

## The application of talent management for the faculty in emerging Saudi universities - Jeddah, Majmaah, Hafr Al-Batin - in the light of international experiences and their point of view

Olfat Saleh Ruzzah

College of Education || Umm Al-Qura University || KSA

**Abstract:** The study aimed to reveal the degree of application of talent management to faculty members in emerging Saudi universities in the light of international experiences and their obstacles from the viewpoint of faculty members, and the impact of variables (gender, academic rank, years of service, university) on their answers. The study used the descriptive survey method. The questionnaire was used as its tool. It was distributed to a random sample of (326) members of the teaching staff in the universities (Jeddah, Majmaah, Hafr Al-Batin). To analyze the data, a statistical analysis program (SPSS) was used. The results of the study revealed that the application of talent management to faculty members in emerging Saudi universities in the light of international experiences obtained a total average (2.57 out of 5), i.e. with a (low) degree of application. (2.65), both with a degree of application (medium), and thirdly: talent performance management with an average of (2.49) and finally: talent retention with an average of (2.47), both with a degree of application (low).. The results also showed that there are (18) obstacles to the application of talent management, the most important of which is lack of funding. And financial support for talent management in emerging universities. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha$  0.05) between faculty responses due to the variables (gender, years of service, university). Based on the results, the researcher recommended the need to improve the application of talent management for the faculty, and to hold specialized training courses for academic leaders on the application of talent management and its application mechanisms, and to reduce the obstacles that prevent the application of talent management in each university separately, and in all Saudi universities.

**Keywords:** talent management, emerging Saudi universities, international experiences, faculty point of view.

## تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة - جدة، الجامعة، حفر الباطن- في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم

ألفت صالح رزه

كلية التربية || جامعة ام القرى || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة) في اجاباتهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت الاستبانة كأداة لها. وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (326) فرداً من هيئة التدريس بجامعات (جدة، الجامعة، حفر الباطن). ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وقد اسفرت نتائج الدراسة عن ان تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية

حصل على متوسط كلي (2.57 من 5) أي بدرجة تطبيق (منخفضة) وعلى مستوى الأبعاد حصل استقطاب المواهب على أعلى متوسط (2.71) ثم تطوير وتنمية المواهب بمتوسط (2.65) وكلاهما بدرجة تطبيق (متوسطة)، وثالثاً: إدارة أداء المواهب بمتوسط (2.49) وأخيراً: الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط (2.47) وكلاهما بدرجة تطبيق (منخفضة).. كما أظهرت النتائج أن هناك (18) معوقاً لتطبيق إدارة المواهب أهمها نقص التمويل والدعم المالي المخصص لإدارة المواهب بالجامعات الناشئة. وبينت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الجامعة). واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة الارتقاء بتطبيق إدارة المواهب لهيئة التدريس وعقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية حول تطبيق إدارة المواهب وآليات تطبيقها والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب في كل جامعة على حده. وفي كل الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الجامعات السعودية الناشئة، الخبرات العالمية، وجهة نظر هيئة التدريس.

## المقدمة.

تسعى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية والذي يعد من أهم العوامل التي تسعى معظم الدول إليها وذلك نظراً لأن هذه العملية تسهم بشكل فعال في تطوير ونهضة المجتمع. ويعد عضو هيئة التدريس بالجامعات العنصر الأساسي في تحسين وتطوير العملية التعليمية بها من خلال دوره الأساسي في عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع مما يساعد على تحقيق رؤية الدولة وطموحات المجتمع.

وتحرص المملكة العربية السعودية إلى تطوير التعليم العالي كمّاً وكيفاً من خلال استحداث برامج الابتعاث، وزيادة فروع الجامعات الرئيسية في المدن والمحافظات المختلفة، وكذلك من خلال تأسيس جامعات ناشئة تسهم في دعم التعليم الجامعي ومواكبة الثورة العلمية والتطور المستمر وخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته وحل مشكلاته وتحقيق طموحاته وإعداد أفراد مؤهلين لخدمة بلدهم علمياً وفكرياً وثقافياً. (الشهري والختلان، 2018، ص. 21) وقد انتشرت الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية في كل منطقة من مناطقها وخصوصاً التي لم يتم افتتاح جامعة بها من قبل وذلك لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة لكافة مناطقها وتعزيز اقتصادها وبناء ميزة تنافسية لكل منها. إنَّ التنافسية هي الطريق للتميز والإبداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الموهوبة (المطلق، 2017، ص. 265).

وتسعى الجامعات السعودية الناشئة إلى احتلال مكانة متميزة بين الجامعات السعودية المرموقة في المملكة؛ وتسعى تلك الجامعات إلى تحقيق ذلك من خلال وضع وتطبيق الإجراءات المناسبة والمتسقة مع الاتجاهات العامة في مجال التعليم العالي في المملكة؛ وفي هذا الصدد تولي الجامعات السعودية الناشئة اهتمامها للعديد من الأمور والجوانب التي يمكن من خلالها تحقيق التميز والكفاءة في الأداء، مثل تبني نظم المعلومات الإدارية وغير ذلك (Al-Khathlan, 2016, 23).

ومن هنا برزت أهمية إدارة المواهب في تعزيز التميز والكفاءة في الأداء في الجامعات الناشئة السعودية؛ فإدارة المواهب تعمل على توظيف الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والمواهب المتاحة لدى الجامعة في التطوير والتحسين من مستوى جودة الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعات. من هنا يمكن القول بأن إدارة المواهب أضحت من الضرورات الواجب توافرها في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. كما أنّ لإدارة المواهب البشرية أهمية استراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة لاستكشاف الطاقات الكامنة والمحافظة عليها وضمان مساهمتها الإيجابية وجعل عملية التوظيف للكوادر الأكاديمية أكثر كفاءة وتطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية

المستدامة ووضع آليات محددة للقياس والمحاسبة كذلك وتحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في الجامعة. (المصري والأغا، 2015، ص. 37)

ومن المهم الحديث عن التجارب العالمية المتعلقة بإدارة المواهب؛ وتنبع أهمية تناول التجارب العالمية في مجال إدارة المواهب من كون البيئات الاقتصادية العالمية أصبحت أكثر تعقيداً وأسرع تغيراً، مما جعل المنظمات في مختلف المجالات في سعي دائم نحو تعزيز مستويات التنافسية لديها من أجل تحقيق النمو المستدام (Tarique & Schuler, 2010, 123)؛ وبالتالي فمن خلال الاطلاع على التجارب العالمية في مجال إدارة المواهب، يمكن التوصل إلى وضع استراتيجيات لإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس متوافقة مع الاحتياجات الخاصة للجامعات الناشئة في ظل المتغيرات التي تتسم بها بيئات التعليم العالي الحديثة.

وفي ضوء ما سبق يتبين أهمية إدارة المواهب في الجامعات عامة والجامعات السعودية الناشئة خاصة وذلك لدورها المهم والكبير في زيادة قدرتها على الاستمرار والبقاء والمنافسة في ظل المنافسة العالمية للجامعات حيث تستهدف إدارة المواهب تحقيق الاستثمار الأمثل للمواهب ولاسيما أعضاء هيئة التدريس بها وتنميتها وتطويرها والاستفادة منها في الجامعات لتحسين مخرجاتها وتأدية عملها على أحسن وجه وهذا ما تسعى المملكة العربية السعودية لتحقيقه في الجامعات الناشئة بها.

وقد أشار رودز (2011) إلى أهمية امتلاك الجامعات في عصرنا الحالي لتوجهات ريادية لتتمكن من الحصول على مكانة علمية مرموقة وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، وفي ضوء ذلك فإن الجامعات السعودية وخاصةً الناشئة منها تواجه العديد من التحديات من بينها التحديات الإدارية والتنظيمية والتي تحتاج إلى رؤية إدارية جديدة تسهم في التغلب على هذه المشاكل وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات (الخنيزان، 2019).

#### مشكلة الدراسة:

برزت العديد من التحديات التي واجهت الجامعات السعودية الناشئة والتي تؤثر بالسلب على أدائها ومخرجاتها، والتي توجب العمل على حلها لتدعيم قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي وبصورة خاصة فيما يتعلق بزيادة الفعالية المؤسسية، وهو ما أكدت عليه الكثير من البحوث والدراسات (الشمري، 2017).

وتعتبر الكوادر البشرية المؤهلة أحد أهم الأصول التي يجب على الجامعات السعودية الاستثمار فيها ورعايتها والاحتفاظ بها، وذلك من خلال العمل على الإدارة الجيدة للطاقات والمواهب وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يخدم أهدافها، وهو ما أشارت الأدبيات إلى حاجة الجامعات إليه من أجل تحقيق الميزة التنافسية وخاصةً في ظل ما تواجهه الجامعات في عصرنا الحالي من تحديات متنوعة (السكران، 2019)، وقد أشار الثبيتي (2015) إلى أن تطوير الجامعات وتحديثها لا يمكن أن يحدث إلا من خلال امتلاك هذه الجامعات لرؤية تعترف بالمواهب التي تمتلكها كوادرها البشرية وتعتبرها أحد المكونات الأساسية لاستراتيجيات العمل.

ومن هنا تبرز وظيفة إدارة المواهب. حيث أن لعضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي دور كبير في إنجاح أعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للجامعات. ومن هنا يتجلى الدور المهم لإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس. بالجامعات على وجه العموم والجامعات الناشئة على وجه الخصوص. في العمل على استقطاب وتطوير واستثمار والاحتفاظ بالموهوبين منهم بصفة مستمرة وبما يتناسب مع التغيرات العالمية المتسارعة للمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات محلياً وعالمياً.

ولا شك في أن غياب إدارة المواهب يؤثر وبشكل كبير على كفاءة المنظمات وقدرتها التنافسية، وذلك في ظل المستوى الحاد من التنافس الذي يتصف به عصرنا الحالي، كما أن إهمال الاهتمام بالمواهب في المنظمات يؤدي إلى ضعف أدائها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (بلقرع، 2018).

وقد تناولت عدة دراسات حديثة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي؛ فكما أشارت دراسة مقتدي وتاجي (Moghtadaie & Taji, 2016) هناك تزايد لأهمية دور إدارة المواهب في الجامعات المعاصرة، وتهتم إدارة المواهب بعدد من المسؤوليات مثل تنمية المواهب وجذب المواهب والحفاظ على المواهب. وتتفق نتائج تلك الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة محمد (Mohammed, 2018)؛ فقد أبرزت نتائج الدراسة، أن الواقع المعاصر للجامعات يتسم بارتفاع مستوى الوعي بأهمية إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية؛ وقد أبرزت نتائج الدراسة أهمية إدارة المواهب في عدة مجالات مثل تنمية المواهب وجذب المواهب والحفاظ على المواهب.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي المعاصرة تُحقق في العديد من الأحيان ولا تُحقق المستوى المأمول؛ نظرًا لضعف عملها فيما يتعلق بإدارة المواهب لدى الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ فقد أشارت دراسة مومني (2017) ودراسة الزهراني (2019)، إلى أن إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة تتسم بالضعف والقصور؛ وقد تناولت عدة دراسات أبرز المعوقات المتسببة في ضعف كفاءة إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي.

ومن هنا يمكن القول بأن تعزيز كفاءة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تسليط الضوء على أبرز الخبرات العالمية، ولا سيما الناجحة منها، في هذا الصدد؛ ومن خلال التعرف على تلك التجارب، يمكن تكوين نظرة عامة حول العوامل المؤثرة على كفاءة أو قصور إدارة المواهب بالجامعات للاستفادة منها في العمل على تحسين إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.

#### أسئلة الدراسة:

مما سبق يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما معوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الجامعة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

- 1- درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- 2- معوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الجامعة).

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:
  - تشخيص الواقع الحالي لمستويات إدارة المواهب بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية وتعزيزها للارتقاء بالعملية التعليمية.
- الأهمية التطبيقية:
  - تسهم نتائج الدراسة الحالية بالكشف عن طرائق وأساليب تحسين إدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية.
  - تساهم الدراسة الحالية في طرح توصيات مناسبة لتعزيز إدارة المواهب بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية.
  - تساعد الدراسة الحالية المسؤولين الإداريين بالجامعات على استقطاب وتطوير وإدارة أداء والاحتفاظ بالكوادر من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: درجة تطبيق إدارة المواهب في ضوء الخبرات العالمية ومعوقاتهما من خلال دراسة إدارة المواهب في الجامعات بأبعادهما (استقطاب المواهب، تطوير المواهب وتنميتها، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب).
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- الحدود المكانية: جامعة جدة، وجامعة المجمعة، وجامعة حفر الباطن.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- إدارة المواهب: عرفها بورنان وبن مويزة (2019: 152) " بأنها: "عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة من أجل الحفاظ على موهبتها في إطار استراتيجية قوية ومتناسكة".
- وتعرف إدارة المواهب بأنها: " الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها، واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (العمرى، 2017: ص 83).
- ويمكن تعريفها على "أنها جذب رأس المال البشري المطلوب وتطويره والاحتفاظ به لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات" (Tiwari & Lenka, 2015, 211).

- وتُعرّف الباحثة إدارة المواهب إجرائياً: على أنها نظام لتحديد وتوظيف وتدريب وترقية الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاستعدادية والمحافظة عليهم، بهدف تحسين القدرة التنظيمية لتحقيق نتائج الأعمال.
- الجامعات الناشئة: تعرف الجامعات الناشئة على أنها مؤسسات أنشئت حديثاً، تهدف إلى أن تكون من بين أفضل الجامعات في العالم، وتعتمد بعضها اللغة الإنجليزية كلغة للتعليم وتسعى لأن تؤسس قدراتها التعليمية والبحثية (Tan، 2019، 6).
- كما أنها هي: كل جامعة حديثة الإنشاء والتي لم تكتمل منظومتها الأكاديمية والإدارية وفقاً لما تتطلبه الاجتياحات وتحتمه القدرات والمؤهلات. (الشهري والختلان، 2018، ص. 7)
- ويمكن تعريفها إجرائياً: على أنها الجامعات السعودية التي تأسست بعد 2005، ويبلغ عمر معظمها أقل من 10 سنوات وما زالت هذه الجامعات تعمل على استكمال البنية التحتية والموارد البشرية وتسعى لاستقطاب وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها والعمل على الاحتفاظ بهم لتحقيق اهداف الجامعة.
- جامعة جدة: جامعة جدة هي جامعة سعودية حكومية من أحدث الجامعات في المملكة العربية السعودية، تأسست في مدينة جدة عام 1435 هـ الموافق 2014م، بصدر الأمر السامي رقم 20937 وتاريخ 1435/6/2هـ والقاضي بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي المتخذ في جلسته (الثانية والسبعين) التي عقدت بتاريخ 1434/6/4هـ على إنشاء جامعة جدة (جامعة جدة، 2021).
- جامعة المجمعة: هي جامعة من أحدث الجامعات في المملكة، وجاء إنشاء هذه الجامعة بناء على موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي . رحمه الله . وذلك بتاريخ 3 رمضان 1430هـ الموافق 24 أغسطس 2009م على إنشاء جامعة المجمعة بحافظة المجمعة شمال مدينة الرياض وتضم عدد من الكليات موزعة بعض على المحافظات والمراكز وهي المجمعة، الزلفي، الغاط، رماح، حوطة سدير (جامعة المجمعة، 2021).
- جامعة حفر الباطن: جامعة حفر الباطن جامعة سعودية حكومية ناشئة تأسست بموجب مرسوم ملكي في تاريخ 1435/6/2 في محافظة حفر الباطن شرق المملكة. وتضم الجامعة عشر كليات موزعة على حفر الباطن والخفجي وقرية العليا والنعيرية (جامعة حفر الباطن، 2021).
- الخبرات العالمية: تعرف بأنها: "الترتيبات الخاصة بالعمل ولكن في دول أخرى غير الدولة التي يقطن بها الشخص المهتم بالتعرف على تلك الترتيبات (Clapp-Smith & Wernsing، 2014، 663).
- كما تعرف الخبرات العالمية على أنها مجموعة متنوعة من الخبرات التي يمكن اكتسابها من خلال السفر أو الإقامة أو الدراسة أو العمل بالخارج (Basinska، 2017، 101).
- ويمكن تعريف الخبرات العالمية إجرائياً: على أنها خبرات عملية في مجال إدارة المواهب تعكس واقع الممارسة في جامعات خارجية عدة دول حول العالم للاستفادة منها في تحسين إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.

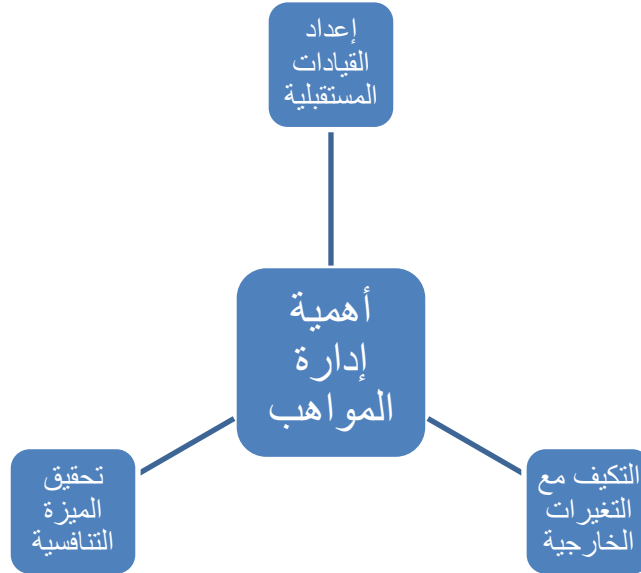
## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### المبحث الأول- إدارة المواهب

#### أهمية إدارة المواهب:

نظرا لمتطلبات العصر الحالي، أصبحت المنظمات تهتم بالاعتماد على مهارات وقدرات العاملين بها لكي تكتسب القوة من مواهبهم للتمكن من منافسة المنظمات الأخرى، وبالتالي تتمتع إدارة مواهب هؤلاء العاملين بأهمية كبيرة حيث أنها الأداة التي تؤدي إلى تحفيز المواهب وتحريكها نحو الإبداع والابتكار وترفع من مستوى تميز المنظمة، فهي تعمل على استقطاب وتطوير الموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم من خلال إتاحة الفرص المناسبة مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وطموحاتهم، ويقلل من خطر انتقالهم لمنظمات أخرى.

وبلخص الشكل رقم (1) أوجه أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات:



الشكل رقم (1) أوجه أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات: المصدر: قريشي وبوقفة (2019: ص 252).

#### ابعاد إدارة المواهب

##### ● استقطاب المواهب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين بكل منها ومواصفات شاغليها، لا يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب، حيث يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (حداد، 2017: ص 26).

##### ● تطوير المواهب وتنميتها:

إن المقصود بتطوير المواهب هو تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون فيها ويمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية

بالنسبة للموهوبين في المنظمة، ويجب أن يشمل التطور المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ويتم ذلك من خلال القيام بمهام جديدة والتوجيه والإرشاد والتدريب (الفرجاني، 2014: ص 326).

● الاحتفاظ بالمواهب:

الاحتفاظ بالمواهب هو الجهد الذي يبذله صاحب العمل للاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم من أجل تحقيق أهداف العمل، ولكي تحتفظ المنظمات بموظفيها الموهوبين، فإنها تحتاج إلى بذل جهد في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب، وأحد العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين هي العلامة التجارية لصاحب العمل، وتستخدم المنظمات العلامات التجارية لأصحاب العمل للإعلان عن الفوائد التي تقدمها، بما في ذلك التدريب وفرص العمل والنمو الشخصي والتطوير (Matongolo et al., 2018، 219).

● إدارة أداء المواهب:

تُعد إدارة أداء المواهب عمليةً علميةً متخصصةً ومستمرةً، إذ من الضروري تصميم استراتيجية واضحة لإدارة المواهب داخل المنظمة. تتضمن عمليات إدارة الأداء التوجيه من قبل أفراد مختصين ومدربين على إدارة المواهب، وعمليات التخطيط والتوجيه والتقييم لأداء العاملين بالاستناد لمعايير ومقاييس علمية. كما تتضمن عمليات إدارة الأداء توافر قواعد بيانات للأفراد العاملين تُحدّث باستمرار وتوضع بناءً عليها خطط واستراتيجيات. (صيام، 2013: 47)

استراتيجيات إدارة المواهب:

1- استراتيجية التخطيط للمواهب:

تتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الوظائف والمراحل ومن أهمها توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن أعداد ومواقع العاملين الموجودة حالياً والمطلوبة مستقبلاً من العاملين الموهوبين الذين يشكلون محور العملية التخطيطية (الحوشان، 2017: ص 154).

2- استراتيجية تدريب المواهب وتطويرها:

إن استراتيجية تطوير المواهب هي تخطيط واختيار وتنفيذ نهج التطوير لمجموعة المواهب بأكملها للتأكد من أن المنظمة لديها المواهب الحالية والمستقبلية المتاحة لتلبية الأهداف والغايات المخطط لها، وكذلك الحفاظ على ممارسات التطوير التي تتوافق مع استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة؛ فهي عبارة عن ترتيب شامل ومتكامل يتم تصميمه وبناءه بشكل فردي اجتماعياً للعاملين الفرديين، ولا تقتصر على استراتيجيات التدخل ذات الصلة بالعمل، مثل التدريب، ولكنها تتضمن التطوير التنظيمي، والتطوير الوظيفي، والتعلم الشخصي والتدريب لصالح المنظمة والعاملين (Mohammed & Shaari، 2020، 1213).

3- استراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي:

يتم من خلالها اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، أو هي التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة وتقتصر هذه الاستراتيجية على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانيات عالية (المطيري، 2016: ص 16).

4- استراتيجية استبقاء المواهب:

هو جميع الأنشطة والممارسات التي تستخدمها المنظمة لمنع رحيل المواهب، ؛ فهناك تكاليف مرتبطة بفقدان المواهب، والتي تشمل التكاليف المباشرة مثل التوظيف والتدريب والتكاليف غير المباشرة مثل فقدان المهارات



المتخصصة والمعرفة التنظيمية وشبكات الموظفين عند مغادرتهم، ونتيجة لذلك، يصعب على المنظمات اكتساب ميزتها التنافسية والحفاظ عليها دون استبقاء مواهبها (Ott et al., 2018، 16).

### المبحث الثاني- الجامعات السعودية الناشئة

#### دور الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية:

تلعب الجامعات الناشئة أيضاً دوراً هاماً في إحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية في مجال التعليم الجامعي؛ فالجامعات الناشئة تعد رائدة في تقديم مفاهيم جديدة مثل مفهوم "الجامعات الشريكية" ومفهوم "الجامعات الافتراضية"؛ وتعد تلك المفاهيم من المفاهيم الصاعدة التي يُتوقع أن تؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير في مجال التعليم الجامعي اليوم (Achar، 2016، 730).

ومن المهم الإشارة إلى أن الجامعات الناشئة لها دور هام في نظام التعليم الجامعي السعودي نظراً لأنها تشكل معظم الجامعات العاملة بالبلاد؛ حيث توجد بالمملكة 22 جامعة ناشئة؛ وأقدم تلك الجامعات هي جامعة الملك خالد والتي تم إنشاؤها في عام 1998؛ أما أحدثها فهي جامعة جدة والتي تم إنشاؤها في عام 2014؛ وفي ظل نمو قطاع التعليم الجامعي السعودي، من المتوقع استمرار عدد الجامعات الناشئة بالمملكة في النمو (Al Ghamdi، 2016، 25).

لذا يمكن القول بأن الجامعات الناشئة تعد رديفاً هاماً لمنظومة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية؛ فهي تلعب دوراً مكماً لدور الجامعات الكبرى والعريقة، حيث أن الجامعات الناشئة تعد أكثر قدرة على خدمة احتياجات المجتمعات المحلية، كما أن جهود الجامعات الناشئة تعد واعدة في إحداث التطوير في منظومة التعليم الجامعي في البلاد نظراً لسعيها نحو تقديم مفاهيم جديدة في مجال العمل الأكاديمي.

### المبحث الثالث- الخبرات العالمية في إدارة المواهب:

#### ● تجربة ماليزيا:

بدأت إدارة المواهب في ماليزيا في النمو مؤخراً حيث بدأ العديد من الباحثين في دراسة كيفية إدارة المنظمات لمواهب موظفيها، بالإضافة إلى ذلك، بدأت المنظمات أيضاً في وضع خطط إدارة المواهب لهم في المستقبل (Harun et al، 2020، 228).

وفي ماليزيا، يهدف برنامج تسريع المواهب في الخدمة العامة (TAPS) بقيادة منحة JPA مع مدرسة Razak School of Government و TalentCorp إلى توجيه وإعداد أفضل وأذكي المختصين للخدمة العامة، وفي إطار هذا البرنامج، يتم اختيار أفضل المختصين للعمل على قضايا السياسة العامة ذات الأولوية العالية ويتم تعيينهم لكبار المسؤولين الذين يعملون كموجهين لهم، ويُمنح الأشخاص المختارون عقداً مدته سنتان وسرعة انتقال أصحاب الأداء العالي إلى الخدمة المدنية ((TAPS) Program Talent Acceleration In The Public Service، (2016).

ويهدف البرنامج إلى تسريع المواهب في الخدمة العامة (TAPS) إلى (Program Talent Acceleration In The Public Service (TAPS)، (2016):

- 1- التعرف على المواهب والمعرفة الهائلة الموجودة لدى شباب ماليزيا، وخاصةً العاملين في مؤسسات التعليم العالي الشهيرة.
- 2- تزويد المواهب بالمعرفة والخدمات والقيادة اللازمة لغد أفضل، من خدمات الرعاية الاجتماعية الأساسية إلى حماية سلامة الأمة.

- 3- استغلال المواهب الحالية وتزويدهم بالتدريب التنموي المطلوب ليكونوا يوماً ما في طليعة الخدمة العامة وهو ما تدور حوله TAPS، ولا يمكن إنكار أن ماليزيا بحاجة إلى قادة موهوبين.
  - 4- زرع الشغف بالخدمة العامة ضمن شركاء TAPS ذوي الإمكانيات العالية.
- ومن أجل تحقيق الخطة المالىزية الحادية عشرة لتعزيز إدارة المواهب في القطاع العام، تم تقديم ما يلي (Ananthan et al., 2019، 246-247):

- 1- تعيين موظفين على أساس تعاقدى للعثور على موظفين موهوبين، أي دعوة الأفراد الموهوبين ذوي المهارات المحددة والمتخصصة للوظائف المتاحة.
- 2- مرونة جداول العمل: تكون الحكومة منفتحة على ترتيبات العمل المرنة وتتوافق مع الاحتياجات الفردية حيثما أمكن ذلك لتوفير التوازن بين العمل والحياة.
- 3- تمكين الوزارات من تخصيص إدارة المواهب: تضع الحكومة نهجاً تصاعدياً لتقليل النهج المركزي، وتقوم الوكالات بتخطيط وتطوير برامج إدارة المواهب بناءً على المتطلبات والأولويات.
- 4- الكفاءة ونهج التدريب المعاصر: لتعزيز تنمية القيادة من خلال تحسين المناهج والدورات والبرامج التدريبية.

• تجربة هولندا:

تنتهي هولندا إلى 10٪ من الدول التي تقدم للمنظمات والأفراد سيقاً ممتازاً لاجتذاب مواهبهم وتحديدها وتطويرها ونشرها؛ وتتفوق هولندا في تطوير المواهب وتنميتها من خلال نظامها التعليمي، وتوكيدها على التعلم مدى الحياة، وجودة مؤسسات البحث العلمي فيها، وتقارب الروابط بين الجامعات والقطاع الخاص؛ وفيما يتعلق بجذب المواهب والاحتفاظ بها، فإن تصنيفات هولندا متأخرة قليلاً عن أعلى الدول في التصنيفات، بسبب بعض التناقضات في سوق العمل (Thunnissen et al., 2018، 5).

وبوجه عام، يمكن تقسيم أدوات إدارة المواهب المطبقة في الجامعات الهولندية إلى فئتين رئيسيتين، وهما أدوات الاستقطاب والاختيار وأدوات التنمية والأداء والترقية (Thunnissen، 2016، 65-66):

1. أدوات الاستقطاب والاختيار: تتضمن الأدوات المستخدمة لاستقطاب واختيار المواهب في الرتب الأكاديمية الدنيا كلاً من الإجراءات الموحدة لاستقطاب واختيار الكفاءات من طلاب شهادة الدكتوراه، واستقطاب الكفاءات الخارجية (مثل الباحثين المشاركين في المؤتمرات العلمية)، وتقديم المنح لطلاب شهادة الماجستير والدكتوراه المتميزين؛ أما الإجراءات الخاصة بالرتب الأكاديمية العليا فهي تتضمن الاستقطاب الخارجي، وتطبيق إجراءات الاختيار المفتوحة، وتكوين لجان الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي للمواهب، ومراجعة المواهب.
  2. أدوات التنمية والأداء والترقية: تتضمن تلك الأدوات البرامج التعليمية والإشرافية لطلاب شهادة الدكتوراه، والبرامج الإلزامية للتدريب على مهارات التدريس بالنسبة للأكاديميين الجدد، وبرامج الإعداد الأولي للأساتذة المساعدين والمحاضرين المؤقتين، وتقييمات الأداء السنوية، والبرامج الإلزامية للتدريب على مهارات القيادة للأساتذة المساعدين، وتحديد معايير محددة وانتقائية لاختيار المواهب الجديدة، وتوفير المواقع الوظيفية المؤقتة للأساتذة الموهوبين، وتوفير برامج مخصصة وفردية لتدريب الأساتذة الجامعيين على مهارات القيادة.
- ومن هنا يتضح بأن تعامل الجامعات الهولندية مع المواهب لديها لا يكون قائماً فقط على ما تتمتع به تلك المواهب من كفايات وجدارات، ولكنه يعتمد أيضاً على توافر المواقع الشاغرة؛ فانتقال الأكاديمي من رتبة ما إلى رتبة أعلى يتطلب توافر موقع شاغر أولاً ثم تنفيذ عملية كاملة لاستقطاب واختيار الأكاديمي الأكثر ملاءمة لهذا الموقع.

● تجربة استراليا:

تهتم الجامعات الأسترالية بتطبيق ممارسات إدارة المواهب؛ فمن الملاحظ اهتمام الجامعات باجتذاب المواهب؛ وفي هذا الصدد، تحرص الجامعات الأسترالية على توافر عدة عوامل مساهمة في اجتذاب المواهب الأكاديمية الجديدة، وتتضمن تلك العوامل أنشطة التواصل والترابط الاجتماعي مع الموظفين الآخرين، وتوفير الدعم الاجتماعي للموظفين عند مرورهم بمحن في حياتهم الشخصية، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع على الابتكار (Mohammed et al., 2020a, 1289).

وتعتمد الجامعات الأسترالية على إدارة المواهب في خدمة عدة جوانب للإدارة التنظيمية لديها، يأتي من أهمها إدارة المعرفة؛ حيث تساهم ممارسات تطوير واستبقاء المواهب في تنمية الموارد المعرفية لدى الجامعات الأسترالية؛ وذلك لأنه من الممكن استثمار المواهب الأكاديمية في إيجاد ونقل ومشاركة الموارد المعرفية الجديدة (Mohammed, 2018, 434-435)؛ ومن هنا يتضح بأن الجامعات الأسترالية تسعى ببالغ الاهتمام إلى تطبيق إدارة المواهب على نحو فعال نظراً لدورها في تنمية الإنتاج البحثي لديها.

ثانيا- الدراسات السابقة:

أ- دراسات سابقة بالعربية:

- هدفت دراسة اللوقان (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والكشف عن مدى وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس، واختلاف الجامعة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة على (401) فرد من هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (اختلاف الجامعة).

- وسعت دراسة عبد الله (2020) إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الموهبة والإبداع من وجهة نظر المنسوبات الإداريات بجامعة الملك خالد بها، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الموهبة والإبداع على الإداريات بجامعة الملك خالد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة. واشتملت عينة الدراسة على (250) إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظام إدارة الموهبة والإبداع من وجهة نظر المنسوبات الإداريات بجامعة الملك خالد بها جاء بدرجة كبيرة، ومن أكثر معوقات تطبيق نظام إدارة الموهبة والإبداع من وجهة نظر المنسوبات الإداريات بجامعة الملك خالد بها قلة توفير الإدارة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي ومشكلات الموهوبات والمبدعات من الإداريات.

- واستقصت دراسة الشمري (2020) وضع مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها ومعرفة معوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة. واشتملت عينة الدراسة على عدد (401) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهبة والاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب وإدارة الأداء)، وجاءت

درجة توافر متطلبات إدارة المواهب متوسطة. بينما جاءت درجة معوقات إدارة المواهب بدرجة كبيرة، ووجود فروق بين استجابات العينة تعود للمتغيرات التالية (الجنس طبيعة العمل، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعود لاختلاف الجامعة.

- تناولت دراسة الزهراني (2019) التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة تعزى لمتغير المسعى الوظيفي والرتبة العلمية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد من القيادات الأكاديمية ووكلائهم بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق إدارة المواهب جاءت بدرجة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي والرتبة العلمية بدرجة متقاربة.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- تناولت دراسة جيس وآخرون (Jais et al., 2021) فحص عملية تطوير إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المجموعات المناسبة للكفاءات القيادية؛ واعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز؛ واشتملت العينة على (12) عضو لجنة و(10) مدرسين؛ وأظهرت الدراسة أن إطار كفاءات قيادة التعليم العالي يتكون من خمس مجموعات رئيسية: فعالية الموظفين، والإدراك، والقيادة، والتأثير، والإنجاز والعمل، وتوجد علاقة إيجابية بين الاهتمام بكفاءات القيادة وإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وتوجد علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتعزيز الأداء المستدام للقيادة في مؤسسات التعليم العالي.

- وقد حاولت دراسة كيسونودوث (Kissoonduth, 2017) تحديد واقع ممارسة أبعاد إدارة المواهب وعلاقتها في جذب أعضاء هيئة التدريس للجامعات في جنوب أفريقيا، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة، واقتصرت عينة الدراسة على (12) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلة لدى الجامعات في جنوب أفريقيا في إدارة المواهب تتمثل في جذب الأكاديميين والاحتفاظ بهم وهي مشكلة عالمية تواجه الكثير من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الدول النامية والمتقدمة.

- وقام فاروق وآخرون (Farooq et al., 2016) دراسة هدفت إلى فحص درجة تصور موظفي الجامعة حول استخدام إدارة المواهب كممارسة مفيدة في الجامعات؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعات في 6 جامعات في أوغندا؛ واشتملت العينة على (808) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في استخدام ممارسات إدارة المواهب وفقاً لمتغير الخبرة في العمل، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في استخدام ممارسات إدارة المواهب وفقاً لمتغير الجنس، وتوجد علاقة إيجابية بين استخدام ممارسات إدارة المواهب والرضا الوظيفي، والإنتاجية والتفاهم بين الموظفين والمدربين.

- كما هدفت دراسة رودومبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa, 2015) إلى التعرف على درجة فعالية ممارسة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا في جنوب أفريقيا، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وقد اشتملت عينة الدراسة على (300) فردًا، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الكمي الذي يعتمد على الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة تعاني من مشكلة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، كما أن استراتيجية إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ليست فعالة في تحفيز الموظفين، كما يوجد ضعف في تخطيط برامج إدارة المواهب وتنفيذها، كما بينت النتائج أن (33%) من أفراد العينة وافقوا على أن مؤسساتهم التعليمية تمارس استراتيجية إدارة المواهب وتلتزم بها، بينما عارض هذا (58%) من أفراد العينة وبقي (19%) محايدين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة الأعمال والدراسة الحالية  
اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف وهو التعرف على مدى ممارسة إدارة المواهب بالجامعات وتعزيزها باستثناء دراسة موساكورو ودي كليرك (Musakuro & de Klerk، 2021) التي سعت إلى التعرف على تحديات إدارة المواهب في إحدى مؤسسات التعليم العالي، ودراسة فاروق وآخرون (Farooq et al، 2016) هدفت إلى فحص درجة تصور موظفي الجامعة حول استخدام إدارة المواهب كممارسة مفيدة في الجامعات. ومن حيث المنهج فقد اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث منهج الدراسة (الوصفي) كمنهج، باستثناء دراسة جيس وآخرون (Jais et al، 2021) التي استخدمت منهج دراسة الحالة النوعي.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دور جيد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة في التعرف إلى المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة المراد استخدامها في الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لما سوف يكون له دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة  
تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، على النحو التالي:
- عدم إجماع الباحثون في النتائج التي توصلوا في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة إليها في دراساتهم مما فتح المجال للبحث في الموضوع ذات السياق والخروج بنتائج جديدة.
- كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن جميع الدراسات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بمدخله المسحي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس -على اختلاف المراتب العلمية- في ثلاث جامعات سعودية، هي: جامعة جدة، جامعة المجمعة، جامعة حفر الباطن، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (1443هـ)، والبالغ عددهم (2134) عضو هيئة تدريس في الجامعات الثلاث.

#### عينة الدراسة:

في ضوء حصر مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة الملائم لتمثيل مجتمع الدراسة، باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية (Thompson, 2002)، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (326) عضو هيئة تدريس.

#### وصف عينة الدراسة:

تم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المستهدفة، حسب متغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، اسم الجامعة)، حيث يُبيّن الجدول (1) والشكل (2) توزّع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (1) توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53.99%	176	ذكر
46.01%	150	أنثى
100%	326	المجموع

يُبيّن الجدول (1) أن (176) من أعضاء هيئة التدريس في العينة هم من الذكور وبنسبة مئوية (53.99%) من مجموع أفراد العينة، مقابل (150) من أعضاء هيئة التدريس في العينة هم من الإناث وبنسبة مئوية (46.01%) من مجموع أفراد العينة.

الجدول (2) توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

النسبة المئوية	العدد	الرتبة العلمية
60.43%	197	أستاذ مساعد
26.07%	85	أستاذ مشارك
13.50%	44	أستاذ دكتور
100%	326	المجموع

يشير الجدول (2) أن الفئة الأكبر من أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة من رتبة أستاذ مساعد، وبلغ عددهم (197) وبنسبة مئوية (60.43%) من مجموع أفراد العينة، وأن (85) من أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مشارك وبنسبة مئوية (26.07%) من مجموع أفراد العينة، في جاء أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ أخصاً وبلغ عددهم (44) وبنسبة مئوية (13.50%) من مجموع أفراد العينة.

الجدول (3) توزّع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	اسم الجامعة
55.83%	182	جامعة جدة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة المجمعة	73	22.39%
جامعة حفر الباطن	71	21.78%
المجموع	326	100%

يتضح من الجدول (3) والشكل (4) أن (134) من أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة هم من فئة الخبرة الطويلة (10 سنوات فأعلى) وبنسبة مئوية (41.11%) من مجموع أفراد العينة، وأن (104) من أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة من فئة الخبرة المتوسطة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) وبنسبة مئوية (31.90%) من مجموع أفراد العينة، في حين جاء أعضاء هيئة التدريس من فئة الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) أخيراً، وبلغ عددهم (88) وبنسبة مئوية (26.99%) من مجموع أفراد العينة.

#### الجدول (4) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير اسم الجامعة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة جدة	182	55.83%
جامعة المجمعة	73	22.39%
جامعة حفر الباطن	71	21.78%
المجموع	326	100%

يتضح من الجدول (4) أن (182) من أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة يعملون في جامعة جدة وبنسبة مئوية (55.83%) من مجموع أفراد العينة، وأن (73) من أعضاء هيئة التدريس يعملون في جامعة المجمعة وبنسبة مئوية (22.39%) من مجموع أفراد العينة، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة حفر الباطن (71) وبنسبة مئوية (21.78%) من مجموع أفراد العينة.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداةً للدراسة الميدانية؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها؛ بغرض جمع المعلومات. حيث تم مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة؛ كما تم الرجوع إلى التجارب العالمية في إدارة المواهب وتم الاستفادة منها في تصميم الأداة والتي تتضمن ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة.
  - الجزء الثاني: ويحتوي على (48) عبارة تقيس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، وهذه العبارات موزعة في (4) أبعاد (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب)
  - الجزء الثالث: ويتكوّن من سؤال مفتوح موجّه لأعضاء هيئة التدريس للكشف عن آرائهم حول معوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.
- وقد تصدّر الأداة لغايات التحكيم خطاب موجّه للمحكم، طُلب إليه الاطلاع على الأداة، وبيان رأيه الكريم في الأداة، من حيث وضوح العبارات، ودقتها، ومناسبتها لمضمون المجال الواردة فيه، واقتراح أية تعديلات يرونها ضرورية.

### صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، كما يلي:  
أ- صدق أداة الدراسة، وقد تضمّن نوعين من الصدق، كما يلي:

#### ❖ الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق الأداة في صورتها الأولية؛ عُرضت على (18) مختص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية وعدد من أساتذة الإدارة التربوية العاملين في وزارة التعليم، وإدارات التعليم بالمملكة، وطُلب منهم تحكيم الأداة -كما ورد في خطاب التحكيم المُوجّه إليهم- وبعد استعادة نُسخ الأداة من المحكمين، تمت دراسة تعديلات المحكمين ومقترحاتهم، وإجراء التعديلات اللازمة. حيث تم في ضوء ملاحظات المحكمين مايلي:

- تعديل مُسمّى (سنوات الخدمة) إلى (سنوات الخبرة).
  - إضافة متغير (اسم الجامعة) إلى متغيرات الدراسة.
  - حذف (3) عبارات من البُعد الأول (استقطاب المواهب).
  - حذف عبارة واحدة من البُعد الثاني (تطوير وتنمية المواهب).
  - حذف (4) عبارات من البُعد الثالث (الاحتفاظ بالمواهب).
  - إضافة عبارة واحدة للبُعد الرابع (إدارة أداء المواهب).
- حيث أصبح عدد عبارات الجزء الثاني من الأداة (41) عبارة موزعة في الأبعاد الأربعة، بدلاً من (48) عبارة. كما أوصى المحكّمون إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات. ويوضح الجدول (5) توزيع العبارات في الأبعاد الأربعة، قبل عملية التحكيم، وبعد الانتهاء.

#### الجدول (5) توزيع العبارات في الأداة، قبل عملية التحكيم وبعد الانتهاء منها

الأبعاد	عدد العبارات قبل التحكيم	عدد العبارات بعد التحكيم
استقطاب المواهب	11	8
تطوير وتنمية المواهب	12	11
الاحتفاظ بالمواهب	13	9
إدارة أداء المواهب	12	13
مجموع العبارات (الكلي)	48	41

#### ❖ صدق البناء التكويني لأداة الدراسة:

طُبِّقت أداة الدراسة بعد الانتهاء من التحكيم، على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد الأربعة في الجزء الثاني الذي يقيس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، كما تم التأكد من صدق البناء للأبعاد الأربعة، وفيما يلي توضيحٌ بذلك:

#### ● صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من العبارات، والبُعد الواردة فيه، للتأكد من اتساق العبارات في قياس البُعد الواردة فيه. ويبين الجدول (6) قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من الأبعاد.



الجدول (6) معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه (ن=30)

إدارة أداء المواهب		الاحتفاظ بالمواهب		تطوير وتنمية المواهب		استقطاب المواهب	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.781	29	**0.691	20	**0.868	9	**0.815	1
**0.767	30	**0.711	21	**0.715	10	**0.617	2
**0.831	31	**0.712	22	**0.823	11	**0.749	3
**0.781	32	**0.853	23	**0.646	12	**0.700	4
**0.861	33	**0.672	24	**0.924	13	**0.835	5
**0.759	34	**0.818	25	**0.822	14	**0.676	6
**0.878	35	**0.637	26	**0.917	15	**0.779	7
**0.805	36	**0.690	27	**0.858	16	**0.798	8
**0.809	37	**0.820	28	**0.746	17	-----	----
**0.842	38	-----	----	**0.826	18	-----	----
**0.805	39	-----	----	**0.903	19	-----	----
**0.885	40	-----	----	-----	----	-----	----
**0.774	41	-----	----	-----	----	-----	----

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تشير نتائج اتساق العبارات في الأبعاد الأربعة: أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية للبعد كانت موجبة ودالة إحصائياً، وتراوح ما بين (0.617) و(0.835) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يشير إلى مناسبة عبارات البعد الأول لقياس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد استقطاب المواهب.

#### • الصدق البنائي للأبعاد الأربعة:

تم التحقق من صدق البناء للأبعاد الأربعة التي تقيس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الأبعاد الأربعة، وكذلك بين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط، كما في الجدول (7).

الجدول (7) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة

مجالات المحور الأول	استقطاب المواهب	تطوير وتنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	إدارة أداء المواهب	الأبعاد مجتمعة (الكلية)
استقطاب المواهب	-----	**0.938	**0.871	**0.823	**0.936
تطوير وتنمية المواهب	-----	-----	**0.906	**0.856	**0.961
الاحتفاظ بالمواهب	-----	-----	-----	**0.919	**0.965
إدارة أداء المواهب	-----	-----	-----	-----	**0.956
الأبعاد مجتمعة (الكلية)	-----	-----	-----	-----	-----

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة، قد تراوحت ما بين (0.823) و(0.938)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين الأبعاد الأربعة في قياس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد الأربعة مع الدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، فقد تراوحت ما بين (0.936) و(0.965)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يشير إلى أن كل بُعد من الأبعاد الأربعة مناسبة لقياس درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معاملات الثبات للأبعاد وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، كما في الجدول (8).

الجدول (8) معاملات الثبات للأبعاد الأربعة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (ن=30)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
استقطاب المواهب	8	0.885
تطوير وتنمية المواهب	11	0.951
الاحتفاظ بالمواهب	9	0.892
إدارة أداء المواهب	13	0.961
الأبعاد مجتمعة (الكلية)	41	0.981

توضح النتائج في الجدول (8) ارتفاع قيم معاملات الثبات للأبعاد الأربعة؛ لأنها تزيد على (60%)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأبعاد مجتمعة (0.981)، وبالنسبة للأبعاد الأربعة فقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.885) و(0.961)، وهذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة.

وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يمكن القول: إن أداة الدراسة تتمتع بالثبات، وإن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيقها تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

كيفية الاستجابة لعبارات أداة الدراسة:

تكون الاستجابة لعبارات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، كما مبيّن في الجدول

(9).

الجدول (9) كيفية الاستجابة لعبارات أداة الدراسة

الدرجة	مستويات الاستجابة
5	عالية جداً
4	عالية
3	متوسطة
2	منخفضة
1	منخفضة جداً

معيّار تفسير النتائج:

للكحكم على درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، وفقاً لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الموافقة على عبارات الأداة (عالية جداً، عالية،

متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، أعطيت لها القيم التامة على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1) وتم استخراج المدى بالطريقة الآتية:

$$\text{المدى، ويُمثّل المدى الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.80 \text{ يُمثّل طول كل فئة من الفئات الخمس للمقياس.}$$

وعليه، تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من (1) إلى (1 + 0.80)، وهكذا بالنسبة إلى بقية قيم المتوسطات الحسابية. والجدول (10) يوضح درجة القطع لتحديد درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، وفقاً لفئات الاستجابة الخمس.

**الجدول (10) درجة القطع لتحديد درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية**

مستويات الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة تطبيق إدارة المواهب
منخفضة جداً	1 - 1.80	منخفضة جداً
منخفضة	1.81 - 2.60	منخفضة
متوسطة	2.61 - 3.40	متوسطة
عالية	3.41 - 4.20	عالية
عالية جداً	4.21 - 5.00	عالية جداً

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS-25) باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

• نتائج السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بأبعدها (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، على الجزء من أداة الدراسة المتعلقة بقياس تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام، ثم لعبارات كل بُعد من الأبعاد. وتالياً توضيح للنتائج:

1- النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	أبعاد إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	استقطاب المواهب	2.71	0.73	1	متوسطة

رقم البُعد	أبعاد إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
2	تطوير وتنمية المواهب	2.65	0.71	2	متوسطة
4	إدارة أداء المواهب	2.49	0.69	3	منخفضة
3	الاحتفاظ بالمواهب	2.47	0.68	4	منخفضة
	المتوسط الكلي لتطبيق إدارة المواهب	2.57	0.62		منخفضة

تُظهر النتائج في الجدول (1) أن درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاءت منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.62).

ويمكن أن تعود هذه النتيجة المنخفضة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام الى عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب في الجامعات الناشئة، بسبب حداثة هذا المفهوم، الذي لا يتم تضمينه ضمن استراتيجيات وخطط الجامعات الناشئة السعودية بشكل صريح، إذ لا توجد عمادة أو إدارة في تلك الجامعات تُعنى بإدارة المواهب من حيث استقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس وتطوير وتنمية تلك المواهب، وتحديد الأنظمة التي تحافظ عليهم وتهتم بإدارة أدائهم. وبالتالي فإن تعامل إدارات الجامعات الناشئة مع المواهب من أعضاء هيئة التدريس، لا يزال ضمن تعاملها مع باقي أعضاء هيئة التدريس، ولا تخصص للمواهب الميزانيات اللازمة لاستقطابهم والاحتفاظ بهم، وتنميتهم وتطويرهم.

وتتفق النتيجة المنخفضة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بشكل عام، مع دراسة الزهراني (2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى جاءت بدرجة منخفضة، كما تتفق مع دراسة كيسوندوث (Kissoonduth، 2017) التي توصلت إلى وجود مشكلة لدى الجامعات في جنوب أفريقيا في إدارة المواهب، ومع دراسة رودومبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa، 2015) التي بينت أن (33%) فقط من أفراد العينة وافقوا على أن مؤسساتهم التعليمية تمارس استراتيجيات إدارة المواهب وتلتزم بها، وهي نسبة منخفضة.

في حين تختلف مع دراسة اللوقان (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة ودراسة عبد الله (2020) التي بينت أن درجة تطبيق نظام إدارة المواهب والإبداع بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة كبيرة، كما تختلف مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة، ومع دراسة السكران (2019) التي أظهرت أن درجة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بنتائج العبارات في كل بُعد من الأبعاد الأربعة لتطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، فقد كانت كالآتي:

1-1: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (استقطاب المواهب):

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس في بُعد (استقطاب المواهب). مرتبة تنازلياً

م	بُعد استقطاب المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	توجد خطة في الجامعة لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس الموهوبين.	2.81	0.94	1	متوسطة

م	بُعد استقطاب المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
5	تتوافر معايير واضحة لاختيار المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.77	0.91	2	متوسطة
4	يتم استخدام طرق متنوعة لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.75	0.86	3	متوسطة
6	تتم عمليات مطابقة لكفاءة الموهبة مع وظائف أعضاء هيئة التدريس المتاحة بالجامعة.	2.72	0.81	4	متوسطة
7	تُعتمد الشفافية في عمليات اختيار المواهب من أعضاء هيئة التدريس للوظائف بالجامعة.	2.70	0.83	5	متوسطة
2	يتم وضع سياسات لضمان استقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.68	0.89	6	متوسطة
3	هناك استمرارية في عمليات استقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.66	0.85	7	متوسطة
8	تحديث وسائل استقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	2.62	0.85	8	متوسطة
	المتوسط العام لبُعد استقطاب المواهب	2.71	0.73		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد استقطاب المواهب (الكلية)، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا البُعد (2.71) وانحراف معياري (0.73).

ويمكن تفسير النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد استقطاب المواهب بشكل عام وفي جميع العبارات بأن الآليات التي تستخدمها الجامعات الناشئة في استقطاب المواهب لا زالت تتبع الأنظمة التقليدية في عمليات التعيين والتي تنسم بالجمود، ولا تراعي بالدرجة المطلوبة مستوى التكلفة والعائد من استقطاب المواهب، كما أن الجامعات الناشئة ما زالت في طور التوسع في البنية التحتية وزيادة أعداد الطلبة، وهو ما يستلزم زيادة أعضاء هيئة التدريس، وهي لا تستطيع تقديم عروض مغرية بالشكل الكافي لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، كما أن استقطاب المواهب في تلك الجامعات قد لا يشكل ميزة تنافسية لها لحفز الطلبة على الالتحاق للدراسة فيها، في ظل انتشار الجامعات بالمملكة والتي تتصف بجودة تدريسها.

وتتفق النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق بُعد استقطاب المواهب بالجامعات السعودية الناشئة، مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة بُعد تخطيط واستقطاب المواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة. في حين تختلف مع دراسة كيسونودوث (Kissoonduth, 2017) التي توصلت إلى وجود ضعف يتمثل في وجود مشكلة لدى الجامعات في جنوب أفريقيا بإدارة المواهب تتمثل في ضعف جذب الأكاديميين، ومع دراسة رودومبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa, 2015) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا تعاني من مشكلة ضعف جذب المواهب.

2-1: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (تطوير وتنمية المواهب):

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس في بُعد (تطوير وتنمية المواهب)، مرتبة تنازلياً

م	بُعد تطوير وتنمية المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
14	تتوافر فرص الإبداع واكتساب الخبرة للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.97	0.89	1	متوسطة
19	يتم استثمار قدرات وكفاءة المواهب من أعضاء هيئة التدريس في برامج	2.79	0.94	2	متوسطة

م	بُعد تطوير وتنمية المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
	التدريب والتطوير.				
10	يتوفر قدر مناسب من الدورات التدريبية المتخصصة للمواهب من أعضاء هيئة التدريس تهدف لرفع الكفاءة.	2.72	0.92	3	متوسطة
11	تتوافر سياسيات لتنمية المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.71	0.83	4	متوسطة
12	تتوافر خطط دورية لتطوير المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.70	0.78	5	متوسطة
15	تتوافر مؤشرات قياس أداء لتقييم المواهب من أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم بناء على نتائجها.	2.69	0.88	6	متوسطة
9	تتوافر استراتيجيات لتعزيز قدرات المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.67	0.86	7	متوسطة
13	يتم انتهاز سياسة مخطط لها لتعزيز روح التنافس بين المواهب من أعضاء هيئة التدريس بهدف تطوير الذات.	2.65	0.85	8	متوسطة
17	تتم عمليات التكليف الإداري لأعضاء هيئة التدريس بناء على نتائج مؤشرات قياس أداء المواهب.	2.57	0.92	9	منخفضة
16	تعتمد عمليات الترقية لأعضاء هيئة التدريس على نتائج مؤشرات قياس أداء المواهب.	2.52	0.93	10	منخفضة
18	يتوافر نظام حوافز خاص للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.17	0.82	11	منخفضة
	المتوسط العام لبُعد تطوير وتنمية المواهب	2.65	0.71		متوسطة

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد تطوير وتنمية المواهب (الكلية)، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا البُعد (2.65) وانحراف معياري (0.71).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد تطوير وتنمية المواهب بشكل عام، إلى قلة الفرص الحقيقية المتوفرة لتدريب المواهب في الجامعات الناشئة، حيث توفر هذه الجامعات تقنيات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أنها لا تتصف بالكفاءة العالية في مجال تطوير وتنمية المواهب، وبخاصة إذا ما تم مقارنتها بالتقنيات التدريبية الموجودة في باقي الجامعات السعودية، وبالتالي يتعذر تطوير وتنمية المواهب أعضاء هيئة التدريس بالدرجة الكافية، نظراً لبساطة الإمكانيات التدريبية المتاحة في مجال تطوير وتنمية المواهب، وضعف البنى التحتية من المعامل والمختبرات والتجهيزات اللازمة لتوظيفها في تطوير وتنمية المواهب، بالإضافة إلى أن مؤشرات قياس أداء أعضاء هيئة التدريس التي تضعها الجامعات الناشئة، غير مناسبة بالدرجة الكافية لقياس أداء المواهب والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق بُعد تطوير وتنمية المواهب بالجامعات السعودية الناشئة، مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة بُعد تنمية وتطوير المواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة

في حين تختلف مع دراسة رودومبو (Rudhumbu، 2014) التي أظهرت أن استراتيجيات إدارة المواهب الحالية في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير فعالة ولديها ضعف في تحسين الأداء.

3-1: النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (الاحتفاظ بالمواهب):

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس في بُعد (الاحتفاظ بالمواهب). مرتبة تنازلياً

م	بُعد الاحتفاظ بالمواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
24	يتم تقدير واحترام المواهب من أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يعزز الثقة.	2.77	0.82	1	متوسطة
23	تسعى الإدارة بشكل مستمر إلى استثمار طاقات المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.62	0.88	2	متوسطة
20	تتوافر عمليات استجابة سريعة لحاجات المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.60	0.89	3	منخفضة
27	تولي الجامعة عناية خاصة لتحقيق الرضا الوظيفي للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.47	0.81	4	منخفضة
21	هناك خطط للاحتفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.45	0.82	5	منخفضة
26	تعزز بيئة العمل للاحتفاظ بالمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.44	0.86	6	منخفضة
22	يتم تقديم أشكال مختلفة من الدعم للمواهب من أعضاء هيئة التدريس لضمان بقائهم.	2.32	0.82	7	منخفضة
28	هناك اهتمام بأسباب ترك المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بهدف معالجتها.	2.28	0.80	8	منخفضة
25	يتوافر نظام للحوافز والمكافآت يساهم في الاحتفاظ بالمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.27	0.75	9	منخفضة
	المتوسط العام لبُعد الاحتفاظ بالمواهب	2.47	0.68		منخفضة

تُظهر النتائج في الجدول (14) أن تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد الاحتفاظ بالمواهب (الكلية)، جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا البُعد (2.47) وانحراف معياري (0.68).

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد الاحتفاظ بالمواهب بشكل عام، بأن الجامعات الناشئة، تركز على أنشطتها التعليمية الموجهة للطلبة، وتوفير البنى التحتية لديمومة العملية التعليمية، مما لا يوفر الدعم اللازم للاحتفاظ بالمواهب لأعضاء هيئة التدريس الذين لا تشكل الحوافز المقدمة لهم دافعاً قوياً للبقاء في العمل بالجامعة.

وتتفق النتيجة المنخفضة لدرجة تطبيق بُعد الاحتفاظ بالمواهب بالجامعات السعودية الناشئة، مع دراسة كيسوندوث (Kissoonduth، 2017) التي توصلت إلى وجود ضعف يتمثل في وجود مشكلة لدى الجامعات في جنوب أفريقيا بإدارة المواهب تتمثل في ضعف الاحتفاظ بالأكاديميين، كما تتفق مع دراسة رودومبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa، 2015) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا تعاني من ضعف الاحتفاظ بالمواهب.

في حين تختلف مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة بُعد الاحتفاظ بالمواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة.

4- : النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (إدارة أداء المواهب):

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس في بُعد (إدارة أداء المواهب)، مرتبة تنازلياً

م	بُعد إدارة أداء المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
34	يساهم تقدير المواهب لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز الثقة.	3.17	0.94	1	متوسطة
31	للمواهب من أعضاء هيئة التدريس الأولوية في شغل المواقع الإدارية القيادية.	2.63	0.91	2	متوسطة
32	تتوافر أنظمة وتعليمات ضابطة لإدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس.	2.55	0.80	3	منخفضة
40	تتم عمليات التقييم للمواهب من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير ومقاييس علمية.	2.55	0.96	4	منخفضة
29	تتوافر استراتيجية واضحة لإدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.52	0.81	5	منخفضة
36	يتم الاستعانة بالبرامج الخاصة بإدارة المواهب من المنظمات المتخصصة وذات الخبرة .	2.47	0.89	6	منخفضة
41	تكون عمليات التوجيه للمواهب من قبل أفراد مختصين ومدربين على إدارة المواهب.	2.45	0.90	7	منخفضة
33	يتم تحديد المواهب اللازمة في المستويات التنظيمية.	2.42	0.80	8	منخفضة
39	تتوافر متطلبات الأمن اللازمة للمواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.42	0.87	9	منخفضة
38	تتوافر مؤشرات قياس أداء لاكتشاف المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.38	0.84	10	منخفضة
35	يتم إشراك المواهب من أعضاء هيئة التدريس في العمليات الإدارية للموارد البشرية.	2.36	0.83	11	منخفضة
37	تتوافر قاعدة بيانات للمواهب يتم تحديثها بشكل دوري.	2.31	0.83	12	منخفضة
30	تُخصص ميزانية لإدارة ودعم المواهب من أعضاء هيئة التدريس.	2.20	0.77	13	منخفضة
	المتوسط العام لبُعد إدارة أداء المواهب	2.49	0.69		منخفضة

تدلّ النتائج في الجدول (15) على أن تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد إدارة أداء المواهب (الكلي)، جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا البُعد (2.49) وانحراف معياري (0.69).

ويمكن أن تعود هذه النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد إدارة أداء المواهب بشكل عام، إلى عدم توفر إدارة أو عمادة خاصة بإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة، تهتم بوضع الأهداف والتخطيط والممارسات اللازمة لإدارة أداء المواهب من أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق النتيجة المنخفضة لدرجة تطبيق بُعد إدارة أداء المواهب بالجامعات السعودية الناشئة، مع دراسة رودومبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa، 2015) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا تعاني من ضعف في تخطيط برامج إدارة أداء المواهب. في حين تختلف مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة بُعد إدارة أداء المواهب في الجامعات السعودية جاءت متوسطة.

• نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: "ما معوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".



تم تحليل مضمون استجابات أعضاء هيئة التدريس على السؤال المفتوح حول معوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، حيث استجاب على السؤال المفتوح (94) عضو هيئة تدريس، تم تصنيف استجاباتهم وفقاً لمضمونها في قائمة لمعوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل معيق، كما يتضح من الجدول (16).

الجدول (16) التكرارات والنسب المئوية لمعوقات تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية

الترتيب	المعوقات	التكرار	النسبة %
1	نقص التمويل والدعم المالي المخصص لدعم إدارة المواهب	22	9.7%
2	قلة الحوافر التي تشجع عضو هيئة التدريس وتثير دافعيته على الإبداع والموهبة	21	9.3%
3	تجنب أعضاء هيئة التدريس إظهار المواهب خشية تكليفهم بأعباء إدارية أكبر	20	8.8%
4	الأنظمة والقوانين لا تشجع على الإبداع والموهبة عند عضو هيئة التدريس	19	8.4%
5	ضعف البنية التحتية للمعامل والمختبرات والتجهيزات اللازمة للموهوبين\	18	7.9%
6	عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد معايير الموهبة عند المدرس	17	7.5%
7	زيادة عدد ساعات التدريس لعضو هيئة التدريس لا تشجع على الإبداع وإظهار المواهب	16	7.0%
7	قلة الوعي بأهمية إدارة المواهب في الجامعات الناشئة	16	7.0%
9	عدم اختيار قيادات إدارية تهتم بتنمية وإدارة المواهب	14	6.2%
10	عدم توافر التخطيط المناسب لإدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس	12	5.3%
11	قلة تركيز برامج التدريب في الجامعة على تنمية الموهبة لأعضاء هيئة التدريس	10	4.4%
12	عدم وجود إدارة أو عمادة خاصة بإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس	10	4.4%
13	عدم وجود نظام واضح لإدارة المواهب تراعي اختلاف التخصصات بالكليات العملية والنظرية	8	3.5%
14	قلة إيمان الجامعة بأهمية إدارة المواهب في تطوير وتعزيز مكانة الجامعة	7	3.1%
15	عدم وجود شروط ذات علاقة بالموهبة عند شغل الوظائف بالجامعة	6	2.6%
16	الاهتمام بالموهبة عند الطلبة أكثر من أعضاء هيئة التدريس	5	2.2%
17	وجود الوساطة والعلاقات الشخصية في العمل الجامعي	4	1.8%
18	وجود اعتقاد بأن المواهب تزامم أصحاب المراكز القيادية على مناصبهم	2	0.9%
	مجموع التكرارات	227	100%

إن النتيجة التي أظهرت وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، تُعد نتيجة منطقية في ضوء الدرجة المنخفضة لتطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتطوير الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة بحيث تراعي الاهتمام وتوفير الدعم لهم، وبخاصة أن الأنظمة والتعليمات لا توفر الحوافز والترقيات التي يستحقها الموهوبون بالدرجة الكافية، في ظل غياب سياسة واضحة لإدارة المواهب.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أظهرت وجود معيقات تحد من تطبيق إدارة المواهب، حيث تتفق مع دراسة عبد الله (2020) التي أظهرت العديد من معوقات تطبيق نظام إدارة الموهبة والإبداع من وجهة نظر المنسوبات الإداريات بجامعة الملك خالد. كما تتفق مع دراسة الشمري (2020) التي بيّنت وجود معوقات كبيرة تحد من إدارة المواهب في الجامعات السعودية.

• عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، اسم الجامعة)؟".

النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المواهب تبعاً لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، اسم الجامعة):

• بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الجنس، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية بشكل عام وفي الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة يعملون في بيئة واحدة هي البيئة الجامعية، وهم على اطلاع بمبادرات تطبيق إدارة المواهب بكافة أبعادها، بعض النظر عن جنسهم، كما أن الجامعات الناشئة تطبق بعض معايير إدارة المواهب بدرجة منخفضة في بعض الجوانب وبدرجة متوسطة في جوانب أخرى، دون أن تتحيز لجنس فلا يوجد معايير لتطبيق إدارة المواهب مخصصة للإناث أو للذكور. وتتفق هذه النتيجة، مع فاروق وآخرون (Farooq et al., 2016) التي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في استخدام ممارسات إدارة المواهب بجامعات أوغندا تُعزى لمتغير الجنس. في حين تختلف مع دراسة اللوقان (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

• بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية بشكل عام وفي الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب)، وقد دلّت نتائج المقارنات الثنائية بطريقة (Scheffe) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بشكل عام وفي الأبعاد الأربعة، كان بين استجابات أفراد العينة من الرتبة العلمية (أستاذ دكتور) من جهة، وبين استجابات أفراد العينة من الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) من جهة أخرى، ولصالح استجابات أفراد العينة من الرتبة العلمية (أستاذ دكتور).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ دكتور من المتوقع هم أكثر فئة تتطلع على استراتيجيات الجامعة بمختلف المجالات ومنها مجال إدارة المواهب، كونهم يشاركون في إعداد الاستراتيجيات والخطط والأهداف التي تدعم الموهوبين نظراً لعملهم في رئاسة الأقسام والعمادات والوكالات بالجامعة، ولديهم خلفية معرفية حول عمليات والاستقطاب والتطوير والتدريب والاحتفاظ بالمواهب وآليات إدارة أداء المواهب.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية.

• بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية بشكل عام وفي الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس بمختلف خبراتهم يعملون في نفس البيئة الجامعية وهي لا تحتاج إلى خبرة كبيرة للتعرف على انخفاض تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، حيث أن كافة أعضاء هيئة التدريس على نفس الدرجة من الاطلاع على ممارسات تطبيق إدارة المواهب التي كانت أكثر مؤشرات ممارستها بدرجة منخفضة.

وتختلف هذه النتيجة، مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما تختلف مع دراسة فاروق وآخرون (Farooq et al., 2016) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في استخدام ممارسات إدارة المواهب بجامعات أوغندا تُعزى لمتغير الخبرة في العمل.

• بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير اسم الجامعة، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية بشكل عام وفي الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات السعودية الناشئة تتبع نهجاً متقارباً في تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس من حيث الاستقطاب والتطوير والتنمية، الاحتفاظ بالمواهب، بالإضافة إلى إدارة أداء المواهب، حيث أن الجامعات الثلاثة التي تناولتها الدراسة، لم يظهر لديها اهتماماً واضحاً تجاه تطبيق إدارة المواهب يميزها عن غيرها من الجامعات، كون الأنظمة المتبعة في إدارة المواهب متقاربة إلى حد كبير في الجامعات الثلاثة.

وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير الجامعة. كما تتفق مع دراسة اللوقان (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير الجامعة.

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- في ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت وجود درجة تتراوح ما بين المنخفضة والمتوسطة لتطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، فإن الدراسة توصي بضرورة الارتقاء بتطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة كما يلي:
  - أ. تحسين تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (استقطاب المواهب)، وذلك من خلال الاهتمام بسياسات استقطاب المواهب.
  - ب. تحسين تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (تطوير وتنمية المواهب)، وذلك من خلال الاهتمام بسياسات تطوير وتنمية المواهب.
  - ج. تحسين تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك من خلال الاهتمام بسياسات الاحتفاظ بالمواهب.

- د. تحسين تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في بُعد (إدارة أداء المواهب)، وذلك من خلال الاهتمام بسياسات إدارة أداء المواهب
- 2- عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة حول تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، وآليات تطبيقها.
- 3- ضرورة الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية، في كل جامعة على حدة، باستخدام أسلوب دراسة الحالة، ووضع الحلول المناسبة للمعوقات في كل جامعة.
- 4- كما تقترح الباحثة القيام بمجموعة من الدراسات التي تنبثق من نتائج الدراسة الحالية، وهي كالآتي:
1. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على باقي الجامعات السعودية الناشئة في مختلف المحافظات، ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.
2. إجراء دراسة مشابهة للحالية في الجامعات السعودية الأهلية (الخاصة)، ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- بلقرع، فاطنة. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 1(7)، 94-113.
- بورنان، مصطفى؛ بن مويزة، مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 4 (1): 148-165.
- الثبيتي، خالد. (2015). استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية. منتدى الإدارة والأعمال السادس، الخبر المملكة العربية السعودية في (3-5) مارس.
- حداد، غديريوسف جبرائيل (2017). أثر إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي في مجموعة نقل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال: جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحوشان، ممدوح بن محمد (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: مصر، (7): 143-178.
- الخنيزان، تهاني. (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التربية، (6)35، 104-122.
- رودز، فرانك. (2011). صناعة المستقبل. قراءة انتقائية، ترجمة واستعراض مليحان الثبيتي. المجلة السعودية للتعليم العالي، 1(5)، 146-154.
- الزهراني، عبد الله أحمد (2019). تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة تقويمية، مجلة القراءة والمعرفة جامعة عين شمس، (212): 302-321.
- السكران، بدرية. (2019). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(15)، 28-50.

- الشمري، غربي. (2017). دور البحث المؤسسي في دعم اتخاذ القرارات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، 31(124)، 321-353.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (185)، 67-134.
- الشهري، عماد مشرف علي، والختلان، منصور بن زيد إبراهيم. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 1-38.
- صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين،
- عبد الله، فاطمة مشيب (2020). واقع تطبيق إدارة الموهبة والإبداع في جامعة الملك خالد من وجهة نظر منسوباتها الإداريات، مجلة الدراسات الاجتماعية السعودية جامعة الملك سعود، (5): 69-94.
- العمري، محمد بن سعيد (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: الأردن، 17 (1): 81-96.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2014). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: مصر، (2): 299-333.
- قريشي، هاجر؛ بوقفة، أحلام (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي: الجزائر، 2 (1): 249-266.
- اللوقان، محمد فهد (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (185): 67-134.
- المصري، نضال؛ الأغا، محمد أحمد (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، 4 (13): 31-64.
- المطلق، تركي علي (2017). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (3): 261-299.
- المطيري، عبد الله محمد (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- مومني، أfnان محمد. (2017). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

#### ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Achar, P. (2016). The Changing Perspectives of Management, IT Social Sciences in the Contemporary Environment: Impact of E-Learning on Higher Education in Indian Universities. International Journal of Engineering Research and Modern Education (IJERME), 1(1), 730-738.
- Al Ghamdi, A. M. (2016). The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity [Unpublished Doctoral dissertation]. Western Michigan University.

- Al-Khathlan, M. B. Z. I. (2016). The Reality of Using the Management Information Systems (MIS) in Emerging Saudi Universities According to the Standpoint of the Administrative and Academic Leaders. A paper presented at the 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Barcelona, Spain.
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & Dewi, D. S. K. (2019). The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253.
- Basinska, B. A. (2017). Individual Resources and Intercultural Interactions. In M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, & S. Magala (eds.), *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace: Traditional and Positive Organizational Scholarship* (pp. 97-107). Springer International Publishing Switzerland.
- Clapp-Smith, R., & Wernsing, T. (2014). The transformational triggers of international experiences. *Journal of Management Development*, 33(7), 662-679. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0063>.
- Farooq, M. (2018). Exploratory Factor Analysis of The Underlying Structure of Talent Management Practices Among Universities in Uganda. *International Journal of Islamic and Civilization Studies*, 5(1), 70-79.
- Harun, N. H., Mahmood, N. H. N., & Othman, S. A. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10, 225-234.
- Jais, I. R., M., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.81.8.15>
- Kissoonduth, K. (2017). *Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions*. Pretoria: Department of Public Administration, University of Unisa.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Mohammed, A. A. (2018). *An Investigation into the Relationship between Talent Management Processes and Knowledge Management Processes: a Case of the Higher Education Sector in Queensland, Australia* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Southern Queensland.
- Mohammed, M., & Shaari, R. B. (2020). Talent Development Practice: A Systematic Review. *Journal of Criticla Reviews*, 7(13), 1212-1222.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16-19.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32.

- Tan, R. S. E. (2019). The impact of globalisation on an emerging university in Tanzania, East Africa [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Otago.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., Schippers, J., & Boselie, P. (2018). Macro Talent Management in the Netherlands: A Critical Analysis of Growing and Retaining Talent in the Netherlands. In V. Vaiman, P. Sparrow, R. Schuler, & D. G. Collings (Eds.), *Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective*. Oxfordshire: Routledge.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Building and branding talent hub: an outlook. *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 208-213. <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-11-2014-0077>