

إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى
بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (الواقع وسبل التطوير)

إعداد/ كاميليا بنت محمد مقبل الدعدي
إشراف: ا د عبد الله بن أحمد سالم الزهراني

المقدمة :

أدت التحولات المختلفة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، والمتغيرات التي ارتبطت بذلك، وخاصة التكتلات الاقتصادية التي ظهرت كانعكاس طبيعي للعولمة، ودخول التقنية بقوة إلى الحياة والدور الذي تؤديه في إدارة المؤسسات،

وقد تصاعد الاهتمام بالموهب وإدارتها والأنشطة المتعلقة بها مؤخراً؛ وفي هذا الصدد أشار الصفار (٢٠٠٥م، ص ١) أنه نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم ازداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي؛ فبات من الضروري على كل منظمة من منظمات المجتمع، ومنها الجامعات، إيجاد قدرات موهوبة بين أفرادها تساعد على مواكبة هذا التطور، وتمكنها من المنافسة، وهذا يدعو الإدارة إلى اكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولي رعايتها وتنميتها ووضعها في مكانها المناسب، بما يحقق لها التقدم والتطور.

ويرى أرمسترونج (٢٠٠٨م، ص ١٨) "أن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي يجبر المنظمات التعليمية على أن تستجيب لمطالب إدارة المواهب، حيث تشكل ممارسة الموارد البشرية المميزة جوهر المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم المنظمات بالمنافسة عن طريقها".

وأشارستراك والخزاعلة(٢٠٠٤م، ص ١٤) وناصف وزناتي(٢٠٠٨م، ص ٣٧٢) إلى أن كثيراً من دول العالم، ومنها الدول العربية قد اتجهت عملياً إلى استثمار طاقاتها وعقولها المفكرة والمبدعة من العلماء وأساتذة الجامعات، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات وإسهامات الطاقات والمواهب المهاجرة في تنمية بلادهم ومؤسساتهم، أو من خلال استقطاب المواهب كمدخل لتطوير الإدارة التربوية في التعليم العام والجامعي

ويرى رضوان(٢٠١٢م، ص ١٠) أن إدارة المواهب تعد من أبرز الإستراتيجيات الفعالة

في أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات الجامعية، وفي هذا الصدد وأثبتت دراسات عدة مثل: دراسة Barbara (٢٠٠٨م) وناصر زناتي (٢٠٠٨م) التي أكدت على أهمية دور إدارة المواهب في تطوير المؤسسات الجامعية وتحقيق أهدافها وتجويد أدائها، كما أكدت دراسة Chris & Lynne (٢٠٠٥م) ودراسة Stephen & Colleen (2004)، على أهمية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

وقد بدأت الجامعات في المملكة العربية السعودية الاهتمام بمجال الموهبة والإبداع، حيث أشارت خطة التنمية التاسعة وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٠هـ، ٣٩) في أهدافها العامة والأطر الموجهة لها إلى أن دعم ورعاية الموهبة والإبداع والابتكار هو من أهم أهداف الخطة في المرحلة القادمة، مع التأكيد على أهمية أن تصبح المملكة العربية السعودية مجتمعاً مبدعاً فيه من القيادات والطاقات الشابة الموهوبة والمبتكرة ذات التعليم والتدريب المتميز ما يدعم التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة.

وحيث إن المملكة العربية السعودية في سبيلها إلى تطبيق إستراتيجية التحول إلى بلد معرفي منتج، واعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كأساس لهذا التحول من أجل المساهمة في بناء صناعات قائمة على المعرفة لتلبية متطلبات التنافسية الاقتصادية والمتطلبات الاقتصادية الاجتماعية للبلاد، وهو ما تبلور من خلال سعي المملكة للارتقاء بالجامعات، والتأكيد على تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، ووضعها في إطار التنافس المحقق لضمان الجودة؛ من أجل ذلك أصبح لزاماً على الجامعات استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، والاستفادة من الاتجاهات التي تدعم الاهتمام بالمواهب وتنميتها والاستفادة منها في تحقيق جودة الجامعات وتحسين أدائها من أجل القدرة على الاستمرار والمنافسة.

مشكلة الدراسة:

تؤدي الكوادر البشرية في الجامعات دورًا حيويًا وأساسياً في تحقيق جودة التعليم العالي؛ وذلك استناداً لما يناط بها من أدوار ومسئوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجوده في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وفي هذا الصدد يرى عرفة (٢٠١٠م، ص ١) أن "الاستثمار الفعال للموارد البشرية هو ما يجعل هذه المؤسسات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالسرعة والمنافسة أصبحت الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتمييزها أمراً حتمياً لنجاح الجامعة".

وتعد إدارة المواهب هدفاً منشوداً ومرغوباً في الجامعات؛ فغاية الإدارة كما أشار عبدالله (٢٠٠٧م، ص ٣) هي " السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها" أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها ،وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار .

وفي ظل هذه التغيرات العالمية وعدم إمكانية العيش في معزل عن العالم، خاصة وأن الجامعات مطالبة بدخول التقييم العالمي (شنغهاي) وغيره من التقييمات العالمية؛ فإن حتمية التطوير والتغيير والإصلاح لا بد أن تمر بها جامعات المملكة العربية السعودية باعتبارها جزءاً من هذه المنظومة تؤثر فيها وتتأثر بها؛ لذا فإنه من الضروري السعي إلى تطبيق إدارة المواهب وتبنيها في الجامعات، وفي هذا الصدد أكد علي (٢٠١٢م، ص ٥٢) أن " إدارة المواهب تمثل ضرورة إستراتيجية لتحقيق النمو وتحسين الإنتاجية وتهيئة المناخ للابتكار وغرس ثقافة إبداعية

وتأسيساً على ما سبق، وفي ظل ندرة الدراسات التي تناولت إدارة المواهب في الوطن

العربي، ومن خلال ما تم رصد سعي جامعة أم القرى واهتمامها وإيمانها بتحقيق التميز والريادة، إضافة إلى إدراك الحاجة الماسة للاستفادة من مجال إدارة المواهب في التخطيط واستقطاب الكوادر البشرية الموهوبة والمميزة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والمحافظة عليهم، وتطويرهم، وإدارة أدائهم باعتبارها دعائم الإبداع والتطوير، وذلك لتعزيز المسارات التطويرية التي تشهدها الجامعة في كافة برامجها وخدماتها ومسارها. من خلال ما سبق يتضح أن هناك حاجة لوضع تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى، لتمكينها تحقيق التميز والقدرة على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتفعيل إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
أسئلة الدراسة :

يتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ٢- ما أهمية تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ٣- ما أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرض التالي:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير المرتبة العلمية.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى مايلي:

- ١- التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
- ٢- التعرف على أهمية تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ٣- الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

بجامعة أمالقرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمكة المكرمة.

أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية علمياً وعملياً في النقاط التالية:

- ١- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء مكتبة العربية؛ حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في إدارة المواهب في الجامعات السعودية، والتي يُرجى أن تكون نواة لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع.
 - ٢- كما يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بما يفيد القائمين على عمليات انتقاء واختيار وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة في التعرف على إيجابيات الوضع القائم، وأوجه قصوره، وهو ما يُتوقع أن يساعد على تطويره، سعياً لتحقيق الجودة.
 - ٣- وتبرز الأهمية التطبيقية فيما ينتج عنها من تصور مقترح لتطوير إدارة المواهب بالجامعة وانعكاس ذلك على تنمية هذه المواهب بما يحقق التقدم العلمي للجامعة.
- حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق وأهمية إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية ووكلائهم).
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٣ هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- إدارة المواهب (Talent Management):

وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها: إستراتيجية تستند إلى تحسين عمليات التخطيط والاستقطاب عن طريق توظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتطويرها والإبقاء عليها واستغلالها من أجل تميز الجامعة وبناء أفضليتها التنافسية.

٢- تخطيط الموارد البشرية الموهوبة (planning) (Talented human resources):

ويعرف تخطيط الموارد البشرية الموهوبة إجرائياً بأنه: مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات التي تتكامل مع جهود الجامعة في الحصول على أفضل أعضاء هيئة تدريس وموظفين قادرين ومؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق التميز للجامعة.

المؤهلين والموهوبين داخل الجامعة.

٧- إدارة أداء المواهب (Performance management talent):

وتعرف إدارة أداء المواهب إجرائياً بأنها: مرحلة من مراحل إدارة المواهب، يتم فيها تقييم العناصر البشرية الموهوبة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتتضمن استخدام أساليب تقييمية متنوعة للطرق التي توظفها الجامعة لتحسين الاستفادة من مواهب الجامعة.

٨- القيادات الأكاديمية (Academic Leadership):

ويقصد بهم إجرائياً بأنهم: أعضاء الهيئة التدريسية المكلفين بمهام إدارية وهم (عمداء الكليات والعمادات والمعاهد ووكلائهم، ورؤساء الأقسام) ذكوراً في جامعة أم القرى

الإطار النظري

إدارة المواهب من منظور إسلامي:

عني الإسلام أشد العناية بالموهوبين واكتشاف مواهبهم وقدراتهم، واهتم كذلك بتنمية مهاراتهم واستخدامها فيما يعود على الأمة الإسلامية بالنفع، كذلك أفسح المجال لانطلاق تلك المواهب والقدرات الكامنة لدى المسلم، وهذه المعاني يمكن ملاحظتها في كثير من الآيات، ومن ذلك:

١. الاستفادة من صاحب الموهبة: يُستنتج ذلك من قصة موسى مع الخضر عليهما السلام؛ فقد أمر الله سبحانه نبيه موسى عليه السلام أن يتعلم من الخضر عليه السلام.

وهناك العديد من المواقف في السنة الشريفة توضح اهتمام رسول الله صلى الله عليه وسلم بالمواهب وإدارتها، ومن صور اكتشاف النبي صلى الله عليه وسلم لمواهب الصحابة وقدراتهم ما يرويه أنس بن مالك قال: قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُثْمَانُ، وَأَفْرُوهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ أَبِي بَنْ كَعْبٍ وَأَفْرُضُهُمْ زَيْدٌ بِنْتَابِيتٍ وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينًا وَإِنَّ أَمِينَ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ" (رواه الحاكم في المستدرک على الصحيحين) .

وليس أكثر دليلاً على اهتمام رسول الله صلى الله عليه وسلم باختيار المواهب، من اختياره لسفرائه ورسله إلى الملوك والأمراء، وكيف كان ينتقيهم ممن يجيدون الحوار ويملكون ناصية اللباقة وإقامة الحجة، ويستطيعون الرد على استفسارات القادمين عليهم، وكذلك انتقاءه صلى الله عليه وسلم لعماله على البلدان والأمصار ممن يتسمون بالعدالة والمهارة في الإدارة، فضلاً عن قيادة الجيوش وتدرج القيادة لمن يمتلكون مواهب القتال

ومهارات إدارة الجيوش ، وكذلك اختياره لمن كان يرسلهم لتعليم أهل البوادي والقبائل والأقوام القرآن وأحكام الدين، وحتى في العبادات، جعل الأحفظ للقرآن هو الأحق بالإمامة، وقدم بلال في الأذان لأنه كان الأندى صوتاً.

ومن ذلك أيضاً دعاء النبي صلى الله عليه وسلم لصاحب الموهبة، عن ابن عباس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان في بيت ميمونة فوضعت له وضوءاً من الليل قال: فقالت ميمونة: يارسول الله وضع لك هذا عبد الله بن عباس فقال: "اللَّهُمَّ فَفِّهْ فِي الدِّينِ وَعَلِّمُهُ التَّأْوِيلَ" (رواه البخاري ومسلم).

وبالجملة؛ فإن الإسلام اهتم بالكفاءات وأصحاب المواهب، وقدمهم، واستثمر طاقاتهم ومواهبهم، واعتمد عليهم في كل جوانب الحياة، في الحروب، والحياة المدنية، في السفارات والوفادات، وفي تعليم الناس أمور دينهم ، وفي بناء الدولة الإسلامية، فقامت على أكتاف هؤلاء الموهوبين حضارة عظيمة حكمت الدنيا قروناً من الزمان.

إدارة المواهب من منظور الإدارة الحديثة:

في هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة ، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار مواردها البشرية ، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات، ويعد مفهوم الموهبة من المفاهيم النفسية التربوية التي يصعب تعريفها بدقة، وذلك لعدم وجود إجماع من العلماء عليه؛ ويعود ذلك لاختلاف الأفكار والاتجاهات والنظريات التي تتناول موضوع الموهبة وتعرفه من خلالها.

يتضح مما سبق أن الموهبة تمثل القاعدة الأساسية في مستويات الأداء العالي، وإذا ما تهيأت لها العوامل والظروف المناسبة للنمو تأخذ مستويات أخرى من الأداء التي ترتقي

صعوداً نحو التفوق والإبداع والعبقرية؛ كما يتضح أن موهبة الفرد ترتبط بقيمة العمل الذي يؤديه ويكون مهمًا وفريدًا ويؤثر في تحقيق الأهداف.

ويتسم الموهوبون بجملة من الخصائص التي تبرز قدراتهم وسماتهم الرئيسية، وتتنوع هذه الخصائص وتتعدد، وبحسب ما أورده الجيغمان وعبدالمجيد (٢٠٠٨م، ص ٢٠) وهلال (٢٠١١م، ص ٢٩-٣٤) فإنه يمكن تصنيف هذه الخصائص كالتالي:

أولاً: الخصائص الجسمية: الصحة العامة للموهوبين والنمو البدني يفوق المستويات المعتادة للآخرين، وأهم سماتهم الجسمية هي: أكثر وزنًا وطولاً وحيوية، وأقل عرضة للأمراض، ويتفوق في التآزر البصري الحركي لديهم عن أقرانهم.

ثانياً: الخصائص العقلية والمعرفية: من أهم خصائص الموهوبين القدرة العقلية الفائقة على الاستدلال والتصميم والتفكير المنطقي، وإضافة إلى أن الموهوب يتعلم بسرعة أكبر، ولديه بصيرة فائقة تجاه المشكلات، ويقوم بالعمل دون الاعتماد على غيره، وتظهر عليه علامات الابتكار والإبداع، مع دقة الملاحظة وسرعة الإجابة والتفوق في التحصيل الدراسي وسرعة البديهة، والذاكرة القوية، والذكاء المرتفع، والانتباه العالي، وحب الاستطلاع، واليقظة الدائمة والقدرة على الملاحظة، وأكثر طرحاً للأسئلة، وسرعة الاستجابة للحدث، والقدرة على الاستقراء والاستنباط والتفكير المنطقي الموضوعي، ويميل للقراءة في سن مبكرة، وأكثر قدرة على النقد، واستخدام حصيلة لغوية كبيرة للتعبير.

ثالثاً: الخصائص الاجتماعية: من الناحية الاجتماعية تبدو عليه علامات التفوق من حيث التعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهو أكثر انفتاحاً على المجتمع، ومشاركة، واستقراراً انفعالياً واجتماعياً، وأكثر التزاماً وشعبية ودافعية، وأكثر استمتاعاً بالحياة.

رابعاً: الخصائص النفسية: هناك اتفاق على أن الموهوبين يختلفون بشكل إيجابي عن الأشخاص العاديين باتصافهم بالخلق الطيب والاستقلالية والطاعة، والشخصية القيادية، ويجيدون تكوين علاقات مع الأفراد، والاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه.

خامساً: الخصائص الابتكارية والإبداعية: الموهوبون يفكرون سلسون فصحاء، قادرين على التصور لعدد من الاحتمالات والنتائج والأفكار، ومفكرون مرنون قادرين على طرح بدائل واختيارات واقتراحات عند اشتراكهم في حلول المشاكل، وتجد لديهم القدرة والإبداع والربط بين المعلومات والأشياء والأفكار والحقائق، ومفكرون مجتهدون وجادون في البحث عن الجديد من الخطوات والأفكار والحلول، ولديهم الرغبة وعدم التردد في مواجهة المواقف الصعبة والمعقدة، ويبدون نجاحاً في إيجاد الحلول للمواقف الصعبة، ولديهم القدرة على التخمين الجيد وبناء الفرضيات أو الأسئلة، ويتمتعون بمستوى عالٍ من غريزة حب الاستطلاع والأفكار والمواقف والأحداث، وأنشط ذهنياً من أقرانهم، وغالباً ما يظهرون ذلك عند اختلاف وجهات النظر.

سادساً: الخصائص التعليمية: يتصفون بقوة الملاحظة لكل ما هو مهم وكذلك رؤية التفاصيل المهمة، ويقرؤون الكتب والمجلات المعدة للكبير منهم سناً، ويستمتعون كثيراً بالنشاطات الفكرية، والقدرة على التفكير التجريدي وابتكار وبناء المفاهيم، ولهم نظرة ثاقبة لعلاقات الأثر والمؤثر، ومحبون للنظام والترتيب في حياتهم العامة، وقد يستأون من الخروج على الأنظمة والقواعد، وعندهم حب الأسئلة لغرض الحصول على المعلومات، وعندهم القدرة على الإلمام بكثير من المواضيع واسترجاعها بسرعة وسهولة، ولديهم القدرة الجيدة على الفهم والإدراك العام.

سابعاً: الخصائص السلوكية: لديهم الرغبة لفحص الأشياء الغريبة، وعندهم ميل وفضول للبحث والتحقيق، وتصرفاتهم منظمة ذات هدف وفعالية وخاصة عندما تواجههم بعض المشاكل، ولديهم الحافز الداخلي للتعلم والبحث، وغالباً ما يكونون مثابرين ومصرين على أداء واجباتهم بأنفسهم، ويستمتعون بتعلم كل جديد وعمل الأشياء بطريقة جديدة، ولديهم القدرة على الانتباه والتركيز أطول من أقرانهم، وأكثر استقلالية وأقل استجابة للضغط من زملائهم، ولديهم القدرة على التكيف من عدمه مع الآخرين حسب ما تقتضيه الحاجة، وذوو أخلاق عالية وتذوق للجمال والإحساس به، وعادة ما يظهرون سلوك أحلام اليقظة.

وأدرك علماء الإدارة منذ وقت مبكر من القرن العشرين أهمية الاستثمار للموارد البشرية كعنصر أساس في قدرة المنظمات على التقدم والمنافسة، وقد وضع المفكرين العديد من النظريات والأفكار للارتقاء بالموارد البشرية وتطويرها لتؤدي دورها ويمكن استثمارها بطريقة فعالة، ويُعد الاتجاه نحو تفعيل إدارة المواهب (TM) Talent Management من الاتجاهات الحديثة في استثمار الموارد البشرية، وقد أشار Collings & Mellahi (2009, P1) إلى أن إدارة المواهب تعد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وأنها لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينيات، لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع في العمل من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين؛ فإدارة المواهب كما ذكر Iles et al (2010, P3) وذكر Jerusalem (2007, P1) تعد نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول تخطيط واستقطاب وجذب وتعيين وتوزيع وتنمية وتحفيز وترقية وتعويض والاحتفاظ بالمواهب ذات الإمكانيات العالية، وهو ما يعكس اهتمام المنظمة بهم وتقديرها لمساهماتهم، ويؤدي في نهاية المطاف إلى التزامهم ورضيتهم في البقاء بالمنظمة.

وقد أشار (Beechler & Woodward 2009, P273) أن ظهور مفهوم إدارة المواهب ارتبط بظهور مصطلح حرب المواهب عام ١٩٩٨م، عندما نشرت شركة McKinsey الأمريكية للاستشارات الإدارية تقريرها المشهور "أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها"، وذكر (AlHartmann et 2010, P169) و Brand & Kull (2007, P1) أنه منذ ذلك الحين زادت أهمية موضوع إدارة المواهب، واكتسب أهمية كبيرة في الكتابات والممارسات التجارية على حد سواء، لما له من دور في نجاح المنظمة وتطوير وتدعيم ميزتها التنافسية.

أسباب الاهتمام بإدارة المواهب :

بدا الاهتمام بإدارة المواهب في الكثير من دول العالم نتيجة زيادة تنقل الأفراد من ذوي المهارات العالية إليها، خاصة في أمريكا وكندا وألمانيا وأستراليا، وعليه تبنت تلك الدول إستراتيجيات معينة لإدارة مواهبها اعتماداً على الكفاءات والمواهب المهاجرة إليها، وفي هذا الصدد ذكر Optima (2007, p1) أن هذه الدول استفادت من المواهب المشاركة فيها عن طريق إشراك المهاجرين إليها في الجهود الوطنية في هذا الشأن، ثم نشأت دراسات حول جذب المواهب ، وتم وضع الأسس التي تضمن إدارتهم والاستفادة منهم.

وهناك العديد من الأسباب التي استدعت الاهتمام بإدارة المواهب؛ حيث أشار الحميدي والطيب (٢٠١١م، ص٦) إلى أن العولمة أنتجت صراعاً بين المنظمات والمؤسسات يدور حول جذب المواهب العاملة في سبيل التفوق الاقتصادي والقدرة على المنافسة.

وأوضح علي (٢٠١٢م، ص٥٤) أن هناك عدة أسباب لتفعيل إدارة المواهب في الشرق الأوسط ، من أهمها:

١. الاستثمارات الحكومية الضخمة في البنية التحتية.

٢. الاندماج السريع في الاقتصاد العالمي.

٣. الطلب المتزايد للشركات متعددة الجنسيات على الموظفين المؤهلين

٤. الزيادة الضخمة في معاهد التعليم العالي

أهداف و أهمية إدارة المواهب:

و تتلخص فيما يلي:

- ١- جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين
 - ٢- تحسين ممارسات التوظيف
 - ٣- استبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة
 - ٤- بناء نظم عمل ذي أداء عالٍ.
 - ٥- رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.
 - ٦- التركيز على الاحتفاظ بأهم وأفضل المواهب في المنظمة.
 - ٧- التحريك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
 - ٨- كسب تأييد مؤسسات المجتمع.
 - ٩- تحديد آليات لتوظيف المواهب التي تبرز الحاجة إليها.
 - ١٠- المحافظة على قوة عمل احتياطية.
 - ١١- ملء "الشواغر المفاجئة" في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية.
- لقد أصبحت إدارة المواهب ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال جذب وتنمية وتطوير واستبقاء المواهب داخل المنظمة، فالمنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحددة.

إن التحديات التي تواجه المنظمات كبيرة والبقاء سيكون للأفضل من خلال تبني إستراتيجية إدارة المواهب لتحقيق المنافسة:
تخطيط الموارد البشرية الموهوبة:

ومن مميزات التخطيط أنه يضمن للمنظمة توافر العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للسعي بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وقد أشار أحمد (٢٠١١م، ص١٣٦) إلى أن التخطيط في إدارة المواهب يساهم في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية، ويساعد على الاستخدام الأمثل للموارد أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل)، ويساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها، ويحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة، وذكر هلال (٢٠١١م، ص١٢٦) أن "التخطيط للمواهب يتطلب توفير خطة عمل المنظمة، وخطة إدارة الموارد البشرية، وخطة إدارة المواهب، والسياسات المتبعة في التنفيذ".

ويتضح أن أهمية التخطيط في إدارة المواهب هي ذات الأهمية التي يحظى بها التخطيط كعملية إدارية مهمة لها دورها في إنجاح الإدارة بصورة عامة، وإدارة المواهب بصورة خاصة، إذ يُعد التخطيط عمودها الفقري؛ فمن خلاله يتم تأمين الكم والنوع المناسبين من العاملين في المكان والزمان المناسبين؛ كما أنه يُمكن المنظمة من المحافظة على العاملين واستثمار طاقاتهم، ويساهم في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد هذا النقص من خلال التدريب والتطوير، وتتضمن هذا المرحلة القدرة على التخطيط لاستخدام الموارد البشرية الموهبة التي يتم اكتشافها من قبل الجامعة، وتدعم

هذه العمليات الروابط بين العمليات التنظيمية والتوجه الإستراتيجي للجامعة والثقافة السائدة في مجال إدارة المواهب.

نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات واقع تطبيق مرحلة استقطاب المواهب بلغ (٢.٩٠)، ويشير إلى أن واقع التطبيق كان بدرجة (أحياناً)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٧) وتشير إلى التجانس الكبير في الاستجابات حول واقع تطبيق هذه المرحلة.

وقد تم قياس واقع تطبيق مرحلة استقطاب المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أمالقرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمكة المكرمة من خلال (٥) عبارات، وكانت الاستجابات بدرجة (أحياناً) على جميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٤) و(٢.٩٩)، وجاءت العبارة التي نصت على "تسعى الجامعة لاجتذاب الكفاءات المناسبة لوظائفها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٩٩)، ثم العبارة التي نصت على "تراجع الجامعة وتطور باستمرار سياستها المرتبطة باختيار المواهب" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، ثم العبارة التي نصت على "تقدم الجامعة حوافز جيدة لجذب المواهب الجديدة للعمل" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، ثم العبارة التي نصت على "توفر الجامعة المعايير اللازمة لجذب أفضل المواهب والكفاءات للعمل بها" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، وأخيراً العبارة التي نصت على "تنوع الجامعة آلياتها لجذب الكفاءات والمواهب في الوقت المناسب" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وتفسر هذه النتيجة بأن واقع تطبيق استقطاب المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أمالقرى من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية بمكة المكرمة لا يزال دون المأمول، وهذه النتيجة تثير القلق خاصة وأنها تتعلق بجانب استقطاب المواهب والذي تبني عليه أيضاً بقية عمليات إدارة المواهب، لذا يجب على الجامعة البحث عن الموارد البشرية المتميزة التي تحقق أهدافها الإستراتيجية من خلال أدائهم المتميز، وتوفير الحوافز الجيدة لجعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل، وكذلك تطبيق نظم متنوعة لجذب الكفاءات والمواهب، وأيضاً تطوير سياسات الاستقطاب والمواهب باستمرار، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أحمد (٢٠١١م) من أن واقع تطبيق توظيف المواهب لم تمارس بشكل فعال من قبل القيادات في إدارة التعليم العام، وتختلف مع نتائج دراسة العنقري (٢٠١٢م) من أن درجة اكتساب المواهب في المنظمات كانت بدرجة عالية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

المتوسطات الحسابية للأبعاد وللدرجة الكلية لواقع تطبيق إدارة المواهب

المراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
المرحلة الأولى: تخطيط الموارد البشرية الموهوبة	٣.١١	١.٢٩	أحياناً	الأول
المرحلة الثانية: استقطاب المواهب	٢.٩٠	١.١٧	أحياناً	الثاني
المرحلة الثالثة: تطوير المواهب	٢.٨٣	١.١٦	أحياناً	الثالث
المرحلة الرابعة: الاستفادة من المواهب	٢.٧٨	١.٠٩	أحياناً	الرابع
المرحلة الخامسة: الاحتفاظ بالمواهب	٢.٧٠	١.١٤	أحياناً	الخامس
المرحلة السادسة: إدارة أداء المواهب	٢.٦٨	١.١٥	أحياناً	السادس
الدرجة الكلية	٢.٨٥	١.١٢	أحياناً	-

وتفسر هذه النتيجة بأن مستويات الخبرة متقاربة لمعظم أفراد مجتمع الدراسة، ولذلك لإن إدراكهم لواقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بمراحلها المختلفة يكاد يكون متقارباً، وهو ما أدى لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

توصيات الدراسة :

- توصيات للمسؤولين بمواقع اتخاذ القرار في عمادة شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى:

السعي إلى وضع معايير واضحة لتحديد الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والأخذ بها عند الاستقطاب والتعيين، حيث يتم تقييم الأداء لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتحديد المواهب من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين داخل الجامعة. أم القرى في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

مراجع الدراسة

أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١١م). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية. (٤٠)، ١٠٥-١٨٣.

ارمستروتيج، مايكل. (٢٠٠٨م). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ترجمة إيناس الوكيل. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الجوهري، عزة. (٢٠٠٥م). أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة، ورقة عمل الاجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المنعقد في الفترة من ١٩-٢٠ نوفمبر، المنامة.

الجيغمان، عبدالله؛ عبدالمجيد، أسامه. (٢٠٠٨م). إعداد قائمة خصائص الأطفال الموهوبين السعوديين وتقنينها من سن (٣-٦) سنوات، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الرياض، العدد (١٢٢) ص ٥٨-١٢٤.

الحاكم، محمد بن عبدالله. (١٩٩٠م). المستدر كعلنا لصحيحين، بيروت: دارالكتبة العلمية. الحميدي، محمد؛ الطيب، الهادي. (٢٠١١م). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة عمل مقدمة في معهد تريب الضباط، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٢م). إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ستراك، رياض؛ الخزاعلة، كامل. (٢٠٠٤م). دراسات في الإدارة التربوية: تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية. عمان: دار وائل. سليمان، عبدالرحمن؛ منيب، تهاني محمد. (٢٠٠٨م). المتفوقون والموهوبون والمبتكرون،

(٨٩)، ص ص ١١٨ - ٣٠ بغداد، العراق.

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان. (٢٠١٢م). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "التنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل"، خلال الفترة ١٠-١٢ اديسمبر ٢٠١٢، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.

القريطي، عبدالمطلب. (٢٠٠٧). الموهبة والتفوق إشكالية المفهوم ونموذج جديد، المؤتمر السنوي الثاني للمركز العربي للتعليم والتنمية "الأطفال العرب ذو الاحتياجات الخاصة الواقع وأفاق المستقبل"، القاهرة، المجلد الثاني، مجموعة قرطبة.

القشيري، مسلم بن الحجاج. (١٩٩٢م). صحيح مسلم، القاهرة: دار الحديث

مايكلز، اد؛ فيلد، هلين هاند؛ اكسلرود، جونز وبيث. (٢٠٠٢). حرب المواهب كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم، ترجمة نسيم الصمادي، مجلة خلاصات، العدد (٤)، فبراير، ص ص ٥-٨ الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة .

هلال، محمد عبد الني. (٢٠١١م). إدارة المواهب . القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٠م). خطة التنمية التاسعة (٣٠/١٤٣١هـ، ٣٥/١٤٣٦هـ) (٢٠١٠م - ٢٠١٤م)، الرياض: مطابع الوزارة.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Adnan .(2006) HR glossary from A to Z: Explains over 900 terms. Web ed. Pakistan . Retrieved from http://www.4shared.com/document/x8id58fm/hr_glossary_from_a_to_z.htm
- Allan, S. (2009) .The Role in Enter Price Contract Talent Management, Human Capital Institute, September, , Vol.49, No. 3, PP. 1-8.
- Barbara,B.(2008). Talent Management Strategies for Attracting and Retaining The Best and The Brightest college and University, Professional Association for Human Resources Journal , Spring Summer,V59, N1, PP.33-38 .
- Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009). The global “war for talent”. Journal of International Management, Vol. 15, No. 3.
- Bersin, J. (2006) . Talent management, What it is? Hay Acquisition Company1, Inc, May, Available at [http://www.bf.umich.edu.doss/key Reference Articles.pdf](http://www.bf.umich.edu.doss/key%20Reference%20Articles.pdf), Retrieved at 22/12/2012.
- Bhatnagar, J. (2007).Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: key to retention. Employee Relations, Vol. 29, No. 6, pp. 640 – 663.
- Brand, E. & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and Mrture value Adding Human Resources.Thesis (MSc), Jönköping University.
- Black, K.(2010), What is Talent Management International Management Agency, Available at [http://www. Wisegeek.com](http://www.Wisegeek.com) . Retrieved at 22/12/2012.
- Chris Ashton and Lynne Morton. (2005) . Managing Talent for Competitive Advantage "Strategic HR Review". Vol.4, Issue 5 , Jul/Aug , pp28-31.
- Cindy McCauley& Michael Wakefield,(2006)" Talent Management In the21st Century: help Your Company Find Development Keep its strangest Workers, The Journal for Quality & Participation , Winter2006,pp4-7.
- Collings, D.G., &Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, Vol. 19,

No. 4,.

- Darryl, W.(2010) . Crux of Talent Management, July, Singapore Press Holdings, Ltd. Co. Available at : [http://www. Asiaone.com/business/office/ Learn/ Career%bbulding/ story / Alstory](http://www.Asiaone.com/business/office/Learn/Career%bbulding/story/Alstory), Retrieved at : 31/7/2010.
- Edward, E.(2009) .The New Face of Talent Management , Making Sure That People Really are your Most Important Asset, The American Society for Training & Development (ASTD),pp.1-19.
- Forman, D.C. .(2005) " Principles of Human Capital Management", White River, V.T:Human Capital Institute. VOL23,NO1,pp6-17.
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading Clever People: How do you manage People who don't want to be led and may be Smarter than you.
- George, A.(2010) . Today s Biggest Talent Management Challenges March, Available at : <http://www.blogs.hbr.org/cs/talent-M.html> .Retrieved at : 12/5/2010
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent Management of Western MNCs in China: Balancing global integration and local Responsiveness. Journal of World Business, Vol. 45, No. 2 .
- Helen handfield-Jones and Ed Michaels, (2001). Talent Management; A Critical Part of Every Leader's Job, Ivy business Journal, Vol.66, No.2, Nov/Dec.
- Ian Cunningham .(2007). Talent Management: Maaking it Real, Development and Leading Organizations, Vol.21.No2. , pp. 56 – 76.
- Iles, P., Chuai, X., &Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. Journal of World Business, Vol. 45, No. 2 . .
- Jerusalem, R.S.S. (2008) .The Impact of Succession Management Systems on Manager Attitudes and Organizational Outcomes. Dissertation (PhD), The University of Guelph,Dissertation Abstracts International, Publication NO.:AAT 6457603.
- Johan Cederfjall,. (2006), Talent Management Is The Role Changing. Journal of Vocational Behavior, Vol. 79, No. 2, pp. 528-537.

- Janet A. Krauss,(2007)."Succession Planning and Talent Management Recommendations To Reduce Workforce Attrition and Prepare For A Population ",A Dissertation Submitted To The Faculty of Education, Critical Talent By Competative Advantage, 3/1/2013<http://www.business-intelligence.co.uk/reports/talent/> Paradise, A. (2009) Talent Management Defined. Training & Development, Vol. 63, No. 5 pp. 68-69..
- Publishing &Research Services Division.(2006),)" Talent Management A Core The Workforce, (Singapore: National Library.
- Rochelle TuroffMucha, (2004), "The Art and Science of Talent Management", Organizational Development Journal ,Vol,22.No.4, winter.
- Riccio, S. J. (2010). Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging leaders Within The Administration at Private Colleges and Universities. Doctoral dissertation, The University of Nebraska, Lincoln. Retrieved November 02, 2012, from ProQuest Dissertations and Theses . , Dissertation Abstracts International, Publication NO.:AAT 9870328.
- Schweyer, A. (2004) . Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Canada: Wiley. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7, pp. 592-599.
- Scullion, H.& Paula, C.& David, C.(2008) Global Talent Management, Journal of World Business, V.43. , pp. 12 –13 .
- Tony, Diromualdo (2006) "Four Steps To Making Talent Management A Core Competence, <http://Wistechology.com/article.php?id=1892,6/1/2013>.
- Tracey, W.R. (2004)" The Human Resources Glossary": The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners. 3th ed. USA : St. Lucie Press. Vol. 60, No. 11, pp. 42-48.
- Tucker, E. &T.&Kao, T. &Verma, N.(2010) . Next-Generation Talent Management, Insights on How Workforce Trends are Changing The Face of Talent Management, Talent and Organization Consulting . Human Resource Management, Vol. 44, No. 2, pp. 129–136.
- Engineering & Technology, V.3 Issue4 .

-William, A .(2006) .Talent management, PhD, Innovations International, International, Inc, Salt Lake City, Utah, Available at <http://www..pdf>. Retrieved at 22/12/2012.