

إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور مقترح

إعداد

د/ محمد بن فهاد اللوقان

**أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - بقسم التربية - كلية التربية -
جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية**

إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور مقترح

محمد بن فهاد اللوقان

تخصص إدارة التعليم العالي، قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: m.allugan@uoh.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بغلت (401) فرداً، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: 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)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.07)، وتراوح متوسطات الأبعاد بين (3.10 - 3.04). كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية كبيرة بمتوسط حسابي (3.43). 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)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الجامعة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح في تفعيل إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، كما أوصت بضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية على تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقات كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: المواهب، إدارة المواهب، التعليم العالي، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات السعودية، الريادة الإستراتيجية.

Talent Management in Saudi Universities As an entrance of Strategic Entrepreneurship: A Paradigm

Mohammad Fahhad Allugan Alshammari

Higher Education Administration, Department of Education, College of Education, University of Hail, KSA.

Email: m.allugan@uoh.edu.sa

Abstract:

The study aimed at identifying the degree of Practice of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship, the degree of availability of requirements of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship and the degree of barriers of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship. Quantitative method was use to collect and analyze the data. The total number of respondents was (401) individuals, it was use questionnaire to collect data. The results showed that the degree of Practice of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship was (Medium), a mean of (3.07). The degree of availability of requirements of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship was (Medium) a mean of (3.04). The degree of barriers of Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship was (high) a mean of (3.43). The study findings showed statistical significant differences in the Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship due to the difference in (gender, job nature, Job title, years of service at the university), while there were Results showed no statistical significant differences in the Talent management in Saudi universities as an entrance of Strategic Entrepreneurship due to the difference in university. The study came out with a number of recommendations.

Keywords: Talent, Talent Management, Higher Education, faculty members, Saudi Universities, Stategic Entrepreneurship.

المقدمة:

إن ما يشهده العالم المعاصر من تطوّر وتغيّر يسير بسرعة مذهلة وغير مسبوقه على كافة الأصعدة والميادين من حيث المحتوى والنظم والآليات والخصائص، وعلى مستوى المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء باعتبارها أكثر الكيانات المجتمعية الحديثة تأثراً وتأثيراً بالتغيير.

ولا شك أن الموارد البشرية كان لها الدور البارز في هذه التطورات، فالمنظمات والمؤسسات الحديثة - ومنها الجامعات - بحاجة ماسة إلى قوى الإبداع والمرونة والتميز والريادة؛ ولهذا أصبحت إدارة المواهب في الوقت الراهن أصعب بكثير من ذي قبل، سواءً من خلال تحديد وتخطيط وجذب الكوادر الموهوبة أو الاحتفاظ بها؛ خاصة مع تزايد التنافسية على المستوى المحلي والعالمي؛ وبالتالي فالمنظمات والمؤسسات التي تفشل في إدارة مواردها البشرية وفق المعايير الحديثة سوف تفشل لا محالة.

وعليه فإن كثيراً من المنظمات والمؤسسات تضع أولوية لإدارة المواهب حيث أصبحت الموهبة تشكل تحدياً قوياً 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 (Mahiswaran, Nisha, Thilageswary, Jeyanthirar & Noraini, 2019: 257).

ويشير ريتشارد وآخرون (Richard, Audrey & Scott, 2014: 1) إلى أنه يجب أن تدرك المنظمات أهمية أن يكون لديها أفضل المواهب من أجل النجاح في التنافسية والعالمية، وضرورة توظيف وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم، حيث تعد إدارة المواهب مورد حاسم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

وتعد إدارة المواهب فرصة جديدة نسبياً وغير مستغلة رغم أهميتها في تقدم الكثير من المنظمات والمؤسسات، ووسيلة مجربة وعملية لبناء وتحقيق الميزة التنافسية، فعمليات الجذب والتطوير والحفاظ على المواهب المؤهلة عوامل حاسمة لتحقيق النجاح ولهذا يجب أن يتم التخطيط لها بعناية بما يتماشى مع التغيرات المتوقعة (Rudhumbu & Maphosa 2015: 21).

وقد أصبحت إدارة المواهب أحد المصادر المهمة لبناء الميزة التنافسية، ولذا فإن هناك منظمات تبذل أقصى ما في وسعها لجذب المواهب وتوظيفها وتطويرها والاحتفاظ بها لإدراكهم أن الأفراد هم الأصول الفريدة التي توجد بيئة محفزة للابتكار وإعطاء بعض المزايا

لمنظمتهم في النمو وإيجاد مجالات قادرة على التوسع والتنافسية. (Baqutayan, 2014: 2290).

وإزداد الاهتمام في مفهوم الريادة الإستراتيجية للمنظمات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي والخصخصة والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع لما له من دور في نمو المنظمات وتوسعها وحصولها على المزيد من الموارد المالية والمادية (هاشم وسعد 2018: 391).

وتعد الريادة الإستراتيجية من القضايا الملحة في التطلعات الجامعية على المستويات كافة سواء المحلي منها أو العالمي نظرا لشراسة المنافسة والتحديات التي تفرضها الظروف والمتغيرات، وضرورة إيجاد المداخل الناجعة في تكوين الرأسمال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية من خلال المواهب، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة ونقلها داخل أروقة الجامعة حتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية تحقق لها اكتساب التميز والتفوق والريادة (النوري 2016: 1).

ولكي تكون الجامعات رائدة إستراتيجيا؛ يجب عليها أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وأن تهتم في المقام الأول ببناء قدراتها البشرية، وتبني العاملين الأكفاء الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية والابتكارية الملائمة للتفوق والتي تعد جوهر الريادة، والعمل على تدريبهم ودعمهم وتحفيزهم، مع الأخذ بالاعتبار الاستفادة من قدراتهم الريادية المؤدية إلى تحقيق التميز، والريادة كي تكون الجامعات رائدة إستراتيجيا. (هاشم وسعد 2018: 389).

وتعد الريادة الإستراتيجية للجامعات محل اهتمام الجامعات السعودية سواء العريقة منها أو الناشئة أملا في تحقيق مستويات متقدمة على مستوى الجودة والتنافسية والتميز المؤسسي، وبالتالي الارتقاء بمستوى مخرجاتها.

مشكلة الدراسة:

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

كما أن المواهب البشرية من الموارد النادرة التي يجب على الجامعات البحث عنها ومن ثم استقطابها والحفاظ عليها، حيث يشير ريتشارد وآخرون (Richard, Audrey & Scott, 2014: 1)، من أن الموهبة مورد نادر على نحو متزايد، لذلك يجب أن تدار على أكمل وجه، كما يجب أن يكون هناك تركيز إستراتيجي للحفاظ على المواهب وتطوير خلفائهم.

ويعد مدخل إدارة المواهب من المداخل المهمة في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية في أي منظمة أو مؤسسة عامة كانت أم خاصة، وهذا ما يؤكد تاتوغلو، وجلايستر (Tatoglu, Glaister, Demirbag 2016: 9) حيث أشارا إلى أن وجود إدارة المواهب في أي منظمة أو مؤسسة يمكن أن تكون حاسمة لتحقيق النجاح والبقاء على المدى الطويل لها.

وهو ما تسعى إليه إدارة المواهب، وقد أوصت دراسة كل من (الجراح وأبو دوله 2015، والنعمي 2018، والصعوب 2019، والحراشنة والشرفات 2019)، بضرورة الاتجاه نحو تطبيق إدارة المواهب، كما أشارت دراسة (العلي 2017) إلى ضرورة مواصلة العمل على دعم إدارة المواهب بما يحقق التطوير والتميز، كما أوصت دراسة (الطيبال 2017) أيضا إلى أهمية تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وتكوين ثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب.

وجاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من تحديات عدة؛ أهمها سعي جامعات المملكة العربية السعودية (العريقة والناشئة) نحو تحقيق الريادة الجامعية؛ وضمان الجودة في التعليم الجامعي وبالتالي تحقيق تطلعات الرؤية العامة للمملكة العربية السعودية 2030.

ويحدد الباحث مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟
ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟
2. ما المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟

3. ما معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
2. التعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
3. التعرف على معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة).
5. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة).
6. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة).
7. تقديم تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية فيها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

- أنها تبحث في موضوع على درجة عالية من الأهمية وهو إدارة الموارد البشرية في الجامعات.
- أهمية الميدان الذي طبقت فيه والمتمثل في الجامعات السعودية إذا تمثل محورا مهما في تحقيق تطلعات المجتمع وتحقيق أهدافه بما يتناغم مع مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- أهمية الدور الذي تقوم به المواهب في الجامعات السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 حيث أنها تلعب دورا محوريا في سبيل تحقيق التحول والإسهام في صناعة التنافسية وبناء الميزة التنافسية بما يحقق لها البقاء والتميز والريادة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير في ممارساتها العملية استشرافا لمستقبل ذي عطاء أفضل.
- أنها تناقش قضية من أهم القضايا؛ حيث تبحث في تطلعات الجامعات المستقبلية في التوجه نحو الريادة الإستراتيجية.
- أنها تناقش موضوعا من أحدث الموضوعات التي تهتم بقضايا التطوير والتحديث في العمل.
- قد تفيد في توجيه الكادر البشري إلى الاهتمام مستقبلا في تحسين أدائهم المهني بما يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي بشكل عام.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات والنادي الريادية في التخطيط لإعداد برامج مهنية لتنمية القدرات والمهارات الوظيفية في الجامعات ورعاية الكوادر الموهوبة.
- يُؤمّل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية في وضع تصور مقترح يمكن أن يستفيد منه ومن توصياته صنّاع القرار في وزارة التعليم والجامعات في توجيه عمليات التطوير وإدارة المواهب الجامعية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يقتصر الحد الموضوعي في وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، من خلال معرفة درجة ممارستها ومتطلباتها ومعوقاتها.

الحدود البشرية والمكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعتي الملك عبدالعزيز وحائل.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة خلال الفصل الجامعي الأول من العام 2020/2019 – 1441/1440 هـ.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التعيين والاختيار والتطوير والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز. (69: Heinen & Neill).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها. وتم قياسها من خلال أبعاد إدارة المواهب التي حددت الدراسة الحالية وهي:

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

الريادة الإستراتيجية:

هي مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها (هاشم وسعد 2018: 393).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات التي تتبناها الجامعة؛ لبناء المكانة المناسبة لها في المجتمع المحلي، والاستثمار الأمثل لمواردها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والتميز.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً حيث بدأ في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين، ففي البداية كانت الجهة المسؤولة عن الأفراد هي إدارة شؤون الموظفين والعاملين، وكانت تعني في توظيف الأفراد ودفع رواتبهم، وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن نفسه تطور المفهوم فكانت تسمى بالموارد البشرية الإستراتيجية، حيث أدركت المنظمات أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في توظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم ومساعدتهم وتصميم أدوار الوظيفة وهياكل المنظمة (تصميم المنظمة)، بالإضافة إلى نظم المكافآت والتعويضات، وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن بدأ مفهوم إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية والانتقال إلى مفهومها الشامل والنظر لها على أنها عملية مستمرة ومتكاملة تعنى بالاستقطاب والتعيين والتنمية وإدارة الأداء والدعم وتخطيط التعاقب الوظيفي، والنظر إلى الفرد على أنه مورد مهم يجب العناية به من الاختيار وحتى المحافظة عليه. (Bersin, 2006: 1,2)، (العسال وخطاب 2016: 118، 119).

وتعرف إدارة المواهب بأنها عملية جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، وإشراكهم، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وتطوير من هم على رأس العمل (Anupam & Upasna, 2012: 22).

كما يعرفها (Jain, 2012: 497) بأنها عملية تنمية وتطوير وإشراك الأفراد العاملين والجدد والمحافظة عليهم وجذب الأفراد أصحاب المهارات العالية للعمل لدى المنظمة.

ويعرفها (Chen & Kang, 2013: 1073) بأنها عملية متكاملة تهدف إلى اختيار واستقطاب ومكافأة أفضل المواهب، والاحتفاظ بهم.

وعرفت كذلك بأنها عملية جذب مخططة للأفراد الذين لديهم قيمة مضافة للعمل في المنظمة، وتنميتهم والاحتفاظ بهم واستثمار إمكاناتهم العالية على مستوى الأدوار والعمليات. (Baqutayan, 2014: 2290).

وعرّفت أيضا بأنها تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (المصري والآغا، 2015: 36).

كما عرفت بأنها نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة (العسال وخطاب، 2016: 117).

وعرفت كذلك بأنها "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة" (ديوب والكويقي، 2017: 19).

كما تعرف بأنها "عملية إدارية تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمنظمة ككل، والتي تنطوي على وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة والعمل على التطوير، والتعليم الدائم والمستمر والحفاظ عليهم عن طريق الدعم والمكافآت والتقدير المناسبة (السطوحى والنجار والعشري، 2017: 841).

كما تعرف إدارة المواهب بأنها إستراتيجيات متكاملة تقوم على تفعيل عمليات البحث والإستقطاب والإختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج (مناع، 2017: 295).

أما مفهوم إدارة المواهب في الجامعات فيشير (المصري والآغا، 2015: 36) إلى أنه يتمثل في إستراتيجيات تعنى بتحسين إجراءات التعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وقدراتهم وتطويرها، والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم، والاستعانة بالمواهب من خارج الجامعة، من أجل تحقيق التفوق والتميز.

وتأسيا على ما سبق ويمكن القول بأن إدارة المواهب تعد عملية متكاملة لتخطيط وجذب وتوظيف وتطوير الموارد البشرية المبدعة ذات القيمة المضافة التي تسهم في تحقيق الأهداف بتفوق وتميز من خلال بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.

وعليه يمكن تعريفها بأنها: عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها.

أبعاد إدارة المواهب:

لقد تناولت العديد من الدراسات ذات العلاقة أبعاد إدارة المواهب، وأشارت هذه الدراسات إلى أنواع مختلفة من هذه الأبعاد، وفيما يلي عرض لأبرز تلك الأبعاد التي اشتملت عليها هذه الدراسات والتي حاولت هذه الدراسة الاستفادة منها في بناء أبعادها وهي على النحو التالي:

أشارت دراسة (ناصر وزناتي، 2008: 451-457) إلى ثمانية أبعاد لإدارة المواهب هي: (الاختيار الجيد، واكتشاف المواهب، والحفاظ عليها، ووضع الحوافز المادية والمعنوية اللازمة، وتنميتها، وجعل بيئة العمل مكانا جذابا، وتطوير الأداء، واستقطاب الأساتذة المتميزين).

أما بيرستاك (Behrstock, 2010: 3- 2) فقد أوضح أن أبعاد إدارة المواهب الفعالة تحدّد في ثمانية أبعاد أيضا هي: (الإعداد، والاختيار، والتوظيف، والتوجيه، والتنمية المهنية، والتحفيز على أساس الأداء، وتهيئة بيئة العمل المريحة والإيجابية والمجهزة بشكل مناسب، وإدارة الأداء).

وترى الفرجاني (2014: 326-322) أن أبعاد إدارة المواهب أربعة تحدد فيما يلي:

- تحديد المواهب: من خلال تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وصف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل.
- جذب المواهب: وتعني أن تكون المنظمات بيئة جاذبة للعاملين الموهوبين، وتتم عملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل.
- الاحتفاظ بالمواهب: وتعني الإبقاء على الموهبة بالمنظمة واستبقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم.

– تنمية المواهب: وتعني تطوير قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ويجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب.

ويحدد الجعفري وعمران (2017: 242، 243)، أبعاد إدارة المواهب فيما يلي:

– الاحتفاظ بالمواهب وجذبها: وتعني الاستقطاب والبحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والإبقاء على الموهبة والمحافظة عليها.

– تطوير الموهبة: وتعني الجهود التي تبذلها المنظمة في تزويد العاملين بالقدرات والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

– النشر والإدارة: وتعني عملية توفير ونشر الموارد الفعالة من خلال تحديد المهارات التي تتناسب مع الاحتياجات التنظيمية.

– الاتصال والتمكين: وتعني منح الأفراد القدرة على التصرف، وكفاءة نظم الاتصالات التي تكفل توصيل الرسائل بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة المواهب؛ يرى الباحث أنه جميعاً تندرج تحت أربعة أبعاد رئيسة تحوي جميع تلك التفريعات، ولهذا فإن الدراسة الحالية تحدد أبعاد إدارة المواهب في الجامعات بما يلي:

– تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة: ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الإستراتيجية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع الجامعات؛ على أن تجعل الجامعة استقطاب ذوي المهارات العالية جزءاً من أهدافها الإستراتيجية، كما تعمل الجامعة على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة اللازمة لتحقيق تلك الإستراتيجيات بما يكفل للجامعة البقاء والمنافسة وبناء الميزة التنافسية لها من خلال التوصيف الدقيق للمهام والقدرات المطلوبة والعمل على توفيرها، ومن ثم العمل من خلال الخطط التنفيذية على استقطاب تلك المواهب.

– الاحتفاظ بالمواهب: كي تحتفظ الجامعة بما لديها من مواهب ينبغي أن تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين من خلال منح حوافز معنوية ومادية لأصحاب الإبتكارات وأصحاب المواهب الفائقة لتحفيزهم على البقاء، وتوفير بيئة العمل المناسبة لإظهار تلك المواهب لضمان بقائهم فيها؛ لتحقيق الريادة الإستراتيجية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتكوين علاقات إيجابية بينهم.

– تنمية وتطوير المواهب: ويكون ذلك من خلال إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبتث روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما لديهم من إبداع شخصي، والاهتمام بالتطوير الشخصي لهم لتحقيق التكيف الوظيفي.

– إدارة الأداء: ويكون ذلك من خلال توفير المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء، والاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين، ودعم نظام يضمن احتواء الموهوبين، ووضع آليات لتقويم الأداء بهدف اكتشاف الموهوبين، وتعزيز التغذية الراجعة لتطوير الأداء.

أما مفهوم الريادة الإستراتيجية، فقد تناوله بعض الأدبيات وفيما يلي استعراض بعضاً من تلك التعريفات، حيث عرفت الريادة الإستراتيجية بأنها العملية التي تهتم بتبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تتم كل أعمال المنظمة بفكر وفلسفة ريادية (Covin & Miles, 1999: 49).

كما عرفت بأنها تعني تكامل السمات الريادية مع السمات الإستراتيجية لتصميم وتطبيق استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات على خلق الثروة، حيث تبحث تلك المنظمات عن استراتيجيات جديدة لخلق الثروة والقيمة من خلال العلم، والبحث، والإبداع والإبتكار (Hitt, Ireland, Camp, Sexton, 2001: 480).

وتعرف كذلك على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بذل الجهد وإنفاق الأموال وتخصيص الوقت وتحمل المخاطر المصاحبة لذلك (الجازي 2014: 11).

وعرفت أيضاً بأنها مجموع الأنشطة والممارسات التي تعتمدها منظمات الأعمال ومديروها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص وإستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها (الغالبى وأدريس وكاظم والرواحنه 2016: 189).

وعرفت بأنها ظاهرة جديدة الانتشار بين منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها تجمع بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الإستراتيجية، وتعمل على إنشاء استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات على خلق قيمة لمختلف الفئات المستفيدة من أعمالها وتحقيق أداء متميز لها (نصير 2017: 15).

أما الريادة الإستراتيجية للجامعات فهي مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها، لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص،

واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، وترتكز الريادة الإستراتيجية على تشجيع الجامعات على تطبيق إستراتيجيات الإبداع والابتكار والتفرد والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية. (هاشم وسعد، 2018: 394).

أما أبعاد الريادة الإستراتيجية، فقد تطرقت الأدبيات المتعلقة بموضوع الريادة الإستراتيجية إلى العديد من الأبعاد والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد، فمنهم من ذكر أنها خمسة أبعاد تتحد في: الإبداع والابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والمرونة، وإدارة الموارد بطريقة إستراتيجية، وأضاف بعضهم لها والاستقلالية، والتفرد، والهجومية. (Ireland et al, 2003: 966)، (McGrath & MacMillan 2000: 21)، و(نصير 2017: 15)، و(عبداللطيف، وعلي 2018: 670) و(السكرنة، 2008: 88)، (الجازي، 2014: 9 - 14).

وعليه يمكن إجمال أبعاد الريادة الإستراتيجية بالجامعات بأربعة أبعاد رئيسية، هي

كالتالي:

- المرونة: وهي قدرة الجامعة على التغيير والتكيف والاستجابة للمتغيرات، وتعد المرونة مهمة في الظروف التي تتسم بالتغير السريع وعدم الثبات، وتعد المرونة مطلباً رئيساً في المنافسة وزيادة فرص النجاح سواء كانت مرونة تشغيلية وهي مرونة الإنتاج وتعني القدرة على إنتاج منتجات متعددة دون تكاليف عالية أو إحداث تغييرات جوهرية في الأداء، أو مرونة إستراتيجية وهي القدرة على الإستجابة بشكل سريع للتغيرات الحاصلة في ظروف المنافسة على المستوى الاستراتيجي.
- الإبداع والابتكار: ويعني توليد الأفكار الإبداعية الجديدة من خلال البحث العلمي وتبني الأفكار الفريدة التي تؤدي إلى تطوير المخرجات والخدمات التي تتسم بالتجديد، وحفز عمليات الابتكار والتطور والإبداع والتميز والتي تعد هدفاً نهائياً للنجاح والبقاء والاستمرارية، وتطوير أساليب العمل الدعمة للسلوك التنظيمي الابتكاري المؤدي إلى الوضع الإستراتيجي والهيكلية والتنافسي للجامعة الريادية.
- بناء الميزة التنافسية: وتعني الكيفية التي تستطيع من خلالها الجامعة أن تتميز عن أقرانها ومنافسيها وتحقق التفوق والتميز، والميزة التنافسية هي ناتج لتفاعل العديد من العوامل المختلفة التي تمثل مزايا تنافسية حقيقية وخدمات متميزة وفريدة وهذا يتطلب من الجامعة وضع الاستراتيجيات التي تحقق ذلك؛ من خلال السياسات والإجراءات والرأسمال البشري والمعرفي الداعم لذلك؛ من أجل تحسين مستوى وجودة مخرجاتها وبالتالي تحقيق الريادة على المدى الإستراتيجي.

– المخاطرة: وتعد المخاطرة من الصفات الرئيسة للريادة، فالريادية الإستراتيجية ليست اتخاذاً لقرار واعٍ بالمشاركة في المواقف عالية المخاطرة فحسب؛ بل يتجاوز ذلك إلى التحليل والرؤية والفكر لكل استثمار للموارد دون أن يكون هناك نوع من التأكد مسبقاً، أو من احتمالات نجاحه، وتكون المخاطرة كذلك برغبة الجامعة في الإنخراط في المشاريع الخطرة من خلال استثمار الوقت في تطوير أفكار ومشروعات جديدة وتخصيص الموارد اللازمة للإنخراط بها دون معرفة النتائج المحتملة لنجاح تلك الأفكار والمشروعات، وذلك لعدم توفر المعلومات الكافية عن ذلك، وتعد المخاطرة مهمة لبناء الثقة في العاملين من خلال تشجيع الإبداع وتبني المخاطرة المحسوبة.

الدراسات السابقة:

أجرى محمود وعوض الله (2013)، دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة مكونة من (750) معلماً، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج حيث جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة لمحور إدارة التوظيف لصالح معلمي المرحلة الابتدائية وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية لصالح معلمي المرحلة الثانوية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور: الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، وإجمالي محاور التمكين لصالح معلمي المرحلة الثانوية، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين محاور إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام، ودرجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت متوسطة.

كما أجرى الجراح وأبو دوله (2015)، دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة مكونة من (300) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر وارتباط وإيجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

وقام المصري والآغا (2015)، بدراسة هدفت إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (110) من رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وجاءت أبرز النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية يساوي (74.6%) في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي يساوي (68.8%).

كما قامت المومني (2017)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المختلط (النوعي والكمي)، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة مكونة من (438) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم استخدام ، حيث تم تطبيق أداتين (الاستبانة - المقابلة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت قليلة، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بدرجة متوسطة، ثم الاحتفاظ بدرجة قليلة، ثم تنمية المواهب بدرجة قليلة) وأن مستوى دور إدارة المواهب في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء متوسطاً، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وكل مجال من مجالاتها، ودور إدارة المواهب في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية ككل وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للحد من هجرة الكفاءات العلمية في الجامعات الأردنية الحكومية.

وأجرى شرف والمطيري (2018)، دراسة هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وذلك من خلال تحديد كل من مستوى جودة الخدمات، ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في أبعادها التالية (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة عشوائية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم بلغت (291)، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها جاء مستوى جودة الخدمات بدرجة منخفضة، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

وقام العلي (2017)، بدراسة هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (400) فرداً وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين.

كما قام الطبال (2017)، بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية ومستوى أداء العاملين بالتطبيق على بعض الجامعات السعودية (جامعة طيبة والإسلامية وأم القرى)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة مكونة (300) فرداً، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي طردي لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (استقطاب وتوظيف المواهب - تحفيز وتطوير المواهب - إدارة الأداء - تمكين المواهب - تطوير المسار الوظيفي - الاحتفاظ بالمواهب) في أداء العاملين، وتختلف الأهمية بالنسبة لممارسات إدارة المواهب محل الدراسة في تأثيرها على أداء العاملين وتم ترتيبها كما يلي: (تطوير المسار الوظيفي - إدارة الأداء - تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - استقطاب وتوظيف المواهب).

كما أجرى الصعوب (2019)، دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من (76) فرداً، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها جاء بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، وكذلك في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي لمدى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بمجال "إستراتيجية جذب المواهب" يعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بمجال "إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب" يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح 11 سنة فأكثر.

وقام الحراشنة والشرفات (2019)، بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (164) فرداً، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة احصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة المواهب، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات إدارة المواهب. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات إدارة المواهب. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال جذب المواهب من مجالات إدارة المواهب، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات إدارة المواهب.

كما قام رودومبو وماپوسا (Rudhumbu & Maphosa, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة فعالية ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا، واتبعت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها وطبقة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) فرداً، وأظهرت أبرز النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها مشكلة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وأن إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في بوتسوانا ليست فعالة في تحفيز الموظفين، والضعف في تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب، كما كشفت النتائج أن 33% من أفراد عينة الدراسة وافق على أن مؤسساتهم تمارس وتلتزم بإستراتيجيات إدارة المواهب، بينما 58% عارضوا و19% ظلوا محايدين.

أما دراسة بارني وآخرون (Barney, Lynette, Pierre, 2017)، هدفت إلى استعراض تصورات كبار المديرين التنفيذيين في تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب في المناطق التشغيلية في المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، واستخدمت المقابلة أداة لها، وطبقت على مجموعة مكونة من (11) مديراً تنفيذياً، وخلصت النتائج إلى أن المشاركين يرون أن السياسات والإستراتيجيات لا تدعم دائماً تنفيذ إدارة المواهب في بيئاتهم، كما أظهرت النتائج أنه على الرغم من أن الجامعة تتبنى نهج المواهب الشامل القابل للتطوير في إستراتيجيتها، إلا أن تأثيرها يفتقر إلى التنفيذ الممنهج، وتكامل سياسات دعم الموارد البشرية مع إدارة المواهب.

كما أن دراسة ماهيسواران وآخرون (Maheswaran, et al. 2019)، هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين كل من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (133) فرداً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة مع إدارة المواهب بين أداء المحاضرين، وبين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب وكذلك بين الحفاظ على المحاضرين وإدارة المواهب.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات قد تناولت موضوع إدارة المواهب مما يدل على أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، ولا شك أن هنالك تشابهاً واضحاً بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بتركيزها على هذا الموضوع على اختلاف فيما بينها حول ماهية تناوله.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري، كما أسهمت في مساعدة الباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.

وجاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها وضعت تصوراً مقترحاً لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت على جامعين مختلفتين الأولى من الجامعات العربية والثانية من الجامعات الناشئة.

الدراسة الميدانية إجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد عرفه (العساف 1421هـ: 191) بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز كأمثلة لجامعة عربية حاصلية على التصنيف الأول للجامعات العربية

والسعودية وفقا لتصنيف التاييمز للتعليم العالي، وجامعة حائل كأتمودج لجامعة ناشئة أكملت أكثر من عشر سنوات على تأسيسها.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، وبلغ المسترد منها والصالح للتحليل (401) استبانة، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة حسب بياناتهم الأولية.

وصف العينة: المعلومات الأولية:

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة وفق معلوماتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة%
النوع	ذكر	299	74.6 %
	أنثى	102	25.4 %
طبيعة العمل	أكاديمي	313	78.1 %
	إداري	88	21.9 %
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	70	17.5 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	127	31.7 %
	من 10 سنوات فأكثر	204	50.9 %
الجامعة	جامعة الملك عبدالعزيز	169	42.1 %
	جامعة حائل	232	57.9 %
المجموع	المجموع	401	100 %

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وفقا لمتغيرات الدراسة؛ بعد الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاثة محاور و(56) فقرة، فالمحور الأول حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية ويضم (11) فقرة، والمحور

الثاني حول واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية ويضم (34) فقرة موزعة بنسب متفاوتة على أربعة أبعاد هي: (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، أما المحور الثالث فهو حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، ويضم (11) فقرة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، لإبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ارتباط الفقرة بالمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرة، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، وتم التعديل والحذف والإضافة وفقاً لذلك.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتعرف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون)، والجداول من (2) إلى (6) توضح ذلك:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=40)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.6600	7	**0.9094
2	**0.7607	8	**0.8742
3	**0.7269	9	**0.8866
4	**0.8288	10	**0.8217
5	**0.9017	11	**0.8284
6	**0.8262		

** دالة عند مستوى 0.01

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه:

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني وهو درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية لكل بعد فرعي منتمية إليه فيه (العينة الاستطلاعية: ن=40)

البيد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة	12	**0.7942	15	**0.8899	18	**0.8941
	13	**0.8304	16	**0.8731	19	**0.7952
	14	**0.8877	17	**0.8706	20	**0.7971
الاحتفاظ بالمواهب	21	**0.8734	25	**0.8854	29	**0.7883
	22	**0.8712	26	**0.9070	30	**0.8912
	23	**0.8702	27	**0.8531		
	24	**0.9000	28	**0.9001		
تنمية وتطوير المواهب	31	**0.9009	33	**0.9026	35	**0.9402
	32	**0.8520	34	**0.9234	36	**0.9131
إدارة الأداء	37	**0.8630	40	**0.9051	43	**0.8767
	38	**0.8374	41	**0.8831	44	**0.9457
	39	**0.9014	42	**0.9424	45	**0.9376

** دالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بنود درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل
لتحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية لمحور الممارسة. (العينة
الإستطلاعية: ن=40)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
12	**0.8087	21	**0.8181	30	**0.8927	39	**0.8711
13	**0.8196	22	**0.7958	31	**0.8823	40	**0.9228
14	**0.8197	23	**0.7994	32	**0.8082	41	**0.8590
15	**0.8115	24	**0.8792	33	**0.8640	42	**0.8928
16	**0.7733	25	**0.8780	34	**0.8885	43	**0.8027
17	**0.7510	26	**0.8868	35	**0.9250	44	**0.9004
18	**0.8054	27	**0.8314	36	**0.8754	45	**0.8629
19	**0.7189	28	**0.9039	37	**0.8654		
20	**0.7524	29	**0.8204	38	**0.7770		

** دالة عند مستوى 0.01

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الثاني: درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=40)

معامل الارتباط	البعد
**0.9245	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
**0.9718	الاحتفاظ بالمواهب
**0.9653	تنمية وتطوير المواهب
**0.9578	إدارة الأداء

** دالة عند مستوى 0.01

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثالث: معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (6)

معاملات ارتباط بنود المحور الثالث معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=40)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.6006	52	**0.7921	46
**0.8780	53	**0.8010	47
**0.7127	54	**0.6626	48
**0.6464	55	**0.8533	49
**0.7078	56	**0.8804	50
		**0.8166	51

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجداول رقم (2) وحتى رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) لكل عبارة من عبارات الأداة ومحاورها وأبعادها جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير إلى أنها تتمتع بدرجة اتساق داخلي مناسبة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً، وتم حساب معامل الثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=40)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد / المحور
0.95	11	المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية
0.95	9	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
0.97	10	الاحتفاظ بالمواهب
0.96	6	تنمية وتطوير المواهب
0.97	9	إدارة الأداء
0.99	34	الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب
0.92	11	معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة معامل الثبات للمحور الأول بلغت (0.95)، وبلغت درجة معامل الثبات في الدرجة الكلية لأبعاد المحور الثاني (0.99)، حيث تراوحت درجات أبعاده ما بين (0.95 - 0.97)، كما بلغت درجة معامل ثبات المحور الثالث (0.92)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجات عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني والوثوق بنتائجها.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدايل: (كبيرة جداً=5، كبيرة=4، متوسطة=3، قليلة=2، قليلة جداً=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $0.80 = 5 \div (1-5)$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (8)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المدى	- 4.21 5.00	- 3.41 4.20	- 2.61 3.40	- 1.81 2.60	- 1.00 1.80

إجابة أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول ونصه: "ما درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، على النحو التالي:

البعد الأول: تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في بُعد للتخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
13	تجعل الجامعة استقطاب ذوي المهارات العالية جزءاً من أهدافها الإستراتيجية تحقيقاً للريادة.	3.26	1.05	1	متوسطة
15	تعمل الجامعة على جذب المواهب التي تحقق أهدافها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.24	1.00	2	متوسطة
16	تركز الجامعة عند الاختيار على المواهب وليس فقط على سنوات الخدمة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.12	1.11	3	متوسطة
17	تضع الجامعة آليات محددة للكشف عن المواهب من داخل الجامعة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.08	1.02	4	متوسطة
12	تركز الجامعة على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسة فيها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.07	1.02	5	متوسطة
19	تقوي الجامعة الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية.	3.05	1.08	6	متوسطة
20	تدعم الجامعة عملية التمديد للموظف الموهوب عند وصوله سن التقاعد لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.04	1.14	7	متوسطة
14	تحدد الجامعة المواهب اللازمة لكل مجال لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.03	0.98	8	متوسطة
18	تقوم الجامعة على وضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	2.99	1.02	9	متوسطة
	المتوسط العام للبعد *	3.10	0.91		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع العبارات الواردة في هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.26) و(2.99)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.98)، و(1.14).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أن العبارة رقم (13) ونصها "تجعل الجامعة استقطاب ذوي المهارات العالية جزءاً من أهدافها الإستراتيجية تحقيقاً للريادة." جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.05)، مما يعني أن هذه العبارة تمارس أكثر من بقية عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن في الجامعات موضع الدراسة هناك اهتمام أكثر بتضمين استقطاب ذوي المهارات الموهوبة بالأهداف الإستراتيجية للجامعات، حيث أن الجامعة العريقة تسعى للحصول على مستويات متقدمة في التصنيف العالمية، والناشئة تسعى لتجويد عملها والحصول على الاعتمادات الأكاديمية ونقل الخبرات المميزة رغم أن هذه الدرجة جاءت بأقل من المأمول.

بينما جاءت العبارة رقم (18) ونصها "تقوم الجامعة على وضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب لتحقيق الريادة الإستراتيجية." في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وانحراف معياري (1.02)، مما يعني أن درجة ممارسة هذه العبارات جاءت بدرجة أقل من باقي عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضوع الدراسة لا تهتم كثيراً بتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب نظراً لكون نظام التكاليف لا يخضع لمعايير تعنى بعمليات التعاقب المدروس.

كما يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.91) أي أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية لبعد تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة جاءت متوسطة حسب المقياس المستخدم، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة هذا البعد متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي في عمليات الاستقطاب والجذب وبعض الإجراءات المصاحبة لذلك، وتقادم الأنظمة التي تحد من عمليات الاستقطاب خاصة في نظام الجامعات القديم (الملغي) والمعمول به حتى إجراء هذه الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من دراسة محمود وعضو الله (2013)، ودراسة الجراح وأبو دولة (2015)، ودراسة مومني (2017)، ودراسة شرف والمطيري (2018)، ودراسة الصعوب (2019)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المصري والآغا (2015)،

التي جاءت بدرجة عالية، ودراسة العلي (2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحراشة والشرفات (2019) التي جاءت بدرجة منخفضة.

البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في بُعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
24	تسعى الجامعة لتوفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب الجامعية لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.17	1.00	1	متوسطة
30	تزيل الجامعة العقبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.13	1.06	2	متوسطة
26	تحرص الجامعة على تعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.13	1.07	2	متوسطة
27	تقوم الجامعة بالبحث عن ذوي الخبرة والموهبة لشغل المناصب العليا المهمة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.12	1.14	4	متوسطة
22	تمنح الجامعة حوافز معنوية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.11	1.10	5	متوسطة
25	تسخر الجامعة مواردها المتاحة لخدمة الموهوبين لضمان بقائهم فيها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.06	1.02	6	متوسطة
29	توفر الجامعة فرص التعلم المستمر للموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.06	1.06	6	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
21	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.05	1.09	8	متوسطة
28	تسعى الجامعة إلى تكوين علاقات إيجابية بين العاملين الموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.04	1.00	9	متوسطة
23	تقدم الجامعة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	2.92	1.16	10	متوسطة
	المتوسط العام للبعد*	3.08	0.95		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع العبارات الواردة في هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.17) و(2.92)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (1.00) و(1.16).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أن العبارة رقم (24) ونصها "تسعى الجامعة لتوفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب الجامعية لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.00)، مما يعني أن هذه العبارة تمارس أكثر من بقية عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة قد اهتمت بشكل متوسط وبفارق بسيط عن بقية العبارات في هذا الجانب حول العمل على توفير البيئة الملائمة لإظهار المواهب استجابة للتحديات التي ولدتها رؤية المملكة 2030 وما حثت عليه في هذا الصدد وما يتطلبه الواقع من تنافسية بين الجامعات.

بينما جاءت العبارة رقم (23) ونصها "تقدم الجامعة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري (1.16)، مما يعني أن درجة ممارسة هذه العبارات جاءت بدرجة أقل من باقي عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة تواجه بعض التحديات في قضايا التمويل مما جعل الاهتمام بالتحفيز المعنوي أكثر من المادي، الأمر الذي جعل أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارساتها كانت أقل من غيرها في هذا البعد، كما تشير قيم الانحراف المعياري هنا إلى أنه هناك نوع من التشتت حول هذه العبارة مما قد يدل على أن هناك فوارق في وجهة

نظرم حولها الأمر الذي يمكن أن يفسر بأن التحفيز المادي قد يختلف من قسم لآخر أو من جهة وأخرى.

كما يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.95) أي أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية لبعده الاحتفاظ بالمواهب جاءت متوسطة حسب المقياس المستخدم، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة هذا البعد متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الجامعات تدرك هذه الأهمية إلا أن هناك بعض العوائق التي ربما تعيق عمليات الاحتفاظ بالمواهب، وقد تكون خارجة عن السيطرة، أو ربما لضعف المغريات التي تدعو المواهب للبقاء عند المنافسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة محمود وعضو الله (2013)، ودراسة شرف والمطيري (2018)، دراسة الصعوب (2019)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المصري والآغا (2015)، التي جاءت بدرجة عالية، ودراسة العلي (2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحراشنة والشرفات (2019)، ودراسة مومني (2017) التي جاءت بدرجة قليلة، ودراسة الجراح وأبو دوله (2015)، التي جاءت بدرجة منخفضة.

البعد الثالث: تنمية وتطوير المواهب:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في بُعد بتنمية وتطوير المواهب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
34	تبحث الجامعة روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.12	0.92	1	متوسطة
36	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي للعاملين لتحقيق التكيف الوظيفي لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.10	1.00	2	متوسطة
31	تستفيد الجامعة من الموهوبين لتدريب باقي العاملين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.07	0.97	3	متوسطة
32	تشارك الجامعة الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.05	0.98	4	متوسطة
33	تشجع الجامعة الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.01	0.94	5	متوسطة
35	تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.00	1.00	6	متوسطة
	المتوسط العام للبعد *	3.06	0.88		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (11) أن جميع العبارات الواردة في هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.12) و(3.00)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.92) و(1.00).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (34) ونصها "تبث الجامعة روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (0.92)، مما يعني أن هذه العبارة تمارس أكثر من بقية عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة لديها بعض الممارسات المحدودة هنا، وقد تكون منحصرة بدعم البحوث وفق شروط معينة مما جعل أفراد عينة الدراسة يرون أن ذلك من أفضل الممارسات في هذا البعد.

بينما جاءت العبارة رقم (35) ونصها "تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري (1.00)، مما يعني أن درجة ممارسة هذه العبارات جاءت بدرجة أقل من باقي عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة لا زالت بحاجة إلى نوع من الثقة بما يقدم من مبادرات إبداعية قد تسهم في تطوير الجامعة.

كما يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.88) أي أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية لبعد تنمية وتطوير المواهب جاءت متوسطة حسب المقياس المستخدم، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة هذا البعد متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الكيفية التي تتم من خلالها عمليات التنمية والتطوير والتي غالباً ما تتم عن طريق ذاتي ومن خلال الجهود الشخصية البحتة وضعف البرامج المقدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة محمود وعوض الله (2013)، ودراسة الجراح وأبو دوله (2015)، ودراسة شرف والمطيري (2018)، دراسة الصعوب (2019)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المصري والآغا (2015)، التي جاءت بدرجة عالية، ودراسة العلي (2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة مومني (2017) التي جاءت بدرجة قليلة، ودراسة الحراحشة والشرفات (2019) التي جاءت بدرجة منخفضة.

البعد الرابع: إدارة الأداء:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في بُعد إدارة الأداء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
41	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.15	1.07	1	متوسطة
37	توفر الجامعة المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.14	1.05	2	متوسطة
40	توجد الجامعة وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.08	1.05	3	متوسطة
43	تضع الجامعة آليات لتقويم الأداء بهدف اكتشاف الموهوبين من داخلها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.05	1.06	4	متوسطة
44	توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوب لتطوير موهبته لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.03	1.07	5	متوسطة
42	تدعم الجامعة نظام يضمن احتواء الموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	3.02	1.00	6	متوسطة
45	تعزز الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الموهوبين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	2.98	1.00	7	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
38	تشرك الجامعة الموهوبين في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	2.97	0.99	8	متوسطة
39	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	2.95	0.97	9	متوسطة
	المتوسط العام للبعد*	3.04	0.94		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع العبارات الواردة في هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.15) و(2.95)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.97) و(1.07).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن العبارة رقم (41) ونصها "توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.07)، مما يعني أن هذه العبارة تمارس أكثر من بقية عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دعم الجامعات موضع الدراسة للبحث العلمي والمبادرة البحثية وإن كان أقل من المأمول من خلال أطر معينة وحوكمة إلكترونية الأمر الذي جعل أفراد عينة الدراسة ينظرون إليها على أنها أفضل الممارسات في هذا البعد.

بينما جاءت العبارة رقم (39) ونصها "تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وانحراف معياري (0.97)، مما يعني أن درجة ممارسة هذه العبارات جاءت بدرجة أقل من باقي عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة قد تصطدم ببعض الأنظمة المعمول بها وقت تطبيق الدراسة خاصة ما يتعلق بلوائح إدارة الموارد البشرية وتقادمها.

كما يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.94) أي أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية لبعد إدارة الأداء جاءت متوسطة حسب المقياس

المستخدم، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة هذا البعد متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات بحاجة إلى تطوير ممارساتها في إدارة أداء منسوبيها والرفع من الاهتمام بالموهوبين وإيجاد بيئة مناسبة لأداء أفضل يتناغم مع المرحلة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة محمود وعضو الله (2013)، ودراسة شرف والمطيري (2018)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العلي (2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد وترتيبها تنازلياً لدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الممارسة
تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة	3.10	0.91	1	متوسطة
الاحتفاظ بالمواهب	3.08	0.95	2	متوسطة
تنمية وتطوير المواهب	3.06	0.88	3	متوسطة
إدارة الأداء	3.04	0.94	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.07	0.89		متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد واقع ممارسة، بلغ (3.07)، وانحراف معياري (0.89)، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية تنازلياً ما بين (3.04-3.10)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات بحاجة لإدارة معنية ومستقلة تعني بعمليات إدارة المواهب وبناء الاستراتيجيات الخاصة بذلك، وأن غالب ما يتم هو عبارة عن مبادرات ذاتية بسيطة أو إعلان وظائف ونحوها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة محمود وعضو الله (2013)، ودراسة الجراح وأبو دوله (2015)، دراسة شرف والمطيري (2018)، دراسة الصعوب (2019)،

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة رودهومبو ومابوسا (Rudhumbu & Maphosa 2015)، ودراسة المومني (2017) التي جاءت بدرجة قليلة، ودراسة الحراشنة والشرفات (2019) التي جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة المصري والآغا (2015)، التي جاءت بدرجة عالية، ودراسة العلي (2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني ونصه: "ما المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	امتلاك مهارات التخطيط الإستراتيجي المبني على استشراف المستقبل لاستقطاب المواهب.	3.34	0.96	1	متوسطة
3	امتلاك الجامعة للمرونة اللازمة لإمكانية إعادة هيكلة قدراتها تماشياً مع متغيرات البيئة المحيطة.	3.29	1.06	2	متوسطة
10	توفر الحرية الأكاديمية البحثية للاستفادة من المواهب الجامعية.	3.28	1.08	3	متوسطة
8	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال في عمليات إدارة المواهب الجامعية.	3.19	1.11	4	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
2	وجود نظام إداري مختص باستكشاف المواهب الجامعية.	3.02	1.09	5	متوسطة
7	تبنى الأفكار والممارسات الإبداعية الصادرة من ذوي المواهب في الجامعة.	3.02	1.09	5	متوسطة
11	وجود هيكل تنظيمي مرن يركز على الاهتمام بإدارة المواهب في جميع المستويات.	3.00	1.13	7	متوسطة
9	زيادة الاهتمام في الرأسمال الفكري لتحفيز المواهب الجامعية الكامنة.	2.94	1.15	8	متوسطة
5	إيجاد نظام متكامل للتنمية المهنية فيما يتعلق بإدارة المواهب.	2.92	1.07	9	متوسطة
6	القيام بدراسات ميدانية تركز على استكشاف المواهب الجامعية.	2.72	1.10	10	متوسطة
4	وجود نظام متكامل للحوافز (المادية - المعنوية) مختص بإدارة المواهب.	2.71	1.14	11	متوسطة
	المتوسط العام *	3.04	0.94		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع العبارات الواردة في هذا المحور جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.34) و(2.71)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (0.96) و(1.14).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن العبارة رقم (1) ونصها "امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي المبني على استشراف المستقبل لاستقطاب المواهب"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.96)، مما يعني أن هذه العبارة تتوافر أكثر من بقية عبارات هذا البعد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة اهتمت خلال الفترة الأخيرة بوضع الخطط الإستراتيجية المبنية على منطلقات رؤية المملكة 2030 وكذا التحديات التي يفرضها الواقع التنافسي للجامعات، وتبنى جميع الجامعات السعودية لتلك المضامين والتي تؤكد

أن الموهبة هي من تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار القادرة بعون الله على بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.

بينما جاءت العبارة رقم (4) ونصها "وجود نظام متكامل للحوافز (المادية - المعنوية) مختص بإدارة المواهب"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وانحراف معياري (1.14)، مما يعني أن درجة توافر هذه العبارة جاءت بدرجة أقل من باقي عبارات هذا المحور، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضع الدراسة اهتمت بالبناء الهيكلي والبنوي التحتية والعمليات الإدارية ذات الطابع البنيوي واكتفت بالنظام العام للائحة نظام الجامعات القديم وما احتوى عليه من تنظيم لتلك الحوافز، مما ولد هذا الشعور لدى أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لمحور بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.94) أي أن درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية جاءت متوسطة حسب المقياس المستخدم، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة توافر هذه المتطلبات جاء دون المستوى المأمول بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الجامعات موضع الدراسة لا زالت تمارس الطرق التقليدية في إدارة مواردها البشرية وأن التجديد والتطوير لا زال بصورة مبادرات ذاتية لم تصل لمستوى أكثر من متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة شرف والمطيري (2018).

إجابة السؤال الثالث ونصه: "ما معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
55	المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة.	3.65	1.13	1	كبيرة
56	حب الذات لدى بعض القيادات الجامعية وخوفهم من نجاح الآخرين.	3.60	1.26	2	كبيرة
50	قلة برامج التنمية المهنية المتخصصة في دعم الموهوبين.	3.59	1.08	3	كبيرة
46	قلة المخصصات المالية الخاصة بإدارة المواهب.	3.52	1.21	4	كبيرة
48	معايير قياس الموهبة والإنجاز غير واضحة أو دقيقة.	3.49	1.09	5	كبيرة
49	ضعف أنظمة اكتشاف الموهوبين لدى الجامعة.	3.49	1.10	5	كبيرة
53	افتقار الإدارة إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها.	3.48	1.01	7	كبيرة
47	ضعف الإمكانيات اللازمة لتنمية الموهوبين داخل الجامعة.	3.40	1.10	8	متوسطة
54	عمليات اختيار القيادات الجامعية لا تتم وفق ما لديهم من مهارات وقدرات.	3.34	1.21	9	متوسطة
51	ضعف اهتمام الإدارة العليا بالجامعة في تبني إدارة المواهب.	3.21	1.15	10	متوسطة
52	قلة الكفاءات البشرية الموهوبة داخل الجامعة.	2.92	1.11	11	متوسطة
	المتوسط العام *	3.43	0.87		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (15) أن جميع العبارات الواردة في هذا المحور تراوحت بين درجة متوسطة وكبيرة؛ حيث جاءت متوسطاتها الحسابية بين (3.65) و(2.92)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (1.01) و(1.26).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن العبارة رقم (55) ونصها "المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.13)، مما يعني أن هذا المعوق جاء بدرجة أكبر من بقية المعوقات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المركزية الشديدة في العمليات الإدارية يعد أكبر عوائق إدارة المواهب في الجامعات الأمر الذي قد يحد من تحقيق الكثير من المرونة الإيجابية التي تفرضها التحديات المتسارعة ومتطلبات التطوير والتحديث.

بينما جاءت العبارة رقم (52) ونصها "قلة الكفاءات البشرية الموهوبة داخل الجامعة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري (1.11)، مما يعني أن هذا المعوق جاء بدرجة أقل من باقي المعوقات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في الجامعات موضع الدراسة يشعرون بوجود الكفاءات التي تمتلك المهارات والقدرات لدى بعضهم مما وُلد لديهم الشعور بأن هذا المعوق أقل معوقات إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

كما يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لمحور بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.87) أي أن معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة حسب المقياس المستخدم، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن وجود هذه المعوقات قد يحد من تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعات السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة شرف والمطيري (2018)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود وعض الله (2013) التي جاءت بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الرابع ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة

إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس - طبيعة العمل - الجامعة)، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (عدد سنوات الخدمة)، والجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق باختلاف الجنس:

جدول رقم (16)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف الجنس

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
دالة عند مستوى 0.01	0.004	2.88	0.93	3.17	299	ذكر	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
			0.81	2.88	102	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.003	2.99	0.95	3.16	299	ذكر	الاحتفاظ بالمواهب
			0.90	2.84	102	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.009	2.64	0.88	3.12	299	ذكر	تنمية وتطوير المواهب
			0.86	2.86	102	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.012	2.52	0.92	3.11	299	ذكر	إدارة الأداء
			0.98	2.84	102	أنثى	
دالة عند مستوى 0.01	0.004	2.90	0.88	3.14	299	ذكر	الدرجة الكلية
			0.87	2.85	102	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيم (ت) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، وفي الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد

عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف الجنس، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مومني (2017).

الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (17)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف طبيعة العمل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	البعد
دالة عند مستوى 0.01	0.000	6.03	0.86	3.24	313	أكاديمي	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
			0.94	2.60	88	إداري	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	7.28	0.91	3.25	313	أكاديمي	الاحتفاظ بالمواهب
			0.82	2.47	88	إداري	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	6.91	0.84	3.21	313	أكاديمي	تنمية وتطوير المواهب
			0.80	2.51	88	إداري	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	6.80	0.90	3.20	313	أكاديمي	إدارة الأداء
			0.84	2.47	88	إداري	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	7.10	0.84	3.23	313	أكاديمي	الدرجة الكلية
			0.82	2.51	88	إداري	

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم (ت) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، وفي الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد العينة، وكانت تلك

الفروق لصالح عينة الأكاديميين، وقد يعود السبب في ذلك إلى كون غالب اللجان العاملة المعنية في عمليات البحث والتطوير ووضع الخطط والإستراتيجيات هم من الأكاديميين نظرا لطبيعة العمل في الجامعات ذات البنية الأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دراسة الصعوب (2019)، ودراسة الحراشنة والشرفات (2019) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لاختلاف طبيعة العمل.

الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (18)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
دالة عند 0.01	0.000	16.93	13.05	2	26.11	بين المجموعات	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
			0.77	398	306.86	داخل المجموعات	
دالة عند 0.01	0.000	8.50	7.38	2	14.75	بين المجموعات	الاحتفاظ بالمواهب
			0.87	398	345.29	داخل المجموعات	
دالة عند 0.01	0.000	9.43	7.05	2	14.10	بين المجموعات	تنمية وتطوير المواهب
			0.75	398	297.63	داخل المجموعات	
دالة عند 0.01	0.000	23.51	18.62	2	37.24	بين المجموعات	إدارة الأداء
			0.79	398	315.27	داخل المجموعات	
دالة عند 0.01	0.000	15.41	11.27	2	22.53	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.73	398	290.95	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء، وفي الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب في الجامعة كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة

حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمة أفراد العينة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجراح وأبو دولة (2015)، دراسة المصري والآغا (2015)، ودراسة الصعوب (2019)، ودراسة الحراحشة والشرفات (2019) اللواتي أشرن إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عدد سنوات الخدمة.

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق والجدول رقم (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

الفرق لصالح	من 10 فأكثر	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة	البعد
أقل من 5	*	*		3.65	أقل من 5 سنوات	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة
				3.03	من 5 إلى أقل من 10	
				2.95	من 10 فأكثر	
أقل من 5	*	*		3.50	أقل من 5 سنوات	الاحتفاظ بالمواهب
				2.99	من 5 إلى أقل من 10	
				2.99	من 10 فأكثر	
أقل من 5	*	*		3.64	أقل من 5 سنوات	تنمية وتطوير المواهب
				2.98	من 5 إلى أقل من 10	
				2.96	من 10 فأكثر	

الفرق لصالح	من 10 فأكثر	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة	البعد
أقل من 5	*	*		3.70	أقل من 5 سنوات	إدارة الأداء
				2.88	من 5 إلى أقل من 10	
				2.91	من 10 فأكثر	
أقل من 5	*	*		3.59	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
				2.97	من 5 إلى أقل من 10	
				2.95	من 10 فأكثر	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (19) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي:

- توجد فروق دالة في بعد تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).
- توجد فروق دالة في بعد الاحتفاظ بالموهب بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).
- توجد فروق دالة في بعد تنمية وتطوير المواهب بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).
- توجد فروق دالة في بعد إدارة الأداء بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات).

– توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب في الجامعة كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) من أقرب الفئات معاشية للتحويلات التي تشهدها الجامعات في الآونة الأخيرة.

الفروق باختلاف الجامعة:

جدول رقم (20)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف الجامعة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	البعد
غير دالة	0.951	0.06	0.85	3.10	169	جامعة الملك عبدالعزيز	تخطيط واستقطاب الموارد
			0.95	3.10	232	جامعة حائل	
غير دالة	0.947	0.07	0.93	3.08	169	جامعة الملك عبدالعزيز	الاحتفاظ بالمواهب
			0.96	3.08	232	جامعة حائل	
غير دالة	0.443	0.77	0.82	3.10	169	جامعة الملك عبدالعزيز	تنمية وتطوير المواهب
			0.93	3.03	232	جامعة حائل	
غير دالة	0.624	0.49	0.82	3.07	169	جامعة الملك عبدالعزيز	إدارة الأداء
			1.02	3.02	232	جامعة حائل	
غير دالة	0.818	0.23	0.83	3.08	169	جامعة الملك عبدالعزيز	الدرجة الكلية
			0.93	3.06	232	جامعة حائل	

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، وفي الدرجة الكلية لممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة

الإستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف الجامعة التي يعملون بها أفراد العينة، وتعزى هذه إلى كون الجامعات جميعاً تتبع نفس النظام الموحد للجامعات واللوائح المتعلقة به.

إجابة السؤال الخامس ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس - طبيعة العمل - الجامعة). واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (عدد سنوات الخدمة). والجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق باختلاف الجنس:

جدول رقم (21)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
ذكر	299	3.16	0.98	5.17	0.000	دالة عند 0.01
أنثى	102	2.69	0.70			

ينضح من الجدول رقم (21) أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف الجنس، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور وقد يعود السبب في ذلك لكون إدارة

الموارد البشرية وما يتعلق بالموارد البشرية من تنظيم وإدارة تكون غالباً في إدارة الجامعات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس.

الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (22)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف طبيعة العمل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل
دالة عند 0.01	0.000	8.03	0.87	3.22	313	أكاديمي
			0.87	2.38	88	إداري

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الأكاديميين وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات ذات طابع أكاديمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لطبيعة العمل.

الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (23)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة عند 0.01	0.000	16.91	13.79	2	27.58	بين المجموعات
			0.82	398	324.46	داخل المجموعات

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.01، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمة أفراد العينة. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 24):

جدول رقم (24)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 فأكثر	الفرق لصالح
أقل من 5 سنوات	3.59	*	*	*	أقل من 5 سنوات
من 5 إلى أقل من 10	2.84				
من 10 سنوات فأكثر	2.97				

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

ينتضح من الجدول رقم (24) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 بين أفراد العينة ذوي الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون أفراد هذه الفئة أكثر الفئات تعابشا للتحويلات التي تشهدها الجامعات في الآونة الأخيرة في هذا الجانب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

الفروق باختلاف الجامعة:

جدول رقم (25)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف الجامعة

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
جامعة الملك عبدالعزيز	169	3.12	0.87	1.58	0.116	غير دالة
جامعة حائل	232	2.98	0.98			

ينتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة (ت) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف الجامعة التي يعملون بها أفراد العينة، ولعل السبب يعود لكون النظام المعمول به هو النظام الموحد للجامعات.

إجابة السؤال السادس ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الجامعة)؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس - طبيعة العمل - الجامعة)، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (عدد سنوات الخدمة). والجدول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق باختلاف الجنس:

جدول رقم (26)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف الجنس

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
غير دالة	0.399	0.84	0.83	3.41	299	ذكر
			0.99	3.49	102	أنثى

ينضح من الجدول رقم (26) أن قيمة (ت) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (2018).

الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (27)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف طبيعة العمل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل
غير دالة	0.173	1.37	0.84	3.40	313	أكاديمي
			0.96	3.54	88	إداري

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة (ت) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرف والمطيري (2018).

الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (28)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة عند 0.01	0.000	10.57	7.66	2	15.31	بين المجموعات
			0.73	398	288.36	داخل المجموعات

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.01، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف عدد

سنوات خدمة أفراد العينة. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 29):

جدول رقم (30)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 فأكثر	الفرق لصالح
أقل من 5 سنوات	3.13				
من 5 إلى أقل من 10	3.30				
من 10 فأكثر	3.61	*	*	من 10 فأكثر	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (30) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)، أي أن درجة موافقة أفراد العينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) على معوقات أكثر من درجة موافقة أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ولعل السبب يعود في إلى كون الأفراد ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) قد عايشوا المراحل التي مرت بها الجامعات وتعرفوا إلى هذه المعوقات وربما شاركوا في عمليات الدراسات الذاتية للجامعات في مراحل مختلفة.

الفروق باختلاف الجامعة:

جدول رقم (31)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في باختلاف الجامعة

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
جامعة الملك عبدالعزيز	169	3.52	0.85	1.77	0.077	غير دالة
جامعة حائل	232	3.36	0.88			

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة (ت) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية، تعود لاختلاف الجامعة التي يعملون بها أفراد العينة، وقد يعود السبب إلى التشابه الكبير بين الجامعات في البنية التنظيمية للجامعات.

التصور المقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية:

لتحقيق الهدف العام من الدراسة وإجابة لسؤالها الرئيس، تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلت لها نتائج الدراسة الميدانية التي تم استعراضها وتحليلها من خلال إجابة الأسئلة الفرعية للدراسة، وفي ضوء ذلك كله يمكن وضع التصور المقترح التالي والذي يتكون من ست خطوات:

أولاً: المنطلقات العامة للتصور، وتم تقسيمها إلى منطلقات محلية وعالمية:

• منطلقات محلية:

- المضامين التي نصت عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما اشتملت عليه من أهداف استراتيجية وبرامج ومشاريع.

- الاتجاه إلى تعزيز كفاءة الرأسمال البشري، وتطوير جميع مكونات المنظومة التعليمية للوصول إلى تحقيق متطلبات سوق العمل، واحتياجات التنمية المستدامة التي تواكب المستجدات العالمية بما يتوافق مع مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 - تزايد اهتمام الجامعات السعودية في تحقيق مستويات متقدمة في التميز المؤسسي وتحقيق الريادة حيث يشكل ذلك هدفاً استراتيجياً.
 - اتجاه كثير من الجامعات السعودية نحو تحقيق مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية لضمان التنافسية.
 - ضرورة إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والسعي نحو بناء الميزة التنافسية للجامعات.
 - تزايد الاهتمام في تكوين اتجاهات جديدة ومتطورة نحو تبني أدوار جديدة لمواكبة للمستجدات العالمية.
 - تنامي دور الجامعات في تكوين الرأسمال البشري والمعرفي، وضرورة التحول نحو اتجاهات إبداعية جديدة.
 - **منطلقات عالمية:**
 - المنافسة الشديدة التي تواجه الجامعات العالمية مما يستدعي ضمان البقاء والمنافسة.
 - زيادة الاهتمام العالمي بالجودة والاعتماد الأكاديمي الذي بات ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً.
 - الاتجاه العالمي نحو التعلم الإبداعي، والتعليم الابتكاري.
 - الخبرات الجامعية العالمية والإفادة منها.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح:
- **الهدف العام:**
 - وضع إطار عام لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
 - **الأهداف الخاصة للتصور المقترح:**
 - تطوير الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتحقيق متطلباتها.

- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على إدارة المواهب.
- تعزيز كفاءة الرأسمال البشري في الجامعات السعودية وتحسين المخرجات النوعية للجامعات.
- العمل على تطوير الممارسات التنظيمية والأكاديمية بالجامعات السعودية والتحول بها من المستوى التقليدي إلى مستوى الجامعات الريادية المنافسة.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين الموهوبين على التطوير المهني والأكاديمي ومواكبة التغيرات المحلية والعالمية.
- إكساب الكوادر البشرية في الجامعات السعودية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة الرائدة.

ثالثاً: المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور:

- حتى يتم تحقيق التصور المقترح تم بناء قائمة بالمتطلبات اللازمة لتحقيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية والتي حددت الدراسة الميدانية درجة توافرها، وتم ترتيبها تنازلياً بناء على متوسطاتها الحسابية وهي على النحو التالي:
- امتلاك مهارات التخطيط الإستراتيجي المبني على استشراف المستقبل لاستقطاب المواهب.
 - امتلاك الجامعة للمرونة اللازمة لإمكانية إعادة هيكلة قدراتها تماشياً مع متغيرات البيئة المحيطة.
 - توفير الحرية الأكاديمية البحثية للاستفادة من المواهب الجامعية.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال في عمليات إدارة المواهب الجامعية.
 - وجود نظام إداري مختص باستكشاف المواهب الجامعية.
 - تبني الأفكار والممارسات الإبداعية الصادرة من ذوي المواهب في الجامعة.
 - وجود هيكل تنظيمي مرن يركز على الاهتمام بإدارة المواهب في جميع المستويات.
 - زيادة الاهتمام بالرأسمال الفكري لتحفيز المواهب الجامعية الكامنة.
 - إيجاد نظام متكامل للتنمية المهنية فيما يتعلق بإدارة المواهب.
 - القيام بدراسات ميدانية تركز على استكشاف المواهب الجامعية.
 - وجود نظام متكامل للحوافز (المادية - المعنوية) مختص بإدارة المواهب.

رابعاً: عمليات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية:

يتم إنشاء إدارة أو وحدة داخل الجامعات المعنية بشؤون الكوادر الموهوبة، حيث تقوم بعمليات التخطيط والتطوير وتقديم الدعم والمساندة لهم، وفيما يلي قائمة مقترحة بالعمليات التي تقوم بها إدارة المواهب في الجامعة لتحقيق الريادة الإستراتيجية فيها، والجدول رقم (38) يوضح ذلك:

الجدول رقم (38)

عمليات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية

العمليات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> - وضع استقطاب ذوي المهارات العالية جزءاً من أهدافها الإستراتيجية تحقيقاً للريادة. - العمل على جذب المواهب التي تحقق أهدافها. - التركيز عند الاختيار على المواهب وليس فقط على سنوات الخدمة. - وضع آليات محددة للكشف عن المواهب من داخل الجامعة. - التركيز على أهمية وجود الموهوبين في الوظائف الرئيسة فيها. - تقوية الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية. - التمديد للموظف الموهوب عند وصوله سن التقاعد. - تحديد المواهب اللازمة لكل مجال من مجالات العمل. - وضع الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب الجامعية. 	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة

الأبعاد	العمليات
الاحتفاظ بالمواهب	<ul style="list-style-type: none"> - توفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب الجامعية. - إزالة العقبات التكنولوجية للموهوبين لزيادة فرص الإبداع لديهم. - تعزيز ثقة الموهوبين بأنفسهم. - البحث عن ذوي الخبرة والموهبة لشغل المناصب العليا المهمة. - منح حوافز معنوية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات. - تسخير الموارد المتاحة لخدمة الموهوبين لضمان بقائهم فيها. - توفير فرص التعلم المستمر للموهوبين. - الحرص على الاحتفاظ بالموهوبين. - تكوين علاقات إيجابية بين العاملين الموهوبين. - تقديم مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء.
تنمية وتطوير المواهب	<ul style="list-style-type: none"> - بث روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات. - الاهتمام بالتطوير الشخصي للعاملين لتحقيق التكيف الوظيفي. - الاستفادة الجامعة من الموهوبين لتدريب باقي العاملين. - إشراك الموهوبين في دورات تدريبية خارجية متخصصة. - تشجيع الموهوبين على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي. - إتاحة الفرصة للمنسوبين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.

العمليات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> - توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد. - توفير المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم. - إيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين. - وضع آليات لتقويم الأداء بهدف اكتشاف الموهوبين من داخلها. - توفير كل ما يحتاجه الموهوب لتطوير موهبته. - دعم نظام يضمن احتواء الموهوبين. - تعزيز نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الموهوبين. - إشراك الموهوبين في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء. - الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم. 	إدارة الأداء

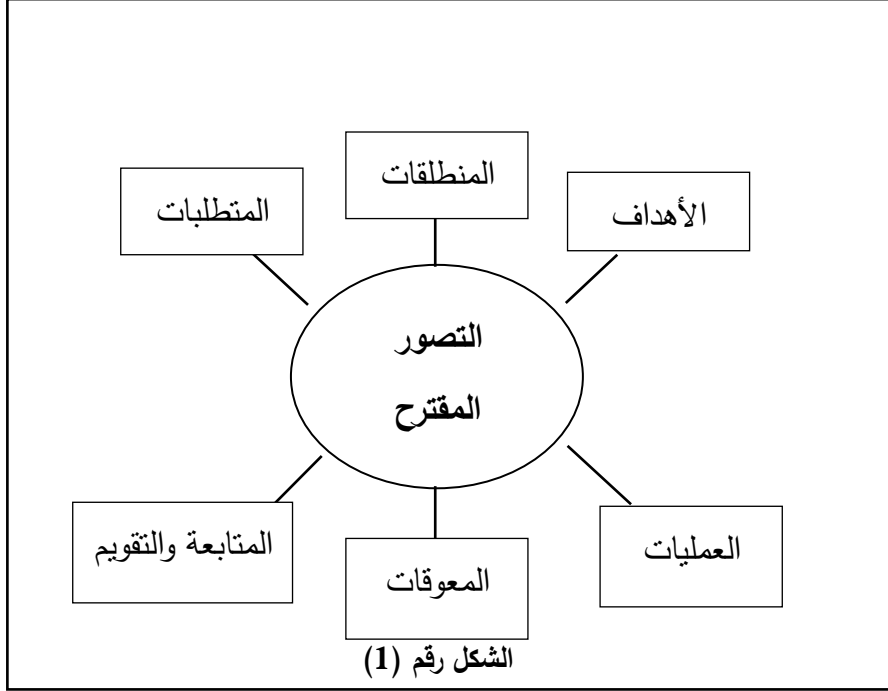
خامسا: العمل على التغلب على المعوقات التي حددتها الدراسة:

وذلك من خلال تكريس الجهود لتلافي هذه المعوقات والتخطيط لمعالجتها متى ما أرادت الجامعات التقدم في هذا الاتجاه نحو الريادة الإستراتيجية، والتي حددتها الدراسة الميدانية وتم ترتيبها تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية:

- المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة.
- حب الذات لدى بعض القيادات الجامعية وخوفهم من نجاح الآخرين.
- قلة برامج التنمية المهنية المتخصصة في دعم الموهوبين.
- قلة المخصصات المالية الخاصة بإدارة المواهب.
- معايير قياس الموهبة والإنجاز غير واضحة أو دقيقة.
- ضعف أنظمة اكتشاف الموهوبين لدى الجامعة.
- افتقار الإدارة إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها.
- ضعف الإمكانيات اللازمة لتنمية الموهوبين داخل الجامعة.
- عمليات اختيار القيادات الجامعية لا تتم وفق ما لديهم من مهارات وقدرات.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالجامعة في تبني إدارة المواهب.
- قلة الكفاءات البشرية الموهوبة داخل الجامعة.

سادسا: التقييم والمتابعة:

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق الفعلي من ممارسة إدارة المواهب بجميع عملياتها من أجل تحقيق تغذية راجعة للسعي نحو تحقيق المخرجات المرغوبة، ومراقبة ما قد يستجد في سبيل تحقيقها.



مكونات التصور المقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:
- الاستفادة من التصور المقترح للدراسة في تفعيل إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

- ضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية على طرق التغلب على المعوقات التي أشارت إليها الدراسة وفق التوجهات المعاصرة لتحقيق الريادة الاستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي.
- ضرورة تبني قيادات الجامعات السعودية مداخل إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية كمدخل حديثة للتطوير.
- ضرورة نشر ثقافة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية، وذلك من خلال عقد الورش التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية.
- أن تقوم الجامعة على وضع الخطط المناسبة للتعاقب الوظيفي للمواهب لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- تقديم المكافآت المادية المناسبة لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- إتاحة الفرصة لمنسوبي الجامعة لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- حث القيادات الجامعية على ضرورة إشراك الموهوبين بالجامعة في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول:

- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب في الجامعات السعودية والريادة الإستراتيجية.
- مقارنة بين إدارة المواهب في الجامعات السعودية وبعض الجامعات ذات التصنيف المتقدم عالمياً.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة وربطه بمتغيرات أخرى كبناء الميزة التنافسية والقيادة التحويلية والإدارة الإستراتيجية.

المراجع:

- الجازي، فيصل محمد (2014). أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.
- الجراح، صالح علي، وأبو دوله، جمال داود (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (11): 283-315.
- الجعفري، الصادق أمحمد أبو القاسم، وعمران، حسن عبدالسلام علي. (2017). دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية. مجلة آفاق اقتصادية. جامعة المرقب - كلية الاقتصاد والتجارة. (5): 235 - 260.
- الحراحشة، محمد عبود، والشرفات، مسلم قاسم. (2019). 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، 34(2): 161-206.
- ديوب، أيمن، والكويقي، دانا. (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحلوات المالية في دمشق. مجلة جامعة البحث. 39 (70): 19.
- السطوحى، محمد محمد عبد العظيم محمد والنجار، حميدة محمد، والعشري، تامر إبراهيم. (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مجلة جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالاسماعيلية. 8 (4): 834 - 877.
- السكارنة، بلال خلف. (2008). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في الأردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (17): 77 - 112.
- شرف، عليه محمد، والمطيري، فايح. (2018). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 4 (3): 348 - 383.
- الصعوب، سامر. (2019). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها. المنارة. 25 (1): 169-204.

- الطبال، عبدالله. (2017). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية. مجلة الإستراتيجية والتنمية. جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (13): 80 - 101.
- عبداللطيف، سمر عبدالله، وعلي، وليد محمد عبدالحليم. (2018). حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الإستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 71 (3): 653 - 759.
- العساف، صالح حمد. (1421هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العسال، مروة محمد، وخطاب، عايدة سيد. (2016). إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس، كلية التجارة. (1): 113 - 136.
- العلي، فهد بن معقل. (2017). أثير إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. (10) ملحق: 1-20.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، وكاظم، ميثاق طاهر، والرواحنه، عاطف عودة. (2016). اللا تأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 14 (38): - 206 185.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (2014). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. (2): 299 - 333.
- محمود، أشرف محمود، وعوض الله، سليمان. (2013). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 1 (36): 11 - 66.
- المصري، نضال، والآغا، محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 4 (13): 31 - 64.
- مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم. (2017). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية. (8) ملحق: 288- 317 .

- المومني، أفنان (2017). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- ناصف، مرفت، وزناتي، أمل. (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. (19): 370-474.
- نصير، غدير فؤاد أحمد. (2017). أثر الريادة الإستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- النعيمي، خلود سلطان غانم. (2018). دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية. مجلة فكر وإبداع. رابطة الأدب الحديث. (121): - 206 187.
- النوري، عبدالسلام علي حسين. (2016). أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الأنبار. كلية الإدارة والإقتصاد. 16(8): 1-20
- هاشم، نهلة عبدالقادر، وسعد، السيدة محمود. (2018). الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة. القاهرة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. : - 410 389.

المراجع الأجنبية:

- Anupam, R. & Upasna, J. (2012). A study of talent management as a -strategic tool for the organization in selected indian IT companies; European journal of Business and management, 4(4), p: 20-28.
- Baqutayan, Shadiya. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome -Italy. 5 (23), p: 2290- 2295.

- Baqutayan, Shadiya. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. MCSER Publishing, Rome -Italy. 5(23), p: 2290- 2295.
- 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*. 18(3), p: 84-98.
- Behrstock, E.(2010). Talent Management in the Private And Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Association. www.learningpt.org.
- Bersin, J. (2006). Talent management: what is it? Why now? Available at <https://www.atdla.org/resources/Documents.pdf>. 1/2/2020
- Chen, H., and Kang, y. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, In W. E. Wong & T. Ma (Eds.), *Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management*, Lecture Notes in Electrical Engineering, 236 (PP. 1073-1080). Springer, New York, NY.
- Covin, J.G & .Miles, M.P., (1999), Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), p: 47-64.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. and Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), p: 479 – 491.
- Ireland, R. D. Hitt, M, & Simon, D. G. (2003). A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, (296), p: 963- 989.
- Jain, D. et a. (2012). Talent management strategies in current scenario, *VSRD International Journal of Business & Management Research*. 2(9), p: 497-499.
- Mahiswaran Selvanathan, Nisha Nair Surendran, Thilageswary Arumugam, Sri Jeyanthirar Subramaniam & Noraini Mohamad Yusof. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8(5), Available at, <http://ijhe.sciedupress.com>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*: Harvard Business Press.

- Neill, C. & Heinen, J. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31(2), p: 67-82.
- Richard, S. Audrey, B. Scott, E. (2014). Nine best practices for effective talent management. Development Dimensions International Inc. white paper. available at <http://www.ddiworld.com>
- Rudhumbu, Norman & Rudhumbu, Maphosa, Cosmas. (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *J Hum Ecol*, 19(1-2), p: 21- 32.
- Tatoglu, E, Glaister, A.J., Demirbag, M. (2016) ‘Talent management motives and practices in an emerging market: Acomparison between MNEs and local firms’, *Journal of World Business*, 51(2), p: 278 - 293. Available at, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>.