



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب
في كلية التربية بجامعة الملك سعود
**The reality of the practice of talent management strategies in the College
of Education, King Saud University**

أ/ وسام بنت حميد العنزي

د. فهد بن عباس العتيبي

باحثة في الإدارة التربوية

عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة

التربوية بجامعة الملك سعود

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والكشف عن المعوقات التي تواجهها، والفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، وسنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤٥٣) عضو هيئة تدريس، توصلت الدراسة إلى أن من إبراز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب في كلية التربية كانت تدريب المواهب وتطويرها، كما اتفقت عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المواهب ومن أبرزها، كثرة الأعباء الإدارية، وضعف الثقافة التنظيمية، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المواهب، كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب، والمعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، باختلاف المتغيرات. وقدمت الدراسة عدة توصيات يؤمل ان تسهم في تحقيق فعالية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the practice of talent management strategies in the College of Education, King Saud University, and to identify the obstacles facing them, and the differences of statistical significance attributed to the variables (job, years of experience). tool applied on all study population members who are (453) faculty members. The study found that the strategies of



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



talent management in the Faculty of Education were the training and development of talent. There was also a convergence of sample responses Members of the study about the obstacles facing the practice of talent management, the most prominent of which are the large administrative burdens, weak organizational culture, lack of financial allocations to implement some talent management training programs, The study also found no statistically significant differences between the average responses of the study members on the reality of the practice of talent management strategies and the obstacles that may face the practice of talent management in the College of Education, King Saud University, with different variables. The study made several recommendations that will hopefully contribute to the effectiveness of talent management in the College of Education at King Saud University.

مقدمة الدراسة :

أصبح التمييز هدفاً أساسياً لكافة مؤسسات المجتمع المختلفة بما فيها المؤسسات التعليمية، لرفع كفاءة الإدارة وفعاليتها وتكون لديها القدرة على البقاء والنمو والمنافسة. ومن هنا يهتم المعنيون بالتطوير الإداري بالتعرف على مختلف العوامل التي من شأنها ان تسهم في الوصول لهذا الهدف. وقد أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً بالموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم لتحقيق التميز، فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة، لذا ركزت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، باعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته (النعيمي، ٢٠١١).

ويعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة (Talent Management) حيث ازداد الاهتمام به بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بالقدرات والمهارات الفعالة في الموارد البشرية. حيث بدأ استخدام مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس (David Watkins) في عام (١٩٩٨)، وأستخدم هذا المصطلح بوصفه أسلوباً حديثاً من قبل العديد من الشركات بعد ذلك، حيث أكدت على وجوب العناية بمواهب العاملين ومهاراتهم، فهي مركز العمليات التي تقود الأعمال إلى النجاح



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وتحقيق الأرباح (العديلي، ٢٠٠٩). ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يُطبق في جميع إدارات المؤسسات الاقتصادية والتعليمية بوصفها إحدى استراتيجيات التطوير والتغيير (نارموق، ٢٠١٢).

إن انطلاقة مفهوم إدارة المواهب الحديثة، وضعت المنظمات التربوية والتعليمية أمام واقع جديد تستجيب فيه لمطالب هذا المفهوم، على اعتبار أن التربية والتعليم العنصر الأساسي لتلبية حاجات المجتمع المتغير، التي نتج عنها زيادة متطلبات التعليم وتضخم وظائفه، مما يستلزم وجود معلمين وموظفين وقادة قادرين على تفعيل وتشغيل طاقاته، واستثمار موارده وتطويره باستمرار، ليستطيع أداء أدواره المتوقعة منه بكل مهارة وإتقان (أحمد، ٢٠١١).

والتوجه لإدارة المواهب في المؤسسات التعليمية له ما يبرره، حيث أن هناك كثيراً من الشواهد التي تؤكد على أنها "تعمل في طياتها تمكين المنظمة من التعامل مع بيئة التنافس التي تتسم بسرعة التغيير، وعلى توفير العاملين الذين يتميزون بالكفاءة لقيادة وإدارة التغيير والتطوير في المنظمة" (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ص ٢).

وتؤكد دراسة صالح وسعد (٢٠١٠) ودراسات (Harley, 2010; Riccio, 2010; Kehinde, 2012; Rani & Joshi, 2012) أن إدارة المواهب لها دور مهم في تجويد الأداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحسين توقعاتها المستقبلية. إن التوجه إلى ممارسة إدارة المواهب في المنظمة يشجع أصحاب التفكير المبدع، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذها (حريم، ٢٠٠٤، ص ١١٦). كما ترى كريستي (Cristy, 2005) أن إدارة المواهب تركز بشكل واسع على تطوير الموظفين ذوي الكفاءة العالية لشغل وظائف قيادية في المستقبل المؤسسات.

وتعد إدارة المواهب من أهم أدوات الاستثمار في الموارد البشرية، حيث أصبحت المهوبة سلعة يكثر عليها الطلب مما جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها أمراً حتمياً. من أجل استمرار المؤسسات من أداء وظائفها بشكل فعال ومنافس يضمن استمراريتها (عرفة، ٢٠١٠). وقد أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب ومنها ما أشار له (Hewitt, 2008) من أن الممارسات المبتكرة في المؤسسات سببها التطور في إدارة المواهب. ودراسة محمد الكرعواوي (٢٠١٠) والتي توصلت نتائجها إلى أن المهوبة هي المصدر الأهم لتحقيق أداء أفضل، ودراسة أشرف محمود وعوض الله سليمان



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



(٢٠١٣) والتي أوصت بإنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع ووضع إستراتيجية متكاملة مرنة لإدارة المواهب. إن مؤسسات التعليم العالي مجتمع تربوي لإعداد الموارد البشرية، حيث أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات تعد وحدات أساسية لعملية التطوير الإداري والأكاديمي، لذا فلزاماً عليها التركيز على تنمية المواهب وإدارتها واستقطابها والحفاظ عليها. حيث يذكر روثويل (Rothwell, 2001) أنه مثل أي منظمة، فإن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات في إدارة المواهب الإدارية، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الميزانيات، مما يتطلب من المؤسسات إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظرائها في القطاع الخاص.

وبناءً على توصيات عدة مؤتمرات بضرورة تحديد المواهب الوظيفية واستقطابها ورعايتها والاحتفاظ بها لتحقيق الميزة التنافسية منها المؤتمر الدولي الأول لإدارة المواهب (٢٠١٠) في أبوظبي، ومؤتمر إدارة المواهب المتكاملة (٢٠١٠) في الخرطوم، والمؤتمر العربي السادس للموارد البشرية (٢٠١٢) في عمان، جاءت هذه الدراسة لتتقصى واقع ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي:

- ما واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟
أسئلة الدراسة:
تحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:
١. ما واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟
 ٢. ما المعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، وسنوات الخبرة)؟
أهداف الدراسة:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إمكانيتها تقديم معلومات علمية واضحة حول إدارة المواهب، وإبراز أهميتها في المؤسسات التعليمية وفي مجال الإدارة التربوية على وجه الخصوص. يؤمل أن تسهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية إدارة المواهب، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي من خلال وضع الخطط لتطوير للمحافظة عليهم، يؤمل أن تساعد الدراسة المسؤولين عن عملية التعيين في آلية اختيار المرشحين للانضمام إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتطوير الاستراتيجيات التي تحافظ على المتميزين منهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على واقع ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. من وجهة نظر وكالات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود. في الفصل الثاني من العام ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة:
إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب بأنها عملية تيسير تطوير التقدم الوظيفي للأفراد الموهوبين والمهريين في المنظمة باستخدام وإجراءات وموارد وعمليات رسمية، مع التركيز على تطوير موظفي وقادة المستقبل (أبو الجدائل، ٢٠١٣).

وتعرفها هذه الدراسة اجرائياً بأنها: عملية التخطيط المنظم لاستقطاب ذوي الكفاءة والقدرات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، واكتشاف مواهبهم وتطويرها والاحتفاظ بها وتقويمها، لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى الجودة.

أولاً: الإطار النظري:

تولي المجتمعات الكفاءات البشرية اهتمامها ورعايتها، وذلك بسبب تغير طبيعة التنمية الشاملة التي أصبحت تتطلب مستوى عقلياً مرتفعاً، فالموهبة تعد من أهم أسس التقدم الحضاري والإنساني، ومن الوسائل المهمة التي تساعد المجتمعات في مواجهة المشكلات التي تعترضها والتحديات التي تواجهها (القمش، ٢٠١١، ص ٣٦١).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وتعد الموهبة قضية العصر، وذلك بسبب التغير المعرفي وسيطرة التقنية والابتكار، والنبوغ المعرفي، والإبداع، كما تعد من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث أثارت اهتمام الكثير من الذين حاولوا البحث حول هذا المفهوم، فحاولوا تحديده معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوبين، إلا أن هناك اختلافات واضحة بينهم في هذا المجال (صيام، ٢٠١٣، ص ١٠)..

فمن ناحية يرى مجموعة من الباحثين أن الموهوب هو من يمتلك قدرات وإمكانات استثنائية يستطيع من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها (Vladescu, 2012). بينما يرى البعض الآخر أن الموهوب هو كل شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها. وفي ضوء ذلك يمكن تفسير الموهوب على أنه شخص أكثر التزاماً وتحفزاً وذو أداء فاعل يحقق من خلاله أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

ويختلف التربويون في تعريف الموهبة، حيث يفسرونها على أنها القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لأخريين القدرة على إظهار مستوى عالٍ من الأداء في واحد أو أكثر من المجالات، مع القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية (هلال، ٢٠١٠، ص ٢٠). وقد عرف رينزولي (Renzulli) الموهبة بأنها: تفاعل بين ثلاثة مكونات من القدرات البشرية، وهي القدرات فوق المتوسطة (عامة وخاصة)، والإلتزام بالمهمة (الدافعية والمثابرة)، والإبداع (قطاني ومريزيق، ٢٠١٢). أو الفئة المميزة من المجتمع التي لهم مميزات خاصة، ويتصفون بالمرونة الفكرية والعنوية في المبادرة والآراء، ويتعمقون بالأسئلة والنقاش (خيري، ٢٠١٢، ص ١٤٠). وعرّفت اللجنة العلمية للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة المقام في مدينة جدة (٢٠٠٦، ص ٩)، عرّفت الموهوبين بأنهم: الأشخاص الذين توجد لديهم استعدادات وقدرات غير عادية، أو أداء متميز عن بقية أقرانهم في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وبخاصة في مجالات التفوق العلمي، والتفكير الابتكاري والتحصيل العلمي، والمهارات والقدرات الخاصة، ويحتاجون إلى رعاية تعليمية خاصة لا تتوافر لهم بشكل متكامل في برامج الدراسة العادية.

كما يتميز الأشخاص الموهوبون بخصائص وسمات تميزهم عن أقرانهم، حيث ذكر السمدوني (٢٠٠٩) ما توصلت إليه دراسة ديلبيرغ من وجود خصائص مشتركة بين الأشخاص الموهوبين والمتفوقين، وتميزهم عن غيرهم، حيث يميل الموهوبون إلى الإبداع وسرعة الفهم ولديهم مهارات تواصل فعالة، وذو



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



مواهب متعددة، كما يتميزون بالخيال الواسع مع القدرة على التعبير عن أفكارهم بأساليب رائعة، مع التركيز والمثابرة والاهتمام بالتفاصيل.

وأضاف كل من قطناني ومريزيق (٢٠١٢، ص٥٦) خصائص عامة ومشاركة يتميز بها الأشخاص الموهوبون، كالقدرة المتميزة في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التفكير وتعلم المهارات الأساسية في العمل أكثر من غيرهم، كما أن لديهم القدرة على العمل بالاعتماد على أنفسهم، بالإضافة إلى امتلاكهم هوايات ومهارات فريدة من نوعها.

كما صنّف السمادوني (٢٠٠٩، ص٧٥) خصائص الموهوبين إلى خصائص إيجابية، ومنها: القدرة اللغوية، والطلاقة اللفظية، والتمتع بالتعلم، والتفوق الأكاديمي، والملاحظة الحادة، والاستنتاج، فضلاً عن القدرة على التفكير المجرد والمنطقي، ومعالجة النظم الرمزية. وأخرى سلبية، ومنها: الصعوبات البيئشخصية التي تعود غالباً إلى الفروق العقلية، وعدم الانسجام أحياناً في اتجاهات متشعبة، إضافة إلى انخفاض التحصيل في المجالات غير الممتعة، والنقد الذاتي المفرط.

تعد إدارة المواهب من أبرز الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري؛ مما يعني السعي إلى تكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء والإنجاز المتميز. وقد احتل موضوع إدارة الموهبة أهمية كبيرة في العديد من المنظمات الباحثة عن التميز، ودفعها ذلك إلى البحث عن إستراتيجية متكاملة؛ لتتنبؤ بمدى الحاجة إلى الموظفين واجتذابهم للعمل فيها، أو تعيينهم وتحفيزهم وإدارة شؤونهم وتنمية مهاراتهم (هلال، ٢٠١٠، ص١٠).

وقد ظهر مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) في أواخر القرن الماضي، وظهرت العديد من التعريفات الخاصة به، واختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فبعضهم أسماها اتجاهاً (trend)، وبعضهم الآخر أسماها موضة (fashion)، وآخرون أسموها فكراً (mindset)، فهي تعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، بينما تعني للبعض الآخر كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام لجميع الموظفين، وتندرج ممارساتها تحت مظلة إدارة الأداء والتدريب والتطوير. ولكن لغرض تحقيق النتائج المرجوة من إدارة المواهب، فإنه يجب عدّها نظاماً متكاملًا من سياسات إدارة رأس المال البشري وآلياته المؤدية إلى جذب المواهب، والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها؛ وبالتالي تحقيق أهداف



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المنظمة (السابق، ٢٠١٣، ص٢٧).

وقد عرفها هيلتون (Hilton,2000,p14) بأنها: "عبارة عن مجموعة من الممارسات، والوظائف، والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة، والمتمثلة بالاستقطاب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي".

فيما ذهب صيام (٢٠١٣، ص٣٠) الى انها "فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم؛ من أجل استبقائهم، والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة".

أما هلال (٢٠١٠، ص٣٤) فقد ذكر بأنها: "عملية بناء وتطوير القدرات ومواهب الموظفين؛ لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد، وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال".

ويرى أبو الجدائل (٢٠١٢، ص١٩) أن إدارة المواهب "عملية منهجية لدورة التخطيط والتنفيذ والتقييم، لإدارة تدفق المواهب إلى المنظمة وعبرها وخارجها؛ لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. وهي تحقيق الاستغلال الأمثل للمواهب في المنظمة، أي الأفراد الذين يشغلون المنظمة، وتشتمل على إدارة، وتدريب، وإعادة تدريب، ومشاركة، وتخطيط القوى العاملة المستقبلية".

ومن هنا ترى هذه الدراسة أن إدارة المواهب بشكل عام هي عملية التخطيط المنظم لاستقطاب ذوي الكفاءة والقدرات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، واكتشاف مواهبهم وتطويرها والاحتفاظ بها وتقويمها، لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى الجودة.

وقد أكد ريكيو (riccio,2010) على أهمية إدارة المواهب في التعليم العالي، مع وجود نقص في نشاط إدارة المواهب في مجال التعليم العالي، والقليل من الوقت والجهد لتحديد قادة المستقبل لديها، ويؤكد على ضرورة تنفيذ استراتيجيات رسمية لتنمية المواهب من قبل القادة أو المديرين في مؤسسات التعليم العالي، كما يحدث من المديرين والرؤساء التنفيذيين في شركات القطاع الخاص؛ للمساعدة في ضمان مستقبل مزهر.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ويرى (Lynch, 2007) أن إدارة الموارد البشرية تعدُّ من قبل الكثيرين دافعاً للمنظمات الناجحة، إلا أن القليل من مؤسسات التعليم العالي قد قامت بتطوير برامج رسمية لدعم المواهب من أعضاء هيئة التدريس لديها، فهي وإن كانت تؤدي أداءً جيداً في تطوير طلابها، لكنها لا ترقى إلى مساعدة موظفيها الإداريين في تنمية المهارات الخاصة بهم.

ومما سبق، يمكن القول أن أهمية إدارة المواهب هي استجابة للتغيرات في سوق العمل، والتطور التقني والعلمي، فهي من الأولويات لدى العديد من المنظمات في جميع دول العالم خاصة الجامعات؛ ذلك لما توفره إدارة المواهب من قدرة على المحافظة على تطورات الأداء الأكاديمي والإداري، ومستوى الكفاءات من العاملين الذين تحتاج إليهم الجامعات في المستقبل؛ كما أن الاهتمام بإدارة المواهب له دور كبير تحقيق الجامعات لأهدافها وتلبية احتياجاتها المستقبلية.

كما يوجد تداخلاً لدى الباحثين في تحديد مراحل إدارة المواهب، واستراتيجياتها، واختلفت المسميات في ذلك، فالبعض يراها خطوات، والبعض الآخر يراها استراتيجيات، بينما أوردتها غيرهم بوصفها أبعاداً لإدارة المواهب، واكتفى آخرون بتحديد المكونات والعناصر الأساسية لإدارة المواهب.

ذكر (الطنبور، ٢٠١٤) أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في التركيز على المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية، وتحديد البدلاء للمراكز الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، كذلك تكوين أوعية لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى تفادي الاضطراب في العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المراكز الحرجة، مما يؤدي إلى المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

ويضيف أبو الجدائل (٢٠١٣، ص ٥٣) عدداً من فوائد إدارة المواهب في المنظمات، أهمها الاستبقاء والحد من التسرب الوظيفي، وتحسين جودة التوظيف حيث أن إدارة المواهب تجعل المنظمة تستمد جودتها النوعية من الجودة النوعية لقواها العاملة، وذلك من خلال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين وفق المواهب، كما تساعد إدارة المواهب في اتخاذ قرارات تطوير مهني أفضل، فعندما تعرف المنظمة مقدار ما يتوفر لديها من الموظفين الموهوبين ذوي القدرات العالية يصبح عندئذ من السهل عليها ترشيد الاستثمار في التطوير المهني.

اختلفت تقسيمات استراتيجيات إدارة المواهب، فالبعض جعلها أربع خطوات أساسية، والبعض



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الأخر قسمها إلى سبع وثمانى استراتيجيات.

ولأن هذه الدراسة جاءت للبحث عن واقع ممارسة إدارة المواهب من خلال تحديد درجة تلك الممارسة، فكان من اللازم توضيحها بشكل دقيق، وفي ضوء ذلك تتبنى الدراسة هنا ست استراتيجيات لإدارة المواهب في المؤسسات التربوية، وفي التعليم العالي على وجه الخصوص، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في، (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقويم).

كما تواجه إدارة المواهب العديد من المعوقات أورد أحمد (٢٠١١، ص١٤٢) عدداً منها تقف في طريق تحقيق إدارة المواهب في المنظمات، أهمها ندرة رأس المال البشري المؤهل، انخفاض مستوى مشاركة الموظفين. صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المنظمة. زيادة التكاليف. معظم المؤسسات ليس لديها البرامج الرسمية لتلبية احتياجات المواهب. افتقار مديري المستوى المتوسط إلى المهارات، والالتزام بتطوير رأس المال البشري. وجود مقاومة من البعض لعمليات التقويم التي تركز على المواهب. إضافة إلى عدم وجود التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المواهب.

ثانياً الدراسات السابقة

قام المطيري (٢٠١٦)، بدراسة بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية جامعة تبوك". هدفت إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك. تم تطوير استبانة لهذا الغرض وزعت على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في جامعة تبوك والبالغ عددهم (٢٠٠) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٩٠) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تصورات العاملين في جامعة تبوك لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين لأبعاد الأداء المؤسسي ذات مستوى مرتفع أيضاً، ووجود أثر لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب تفسر ما مقداره ٤٩% من التباين في الأداء المؤسسي.

أما المصري، الأغا (٢٠١٥)، فقد أجريا دراسة بعنوان "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية – مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي -". هدفت إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، استخدم



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثان باستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقاها على عينة مكونة من ١١٠ رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد توصل البحث إلى وجود علاقات طردية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ومستوى تكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

كما قام صيام (٢٠١٣)، بدراسة بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)". هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر افراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة من إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، وبلغ عددهم (١٩٢). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة.

وقام الجحدلي (٢٠١٣)، بدراسة بعنوان "واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها". هدفت إلى التعرف على واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة من كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. وبلغ عدد أفراد المجتمع (٨٢) استاج منهم (٥٤) فرداً. أظهرت الدراسة أن واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز متوسط، وحصولت إستراتيجية التطوير على أعلى متوسط حسابي بين الاستراتيجيات، بينما أجمع أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية.

كما أجرى كيند (Kehinde, 2012) دراسة بعنوان: "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي". هدفت إلى التعرف على تأثير نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تم توظيف المنهج المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



لنظام إدارة المواهب أثراً إيجابياً في الأداء العام للمنظمة.

وقام ريكيو (Riccio, 2010)، بدراسة بعنوان "إدارة المواهب في التعليم العالي تطوير قادة المستقبل خلال الكليات والجامعات الخاصة". هدفت إلى إدارة المواهب في التعليم العالي، اختار سبع كليات وجامعات من ضمن مؤسسات التعليم العالي الخاصة مجتمعاً للدراسة التي تقدم برامج تطوير الموظفين، و صمم نموذجاً للمقارنة بين البرامج التي تقدمها هذه المؤسسات تم اعتماده أداة للدراسة. أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الإستراتيجية، واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة. توصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم قسم الموارد البشرية ومحترف في التعليم العالي بشكل عام، الذين يتطلعون إلى بدء نظام إدارة المواهب وتوسيعها. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح الهدف منها في الاهتمام بموضوع إدارة المواهب ومدى تطبيقها وتفعيلها في المنظمات. اتفقت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عدا دراسة المطيري (٢٠١٦) حيث تم استخدام المنهج التجريبي لقياس الأثر، ودراسة (Kehinde, 2012) حيث تم توظيف المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (Riccio, 2010) تعد دراسة مقارنة. واعتمدت الدراسات السابقة الاستبانة أداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (Riccio, 2010) التي صممت نموذجاً للمقارنة بين البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الخاصة واعتمده أداة للدراسة. وأما من حيث مجتمع الدراسة فقد اتفقت الدراسات على مجال التعليم العالي المتمثل في الجامعات والكليات - الحكومية أو الخاصة- . كما اتفقت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول أهمية تطبيق إدارة المواهب وتأثيرها على تطور المنظمات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها
منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، والذي يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة .
مجتمع الدراسة:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



يتكون مجتمع الدراسة من وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود البالغ عددهن (٤٥٣) حسب الإحصائية الواردة من وحدة أعضاء هيئة التدريس والموظفات بكلية التربية. تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (٤٥٣) عضو هيئة تدريس، وبعد تطبيق الاستبانة استجابت (٧٠) عضو هيئة تدريس، أي بنسبة (١٥,٤%) من إجمالي مجتمع الدراسة. خصائص عينة الدراسة:

١- توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
وكيلة قسم	٨	١١.٤
عضو هيئة تدريس	٦٢	٨٨.٦
المجموع	٧٠	%١٠٠

يوضح الجدول رقم (١) أن (٦٢) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٨.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة تدريس)، وأن (٨) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (١١.٤%) (وكيلات أقسام).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



٢- توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢)

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٠.٠	٧	أقل من ٥ سنوات
٥٥.٧	٣٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٣٤.٣	٢٤	١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٧٠	المجموع

صدق أداة الدّراسة:

أ- الصدق الظّاهري:

للتحقق من صدق الاستبانة، والتأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت من أجله، اعتمدت الدراسة على صدق المحكمين، حيث تم عرضها في صورتها الأولية ملحق رقم (١)، على مجموعة من المحكمين المتخصصين بعدد من الجامعات داخل المملكة، وقد بلغ عددهم (٥) محكمين ملحق رقم (٢)، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها وأهميتها للمحور، وإبداء ما يرونه من إضافة أو تعديل، وبعد جمع الملاحظات والتّعدّيات المقترحة من قبل المحكمين وتم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى وإعادة صياغة البعض الآخر.

ب- الاتساق الظاهري :

يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور (المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود) الذي تنتمي إليه العبارة هي قيم عالية، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات الاستبانة. والتي بلغت (٠.٨٩).

ثبات أداة الدّراسة :

تمّ التأكد من ثبات أداة الدّراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" وقد بلغ معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، تراوح ما بين (٠.٨٣٦ - ٠.٩٧٢)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠.٩٤٤)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام أساليب إحصائية عدة لتحليل بيانات الدراسة وهي
- التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة التشتت في إجابات أفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل الفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية (الديموغرافية).
- تحليل التباين الاحادي اختبار (ف): لتحديد التباين بين استجابات أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تحديد المعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، وسنوات الخبرة)، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو "ما واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس"، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وتسهيلاً لتحليل نتائج هذا السؤال فقد صنفت فقرات هذه السؤال والبالغ عددها (٢٦) فقرة إلى عدة محاور هي كالتالي:

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود"

٣٨٥

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا - المجلد الرابع والثلاثون/ العدد الأول يناير ٢٠١٩ م

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu/edu/journal.aspx>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٢	١.٠٩	٣.٢٧	٨	٢٦	١٦	١٧	٣	ت	تُعد الكلية خطئاً متكاملة لإدارة المواهب وتطويرها	١
			١١.٤	٣٧.١	٢٢.٩	٢٤.٣	٤.٣	%		
٥	١.٠٨	٣.٠٠	٨	١٣	٢٣	٢٣	٣	ت	تحدد الكلية مسبقاً المهبة التي تحتاج إليها	٢
			١١.٤	١٨.٦	٣٢.٩	٣٢.٩	٤.٣	%		
٣	١.٠٣	٣.١١	٧	١٧	٢٦	١٧	٣	ت	تضع الكلية أهدافاً تتعلق بإدارة المواهب	٣
			١٠	٢٤.٣	٣٧.١	٢٤.٣	٤.٣	%		
٤	١.١٥	٣.٠٩	٨	٢٠	١٧	٢٠	٥	ت	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط	٤
			١١.٤	٢٨.٦	٢٤.٣	٢٨.٦	٧.١	%		
١	١.١٣	٣.٣٦	١٠	٢٧	١٥	١٤	٤	ت	تحدد الكلية وصفاً وظيفياً يشمل أهداف ومتطلبات كل وظيفة	٥
			١٤.٣	٣٨.٦	٢١.٤	٢٠	٥.٧	%		
	٠.٩٢	٣.١٧	المتوسط الحسابي العام							

المحور الاول: واقع ممارسة إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات البعد كانت بدرجة (موافق إلى حد ما) وبمتوسط (٣.١٧)، وهناك تقارب في استجابات أفراد الدراسة حيث أن المتوسط الحسابي لاستجاباتهم تراوح ما بين (٣.٠٠ إلى ٣.٣٦).

وقد جاءت عبارة "تحدد الكلية وصفاً وظيفياً يشمل أهداف ومتطلبات كل وظيفة" بالمرتبة الأولى وبدرجة (موافق إلى حد ما) وهو اقرب الى الموافقة من الحياد، بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (١.١٣). ثم عبارة "تُعد الكلية خطئاً متكاملة لإدارة المواهب وتطويرها" وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وانحراف معياري (١.٠٩). ثم عبارة "تضع الكلية أهدافاً تتعلق بإدارة المواهب"



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق إلى حدما)، بمتوسط حسابي (٣.١١)، وانحراف معياري (١.٠٣).

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري، الأغا (٢٠١٥)، التي أظهرت نتائجها أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية جاء بدرجة فوق المتوسط. كما اختلفت مع نتائج دراسة صيام (٢٠١٣) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية.

المحور الثاني: واقع ممارسة إستراتيجية استقطاب المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

(جدول رقم ٤)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة إستراتيجية استقطاب المواهب

في كلية التربية بجامعة الملك سعود"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٢	١.١٢	٣.١٣	١٠	١٤	٢٥	١٧	٤	ت	لدى الكلية استراتيجية واضحة ومحددة في استقطاب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات	٦
			١٤.٣	٢٠	٣٥.٧	٢٤.٣	٥.٧	%		
٣	١.١٢	٣.٠٧	٧	١٩	٢٢	١٦	٦	ت	تعمل الكلية على استقطاب الموهبة التي تحقق أهدافها	٧
			١٠	٢٧.١	٣١.٤	٢٢.٩	٨.٦	%		
١	١.١٨	٢.٢٦	١١	٢٠	٢١	١٢	٦	ت	تطور الكلية سياسة التوظيف باستمرار وفق متطلبات التحسين المستمر	٨
			١٥.٧	٢٨.٦	٣٠	١٧.١	٨.٦	%		
٤	١.٢٩	٢.٩٣	١٠	١٥	١٥	٢٠	١٠	ت	تقوم الكلية بعقد اختبارات تقيس قدرات الموهوبات قبل التعيين	٩
			١٤.٣	٢١.٤	٢١.٤	٢٨.٦	١٤.٣	%		



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٥	١.٢٢	٢.٩١	٩	١٣	٢٠	١٩	٩	ت	تضع الكلية آليات محددة للتحقق من موهبة أعضاء هيئة التدريس المستقطبات حسب متطلبات الوظيفة	١٠
			١٢.٩	١٨.٦	٢٨.٦	٢٧.١	١٢.٩	%		
			المتوسط الحسابي العام							
			١.٠٥	٢.٠٦						

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على محور (واقع ممارسة إستراتيجية استقطاب المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٩١ إلى ٣.٢٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وبدرجة موافق إلى حد ما، ويلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور بلغ (٣.٠٦ درجة من ٥). وجاءت عبارة "تطور الكلية سياسة التوظيف باستمرار وفق متطلبات التحسين المستمر" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (١.١٨). ثم عبارة "لدى الكلية استراتيجية واضحة ومحددة في استقطاب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وانحراف معياري (١.١٢). ثم عبارة "تعمل الكلية على استقطاب الموهبة التي تحقق أهدافها" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وانحراف معياري (١.١٢).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المحور الثالث: واقع ممارسة إستراتيجية استبقاء المواهب وتحفيزها في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة إستراتيجية استبقاء المواهب وتحفيزها في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٥	١.٢٥	٢.٨٩	٦	١٩	١٩	١٣	١٣	ت	توفر الكلية المناخ الوظيفي المناسب لعمل المهوبات من أعضاء هيئة التدريس	١١
			٨.٦	٢٧.١	٢٧.١	١٨.٦	١٨.٦	%		
٤	١.١٢	٢.٩٣	٥	١٨	٢٢	١٧	٨	ت	تعمل الكلية على تطبيق مبادرات المهوبات من أعضاء هيئة التدريس	١٢
			٧.١	٢٥.٧	٣١.٤	٢٤.٣	١١.٤	%		
١	١.١٥	٣.١٣	٧	٢٢	٢٢	١١	٨	ت	تمنح الكلية حوافز معنوية ومادية لصاحبات الابتكارات والمبادرات	١٣
			١٠	٣١.٤	٣١.٤	١٥.٧	١١.٤	%		
٣	١.١٣	٣.٠٦	٥	٢٣	٢١	١٣	٨	ت	تثير الكلية دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التميز بالعمل	١٤
			٧.١	٣٢.٩	٣٠	١٨.٦	١١.٤	%		
٢	١.٠٥	٣.١٠	٦	١٧	٣٢	٨	٧	ت	تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية التي تقترحها أعضاء هيئة التدريس	١٥
			٨.٦	٢٤.٣	٤٥.٧	١١.٤	١٠	%		
٦	١.١١	٢.٨٩	٤	١٨	٢٣	١٦	٩	ت	تسند الكلية لأعضاء هيئة	١٦



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
								%		
			٥.٧	٢٥.٧	٣٢.٩	٢٢.٩	١٢.٩	%	التدريس مهام جديدة تتوافق مع مواهبهن	
٧	١.١٢	٢.٨٧	٥	١٤	٢٨	١٣	١٠	ت	تتيح الكلية الفرصة للموهوبات من أعضاء هيئة التدريس لإدارة مشاريع جديدة بأنفسهن	١٧
			٧.١	٢٠	٤٠	١٨.٦	١٤.٣	%		
	٠.٩٧	٢.٩٨	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول رقم (٥) أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على محور (واقع ممارسة استراتيجيات استبقاء المواهب وتحفيزها في كلية التربية بجامعة الملك سعود)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٨٧ إلى ٣.١٣)، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات هذا المحور بلغ (٢.٩٨ درجة من ٥) والتي تشير إلى خيار (موافق إلى حد ما). وقد جاءت عبارة "تمنح الكلية حوافز معنوية ومادية لصاحبات الابتكارات والمبادرات" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وانحراف معياري (١.١٥). ثم عبارة "تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية التي تقترحها أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وانحراف معياري (١.٠٥). ثم عبارة "تثير الكلية دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التميز بالعمل" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وانحراف معياري (١.١٣). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣)، التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بالنسبة للمحاور: إدارة التوظيف، إدارة الأداء والتحفيز إدارة تطوير المواهب، جاءت بصورة متوسطة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المحور الرابع: واقع ممارسة استراتيجية تدريب المواهب وتطويرها في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة استراتيجية تدريب المواهب وتطويرها

في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٢	٠.٩٧	٣.٧٧	١٦	٣١	١٥	٧	١	ت	توفر الكلية فرص التعلم	١٨
			٢٢.٩	٤٤.٣	٢١.٤	١٠	١.٤	%	المستمر لأعضاء هيئة التدريس	
١	٠.٨٨	٤.٠٤	٢٣	٣٢	١٠	٥	٠	ت	تقوم الكلية بعمل دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل	١٩
			٣٢.٩	٤٥.٧	١٤.٣	٧.١	٠	%		
٣	٠.٨٤	٣.٧٦	١٢	٣٥	١٧	٦	٠	ت	توفر الكلية التقنيات الحديثة لأعضاء هيئة التدريس لمزيد من الابتكار	٢٠
			١٧.١	٥٠	٢٤.٣	٨.٦	٠	%		
٥	١.١٠	٣.١٦	٩	١٦	٢٧	١٣	٥	ت	تقوم الكلية بالتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين	٢١
			١٢.٩	٢٢.٩	٣٨.٦	١٨.٦	٧.١	%		
٤	١.١٣	٣.١٩	١٠	١٧	٢٤	١٤	٥	ت	تعمل الكلية على تقديم الاحتياجات المناسبة لتنمية مواهب أعضاء هيئة التدريس	٢٢
			١٤.٣	٢٤.٣	٣٤.٣	٢٠	٧.١	%		
	٠.٧٧	٣.٥٨	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على محور (واقع



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ممارسة استراتيجية تدريب المواهب وتطويرها في كلية التربية بجامعة الملك سعود)، حيث أن المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات قد بلغ (٣.٥٨ درجة من ٥)، والتي تشير إلى خيار (موافق). وقد جاءت عبارة "تقوم الكلية بعمل دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٨٨). ثم عبارة "توفر الكلية فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٩٧). ثم عبارة "توفر الكلية التقنيات الحديثة لأعضاء هيئة التدريس لمزيد من الابتكار" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٨٤).

المحور الخامس: واقع ممارسة إستراتيجية تقويم الأداء في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة إستراتيجية تقويم الأداء

في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
١	١.١٣	٣.٥	١٣	٢٧	١٦	١٠	٤	ت	تربط الكلية نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس	٢٣
			١٨.٦	٢٨.٦	٢٢.٩	١٤.٣	٥.٧	%		
٢	١.١٨	٣.٤٦	١٤	٢٥	١٤	١٣	٤	ت	تحدد الكلية أساليب تقويم الأداء بما يتناسب مع أهدافها الإستراتيجية	٢٤
			٢٠	٣٥.٧	٢٠	١٨.٦	٥.٧	%		
٣	١.٢٨	٣.١٠	١٠	٢١	١٤	١٦	٩	ت	تحلل الكلية ملفات الإنجاز	٢٥



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
								%		
٤	١.١٩	٣.١٠	١٤.٣	٣٠	٢٠	٢٢.٩	١٢.٩	%	أعضاء هيئة التدريس لتقديم تغذية راجعة مستمرة لهن	٢٦
			٩	١٧	٢٥	١٠	٩	ت	تستفيد الكلية من نتائج تقييم الأداء في صياغة الخطط المستقبلية للكلية ورسم برامجها	
	١.٠٨	٢.٢٩	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة أفراد الدراسة على محور (واقع ممارسة إستراتيجية تقويم الأداء في كلية التربية بجامعة الملك سعود)، قد بلغ (٣.٢٩ درجة من ٥)، وبدرجة (موافق إلى حد ما).

جاءت عبارة "تربط الكلية نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وانحراف معياري (١.١٣). ثم عبارة "تحدد الكلية أساليب تقويم الأداء بما يتناسب مع أهدافها الإستراتيجية" بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (١.١٨). ثم عبارة "تحلل الكلية ملفات الإنجاز لأعضاء هيئة التدريس لتقديم تغذية راجعة مستمرة لهن" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وانحراف معياري (١.٢٨).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (Kehinde, 2012)، ودراسة Riccio, (2010)، والتي توصلت نتائجها إلى أن لنظام إدارة المواهب أثراً إيجابياً في الأداء العام للمنظمة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على واقع ممارسة استراتيجيات
إدارة المواهب
في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
واقع ممارسة إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	٣.١٧	٠.٩٢	٣	موافق إلى حد ما
واقع ممارسة إستراتيجية استقطاب المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	٣.٠٦	١.٠٥	٤	موافق إلى حد ما
واقع ممارسة إستراتيجية استبقاء المواهب وتحفيزها في كلية التربية بجامعة الملك سعود	٢.٩٨	٠.٩٧	٥	موافق إلى حد ما
واقع ممارسة إستراتيجية تدريب المواهب وتطويرها في كلية التربية بجامعة الملك سعود	٣.٥٨	٠.٧٧	١	موافق
واقع ممارسة إستراتيجية تقويم الأداء في كلية التربية بجامعة الملك سعود	٣.٢٩	١.٠٨	٢	موافق إلى حد ما
المتوسط العام لواقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس	٣.٢٢	٠.٨٦		موافق إلى حد ما

يتضح من خلال جدول رقم (٨) أن استجابات أفراد الدراسة تجاه محاور واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تميل إلى الحياد وبمتوسط (٣.٢٢)، وأتضح من النتائج أن أبرز استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، تمثلت في إستراتيجية تدريب المواهب وتطويرها بمتوسط (٣.٥٨) بدرجة موافق، في حين جاءت إستراتيجية تقويم الأداء بمتوسط (٣.٢٩) بدرجة موافق إلى حد ما، يليها إستراتيجية التخطيط لإدارة المواهب بمتوسط (٣.١٧) بدرجة موافق إلى حد ما، يليها إستراتيجية استقطاب المواهب بمتوسط (٣.٠٦) بدرجة موافق إلى حد ما، وأخيرا إستراتيجية استبقاء المواهب وتحفيزها بمتوسط (٢.٩٨) بدرجة موافق إلى حد ما.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجحدلي (٢٠١٣)، التي توصلت نتائجها إلى أن واقع إسهام إدارة المواهب باستراتيجياته الخمس (الجذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاستبقاء) في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسط، وأن إستراتيجية التطوير جاءت بأعلى متوسط حسابي بين الاستراتيجيات الأخرى.

بينما اختلفت هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة المطيري (٢٠١٦) والتي أظهرت نتائجها أن تصورات العاملين في جامعة تبوك لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين لأبعاد الأداء المؤسسي ذات مستوى مرتفع أيضاً، ووجود أثر لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن ما المعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما توضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد الدراسة على المعوقات التي قد تواجه

ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة		
٧	١.٠٦	٢.٥٦	١٤	٢٥	١٩	١٠	٢	ت	غموض مفهوم إدارة المواهب	١
			٢٠	٣٥.٧	٢٧.١	١٤.٣	٢.٩	%		
٥	١.٠٦	٢.٦٤	١٤	٣٠	١٧	٥	٤	ت	ضعف اهتمام الإدارة العليا	٢



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	م	
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة			
			٢٠	٤٢.٩	٢٤.٣	٧.١	٥.٧	%	إدارة المواهب		
٤	١.٠٤	٣.٧٧	١٦	٣٣	١٤	٣	٤	ت	قلة البرامج التدريبية المختصة بإدارة المواهب	٣	
			٢٢.٩	٤٧.١	٢٠	٤.٣	٥.٧	%			
١٠	١.١٣	٣.١٠	٨	١٨	٢٣	١٥	٦	ت	قلة الكفاءات البشرية المؤهلة	٤	
			١١.٤	٢٥.٧	٣٢.٩	٢١.٤	٨.٦	%			
١	٠.٩٥	٤.٠٧	٢٧	٢٧	١١	٤	١	ت	كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على القيام بمهام إدارة المواهب	٥	
			٣٨.٦	٣٨.٦	١٥.٧	٥.٧	١.٤	%			
٣	٠.٩٥	٣.٨٦	١٩	٢٩	١٦	٥	١	ت	قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المواهب	٦	
			٢٧.١	٤١.٤	٢٢.٩	٧.١	١.٤	%			
٢	٠.٩٠	٣.٩١	١٨	٣٣	١٦	١	٢	ت	ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب	٧	
			٢٥.٧	٤٧.١	٢٢.٩	١.٤	٢.٩	%			
٩	١.٠٣	٣.٤٠	٧	٣١	١٩	٩	٤	ت	ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض أعضاء هيئة التدريس	٨	
			١٠	٤٤.٣	٢٧.١	١٢.٩	٥.٧	%			
٨	٠.٩٩	٣.٤٩	١١	٢٣	٢٨	٥	٣	ت	تدني افتتاح أعضاء هيئة التدريس بجدوى تطبيق إدارة المواهب	٩	
			١٥.٧	٣٢.٩	٤٠	٧.١	٤.٣	%			
٦	١.٠٣	٣.٦١	١٣	٢٨	٢٢	٣	٤	ت	وجود بعض السياسات والأنظمة التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب	١٠	
			١٨.٦	٤٠	٣١.٤	٤.٣	٥.٧	%			
	٠.٧٥	٢.٦٤	المتوسط الحسابي العام								



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



يتضح من الجدول السابق استجابات أفراد الدراسة على (٨) فقرات من هذا المحور بدرجة (موافق) وهي على التوالي الفقرات رقم (٥ - ٧ - ٦ - ٣ - ٢ - ١٠ - ١ - ٩) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (٢.٤٩ إلى ٤.٠٧) ، بينما جاءت الفقرتين رقم (٨ - ٤) بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسطهما الحسابي (٣.١٠ - ٣.٤٠).

وتشير النتيجة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على هذا المحور ، حيث بلغ متوسط الموافقة العام على العبارات (٣.٦٤ درجة من ٥) ، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة الدراسة . ويمكن ترتيب المعوقات ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد الدراسة ، كما يلي :

- كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على القيام بمهام إدارة المواهب ، بمتوسط حسابي (٤.٠٧) ، وانحراف معياري (٠.٩٥).
 - ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب ، بمتوسط حسابي (٣.٩١) ، وانحراف معياري (٠.٩٠).
 - قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المواهب ، بمتوسط حسابي (٣.٨٦) ، وانحراف معياري (٠.٩٥).
 - تلتها العبارات التالية كمعوقات تواجه إدارة المواهب في كلية التربية في جامعة الملك سعود ، "قلة البرامج التدريبية المختصة بإدارة المواهب" ، "ضعف اهتمام الإدارة العليا بإدارة المواهب" ، "ضعف اهتمام الإدارة العليا بإدارة المواهب" ، "غموض مفهوم إدارة المواهب" ، "تدني اقتناع أعضاء هيئة التدريس بجدوى تطبيق إدارة المواهب" ، "ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض أعضاء هيئة التدريس" ، "قلة الكفاءات البشرية المؤهولة" .
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة محمود و عوض الله (٢٠١٣) والتي أظهرت نتائجها أن توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية فقد كانت بدرجة متوسطة ، مع وجود علاقة عكسية بين محاور وإجمالي إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من ناحية ، والمعوقات من ناحية أخرى.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر وكيلات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، وسنوات الخبرة)؟

١- الفروق حسب الوظيفة:

لتتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف الوظيفة تم استخدام اختبار "Independent Samples Test" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف الوظيفة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد

مجتمع الدراسة طبقاً للوظيفة

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	وكيلة قسم	٨	٣.٢٩	٠.٩٠	٢٥٦.	٠.٧٩٩
	عضو هيئة تدريس	٦٢	٣.٢١	٠.٨٦		
المشكلات والمعوقات التي قد تواجهه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	وكيلة قسم	٨	٣.٨٤	٠.٥٦	٧٨٧.	٠.٤٣٤
	عضو هيئة تدريس	٦٢	٣.٦٢	٠.٧٧		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والمعوقات التي قد تواجهها ممارسة إدارة المواهب، باختلاف الوظيفة، أي أنه ليس هناك فرق بين آراء أعضاء هيئة التدريس ووكلاء الأقسام بخصوص محاور الدراسة، وهذا يعود إلى تقارب وانسجام في أفكار واستجابات أفراد مجتمع الدراسة، وأيضا تقارب المستويات العلمية والثقافية، وخبراتهم الأكاديمية والعملية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



٢- الفروق حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة"

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	بين المجموعات	٢٠٠٦٤	٢	١٠٣٢	١.٤١١	٠.٢٥١
	داخل المجموعات	٤٩.٠١٤	٦٧	٧٢٢.		
	المجموع	٥١.٠٧٩	٦٩			
المشكلات والمعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود	بين المجموعات	٢٧٩.	٢	١٤٠.	٠.٢٤٥	٠.٧٨٣
	داخل المجموعات	٢٨.١٧١	٦٧	٥٧٠.		
	المجموع	٣٨.٤٥٠	٦٩			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والمعوقات التي قد تواجه ممارسة إدارة المواهب باختلاف سنوات الخبرة حيث مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ثالثاً: توصيات الدراسة:

- نشر ثقافة إدارة المواهب في البيئة الأكاديمية من خلال تقديم دورات تدريبية في مجال إدارة المواهب.
- سن الأنظمة والتشريعات لتحقيق أهداف إدارة المواهب على أن تتوافق مع السياسات والأنظمة بالكلية.
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بأهمية إدارة المواهب ورعايتها نظراً للفوائد المرجوة منها على البيئة الأكاديمية.
- وضع خطط ونماذج لإدارة المواهب، والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها.
- ضرورة العمل على توعية جميع العاملين بالكلية وتدريبهم على أهمية التخطيط لإدارة المواهب، خلال استقطاب المتميزين والمحافظة عليهم وتنمية مهاراتهم ومستواهم.
- العمل على وجود إستراتيجية واضحة ومحددة في استقطاب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات، مع تطوير سياسة التوظيف باستمرار وفق متطلبات التحسين المستمر.

المراجع

٣٩٩

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا - المجلد الرابع والثلاثون/ العدد الأول يناير ٢٠١٩ م

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu/edu/journal.aspx>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المراجع العربية :

- أبو الجدائل، حاتم. (٢٠١٣). *إدارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك.
- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١١). *واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، ١١ (٤١)، ١٠٤ – ١٨٣.*
- الجدلي، غادة عبد الحميد (٢٠١٣). *واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات التربوية بها*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير. (٢٠١٣). *إدارة المواهب والكفاءات البشرية*. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- خيرى، أسامة. (٢٠١٢). *إدارة الإبداع والابتكارات*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- السمادوني، السيد إبراهيم. (٢٠٠٩). *تربية الموهوبين والمتفوقين*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد علي، وسعد، علي موات (٢٠١٠). *إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي*. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ١٢٠ (٣٢)، ٨ – ٤٢.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن. (٢٠١٣). *واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطنبور، رامز. (٦ – ٨ يناير ٢٠١٤). *اكتشاف المواهب والحفاظ عليها في المؤسسات الحديثة*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي بعنوان القيادة الاستراتيجية تجارب وتطبيقات متميزة. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة الكويت: الكويت.
- العديلي، ناصر محمد (٢٠٠٩ الاثنين ٢٠ إبريل). *كيف هي حالة إدارة المواهب في الشركات السعودية، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية*. العدد ٥٦٧٠.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



عرفة، رشا (٢٠١٠). إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، متاح على الموقع:
تم <http://woman.islammmessage.com/article.aspx?id=3337>

الرجوع إليه بتاريخ ٤/٢/٥١٤٣٩.

قطناني، محمد حسين ومريزق، هشام يعقوب. (٢٠١٢). تربية الموهوبين وتنميتهم، عمان: دار المسيرة
لنشر والتوزيع.

القمش، مصطفى. (٢٠١١). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الكرعاوي، محمد ثابت فرعون. (٢٠١٠). البنية التحتية لإدارة المواهب وأبعادها وأثرهما في تحقيق
الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية. رسالة ماجستير
غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة.

محمود، أشرف محمود أحمد و عوض الله، سليمان عوض الله. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية
وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في
التربية وعلم النفس (ASEP). ج (١) ع (٣٦). ١٣ - ٦٦.

المصري، نضال، والأغا، محمد. (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي
تنموي استراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية - المركز العربي
للأبحاث ودراسة السياسات - قطر، مج ٤، ع ١٣٤، ٣١ - ٦٤.

المطيري، عبد الله محمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة
تطبيقية في جامعة تبوك. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الأردن.

مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة: تكامل إدارة المواهب المبنية على لجدارات. (١٩ - ٢١ يوليو ٢٠١٠).
الخرطوم: ريفرينس.

المؤتمر العربي السادس للموارد البشرية إدارة المواهب. (١٤ - ١٨ يوليو ٢٠١٢). عمان: مركز البتيل
للتدريب والتطوير.

المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة: رعاية الموهبة تربية من أجل المستقبل. (٢٦ - ٣٠ أغسطس ٢٠٠٦)
جدة: مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



نارموق، أمجد باكير. (١٤ - ١٨ يوليو ٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات وإدارة المواهب. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السادس لإدارة الموارد البشرية: إدارة المواهب. عمان: الأردن.

النعيمي، براق كمال. (٢٠١١). الواقع والطموح في رسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحكومي المؤسسي الخليجي (سلطنة عمان). ورقة عمل مقدمة في ندوة إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، معهد التنمية الإدارية، الدوحة.

هلال، محمد. (٢٠٠٦). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر. المراجع الأجنبية:

Christie, D. (2005). **Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College**. Masters thesis, Royal Roads University (Canada), Canada.

Harley, P. (2010). **Planning Strategically for a diverse talent pool: A case study**. Capella University. ProQuest Dissertations and Theses, 123-n/a.

Hilton, D. M. (2000). Hiring and Retaining top Talent. **Credit union executive journal**, 40(5), 12-16.

Kehinde, J.(2012). Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. **Journal of management research**, 14(2), 178-186.

Lynch, D. (2007,Nov,27). **Can higher education manage talent?** Inside high heard Retrieved June 11, 2013 from <http://www.insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch#>

Rani, A.; & Joshi, U. (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), 20-28. www.iiste.org.

Riccio, S.(2010). **Talent Management in Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration at a private Colleges and Universities**, Master theses\, Educational Administration, university of



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- Nebraska, Lincoln.
- Rothwell, W. J. (2001). **Effective succession planning**. New York: American Management Association .
- Vladescu, A. (2012), “**The possibility of implementing talent management in the public sector**”, Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 7 No. 2, pp. 351 – 362.