

The effectiveness of talent management strategies in the development of human resources teaching from the point of view of the leaders and members of the faculty of Taibah University

Badrya Abdullah Al-Skran

General Directorate of Education in Madinah || Ministry of education || KSA

Abstract: The study aimed to identify the effectiveness of talent management strategies in human resource development at the University of Taibah, And to develop the necessary scientific solutions and recommendations, which can contribute to enhancing the effectiveness of talent management strategies in human resource development. Using the descriptive approach, study sample consisted of 67 leader, the leader of the 95 representing the entire community of the original study, and 88 member of the faculty members out of 365. The study relied on questionnaire tool, included thirty-eight parts, distributed over four axes, polarization, the discovery, the professional development, and the retention. In addition to an open question.

The study found a range of results, which are;

The general grade of the effectiveness of talent management strategies in human resources development at the University of Taibah from the perspective of leaders and members of the faculty average, is a mean 3.13. The polarization strategy is the most effective in the talent management in the development of human resources at the University of Taibah, a mean 3.35. The second was professional development with an average (3.17) and third discovery with an average of (3.09) The retention strategy came to be the least strategy in the talent management effectiveness in human resource development at the University of Taibah, a mean 2.93. In light of the results , a number of recommendations and suggestions.

Key words: talent management strategies, human resource development, Taibah University.

فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة

بدرية بنت عبد الله السكران

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. ووضع الحلول العلمية والتوصيات اللازمة، باستخدام المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة تكونت من (155) مستجيبة؛ منهن (67) قائدة، و(88) عضوة من عضوات هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، هي: جاءت الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس متوسطة، بمتوسط حسابي (3.13 من 5). وعلى مستوى المحاور: جاءت استراتيجيات الاستقطاب بمتوسط حسابي (3.35). وحل ثانياً التنمية المهنية بمتوسط (3.17) وحل ثالثاً الاكتشاف بمتوسط (3.09)، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ كأقل الاستراتيجيات فاعلية في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، بمتوسط حسابي (2.93). وجميعها بتقدير

لفظي (متوسطة). وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية)، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq 0)$ تبعاً لأي من متغيرات الدراسة الثلاثة، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، تنمية الموارد البشرية، جامعة طيبة.

1- المقدمة:

مع ظهور عصر الاقتصاد المعرفي تضاعفت قيمة رأس المال البشري، وأضحت المعرفة المحرك الرئيس والقوة الدافعة الأهم في المنافسة، وصار من يمتلكها يمتلك المزايا التي تضعه على أبواب اقتصاديات المعرفة، إذ إن الميزة التنافسية تكمن في تعزيز مهارات البشر وقدراتهم. لذا تُعد الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً ثروة قومية متجددة وعنصراً رئيساً في تنمية المجتمعات ونموها فكرياً ومعرفياً واقتصادياً، فالأمم الساعية إلى إيجاد مكان لها في منظومة العولمة تراهن على إعداد طاقاتها البشرية، وتدبرها وتؤهلها لتغدو ثروة وطنية مستدامة (العازي والعطوي والعايدي، 2011). وإيماناً من المنظمات بدور ذوي المواهب في إيجاد الميزة التنافسية، سارعت إلى تبني الموهبة والموهوبين، وبدأت المنظمات في وضع استراتيجيات ووسائل لإدارتها وربطها بخطط تنمية وتطوير الموارد البشرية المستقبلية: فسعت إلى اجتذاب الموظفين من ذوي المواهب والكفاءات العالية وحرصت على استبقائهم، ومن ثم تطورت إدارة المواهب لتصبح نظاماً يطبق كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير (Moreton, 2010). وفي ظل التطور العالمي وزيادة الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، أصبح من الضروري لكل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور، وتحرص على رفع درجة الأداء فيها للوصول إلى مجتمع التمايز المعرفي.

وانطلاقاً من كون مؤسسات التعليم العالي أداة لبناء مجتمع المعرفة وتوفير بيئة داعمة للإنتاج والتميز، تؤكد الجحدلي (2013) على أن الموارد البشرية المؤهلة من أفضل الأصول التي يمكن أن تستثمرها مؤسسات التعليم العالي والجامعات، من خلال إدارة جيدة للطاقات والمواهب التي تساعد في تحديد وإعداد المهارات والمواهب المميزة وتسعى لرعايتها والاحتفاظ بها، وقد تسهم بشكل كبير في تنمية هذه الموارد وتطورها، إذ إنها تدير حياة التوظيف كاملة بدءاً بالانضمام إلى الجامعة وانتهاءً بالتعرف على المواهب وتبنيها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة. ويمكن القول إن تميز الجامعات واستمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، وتشير أدبيات الإدارة إلى أهمية وجود إدارة فعالة للمواهب، وتعتبرها من الموضوعات المهمة في تنمية الموارد البشرية، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات ومنها الجامعات، مما يتطلب توافر أفراد موهوبين للعمل بها (ناصر وزناتي، 2008).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وانطلاقاً من حرص جامعة طيبة على استثمار مواردها البشرية واكتشاف الموهوبين من منسوبيها ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني، تم إنشاء وحدة تنظيمية معنية باستقطاب الموهوبين من الكوادر العلمية المؤهلة والتميزة وممن هم في طور الإعداد لمهنة التدريس، كما سعت الجامعة لتطوير وتدريب هذه المواهب من خلال برامج التطوير الجامعي وإشراكها في الحراك الأكاديمي والمحافظة عليها، وأطلقت جائزة التميز في التدريس والتي تهدف إلى تشجيع التميز في التدريس الجامعي، وإلى إبراز أعضاء هيئة التدريس الذين يسهمون من خلال أدائهم التدريسي وإثراء بيئة التعلم بالجامعة كما تهدف الجائزة إلى الإسهام في تنمية روح المبادرة التي تشجع على الإبداع في التدريس (جامعة

طبية، 2014). ونظراً لتوافر استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طيبة سعت الباحثة لمعرفة مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في الجامعة، إضافةً إلى أن قلة الدراسات الخاصة بإدارة المواهب على درجة الجامعات السعودية بشكل عام أدى إلى عدم وضوح مدى فاعلية إدارة المواهب وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

لذا تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية)؟

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة.
- 2- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة وقيمتها العلمية في:

- تزويد صانعي القرار بالجامعات السعودية بالتوصيات التي قد تساعد في تعزيز فاعلية إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية ودعم الأداء العالي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة موضوعياً على التعرف على درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، وطُبقت على قائدات وعضوات هيئة التدريس بشطر الطالبات بالجامعة، وأجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1436هـ/1437هـ.

مصطلحات الدراسة:

الفاعلية: عرفتُها أخو ارشيدة (2006: 79) بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة" وتُعرّف إجرائياً بأنها: الاستغلال الأمثل للمواهب والطاقات البشرية في جامعة طيبة وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

استراتيجيات إدارة المواهب: هي "مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الأداء المتميز في المنظمة" (Davies, 2011: 11).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: عملية الاهتمام بمواهب أعضاء هيئة التدريس الحاليين وتطويرها، واستقطاب أعضاء هيئة تدريس موهوبين جدد ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل نجاح جامعة طيبة وتفوقها.

تنمية الموارد البشرية: يعرفها أبو النصر (2009: 20) بأنها "عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرصة المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الأكاديمية الجسمانية والعقلية والإبداعية والروحية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة"

وتعرّف إجرائياً بأنها: العملية التي تقوم بها جامعة طبية والمتعلقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والمعارف المهنية بغرض تحقيق أعلى درجة من الأداء والكفاءة.

جامعة طبية: جامعة سعودية أنشئت بعد صدور الأمر السامي بدمج فرعي (جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك عبدالعزيز في المدينة المنورة) ليكونا جامعة مستقلة سبع كليات علمية ومعهداً عالياً ويساند الكليات عدد من العمادات (جامعة طبية، 2014)، وفي عام 1433/1434 هـ أصبحت الجامعة تضم 30 كلية ومعهداً، منها 17 بالمقر الرئيس بالمدينة المنورة وستة فروع في: ينبع، العلا، الحناكية، خيبر، المهدي، وبدر.

وتتضمن رسالة الجامعة تقديم برامج أكاديمية عالية الجودة في مختلف فروع المعرفة، وتعمل على تطوير ودعم البحوث بما يسهم في إثراء المعرفة وتحقيق أهداف التنمية، كما تسهم في تلبية حاجات التنمية الوطنية ومتطلبات سوق العمل المتجددة بتخريج الكوادر البشرية القادرة على المنافسة في ظل الاقتصاد المعرفي والعولمة، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وبناء مجتمع المعرفة، وتهيئة بيئة جامعية داعمة للإنتاج والتميز (جامعة طبية، 2014).

وتعرّف إجرائياً بأنها: جامعة سعودية شاملة تلتزم بالتميز في تنمية أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والمعارف المهنية، للارتقاء إلى مصاف الجامعات المتقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً/ الإطار النظري:

1- تنمية الموارد البشرية:

تعيش المنظمات في منافسة شديدة، نظراً للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، حتى بقاء البقاء والنجاح هدفاً استراتيجياً لها، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في رأس المال البشري جزءاً هاماً من استراتيجيات المنظمة حتى تكون قادرة على المنافسة.

ويعزز الواقع الجديد من أهمية موارد المنظمات باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تسعى المنظمات الاقتصادية نحو تفعيل مواردها وكفاءتها البشرية باعتبارها المخزون الدائم للرأسمال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها. (السالم، 2009)

فالعنصر البشري هو الحاسم لكل نمو اقتصادي في المستقبل، ومصدر لكل إنتاج وثروة وحضارة، ومن أهم الأصول والموارد لأي منظمة، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلاله، وكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره انعكس ذلك إيجاباً على أدائه وأداء المنظمة (أو الجامعة)، وفي الجامعات سواءً أكان العنصر البشري طالباً أم إدارياً أم فنياً أم أكاديمياً، فإنه في أدائه الفردي والجماعي يشكل المورد البشري والأساس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة (دمنهوري، 2008).

وعليه فتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها هو أحد المتطلبات والأركان لنجاح وتحقيق الفعالية في جهود تطوير الجامعات. فتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة للتطوير لا يكفي بل يجب أن يرتبط بتوافر المهارات والقدرات الفكرية المتنوعة لتوظيف تلك المعلومات والمعرفة بكفاءة وفعالية (دمنهوري، 2008). وفي هذا الإطار تركز الجامعات

المتقدمة على تنمية مهارات وقدرات التفكير وتوليد الأفكار لكافة العاملين بها. وتنمية الموارد البشرية لا يمثل إنفاقاً ضائعاً بالجامعات بل هو استثمار ذو عوائد مستمرة ومتجددة، فالموارد البشرية هي مصادر التميز والابتكار والمعرفة.

2- إدارة المواهب:

تمثل الإدارة العلمية للمواهب أهمية كبيرة؛ لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، حيث أصبحت المواهب من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات الإدارة في عصر اقتصاد المعرفة الذي يتسم بالسرعة والمنافسة، لذا أصبحت الموهبة سلعة هامة لتحقيق التميز والنجاح، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والحفاظ عليها عامل في غاية الأهمية.

تتفق الباحثة مع صيام (2013) في أن إدارة المواهب 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 لتحقيق أهداف الجامعة.

ولإدارة المواهب أهمية بالغة الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى السعي نحو تحقيقها وممارستها، من أهمها ارتفاع مستويات التعليم، إضافة إلى تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء؛ فقد أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء (Technological Know-How)، وتعدد التكنولوجيات إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، وأحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص. (الزامل، 2015)

2-1 التطور التاريخي لإدارة المواهب:

مع تطور مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، التي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، كما بدأت تحل كمصطلح أساسي بديلاً عن إدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من ذلك لا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب لذا من المهم أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية.

فإدارة المواهب تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري؛ لضمان إعداد كوادر بشرية على درجة عال من الأداء والابتكار في المستقبل وهو ما تصبو إليه إدارة الموارد البشرية (الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن، 2014).

2-2 إدارة المواهب في التعليم العالي:

تسعى منظمات التعليم العالي إلى توفير الإمكانيات والأدوات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية، من خلال وضع استراتيجيات لتطوير وتنمية الكفاءات الموهوبة والمتميزة الموجودة داخل الجامعة واستقطاب المزيد من هذه الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة. وعليه فإن تطوير وتحديث الجامعات يتطلب وجود رؤية تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل. (الثبتي، 2015) ويؤكد بينغهام (Bingham, 2015) أنّ إشراك الموظفين وإبقائهم وثقتهم المؤسسية هي القواعد الأساسية التي تركز عليها إدارة المواهب، وتهدف إلى تحقيقها.

3- استراتيجيات إدارة المواهب:

1-3 استراتيجية الاستقطاب:

يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة وهو إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المؤسسات من البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين، ولا تقتصر ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى. ويمثل الاستاذ الجامعي محور الاستقطاب في مؤسسات التعليم العالي كونه مورد بشري ينتج المعرفة من خلال العمل الجوهري والمعرفة المتخصصة المتقدمة والتي تعد قلب العمل الجامعي العلمي والبحثي في مجال الابتكار والإبداع.(العسيري، 2013)

وقد أشار بيتر دركر (Druker,1993) في استشرافه للألفية الثالثة أن الميزة التنافسية للدول المتقدمة تتمثل أساساً في استقطاب عمال المعرفة المتميزين مؤكداً أن هذه الميزة لا تكمن في الجانب النوعي بل في الجانب الكمي. فالعامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين (نجم، 2008).

لذا يعتبر العنصر البشري داخل المؤسسة مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق التنافس المستدام، ويتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية كخاصية القيمة والندرة. فقد أكد بريسلور (Breslauer,2011) أن من العوامل التي ساعدت جامعة بيركلي لتكون واحدة من الجامعات الكبرى على درجة العالم بما حققت من تميز أكاديمي وبحثي تكمن في توفير الموارد البحثية والأجواء الفكرية والمرونة الإدارية والالتزام بالتميز، الذي أدى إلى استقطاب معظم العلماء المتميزين والموهوبين للعمل في الجامعة. وفي التنافس العالمي على المعرفة والمواهب يصبح استقطاب الموارد البشرية استراتيجية شديدة الأهمية للمؤسسات نحو تطوير الموارد الأكاديمية العاملة في مجال التدريس والبحث العلمي واستقطاب المواهب العالية والقادرة على تلبية المتطلبات الاقتصادية لكسب الميزة التنافسية.

2-3 استراتيجية الاكتشاف:

يشكل الموهوبون قاطرة التقدم، لأنهم القوة الدافعة والمحفزة للانطلاق والقدوة للآخرين في الاجتهاد، ذلك أنه في إطار التنافس العالمي في ظل العولمة تصبح الموهبة نادرة وميزة نسبية تنافسية يدركها من يقدر أهميتها (الثبتي، 2004)، لذا فالاكتشاف عضو هيئة التدريس الموهوب يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره، وهذا يجعل من الضروري التعرف إلى القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق (بحر والعجلة، 2011). ويرى القحطاني (2006) أن الكشف عن المواهب والكفاءات في مؤسسات التعليم العالي أمر مهم ليس من أجل تطويرها فحسب بل للوفاء بمتطلبات الوطن ومستقبله، فالاكتشاف المواهب قوة فاعلة تساهم بالارتقاء بأداء المنظمة، وتزودها بالقوة الأكاديمية والبحثية والتطبيقية التي تساهم في استمراريتها وتميزها على درجة عالمي.

فالإنتاج الإبداعي في الجامعات يتطلب وجود أعضاء موهوبين فاعلين، وجهود إدارية تعمل في تقديم الخدمات والاستشارات للموهوبين، وفي مقدمتها الكشف المبكر عنهم منذ سنوات عملهم الأولى، والاستعانة بإدارة المواهب من أجل تحقيق ذلك.

3-3 استراتيجيات التنمية المهنية:

تقوم الجامعات على محصل فكر وجهد مختلف فئات أبنائها، وفي إطار هذه الحقيقة وعلى ضوء متطلبات التحول بالجامعة للتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة أدركت الجامعات أن توجهات التغيير والتطوير لا بد وأن تتم على قاعدة أساسية تقوم على تفعيل مختلف الروافد لتنمية كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة - أكاديميين وإداريين وفنيين - بهدف إكسابهم المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات المختلفة إلى جانب تنمية الاتجاهات الإيجابية لهم من أجل ترسيخ روح الولاء والالتزام والحماس والمواطنة.

وتؤكد الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير التعليم العالي على أن مهنة عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي مهنة متعددة الأدوار وليست ثابتة أو جامدة على الإطلاق. وإنما تتطلب تغييراً مستمراً، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار الشمولية في البرامج التي تقدم للارتقاء بمهارات عضو هيئة التدريس (سقاف، 2007)

ويعرف بصفر وعامر ومحمد (2011) استراتيجيات التنمية المهنية بأنها عمليات مؤسسية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر لتحسين ثقافة المجتمع وذلك تعبيراً عن شمولها لكل ما يدفع الجامعة نحو المزيد من الإنجاز والبناء في المجتمعات باعتبارها الضمان الأوثق لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عالم متغير.

لذا تركز الجامعات على تنمية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس تنمية أفقية من خلال توسعة المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بوظائفهم، ومن خلال القناعة بأنهم يمثلون القيمة المحورية ومنايع العطاء العلمي والفكري والبحثي، وأنهم من أهم أصول الجامعة، كما أنهم يشكلون عقل الجامعة ومحركها الأساسي نحو التميز العلمي والبحثي.

4-3 استراتيجيات الاحتفاظ:

يعيش العالم اليوم العديد من التحديات والمنافسات الإقليمية والعالمية، مما أدى إلى هجرة العقول الأكاديمية الموهوبة نحو منظمات جاذبة علمياً وبحثياً، لذا يواجه الموهوب عند التحاقه بالعمل في المنظمة بعض المشكلات الناتجة عن محاولاته للمواءمة بين توقعاته المسبقة والواقع الذي يواجهه، مما يمثل عاملاً طارداً للموهوب إن لم تكن هناك خطة تمهيدية تساعد الموهوبين في بداية عملهم بالمنظمة في الاندماج في المناخ التنظيمي وتقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن عدم وجود احتكاكات أولية في بداية العمل ويجب أن تركز الخطة على تقريب الرؤى بين الموهوب والمنظمة بصفة عامة، وكذلك بين الموهوب والقيادة التي سيعمل من خلالها (هلال، 2010).

ويؤكد بيرستوك (Behrstock, 2010) على أن استراتيجيات الاحتفاظ يجب أن تركز على تفهم المنافسة، وتفهم الموهوب والسعي نحو استبقائهم وتحفيزهم.

فالرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري تزيد من أهمية الاحتفاظ بالموهوب، كما أن عملية استقطاب موهوبين جدد عملية باهظة التكاليف؛ لذا فالحفاظ على المواهب يفوق أهمية الكشف عنها واستقطابها لأن الأهم من التميز هو الاستمرار في التميز (الثبتي، 2015).

ومع استمرار المهويين بالعمل في المنظمة يجب أن تكون هناك برامج يمكن أن نطلق عليها استراتيجيات فرعية للتعامل معهم: نظراً لأهميتها في ضمان استمرارية المهويين في العمل، وعدم تحول جزء من تفكيرهم للبحث عن فرص أفضل، كاستراتيجية المكافأة، استراتيجية تدريب وتنمية المواهب، واستراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تعد إدارة المواهب البشرية من الموضوعات ذات الاهتمام بالبحث عالمياً، فقد نشطت فيها الدراسات مؤخراً، نتيجة للاتجاهات المؤثرة في المنظمات، وقدرتها على إدارة مواهبها، وتأثير تلك المواهب على الأداء التنظيمي، وقد قامت الباحثة بإجراء مسح للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال ذلك تبين أن الدراسات العربية تفتقر إلى مثل هذا الموضوع فهي تدرج مفهوم الموارد البشرية في مصطلحاتها بشكل كبير، إلا أنها بدأت تتجه مؤخراً إلى إدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة كمصطلح مستقل ومكمل للموارد البشرية، أما الدراسات الأجنبية فقد زخرت بموضوع إدارة المواهب وتناولته من جوانب عدة وبمنهجيات متنوعة. وفيما يأتي عرض للدراسات السابقة مرتبة حسب اتصالها المباشر بالموضوع؛ ومن الدراسات التي تناولت إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الدراسات الآتية:

دراسة (الجحدي، 2013) التي هدفت إلى معرفة واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية من وجهة نظر قادة جامعة الملك عبد العزيز بجدة. وتكونت عينة الدراسة من 54 قائداً، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تساهم في تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما أجمع أفراد العينة على أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب على المستويات القيادية من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية. كما هدفت دراسة (صيام، 2013) إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من 192 قائداً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وأظهرت الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

وهدف دراسة (العسيري، 2013) إلى التعرف على أهمية استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الأسلوب الوثائقي لاستقراء وتحليل أدبيات الفكر الاقتصادي والإداري المتعلق باستراتيجية الاستقطاب والكفاءة والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي في استقطاب المواهب البشرية في منظمات التعليم العالي، وأن المسؤولية الأولى في قضية التخطيط لاستقطاب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية تقع على القيادات العليا وخبراء التخطيط الأكاديمي.

كما أجرى (الكرعاوي، 2010) دراسة هدفت إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب والأداء العالي في جامعتي الكوفة والقادسية، استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتكونت العينة من 40 قائداً في جامعة الكوفة و48 قائداً في جامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق التنافسية والتنمية المستدامة للمنظمات.

وهدفت دراسة ريكيو (Riccio, 2010) إلى زيادة أعداد قادة المستقبل الموهوبين داخل منظمات التعليم العالي الأمريكية، من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء، وشملت الدراسة الميدانية فحص دقيق لعدد من الكليات والجامعات، وتم تقديم نموذجاً شاملاً وإجرائياً لإدارات الموارد البشرية لدعم العاملين الموهوبين في التعليم العالي. كما هدفت دراسة (الجراح، 2009) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعينة تكونت من 244 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت إلى وجود أثر هام وارتباط طردي لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على درجة الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

ب- وتناول عدد من الدراسات إدارة المواهب في المنظمات المختلفة ومنها:

دراسة عبد الناصر وآخرون (abd nasir & others, 2012) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب وتطبيقها في المنظمات، وقياس درجة فاعلية تلك المواهب في تنمية الشركات الرائدة في ماليزيا، وأجريت دراسة عن طريق المقابلات، وتكونت العينة من 340 موظفاً، وخلصت إلى أن ممارسة إدارة المواهب في المنظمات والشركات الرائدة لا تزال غير راسخة.

كما تناولت دراسة (العنزي وآخرون، 2011) السبل الكفيلة بإدارة حرب المواهب وكسبها بطريقة ناجحة من خلال استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين استراتيجية إدارة المواهب ونظم عمل الأداء العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وتوصلت إلى أن مفهوم إدارة المواهب في المنظمات العراقية مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري بصدد محاوره الأساسية على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحققها هذا المفهوم للمنظمات.

وهدفت دراسة (العبادي، 2011) إلى التعرف على إسهام إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وتوصلت إلى أن إدارة المواهب عنصراً حيوياً يسهم في تنمية الموارد البشرية، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأداء العالي داخل منظمات الأعمال.

وأجرى فيفاس لوبيز واورتيز وارمنقوت (Vivas-Lopez, Ortiz, Armengot, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى أثر إدارة المواهب في التعلم المستمر لتحقيق التغيرات التنظيمية في المنظمات الإسبانية، عن طريق الاستبانة والمقابلات على أفراد العينة المكونة من 420 قائداً و800 موظفاً، وخلصت إلى أن إدارة المواهب ضرورية للوصول إلى التعلم التنظيمي وأصول المعرفة.

وهدفت دراسة سيفنكو (Sivenko, 2008) إلى التعرف التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات في اكتشاف الموهوبين ولتحقيق ذلك تم تنظيم أربعة مقابلات شبة منظمة مع عدد من الشركات السويدية الناجحة، وخلصت إلى أهمية توفير الظروف الملائمة للموهوبين داخل المنظمات لتحديد وتربية ورعاية والحفاظ على الموهوبين، وأكدت على أن الموهوبين يحتاجون تنظيمياً مختلفاً لمواجهة مشكلة النقص الكمي بهم وتحفيزاً مستمراً لمواجهة أعباء الواقع الوظيفي وتحقيق استبقائهم.

كما هدفت دراسة توروفموتشا (Turoffmucha, 2004) إلى التعرف على الدور الأسامي لإدارة المواهب في الأحوال المختلفة للاقتصاد الأسوأ والأفضل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي لتحقيق أهدافها، وخلصت إلى أن الموهبة هي القوة المحركة التي تقود إلى نجاح المنظمات، كما وخلصت إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب تعتمد لتحقيق أهدافها على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

تعليق على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من الدراسات السابقة كدراسة (الجدلي، 2013) ودراسة (صيام، 2013) و(الكرعاوي، 2010) و(Riccio, 2010) و(الجراح، 2009) و(العسيري، 2013) أنها تشترك مع الدراسة الحالية في موضوعها حيث تناولت إدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ومجال الدراسة في التعليم العالي إلا أنها تختلف معها في عينة الدراسة حيث تناولت الدراسة الحالية قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، كما ساهمت هذه الدراسات في وضع التصور العام للدراسة، أما دراسة (العززي وآخرون، 2011) و(العبادي، 2011) فهي عبارة عن ورقة بحثية قدمت إطاراً نظرياً للتعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب، لذلك تتوافق مع الدراسة الحالية في الإطار النظري دون التطرق إلى الإطار العملي.

واشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية بوجه عام في موضوع الدراسة وهو إدارة المواهب واختلفت معها في مجالها حيث كانت الدراسات الأجنبية في مجملها دراسات حالة لمنظمات ربحية طبقت إدارة المواهب وكيفية إيجاد تلك المواهب والتصدي لحرب المواهب ودور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، في حين ركزت الدراسة الحالية على تطبيق إدارة المواهب في التعليم العالي. وقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في صياغة موضوع الدراسة، وستستفيد منها في الإطار النظري، وتصميم الاستبانة، ويُلاحظ من الدراسات السابقة كدراسة (الجدلي، 2013) ودراسة (صيام، 2013) و(الكرعاوي، 2010) و(Riccio, 2010) أنها تشترك مع الدراسة الحالية في موضوعها حيث تناولت إدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ومجال الدراسة في التعليم العالي إلا أنها تختلف معها في عينة الدراسة حيث تناولت الدراسة الحالية قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، كما ساهمت هذه الدراسات في وضع التصور العام للدراسة.

3- منهجية إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث أنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2012) للتعرف على درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة.

وذلك من خلال

- الدراسة النظرية في الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية.
- الدراسة الميدانية من خلال استبانة لمعرفة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة.

مجتمع الدراسة:

وتكون مجتمع الدراسة من (470) فرداً يشمل جميع القيادات التربوية وعضوات هيئة التدريس في جامعة طيبة بالمدينة المنورة في المقر الرئيس لشطر الطالبات، وهن كل من تشغل منصب قيادي ولديها سلطة في اتخاذ القرار وتدرّس المقررات الجامعية ويتمثلن في (عميدات، وكليات الكليات، ونائبات الوكيلات، وعضوات هيئة التدريس)، وتم اختيار هذا المجتمع لعلاقته المباشرة بموضوع الدراسة من وجهة نظر الباحثة، حيث أنها تسعى للتعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة مواهب في تنمية الموارد البشرية في شطر الطالبات والمتمثلة في قائدات وعضوات هيئة التدريس كمقدم للخدمة الإدارية ومستقبل لها.

عينة الدراسة:

لكي نحصل على عينة تحقق شرط التمثيل للأصل تم أخذ عينة عشوائية بطريقة النسبة والتناسب من قادة وعضوات هيئة التدريس بشطر الطالبات في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، بنسبة 100% من المجتمع الأصلي للقائدات والبالغ عددهم 95 فرداً و25% من المجتمع الأصلي لعضوات هيئة التدريس البالغ عددهم 365 فرداً، وذلك بناءً على ما وضحه عودة وملكاوي (1992) بأن عينة الدراسة لمجتمع صغير نسبياً (بضع مئات) هو 20%، ولمجتمع أصغر (أقل من 100) هو 100% بحيث يكون كامل المجتمع هو العينة، ويمثل الجدول (1) إحصائية لمجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمجتمع الأصلي للدراسة

المركز الوظيفي	المجتمع	العينة	العائد
قائدة	95	95	67
عضو هيئة تدريس	365	93	88
المجموع	470	188	155

تم أخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للقيادة التربوية وذلك لصغر المجتمع الأصلي، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (95) فرداً، إلا أن العائد والصالح للدراسة كان (67) استبانة فقط ما يمثل (70%) من المجتمع الأصلي، وتم أخذ (25%) من أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لعضوات هيئة التدريس والبالغ عددهم الكلي (365) فرداً، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من أفراد المجتمع وعددهم (93) عضو هيئة تدريس، إلا أن العائد والصالح للدراسة كان (88) استبانة فقط ما يمثل (24%) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة وهي عبارة عن استبانة طبقت على بعض قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، اشتملت على المجالات والعبارات نفسها لكل فئة من فئات عينة الدراسة ومررت الأداة أثناء إعدادها بصورتها الأولية بعدد خطوات حتى أصبحت صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

للتحقق من دلالات الصدق تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين في جامعات المملكة العربية السعودية وخارجها وإدارات الموارد البشرية، والبالغ عددهم (11) ملحق (1)، لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة، وتم استرجاع الاستبيانات من المحكمين، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، وبعد التعديلات أصبحت الاستبانة تتكون من (38) فقرة موزعة على أربعة محاور، إضافةً إلى السؤال المفتوح.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20 عضواً) من خارج عينة الدراسة، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل التمييز هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في

صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.621-0.821)، والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الثبات				م
استراتيجية الاحتفاظ	استراتيجية التنمية المهنية	استراتيجية الاستكشاف	استراتيجية الاستقطاب	
**0.793	**0.689	**0.821	**0.621	1
**0.776	**0.750	**0.733	**0.687	2
**0.773	**0.725	**0.703	**0.702	3
**0.802	**0.748	**0.748	**0.761	4
**0.712	**0.704	**0.623	**0.771	5
**0.686	**0.735	**0.751	**0.806	6
**0.740	**0.685	**0.763	**0.768	7
**0.699	**0.780	**0.791	**0.811	8
**0.710	**0.789			9
	**0.759			10
	**0.791			11
	**0.757			12
	**0.711			13

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند درجة (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات الأداة:

لكي يتم التأكد من أن الاستبانة تعطي نفس النتائج تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على نفس الأشخاص فقد تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على 8 قائدات و12 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على نفس أفراد العينة مرة أخرى، وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والثاني 14 يوماً. وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ للمحاور والأداة ككل، إذ تراوح بين (0.965-0.883) واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول (3) يبين هذه المعاملات:

جدول (3) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.883	استراتيجية الاستقطاب
0.883	استراتيجية الاستكشاف

معامل الثبات	المحور
0.928	استراتيجية التنمية المهنية
0.899	استراتيجية الاحتفاظ
0.965	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل وهي: التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين وتحليل التباين الأحادي في حالة وجود أكثر من مجموعتين ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد ومعرفة ثبات الاستبانة.

تحليل المعلومات:

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها ثم تحليل معلومات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات. وقد أعطيت الإجابات المتعلقة ببعدها فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية القيم الرقمية التالية: موافق بدرجة كبيرة جداً (5) موافق بدرجة كبيرة (4) موافق بدرجة متوسطة (3) موافق بدرجة ضعيفة (2) موافق بدرجة ضعيفة جداً (1). وقد تم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، واعتبار المعلومات الأولية لعينة الدراسة متغيرات مستقلة وهي على النحو التالي:

المركز الوظيفي: قائدة - عضو هيئة تدريس

الرتبة العلمية: استاذ - استاذ مشارك - استاذ مساعد.

الكلية: كلية إنسانية - كلية علمية - كلية طبية.

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بجامعة طيبة بالمدينة المنورة؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

التسلسل	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الاستقطاب	3.35	0.808	1	متوسطة
3	التنمية المهنية	3.17	0.783	2	متوسطة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	التسلسل
متوسطة	3	0.805	3.09	الاكتشاف	2
متوسطة	4	0.859	2.93	الاحتفاظ	4
	متوسطة	0.728	3.13	المتوسط العام للدراسة	

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة المواهب قد تراوحت ما بين 2.93 و3.35 وهو متوسط يقع بين الفئة الثالثة والرابعة للمقياس، ويشير إلى أن درجة الاستجابة كانت متوسطة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية ككل وبمتوسط حسابي عام 3.13، وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح مفهوم وسياسات وآليات تفعيل استراتيجيات إدارة المواهب لدى القيادات الجامعية، أو إلى نقص تأهيل وإعداد القيادات الجامعية على كل ما هو جديد ومعاصر في الإدارة الحديثة ويتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صيام، 2013) التي توصلت إلى أن ضعف استثمار المواهب في مؤسسات التعليم العالي يرجع إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى القيادات العليا وخصوصاً فيما يتعلق بآليات تفعيل هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لإدارة المواهب لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

كما يبين الجدول (4) أن استراتيجية الاستقطاب جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.35، تلتها استراتيجية التنمية المهنية بمتوسط حسابي بلغ 3.17، ثم استراتيجية الاكتشاف بمتوسط حسابي بلغ 3.09، بينما جاءت استراتيجية الاحتفاظ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.93. ومن أجل تفسير ومناقشة ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات كل استراتيجية على حده، كما هو مبين في الجداول (5-8):

جدول (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجية الاستقطاب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة (ن=155)

م	العبارة	درجة الفاعلية						المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	السعي الدائم من أجل استقطاب أعضاء هيئة التدريس موهوبين.	ك	60	65	18	9	3	4.09	0.951	1
		%	38.7	41.9	11.6	5.8	1.9			
2	البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كأعضاء هيئة تدريس بالجامعة.	ك	40	63	23	23	6	3.69	1.12	2
		%	25.8	40.6	14.8	14.8	3.9			
3	توافر وحدة متخصصة في جذب الأفراد ذوي المواهب لتعيينهم داخل الجامعة.	ك	15	39	59	25	17	3.06	1.11	8
		%	9.7	25.2	38.1	16.1	11			
4	توفير بيئة جامعية جاذبة للمواهب.	ك	18	43	50	31	13	3.14	1.12	5
		%	11.6	27.7	32.3	20	8.4			
5	تهيئة الظروف الملائمة الداعمة لمواهب أعضاء هيئة التدريس.	ك	14	51	46	30	14	3.13	1.11	6
		%	9	32.9	29.7	19.4	9			
6	وجود خطة استراتيجية في الجامعة لجذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	ك	17	42	51	31	14	3.10	1.12	7
		%	11	27.1	32.9	20	9			

م	العبارة	درجة الفاعلية						الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط		
7	وجود عناصر جاذبة كفرص التدريب المستمرة.	ك	23	44	56	24	8	3.32	3
		%	14.8	28.4	36.1	15.5	5.2		
8	استقطاب أعضاء هيئة التدريس من خلال رؤية مستقبلية تراعي التطورات التي ترتبط بالتعليم العالي.	ك	22	47	46	34	6	3.29	4
		%	14.2	30.3	29.7	21.9	3.9		

المتوسط الحسابي العام = 3.35، الانحراف المعياري العام = 0.808

وبالنظر إلى آراء عينة الدراسة حول عبارات استراتيجية الاستقطاب، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: السعي الدائم من أجل استقطاب أعضاء هيئة التدريس موهوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.09 وبدرجة فاعلية كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة باستقطاب الكفاءات والمواهب الأكاديمية ومن خلال استحداث وحدة استقطاب المبتعثين للاستفادة من المبتعثين الموهوبين والتميزين للعمل في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجحدي، 2013) التي أوضحت أن وجود سياسة واضحة لاستقطاب الموارد البشرية له أثر إيجابي في تعظيم استثمار هذه الموارد.

وقد يرجع حصول الفئرتين (6، 3) على متوسط حسابي منخفض مقداره (3.14، 3.06) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم وجود إدارة رسمية للمواهب البشرية بالجامعة على الرغم من وجود مؤشرات تدل على الاهتمام، فعمليات الاستقطاب تفتقر لوجود التخطيط الاستراتيجي، كما أنها غير منظمة بقواعد بيانات أو أفراد مسؤولين عنها، ودراسة (العسيري، 2013) تختلف مع هذه النتيجة حيث أكدت على أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي في استقطاب المواهب البشرية في منظمات التعليم العالي.

جدول (6): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجية

الاكتشاف في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة (ن=155)

م	العبارة	درجة الفاعلية						الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط		
1	تحديد أعضاء هيئة التدريس الموهوبين داخل الجامعة.	ك	16	48	44	34	13	3.12	5
		%	10.3	31	28.4	21.9	8.4		
2	الاستعانة بخبراء متخصصين في عمليات تحديد المواهب.	ك	10	26	43	49	27	2.63	8
		%	6.5	16.8	27.7	31.6	17.4		
3	تمتلك القيادات القدرة على اكتشاف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	ك	12	59	47	25	12	3.21	3
		%	7.7	38.1	30.3	16.1	7.7		
4	تصميم معايير موضوعية لاكتشاف أعضاء هيئة التدريس الموهوبين.	ك	8	41	62	34	10	3.01	7
		%	5.2	26.5	40	21.9	6.5		
5	أخذ متطلبات الجامعة من العناصر البشرية الموهوبة في الاعتبار أثناء	ك	16	44	66	24	5	3.27	1
		%	10.3	28.4	42.6	15.5	3.2		

م	العبارة	درجة الفاعلية						الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط		
	الاختيار والتعيين.								
6	التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس المهوبين نحو العمل في الجامعة.	ك	9	57	59	20	10	3.22	0.970
		%	5.8	36.8	38.1	12.9	6.5		
7	تعيين أعضاء هيئة التدريس الذين تتوفر فيهم مؤشرات تدل على المهوبة.	ك	20	47	49	25	14	3.21	1.14
		%	12.9	30.3	31.6	16.1	9		
8	الاحتفاظ ببيانات أعضاء هيئة التدريس المهوبين القادرين على شغل مناصب قيادية مستقبلاً.	ك	24	36	35	40	20	3.02	1.27
		%	15.5	23.2	22.6	25.8	12.9		

المتوسط الحسابي العام = 3.09، الانحراف المعياري العام = 0.805

وبالنظر إلى آراء عينة الدراسة حول عبارات استراتيجية الاكتشاف، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: أخذ متطلبات الجامعة من العناصر البشرية المهوبة في الاعتبار أثناء الاختيار والتعيين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.27 وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى وجود قيادات قادرة على اكتشاف المواهب والكفاءات ووضعها في المكان المناسب وفقاً لاحتياجات الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Rochelle, 2004) التي أوضحت أن إدارة المواهب تعتمد بالدرجة الأولى على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

وقد يرجع حصول الفقرتين (2، 4) على متوسط حسابي منخفض مقداره (3.01، 2.63) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم وجود نظام واضح وإدارة رسمية للمواهب تهتم باكتشاف المهوبين واختيارهم وفق معايير موضوعية واضحة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العسيري، 2013) التي أكدت على أهمية تحديد معايير موضوعية عند اختيار المواهب وتعيينها.

جدول (7): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجية

الاكتشاف في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة (ن=155)

م	العبارة	درجة الفاعلية						الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط		
1	وجود استراتيجية واضحة لدى الجامعة لضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس المهوبين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة بما فيها عمليات التطوير.	ك	12	37	52	32	22	2.90	1.14
		%	7.7	23.9	33.5	20.6	14.2		
2	تكليف أعضاء هيئة التدريس المهوبين بالمهام التي تؤثر في أداء الجامعة.	ك	16	62	39	28	10	3.29	1.08
		%	10.3	40	25.2	18.1	6.5		

م	العبارة	درجة الفاعلية							الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط			
3	تشجيع أعضاء هيئة التدريس المهووبين لتطوير حياتهم المهنية.	ك	8	54	53	30	10	3.12	0.998	8
		%	5.2	34.8	34.2	19.4	6.5			
4	وجود آليات إدارية متطورة تساعد على اندماج عضو هيئة التدريس المهووب في المناخ المنظمي للجامعة.	ك	8	53	46	41	7	3.09	0.995	9
		%	5.2	34.2	29.7	26.5	4.5			
5	توزيع أعضاء هيئة التدريس المهووبين على الإدارات المختلفة بالجامعة	ك	11	45	52	39	8	3.07	1.01	11
		%	7.1	29	33.5	25.2	5.2			
6	السماح لأعضاء هيئة التدريس المهووبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.	ك	8	48	52	35	12	3.03	1.02	12
		%	5.2	31	33.5	22.6	7.7			
7	وجود الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير مواهبهم	ك	18	41	62	25	9	3.21	1.03	5
		%	11.6	26.5	40	16.1	5.8			
8	تعويد عضو هيئة التدريس المهووب على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة	ك	20	62	41	19	13	3.36	1.11	1
		%	12.9	40	26.5	12.3	8.4			
9	تعزير نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس المهووب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح.	ك	13	57	47	18	20	3.16	1.14	7
		%	8.4	36.8	30.3	11.6	12.9			
10	اختيار البرامج التطويرية لعضو هيئة التدريس بشكل يحقق التوازن بين حاجات الجامعة وحاجته الشخصية	ك	12	49	54	22	18	3.09	1.10	10
		%	7.7	31.6	34.8	14.2	11.6			
11	إثارة دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التميز في العمل	ك	16	49	48	33	9	3.19	1.06	6
		%	10.3	31.6	31	21.3	5.8			
12	تنمية المواهب القيادية للاستفادة منها في المناصب المهمة في الجامعة	ك	19	48	60	22	6	3.33	0.995	2
		%	12.3	31	38.7	14.2	3.9			
13	توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس المهووبين في مجال البحث العلمي	ك	23	50	50	17	15	3.31	1.14	3
		%	14.8	32.3	32.3	11	9.7			

المتوسط الحسابي العام = 3.17، الانحراف المعياري العام = 0.783

وبالنظر إلى آراء عينة الدراسة حول عبارات استراتيجيات التنمية المهنية، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: تعويد عضو هيئة التدريس المهووب على الالتزام بحد أدنى

من معايير الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.36 وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام جامعة طيبة الفعلي بتحقيق أعلى درجة من الجودة على جميع الأصعدة من خلال مشاريع وبرامج عمادة الجودة. وقد يرجع حصول الفئرتين (1، 6) على متوسط حسابي منخفض مقداره (3.03، 2.90) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم وجود مشاركة فعلية لعضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير ووضع برامج الأداء الخاصة به أو السماح له بتقديم برامج استثمارية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجراح، 2009) التي خلصت إلى اهتمام الجامعات بتنمية الجانب التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس على حساب الجوانب الأخرى.

جدول (8): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجية الاحتفاظ في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة (ن=155)

م	العبارة	درجة الفاعلية					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
1	التأكد من وضوح المهام الموكلة لعضو هيئة التدريس الموهوب	ك	15	43	51	28	18	3.05	5
		%	9.7	27.7	32.9	18.1	11.6		
2	تقديم الدعم المستمر كعنصر مساعد للاحتفاظ بعضو هيئة التدريس الموهوب	ك	10	40	54	28	23	2.90	6
		%	6.5	25.8	34.8	18.1	14.8		
3	تشجيع التقييم الذاتي بما فيها عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء المتميز	ك	17	44	49	27	18	3.09	4
		%	11	28.4	31.6	17.4	11.6		
4	تنمية الإحساس بالذات وقيمة العضو داخل المجتمع الجامعي	ك	26	42	46	22	19	3.21	2
		%	16.8	27.1	29.7	14.2	12.3		
5	وجود قيادات تساعد أعضاء هيئة التدريس الموهوبين على الأداء المتميز	ك	14	47	54	24	16	3.12	3
		%	9	30.3	34.8	15.5	10.3		
6	الربط بين المقابل المادي الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس الموهوب وبين ما يقدمه من تميز في الأداء.	ك	9	39	46	39	22	2.83	7
		%	5.8	25.2	29.7	25.2	14.2		
7	منح أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بالجامعات المزيد من الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.	ك	7	35	48	44	21	2.76	8
		%	4.5	22.6	31	28.4	13.5		
8	اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات النادرة.	ك	28	47	33	31	16	3.25	1
		%	18.1	30.3	21.3	20	10.3		
9	البحث بصفة دورية مستمرة عن الأساليب المناسبة لمكافأة عضو هيئة التدريس الموهوب	ك	6	14	32	47	56	2.14	9
		%	3.9	9	20.6	30.3	36.1		

المتوسط الحسابي العام = 2.93، الانحراف المعياري العام = 0.859

وبالنظر إلى آراء عينة الدراسة حول عبارات استراتيجيات الاحتفاظ، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات النادرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعة على استبقاء المواهب النادرة للاستفادة منها في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها الأكاديمية.

وقد يرجع حصول الفئتين (7، 9) على متوسط حسابي منخفض مقداره (2.76، 2.14) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم استشعار القيادات بأهمية التحفيز كعنصر من عناصر الاحتفاظ التي تؤثر في حال توافرها على دفع أداء عضو هيئة التدريس نحو الأفضل وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Alexandra, 2008) التي توصلت إلى أن الموهوب يحتاج تنظيمياً مختلفاً وتحفيزاً مستمراً لمواجهة أعباء الواقع الوظيفي وتحقيق استبقائه.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة حسب متغير (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية) والجداول (11، 10، 9) توضح ذلك:

جدول (9): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل t.test لآراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

البيان	المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
استراتيجية الاستقطاب	قائد	3.45	0.806	153	1.320	0.189
	عضو هيئة التدريس	3.28	0.805			
استراتيجية الاستكشاف	قائد	3.10	0.802	153	0.158	0.875
	عضو هيئة التدريس	3.08	0.812			
استراتيجية التنمية المهنية	قائد	3.20	0.705	153	0.529	0.598
	عضو هيئة التدريس	3.14	0.841			
استراتيجية الاحتفاظ	قائد	3.02	0.788	153	1.158	0.249
	عضو هيئة التدريس	2.86	0.908			

(* دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$)

وقد تعزى النتائج السابقة (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية) إلى ميل النظام الجامعي للمركزية وخضوع جميع الأكاديميين لمعايير وضوابط متماثلة مما أدى إلى إجماع القيادة وعضوات هيئة التدريس مع اختلاف المركز الوظيفي على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب المتوسطة في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة.

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الدلالة
استراتيجية الاستقطاب	بين المجموعات	3.833	152	1.916	3.012	0.052
	داخل المجموعات	96.712	2	0.636		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الدلالة
استراتيجية الاستكشاف	بين المجموعات	1.627	152	0.814	1.257	0.287
	داخل المجموعات	98.367	2	0.647		
استراتيجية التنمية المهنية	بين المجموعات	1.330	152	0.665	1.083	0.341
	داخل المجموعات	93.301	2	0.614		
استراتيجية الاحتفاظ	بين المجموعات	1.301	152	0.650	0.879	0.417
	داخل المجموعات	112.443	2	0.740		

(*) دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$

وقد تعزى النتائج السابقة (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية) إلى وجود ضرورة ملحة لممارسة استراتيجيات إدارة المواهب نظراً لتشابه احتياجات المهنيين مع اختلاف رتبهم العلمية مما أدى إلى اتفاق القيادة وعضوات هيئة التدريس على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب المتوسطة في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة. جدول (11) تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة تبعاً لمتغير الكلية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الدلالة
استراتيجية الاستقطاب	بين المجموعات	0.966	152	0.483	0.737	0.480
	داخل المجموعات	99.579	2	0.655		
استراتيجية الاستكشاف	بين المجموعات	2.608	152	1.304	2.035	0.134
	داخل المجموعات	97.387	2	0.641		
استراتيجية التنمية المهنية	بين المجموعات	2.263	152	1.131	1.862	0.159
	داخل المجموعات	92.368	2	0.608		
استراتيجية الاحتفاظ	بين المجموعات	2.904	152	1.452	1.991	0.140
	داخل المجموعات	110.839	2	0.729		

(*) دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$

وقد تعزى النتائج السابقة (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية) إلى خضوع جميع القادة وعضوات هيئة التدريس لبيئة أكاديمية مماثلة مما أدى إلى إجماعهم مع اختلاف الكلية على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب المتوسطة في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة.

ملخص نتائج الدراسة:

- جاءت الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة متوسطة بمتوسط حسابي 3.13.
- جاءت درجة فاعلية استراتيجيات الاستقطاب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، متوسطة بمتوسط حسابي 3.35، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين 4.09 و3.06، أيّ بدرجة فاعلية عالية إلى متوسطة.

- جاءت درجة فاعلية استراتيجية الاكتشاف في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، متوسطة بمتوسط حسابي 3.09، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين 3.27 و2.63، أي بدرجة فاعلية متوسطة.
- جاءت درجة فاعلية استراتيجية الاحتفاظ في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، متوسطة بمتوسط حسابي 2.93، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين 3.25 و2.14 أي بدرجة فاعلية متوسطة إلى منخفضة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، نحو درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، تعود لمتغير المركز الوظيفي، أو الرتبة العلمية، أو الكلية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- إنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب والاكتشاف والتنمية المهنية والاحتفاظ بالمواهب، وتخصيص الموارد المالية المناسبة لها.
- وضع الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية المناسبة التي تسهم في تنظيم عملية اختيار الموهوبين وتوظيفهم.
- السعي للتغلب على معوقات الاحتفاظ بالموهوبين من خلال توفير البيئة الجاذبة لهم وتحقيق مايتطلعون إليه.
- استثمار المواهب الأكاديمية النادرة من خلال تبادلها بين الجامعات السعودية وإعارتها للجامعات الناشئة للمشاركة في تنميتها وتحقيق أهداف التعليم العالي.
- إقامة المؤتمرات والندوات العلمية بين الجامعات السعودية في آليات جذب المواهب واستبقائها لتبادل الخبرات المعرفية والمهارية والوقوف على الايجابيات وتطبيقها.

المقترحات:

- نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت إدارة المواهب، وسعيًا إلى إثراء الميدان التربوي بمثل هذه البحوث، تقترح الباحثة القيام بدراسات علمية تسهم في بناء محتوى متكامل لإدارة المواهب في التعليم العالي مثل:
- دراسة المعوقات التنظيمية للاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية.
 - وضع تصور مقترح لإدارة متكاملة للمواهب في مؤسسات التعليم العالي.
 - إجراء دراسة مماثلة مع اختلاف مجتمع الدراسة كتطبيقها على الموظفين (الإداريات، والفنيات).

قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (2009). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أخوارشيدة، عالية (2006). المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دار مكتبة الحامد.
- بحر، يوسف؛ والعجلة، توفيق (2011). القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. مجلة الجامعة الاسلامية. 9. (2). 1445-1405.

- بصفر، حسان؛ وعامر، طارق؛ ومحمد، ربيع (2011). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الثبتي، خالد (2015). استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية. منتدى الإدارة والأعمال السادس. الخبر- المملكة العربية السعودية في 3-5 مارس 2015.
- الثبتي، محمد (2004). واقع إدارة مراكز رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القائمين عليها، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة
- جامعة طيبة (2014). رؤية ورسالة جامعة طيبة. استرجع بتاريخ 2014/11/4 م من موقع: <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Sector/SectorPage.aspx?ID=94>
- الجحدي، غادة (2013). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- الجراح، صالح (2009). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة اليرموك. الأردن.
- الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. استرجع بتاريخ 2015/2/6 من موقع: gesten.org.sa/portal/
- دمنهوري، زهير (2007). توجهات التحول إلى الجامعات الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز. المؤتمر العربي الأول- الجامعات العربية: التحديات والآثار المستقبلية. الرباط- المملكة المغربية في 9-13 ديسمبر 2007.
- الزامل، صلاح (2015). رأس المال البشري في شركائنا المحلية. مؤتمر آفاق جديدة في تنمية المواهب. الرياض- المملكة العربية السعودية في 8-10 مارس 2015.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- سقاف، سمر (2007). تجربة شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية في تنوع الفرص التدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية. ملتقى تطوير وبناء القدرات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية. تونس- الجمهورية التونسية. في 19-23 أغسطس 2007.
- صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العبادي، هاشم (2010). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال- رؤى ونماذج مقترحة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 6. (17). 17-36.
- عبيدات، ذوقان (2005). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. جده: اشراقات للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العسيري، خالد (2013). استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية. مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية. دبي- الإمارات العربية المتحدة في 12-13 مارس 2013.
- العنزي، سعد ؛ والعطوي، عامر ؛ والعبادي، علي (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (89)، 91-105.
- عودة، أحمد؛ وملكاوي، فتحي (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية. أريد: مكتبة الكتاني.

- القحطاني، سالم (2006). التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية نقدية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الكرعوي، محمد (2010). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات- دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الكوفة. العراق.
- المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبوظبي-الإمارات العربية المتحدة في 10-12 أكتوبر 2011.
- ناصف، مرفت ؛ وزناتي، أمل (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية (دراسات في التعليم الجامعي). القاهرة: جامعة القاهرة.
- نجم، عبود (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- هلال، عبدالغني (2010). إدارة المواهب الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Abd nasir, S., Hassan, R., and others(2012). Managing Talent In Tow Loading Companies In Malaysia, International conference on technology and management lecture notes in information technology.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Associates. 1120 East Diehl Road. suite 2000. Naperville. IL 60563-1486.
- Bingham, T. (2015). Driving innovation through talent development. New Horizons in Talent Development. in March 8-10. S.A.Riyadh.
- Breslauer, W. (2011). What made Berkeley great: The source of Berkeley's sustained academic excellence. Berkeley: CSHE Research & Occasional peper series.University of California, January 2011.
- Davies, B. (2011). Talent Management in Education, Printed in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham, Wiltshire. London.
- Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities, Master Thesis of Educational Administration: University of Nebraska, Lincoln. Benedictine University.
- Sivenko, A. (2008). Contemporary leadership challenges: Talent Organisation for Talented People. Masterthesis of leadership and management in international context. Baltic Business School.
- Turoffmucha, R. (2004). The Art and Science of Talent Management, Organizational Development Journal. Vol. 22, No. 4, winter,PP. 96-100.
- Vivas-Lopez, S & Ortiz, P & Armengot, C. (2011). managing talent for organizational learning. paper at: European Journal of International Management. (5), Publisher: inderscience enterprises ltd.