



مجلة كلية التربية



واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة
الاستراتيجية والتميز البحثي
بحث مستل من رسالة دكتوراه

إعداد

نهاد ابي عبد الله الحسين سعد عبد الدايم

مدرس مساعد أصول التربية بقسم العلوم التربوية والنفسية

كلية التربية النوعية-جامعة المنصورة

د/نهى عيد نصر

مدرس أصول التربية كلية التربية النوعية-جامعة المنصورة

ا.د/ عبدالعظيم السعيد مصطفى

أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة

ا.د/ الهلالي الشربيني الهلالي

أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية النوعية، ونائب رئيس جامعة المنصورة لشئون

التعليم والطلاب، ووزير التربية والتعليم والتعليم الفني الأسبق

واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي *

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تنفيذ الدراسة ميدانيًا خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة تضم ١١٥ من القادة الأكاديميين الحاليين والسابقين (مثل عمداء الكليات، وكلاء الدراسات العليا، ورؤساء الأقسام العلمية) من جامعات المنصورة، القاهرة، والفيوم. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوافر العام لفقرات محور إدارة المواهب البشرية كان متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٣٥. في المقابل، كانت درجة الأهمية الكلية لفقرات هذا المحور مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره ٢.٨٠. كما أكدت الدراسة على حاجة الجامعات لاستقطاب موارد بشرية قادرة على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير نظم التدريب التي تدعم ممارسات إدارة المواهب. وأبرزت أيضًا أهمية الحفاظ على مشاركة الموظفين وتركيزهم بمستوى عالٍ.

الكلمات المفتاحية: الموهبة، إدارة المواهب البشرية، الريادة الاستراتيجية، التميز البحثي، الجامعات المصرية، القادة الأكاديميين.

* بحث مستل من رسالة مقدمة إلى قسم العلوم التربوية والنفسية للحصول على درجة الدكتوراه في التربية (تخصص أصول تربية) بعنوان استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية لتحقيق الريادة الاستراتيجية والتميز البحثي

The Reality of Managing Human Talents in Egyptian Universities and its relation to Strategic Leadership and Research Excellence

Abstract

This study aimed to explore the reality of human talent management in Egyptian universities and its relationship to strategic leadership and research excellence. The study relied on the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool for data collection. The study was implemented in the field during the second semester of the academic year 2023-2024, where the questionnaire was distributed to a sample of 115 current and former academic leaders (such as deans of faculties, vice deans of graduate studies, and heads of scientific departments) from Mansoura, Cairo, and Fayoum Universities. The results of the study showed that the level of general availability of the paragraphs of the human talent management axis was average, with an arithmetic mean of 2.35. In contrast, the overall importance of the paragraphs of this axis was high, with an arithmetic mean of 2.80. The study also emphasized the need for universities to attract human resources capable of improving performance and increasing productivity, in addition to the need to develop training systems that support talent management practices. It also highlighted the importance of maintaining employee engagement and focus at a high level.

Keywords: Talent, Human Talent Management, Strategic Leadership, Research Excellence, Egyptian Universities, Academic Leaders.

مقدمة

تشهد مؤسسات العالم اليوم العديد من التطورات والتغيرات في المحتوى، والأنظمة، والآليات، والخصائص، والجوانب، وما إلى ذلك على مستوى المؤسسات العامة والخاصة التي تتقدم بسرعة- غير مسبوقه- ومثيرة للقلق، مما يحتم على المنظمات تبني الأساليب الحديثة في إدارة مواردها البشرية، ووضع أولوية لإدارة المواهب لدورها الحيوي في بناء منظمة رائدة تقدم خدمات متنوعة تتماشى مع المتغيرات المحيطة وتدعم الابتكار والتجديد. إن نجاح الجامعات في إعداد القادة المستقبليين يعتمد على الريادة الاستراتيجية التي تتيح الفرص لتطوير المهارات والقدرات بما يتناسب مع المستجدات البيئية.

أصبحت الموهبة تشكل تحديًا قويًا في إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية المنظمة، فالمنافسة القائمة على المعرفة، وتحديات العولمة، وتغيير عالم العمل؛ باتت تشكل قوى تدفع المنظمات إلى الأمام مما يدل دلالة قطعية على أهمية إدارة المواهب في تنمية القوى العاملة. (Selvanathan,2019,257) * وقد أصبح من الضروري توظيف البحث العلمي كوسيلة لدفع عجلة التنمية والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة، حيث يُعتبر التميز البحثي أحد الأهداف الأساسية للجامعات، وهو معيار لجودة الأبحاث العلمية وقدرتها على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز سمعة الجامعات وتخلق بيئة تعليمية وبحثية محفزة.

مشكلة البحث

تواجه الجامعات المصرية، مثلها مثل العديد من المؤسسات العامة، مجموعة من التحديات الحالية والمستقبلية التي قد تؤثر سلبيًا على أدائها. يعود ذلك إلى التطورات السريعة في مجالات التكنولوجيا والعلم. لذا، لا يمكن للجامعات أن تستمر في تحقيق

* يشير الرقم الأول إلى سنة النشر، بينما يشير الرقم الثاني إلى الصفحة

النجاح ما لم تكن لديها رؤية واضحة لمستقبلها. ومن هنا، تضع العديد من المنظمات أولوية لإدارة المواهب البشرية بهدف تعزيز فعالية الأداء، مع التركيز على تطوير القدرة على الابتكار والمرونة والسرعة.

يعتبر تطبيق إدارة المواهب البشرية من القضايا الحيوية في الوقت الراهن؛ حيث يشير سكوت وآخرون (Scott, 2014,1) إلى أهمية أن تدرك المنظمات ضرورة امتلاك أفضل المواهب لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية وعالمية. كما يتطلب الأمر توظيف وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم، إذ تُعد إدارة المواهب موردًا حاسمًا لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

واستنادًا إلى الواقع الحالي، الذي يُشير إلى أن الجامعات يجب أن تسعى لتطبيق إدارة المواهب البشرية، وجدت الباحثة أنه من المهمّ إلقاء الضوء على دراسة واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي.

وفى ضوء ما تقدّم، يُمكن صياغة التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي؟

للإجابة على هذا التساؤل، يسعى البحث إلى تناول مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. ما هو واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية؟
٢. كيف يمكن تنمية إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الريادة الاستراتيجية والتميز البحثي في سياق الواقع الحالي؟

أهداف البحث

في ضوء ما سبق، يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية.

▪ تقديم مجموعة من التوصيات لتنمية إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية والتميز البحثي.

أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- الموضوع على درجة عالية من الأهمية، حيث يتعلق بكيفية إدارة المواهب البشرية في الجامعات.
- التعليم الجامعي هو قاطرة التقدم في المجتمعات، والذي تسهم مخرجاته في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع المصري.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: دراسة واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية
- الحدود البشرية والمكانية: تم إجراء الدراسة على القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل دراسات عليا، رئيس قسم) في ثلاث جامعات مصرية تمثل مناطق الجنوب والوسط والشمال، وهي: الفيوم، المنصورة، والقاهرة
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

مصطلحات البحث

اقتصرت مصطلحات الدراسة الحالية على مصطلح إدارة المواهب البشرية والريادة الإستراتيجية والتميز البحثي، وفيما يلي عرض لها:

■ إدارة المواهب البشرية:

تُعرّف إدارة المواهب البشرية إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها؛ عملية تستهدف أفضل الموارد البشرية بما يمتلكون من قدرات متميزة يمكن تطويرها وتنميتها؛ لتحقيق قيمة مضافة للجامعة تستطيع من خلالها منافسة الجامعات الأخرى محليًا وعالميًا.

■ الريادة الاستراتيجية:

تعرّف الريادة الإستراتيجية للجامعات إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها؛ عملية بذل الجهد من خلال صناع القرار والقيادات بالجامعة لاستثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى البحث عن أفضل الفرص التي تنهض بمستوى الجامعة وترقى بها.

■ التميز البحثي:

يعرف التميز البحثي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: عملية تهدف الى تحسين مستوى الاداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، من خلال تطبيق المواصفات وتقديم البرامج التدريبية والتعليمية، مما يضمن توفير قيادة جامعية متميزة وفاعلة تبرز مكانة المؤسسات الجامعية وتعلو من شأنها.

الدراسات السابقة

تُعَدّ الدراسات السابقة مصدرًا مهمًا وأساسيًا للمعلومات التي يَحْتَأُجُهَا الباحثون في مجالات بَحْثِهِمْ لِأَنَّهَا توفر ملخصًا للنتائج والتوصيات للأبحاث الرائدة في مجال البحث، فيما يلي نَظَرُهُ عامّةً على الدراسات، من الأقدم إلى الأحدث.

١. دراسة محمد الأغا، نضال المصري بعنوان: إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح استراتيجي تطبيقي تنموي (٢٠١٥). هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية بهدف تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في سياق مجتمع المعرفة. اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من ١١٠ من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وأظهرت النتائج الرئيسية أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية بلغ ٧٤.٦%، بينما بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي ٦٨.٨%.

٢. دراسة نورمان رودهوميو، ومايوسا رودهوميو Norman Rudhumbu & Maphosa Rudhumbu بعنوان: درجة فعالية ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا" (٢٠١٥)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية هذه الممارسات في تلك المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تضم ٣٠٠ فرد. أظهرت النتائج الرئيسية أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة تواجه تحديات في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وأن استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة ليست فعالة في تحفيز الموظفين. كما أظهرت الدراسة ضعفاً في تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب. ومن بين المشاركين، وافق ٣٣% على أن مؤسساتهم تلتزم بممارسات إدارة المواهب، بينما عارض ٥٨%، واحتفظ ١٩% بموقف محايد.

٣. دراسة هنادة ماجد المومني بعنوان: درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية (٢٠١٧)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الأردنية وتأثيرها في تقليل هجرة الكفاءات الأكاديمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المختلط (النوعي والكمي)، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٤٣٨ عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الحكومية الأردنية كان منخفضاً، بينما كان دور إدارة المواهب في تقليل هجرة الكفاءات الأكاديمية متوسطاً.

٤. دراسة ايراسموس بارني وآخرون **Erasmus Barney** بعنوان: استعراض تصورات كبار المديرين التنفيذيين في تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب في المناطق التشغيلية في المؤسسة (٢٠١٧)، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف آراء كبار المديرين التنفيذيين حول تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب في المناطق التشغيلية داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، واستخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من ١١ مديراً تنفيذياً. وأظهرت النتائج أن المشاركين يرون أن السياسات والاستراتيجيات الحالية لا تدعم دائماً تنفيذ إدارة المواهب في بيئاتهم. كما كشفت النتائج أنه على الرغم من تبني الجامعة لنهج شامل وقابل للتطوير في استراتيجيتها المتعلقة بالمواهب، إلا أن تأثير هذا النهج يفتقر إلى التنفيذ المنهجي وتكامل سياسات دعم الموارد البشرية مع إدارة المواهب.

٥. دراسة محمد الحراحشة ومسلم الشرفات بعنوان: درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت (٢٠١٩)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تضم (١٦٤) فرداً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن درجة ممارسة إدارة المواهب كانت منخفضة في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات إدارة المواهب، بينما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات إدارة المواهب.

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أهمية كبيرة في تناول إدارة المواهب البشرية في الجامعات، حيث تُعتبر هذه الإدارة مدخلاً جديداً ومتطوراً في مجال إدارة الموارد البشرية، يركز على توظيف وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم، ويُعدّ عنصراً حاسماً لتحقيق أفضل النتائج وإحداث نقلة نوعية في نظام التعليم الجامعي.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول أهمية تطبيق مدخل إدارة المواهب البشرية والاهتمام به، كونه نهجاً إدارياً حديثاً. ومع ذلك، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، ومنهجية البحث والأهداف المرجوة والموقع الجغرافي، حيث تركز على الجامعات المصرية.

تستفيد الدراسة الحالية من عدة جوانب من الدراسات السابقة، أبرزها تصميم أداة الدراسة، وتحديد المتغيرات، وتفسير النتائج، واختيار عينة الدراسة، وتطبيق طريقة البحث المناسبة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لمعالجة بيانات الدراسة.

أولاً: منهج البحث

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف واقع إدارة المواهب البشرية في الجامعات المصرية.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين الحاليين والسابقين (مثل العميد، وكيل الدراسات العليا، ورئيس القسم العلمي)، سواء كانوا رجالاً أو نساءً، في جامعة المنصورة، جامعة الفيوم، وجامعة القاهرة.

عينة البحث

تم توزيع الأداة على عينة مقصودة تضم ١٤٤ من القادة الأكاديميين الحاليين والسابقين في كليات (التربية، التربية الرياضية، التجارة، الآداب، العلوم، الزراعة، الحاسبات والمعلومات، طب الأسنان، الهندسة) بجامعة المنصورة، بالإضافة إلى كليات (الآداب، العلوم، الزراعة، دار العلوم، التخطيط الإقليمي والعمراني، الحقوق، الدراسات الإفريقية العليا، الدراسات العليا للتربية) بجامعة القاهرة، وكذلك كليات (الآداب، الزراعة، العلوم، السياحة والفنادق، الحقوق، الهندسة، الطب البشري، طب الأسنان، التمريض، كلية الحاسبات والنكء الاصطناعي) بجامعة الفيوم. وقد أعادت الباحثة ١٢٨ استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات، تبين أن ١٣ منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، مما يعني أن عينة الدراسة تضمنت ١١٥ استبانة صالحة للتحليل.

خصائص عينة البحث

يتميز أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	المنصورة	42	36.5
	القاهرة	37	32.2
	الفيوم	36	31.3
الكلية	انسانية	51	44.3
	علمية	64	55.7
المسمى الوظيفي	عميد	23	20.0
	وكيل دراسات عليا	25	21.7
	رئيس قسم علمي	67	58.3
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	24	20.9
	من ٣-٦ سنوات	39	33.9
	أكثر من ٦ سنوات	52	45.2
المجموع		115	%100

أداة البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لكونها مقننة، وتضمن سرية استجابات أفراد العينة، وتم تصميمها وأعدادها من قبل الباحثة بعد جمع وفحص ما ورد في الأدبيات النظرية، وكذلك الدراسات العربية والأجنبية السابقة حول إدارة المواهب البشرية، والريادة الاستراتيجية والتميز البحثي، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتمت صياغتها في صورتها النهائية على النحو التالي:

- البيانات الشخصية: وتشمل البيانات الأساسية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة وهي: الجامعة: (المنصورة، القاهرة، الفيوم)، المسمى الوظيفي: (عميد، وكيل دراسات عليا، رئيس قسم علمي)، الكلية: (إنسانية، علمية)، سنوات الخبرة: (أقل من ٣ سنوات، ٣-٦ سنوات، أكثر من ٦ سنوات).
- محور يدور حول واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية، ويضم (٢٠) فقرة وللإجابة على هذا المحور، يتم استخدام المقياس الثلاثي.

أساليب المعالجة الإحصائية

بَعْدَ جَمْعِ البيانات من عينة الدراسة وتفرغها، تَمَّتْ معالجتها وفقاً لطبيعة البحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Sciences، لتحليل البيانات والحصول على النتائج باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية التي تَصِفُ حَصَائِصَ العِيْنَة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المِعْيَارِيَّة لِلتَعْرِفِ على إجابات العِيْنَة على كُلِّ من فِقْرَاتِ الإِسْتِبْثَانِ.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لِلتَّحْقُقِ من صِحَّةِ الاتساق الدَّاخِلِيِّ للإِسْتِبْثَانِ.
- معامل أَلْفَا كَرْو نَبَاخ (Cranach' s alpha) لِلتَّحْقُقِ من ثَبَاتِ الإِسْتِبْثَانِ.

ثَبَاتِ أَدَاةِ البَحْثِ

لِقِيَاسِ مَدَى ثَبَاتِ أَدَاةِ البَحْثِ اسْتُخْدِمَتْ البَاحِثَة (معادلة ألفا-كرو نباخ)، على عينة اسْتِطْلَاعِيَّةٍ مُكَوَّنَة من (٣٠) فَرْدٍ مُسْتَبْعِدًا من العِيْنَة، وَكَانَتْ النَتَائِجُ كَمَا هُوَ مُوَضَّحٌ فِي الجَدْوَلِ التَّالِي:

معامل قيمة ألفا-كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة لدرجة التوافر

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الاول	20	.995

معامل قيمة ألفا-كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة لدرجة الأهمية

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الاول	20	.991

يَتَضَحُّ من الجدول السَّابِقِ أَنَّ مُعَامَلَاتِ ارْتِبَاطِ الإِسْتِبْثَانِ هِيَ مُعَامَلَاتٌ عَالِيَّةٌ لِلثَّبَاتِ، وَتَلْبِي أَهْدَافِ البَحْثِ، وَهَذَا يَعْني أَنَّهُ يُمَكِّنُ الإِعْتِمَادَ على الإِسْتِبْثَانِ فِي مَجَالِ تَطْبِيقِ البَحْثِ.

صدق أداة البحث

وَيَعْنِي أَنَّ الْأَدَاةَ لَدَيْهَا الْقُدْرَةُ عَلَى قِيَاسِ مَا تَمَّ إِعْدَادُهُ لِلْقِيَاسِ، وَيَتِمُّ التَّحَقُّقُ مِنْ صَدَقِ الْأَدَاةِ مِنْ خِلَالِ صَدَقِ الْمُحْكَمِينَ وَمَا يُسَمَّى بِالصِّدْقِ الظَّاهِرِيِّ وَصَدَقِ الْإِتْسَاقِ الدَّاخِلِيِّ.

☒ أولاً: الصِّدْقِ الظَّاهِرِيِّ

عَرَضَتِ الْبَاحِثَةُ أَدَاةَ الدِّرَاسَةِ فِي صَوْرَتِهَا الْأُولَى عَلَى عَدَدِ (٢٠) مُحْكَمِينَ مِنْ دَوِيِّ الْخِبْرَةِ وَالْكَفَاءَةِ، وَتَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ صَدَقِ الصِّيَاغَةِ اللَّغَوِيَّةِ لِلْإِسْتِبْطَانِ، وَإِنْتِمَاءِ الْفَقْرَاتِ لِلْمُحَوَّرِ، وَتَمَّ اعْتِمَادُ الْإِسْتِبْطَانِ فِي شَكْلِهِ النَّهَائِيِّ.

☒ ثانياً: صَدَقِ الْإِتْسَاقِ الدَّاخِلِيِّ

قَامَتِ الْبَاحِثَةُ بِفَحْصِ صَدَقِ الْإِتْسَاقِ الدَّاخِلِيِّ لِأَدَاةِ الدِّرَاسَةِ مِنْ خِلَالِ حِسَابِ مُعَامَلِ ارْتِبَاطِ بِيرْسُونِ بَيْنِ دَرَجَاتِ كُلِّ فِقْرَةٍ مِنْ فَقْرَاتِ الْمُحَوَّرِينَ وَالدَّرَجَةِ لِلْكَلِمَةِ لِلْمُحَوَّرِ الَّتِي تَنْتَمِي إِلَيْهِ الْفِقْرَةُ، بِاسْتِخْدَامِ الْبَرْنَامِجِ الْإِحْصَائِيِّ SPSS26 وَكَانَتِ الْقِيَمَةُ الْإِحْصَائِيَّةُ لِكُلِّ فِقْرَةٍ أَقَلَّ مِنْ (٠.٠١)، وَقِيَمَةُ r الْمَحْسُوبَةُ أَكْبَرُ مِنْ قِيَمَةِ r الْجَدُولِيَّةِ، وَكَانَتِ جَمِيعُ مُعَامَلَاتِ ارْتِبَاطِ بِيرْسُونِ دَالَّةً إِحْصَائِيًّا.

تَسْتَنْجِ الْبَاحِثَةُ مِنْ نَتَائِجِ اخْتِبَارِ الصِّدْقِ وَالثَّبَاتِ إِنَّ أَدَاةَ الدِّرَاسَةِ صَادِقَةٌ فِيمَا صَمَّمَتْ لِقِيَاسِهِ، كَمَا أَنَّهَا ثَابِتَةٌ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ مِمَّا يُوْهَلُهَا لِتَكُونِ أَدَاةَ قِيَاسٍ مُنَاسِبَةً لِلدِّرَاسَةِ.

تَصْحِيحُ أَدَاةِ الْبَحْثِ

اعْتَمَدَ الْبَحْثُ عَلَى الْمَقْيَاسِ الثَّلَاثِيِّ لِتَصْحِيحِ أَدَاتِهِ، وَذَلِكَ بِإِعْطَاءِ كُلِّ فِقْرَةٍ مِنْ فِقْرَاتِهِ دَرَجَةً وَاحِدَةً مِنْ ثَلَاثِ دَرَجَاتٍ لِلْمَقْيَاسِ (٣-٢-١)، وَتَمَّ اعْتِمَادُ الْمَقْيَاسِ التَّالِي لِأَغْرَاضِ تَحْلِيلِ النَّتَائِجِ:

طول الفئنة	درجة التوافر	درجة الأهمية
1-1.66	غير متوفر	غير مهم
1.67-2.33	متوفر إلى حد ما	مهم إلى حد ما
2.34-3	متوفر	مهم

يَتِمُّ حِسَابُ الْمَعْيَارِ السَّابِقِ بِاسْتِخْدَامِ الْمَعَادَلَةِ التَّالِيَةِ:

$$\text{طُولُ الْفِئَةِ} = \text{أَكْبَرُ قِيَمَةٍ (٣)} - \text{أَقْلَ قِيَمَةٍ (١)} \div \text{عَدَدُ بَدَائِلِ الْأَدَاةِ (٣)} = 3/1 - 3 = 3/1$$

٦٦. وَعِنْدَهَا يَتِمُّ إِضَافَةُ ١.٣٣ لِنِهَآيَةِ كُلِّ فِئَةٍ.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية؟ تَمَّتْ الْإِجَابَةُ عَلَى هَذَا السُّؤَالِ بِاسْتِخْدَامِ التَّكْرَارَاتِ وَالنَّسَبِ الْمِئْوِيَّةِ وَالْمَتَوَسُّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْانْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةِ وَالرَّتْبِ وَدَرَجَةِ التَّوَافُرِ وَدَرَجَةِ الْأَهْمِيَّةِ لِإِجَابَاتِ الْمُسْتَجِيبِينَ لِجَمِيعِ فِقْرَاتِ الْأَدَاةِ وَالنَّتِيْجَةَ الْإِجْمَالِيَّةَ لِلْأَدَاةِ.

أولاً: من حيثُ درجة التوافر

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة التوافر لفقرات

المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة التوافر
		متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر				
1	تُخْتَارُ الْمَوَاهِبُ الْبَشَرِيَّةُ الْأَكْثَرُ مِلَاءَمَةً لِاحْتِيَاجَاتِ التَّوْظِيفِ فِي الْجَامِعَةِ.	45	59	11	2.2957	.63486	1	متوسطة
2	تُوفَّرُ الْجَامِعَةُ بِبِنَىِّ عَمَلٍ تُشْجِعُ الْمَوَاهِبِينَ عَلَى تَطْوِيرِ مَوَاهِبِهِمْ وَتَحْقِيقِ تَطَلُّعَاتِهِمْ.	39	62	14	2.2174	.64594	3	متوسطة
3	تُسْتَفِيدُ الْجَامِعَةُ مِنْ مَبَادِرَاتِ الْمَوَاهِبِينَ وَتَعْمَلُ عَلَى تَطْبِيقِهَا.	44	50	21	2.2000	.72789	5	متوسطة

تابع التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة التوافر
لفقرات المحور مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة التوافر
		متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر				
4	توفر الجامعة أحدث التقنيات التكنولوجية للموهوبين لمزيد من الابتكار والأبداع.	37	59	19	2.1565	.68302	2	متوسطة
5	تُدعم الثقافة التنظيمية للجامعة الموهوبين.	31	71	13	2.1565	.60104	15	متوسطة
6	تتنوع الجامعة أساليب متنوعة للحفاظ على المواهب البشرية.	35	60	20	2.1304	.68212	4	متوسطة
٧	تحتاج الجامعة الى معايير لتميز أداء الموهوبين.	37	55	23	2.1217	.71510	18	متوسطة
8	تُنظم الجامعة الدورات التدريبية لاكتشاف وتنمية الموهوبين.	35	58	22	2.1130	.69793	17	متوسطة
9	تملك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية الموهوبين.	30	63	22	2.0696	.67176	7	متوسطة

تابع التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة التوافر
لفقرات المحور مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة التوافر
		متوفر إلى حد ما	غير متوفر	متوسط				
10	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	32	55	28	2.0348	.72463	6	متوسطة
11	تركز الجامعة على التوظيف بدلاً من خلق فرص العمل.	33	53	29	2.0348	.73664	20	متوسطة
12	نضع الجامعة نظام الترقيات على أساس الموهبة وكفاءة الأداء.	32	55	28	2.0348	.72463	9	متوسطة
13	يتطور نظام الترقى على أساس تصعيد المواهب.	28	62	25	2.0261	.68134	19	متوسطة
14	نُصم الجامعة البرامج التعليمية المناسبة لاكتشاف الموهوبين.	25	67	23	2.0174	.64865	13	متوسطة
15	يتم تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل مكافأة الموهوبين.	30	56	29	2.0087	.71935	8	متوسطة

تابع التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

الرتبة	الفقرة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة التوافر
		متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر				
16	تبنى الجامعة نظام لإدارة المواهب يتضمن لوائح وتعليمات.	26	62	27	1.9913	.68179	10	متوسطة
17	تحدد الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة لتنمية المواهب.	22	61	32	1.9130	.68268	11	متوسطة
18	تطبق الجامعة التقنيات التقليدية في تنمية الموهبة.	19	57	39	1.8261	.69156	14	متوسطة
19	يفتقر قادة الجامعة إلى مهارات الإدارة في تنمية الموهبة.	10	64	59	1.5739	.64971	16	متوسطة
20	تتعارض استراتيجية إدارة المواهب مع استراتيجية الجامعة.	5	22	88	1.2783	.53881	12	منخفضة
المتوسط العام					2.0100	.37715		متوسطة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة حول محور (واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية) بلغ (٢.٠١) مع انحراف معياري قدره (٠.٣٧). يقع هذا المتوسط في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، مما يشير إلى خيار (متوسط) بالنسبة لأداة الدراسة، مما يدل على أن تطبيق إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية يتم بمستوى متوسط.

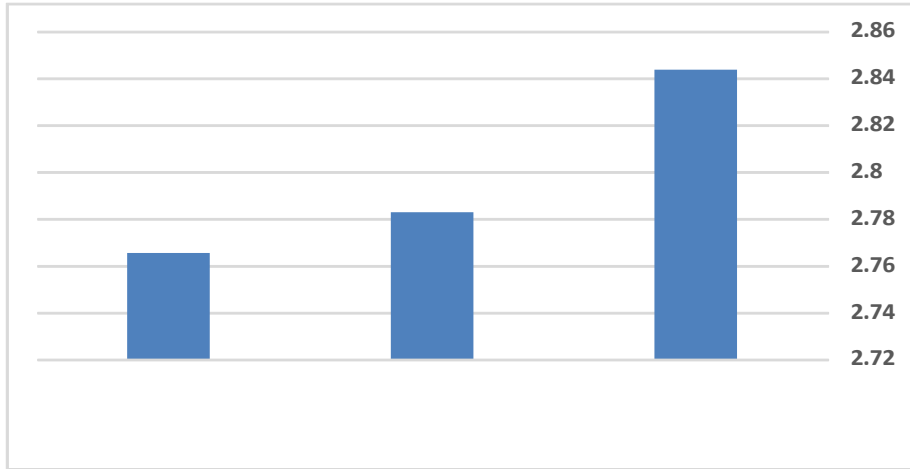
تُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب، منها:

☒ حاجة الجامعات إلى استقطاب موارد بشرية قادرة على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

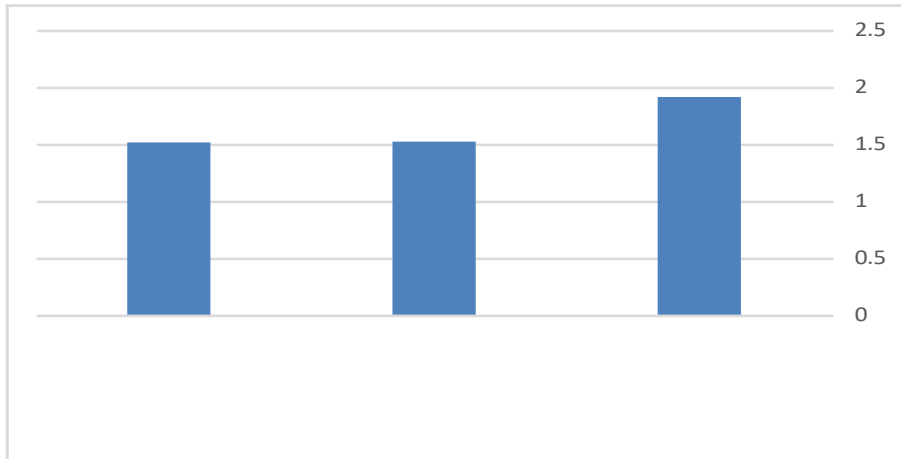
☒ ضرورة تطوير نظم التدريب التي تدعم ممارسات إدارة المواهب.

☒ أهمية الحفاظ على مشاركة الموظفين وتركيزهم على مستوى عالٍ.

كما يوضح الشكل التالي المتوسطات لأكثر ثلاث فقرات في مستوى التوافر:



والشكل التالي يُوضِّح المتوسطات لِأقلِّ ثلاث فقرات في مستوى التوافر:



ثانياً: من حيث درجة الأهمية

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة الأهمية لفقرات

المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة الأهمية			الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة الأهمية
		مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم			
1	تُختار المواهب البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف في الجامعة.	97	18	-	.36494	1	كبيرة
2	توفر الجامعة أحدث التقنيات التكنولوجية للموهوبين لمزيد من الابتكار والإبداع.	90	25	-	.41428	2	كبيرة

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة الأهمية لفقرات

المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة الأهمية			الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة الأهمية
		مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم			
3	تتبع الجامعة أساليب متنوعة للحفاظ على المواهب البشرية.	88	27	-	.42572	4	كبيرة
4	توفر الجامعة بيئة عمل تشجع الموهوبين على تطوير مواهبهم وتحقيق تطلعاتهم.	85	30	-	.44103	3	كبيرة
5	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها.	85	27	3	.50896	5	كبيرة
6	يتم تقييم الأداء بشكل مستمر من أجل مكافأة الموهوبين.	83	27	5	.55485	8	كبيرة
7	تضع الجامعة نظام الترقيات على أساس الموهبة وكفاءة الأداء.	80	32	3	.52519	9	كبيرة
8	تَهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أداؤهم.	76	35	4	.55347	6	كبيرة

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة الأهمية لفقرات المحور مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة الأهمية
		مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم				
٩	يتطور نظام الترقى على أساس تصعيد المواهب.	68	46	1	2.5826	19	كبيرة	
١٠	تُنظّم الجامعة الدورات التدريبية لاكتشاف وتنمية الموهوبين.	72	38	5	2.5826	17	كبيرة	
١١	تملك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية الموهوبين.	72	38	5	2.5826	7	كبيرة	
١٢	تُبني الجامعة نظام لإدارة المواهب يتضمن لوائح وتعليمات.	67	42	6	2.5304	10	كبيرة	
١٣	تُصمم الجامعة البرامج التعليمية المناسبة لاكتشاف الموهوبين.	65	42	8	2.4957	13	كبيرة	
١٤	تحتاج الجامعة الى معايير لتميز أداء الموهوبين.	68	32	15	2.4609	18	كبيرة	

تابع جدول التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة

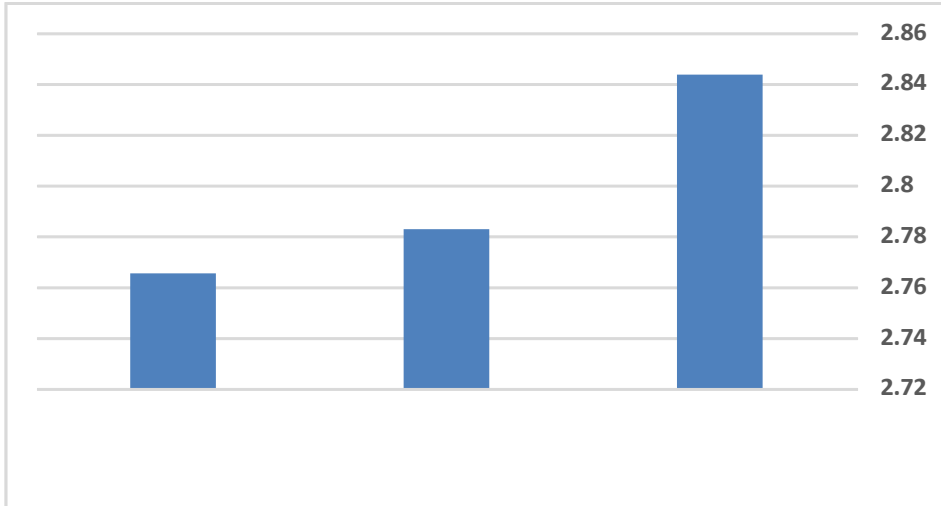
الأهمية لفقرات المحور مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرة	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة	درجة الأهمية
		مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم				
١٥	تُدعم الثقافة التنظيمية للجامعة الموهوبين.	62	43	10	2.4522	15	كبيرة	
١٦	تُحدد الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة لتنمية المواهب.	64	36	15	2.4261	11	كبيرة	
١٧	تركز الجامعة على التوظيف بدلاً من خلق فرص العمل.	53	49	13	2.3478	20	كبيرة	
١٨	تُطبق الجامعة التقنيات التقليدية في تنمية الموهبة.	34	37	44	1.9130	14	متوسطة	
١٩	يَقفّر قادة الجامعة إلى مهارات الإدارة في تنمية الموهبة.	20	20	75	1.5217	16	متوسطة	
٢٠	تتعارض استراتيجيات إدارة المواهب مع استراتيجيات الجامعة.	13	33	69	1.5130	12	متوسطة	
	المتوسط الحسابي العام	115			2.4613		كبيرة	

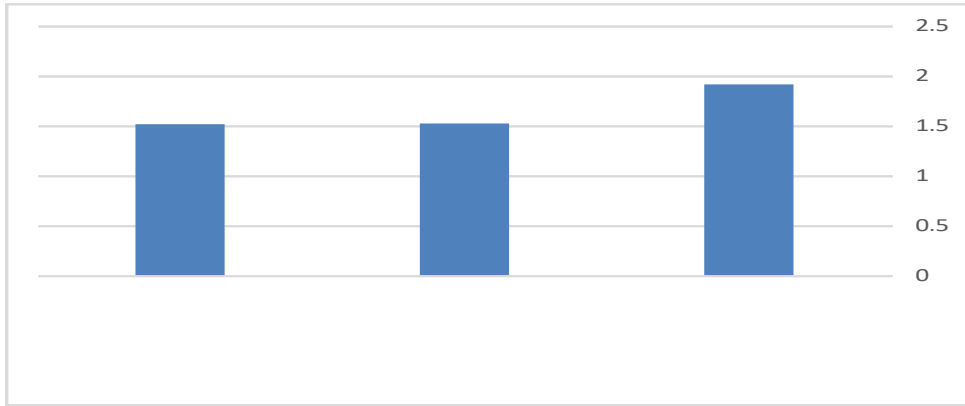
أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن جميع الفقرات حصلت على درجة عالية من الأهمية وفقاً لعينة الدراسة التي تضم عميداً، ووكيل دراسات عليا، ورئيس قسم علمي. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور بأكمله (٢.٤٦) والانحراف المعياري (٠.٣١)، مما يضعها في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية من وجهة نظر العينة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى: تعتبر إدارة المواهب البشرية في الجامعات نظاماً إدارياً مهماً يهدف إلى الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات المطلوبة. ويسهم هذا النظام في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القدرة على النمو في مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التنمية المستدامة واستغلال الموارد البشرية بشكل أمثل.

الشكل التالي يوضح المتوسطات لأعلى ثلاث فقرات من حيث مستوى الأهمية:



الشكل التالي يوضح المتوسطات لأقل ثلاث فقرات في مستوى الأهمية:



■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: كيف يمكن تنمية إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الريادة الاستراتيجية والتميز البحثي في ضوء الواقع الحالي؟

ترتبط الريادة الاستراتيجية والتميز البحثي باستراتيجية الجامعة، وقد أصبحت هذه القضية في الوقت الراهن ذات أهمية كبيرة لنجاح الجامعات وتفوقها في ظل التغيرات والتحديات المحيطة. في هذا السياق، يمكن تعزيز تنمية إدارة المواهب البشرية بالجامعات من خلال عدة خطوات:

1. توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين لتعزيز الابتكار والإبداع.
2. خلق بيئة عمل تشجع الموهوبين على تطوير مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم.
3. الاستفادة من مبادرات الموهوبين وتطبيقها بشكل فعال.
4. الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.
5. اعتماد هيكل تنظيمي مرن يتيح حرية العمل للموهوبين.
6. إجراء تقييم مستمر للأداء بهدف مكافأة الموهوبين.
7. تبني نظام لإدارة المواهب يتضمن لوائح وتعليمات واضحة.
8. تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لدعم تنمية المواهب.

٩. تصميم برامج تعليمية مناسبة لاكتشاف الموهوبين.
١٠. دعم الثقافة التنظيمية للجامعة للموهوبين.
١١. تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى اكتشاف وتنمية المواهب.

التوصيات

- إنشاء منصات داخلية تهدف إلى تحفيز أفكار الموظفين المبدعين، وتعزيز المبادرات الريادية لابتكار خدمات جديدة تساهم في تحقيق التميز.
- تطوير استراتيجية لإدارة المواهب البشرية تشمل إجراء دراسات دورية لفهم احتياجات السوق المستقبلية.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة لكل قسم تتوافق مع أحدث التطورات التكنولوجية.
- دعم المشاريع البحثية وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية للمساهمة في تطوير استراتيجيات إدارة المواهب.
- إنشاء نظام دوري لتقييم الأداء بهدف تحديد الفجوات واحتياجات التطوير، من خلال التقييمات والاستبيانات التي تتضمن تغذية راجعة بناءة.
- تدريب القادة وتطوير مهاراتهم عبر ورش العمل، وإعداد برامج خاصة، وتنظيم لقاءات دورية.
- تخصيص وقت للتطوير الذاتي لتعزيز ثقافة التعلم المستمر، من خلال التدريب عن بُعد وتقديم دورات عبر الإنترنت.
- تنويع مصادر التوظيف من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، واستقطاب الكفاءات المتميزة ذات الخبرة والسمعة الجيدة في مجالاتهم.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- الحراشة، محمد عبود، والشرفات، مسلم قاسم. (٢٠١٩). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. **مجلة مؤتة لبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ج٣٤، ع٢٤.
- المصري، نضال، والآغا، محمد. (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي. **مجلة عمران للعلوم الاجتماعية**. المركز للأبحاث ودراسة السياسات. ج١٣، ع١٣.
- المومني، هنادة ماجد. (٢٠١٦). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة دراسات العلوم الادارية**، مج٤٣، ع٢٤٤.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Barney Erasmus, Lynette Naidoo, and Pierre Joubert (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E - Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**. V.18, NO.3.
- Rudhumbu, Norman & Rudhumbu, Maphosa, Cosmas. (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. **J Hum Ecol**, V.19.
- Scott(Richard, S. Audrey, B. Scott, E. (2014). Nine best practices for effective talent management. **Development Dimensions available at white International Inc. paper**,p1. <http://www.ddiworld.com>
- Selvanathan, Mahiswaran & Surendran, Nisha & Arumugam, Thilageswary & Subramaniam, Sri & Yusof, Noraini. (2019). A Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. **International Journal of Higher Education**. V.8,I.5,p257.

