من المؤسسات العامة، تواجه العديد من المشكلات والمعوقات المتعددة التي قد تُحد من أداء عملها (اللوكان، ٢٠٢٠).

وتكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة في الوقت الحالي؛ إذ تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها، وكذلك اختيار المديرين الموهوبين في كل المستويات الإدارية؛ الأمر الذي يسهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الأداء (Gelens et al., 2013). وسوف يؤدي البحث على المواهب وفق أسس ومبادئ ومعايير جودة عالية، إلى أن تعمل الإدارة على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب بوصفها مصدراً للتنافس لتحقيق إنجازات، وفي نفس الوقت تساعد منظمات الأعمال على مواجهة التحديات والدخول في أسواق جديدة، والتحرك إلى الامام في سبيل المنافسة لأسواق جديدة. (رضوان م.، 2012، صفحة 10).

وتقع إستراتيجيات إدارة المواهب ضمن أولويات تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، تبعاً لما يرصده الميدان التربوي من تغيرات مستمرة تحتّم الحاجة للاستثمار في العنصر البشري. وتبذل المؤسسات التربوية جهوداً متتالية في إطار تطوير أدائها وتحسينه، وقد تضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية نموذجاً مُعتمداً لإدارة المواهب بوصفه أداة من أدوات تطوير العمل الحكومي، ورفع جودة أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها بالمملكة العربية السعودية، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد القادة وبنائهم (وزارة الخدمة المدنية، 2015). ويشير واقع إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، المرصود من نتائج الدراسات والأبحاث، إلى ضعف ملحوظ يتمثل في قصور القادة التربويين في تنمية المواهب وإدارتها والمحافظة عليها (الخنيفر، 2018؛ محمود وعوض الله، 2013).

وبناء على توصيات المؤتمرات بضرورة تحديد المواهب الوظيفية، واستقطابها، وتطويرها، والاحتفاظ بها لتحقيق الميزة التنافسية، ومنها مؤتمر الموارد البشرية الدولي في أبوظبي (كاسنوكا، 2015)، والمؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير بالرياض (السقاف، 2015)؛ أصبح من الضروري أن تعمل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تحسين ممارساتها القيادية بما يتسق مع التوجهات الحديثة لإدارة العنصر البشري، والاهتمام بوضع أسس ومعايير لإدارة المواهب في المؤسسات التربوية، بالاستفادة من التجارب العالمية.

فقد ذكرت (العمود والرفاعي، ٢٠٢١)، كما أشارت إحصائيات برنامج تأهيل القادة PQL بوزارة التعليم (2018)، إلى تدني معيار تطوير المواهب في متوسط الجدارات للقادة على اختلاف مناصبهم القيادية؛ مما قد يشير إلى وجود فاقد للقادة الموهوبين المتمكنين من اكتشاف أصحاب المواهب في المؤسسة التعليمية وتطوير أدائهم.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام واستثمار الكفاءات والاحتفاظ بهم؛ بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، ولمعرفة المعوقات ومتطلبات التطبيق، ولتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب بجامعة جدة.

3.1 أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام في جامعة جدة، عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع إدارة المواهب من حيث الأبعاد الآتية: (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لدى رؤساء الأقسام في جامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**4.1 أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في التعرف إلى واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتبع عنه الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى واقع إدارة المواهب في جامعة جدة.
 2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات افراد العينة.

5.1 أهمية الدراسة:**1.5.1 الأهمية النظرية:**

- تزايد الاهتمام العالمي بالاستثمار في الموارد البشرية الموهوبة للموظفين؛ لتحقيق مستويات عالية في مجال جودة الأداء، ومن ثمَّ تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- إثراء الجانب النظري في موضوع إدارة المواهب وأهميته في المؤسسات التعليمية.
- نشر الوعي بأهمية إدارة المواهب، لتطبيقها في كل المؤسسات التعليمية.
- تواكب الاهتمام العالمي بالمواهب في ظل اقتصاد المعرفة، ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

- الاستفادة رؤساء الأقسام من نتائج الدراسة في النمو المهني والتطوير.
- توظيف نتائج الدراسة في العمل على خلق بيئة محفزة وجاذبة من قبل رؤساء الأقسام.

6.1 حدود الدراسة:

- الموضوعية: يقتصر الحد الموضوعي على التعرف إلى واقع إدارة المواهب في جامعة جدة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة.
- المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة جدة.
- الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٤ هـ.

7.1 مصطلحات الدراسة:**إدارة المواهب:**

تُعرَّف إدارة الموهبة بأنها: مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة من العاملين الذين تُعدُّهم المؤسسة أساساً لتمييز الأداء، وتمثل مهمة إدارتهم في تحديد طرائق جذب هذه المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها" (Brewster, et al., 22, 2017)

إدارة المواهب إجرائياً:

هي عملية مخططة ومنظمة، تقوم على الاختيار والتخطيط واستقطاب المواهب والموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة، ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها (اللوكان، ٢٠٢٠).

التعريف الإجرائي:

هي نهج منظم يقوم على جذب واستقطاب وتنمية وتطوير المواهب، وإدارة أداء الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم داخل الجامعة، بطريقة تحقق أهدافها وتبني الميزة التنافسية لها وللعملية التنظيمية.

2.1.2 مفهوم إدارة المواهب

لا يوجد تعريف محدد وواضح لمصطلح إدارة المواهب؛ وذلك لأنه يُعدُّ من المصطلحات الحديثة التي تتضمن العديد من التفسيرات (مناع، 2017)، ولاختلاف وجهات نظر الباحثين؛ إذ عرَّفها (بلقرع، 2018) بأنها عملية تطوير وتكامل بين جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية لأجل استقطاب أصحاب المهارات والقدرات والكفاءات المتميزة داخل المنظمة.

كما أشار (العمرى، 2017) إلى أن إدارة المواهب تعني الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدرسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.



3.1.2 أهمية إدارة المواهب

تُعدّ المواهب أهم الموارد وأثمنها لأي منظمة في عصرنا الحاضر؛ إذ تتبأ وليام جيمس بتلك الأهمية للمورد البشري الموهوب قبل وقت طويل، فتحدث في جامعة ستانفورد عام (1906م) عن أن العالم قد بدأ يرى أن ثراء وغنى الأمة ينمو ويتكون قبل أي شيء من عدد الموهوبين فيها (الحمداني 2018، ص 238). وتكمن أهمية إدارة المواهب في أنها تركز على الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءة والقدرة. الذين تفتقر لهم المنظمات والمؤسسات، ونتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات؛ زادت الحاجة والأهمية لإدارة المواهب، كما أن إدارة المواهب تظهر وتبرز أهميتها في أنها تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في اختيار القادة والمديرين، بل والموظفين الموهوبين أيضاً، إضافة لأهميتها في تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة لكي تحقق المنظمات أهدافها ورؤيتها المنشودة (علي، 2017، ص 211).

ويرى (الحري وجفري، 2022) أن أهمية إدارة المواهب تتمثل في الآتي:

1. تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة منظومة تنمية وتطوير الموارد البشرية، وجعلها أهم أولوياتها.
2. تقوم المنظمات بتكليف الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجية المنظمة.
3. معرفة نقاط القوة في الموارد البشرية، والعلم بمدى تناسب الأشخاص الموهوبين مع المؤسسة.
4. القياس الدقيق والموضوعي للمواهب وأداء المواهب؛ مما يؤدي المنظمات إلى تطوير المسارات الوظيفية للمواهب.
5. إعداد الموهوبين ليصبحوا قادة، ومساعدة المنظمة لتحقيق الأهداف وخلق الإستراتيجيات.

4.1.2 أهداف إدارة المواهب

تطمح أي منظمة إلى زيادة إنتاجيتها بشكل عام، ومن ثمّ تسعى دوماً للاستفادة من الإمكانيات البشرية الموهوبة بشكل أفضل؛ لتحقيق النجاح في ظل المنافسة القوية (المركهي والمحمود، 2018).

وقد أشار (علي، 2017) و(الدعدي، 2019) إلى أهداف إدارة المواهب كالاتي:

1. جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءة والأداء المميز للعمل داخل المنظمة..
 2. تطوير الأفراد الموهوبين وذوي المؤهلات العالية بعد تحديدهم، ووضعهم في مواقع رئيسة داخل المنظمة.
 3. تصميم برامج تعلم وتطوير للموهوبين بناء على الأداء.
 4. الاحتفاظ بالمواهب المميزة في المنظمة
 5. ملء الشواغر الطارئة بأفراد موهوبين ذوي كفاءة عالية
- واعتباراً من أن أهم العمليات في المنظمات هي عملية اكتشاف المواهب من خلال الطرائق المعيارية: (المعايير العقلية - معايير السمات الشخصية - معايير التحصيل الأكاديمي)، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى من خلال أهميتها للمنظمة، فبعض المنظمات تبدأ من خلال محك الذكاء، وترى أن هذا المعيار هو الأكثر تداولاً والمفضل لدى الأغلبية، ومن خلاله ترى أن الموهوب بالغ الذكاء هو الأفضل من المعايير العقلية، ويعتمد عليها بشكل كبير (علاقي، 2017).

وترى الباحثتان أنه على الرغم من اختلاف آراء الباحثين حول الأهداف، إلا أنّ معظم أهداف إدارة المواهب تنصبّ في الاستثمار الأمثل للقدرة البشرية الموهوبة، وذلك من خلال تنميتها وتطويرها؛ مما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمؤسسة، وتحقيق النجاح والتقدم في ظل التنافس.

7.1.2 أبعاد إدارة المواهب

اختلف الباحثون حول أبعاد إدارة المواهب؛ نظراً لتعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم، وتناولت العديد من الدراسات ذات العلاقة أبعاد إدارة المواهب، وأشارت هذه الدراسات إلى أنواع مختلفة من هذه الأبعاد، وفيما يأتي عرضٌ لأبرز تلك الأبعاد التي اشتملت عليها هذه الدراسات، التي حاولت هذه الدراسة الاستفادة منها في بناء أبعادها، وذلك على النحو الآتي:

وترى الفرجاني (2014) أن أبعاد إدارة المواهب أربعة تحدد فيما يأتي:

1. تحديد المواهب من خلال تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وصف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل.



2. جذب المواهب: وتعني أن تكون المنظمات بيئة جاذبة للعاملين الموهوبين، وتتم عملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل.
3. الاحتفاظ بالمواهب: وتعني الإبقاء على الموهبة بالمنظمة واستبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم.
4. تنمية المواهب وتعني تطوير قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ويجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب.

ويرى (الجاسر، 2022) أنه يتم قياس إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد لإدارة المواهب هي:

1. تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة: وهو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المهام والأفراد ذوي الموهبة، واختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل الجامعي؛ من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعة.
2. الاحتفاظ بالمواهب: وهو مجموعة من الإجراءات والأنظمة التي تتخذها الجامعة لبقاء المواهب التي تمتلكها، وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم.
3. تنمية وتطوير المواهب: وهو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتبناها الجامعة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة؛ بهدف تحسين الأداء، وتحقيق تطلعات الجامعة المستقبلية.
4. إدارة الأداء: وهي الإجراءات والنظم والسياسات التي يتم من خلالها الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم لتطبيق مبادراتهم الخاصة بهم؛ من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم ووضع الآليات المناسبة لتقويم أدائهم، ويشمل تحفيز المواهب والتمكين وتعاقب واستدامة الموهبة.

بناءً على ما سبق من آراء مجموعة من الباحثين في تحديد أبعاد إدارة المواهب؛ تم اختيار الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، لقياس واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة وفق مجموعة من الأبعاد هي: (جذب واستقطاب المواهب – تنمية وتطوير المواهب – إدارة الأداء – الاحتفاظ بالمواهب)، التي كانت الأكثر استخداماً من قبل الباحثين السابقين، وتُعد أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المتمثل في جامعة جدة.

1- جذب واستقطاب المواهب

يرى (رضوان، 2020) أن جذب واختيار المواهب الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب، التي ترتبط بقدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعة ومكانة متميزة؛ من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة، من خلال نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لاختيار الموهوبين تعتمد على الأدوات والأساليب المناسبة، بما يضمن اختيار الكفاءات ذوي المواهب والأداء المتميز، كما أن عملية جذب واختيار المواهب هي مدخل إستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على استقطابها من سوق العمل، وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة؛ بغرض تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (Kumar, 2017).

وذكر (القادري، 2021) أن بُعد جذب واستقطاب المواهب يُعد الخطوة الأولى التي تصل بها إدارة المواهب إلى أهدافها، ويُعد هذا البعد من أهم السمات الرئيسة لتحقيق استدامة التنافس بين المنظمات، لذلك؛ لا بُد للمنظمات من استثمار إمكانياتها في جذب واستقطاب الموارد الموهوبة ذوي الكفاءة والقدرة الإنتاجية العالية التي تتلاءم مع ثقافة المنظمة، وتلبي احتياجاتها وتحقق أهدافها.

وتُبنى هذه العملية على جذب الأفراد الموهوبين الملائمين لقيم المنظمة، الذين يستطيعون تحقيق غاياتها، القادرين على التأقلم مع الإنتاجية العالية، المناسبين لاحتياجات المنظمة حاضراً ومستقبلاً (حسين وحمد، 2017).

كما عرّفه (Bugg, 2015) بأنه عملية تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها؛ من أجل الحصول على تفضيل الموظفين لها عن غيرها من المنافسين، ويُعرّفها (موسى، 2021) بأنها آلية رئيسة تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب والقدرات والمهارات العالية والأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة.

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عمليات الاستقطاب، بحيث تتغير تلك العوامل بحسب الظروف المعيشية لكل مورد بشري موهوب، وكذلك التغيرات البيئية المحيطة، وتتمثل هذه العوامل في (قدرة المواهب وتناسبها مع الوظائف، ووجود معلومات عن المنظمة وإدارتها والوظائف الموجودة - توفير المنظمة للأمن الوظيفي ومكان العمل المناسب - تقدير إسهام الموهوبين وتعزيز علاقة المنظمة معهم - التعويضات؛ وبخاصة المالية)، لذلك؛ مطلوب من إدارة المواهب في المنظمة تحديد العوامل المؤثرة وبخاصة التعويضات المالية، التي تُعد النقطة



الأساسية في استقطاب المواهب وجذبها؛ لأنها تؤثر على حياتهم الوظيفية والعائلية، كما يجب على المنظمات توفير نظام عادل للأجور، وظروف عمل صحية وأمنة، وبناء شبكة علاقات اجتماعية جيدة، وتوفير المتطلبات الاجتماعية؛ باعتبار أن الموهوب يحتاج للانتماء للجماعة (المركهي، 2019).

2- تنمية وتطوير المواهب

يُعدُّ بُعد تنمية وتطوير المواهب الدعامية الأساسية لبناء منظمات منافسة وقوية؛ إذ تحتاج المواهب البشرية لتنمية قدراتهم وتطوير ذكائهم وإمكاناتهم، وإلا ستفقد المنظمة المواهب التي تمتلكها، وفي ضوء ذلك فإنَّ الهدف من هذا البُعد هو تعظيم وتحسين وتطوير إمكانيات الموهوبين للمحافظة على بقائهم في المنظمة (المركهي، 2019). ويشير (المركهي والمحمود، 2018) إلى أن أصحاب المواهب الذين تم استقطابهم، لكي يتمكنوا من أداء وظائف صعبة محتملة؛ يجب أن تتم تنميتهم وتطويرهم للوصول إلى أقصى أداء لديهم، فيجب على المنظمات أن تقوم بتوجيه ودعم ومساندة العاملين الموهوبين بعد تحديدهم؛ لمساعدتهم على تعظيم إمكانياتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم والرضا الوظيفي لديهم.

ويُعرَّف (الجاسر، 2022) تنمية وتطوير المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنبناها الجامعة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة؛ بهدف تحسين الأداء، وتحقيق تطلعات الجامعة المستقبلية.

من خلال ما سبق تُعرَّف الباحثان تنمية وتطوير المواهب إجرائياً: بأنها تدريب المواهب وتطوير مهاراتهم وإكسابهم المعرفة عن طريق وضع برامج وخطط مصممة للتطوير؛ وذلك لتحسين أدائهم للوصول إلى الاستعداد الجيد للتعامل مع متغيرات العمل والعقبات في المستقبل.

ويشير (فخري، 2018) إلى أن هناك أربعة مجالات مهمة في تنمية وتطوير المواهب، وهي:

1. التركيز على المواهب الإستراتيجية: أي إنَّ عمليات تنمية وتطوير المواهب تحتاج إلى التكامل مع إستراتيجية الأعمال.
2. الاختلاف في تطوير المواهب بين المنظمات: فلا بُدَّ أن تكون الممارسات اتجاه المواهب فاعلة.
3. السيطرة على عملية تنمية وتطوير المواهب: وذلك من خلال تشجيع الانتماء والمسؤولية الذاتية لدى العاملين الموهوبين.
4. تنمية وتطوير المواهب: فلا بُدَّ أن يتم في الوقت المناسب؛ وذلك لمواكبة التغيير المستمر في إستراتيجية المنظمة.

3- الاحتفاظ بالمواهب:

يرى (القادري، 2021) أنه عندما تتمكن المنظمة من استقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية وأكثرها كفاءة خلال المرحلة الأولى، مروراً بتدريبهم وتطويرهم خلال المرحلة الثانية، ثم إدارة الأداء للمواهب بتحديد معايير للأداء في المرحلة الثالثة؛ يجب عليها في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمواهب الموجودة والاهتمام بها ودعمها ومساندتها.

وتُعرَّف الباحثان الاحتفاظ بالمواهب إجرائياً: بأنه ما تقدمه المنظمة من عروض ومزايا وحوافز وتوفير بيئة عمل جاذبة للموظف الموهوب، تجعله يفضل البقاء لديها دون البحث عن فرصة عمل أفضل.

4- إدارة أداء المواهب

تُعدُّ إدارة أداء المواهب جزءاً أساسياً من عملية إدارة المواهب، تهدف إلى التأكد من تحقيق الغايات والأهداف للمنظمة بفعالية وكفاءة من خلال الأداء الفردي والجماعي (الحوشان، 2017).

ويُعرَّفها (الجاسر، 2018) بأنها الإجراءات والنظم والسياسات التي يتم من خلالها الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم لتطبيق مبادراتهم الخاصة بهم؛ من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم، ووضع الآليات المناسبة لتقويم أدائهم، ويشمل تحفيز المواهب والتكئين وتعاقب واستدامة الموهبة.

وتُعرَّف الباحثان إدارة الأداء للمواهب إجرائياً: بأنها وضع معايير عامة للإنجاز في المنظمة، ثم تقييم وقياس الأداء للأفراد الموهوبين، بحيث تتماشى مع أهداف وخطط المؤسسة والوصول إلى تغذية راجعة.

8.1.2 التحديات والمعوقات لتطبيق إدارة المواهب

هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات التجارية والحكومية في تطبيق إدارة المواهب، وقد أشار (حفيف، 2019) في دراسته إلى بعض تلك التحديات، وهي:



1. جذب واستبقاء عددٍ كافٍ من الموهوبين.
2. تركيز ممارسات إدارة المواهب على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة بشكل كلي، ومن ثمَّ تُهمَل الموهبة المتوافرة في سوق العمل.
3. نشر ثقافة صناعة المواهب من داخل المنظمة أكثر من ثقافة جلب وشراء المواهب المتوافرة خارج المنظمة.
4. ضعف قناعة المنظمة بدور إدارة المواهب على خلق الجاذبية للأفراد ذوي الكفاءة والإبداع.

2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

1. دراسة ألفت صالح رزه (2023)، بعنوان: "تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة - جدة، الجامعة، حفر الباطن- في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة المواهب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، في ضوء الخبرات العالمية ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، والجامعة) في إجاباتهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لها، التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (326) فرداً من هيئة التدريس بجامعات (جدة، والمجمعة، وحفر الباطن). ولتحليل البيانات؛ تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن تطبيق إدارة المواهب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية حصل على متوسط كلي (2,75 من 5)، أي بدرجة تطبيق (منخفضة)، وعلى مستوى الأبعاد حصل استقطاب المواهب على أعلى متوسط (2,71)، ثم تطوير وتنمية المواهب بمتوسط (2,65)، وكلاهما بدرجة تطبيق (متوسطة)، وحلّت ثالثاً إدارة أداء المواهب بمتوسط (2,49)، وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط (2,47)، وكلاهما بدرجة (منخفضة). كما أظهرت النتائج أن هناك (18) معوقاً لتطبيق إدارة المواهب، أهمها نقص التمويل والدعم المالي المخصص لإدارة المواهب بالجامعات الناشئة. وبيّنت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والجامعة).
2. دراسة طيّبة (٢٠٢٠)، بعنوان: "درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (99) مديراً ومديرة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثتان ببناء استبانة تكونت من (43) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: كانت تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات: (تنمية المواهب القيادية، والاحتفاظ بالمواهب القيادية، والتعاقب القيادي، وتحفيز المواهب القيادية)، كما أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تُعزى إلى أثر كلٍّ من متغيري (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).
3. دراسة قريشي وسليخ (2020)، بعنوان: "واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى توافر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة. ولتحقيق ذلك؛ صيغت فرضية رئيسة وأربع فرضيات فرعية، تم اختبارها باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One sample t-tert). كما تم الاعتماد أيضاً في التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب أخرى، مثل: مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (99) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل (283).



4. 2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة موساكورو ودي كليرك (Klerk de, & Musakuro, 2021)، التي هدفت إلى تحديد تحديات إدارة المواهب في إحدى مؤسسات التعليم العالي العام في جنوب أفريقيا، وقد تم استخدام المنهج النوعي باستخدام النموذج التفسيري، حيث تم تطبيق المقابلات شبه المنظمة على عينة مقصودة مكونة من (7) من متخصصي الموارد البشرية (HR) في جامعة ويسترن كيب، وأظهرت النتائج أن هناك العديد من التحديات التي كان لها تأثير سلبي على ممارسات إدارة المواهب لمؤسسة التعليم العالي المختارة، ومنها تحديات مرتبطة بتخطيط القوى العاملة، فهي تفتقر لممارسات تخطيط القوى العاملة في جميع الإدارات بالجامعة إلى التوحيد والاتساق، وعدم وجود أهداف تخطيطية طويلة المدى، وغياب إستراتيجية الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة من حيث التعويضات والمكافآت، كما أن الجامعة لديها قيود مالية في التعويض وميزانيات التأهيل والتدريب؛ مما يحد من جذب المواهب والاحتفاظ بها، والتنافسية في الرواتب عند المقارنة مع جامعات البلدان المتقدمة أو القطاع الخاص، ونقص التمويل الكافي للبرامج في الجامعة، كما أن التوظيف والاختيار يشكل تحدياً لإدارة المواهب من حيث إجراءات المتبعة؛ إذ تمر بعمليات بيروقراطية طويلة جداً، وتفتقر لمعايير عادلة تنسم بالمساواة في التوظيف، كما أن المؤسسة لا تتبنى التكنولوجيا الحديثة بشكل متكامل؛ مما يشكل تحدياً في اجتذاب جيل الشباب الموهوبين للعمل بها.

دراسة (Lynn Martin, Marina Dabic, Gemma Lord, 2023)، بعنوان: "إدارة المواهب في الجامعات الإنجليزية أثناء جائحة فيروس كورونا". هدفت هذه الدراسة الطولية لاستكشاف إدارة المواهب، من خلال خطابات قدمها مجموعة من مديري برامج الدكتوراه في (8) من الجامعات البريطانية خلال تفشي فيروس كورونا 2020. وكان هؤلاء المديرون والأكاديميون والباحثون والمشرّفون على الدكتوراه ووجهات نظرهم تجمعت قبل وأثناء «الإغلاق»، ثم في الفترة المربكة اللاحقة؛ أي فترة شبه إغلاق/إغلاق ثانٍ، حيث ارتفعت حالات الإصابة بفيروس كورونا مرة أخرى في أواخر عام 2020، حيث أثرت تغيرات الظروف الاجتماعية والاقتصادية، إلى جانب الضغوط الإضافية للمسؤوليات الأسرية، على تصورات المشاركين لتغير الأدوار والعلاقات أثناء الوباء. وعلى مدى (12) شهراً تم إجراء (6) مقابلات شبه منظمة عبر الإنترنت (استمر كلٌّ منها ما بين 50 و120 دقيقة) باستخدام المنصات المتاحة. وأظهرت النتائج أن أساليب إدارة المواهب؛ الرسمية وغير الرسمية، على حد سواء، وشددت على الحاجة إلى استخدام كلٍّ من جذب الطلاب الدوليين والاحتفاظ بهم.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لعنوان إدارة المواهب وأهميته في المؤسسة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اللوكان، 2020) في تناولها لدراسة واقع ودرجة ممارسة إدارة المواهب بجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة حائل إحدى الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (طبيبة، عايدة، 2020) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زيادة، رانية، 2020)، ودراسة (الايوبي وسلمان، 2020) في استخدام الاستبانة أداة للدراسة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وهي جامعة ناشئة للوصول إلى صورة واضحة ومعلومات شاملة، وذلك بتناولها واقع إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الإطار النظري لإدارة المواهب وأبعادها، وتحديد مشكلة الدراسة ومنهجيتها.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على تحليل ودراسة الظاهرة كما توجد في الواقع؛ وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف البحث الحالي، إذ تسعى الباحثتان إلى معرفة واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم كشف النتائج الكمية وتحليلها وتفسيرها.

4.3 أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ سيتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وهم أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف البحث الحالي؛ اعتمدت الباحثتان على الاستبانة لمعرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة لإدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



وبناء على ذلك قامت الباحثتان بإعداد الاستبانة بصورتها الأولية، مستندة إلى الدراسات السابقة؛ كدراسة اللوقان (2020)، ودراسة العتيبي والعنزي (2019)، ودراسة القادري (2021)، ودراسة طييلة (2020)، ودراسة الحراحشة والشرفات (2019)، ودراسة العمود والرفاعي (2021)، ودراسة مومني وعليمات والشرمان (2017)، ودراسة (القادري، 2021)، ودراسة (صيام، 2013).

نتائج الدراسة

1.4 نتائج إجابة السؤال الأول:

ما واقع إدارة المواهب من حيث الأبعاد الآتية (جذ، واهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) لدى رؤساء الأقسام في جامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة بشكل عام وللإستبانة ككل، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مقياس واقع إدارة المواهب

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	جذب واستقطاب المواهب	2.48	.93	محايد
2	تدريب وتطوير المواهب	2.56	.81	موافق إلى حد ما
3	الاحتفاظ بالمواهب	2.36	.84	محايد
4	إدارة أداء المواهب	2.50	1.00	موافق إلى حد ما
	المتوسط العام للأداة	2.46	.82	محايد

يتضح من الجدول السابق أن واقع إدارة المواهب ككل جاء بمستوى محايد؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (2.46) بانحراف معياري قدره (0.82)، كما يتضح أن بُعد جذب واستقطاب المواهب جاء بمستوى (محايد)؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (2.48) بانحراف معياري قدره (0.93)، كما أن بُعد تدريب وتطوير المواهب جاء بمستوى (موافق إلى حد ما)؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (2.56) بانحراف معياري قدره (0.81)، وجاء بُعد الاحتفاظ بالمواهب بمستوى (محايد)؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (2.36) بانحراف معياري قدره (0.84)، كما أن بُعد إدارة أداء المواهب جاء بمستوى (موافق إلى حد ما)؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (2.50) بانحراف معياري قدره (1.00).

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة اللوقان (2020) التي أظهرت درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة السكران (2019) التي أظهرت أن درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة جاءت بدرجة متوسطة ومع دراسة عبدالله (2020) التي أظهرت أن درجة تطبيق نظام إدارة الموهبة والابداع بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة كبيرة.

ولمزيد من التفاصيل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد واقع إدارة المواهب كما يأتي:

أولاً: جذب واستقطاب المواهب:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد "جذب واستقطاب المواهب"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جذب واستقطاب المواهب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
3	تعمل الجامعة على تحديد الاحتياج لديها من المواهب الملائمة لكل مجال.	2.62	1.00	1	موافق إلى حد ما
2	لدى الجامعة القدرة على الاستقطاب الفعال للمواهب، حيث لديها مختصون لاكتشاف الأفراد الموهوبين وجذبهم.	2.59	1.03	2	موافق إلى حد ما
1	تعمل الجامعة على توفير مزايا وظيفية تسهم في جذب المواهب لدمجهم في بيئة العمل الجامعي.	2.38	1.14	3	محايد
4	تسعى الجامعة لوضع آلية للكشف والبحث عن الموهوبين والمؤهلين داخل الجامعة.	2.32	1.02	4	محايد
المتوسط العام للبعد		2.48	.93	محايد	

يتبين من الجدول السابق أنَّ بُعد "جذب واستقطاب المواهب" جاء بمستوى محايد؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (2.48) بانحراف معياري قدره (0.93)، كما جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تحديد الاحتياج لديها من المواهب الملائمة لكل مجال" في المرتبة الأولى بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.62) بانحراف معياري قدره (1.00). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "تسعى الجامعة لوضع آلية للكشف والبحث عن الموهوبين والمؤهلين داخل الجامعة" بمستوى محايد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.32) بانحراف معياري قدره (1.01).

وترى الباحثة أنَّ المتوسط العام لبعد جذب واستقطاب المواهب محايد (2.48)، مما يشير إلى أنَّ هناك توازناً بين مستوى الرضا والاستياء بين أعضاء هيئة التدريس. وحصلت العبارة الآتية: "تعمل الجامعة على تحديد الاحتياج لديها من المواهب الملائمة لكل مجال" على تقييم موافق إلى حد ما؛ مما يشير إلى أهمية تحديد احتياجات الجامعة وتوجيه الجهود نحو جذب المواهب المناسبة.

وتختلف النتيجة المحايدة مع دراسة مومني وعليمات والشرمان (2017) والتي تظهر درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية نتيجة بعد جذب المواهب كانت بدرجة متوسطة وأيضاً مع دراسة العتيبي والعنزي (2019) والتي جاءت بمستوى موافق إلى حد ما وأيضاً دراسة طنبيلة (2020) والتي جاءت بدرجة مرتفعة وأيضاً مع دراسة قريشي وسليخ (2020) التي جاءت بنسبة منخفضة واتفقت النتيجة مع دراسة القادري (2021) والتي جاءت بمستوى الحياد.

ثانياً: تدريب وتطوير المواهب:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد "تدريب وتطوير المواهب"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتطوير المواهب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
5	تتيح الجامعة للمواهب التدريب الخارجي من خلال الانضمام للدورات التدريبية وورش العمل وحضور المؤتمرات العلمية.	2.79	1.02	1	موافق إلى حد ما
7	تعمل الجامعة على تقديم الاحتياجات المناسبة لتنمية المواهب.	2.59	.88	3	موافق إلى حد ما



8	تعمل الجامعة على تحفيز المواهب واستثمارها في تطوير قدرات بقية العاملين لديها.	2.53	1.01	4	موافق إلى حد ما
6	تقوم الجامعة بوضع خطط سنوية للتدريب وتطوير المواهب لرفع مستواهم بشكل مستمر.	2.44	.85	2	محايد
9	تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين الموهوبين بهدف العمل على تطوير الذات.	2.44	1.12	5	محايد
المتوسط العام للبعد		2.56	.81	موافق إلى حد ما	

يتبين من الجدول السابق أنَّ بُعد "تدريب وتطوير المواهب" جاء بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (2.56) بانحراف معياري قدره (0.81)، كما جاءت العبارة "تتيح الجامعة للمواهب التدريب الخارجي من خلال الانضمام للدورات التدريبية وورش العمل وحضور المؤتمرات العلمية" في المرتبة الأولى بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.79) بانحراف معياري قدره (1.02). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين الموهوبين بهدف العمل على تطوير الذات" بمستوى محايد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.44) بانحراف معياري قدره (1.12).

والنتيجة العامة كان متوسط موافق إلى حد ما (2.56)، مشيرة إلى أن هناك درجة من الرضا بشأن جهود الجامعة في تدريب وتطوير المواهب. والعبارة "تتيح الجامعة للمواهب التدريب الخارجي" حصلت على تقييم إيجابي، مما يشير إلى أهمية توفير فرص التدريب الخارجي لتطوير مهارات الأفراد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حبيبة محمد (2023) التي أظهرت واقع إستراتيجيات إدارة المواهب بوزارة الشباب والرياضة جاءت بدرجة مرتفعة وأيضاً مع دراسة طيلة (2020) والتي جاءت بدرجة مرتفعة وأيضاً مع دراسة قريشي وسليخ (2020) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد "الاحتفاظ بالمواهب"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
16	تتيح الجامعة الفرص للمواهب بالمشاركة في تطوير الخطط وتنفيذها.	2.53	.92	1	موافق إلى حد ما
11	تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى المواهب بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات واخذ التغذية الراجعة.	2.50	.98	2	موافق إلى حد ما
14	تمنح الجامعة حوافز معنوية استثنائية لأصحاب الابتكارات للاحتفاظ بالموهوبين من العاملين.	2.44	1.14	3	محايد
10	تسخر الجامعة كل الموارد المتاحة لتعزيز قدرة الموهوبين على الإبداع لضمان بقائهم.	2.32	1.02	4	محايد
12	تعمل الجامعة على إزالة العقبات عن العاملين الموهوبين لديها لزيادة فرص الإبداع.	2.32	.93	5	محايد



15	تسمح الجامعة للمواهب بالمشاركة في صنع القرارات.	2.26	.98	6	محايد
13	تهتم الجامعة بإرضاء العاملين ذوي القدرات المتميزة لإشباع حاجاتهم.	2.12	.99	7	محايد
المتوسط العام للبعد		2.36	.84	محايد	

يتبين من الجدول السابق أنَّ بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء بمستوى محايد؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (2.36) بانحراف معياري قدره (0.84) مما يشير إلى وجود تحفظ أو عدم معرفة بين أعضاء هيئة التدريس بشأن جهود الجامعة في الاحتفاظ بالمواهب، كما جاءت العبارة "تتيح الجامعة الفرص للمواهب بالمشاركة في تطوير الخطط وتنفيذها" في المرتبة الأولى بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.53) بانحراف معياري قدره (0.92). وهذا يشير إلى أهمية تشجيع المشاركة الفعالة للمواهب في تطوير الخطط وتنفيذها، وفي المرتبة الأخيرة العبارة "تهتم الجامعة بإرضاء العاملين ذوي القدرات المتميزة لإشباع حاجاتهم" بمستوى محايد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.12) بانحراف معياري قدره (0.99).

وتختلف النتيجة مع دراسة العتيبي والعنزي (2019) التي جاءت بدرجة موافق إلى حد ما وأيضاً مع دراسة مومني وعليمات والشرمان (2017) والتي جاءت بمستوى متدني وأيضاً تختلف مع دراسة العمود والرفاعي (2021) والتي جاءت بدرجة موافق وتختلف أيضاً مع دراسة طييلة (2020) التي جاءت بدرجة مرتفعة وأيضاً مع دراسة القادري (2021) وأيضاً مع دراسة رضوان والمولى (2022) وأيضاً مع دراسة الفت رزه (2023).

رابعاً: إدارة أداء المواهب:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد "إدارة أداء المواهب"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة أداء المواهب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
17	تحدد الجامعة المهام والمسؤوليات للعاملين الموهوبين بما يناسب قدراتهم.	2.74	.98	1	موافق إلى حد ما
20	تعزز الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الموهوبين.	2.56	1.12	4	موافق إلى حد ما
18	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب.	2.53	1.07	2	موافق إلى حد ما
22	تطبق الجامعة خططاً لتحسين أداء العاملين الموهوبين بشكل مستمر.	2.50	1.01	6	موافق إلى حد ما
19	تقدم الجامعة الحوافز للمواهب بناء على أدائهم.	2.35	1.14	3	محايد
21	يتم تقييم أداء العاملين الموهوبين بالجامعة بشكل موضوعي وعادل.	2.32	1.11	5	محايد
المتوسط العام للبعد		2.50	1.00	موافق إلى حد ما	



يتبين من الجدول السابق أنَّ بُعد "إدارة أداء المواهب" جاء بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة البُعد (2.50) بانحراف معياري قدره (1.00)، كما جاءت العبارة "تحدد الجامعة المهام والمسؤوليات للعاملين الموهوبين بما يناسب قدراتهم" في المرتبة الأولى بمستوى موافق إلى حد ما؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.74) بانحراف معياري قدره (0.98). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "يتم تقييم أداء العاملين الموهوبين بالجامعة بشكل موضوعي وعادل." بمستوى محايد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.32) بانحراف معياري قدره (1.11).

النتيجة العامة كانت متوسط موافق إلى حد ما (2.50)، مشيرة إلى رؤية إيجابية نسبياً حول جهود الجامعة في إدارة أداء المواهب. والعبارة "تحدد الجامعة المهام والمسؤوليات للعاملين الموهوبين بما يناسب قدراتهم" حصلت على تقييم إيجابي، وهذا يشير إلى أهمية توفير تحديد واضح للمهام والمسؤوليات للعاملين الموهوبين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمود والرفاعي (2021) وأيضاً تتفق مع دراسة العتيبي والعنزي (2019) والتي جاءت بدرجة موافق إلى حد ما في بعد إدارة الأداء.

وتختلف مع دراسة القادري (2021) التي تظهر نتيجة إدارة الأداء بدرجة متوسطة وأيضاً دراسة الفت رزه (2023) والتي جاءت بدرجة منخفضة.

1.5 التوصيات:

بناءً على ما سبق توصي الباحثان بالآتي:

1. توجيه الجهود نحو تعزيز التواصل والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس؛ لفهم تقضياتهم ومخاوفهم بشأن إدارة المواهب.
2. ضرورة تحديد مستوى الموهبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي في الكلية، مع الحرص على وجود الموهوبين في المستوى الإداري الأعلى والأوسط والأدنى.
3. التأكيد على وجود ذوي المواهب في جميع مستويات التنظيم وعدم فرض معايير امتلاك الموهبة على أساس سنوات الخبرة فقط، وتوضيح الفرص المتاحة لتطوير وتعزيز المواهب داخل الجامعة.
4. تشجيع الابتكار واستقدام أفراد موهوبين من الخارج؛ لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

المراجع

1. احمد حسن القادري. (2021). دور ادارة المواهب البشرية في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي : دراسة ميدانية على وزارة التنمية الاجتماعية . جامعة الاقصى.
2. افنان محمد مومني. (2017). درجة ممارسة ادارة المواهب في الجامعات الاردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الاكاديمية: تصور مقترح. قاعدة بيانات دار المنظومة.
3. الحوشان، ممدوح محمد. (2017). واقع تطبيق ادارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية : مصر.
4. الدعدي، كاميليا محمد مقبل. (2019). ادارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة ام القرى . مجلة القراء والمعرفة .
5. حنان طرشان. (2023). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي : الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية .
6. سملالي يحضية. (2020). إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الابعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث .
7. عبدالله احمد ابراهيم الجاسر. (2022). ادارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية . المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط .
8. عبدالله، فاطمة مشيب. (2020). واقع تطبيق إدارة الموهبة والإبداع في جامعة املاك خالد من وجهة نظر منسوبياتها الإداريات. مجلة الدراسات الاجتماعية السعودية .



9. عبير أنور رضوان، و إيمان السيد المولى. (2022). درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة المنار العلمية*.
10. عزيزه صيام. (2013). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا. *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة - فلسطين*.
11. فاطمة محمد : الرخيص ، مها محمد الرخيص. (2021). أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية : دراسة تحليلية نظرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*.
12. فهد عباس العتيبي، و وسام حميد العنزي. (2019). واقع ممارسة استراتيجيات ادارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*.
13. محمد سعيد العمري. (2017). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية :دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية الاردن*.
14. محمد قرشي، و حورية سليخ. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر بسكرة. *المجلة العربية للإدارة*.
15. محمود رضوان. (2012). *ادارة المواهب في المنظمة*.
16. ناهد رحيم، سالي عبده، و حبيبة محمد. (2023). واقع استراتيجيات ادارة المواهب بوزارة الشباب والرياضة. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*.
17. Noorman, S., & Schreuder, R. (2019). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Development and Learning in Organizations*.
18. Atheer Abdullah Mohammed, A. H. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: A case of Australian higher education. *Journal of Industry-University Collaboration*.
19. Brown, A. &. (2021). Effective Talent Management in Higher Education: The Role of Department Chairs. *International Journal of Educational Leadership*.
20. Claire Paterson, H. S.-O. (2020). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *International Journal of Educational Management*.
21. Mahdi Mahmoudsalehi, and Mojtaba Amiri Marjan Maali Tafti. (2017) . Critical success factors, challenges and obstacles in talent management . *Industrial and Commercial Training*.
22. Martinez, P. &. (2019). Leadership in Academia: Enhancing Talent Management Practices. *Academic Leadership Journal*.
23. Smith, J. &. (2022). Talent Management in Universities: Developing Strategies for Faculty Retention and Development. *Journal of Higher Education Management*.
24. Williams, D. &. (2020). Challenges and Opportunities in Talent Management for Academic Leaders. *Higher Education Policy Journal*.