

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ أمل بنت صالح النويصر

أستاذة الموهبة والتفوق العقلي المساعد

كلية التربية والتنمية البشرية

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ أمل بنت صالح النويصر*

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية؛ إلى جانب الكشف عن الفروق في درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق تلك الأهداف تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي والمقارن؛ وقائمة استراتيجيات إدارة المواهب من إعداد الباحثة طبقت على عدد (٩٠) عضواً. توصلت الدراسة إلى أن درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب بصورة كلية جاءت بدرجة ضعيفة. وأن بعد تقدير المواهب جاء في الترتيب الأول؛ وفي الترتيب الثاني جاء بعد تنمية المواهب؛ تلاه بعد جذب المواهب؛ ثم بعد المحافظة على المواهب (بدرجة متوسطة)؛ ثم بعد اكتشاف المواهب؛ وأخيراً جاء بعد إدارة أداء المواهب (بدرجة ضعيفة). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية. في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) واستراتيجيات إدارة المواهب ككل لدى منسوبي الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذه الفروق جاءت لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات). وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات - اكتشاف المواهب - جذب المواهب - المحافظة على المواهب - تنمية المواهب - إدارة أداء المواهب - تقدير المواهب.

* د/ أمل بنت صالح النويصر: أستاذة الموهبة والتفوق العقلي المساعد - كلية التربية والتنمية البشرية -

Abstract:

The current study aimed to identify the extent to which talent management strategies are available in Saudi universities and to explore differences in the degree of availability of these strategies from the perspective of faculty members based on the variables of academic rank and years of experience. To achieve these objectives, the descriptive survey and comparative method was used, along with a talent management strategies checklist developed by the researcher, which was applied to a sample of 90 faculty members.

The study concluded that the overall level of practice of talent management strategies was weak. Among the dimensions, "talent appreciation" ranked first, followed by "talent development" in second place, then "talent attraction," followed by "talent retention" (moderate level), "talent identification," and finally, "talent performance management" (weak level).

The results revealed no statistically significant differences in the degree of availability of talent management strategies (talent identification, talent attraction, talent retention, talent development, talent performance management, and talent appreciation) among faculty members in Saudi universities based on academic rank. However, statistically significant differences were found in the availability of these strategies (individually and collectively) from the perspective of faculty members based on the variable of years of experience, with these differences favoring faculty members with more than 10 years of experience.

Based on the study's findings, several recommendations were proposed.

Keywords: Strategies, talent identification, talent attraction, talent retention, talent development, talent performance management, talent appreciation.

مقدمة:

ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التعليمية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وأيضاً التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، مما جعلها تتسم بالمرونة في انتهاز الفرص والطموح لتحقيق التقدم العلمي، الذي يأتي من خلال امتلاك هذه المؤسسات التعليمية لقيادات وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ذوي كفاءات ومستويات عالية من الإنجاز، ومن أهم هذه الاتجاهات الحديثة استراتيجية إدارة المواهب. إلا أن هناك العديد من المتغيرات والمعوقات التي قد تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، فهذا يتطلب من هذه المؤسسات امتلاك أفضل المواهب البشرية لإدارة مهماتها الوظيفية والإدارية والبحثية والمنهجية والأخلاقية بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها، ولتحقيق هذا التوافق من أجل التغلب على المتغيرات المعاصرة، لا بد من استخدام إدارة المواهب البشرية، كأداة من أدوات تحقيق استراتيجيات هذه المؤسسات (المصري والآغا، ٢٠١٥).

تعرف إدارة المواهب بأنها "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم إدارة مساهمهم الوظيفي " (صالح، ٢٠١٥، ص ١١٦).

وبدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس (David Watkins) في عام (١٩٩٨)، في مقال نشره في العام نفسه، حيث يعد من المصطلحات الحديثة، والذي يركز على الاهتمام بالمهارات والقدرات الفعالة في الموارد البشرية. وبعد ذلك استخدم مصطلح إدارة المواهب من قبل العديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح. وقد سارعت العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (العنزي، والدليمي، ٢٠١٦).

لقد أدركت المنظمات الحديثة أن الموهبة عاملاً هاماً في تقدمها واستمرارها، مما جعل من إدارة المواهب أمراً حتمياً، حيث أن إدارة المواهب لها دور بارز في التعامل مع البيئات التنافسية، وتوفير الموظفين ذوي الكفاءة القادرين على قيادة التغيير لتحقيق التميز والنجاح للمنظمة (Gebelein, 2006; Mousa & Ayoubi 2019).

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ويمكن القول إن بقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي لتلك المؤسسات ومنها الجامعات. أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية، تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة، واستكشاف الطاقات الكامنة تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة؛ تحديد واضح للاستعداد الموهبي؛ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة؛ تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة (ناصر، زناطي: ٢٠٠٨).

وتعد استراتيجيات إدارة المواهب حديثة نسبياً في عالم الإدارة حيث أن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والابقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبحت هذه الاستراتيجيات تطبق في أغلب المنظمات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير لذا كان في حاجة إلى ارساء قواعد وأسس علمية في استراتيجيات إدارة المواهب (المطيري، ٢٠١٦).

تمثل إدارة المواهب أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. فالجامعات، بوصفها مراكز لإنتاج المعرفة وتنمية القدرات، تعتمد بشكل كبير على أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والمتميزين. لذلك، فإن ممارسة إدارة المواهب بشكل فعال أمر بالغ الأهمية لجذب أفضل الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها (Collings & Mellahi, 2009).

مشكلة الدراسة:

تفتقر مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب فضلاً عن ممارسة إدارة المواهب، حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء، والعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه، وذلك لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف بالنسبة لها، وتجاهل إدارة الفرص يعمل على تحقيق التميز والإبداع ض طريق إدارة المواهب الحميدي والطيب (٢٠١١).

يعدّ الاهتمام بإدارة المواهب في الجامعات السعودية جزءاً لا يتجزأ من الجهود الوطنية

لتطوير التعليم، وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الطلاب، وتهدف هذه العملية إلى توفير بيئة تعليمية محفزة، تتيح للمواهب تطوير مهاراتهم وقدراتهم الخاصة إلى أقصى درجة ممكنة، وتتبنى المملكة نهجاً شاملاً في رعاية المواهب.

إدارة المواهب عملية حيوية لنجاح أي مؤسسة، وخاصةً في بيئة جامعية تنافسية ومتغيرة باستمرار. يهدف هذا البحث إلى استعراض استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات من منظور أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على أهميتها، وتحدياتها، والعوامل المؤثرة في فعاليتها. سيتم ذلك من خلال تحليل شامل للبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار السياقات المختلفة والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجيات. سيتم التركيز على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم عنصرًا أساسيًا في العملية التعليمية وركيزة مهمة في نجاح الجامعة.

وعلى الرغم من أهمية إدارة المواهب في الجامعات السعودية إلا أن الجهود المبذولة في هذا المجال ليست كافية ولا تتناسب مع واقع إدارة المواهب، وخاصة في ظل عدم وجود استراتيجيات واضحة ومنظمة في الجامعات السعودية. من هذا المنطلق تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب، وتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

١. درجة توفر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 ٢. الفروق في درجة توفر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.
 ٣. الفروق في درجة توفر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
١. الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة مما يلي:

- أهمية المتغيرات المدروسة وذلك لاتساقها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم توجه إدارة المواهب وفق استراتيجيات واضحة ومحددة.
- قد تسهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة حول إدارة المواهب في البيئة الأكاديمية من خلال ما تتضمنه (اكتشاف المواهب ، وجذبها ، المحافظة عليها، تنميتها، إدارة الأداء، وتقديرها).

٢. الأهمية التطبيقية:

تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة مما يلي:

- تزويد القائمين على برامج المواهب في الجامعات السعودية بقائمة استراتيجيات إدارة المواهب، التي يمكن الاعتماد عليها في تقويم العملية الإدارية ، واستخدامها في دراسات مستقبلية.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تقديم برامج تدريبية لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب لتحسين استقطاب وتطوير الموهوبين في البيئة الجامعية.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات للدعم تضمن الاحتفاظ بالمواهب وتوفير فرص للنمو الوظيفي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على استراتيجيات إدارة المواهب متضمنة في ستة أبعاد، هي: اكتشاف المواهب، وجذب المواهب، والمحافظة على المواهب، وتنمية المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتقدير المواهب.
 - **الحدود المكانية:** الجامعات السعودية.
 - **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1446هـ/2024م.
- مصطلحات الدراسة الإجرائية:**

- **استراتيجيات إدارة المواهب:** تعرّف استراتيجيات إدارة المواهب إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأسس والقواعد الهادفة والمنظمة والمخطط لها التي توجّه عملية إدارة المواهب والموهوبين في الجامعات السعودية، وتشمل مجالات الكشف عن المواهب، وجذبها، والاحتفاظ بها، وإدارة أدائها، وتقديرها بشكل مناسب، لتحقيق أهداف الجامعات السعودية وتحقيق ميزة تنافسية عالمياً بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على الاستبانة المعدّة لهذا الغرض.

وتعرف أبعاد إدارة المواهب إجرائياً على النحو الآتي:

١. **اكتشاف المواهب:** يشير إلى العمليات المنظمة التي تقوم بها الجامعة لتقييم إسهامات أعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج، والبحث العلمي، والقدرات الأكاديمية، والقيادية من خلال استخدام استراتيجيات محددة، وآليات تقييم دورية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوفير الموارد اللازمة لدعم الكشف عن المواهب الفريدة وتعزيزها.
٢. **جذب المواهب:** يعني الجهود التي تبذلها الجامعة لتوظيف معايير تنافسية، واستثمار سمعتها الأكاديمية، وإمكاناتها التقنية، والموارد الكافية، وبيئة العمل الإيجابية لجذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين. يشمل ذلك إقامة شراكات استراتيجية، وتنظيم مؤتمرات أكاديمية، والترويج لفرص النمو والتطوير المهني التي تلبي طموحات الموهوبين وتعزز الاستقرار النفسي لديهم.
٣. **المحافظة على المواهب:** يعبر عن الجهود التي تبذلها الجامعة لخلق بيئة عمل داعمة تضمن الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال تبني ممارسات شفافة وتشاركية في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص عادلة للترقية الأكاديمية والتقدم المهني، وتقديم الدعم الإداري والقانوني عند الحاجة. يشمل ذلك أيضاً توفير برامج رعاية صحية، وتعويضات تنافسية، وفرص تنمية مهنية مستمرة، وتشجيع ثقافة الانفتاح والتواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
٤. **تنمية المواهب:** تشير إلى المبادرات التي تعتمدها الجامعة لتعزيز قدرات أعضاء هيئة

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

التدريس الموهوبين وتطوير إمكاناتهم القيادية والأكاديمية من خلال تقديم برامج تطوير مهني مخصصة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوفير فرص للعمل مع علماء بارزين. تشمل هذه الجهود تقديم منح بحثية وجوائز تقديرية، دعم النشر والمشاركة في المحافل الوطنية والدولية، تقديم الدعم الإداري لتحقيق الأهداف البحثية، إتاحة الفرص لتولي أدوار قيادية، وتشجيع التعاون العلمي لتعزيز النمو المتبادل.

٥. **إدارة أداء المواهب:** تعني العمليات التي تعتمدها الجامعة لضمان تحقيق أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لأهدافهم الأكاديمية والمهنية من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتوفير الموارد والدعم اللازم لتحقيق هذه الأهداف. يتضمن ذلك استخدام أنظمة تقييم عادلة وشفافة، واستخدام نتائج التقييم لتعزيز النمو والتطوير المهني، وتقديم فرص للاستفادة من أفضل ممارسات إدارة الأداء. كما يشمل تقديم تغذية راجعة منتظمة، تحديد برامج التدريب المناسبة، وتوفير فرص لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة أدائهم مع المشرفين وتحديد نقاط التحسين.

٦. **تقدير المواهب:** تعبر عن الجهود التي تبذلها الجامعة للاعتراف العلني بإسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في مجالات التدريس والبحث العلمي، من خلال تقديم جوائز أو شهادات تقدير. يشمل أيضًا مكافأة الأعضاء الموهوبين ذوي الإنجازات البارزة، تقدير التنوع في المهارات والمواهب بين الأعضاء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في لجان أو أدوار قيادية. كما يتضمن إشراكهم في اتخاذ القرارات الأكاديمية المهمة، ومراعاة التوازن بين العمل والحياة الشخصية وتقدير الإسهامات خارج المسؤوليات الأكاديمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

إن إدارة المواهب هي مجموعة من إستراتيجيات وأنظمة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛ من خلال تطوير عمليات لجذب الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة، والقدرة على تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وتطويرهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم، ولقد ظهر هذا المصطلح في تسعينيات القرن الماضي عندما اشتدت المنافسة بين المنظمات الكبرى؛ متمثلة إما في استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات، وإما في المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية وتتميتها (Al Ariss et al., ٢٠١٤).

أهمية إدارة المواهب في الجامعات:

تشكل إدارة المواهب أهمية كبرى عندما يتعلق الأمر بجذب وتوظيف الموظفين، حيث يعد الموظفون الموهوبون أصولاً إستراتيجية تتمتع بإمكانيات كافية لإنتاج القيمة والاستفادة منها، وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال (Ibrahim) ويتجلى ذلك في جوانب مختلفة، وتعد إدارة المواهب

مهمة & Daniel 2018; Sharma & Raval, 2016؛ لأنها تجمع بين موارد بشرية ومبادرات إدارية مهمة عادة، والمنظمات التي تتبنى نهج إدارة المواهب.

تسهم استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين جودة التعليم والبحث من خلال توفير بيئة تشجع على الابتكار والتطوير المهني. وفقاً لدراسة أجريت في جامعة طيبة، أظهرت النتائج أن فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية كانت متوسطة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين هذه الاستراتيجيات لتلبية احتياجات الجامعة بشكل أفضل (السكران، ٢٠١٩).

وتتمثل أهمية إدارة المواهب في الجامعات فيما يلي:

١. تطوير الأداء: من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس. (DeNisi & Sonesh, 2015)
 ٢. تحقيق التميز الأكاديمي: عبر تشجيع البحث العلمي والإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس. (Tansley, 2011)
 ٣. ضمان الاستدامة: من خلال بناء صف ثانٍ من القيادات الأكاديمية والإدارية المؤهلة للمستقبل. (Lewis & Heckman, 2006)
 ٤. تعزيز سمعة الجامعة: من خلال جذب أعضاء هيئة تدريس مرموقين، مما يعزز من مكانتها في التصنيفات العالمية. (Ulrich & Dulebohn, 2015)
- أبعاد إدارة المواهب:**

توفر أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب إطاراً لفهم المكونات المختلفة لإدارة المواهب والعلاقات بينها. وتركز إدارة المواهب على أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المجموعة الرئيسية للمواهب، مع التأكيد على دورهم في تعزيز التدريس والبحث والمشاركة المجتمعية. وفقاً لـ Collings و Mellahi (2009)، تشمل إدارة المواهب أربعة مكونات رئيسية: (١) تحديد المناصب الحرجة، (٢) تطوير مجموعة المواهب، (٣) تنمية المواهب من خلال برامج التطوير، و(٤) الاحتفاظ بالمواهب من خلال المشاركة والاعتراف.

أشار ناصف وزناتي (٢٠٠٨) (٤٥٧-٤٥١) إلى ثمانية أبعاد لإدارة المواهب هي: الاختيار الجيد، واكتشاف المواهب، والحفاظ عليها، ووضع الحوافز المادية والمعنوية اللازمة، وتنميتها، وجعل بيئة العمل مكاناً جذاباً، وتطوير الأداء، واستقطاب الأساتذة المتميزين).

أما بيرستاك (٢) (٢٠١٠) (Behrstock) فقد أوضح أن أبعاد إدارة المواهب الفعالة تحدد في ثمانية أبعاد أيضاً هي: الإعداد، والاختيار، والتوظيف، والتوجيه والتنمية المهنية، والتحفيز على أساس الأداء، وتهيئة بيئة العمل المريحة والإيجابية والمجهزة بشكل مناسب، وإدارة الأداء).

وفي الدراسة الحالية تتبنى الباحثة ثمانية أبعاد لاستراتيجيات إدارة المواهب وهي:

١. اكتشاف المواهب: تعني تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على المساهمة في نجاح المؤسسة. يتضمن هذا البعد تقييم الموظفين الحاليين والمرشحين الخارجيين للكشف عن المواهب والقدرات الخفية. وفقاً لـ Silzer و Dowell (2010)، يتطلب اكتشاف المواهب مزيجاً من الأدوات القائمة على البيانات، مثل التقييمات النفسية وتحليلات الأداء، والطرق النوعية، مثل المقابلات والملاحظات. أحد التحديات الرئيسية في اكتشاف المواهب هو التغلب على التحيزات وضمان الموضوعية في عملية التعرف. يجب على المؤسسات تبني ممارسات شاملة تأخذ في الاعتبار خلفيات وتجارب وجهات نظر متنوعة (Thunnissen et al., 2013) بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون عملية اكتشاف المواهب مستمرة.
٢. جذب المواهب: يركز هذا البعد على استقطاب أفضل المواهب إلى المؤسسة من خلال جهود التوظيف المستهدفة في سوق العمل التنافسي، يجب على المؤسسات التميز من خلال تقديم مقترحات قيمة جذابة، مثل فرص النمو الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، وثقافة تنظيمية إيجابية. (Brewer et al., 2018). تعتمد استراتيجيات جذب المواهب الفعالة على قنوات متعددة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، الشبكات المهنية، والإحالات من الموظفين، للوصول إلى مجموعة متنوعة من المرشحين. يجب على المنظمات أيضاً ضمان أن تكون عمليات التوظيف لديها شفافة وفعالة ومتوافقة مع قيمها وأهدافها (Altbach et al., 2015) من خلال جذب المواهب المناسبة.
٣. الاحتفاظ بالمواهب: يتضمن هذا البعد خلق بيئة تشجع الموظفين على البقاء في المنظمة والمساهمة في أهدافها. يمكن أن يكون معدل دوران الموظفين المرتفع مكلفاً ومزعجاً، مما يجعل الاحتفاظ بالمواهب بُعداً حاسماً في إدارة المواهب. وفقاً لـ Allen و Bryant (2012)، يجب أن تعالج استراتيجيات الاحتفاظ العوامل الخارجية، مثل التعويضات والمزايا، والعوامل الداخلية، مثل الرضا الوظيفي والتطور المهني. يمكن للمنظمات تعزيز الاحتفاظ بالمواهب من خلال تعزيز ثقافة الثقة، الاعتراف، والشمول. توفير فرص للنمو المهني، تقديم ترتيبات عمل مرنة، والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة هي أيضاً استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب. (Yielder & Codling, 2004) بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تقييم مشاركة الموظفين بانتظام ومعالجة أي قضايا قد تؤدي إلى عدم الرضا أو الانسحاب.
٤. تنمية المواهب: يركز تطوير المواهب على تعزيز مهارات ومعارف وقدرات الموظفين لتحضيرهم للأدوار الحالية والمستقبلية. يُعد هذا البعد مهماً بشكل خاص في بيئة الأعمال

سريعة التغير، حيث يعد التعلم المستمر والقدرة على التكيف ضروريين للنجاح .
(Rothwell, 2010)

تشمل استراتيجيات تطوير المواهب الفعالة برامج التدريب الرسمية، الإرشاد والتدريب، وفرص التعلم التجريبي. يجب على المنظمات أيضاً تشجيع عقلية النمو، حيث يكون الموظفون متحمسين لتحمل مسؤولية تطويرهم ومتابعة التحديات الجديدة. (Dweck, 2006) من خلال الاستثمار في تطوير المواهب.

٥. **إدارة أداء المواهب:** تتضمن إدارة أداء المواهب تحديد توقعات واضحة، تقديم الملاحظات، وتقييم مساهمات الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية. يضمن هذا البُعد أن تكون جهود الموظفين متوافقة مع أولويات المؤسسة وأن يتم الاعتراف بالمثقفين ومكافأتهم (Aguinis, 2019). يجب أن تكون أنظمة إدارة الأداء شفافة وعادلة ومتسقة، مع التركيز على التحسين المستمر بدلاً من الإجراءات العقابية. المراجعات المنتظمة للأداء، تمارين تحديد الأهداف، والملاحظات البناءة هي مكونات أساسية لإدارة الأداء الفعالة (Pulakos, 2009). بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات استخدام بيانات الأداء لإعلام القرارات المتعلقة بالترقيات، المكافآت، وفرص التطوير.

٦. **تقدير المواهب:** يشير تقدير المواهب إلى الاعتراف بمكافأة مساهمات الموظفين بطريقة ذات معنى وفي الوقت المناسب. يُعد هذا البُعد حاسماً لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحفيز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم (Gostick & Elton, 2009) . يمكن أن يتخذ التقدير أشكالاً عديدة، بما في ذلك المكافآت المالية، الاعتراف العام، وفرص التقدم الوظيفي. يجب على المنظمات ضمان أن تكون ممارسات التقدير شاملة وعادلة، مع مراعاة المساهمات والإنجازات المتنوعة . (Thomas & Ely, 1996) من خلال تقدير مواهبهم والاحتراف بها، يمكن للمنظمات تعزيز معنويات الموظفين وولائهم.

دراسات سابقة:

هدفت دراسة الفرجاني (٢٠١٤) من بين ما هدفت إلى التعرف مدى توافر أبعاد إدارة المواهب في جامعة بنغازي، وأسهمت في الكشف عن مدى تباين آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه توافر أبعاد إدارة المواهب في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي. وتكونت مجموعة الدراسة (٢٩٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استقصاء. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي في الكليات محل الدراسة تقع في المدى المنخفض، ولا ترقى إلى المستوى المناسب.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

كشفت دراسة الجراح (٢٠١٥) عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. واستخدمت لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) عضو. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

وقدم كل من الأغا والمصري (٢٠١٥) إطاراً مقترحاً لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة مكونة من (١١٠) رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية كان متوسطاً. كما وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة.

هدفت دراسة أبو دولة والجراح (٢٠١٥) إلى تعرف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (٣٠٠) عضو. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

أجرى غباينة (٢٠١٦) دراسته لتعرف مستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الأطباء والمرضى العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة أربد. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٣٦١) طبيب وممرض، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات: الجنس والعمر والخبرة؛ بينما وجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمستشفى الذي تعمل به. ووجد أثر هام وارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد العينة.

قدمت دراسة الفرجاني (٢٠١٨) قراءات وتحليلات نظرية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، من خلال عرض أهم تعريفات مفهوم الموهبة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك عرض مفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها في مؤسسات التعليم العالي، فضلا عن توضيح مكونات نظام إدارة المواهب وعرض بعض النماذج لاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وضع إطار عام لموضوع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن التحديد الدقيق لمفهوم الموهبة العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي يعتبر أساسا جوهريا لنجاح إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وأنه يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث استراتيجيات هي الجذب والاحتفاظ، وتنمية المواهب، ويتم تطبيقها من خلال مجموعة من الممارسات التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى المراكز العلمية المرموقة في الأوساط العلمية.

هدفت دراسة كل من المومني وعليمات والشрман (٢٠١٨) إلى تعرف درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) عضو هيئة تدريس، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية متدن، حيث جاءت المجالات على الترتيب: جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدن ثم تنمية المواهب بمستوى متدن. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب من مجالات ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية، يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل تعزى لمتغيري الكلية والرتبة الأكاديمية.

كما هدفت دراسة الصعوب (٢٠١٩) تعرف مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٧٦) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسط وعلى المستوى الكلي، وكذلك على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى المستوى الكلي بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي،

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، وكذلك وجدت فروق دالة إحصائية بمجال "استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب" يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (١ سنة فأكثر). سعت دراسة الزهراني (٢٠١٩) إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية دراسة تقييمية. وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية ووكلائهم في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. واستعرضت الدراسة عدد من النقاط، تناولت الأولى خصائص الموهوبين التي تبرز قدراتهم وسماتهم الرئيسية ومنها الخصائص الجسمية والعقلية والمعرفية والخصائص الاجتماعية، والخصائص النفسية، والخصائص الابتكارية والإبداعية، والخصائص التعليمية، والخصائص السلوكية. وذكرت الثانية أسباب تفعيل إدارة المواهب في الشرق الأوسط ومنها الاستثمارات الحكومية الضخمة في البنية التحتية، والاندماج السريع في الاقتصاد العالمي والطلب المتزايد للشركات متعددة الجنسيات على الموظفين المؤهلين، والزيادة الضخمة في معاهد التعليم العالي وأشارت الثالثة إلى أهداف وأهمية إدارة المواهب ومنها، جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين، وتحسين ممارسات التوظيف، واستبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة. وجاءت الرابعة بتخطيط الموارد البشرية الموهوبة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن واقع تطبيق استقطاب المواهب الأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى لا يزال دون المأمول، وهذا يؤثر القلق خاصة وأنه تتعلق بجانب استقطاب المواهب والذي تبني عليه أيضاً بقية عمليات إدارة المواهب.

قامت السكران (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تعرف فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة ووضع الحلول العلمية والتوصيات اللازمة باستخدام المنهج الوصفي اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة تكونت من (١٥٥) عضوة و (٨٨) قائدة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس متوسطة، وجاءت في الترتيب الأول استراتيجية الاستقطاب، وحل ثانيا التنمية المهنية وحل ثالثا الاكتشاف، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ كأقل الاستراتيجيات فاعلية في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، وجميعها بتقدير (متوسط). وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات المركز الوظيفي الرتبة العلمية الكلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لأي من متغيرات الدراسة الثلاثة.

أجرى قريشى (٢٠٢٠) دراسته لتعرف تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعدها المختلفة بجامعة بسكرة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة

كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة الدراسة قوامها (٩٩) عامل. ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً.

أجرى كل من جبريل والفرجاني (٢٠٢٠) دراستهما لتشخيص واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، ومدة الخدمة، ومسمى المؤسسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي، والأداة كوسيلة لجمع البيانات من عينة تكونت من (٨٤) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية كان متوسطاً، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول أبعاد إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات الدراسة باستثناء بعد جذب المواهب وفقاً للنوع ولصالح الإناث.

هدفت دراسة البادي (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (239) مشرفة تربوية. أظهرت النتائج أن تقديرات المشرفات التربويات أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام جاءت متوسطة. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديراتهن لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام تعزى لمتغير الخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في تقديراتهن لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المشرفات التربويات الحاصلين على درجة (البكالوريوس).

وفي دراسة فريحات (٢٠٢٢) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت استبانتين لجمع البيانات من عينة بلغت (١٦١) مديراً ومديرة بمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان. أظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس الخاصة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت متوسطة. ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية.

هدفت دراسة رضوان، والفايدي (٢٠٢٢). تعرف درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عن وجود فروق في استجابات الباحثين عن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، فضلاً عن ذلك الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين استجابات الباحثين ومتغير الخبرة. استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (٧٠) عضواً، بواقع (٣٣) عضواً، و (٣٧) عضوه. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لكنها ضعيفة في استجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي حسب خبرتهم المهنية.

قدمت دراسة الشمري (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة قوامها (٤٠١) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد المؤهوبة الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، وجاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية متوسطة، بينما جاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية كبيرة؛ كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

هدفت دراسة الفضلي (٢٠٢٤) إلى قياس درجة استخدام مديري مدارس منطقة مبارك الكبير بدولة الكويت للإدارة بالمواهب من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٥٠) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري مدارس منطقة مبارك الكبير بدولة الكويت للإدارة بالمواهب من وجهة نظر المعلمين فيها جاءت بدرجة ضعيفة، وتواجه مجموعة من المعوقات، من أهمها انشغال الإدارات المدرسية في الأعمال الإدارية، وافتقار التواصل والحوار بين المدير والمعلم، وانحسار اهتمام مديري المدارس على إتمام الحصة الدراسية بالشكل المطلوب.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة نجد أنها تتشابه في التركيز على إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، سواء في التعليم العالي، القطاع الصحي، أو التعليم العام؛ كما هدفت أغلبها إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات المختلفة. وتتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في ذات الهدف، كما هدفت هذه الدراسات إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز الأداء، الانتماء التنظيمي، أو تحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كإطار منهجي لتحليل البيانات وتقييم الظاهرة. مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت معظم الدراسات إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان "متوسطاً" بشكل عام. كما تباينت نتائج الدراسات في وجود الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المدروسة.

وعلى الجانب الآخر اختلفت الدراسات في مكان الإجراء فمنها من تناول قطاع التعليم العالي كدراسات (الفرجاني، ٢٠١٤) و(جبريل والفرجاني، ٢٠٢٠)؛ ومنها من ركز على القطاع الصحي كدراستي (غبائية، ٢٠١٦)؛ ومنها من استهدف التعليم العام كدراسة (البادي، ٢٠٢٠). كما تباينت العينات ما بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في القطاع الصحي، والمشرفات التربويات. وشملت الدراسات مناطق جغرافية متنوعة مثل ليبيا (الفرجاني، ٢٠١٤)، الأردن (الجراح، ٢٠١٥)، السعودية (البادي، ٢٠٢٠)، فلسطين (الأغا والمصري، ٢٠١٥)، والجزائر (قريشي، ٢٠٢٠). وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المواهب ومتغيرات مثل الانتماء التنظيمي (الجراح، ٢٠١٥)، بينما ركزت أخرى على تأثير إدارة المواهب على التميز البحثي (الأغا والمصري، ٢٠١٥).

فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

١. توجد درجة متوسطة من استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب،

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي المقارن وهو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (٩٠) عضو هيئة تدريس بالجامعات السعودية؛ والجدولين (١ و ٢) يوضحان عينة الدراسة، وفقاً للرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

جدول (١) وصف العينة وفقاً للرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد	33	36.7
أستاذ مشارك	26	28.9
أستاذ	31	34.4
المجموع	90	100.0

جدول (٢) وصف العينة وفقاً للرتبة العلمية

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥	26	28.9
5-10	29	32.2
أكثر من ١٠	35	38.9
المجموع	90	100.0

أداة الدراسة: قائمة استراتيجيات إدارة المواهب إعداد الباحثة

وتتكون من (٤٨) فقره صيغت بصوره إيجابية، وزعت علي (٦) ابعاد بمعدل (٨) فقرات لكل بعد، والابعاد هي (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب)، وتمت الاستجابة علي فقرات القائمة باختيار أحد البدائل الخمسة التآليه (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، تم التصحيح بإعطاء الاستجابات الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

الخصائص السيكمترية للقائمة:

- صدق المحكمين:

للتحقق من دلالات الصدق المنطقي للقائمة وصلاحيتها لقياس استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها تم عرض القائمة على مجموعة من السادة المحكمين (ن = ٥) من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس لتحكيم فقرات القائمة بصورته الأولية من ناحية انتماء العبارات (تنتمي - لا تنتمي) ومن حيث الصياغة اللغوية لكل فقرة (مناسبة، تعدل، تحذف)، وتم اعتماد معامل الاتفاق بين المحكمين بما لا يقل عن ٨٠%، وتم التعديل وفق ما يروونه من تعديل.

- الاتساق الداخلي للقائمة:

وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات العينة الاستطلاعية على كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد القائمة والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

قيم معاملات ارتباط العبارات مع درجة أبعاد قائمة استراتيجيات إدارة المواهب الذي تنتمي إليه

تقدير المواهب	إدارة أداء المواهب	تنمية المواهب	المحافظة على المواهب	جذب المواهب	اكتشاف المواهب
.910	.768**	.780**	.776**	.874**	.865**
.918	.884**	.831**	.813**	.905**	.870**
.901	.815**	.927**	.940**	.837**	.895**
.830	.922**	.874**	.940**	.940**	.823**
.887	.931**	.855**	.733**	.848**	.885**
.881	.904**	.884**	.907**	.885**	.773**
.869	.935**	.925**	.893**	.926**	.776**
.853	.	.724**	.903**	.880**	
		.858**	.684**		

**دال عند مستوي (٠.٠١)

من الجدول (٣) يتضح أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٧٢٤، ٠.٩٤٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

كما تم حساب معاملات الارتباط البيئي بين ابعاد القائمة والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد قائمة استراتيجيات إدارة المواهب

استراتيجيات إدارة المواهب	تقدير المواهب	إدارة أداء المواهب	تنمية المواهب	المحافظة على المواهب	جذب المواهب	اكتشاف المواهب	
						1	اكتشاف المواهب
					1	.916**	جذب المواهب
				1	.919**	.912**	المحافظة على المواهب
			1	.946**	.936**	.949**	تنمية المواهب
		1	.892**	.804**	.841**	.922**	إدارة أداء المواهب
	1	.831**	.905**	.835**	.884**	.892**	تقدير المواهب
1	.934**	.920**	.984**	.949**	.962**	.975**	استراتيجيات إدارة المواهب

يوضح جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباطات البيئية للقائمة تراوحت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- ثبات القائمة:

تم حساب ثبات القائمة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية فكانت قيم معاملات الثبات قائمة استراتيجيات إدارة المواهب وابعادها كما يوضحها الجدول (٥).

جدول (٥) قيم معاملات الثبات قائمة استراتيجيات إدارة المواهب

الإبعاد	معامل ألفا	التجزئة النصفية
اكتشاف المواهب	.925	.936
جذب المواهب	.959	.969
المحافظة على المواهب	.951	.935
تنمية المواهب	.946	.933
إدارة أداء المواهب	.953	.946
تقدير المواهب	.958	.926
استراتيجيات إدارة المواهب	.990	.982

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات ألفا كرونباخ تراوح بين (٠.٩٢٥ - ٠.٩٩٠) للأبعاد والقائمة ككل والتجزئة النصفية تراوح بين (٠.٩٢٦ - ٠.٩٨٢) للأبعاد والقائمة ككل، وهي درجات ثبات مرتفعة تدل على ثبات القائمة.

نتائج الدراسة:

الفرض الأول: ينص الفرض الأول على: "توجد درجة متوسطة من ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوي التقييمي والترتيب للعبارات وكل بعد على حدي كما يلي:

١- اكتشاف المواهب:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوي التقييمي والترتيب لبعث اكتشاف المواهب

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	متوسط	0.79	2.72	١. تقيّم الجامعة بشكل دوري مدى إسهامات أعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج على نحو إبداعي.
2	متوسط	0.74	2.63	٢. تحدد الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون قدرات أكاديمية وبحثية متميزة وفق استراتيجيات محددة.
3	منخفض	0.99	2.50	٣. تشجّع الجامعة الإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس لاكتشاف المواهب الفريدة.
5	منخفض	0.66	2.13	4. تستخدم الجامعة التقييمات الدورية وبيانات الأداء الأكاديمي للكشف عن المواهب.
4	منخفض	0.73	2.21	٥. تحدد الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون إمكانات

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
				قيادية وإدارية لتنمية قدراتهم.
7	منخفض	0.52	2.04	٦. توجد آليات واضحة في الجامعة لاكتشاف المواهب الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس.
6	منخفض	0.54	2.10	٧. توفر الجامعة موارد كافية لدعم عملية اكتشاف المواهب بين أعضاء هيئة التدريس.
	منخفض	0.71	2.33	اكتشاف المواهب

المستوى التقييمي: ليكزت من (٥) من ١ إلى أقل من ١,٨٠ منخفض جداً، من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ منخفض، من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ متوسط، من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ مرتفع، من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ مرتفع جداً.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات اكتشاف الماهب جاءت بدرجة منخفضة. وأن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات اكتشاف المواهب هي: "تقيم الجامعة بشكل دوري مدى إسهامات أعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج على نحو إبداعي". حيث جاء متوسطها الحسابي مساوياً (2.72) بدرجة متوسطة. ويعزى إلى أن الجامعة تولي أهمية لتقييم إسهامات أعضاء هيئة التدريس في تطوير المناهج بصورة إبداعية، مما يعكس جهداً متواصلًا لتشجيع وتحفيز الابتكار في عملية التعليم. وتدل هذه النتيجة إلى أن هذه الممارسة قد تحتاج إلى المزيد من التحسين من خلال تفعيل دورهم في هذه العملية بشكل أكبر.

وحصلت العبارة: "توجد آليات واضحة في الجامعة لاكتشاف المواهب الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس" على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي والذي بلغ (2.04) بدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تفتقر إلى آليات واضحة أو فعالة لاكتشاف المواهب الأكاديمية. ما يستدعي تحسين تلك الآليات لتحديد وتطوير المواهب بشكل منظم وأكثر تأثيراً.

٢- جذب المواهب:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوي التقييمي والترتيب لبعدها المواهب

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	متوسط	1.05	3.31	١. تضع الجامعة استراتيجيات واضحة ومحددة عند توظيف أعضاء هيئة التدريس.
2	متوسط	1.02	3.29	٢. تسعى الجامعة للمحافظة على سمعة جيدة تجعلها وجهة جاذبة للموهوبين.
5	منخفض	0.78	2.23	٣. توفر الجامعة مزايا تنافسية لجذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	منخفض	0.63	2.19	٤. تُقدم الجامعة الدعم والموارد الكافية لجذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
3	متوسط	1.09	3.07	٥. تُوفر الجامعة بيئة عمل إيجابية تلبي طموحات الموهوبين وتدعم الاستقرار النفسي لديهم.
8	منخفض	0.70	2.16	٦. تُقيم الجامعة شراكات محلية ودولية لتوظيف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
7	منخفض	0.69	2.17	٧. تُقيم الجامعة مؤتمرات أكاديمية لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
4	منخفض	1.04	2.56	٨. تُرَوِّج الجامعة لفرص النمو والتطوير المهني التي تجذب الموهوبين.
متوسط				جذب المواهب
		0.88	2.62	

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات جذب المواهب جاءت متوسطة. وأن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات جذب المواهب هي: "تضع الجامعة استراتيجيات واضحة ومحددة عند توظيف أعضاء هيئة التدريس". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) بدرجة متوسطة. مما يدل على أن الجامعة تقوم بوضع استراتيجيات واضحة ومحددة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

وحصلت العبارة: "تقيم الجامعة شراكات محلية ودولية لتوظيف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين". على أقل متوسط حسابي وقدره (2.16) بدرجة منخفضة. وتدل هذه الدرجة على أن الجامعة قد لا تستفيد بشكل كافٍ من الشراكات المحلية والدولية في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، والذي من شأنه تعزيز التوظيف والاستقطاب الفعال للكفاءات المتميزة.

٣- المحافظة على المواهب:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والمستوي التقييمي والترتيب لبعده المحافظة على المواهب

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	متوسط	1.11	3.16	١. توفر الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع من تجهيزات وتكنولوجيا وإمكانيات.
8	منخفض	0.76	2.18	٢. تتابع الجامعة مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بصورة منتظمة.
2	متوسط	1.10	3.08	٣. تُوفر الجامعة فرصاً عادلة ومنتظمة للترقية الأكاديمية والتقدم المهني.
4	متوسط	1.13	2.94	٤. تُقدم الجامعة الدعم القانوني أو الإداري لأعضاء هيئة التدريس في حالة الحاجة إليه.

الترتيب	المستوى التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	متوسط	1.10	2.98	٥. تُوفّر الجامعة برامج الرعاية النفسية والصحية المختلفة لدعم صحة أعضاء هيئة التدريس.
9	منخفض	0.55	2.11	٦. تُقدّم الجامعة حوافز معنوية ومادية لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
7	منخفض	0.80	2.29	٧. تُوفّر الجامعة فرصاً كافية للتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
6	منخفض	0.82	2.39	٨. تُشجّع الجامعة ثقافة الانفتاح والتواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
5	منخفض	0.92	2.40	٩. تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، وتعمل على تطبيقها.
متوسط				المحافظة على المواهب
		0.92	2.61	

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات المحافظة على المواهب جاءت متوسطة. أن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات المحافظة على المواهب هي: "توفر الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع من تجهيزات وتكنولوجيا وإمكانيات". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.16) بدرجة متوسطة. تشير هذه النتيجة إلى وجود جهد مستمر من قبل الجامعة في تجهيز بيئة داعمة تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرصة الابتكار والإبداع. وحصلت العبارة: "تقدم الجامعة حوافز معنوية ومادية لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين" على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وهي (2.11) بدرجة منخفضة. ويدل ذلك على أن الجامعات قد تنفقر إلى تقديم حوافز معنوية أو مادية فعالة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين. يعكس ذلك إمكانية وجود ضعف في تحفيز الموظفين وتقدير إسهاماتهم، ما قد يؤثر على استدامة تحفيزهم وإبداعهم في البيئة الأكاديمية.

٤- تنمية المواهب:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى التقييمي والترتيب لبعث تنمية المواهب

الترتيب	المستوى التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
7	منخفض	0.82	2.49	١. تركز الجامعة على تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
5	متوسط	0.82	2.60	٢. تُقدّم الجامعة دورات تدريبية تخصصية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتطويرهم.
2	متوسط	1.04	2.96	٣. تُشجّع الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
4	متوسط	1.06	2.73	٤. تُوفّر الجامعة فرصاً لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين للعمل مع باحثين أو علماء بارزين في مجالاتهم.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المستوى التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	منخفض	0.98	2.54	٥. تُقدّم الجامعة دورات تخصصية أو منحاً بحثية لتقدير إنجازات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
1	متوسط	1.08	3.04	٦. تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس الموهوبين على نشر أبحاثهم أو مشاركة أعمالهم على المستوى الوطني والدولي.
3	متوسط	1.07	2.93	٧. تُقدّم الجامعة الموارد والدعم المناسب لمساعدة أعضاء هيئة التدريس الموهوبين على تحقيق أهدافهم البحثية.
9	منخفض	0.65	2.19	٨. تُوفّر الجامعة فرصاً لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتولي مناصب قيادية داخل الجامعة.
8	منخفض	0.77	2.30	٩. تُشجع الجامعة التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.
متوسط				تنمية المواهب

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات تنمية المواهب جاءت متوسطة. أن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات تنمية المواهب هي: "تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس الموهوبين على نشر أبحاثهم أو مشاركة أعمالهم على المستوى الوطني والدولي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.04)، بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تعكس جهد الجامعة في دعم النشر الأكاديمي والتواصل مع المجتمع العلمي العالمي، وهو أمر ضروري لتعزيز سمعة الجامعة والمساهمة في تطوير المعرفة في التخصصات المختلفة.

وجاءت العبارة "تُوفّر الجامعة فرصاً لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتولي مناصب قيادية داخل الجامعة" في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي وقدره (3.04)، بدرجة منخفضة؛ وتعكس هذه النتيجة وجود ضعف في فرص أعضاء هيئة التدريس الموهوبين لتولي المناصب القيادية داخل الجامعة.

٥. إدارة أداء المواهب:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوي التقييمي والترتيب لبعدها إدارة أداء المواهب

الترتيب	المستوى التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	منخفض	0.62	2.16	١. تضع الجامعة أهدافاً واضحة وقابلة للقياس لدى أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
1	منخفض	0.85	2.36	٢. تستخدم الجامعة أنظمة تقييم عادلة وشفافة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
6	منخفض	0.65	2.09	٣. تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء لتعزيز النمو والتطوير المهني

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
				لدى الموهوبين.
2	منخفض	0.65	2.18	٤. تُقدّم الجامعة فرصاً للموهوبين للاستفادة من أفضل الممارسات في مجال إدارة الأداء.
4	منخفض	0.61	2.11	٥. تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين.
7	منخفض	0.54	2.07	٦. تُقدّم الجامعة للموهوبين تغذية راجعة وتقييمات منتظمة وذات مغزى حول أدائهم.
5	منخفض	0.56	2.10	٧. يُعطى أعضاء هيئة التدريس فرصة لمناقشة تقييم أدائهم مع المشرفين وتحديد نقاط التحسين.
	منخفض	0.64	2.15	إدارة أداء المواهب

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات إدارة أداء المواهب جاءت منخفضة. أن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة أداء المواهب هي: "تستخدم الجامعة أنظمة تقييم عادلة وشفافة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.36)، بدرجة منخفضة. ويشير ضعف التقييم إلى احتمالية وجود قصور في تطبيق هذه الأنظمة أو ضعف في الإيمان بها من قبل الأعضاء. وحصلت العبارة: "تُقدّم الجامعة للموهوبين تغذية راجعة وتقييمات منتظمة وذات مغزى حول أدائهم" على متوسط حسابي قدره (2.07)، بدرجة منخفضة، قد تعكس هذه النتيجة نقصاً في الدعم المستمر لأعضاء هيئة التدريس لتحديد نقاط قوتهم ونقاط التحسين لديهم.

٦. تقدير المواهب:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوي التقييمي والترتيب لبعده تقدير المواهب

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	متوسط	1.03	3.21	١. تعترف الجامعة بإسهامات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين وتقديرها على نحو علني.
2	متوسط	1.02	3.26	٢. تُقدّر الجامعة إنجازات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين في التدريس والبحث العلمي.
1	متوسط	0.99	3.31	٣. تُقدّم الجامعة جوائز أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين في مجالاتهم.
7	منخفض	0.67	2.22	٤. تقوم الجامعة بمكافأة أعضاء هيئة التدريس الموهوبين الذين لديهم إنجازات بارزة على نحو مناسب.
5	منخفض	0.78	2.34	٥. تُقدّر الجامعة التنوع في المواهب والمهارات بين أعضاء هيئة التدريس.
6	منخفض	0.72	2.27	٦. تتيح الجامعة للموهوبين فرص المشاركة في لجان أو أدوار قيادية دلالة على احترامهم وتقديرهم.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
8	منخفض	0.67	2.21	٧. تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية المهمة.
4	منخفض	0.69	2.37	٨. تراعي الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموهوبين وتقدر إسهاماتهم خارج مسؤولياتهم.
متوسط		0.82	2.65	تقدير المواهب

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ممارسة الجامعات السعودية لاستراتيجيات تقدير المواهب جاءت متوسطة. أن أعلى عبارة تعبر عن درجة ممارسة استراتيجيات تقدير المواهب هي: "تقدم الجامعة جوائز أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين في مجالاتهم" فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.31)، بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تدعم تقدير مواهب أعضاء هيئة التدريس من خلال إشارات رسمية وعلنية مثل الجوائز والشهادات. وحصلت العبارة: "تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية المهمة" على متوسط حسابي وقدره (2.21)، بدرجة منخفضة، وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة تحسين آليات إشراك أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة والقرارات الإستراتيجية.

والجدول (١٢) يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات التقييمية والترتيب لاستراتيجيات المواهب وابعادها (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب)

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والمستوي التقييمي والترتيب لاستراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها

الترتيب	المستوي التقييمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
5	ضعيف	0.71	2.33	اكتشاف المواهب
3	متوسط	0.88	2.62	جذب المواهب
4	متوسط	0.92	2.61	المحافظة على المواهب
2	متوسط	0.92	2.64	تنمية المواهب
6	ضعيف	0.64	2.15	إدارة أداء المواهب
1	متوسط	0.82	2.65	تقدير المواهب
ضعيف		0.81	2.50	استراتيجيات إدارة المواهب

يتضح من الجدول (١٢) أن بعد تقدير المواهب جاء في الترتيب الأول؛ وفي الترتيب الثاني جاء بعد تنمية المواهب؛ تلاه بعد جذب المواهب؛ ثم بعد المحافظة على المواهب (بدرجة

متوسطة)؛ ثم بعد اكتشاف المواهب؛ وأخيراً جاء بعد إدارة أداء المواهب (بدرجة ضعيفة). وجاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب بصورة كلية بدرجة ضعيفة. وتشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى تحسين استراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام داخل الجامعة، خاصة في مجالات التقييم والتطوير وتحفيز الإبداع بين أعضاء هيئة التدريس المهوبين. وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع نتائج دراسات (الفرجاني (٢٠١٤)؛ المومني وآخرون، ٢٠١٨؛ الزهراني، ٢٠١٩؛ حيث جاء مستوى تطبيق إدارة المواهب منخفضاً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الجراح، ٢٠١٥؛ السكران، ٢٠١٩؛ قريشي، ٢٠٢٠؛ جبريل والفرجاني، ٢٠٢٠؛ البادي، ٢٠٢٠) حيث جاء مستوى استراتيجيات إدارة المواهب بمستوى متوسط.

الفرض الثاني: وينص الفرض الثاني على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمرتبة العلمية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب تحليل التباين الأحادي بين مجموعات المرتبة العلمية (أستاذ مساعد-أستاذ مشارك-أستاذ) في درجة توفّر استراتيجيات المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي بين مجموعات المرتبة العلمية (أستاذ مساعد-أستاذ مشارك-أستاذ) في درجة توفّر استراتيجيات المواهب وأبعادها وفقاً للمرتبة العلمية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة		
						بين المجموعات	داخل المجموعات
اكتشاف المواهب	13.711	2	6.855	.41	.667	بين المجموعات	
	1464.611	87	16.835			داخل المجموعات	
	1478.322	89				الكل	
جذب المواهب	39.202	2	19.601	.66	.518	بين المجموعات	
	2571.698	87	29.560			داخل المجموعات	
	2610.900	89				الكل	
المحافظة على المواهب	60.155	2	30.077	.71	.495	بين المجموعات	
	3690.301	87	42.417			داخل المجموعات	
	3750.456	89				الكل	
تنمية المواهب	8.696	2	4.348	.10	.905	بين المجموعات	
	3780.293	87	43.452			داخل المجموعات	

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة
الكل	3788.989	89			
إدارة أداء المواهب	23.319	2	11.660	.74	.482
بين المجموعات	1379.403	87	15.855		
داخل المجموعات	1402.722	89			
الكل	94.485	2	47.242	1.81	.169
تقدير المواهب	2265.915	87	26.045		
بين المجموعات	2360.400	89			
داخل المجموعات	890.463	2	445.231	.53	.590
استراتيجيات إدارة المواهب	73007.193	87	839.163		
بين المجموعات	73897.656	89			
داخل المجموعات					
الكل					

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث جاءت قيم ف (٠,٤١، ٠,٦٦، ٠,٧١، ٠,١٠، ٠,٧٤، ٠,٨١، ٠,٥٣) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥).

وتدل هذه النتيجة على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، بغض النظر عن المرتبة العلمية التي يشغلونها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، يتفقون في تقييمهم لدرجة ممارسة الجامعات لاستراتيجيات إدارة المواهب المختلفة وأبعادها. وقد تشير إلى أن السياسات المتبعة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية تتم بصورة متسقة وعادلة ومتوازنة بين أعضاء هيئة التدريس من الرتب العلمية المختلفة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غباينة، ٢٠١٦). تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البادي، ٢٠٢٠) حيث وجدت فروق تبعاً للمسمى الوظيفي

الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لعدد سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب تحليل التباين الأحادي بين مجموعات الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) في درجة توفّر استراتيجيات المواهب (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤)

تحليل التباين الأحادي بين مجموعات الخبرة في درجة توقّر استراتيجيات المواهب وأبعادها

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة.
اكتشاف المواهب	221.186	2	110.593	7.65	.001
	1257.136	87	14.450		
	1478.322	89			
جذب المواهب	287.364	2	143.682	5.38	.006
	2323.536	87	26.707		
	2610.900	89			
المحافظة على المواهب	347.590	2	173.795	4.44	.015
	3402.865	87	39.113		
	3750.456	89			
تنمية المواهب	477.723	2	238.861	6.28	.003
	3311.266	87	38.061		
	3788.989	89			
إدارة أداء المواهب	134.791	2	67.396	4.62	.012
	1267.931	87	14.574		
	1402.722	89			
تقدير المواهب	275.041	2	137.520	5.74	.005
	2085.359	87	23.970		
	2360.400	89			
استراتيجيات إدارة المواهب	10079.425	2	5039.713	6.87	.002
	63818.230	87	733.543		
	73897.656	89			

المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات
اكتشاف المواهب	٥-١ سنوات	إدارة أداء المواهب	-1.4204	المحافظة على المواهب	-1.6193	١٠-٦ سنوات	-9.59416
	أكثر من ١٠		-4.6164*		-3.7967*	أكثر من ١٠	-25.3626*
	١٠-٦ سنوات		1.4204		1.6193	١٠-٦ سنوات	9.59416
	أكثر من ١٠		-3.1960		-2.1773	أكثر من ١٠	-15.7684
	أكثر من ١٠		4.6164*		3.7967*	أكثر من ١٠	25.3626*
	١٠-٦ سنوات		3.1960		2.1773	١٠-٦ سنوات	15.7684

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	المتغيرات		جذب المواهب
		-1.5437	تقدير المواهب	-2.3952	تنميه المواهب	-1.6445	١٠ - ٦ سنوات	٥ - ١ سنوات	
		-4.1802*		-5.5824*		-4.28791*	أكثر من ١٠		
		1.5437		2.3952		1.6445	٥ - ١ سنوات	١٠ - ٦ سنوات	
		-2.6364		-3.1871		-2.64335	أكثر من ١٠		
		4.1802*		5.5824*		4.2879*	٥ - ١ سنوات	أكثر من ١٠	
		2.6364		3.1871		2.6433	١٠ - ٦ سنوات		

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير

المواهب) واستراتيجيات إدارة المواهب ككل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم ف (٦,٢٨، ٤,٤٤، ٥,٣٨، ٧,٦٥)، وهي قيم داله احصائياً عند مستوي (٠.٠٥). وتعكس هذه النتيجة التباين والاختلاف في تجارب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب وفقاً لعدد سنوات الخبرة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غباينة، ٢٠١٦) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغير الخبرة.

ولتعرف اتجاهات الفروق بين المجموعات الخبرة تم حساب معامل شفيه للفروق بين المتوسطات يوضحها الجدول (١٥).

يتضح من هذا الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفّر استراتيجيات (اكتشاف المواهب، جذب المواهب، المحافظة على المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، تقدير المواهب) واستراتيجيات إدارة المواهب ككل لدى مجموعات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) ومجموعات الخبرة (١ - ٥ سنوات) لصالح مجموعات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

تشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) يكونون أكثر إدراكاً ووعياً وأوسع إطلاعاً مع سياسات واستراتيجيات إدارة المواهب؛ بينما يركز مجموعات الخبرة الأقل على استراتيجيات معينة مثل جذب المواهب أو تنمية المواهب، والتي تكون أكثر وضوحاً بالنسبة لهم في بداية مسيرتهم المهنية. قد تكون هذه النتيجة مؤشراً إلى أن احتياجات أعضاء هيئة التدريس تختلف حسب سنوات الخبرة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح الفئة ذات الخبرة الأطول.

خلاصة:

تشكل وجهات نظر وآراء أعضاء هيئة التدريس حول إدارة المواهب من خلال تجاربهم وتوقعاتهم والسياق المؤسسي. وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى قصور الجامعات السعودية في استخدام استراتيجيات إدارة المواهب، وذلك من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس التي تشير على عدم رضاهم عن ممارسات إدارة المواهب. قد يعود ذلك إلى افتقار إدارات الجامعات إلى إدراك أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الابتكار، واستقطاب الكفاءات، مع قلة وجود سياسات وخطط استراتيجية موجهة نحو تطوير المواهب وإدارتها؛ وربما توجد تحديات مرتبطة بتمويل برامج إدارة المواهب أو نقص الكفاءات المؤهلة لتنفيذها بفعالية. وعدم التركيز على تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في مجال إدارة المواهب يحد من القدرة على تطبيقها بشكل فعال. ويمكن أن يكون غياب الأنظمة الرقمية أو الأدوات المتخصصة لدعم ممارسات إدارة المواهب قد يؤدي إلى عدم تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات. وهذا يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر لدى المسؤولين بالجامعة نحو بذل المزيد من الوقت والجهد لتفعيل ممارسة تلك الاستراتيجيات بما يؤدي إلى خلق بيئة داعمة وتمكينية تعزز التميز الأكاديمي والنمو المؤسسي.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- تطوير استراتيجيات إدارة المواهب التي تلبي احتياجات مختلف الفئات بناءً على مستويات خبرتهم.
- مراجعة السياسات والإجراءات التي تتبناها الجامعات السعودية في ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس.
- التأكيد على بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على الشفافية والعدالة، مما يعزز ارتباط المواهب بالمؤسسة.
- إعداد برامج طويلة الأمد تهدف إلى اكتشاف المواهب وتطويرها وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات.
- تصميم خطط تطويرية تراعي احتياجات كل عضو وتستند إلى نقاط قوته ومجالات تحسينه.

المراجع

- أبو دوله، داود جمال والجراح، صالح علي (٢٠١٥) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١، (٢)، ٢٨٣ - ٣١٥.
- التركي، أشواق حمزة (٢٠٢٣). *متطلبات الإعداد الأكاديمي لمعلمي العلوم في العصر الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، المؤتمر الدولي الرابع لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي*، ٢٥ - ٢٧ أغسطس، ٥٨ - ٧٨.
- جيريل، وائل محمد، والفرجاني، فاطمة علي (٢٠٢٠) واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الابتكار والتسويق*، ٧، (٢)، ١٠٧ - ١٣٠.
- الحميدي، محمد، والطيب، الهادي (٢٠١١) *الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة*، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
- رضوان، عبير أنور عقيلة، و الفايدي، إيمان السيد جاد المولى علي. (٢٠٢٢). *درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة المنارة العلمية*، (٥)، ١١٢ - ١٢٥.
- الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم (٢٠١٩) تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية دراسة تقويمية، *مجلة القراءة والمعرفة*، مصر، ٢١٢. ٢٩١ - ٢٦٥.
- السكران، بدرية بنت عبد الله (٢٠١٩) فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، فلسطين، ٣، (١٥)، ٢٨ - ٥٠.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (٢٠٢٠). *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح*. *مجلة التربية*، ١ (١٨٥)، ٦٧ - ١٣٤.
- الصعوب، سامر (٢٠١٩). *مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها*. *المنارة*، ٢٥ (١) ١٦٩.
- عبابنة، بيداء منتصر (٢٠١٦). *مستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الاطباء والممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة إربد* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

عثمان، آمنه هادي حسن (٢٠٢٠). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية بالتعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات بمدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دار الحكمة الأهلية، جدة.

العنزي، سعد علي، والدليمي، عماد علي (٢٠١٦) دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الحكومية والأهلية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، (٤٨)، ١١٧-١٣٥.

الغامدي، حنان محمد، العباسي، دلال عمر (٢٠٢٢). واقع تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البرامج الإثرائية للطلبة الموهوبين في مدارس ينبع وجدة من وجهة نظر الطلبة ومنفذي البرامج الإثرائية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٣(٢٨)، ٥٩١-٦٣٣.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٨) إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، (٦)، ١-٣٣.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٢)، ٢٥٩-٢٩٧.

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

فريحات، نبيلة حسن نايف. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٧(١)، ٤٠٠-٤١٨.

فضلي، ياسمين هداد فاضل، و المطيري، نايف لافي. (٢٠٢٤). درجة استخدام مديري مدارس منطقة مبارك الكبير بدولة الكويت للإدارة بالمواهب من وجهة نظر المعلمين فيها. جرش للبحوث والدراسات، ٢٤(٥)، ١٣٤-١٥٠.

قريشي، محمد (٢٠٢٠) واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة، المجلة العربية للإدارة، ٤٠، (٢)، ٨١-٩٧.

المصري، نضال، والأغا، محمد. (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٤(١٣)، ٣١-٦٤.

استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- المطيري، عبد الله (٢٠١٦). أثر استراتيجيات ادارة المواهب في الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك: الاردن.
- المومني، أفنان محمد، وعليمات صالح ناصر، والشрман منيرة محمود (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤) ٧١٨-٧٣٩.
- ناصر، مرفت صالح، وزناتي، أمل محسوب (٢٠٠٨) إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٩) ٣٧٠ - ٤٧٥.
- النافع، سهام صالح حمد، والفراني، لينا بنت أحمد بن خليل. (٢٠٢١). واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في البرامج الإثرائية في مراكز الموهوبين في المملكة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٢(١)، ٣٩ - ٤٥.
- Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.
- Allen, D. G. (2012). *Managing employee turnover: Dispelling myths and fostering evidence-based retention strategies*. Business Expert Press.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution (Vol. 22)*. Brill.
- Behrstock, E. (2010). *Talent Management in the Private and Education Sectors*. A Literature Review . Learning point associates
- Collings, D. G. & Mellahi, K.(2009). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. C. (2015). *Human resource management*. Pearson.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success Random House*. New York, NY.
- Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. *Personnel decisions international (PDI)*. Minnesota Business Magazine, 5-12.
- Goldman, C. A., Goldman, C., Gates, S. M., Brewer, A., & Brewer, D. J. (2004). *In pursuit of prestige: Strategy and competition in US higher education*. Transaction Publishers.

-
- Gostick, A., & Elton, C. (2009). *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance*. Simon and Schuster.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations International Journal of recent advances in Multidisciplinary Research, 5(11), 4247-4253.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools Journal Management Development .38(10), 833- 846.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building*. Talent from Within. AMACOM.
- Sharma, D., & Raval, B. (2016). Talent management: A strategic approach towards company al effectiveness, *International Journal of Management Research & Review*,7(1). 213-235
- Silzer, R., & Dowell, B. (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative (Vol. 28)*. John Wiley & sons.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188-204.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of higher education policy and management*, 26(3), 315-328.