

**تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن
فيصل**

**Challenges of Talent Management for Academic Staff at
Imam Abdulrahman Bin Faisal University**

أ.د. عبید بن عبدالله السبيعي

أستاذ القيادة التربوية بكلية التربية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

oaalsubaie@iau.edu.sa

نوره بنت عبدالرحمن العتيبي

طالبة دراسات عليا (ماجستير) بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة الإمام

عبدالرحمن بن فيصل

noaalotaibi@iau.edu.sa

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؛ وذلك من خلال التعرف على درجة أهمية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)، والوقوف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الكادر الأكاديمي على محاور الدراسة (درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي) تبعاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؛ واعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً مسيحياً لتحقيق أهدافها، وطبقت أداة الاستبانة على عينة عددها (٣٠٦) عضواً من أعضاء الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؛ واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بأبعادها جاءت بدرجة أهمية (متوسطة)، وجاءت الأبعاد مرتبة بدءاً بالأكثر أهمية كما يلي: (تطوير المواهب - استقطاب المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)، كما أظهرت النتائج أن تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)؛ وكان من أبرزها قلة الحوافز المالية، وضعف معالجة أسباب تسرب المواهب من الجامعة، وقلة الدراسات المهمة بإدارة المواهب في الجامعة، وقلة الحوافز المعنوية، وغياب الكادر الإداري المتخصص لإدارة المواهب، وغياب البرامج المخصصة لاستثمار المواهب بالجامعة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محاورها وفقاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة).

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - الكادر الأكاديمي - الجامعة.

Abstract

This study aimed to identify the challenges of talent management for Academic Staff at Imam Abdulrahman Bin Faisal University by examining the degree of importance of talent management across its dimensions (talent attraction, talent development, talent performance evaluation, and talent retention), and by identifying associated challenges. It also sought to determine whether statistically significant differences existed at the ($\alpha \leq 0.05$) level in faculty responses regarding the main axes of the study (the degree of importance of talent management and the challenges of talent management) based on gender, academic rank, and years of service at the university.

To achieve its objectives, the study adopted a descriptive survey methodology and applied a questionnaire to a randomly selected sample of 306 faculty members.

Findings revealed that the perceived importance of talent management across its dimensions was "moderate," with the dimensions ranked by importance as follows: talent development, talent attraction, talent performance evaluation, and talent retention.

The results also indicated that the degree of agreement regarding the challenges associated with talent management were perceived at a "high" degree, with key challenges including the lack of financial incentives, inadequate handling of talent attrition causes, scarcity of studies addressing talent management at the university, lack of non-financial incentives, absence of a specialized administrative cadre for talent management, and the lack of dedicated programs for talent investment.

Furthermore, the study found no statistically significant differences between the mean responses on the main study axes based on gender, academic rank, and years of service at the university.

Keywords: Talent Management – Academic Staff – University.

مقدمة الدراسة:

يُعد العصر الحالي فرصة محفزة للمؤسسات للتفكير والتطوير المستدام، في ظل تطورات هائلة تشمل مختلف القطاعات، وتُعد الجامعات من أبرز الجهات المعنية بالاستفادة من تلك التحولات؛ لما لها من دور استراتيجي في إعداد موارد بشرية قادرة على مواكبة التطور والتكيف مع الاحتياجات الاقتصادية محلياً وعالمياً، فضلاً عن إسهامها البحثي في خدمة المجتمع وتعزيز تطوره (محمد ونوري، ٢٠٢٣).

ومن أبرز جامعات المملكة العربية السعودية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل؛ والتي تتمتع بإرث أكاديمي وبحثي يمتد لأربعة عقود، وقد اتخذت الجامعة قرارها بتطوير مناهجها ومقرراتها، وتحديثها بشكل مستمر، إلى جانب تهيئة البيئة الأكاديمية المثالية التي تدعم تقدم مجالات العلم والمعرفة المختلفة، والتركيز على إجراء دراسات وبحوث علمية هادفة تتناول قضايا البيئة والمجتمع (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ٢٠٢٥، ب)، كما تعتبر الجامعة من الجامعات المتميزة بكوادرها العلمية والبحثية، فضلاً عن إمكانياتها المتقدمة على الصعيد المادي والتقني، كما احتلت الجامعة مراتب متقدمة في التصنيف الدولي للجامعات (محمد، ٢٠٢٣).

والجدير بالذكر أن فعالية الجامعات تعتمد إلى حد كبير على كفاءة العناصر البشرية، وعلى نجاح الوظائف الإدارية الموجهة لتلك الموارد البشرية (Abdullahi et al.2022)، وبحسب اللوقان (٢٠٢٠) فإن ما يواجه الجامعات من تحديات حالية ومستقبلية تحتم عليها استحداث الطرق والأساليب والأدوات لتواكب تلك التحديات؛ وقد أدى ذلك إلى تبني مفاهيم ومصطلحات مبتكرة في مجالات الإدارة للموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري (مومني، ٢٠١٧)؛ حيث تعتبر الكوادر البشرية أحد الأصول الأساسية التي تسهم في نمو المؤسسة ونجاحها (السيد والجدي، ٢٠٢١).

وتمثل الكوادر الأكاديمية في الجامعات العنصر الأساسي الذي يؤدي دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف الجامعية؛ نظراً للارتباط بين قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المنشودة، وقدرة العنصر البشري في كافة المستويات التنظيمية على تطوير أدائه ومخرجاته (الرشيد وأمين، ٢٠١٦)؛ كما أن الكوادر الأكاديمية مسؤولة تجاه الجامعة عن

الوظائف الجامعية الأساسية (الحربي، ٢٠٢٢)؛ فحري بالجامعات أن تهيئ المناخ المناسب لها وتساعد على الارتباط وظيفياً بها (البدي وآخرون، ٢٠٢٤).

وقد اسندت مهمة الاهتمام بالعاملين إلى إدارة الموارد البشرية؛ والتي تعد نظاماً يستهدف استثمار الكادر البشري بالشكل الأمثل (سمالي، ٢٠٢٠)، وقد اهتمت الإدارة العامة للموارد البشرية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بتقديم الخدمات الإدارية الأساسية ذات الصلة برأس المال البشري؛ والذي يعتبر العنصر الأساسي في تنفيذ أنشطتها الجامعية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحمل هذه الإدارة عدة مسؤوليات إدارية؛ كالاستقطاب، والتوظيف، والتطوير، والتخطيط، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى تعزيز التواصل؛ وذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ٢٠٢٥، أ).

وتعد الموارد البشرية عامة والموهوبة خاصة من أهم أصول المؤسسات؛ لذا ينبغي عليها الاحتفاظ بالكوادر القيمة لديها؛ حيث يصعب العثور على بديل يتمتع بنفس التميز في ظل بيئة تنافسية (توفيق، ٢٠١٨)؛ فالأهمية الاستراتيجية للموهوبة محل تقدير متزايد، خاصة بعد أن كشفت دراسة أجرتها شركة McKinsey & Company أن المورد الأهم للشركات خلال العشرين عاماً القادمة سيكون الموهوبة والمواهب البشرية؛ لذلك فقد صنفت إدارة المواهب كأحد الممارسات الإدارية الحديثة بالغة الأهمية للمؤسسات بغض النظر عن حجم تلك المؤسسات وأصولها ومواردها (Ibrahim & Daniel, 2018).

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب تركز على تحقيق امتلاك المؤسسة لأفراد يتمتعون بمؤهلات عالية وقدرة على أداء العمل بكفاءة، بما يتماشى مع احتياجاتها لتحقيق أهدافها (البناء وآخرون ٢٠٢٣)، كما أن لها دوراً حيوياً في تعزيز العنصر البشري، وضمان إعداد كوادر بشرية تتمتع بمستويات عالية من الأداء والابتكار (البحراني والهنداوي، ٢٠٢١).

وقد شهدت إدارة المواهب في الجامعات تطوراً ملحوظاً منذ مطلع القرن الحالي، فقد باتت الكفاءات الموهوبة عنصراً جوهرياً في الاستراتيجية المؤسسية (طنطاوي، ٢٠٢١)؛ حيث أن تحقيق النجاح والتفوق لأي جامعة مقارنة بمنافسيها يعتمد بشكل

أساسي على الكفاءات البشرية المتميزة من أعضاء الكادر الأكاديمي (أمشيري، ٢٠٢٣)؛ فهم أحد الركائز الأساسية في الجامعات، كما أن أداءهم يعد عاملاً حاسماً في بناء نظام تعليمي ذي فاعلية شاملة (Chethana & Noronha, 2023)؛ لذا يتعين على الجامعات أن تكون أكثر فاعلية في إدارة المواهب، والمحافظة على أعضاء الكادر الأكاديمي المتميزين (Barkhuizen et al., 2020).

وقد أكدت بعض المؤتمرات على أهمية إدارة المواهب، ومنها المؤتمر والمعرض الدولي الأول للتدريب والتطوير الذي أوصى بإنشاء إدارات للمواهب في المؤسسات (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠١٥)، والمؤتمر العربي للموارد البشرية "الإنسان أداة التنمية" الذي شدد على الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المواهب لتحسين الأداء المؤسسي (الفهدية، ٢٠١٩)، كما أكدت نتائج دراسة أمشيري (٢٠٢٣)؛ والحربي (٢٠٢٢)؛ والسكران (٢٠١٩)؛ والقاضي (٢٠٢٠)؛ واللوقان (٢٠٢٠)؛ ومحمد ونوري (٢٠٢٣)؛ واليحيى (٢٠٢٤)؛ و (Abdullahi et al. (2022)؛ و Mohammed et al. (2019) على أهمية إدارة المواهب في الجامعات لإنتاج المعرفة، والوصول إلى الريادة الاستراتيجية والتميز والإبداع التنظيمي، وفي اكتسابها للمزايا التنافسية، كما أكدت على أهمية تبني الجامعات لإدارة المواهب، وتجاوز تحديات إدارة المواهب التي قد تعيق تطبيقها.

وفي ضوء العرض السابق، وانطلاقاً من الدور الكبير للكادر الأكاديمي في تحقيق أهداف جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وفي ظل السعي الحثيث للجامعة لتحقيق الريادة من خلال دعائم الإبداع والتميز فيها من منسوبيها، وعلى رأسهم الكادر الأكاديمي؛ لذا فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

مشكلة الدراسة:

إن التغيرات العالمية أثرت بشكل كبير على المؤسسات، ويعد التنافس الشديد الذي تواجهه المؤسسات نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة سبباً لجعل البقاء والنجاح هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه؛ وبناءً على ذلك أصبح استثمار رأس المال البشري عنصراً أساسياً (السكران، ٢٠١٩)؛ نظراً لأن تلك التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسات، ومن

ضمنها الجامعات؛ أدت إلى محدودية الموارد على اختلاف أنواعها ومنها المورد البشري (الحيارى، ٢٠١٩).

والجدير بالذكر أن إدارات الموارد البشرية تواجه عدة تحديات ومنها عدد من التحديات المتصلة بإدارة المواهب البشرية فيها (ثويران، ٢٠٢٢)؛ حيث أن عدم الاحتفاظ بالمواهب سيؤدي إلى فقدان الذاكرة المؤسسية الذي قد يعيق اتخاذ القرارات، وفقدان المعارف والمهارات اللازمة للابتكار ولجودة الخدمات (أمين، ٢٠٢٠)، كما يشكل معدل الدوران المرتفع للكادر الأكاديمي عدة تحديات للجامعات من بينها التكاليف المتعلقة بالتعيين والتدريب، وفقدان المخرجات البحثية، وانخفاض الإنتاجية المؤسسية، بالإضافة إلى تراجع جودة التدريس (Barkhuizen et al., 2020)؛ مما يستدعي إدراك قيمتهم الاستثنائية والحرص على رعايتهم لضمان بقائهم ضمن كوادرها الأساسية (باغة، ٢٠٢١).

وتعد جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من أعرق جامعات المملكة العربية السعودية حيث تجمع بين الأصالة والحداثة في نشأتها؛ وانطلاقاً من حرصها على الاستجابة للتحديات التي فرضتها رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد قامت الجامعة بمراجعة شاملة لخطتها الاستراتيجية والتشغيلية؛ بهدف الوفاء بأي متطلبات جديدة، ولمواكبة الطموحات المتزايدة، وتعزيز جودة خدماتها (التويجري، ٢٠١٩)؛ وقد أظهرت دراسة Rudhumbu & Maphosa (2015) أن إدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة عديمة الجدوى لغياب المعرفة والقدرة على تطبيقها، كما أكدت دراسة مومني (٢٠١٧) ودراسة الحراحشة والشرفات (٢٠١٩) ودراسة محمد ونوري (٢٠٢٣) ودراسة أمشيرى (٢٠٢٣) أن إدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة دون المأمول، كما أظهرت دراسة اللوقان (٢٠٢٠) أن واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة جاء على درجة متوسطة، وأظهرت دراسة رزه (٢٠٢٢) أن واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات محل الدراسة كان على درجة منخفضة، كما أشارت دراسة Chethana & Noronha (2023) إلى أن معظم استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات حالياً غير فعالة بشكل عام، وأشارت دراسة Kusumastuti et al., (2023) إلى حاجة الجامعات إلى المواكبة والاستفادة من إدارة المواهب، كما أكدت دراسة كل من رزه (٢٠٢٢) والزهراني (٢٠١٩) وMusakuro & DeKlerk (2021) على وجود عدد من تحديات إدارة المواهب يمكن أن تعيق عملها وتحد من تطبيقها في الجامعات.

وفي ضوء ما سبق، وحيث أن نتائج التشخيص البيئي في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٥) لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل كشفت عن بعض الجوانب التي ينبغي على الجامعة التعامل معها؛ والمتعلقة بتعذر استبقاء أعضاء الكادر الأكاديمي فيها (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ٢٠٢٣)، واستناداً إلى تأكيد الدراسات السابقة على

الحاجة إلى إدارة المواهب في الجامعات، ونظراً للحاجة الملحة للاهتمام بإدارة المواهب لدى الكوادر الأكاديمية والتغلب على التحديات التي تواجهها، فضلاً عن عدم تناول إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالبحث والدراسة؛ لذا دعت الحاجة إلى الوقوف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي؟

٢- ما تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل على محاور الدراسة (درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي) وفقاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؟.

أهداف الدراسة:

١- التعرف على درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

٢- الوقوف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

٣- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل على محاور الدراسة (درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي) وفقاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للدراسة:

١- تكتسب الدراسة أهميتها لمواكبتها الاتجاهات العالمية والتوجيهات المحلية في إدارة الموارد البشرية بالجامعات، بما يضمن الرفع من كفاءتها وفعاليتها من خلال إدارة المواهب.

٢- تبرز أهمية الدراسة لقلّة الأبحاث العربية التي تناولت إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي من وجهة نظر الكوادر الأكاديمية، باعتبارهم حجر الأساس في الجامعات.

٣- تستمد الدراسة أهميتها من مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية وسد الفجوة المعرفية حول إدارة المواهب لدى الكوادر الأكاديمية في الجامعات.

الأهمية التطبيقية للدراسة:

يؤمل من نتائج الدراسة أن:

١- تساعد متخذي القرار في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل على تفعيل إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

٢- تساهم في تحسين أداء وحدة إدارة المواهب في الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة، فيما يتعلق بإدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

٣- تدفع الباحثين لتطبيق مشاريع بحثية ذات صلة بموضوع إدارة المواهب في الميدان التربوي من جوانب أخرى ومع مجتمعات أخرى.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: التعرف على تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، من خلال معرفة درجة أهمية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقييم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) وتحدياتها.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦م.

الحدود المكانية: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: الكادر الأكاديمي في الدرجات (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

مصطلحات الدراسة:

إدارة المواهب نهج منظم يهدف إلى جذب واستقطاب وتنمية وتطوير المواهب، مع إدارة أداء الموهوبين والمحافظة عليهم داخل الجامعة، بطريقة تُسهم في تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية لها (عسيري والغامدي، ٢٠٢٤)، وتعرف أيضاً بأنها ممارسة استراتيجية تهدف إلى توظيف موهوبين جدد والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى تنمية وتطوير العاملين الحاليين (Hiltunen, 2017)، وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها إحدى وظائف نظام الموارد البشرية، وتتضمن عمليات استقطاب المواهب من الكادر الأكاديمي وتطويرهم وتقويم أدائهم والاحتفاظ بهم، بهدف استثمارهم الاستثمار الأمثل؛ لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية وبناء قدرتها التنافسية، وتم قياسها بأداة الدراسة المعدة لهذا الغرض من خلال أبعاد إدارة المواهب التي حددتها الدراسة.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

نالت إدارة المواهب اهتماماً كبيراً ضمن وظائف إدارات الموارد البشرية منذ الدراسة التي أجريت في شركة McKinsey & Company عام ١٩٩٧؛ والتي نشرت تقريرها الشهير والمؤثر بعنوان الحرب على المواهب "The War for Talent"، وأكدت فيه على أن المواهب الأفضل تستحق التنافس من أجل الحصول عليها (بوفروخ وبوتغرين، ٢٠٢٢)، وقد طُرح مصطلح "الحرب على المواهب" من قبل ديفيد وتكنس (David Watkins) في مقال نُشر في العام نفسه، وأشار فيه إلى شدة المنافسة بين المؤسسات لاستقطاب الأفراد الموهوبين للعمل لديها، وقد تبنت العديد من المؤسسات هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين فيها تمثل عنصراً حيويًا يجب الاهتمام به (طرشان، ٢٠٢٣).

وفي سياق الجامعات؛ تعرف إدارة المواهب كعملية تنسيق وتكامل في التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لكسب ميزة تنافسية؛ وتشمل تطوير العاملين الجدد، والاحتفاظ بالكفاءات الحالية، واستقطاب المواهب والخبرات المتميزة للعمل في المؤسسة (باغة، ٢٠٢١)، كما تعرف إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بأنها نظام لاختيار وتعيين وتدريب الكوادر الأكاديمية ذوي الجاهزية، واستبقاهم؛ بهدف تحسين القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف (رزه، ٢٠٢٢)، وهي عملية تشير إلى تنمية وتطوير مواهب الكوادر الأكاديمية الحالية، واستقطاب كوادر أكاديمية جديدة تتميز بالموهبة، والعمل على الاحتفاظ بهم؛ لضمان النجاح والتميز للجامعة (السكران، ٢٠١٩)، كما أنها قدرة الجامعة على تنفيذ ممارسات منظمة تهدف إلى استقطاب مهارات الكادر الأكاديمي وتوظيفها وتميئتها وتطويرها، والاحتفاظ بهم، مع التعامل معهم كأصول بشرية قيمة تستحق الاهتمام والرعاية؛ الأمر الذي يعزز الإبداع المؤسسي (أمشير، ٢٠٢٣).

أبعاد إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

تناولت العديد من الدراسات أبعاد إدارة المواهب وأشارت إلى تنوعها، كما أكدت على أنه لا يوجد نموذج موحد لأبعاد إدارة المواهب (البناء وآخرون، ٢٠٢٣)؛ (ثويران، ٢٠٢٢)؛ (رضوان والفايدي، ٢٠٢٢)؛ (Hiltunen، ٢٠١٧)؛ لذا فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة الحالية، والأكثر مواءمةً لأولويات مشروعات الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؛ والتي منها الاهتمام باستقطاب أعضاء الكادر الأكاديمي وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويم أدائهم (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ٢٠٢٣)، وهي الأبعاد التالية:

١/ استقطاب المواهب: ويعد المدخل إلى إدارة المواهب ومن أهم عملياتها من وجهة نظر عدد من الباحثين، ففي ظل التنافس العالمي على المعرفة والمواهب؛ يصبح الاستقطاب استراتيجية ذات أهمية بالغة للمؤسسات، خاصة في نطاق تنمية الكوادر الأكاديمية المعنية بالتدريس وإجراء البحوث العلمية؛ ويتطلب الأمر جذب المواهب المتميزة القادرة على الوفاء بمتطلبات الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية لها (السكران، ٢٠١٩)، حيث تعتمد إدارة المواهب على جذب الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات الملائمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وذلك بتلبية احتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وتحقيق إنتاجية عالية، وبناء كفاءات تنظيمية، مما يعزز الميزة التنافسية (باغة، ٢٠٢١).

٢/ تطوير المواهب: ويعد من الأبعاد المهمة في إدارة المواهب، وينبغي أن تتراقق عملية استقطاب المواهب مع التطوير المستمر لإمكانات المواهب وقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم (باغة، ٢٠٢١)، حيث توجد العديد من المواهب الفطرية لدى العاملين؛ والتي قد تحتاج إلى التحفيز والرعاية لتزدهر وتصل إلى النجاح في الجانب المهني والشخصية (السيد والجدي، ٢٠٢١)، كما أن تطوير المواهب يساعد الموظفين الموهوبين على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها للنجاح وتحسين الأداء (Ibrahim & Daniel، 2018)، كما يهدف التطوير إلى تحسين المستوى الحالي لأداء الموظف وتعزيز نموه الشخصي (Kissoonduth, 2017).

٣/ تقويم أداء المواهب: ويعد من العمليات المهمة في إدارة المواهب؛ فهو عملية تهدف إلى تحديد احتياجات تطوير المواهب وتدريبها؛ مما يساهم في إدارة المواهب الكامنة لدى العاملين (Kissoonduth، 2017)، كما يعد أمراً بالغ الأهمية لتكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات الأطراف المعنية المرتبطة بها (Crumpton، 2021)، ويعد تقويم الأداء عملية معقدة تنطوي على درجة من الغموض والتأثر بالعوامل الذاتية، مما يجعل تحقيق الرضا بشأنها أمراً صعباً، وتسعى العديد من المؤسسات التي تطمح

لنجاح إلى تطوير آليات تقويم الأداء بشكل دوري، مما يسهم في تحقق الأهداف المنشودة (الحلاق، ٢٠١٩).

٤/ الاحتفاظ بالموهب: يعد من الركائز الأساسية لإدارة المواهب؛ فالنماذج العالمية لإدارة المواهب قد أجمعت على أن الاحتفاظ بالموهب هو من أهم أهداف إدارة المواهب؛ وذلك من خلال تقديم الحوافز والتعويضات، والاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، وتوفير بيئة مناسبة، وتمكين المواهب من اختيار المهام وفرق العمل، وتبني أفكارهم الإبداعية، وتقديم الدعم لهم (العمود والرفاعي، ٢٠٢١)، ويمثل الاحتفاظ بالموهب جهود المؤسسة للاحتفاظ بموظفيها الموهوبين وتقليل دورانهم (Ibrahim & Daniel, 2018)، فلا يكفي أن تكتشف المؤسسة المواهب داخلها أو خارجها، بل يجب عليها العمل على الاحتفاظ بها لتصبح دعائم قوية للمؤسسة (السيد والجدي، ٢٠٢١).

تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

تواجه العديد من المؤسسات تحديات في جذب وتقويم أداء وتدريب والاحتفاظ بالموهوبين، خاصة مع نقص المواهب الناتج عن عدم توافقها مع متطلبات الوظائف، ووجود فجوة بين العرض والطلب، كما أن تغير الظروف وتطور المهارات المطلوبة وصعوبة إيجاد مرشحين مثاليين يزيد من تعقيد الأمر، مما يجعل عدم توافق المواهب قضية ملحة يجب أن توليها المؤسسات اهتمامًا كبيرًا (Hongal & Kinange, 2020).

وفي سياق تحديات إدارة المواهب في الجامعات، يشكّل تنامي أعداد الجامعات والطلبة ضغطاً على الموارد، خاصة المالية، مما يقلل من جودة الموارد التعليمية، ويستلزم إدارة فعالة للموارد المتاحة، خاصة أن الجامعات مؤسسات ذات توقعات عالية من حيث الاحترافية والجودة، وتعد الكوادر الأكاديمية من أبرز المجتمعات الموهوبة، وتعد إدارة مواهبهم ضرورة، إذ إن غيابها يؤثر سلباً على أصحاب المصلحة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة، ما يتطلب جذب الموهوبين والحفاظ عليهم، وتطويرهم، ومعالجة نقاط ضعفهم، إذ إن شعور الموظفين بعدم التقدير يؤدي إلى فقدانهم لصالح المنافسين، إضافة إلى افتقار بعض المؤسسات لإجراءات معالجة نقص المهارات، ونقص الدوافع لدى الموظفين لتحقيق الأداء الأفضل (Chethana & Noronha, 2023).

وتواجه الجامعات تحديات في تطبيق إدارة المواهب تشمل صعوبة تحديد واستقطاب وتنمية واحتفاظ المواهب، ونقص الموارد المالية، وغياب الدعم القيادي، والحاجة لإعادة بناء الثقافة المؤسسية (وهبة وسعدون، ٢٠٢٤)، وأشارت (Hiltunen, 2017) إلى تحديات في تحديد المعنى الحقيقي لإدارة المواهب ومجالاتها والفئات المستهدفة، وغياب سياسة واضحة لذلك، وذكرت دراسات أن إخفاق إدارة المواهب في الجامعات يرجع إلى ضعف الهياكل التنظيمية وعدم توفير الحوافز والترقيات المناسبة، وغياب السياسة الواضحة

لإدارة المواهب (رزق، ٢٠٢٢). ويرى اللوقان (٢٠٢٠) أن التحديات تشمل المركزية الشديدة، وحب الأنا لدى بعض القادة، وضعف برامج النمو المهني، وقلة المخصصات المالية، وضعف معايير التقييم والكشف عن المواهب، وغياب المؤشرات المعتمدة. بالإضافة إلى ضعف كفاءة القادة، وغياب قاعدة بيانات دقيقة للمواهب، وصعوبة قياس نتائج المبادرات، وعدم دمج استراتيجية إدارة المواهب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة (Nwanisobi & Christopher, 2020).

الدراسات السابقة:

تحفل الأدبيات الأكاديمية بالعديد من الدراسات العربية والأجنبية حول إدارة المواهب في الجامعات، فقد هدفت دراسة مومني (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية، وتوصلت إلى أن الدور كان متوسطاً، مع وجود فروق دالة في مجالي جذب واحتفاظ المواهب لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى للكلية أو الرتبة الأكاديمية، وقدمت تصوراً مقترحاً للتفعيل، أما دراسة سلمان (٢٠١٨) فقد تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات العراقية، وأظهرت النتائج أن الممارسات كانت بمستوى متوسط، مع وجود أثر دال لتنمية المواهب فقط على الصمت التنظيمي، مما يدل على وجود علاقة جزئية مؤثرة، في حين كشفت دراسة السكران (٢٠١٩) أن فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة كانت متوسطة، دون وجود فروق دالة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وسعت دراسة اللوقان (٢٠٢٠) إلى بناء تصور مقترح لإدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وأظهرت أن مستوى الممارسة والمتطلبات كان متوسطاً، بينما كانت المعوقات كبيرة، دون فروق دالة تعزى للجنس أو طبيعة العمل أو الجامعة، وخلصت دراسة جودة وآخرون (٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب بجميع أبعادها والأداء الوظيفي في جامعة المنصورة، مع تأثير معنوي لبعض الأبعاد على الأداء، وبيّنت دراسة الحربي (٢٠٢٢) أن استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة في تنمية الكادر الأكاديمي بكلية التربية بجامعة الملك خالد كانت ذات أهمية كبيرة، دون وجود فروق دالة بين المستجيبين، واقترحت تصوراً لتطوير تلك الاستراتيجيات، وأوضحت دراسة البنا وآخرون (٢٠٢٣) أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي والعلامة التجارية لصاحب العمل وممارسات إدارة المواهب بالجامعات المصرية جاء متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات الثلاثة، وأظهرت دراسة عسيري والغامدي (٢٠٢٤) أن واقع إدارة المواهب بجامعة جدة جاء منخفضاً، خاصة في مجالي الجذب والاحتفاظ، مع وجود فروق تعزى للدرجة العلمية فقط، وهدفت دراسة Kissoonduth (2017) إلى استكشاف عوامل جذب واحتفاظ الكفاءات الأكاديمية في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج أن الرواتب وفرص التطوير المهني

والتوازن بين العمل والحياة من أبرز عوامل الجذب، في حين مثّلت الترقية وبيئة العمل الداعمة أهم عوامل الاحتفاظ، مع وجود فروق دالة حسب الجنس والفئة العرقية، أما دراسة Akar (2019) فقد ركزت على خصائص المواهب الأكاديمية والإدارية بالجامعات التركية، وبيّنت أن القيم والكفاءات والسمات الشخصية تعد محورية في تحديد المواهب، وأكدت أهمية بيئة العمل والدعم الإداري في الجذب والاحتفاظ، مع تفاوت بين الجامعات المركزية والريفية، وسعت دراسة (Mohammed et al. (2019 إلى تطوير نموذج يربط بين إدارة المواهب وإنتاج المعرفة في الجامعات الأسترالية، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لممارسات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ على إنتاج المعرفة، وقدمت نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا للعلاقة بين المتغيرين، وتوصلت دراسة (Barkhuizen et al. (2020 إلى أن عوامل مثل نية ترك العمل، والدعم المؤسسي، والتمويل البحثي، تؤثر في الاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية في الجامعات الجنوب أفريقية، وأوصت بتطوير استراتيجيات دعم وتحفيز فعّالة، وبيّنت دراسة (Zengeya (2020 أن جامعة ليسوتو الوطنية تطبق بعض ممارسات إدارة المواهب كالتوظيف والتدريب، لكنها تفتقر إلى سياسة واضحة، مما يضعف قدرتها على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، وفي دراسة (Abdullahi et al. (2022) على الجامعات الماليزية، تبين أن ممارسات التوظيف والتطوير والتعويض تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، مع دور جزئي للارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، كما كشفت دراسة (AIAjami (2022 في جامعة الكويت أن مستوى التمكين الإداري وممارسات إدارة المواهب كان متوسطاً، وتفوق بُعد الاستقطاب على التطوير والاحتفاظ، وأظهرت دراسة (Shah et al. (2024 أن ممارسات تحديد وتطوير واحتفاظ المواهب أثرت إيجاباً على الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات الباكستانية، بينما لم يظهر بعد الاستقطاب أثراً مباشراً، وكان للرضا الوظيفي دور وسيط في العلاقات بينهما.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن عدداً من الأبحاث العلمية قد تناولت إدارة المواهب في الجامعات؛ مما يشير إلى أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تشابهت مع جميع الدراسات السابقة بأنها أجريت داخل الجامعات، وبأنها تناولت موضوع إدارة المواهب، كما تشابهت مع بعض تلك الدراسات في التطبيق في الجامعات الحكومية، واعتماد المنهج الوصفي المسحي كتصميم كمي، واستخدام أداة الاستبانة، واستهداف أعضاء هيئة التدريس كعينة للدراسة، كدراسة الحربي (٢٠٢٢)، وسلمان (٢٠١٨)، وعسيري والغامدي (٢٠٢٤)، ودراسة (AIAjami (2022).

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في طبيعة تناول موضوع إدارة المواهب والمتغيرات المرتبطة به، كما اختلفت مع بعض تلك الدراسات في مكان تطبيق الدراسة، وهدفها، وأدواتها وعينتها، واختلفت أيضاً في منهجية الدراسة والمنهج

المستخدم عن بعض الدراسات السابقة كدراسة (2019) Akar ؛ ودراسة (2020) Zengeya التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة مومني (٢٠١٧)؛ ودراسة (2020) Barkhuizen et al.؛ ودراسة (2017) Kissoonduth؛ ودراسة (2019) Mohammed et al. التي استخدمت المنهج المختلط ، كما اختلفت في أبعاد إدارة المواهب التي تناولتها الدراسة، حيث تناولت الدراسات السابقة أبعاد متنوعة لإدارة المواهب بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاد إدارة المواهب الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة الحالية وهي (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل كبير، حيث عملت على توظيف العديد من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بطريقة شاملة، كما استفادت منها في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد محاورها وفقراتها، كدراسة الحربي (٢٠٢٢)؛ واللوقان (٢٠٢٠)؛ ومومني (٢٠١٧)، وفي المقارنة بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية مما يتيح فهماً أعمق للنتائج وتفسيرها بشكل أفضل مما يسهل تقديم التوصيات والمقترحات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

تعد الدراسة من أنواع البحوث الكمية التي استخدمت نهجاً وصفيًا مسحيًا لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

جميع أعضاء الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في الدرجات (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، والبالغ عددهم ١٥٠٣ عضواً.

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية:

اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (٣٤) عضواً بهدف التحقق من صدق وثبات

أداة الدراسة:

ثانياً: العينة الأساسية:

تم تحديدها وفق معادلة Steven K. Thompson ، وبلغ حجمها (٣٠٦) عضواً، وتم توزيع الأداة على المجتمع كاملاً، واستقبال الاستجابات حتى استيفاء العدد المطلوب،

مما يعني أنها اختيرت أيضاً عشوائياً، ويمكن وصف العينة الأساسية بأن منهم (١٥٥) من الذكور بنسبة (٥٠.٧٪)، و(١٥١) من الإناث بنسبة (٤٩.٣٪)؛ ومنهم (٣٩) في الدرجة العلمية (أستاذ) بنسبة (١٢.٧٪)، و(٦٧) في درجة (أستاذ مشارك) بنسبة (٢١.٩٪)، و(٢٠٠) في درجة (أستاذ مساعد) بنسبة (٦٥.٤٪)؛ ومنهم (٣٨) من العينة لديهم خدمة أقل من خمس سنوات بنسبة (١٢.٤٪)، و(٧٣) عضواً خدمتهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات بنسبة (٢٣.٩٪)، و(١٩٥) خدمتهم عشر سنوات فأكثر بنسبة (٦٣.٧٪).

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، واتبعت خطوات منهجية لبنائها بدءاً من تحديد الهدف وطبيعة البيانات والفئة المستهدفة وربط الأداة بالأسئلة البحثية، ثم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة واختيار الأداة المناسبة (الاستبانة) وتحديد محاورها وفق المتغيرات المدروسة. اعتمدت الدراسة العبارات المغلقة وفق مقياس ليكرت، وأعدت الاستبانة بصيغتها الأولية بالاستفادة من دراسات سابقة تناولت أبعاد إدارة المواهب وتحدياتها، كدراسات مومني (٢٠١٧)، والحيارى (٢٠١٩)، واللوقان (٢٠٢٠)، وثويران (٢٠٢٢)، والحربي (٢٠٢٢)، ورزه (٢٠٢٢)، والحميدي (٢٠٢٣).

وصف أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: المعلومات الأولية (الجنس - الدرجة العلمية - عدد سنوات الخدمة بالجامعة).

الجزء الثاني: (٣٨) عبارة موزعة على محورين:

المحور الأول: (٢٤) عبارة لقياس درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بأبعادها (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - تقويم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب).

المحور الثاني: (١٤) عبارة لقياس تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

صدق المحكمين:

إن التحقق من صدق الأداة تم بعرضها على خبراء في الإدارة والقيادة التربوية لتحكيمها من حيث الصياغة ووضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وأسهمت ملاحظاتهم في تحسين الاستبانة وإثرائها.

تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من (٣٤) عضواً من الكادر الأكاديمي، وتم من خلال استجاباتهم حساب ما يلي:

- الاتساق الداخلي:

إن الاتساق الداخلي للاستبانة تم التحقق منه بحساب معامل ارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، و بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١)

معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	محور درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	.649**
2	محور تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	.633**
** دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)		

يتضح من الجدول (١) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً؛ وهذا يدل على ترابط هذه المحاور وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة.

- ثبات الاستبانة:

إن التحقق من ثبات الاستبانة تم بمعادلة كرونباخ ألفا؛ والجدول (٢) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (٢)

معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	البعد/ المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1	بُعد: استقطاب المواهب	6	.968
2	بُعد: تطوير المواهب	6	.956
3	بُعد: تقويم أداء المواهب	6	.968
4	بُعد: الاحتفاظ بالمواهب	6	.957
5	محور: درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	24	.986
6	محور: تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	14	.982
7	الاستبانة ككل	38	.978

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد والمحاور وللاستبانة ككل مرتفعة احصائياً، مما يدل على أن الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

إجراءات الدراسة:

مر تطبيق الأداة بعدة خطوات؛ حيث تم اختيار أسلوب جمع البيانات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والفئة المستهدفة، وبعد الحصول على الموافقات اللازمة، وُزعت الاستبانة إلكترونياً عبر القنوات الرسمية ووسائل الاتصال الشخصية، إضافة إلى الزيارات الميدانية داخل الجامعة، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن وتحقيق أعلى معدل استجابة. وبعد استكمال جمع البيانات واستيفاء العدد المطلوب، نُظمت البيانات بدقة وتمت مراجعتها لضمان صحتها، ثم أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) ، وتوظيف الأساليب الملائمة لطبيعة وأهداف الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لوصف العينة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي، ومعامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، واختبار (T) للفروق بين المتوسطات حسب الجنس للإجابة عن السؤال الثالث، وتحليل التباين الأحادي للفروق حسب الدرجة العلمية وسنوات الخدمة للإجابة عن السؤال الثالث.

مناقشة وعرض النتائج:

تمت الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض ومناقشة نتائج الأسئلة على النحو التالي:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، تقويم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة الأهمية للإجابة على هذا السؤال، فظهرت النتائج التالية:

جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب تنازلياً وتقدير درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي (المحور ككل). (ن = ٣٠٦)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
2	تطوير المواهب	3.42	1.113	1	مرتفعة
1	استقطاب المواهب	3.37	1.177	2	متوسطة
3	تقويم أداء المواهب	3.29	1.191	3	متوسطة
4	الاحتفاظ بالمواهب	3.19	1.300	4	متوسطة
5	المحور الأول: درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	3.32	1.133		متوسطة

يتضح من الجدول (٣) الخاص بدرجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي (المحور ككل) ما يلي:

- أنّ واحد من الأبعاد جاء بدرجة أهمية (مرتفعة) إذ جاء المتوسط في فئة التقدير (3.40 إلى أقل من 4.20)، وبمتوسط حسابي (3.42) وهو بعد تطوير المواهب.

- أنّ ثلاثة من الأبعاد جاءت بدرجة أهمية (متوسطة) إذ جاء المتوسط في فئة التقدير (2.60 إلى أقل من 3.40)، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.19) و (3.37)، وجاءت مرتبة بدءاً بالأكثر أهمية كما يلي: استقطاب المواهب ثم تقويم أداء المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب.

ولقد جاء المحور ككل والخاص بدرجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي (المحور ككل) في درجة أهمية (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.32)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب في السياق الأكاديمي، وضعف التفعيل المؤسسي له، وعدم اتساق التطبيق، مما يقلل من فاعليته والشعور بأهميته عملياً، كما أن عدم إشراك الكادر الأكاديمي في صياغته أو تنفيذه، وقلة الحوافز المرتبطة به، قد يسهم في التقليل من أهميته من منظورهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات السكران (٢٠١٩)، ومومني (٢٠١٧)، وMohammed et al. (2019)، وتختلف عن دراسة الحربي (٢٠٢٢) التي وجدت أن أهمية إدارة المواهب مرتفعة، ويُعزى ذلك لاختلاف الثقافة التنظيمية، إذ نُفذت تلك الدراسة في كلية واحدة، بينما شملت هذه الدراسة كليات متعددة بثقافات تنظيمية فرعية مختلفة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة الموافقة للإجابة على هذا السؤال، فظهرت النتائج التالية:

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب تنازلياً وتقدير درجة الموافقة على محور تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

(ن = ٣٠٦)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	قلة الحوافز المالية.	3.80	1.283	1	مرتفعة
13	ضعف معالجة أسباب تسرب المواهب من الجامعة.	3.67	1.244	2	مرتفعة
14	قلة الدراسات المهمة بإدارة المواهب في الجامعة.	3.58	1.250	3	مرتفعة
8	قلة الحوافز المعنوية.	3.52	1.258	4	مرتفعة
6	غياب الكادر الإداري المتخصص لإدارة المواهب.	3.46	1.267	5	مرتفعة
12	غياب البرامج المخصصة لاستثمار المواهب بالجامعة.	3.45	1.254	6	مرتفعة
4	عدم وجود دليل إرشادي لإدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	3.39	1.261	7	متوسطة
5	افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة اللازمة لتعزيز إدارة	3.39	1.261	8	متوسطة

تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	المواهب.				
11	ضعف تبني الأفكار والممارسات الإبداعية التي تقدمها المواهب.	3.38	1.244	9	متوسطة
10	ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المواهب.	3.35	1.233	10	متوسطة
3	غياب الخطط التنفيذية لإدارة المواهب.	3.30	1.244	11	متوسطة
7	قلة القيادات المؤهلة للمساهمة في إدارة المواهب.	3.26	1.301	12	متوسطة
2	ضعف التركيز على إدارة المواهب ضمن برامج الخطة الاستراتيجية.	3.23	1.225	13	متوسطة
1	ضعف اهتمام الإدارة العليا بإدارة المواهب.	3.18	1.248	14	متوسطة
	المحور الثاني: تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	3.43	1.114		مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) والخاص بدرجة الموافقة على محور تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ما يلي:

- أن ستة من التحديات جاءت بدرجة أهمية (مرتفعة)؛ إذ جاء المتوسط في فئة التقدير (3.40 إلى أقل من 4.20)، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذه التحديات بين (3.45) و (3.80).

- أن ثمانية من التحديات جاءت بدرجة أهمية (متوسطة) إذ جاء المتوسط في فئة التقدير (2.60 إلى أقل من 3.40)، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذه التحديات بين (3.18) و (3.39).

ولقد جاء المحور ككل والخاص بدرجة الموافقة على محور تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة موافقة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.43)، ويمكن أن يكون السبب في ذلك إلى أن الكادر الأكاديمي لا يلمس ممارسات فعالة لإدارة المواهب داخل الجامعة، مما يعزز اعتقادهم بوجود تحديات كبيرة تعيق تحقيقها، كما أن ضعف التواصل بين الإدارة والكادر الأكاديمي بشأن الخطط والبرامج يزيد الفجوة في الفهم والتطبيق، ويؤدي إلى انطباع عام بعدم أولوية إدارة المواهب نتيجة تعدد التحديات، ما يفسر ارتفاع درجة الموافقة على وجود هذه التحديات.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة (درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي) وفقاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؟ تم استخدام اختبار ت للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق وفقاً للمتغير الذي يتكون من فئتين (الجنس)، اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق وفقاً لمتغيري (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة) والتي تتكون من ثلاث فئات فأكثر للإجابة على هذا السؤال، فظهرت النتائج التالية:

أولاً: الفروق وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس).

(ن = ٣٠٦)

المحور/ البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بُعد: استقطاب المواهب	ذكر	155	3.36	1.180	.095	.924
	أنثى	151	3.37	1.178		
بُعد: تطوير المواهب	ذكر	155	3.37	1.108	.823	.411
	أنثى	151	3.48	1.119		
بُعد: تقويم أداء المواهب	ذكر	155	3.26	1.222	.568	.571
	أنثى	151	3.33	1.161		
بُعد: الاحتفاظ بالمواهب	ذكر	155	3.12	1.323	.943	.346
	أنثى	151	3.26	1.276		
محور: درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	ذكر	155	3.28	1.142	.646	.519
	أنثى	151	3.36	1.126		
محور: تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي	ذكر	155	3.38	1.130	.769	.443
	أنثى	151	3.48	1.099		

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05).

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية). (ن = ٣٠٦)

المستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/ المحور
.457	.785	1.089	2	2.177	بين المجموعات	بُعد: استقطاب المواهب
		1.387	303	420.146	داخل المجموعات	
			305	422.323	الكلي	
.575	.554	.688	2	1.376	بين المجموعات	بُعد: تطوير المواهب
		1.242	303	376.349	داخل المجموعات	
			305	377.725	الكلي	
.786	.241	.343	2	.687	بين المجموعات	بُعد: تقويم أداء المواهب
		1.425	303	431.898	داخل المجموعات	
			305	432.585	الكلي	
.177	1.740	2.925	2	5.850	بين المجموعات	بُعد: الاحتفاظ بالمواهب
		1.681	303	509.201	داخل المجموعات	
			305	515.051	الكلي	

485	726	933	2	1.866	بين المجموعات	محور: درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي
		1.286	303	389.531	داخل المجموعات	
			305	391.398	الكلية	
284	1.266	1.569	2	3.137	بين المجموعات	محور: تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي
		1.239	303	375.524	داخل المجموعات	
			305	378.661	الكلية	

ينتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05).

ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة.

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة بالجامعة). (ن = ٣٠٦)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/ المحور
434	838	1.162	2	2.323	بين المجموعات	بُعد: استقطاب المواهب
		1.386	303	420.000	داخل المجموعات	
			305	422.323	الكلية	
511	672	834	2	1.668	بين المجموعات	بُعد: تطوير المواهب
		1.241	303	376.057	داخل المجموعات	
			305	377.725	الكلية	

تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

.616	.485	.691	2	1.381	بين المجموعات	بُعد: تقويم أداء المواهب
		1.423	303	431.204	داخل المجموعات	
			305	432.585	الكلي	
.244	1.417	2.386	2	4.773	بين المجموعات	بُعد: الاحتفاظ بالمواهب
		1.684	303	510.278	داخل المجموعات	
			305	515.051	الكلي	
.410	.894	1.149	2	2.297	بين المجموعات	محور: درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي
		1.284	303	389.100	داخل المجموعات	
			305	391.398	الكلي	
.909	.096	.120	2	.240	بين المجموعات	محور: تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي
		1.249	303	378.421	داخل المجموعات	
			305	378.661	الكلي	

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (0.05 ≤) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على المحاور وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة بالجامعة)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05).

وقد يكون السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة هو اشتراك الكادر الأكاديمي في الاهتمام بالموهبة والموهوبين، وتطلعاتهم المشتركة نحو تفعيل إدارة المواهب، مما أدى إلى تقارب آرائهم على محاور الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات السكران (٢٠١٩)، ومومني (٢٠١٧)، والحري. (2022).

ملخص النتائج:

١/ أن درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، تقويم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي جاءت بدرجة أهمية (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.32)، وتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.19) و (3.42)، وجاءت مرتبة بدءاً بالأكثر أهمية كما يلي: (تطوير المواهب؛ بدرجة أهمية (مرتفعة)، استقطاب المواهب؛ بدرجة أهمية (متوسطة)، تقويم أداء المواهب؛ بدرجة أهمية (متوسطة)، الاحتفاظ بالمواهب؛ بدرجة أهمية (متوسطة)).

٢/ تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الكادر الأكاديمي جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.43)؛ وتراوح المتوسطات الحسابية لتحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بين (3.18) و (3.80).

٣/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على محاور الدراسة (محور درجة أهمية إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي، محور تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي) وفقاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة).

التوصيات:

- ١/ تعزيز الثقافة المؤسسية المرتبطة بإدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.
- ٢/ عقد الشراكات مع بيوت الخبرة والمراكز المختصة بإدارة المواهب لتطوير إدارة المواهب بالجامعة.
- ٣/ الاستفادة من التشخيص البيئي للجامعة لمعالجة تحديات إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.
- ٤/ توسيع نطاق عمل وحدة إدارة المواهب ليشمل إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي بالجامعة.

المقترحات:

- الدراسة تقترح إجراء المزيد من الدراسات حول ما يلي:
- ١/ موضوع الدراسة وربطه بمتغيرات أو بأبعاد أخرى تتعلق بإدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي.

- ٢/ المقارنة بين إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة وبعض الجامعات ذات الترتيب المتقدم محلياً أو عالمياً.
- ٣/ العلاقة بين إدارة المواهب لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة وإحراز المراكز في التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات.

المراجع:

المراجع العربية:

- إمشيري، حليلة. (٢٠٢٣). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد الخمس بجامعة المرقب. مجلة جامعة سرت العلمية للعلوم الإنسانية، ١٣(٢)، ٦٠-٨١.
- أمين، مصطفى. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٧(٩٠)، ١٧١-٢٣٠.
- باغة، محمد. (٢٠٢١). إدارة المواهب البشرية والاستثمار في الكفاءات المحورية. إدارة الاعمال، ١٧٢(١٤)، ٢٤-١٤.
- البحراني، غزوان، والهنداوي، زينب. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب في القصور الذاتي الإدراكي: دراسة
- استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة بجامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٤(٤)، ١٤-١.
- البدر، حنان، وحسن، مصطفى، وعبدالستار، حنان. (٢٠٢٤). نمطي القيادة الروحية والموزعة ودورها في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة أسوان. مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية، ٤(٣)، ٧٠-٩٤.
- البناء، طلعت، والبردان، محمد، وشعير، عبدالرحمن. (٢٠٢٣). التسويق الداخلي والعلامة التجارية لصاحب العمل ودورها في تفعيل ممارسات إدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(٤)، ٤٨٨-٥٣٩.

-توفيق، أمنية. (٢٠١٨). تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إدارة المواهب المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٥(٤)، ٣٥-٦٢.

-التويجري، فاطمة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس، ٤٣(٤)، ٨٦٥-٩٢١.

-ثويران، لميس. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية إدارة المواهب في الارتباط الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

-جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. (٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وكالة الجامعة للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع. ٢٠١٨-٢٠٢٥.

-جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. (٢٠٢٥، أ). الإدارة العامة للموارد البشرية.

-جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. (٢٠٢٥، ب). حول الجامعة.

-جودة، عبدالمحسن، وعشري، تامر، و أبو الريش، أحمد. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها، ٤١(٤)، ٣١٥-٢٩٣.

-الحراشنة، محمد، و الشرفات، مسلم. (٢٠١٩). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل بيت. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية بجامعة مؤتة، ٣٤(٢)، ١٦١-٢٠٦.

-الحربي، ندى. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٤(٩٤)، ١٤٢٩-١٤٧٤.

-الحلاق، سمية. (٢٠١٩). درجة ممارسة الجامعة الاسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الحميدي، منال. (٢٠٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٩(٩)، ٦٥-١٠٩.
- الحيارى، شروق. (٢٠١٩). إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- رزه، ألفت. (٢٠٢٢). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة-جدة، المجموعة، حفر الباطن- في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٤٨)، ١-٣١.
- الرشيد، صالح، وأمينة، عبدالله. (٢٠١٦). أثر تطبيق آليات التسويق الداخلي على أداء العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الدمام. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس، ٤٦(٤)، ٢٩٩-٣٣٣.
- رضوان، عبير، والفايدي، إيمان. (٢٠٢٢). درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المنارة العلمية بجامعة بنغازي، ٥(٥)، ١١٢-١٢٥.
- الزهراني، عبدالله. (٢٠١٩). تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة تقويمية. مجلة القراء والمعرفة بجامعة عين شمس، ٢١٢(٤)، ٣٠٢-٣٢١.
- السكران، بديرة. (٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٥)، ٢٨-٥٠.
- سلمان، حيدر. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- سملاي، يحيى. (٢٠٢٠). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ٢٠، ٤٨٩ - ٥٠١.

- السيد، علاء الدين، و الجدي، فراس. (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، ٧(٢)، ٢٢٠-٢٥٦.
- طرشان، حنان. (٢٠٢٣). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجاً. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، ٨، ٧١-٨٥.
- طنطاوي، أحمد. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، ١٢(٣)، ٤٧٢-٤٩٤.
- عسيري، فاطمة، والغامدي، نوره. (٢٠٢٤) واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام بجامعة جدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع بكلية الإمارات، (١١٠)، ١٣٥-١٥٠.
- العمود، مها، والرفاعي، رنا. (٢٠٢١). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٢، ٧٧-٨٤.
- بوفروخ، سعاد، وبوتغرين، زهية. (٢٠٢٢). إدارة المواهب في عصر البيانات الضخمة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٦(٤)، ٤٧-٦٩.
- الفهدية، مزنة. (٢٠١٩، مارس ٦). المؤتمر العربي للموارد البشرية يوصي بالاهتمام بالكفاءات المهنية ودعم القدرات ومواكبة التطورات المستقبلية. جريدة عُمان.
- القاضي، عرين. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة على الجامعة العربية المفتوحة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- اللوغان، محمد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (١٨٥)، ٣٢١-٣٨٢.
- محمد، كوليزار، ونوري، نزار. (٢٠٢٣). دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر العلمية والإدارية في جامعة داهوك التقنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة داهوك، ٢٦(٢)، ٣٤٠-٣٦١.

-محمد، ماهر. (٢٠٢٣). تسويق المخرجات البحثية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل: تصور مقترح. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٨(٣٧)، ٦١٦-٦٧٢.

-مومني، أفنان. (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. الأردن.

-وكالة الأنباء السعودية. (٢٠١٥، أكتوبر ٢١). المؤتمر والمعرض الدولي الأول للتدريب والتطوير بجامعة الأميرة نورة يختتم فعالياته.

-وهبة، محمد، وسعدون، محمد. (٢٠٢٤). تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، (٢٠٤)، ٥٢١-٦٠٦.

-اليحيى، محمد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد بجامعة القصيم، ١٧(٢)، ١-٣٦.

المراجع الأجنبية:

-Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612.

-Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514–541.

-AlAjami, N. M. (2022). The Degree of Administrative Empowerment Practice and its Relationship with Talent Management in Colleges' Administration of Kuwait

- University as Perceived by Faculty Members. International Journal of Educational Psychological Studies (EPS), 11(3).
- Barkhuizen, N., Lesenyeho, D., & Schutte, N. (2020). Talent Retention Of Academic Staff In South African Higher Education Institutions. International Journal of Business and Management Studies, 12, 191–207.
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMITS), 8(3), 17–46.
- Hiltunen, M. (2017). Talent Management as a Strategic Practice for Supporting Employee Engagement [Master's thesis, University of Vaasa], Vaasa, Finland.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. International Journal of Engineering and Management Research, 10, 64-71.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. International Journal of Recent Advances competitive advantage in organizations. International Journal of Recent Advances
- Kissoonduth, K. (2017). Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions [Doctoral dissertation, University of South Africa], Pretoria, South Africa.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: a case of Australian higher education. Journal of Industry-University Collaboration, 1(3), 132–152.

- Musakuro, R. N., & De Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. 1-13.
- Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Talent management: A conceptual framework with practical approach. *Int J Recent Res Commerce Econ Manage (IJRRCEM)*, 7, 1–10.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(12), 21–32.
- Shah, N., Bano, S., Saraih, U. N., Abdelwaheed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Developing Organizational Performance Through Talent Management Practices: Employee Satisfaction's Mediating Role in Learning Organizations. *Business Process Management Journal*, 30(3), 641–670.
- Zengeya, T. M. (2020). Considerations of talent management in retention of academics: a case of the National University of Lesotho [Master's dissertation, University of the Free State], Bloemfontein. South Africa.