

The Level of Human Resource Talent Management in Jordanian Private Universities in the Digital Age

Ibrahim Ahmad Abujame*¹, Sana Yaqoub Banat², Fatima Abd Al-Kaerm Wahba³

College of Arts and Educational Sciences || Middle East University || Jordan

Received:

18/09/2022

Revised:

15/10/2022

Accepted:

19/10/2022

Published:

30/01/2023

* Corresponding author:

aakwhobafm@gmail.com

com

Citation: Abujame, I. A.

Banat, S. Y., & Wahba, F. A.

(2023). The Level of

Human Resource Talent

Management in Jordanian

Private Universities in the

Digital Age. Journal of

Educational and

Psychological Sciences,

7(3), 1–18.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.K180922)

[AJSRP.K180922](https://doi.org/10.26389/AJSRP.K180922)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to identify the management of human resources talents in private Jordanian universities. The study employed the descriptive approach; to achieve its objectives, a self-administered questionnaire was designed consisted of (38) items distributed on four dimensions and an open question. Both validity and reliability of the questionnaire were secured and verified. A purposeful study sample was (376), out of them only (310) responded to the questionnaire.

The results of the study showed that the level of application of human resource talent management in private universities for all dimensions of the questionnaire was medium (3.13). The level of the dimension of recruitment was (3.35) at a medium level, the dimension of professional development was (3.17) at a medium level, the dimension of discovery was (3.09) with a medium level, and the dimension of talent retention was (2.93) with a medium level. While the results of the open question showed that the most important suggestion was to enhance the effectiveness of talent management was the establishment of an official organized talent management (54.2%), while the suggestion to view the experiences of leading universities in talent management and exchange them was as the lowest suggestion (1.39%).

The study recommended the need to find departments concerned with the gifted within the university campus, and to establish an integrated unit for talent management entrusted with the tasks of attracting, discovering, professional development, and retaining talents, allocating appropriate financial resources to them, and developing strategic plans and appropriate regulations that contribute to organizing the process of selecting and employing academic talents. Involving the talented faculty member in the development processes and setting his own performance improvement programs, and investing distinguished academic talents through exchanging them between Jordanian universities and lending them to emerging universities to participate in their development.

Keywords: Level of Talent management, Human resources, Private Jordanian universities, Digital age.

مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

إبراهيم أحمد أبو جامع*¹، سناء يعقوب بنات²، فاطمة عبد الكريم وهبة³

كلية الآداب والعلوم التربوية || جامعة الشرق الأوسط || الأردن

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ وبغية تحقيق الدراسة لأهدافها تم تصميم استبانة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق المناسبة. وتكوّنت عينة الدراسة من (376) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية حيث أجاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة (3.13). حيث بلغ مستوى مجال الاستقطاب (3.35)، ومجال التنمية المهنية (3.17)، ومجال الاكتشاف (3.09)، ومجال الاحتفاظ بالمواهب (2.93) وجميعها بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت نتائج السؤال المفتوح أن أهم مقترحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترح الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترح (1.39%). وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب، والاكتشاف، والتنمية المهنية، والاحتفاظ بالمواهب، وتخصيص الموارد المالية المناسبة لها، ووضع الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية المناسبة التي تسهم في تنظيم عملية اختيار الموهوبين الأكاديميين وتوظيفهم، وإشراك عضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير ووضع برامج تحسين الأداء الخاصة به، واستثمار المواهب الأكاديمية النادرة من خلال تبادلها بين الجامعات الأردنية وإعارتها للجامعات الناشئة للمشاركة في تنميتها.

الكلمات المفتاحية: مستوى إدارة المواهب، الموارد البشرية، الجامعات الخاصة الأردنية، العصر الرقمي.

المقدمة.

تعد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة الركيزة الأساسية في عمل الجامعات، لكونها تساهم في رفع المقدرات الإنتاجية وتخفيض التكاليف الغير ضرورية في العصر الرقمي التي تضاعفت فيه قيمة الموارد وضرورة استثمارها بالشكل الأمثل، وأضحت المعرفة المحرك الرئيس والقوة الدافعة الأهم في المنافسة، إذ أن الميزة التنافسية تكمن في تعزيز مهارات البشر، ومن هنا ظهرت الحاجة للبحث عن المواهب لتوظيفها، وبدأت الجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص في وضع استراتيجيات لاستقطاب وتطوير مواهب الموارد البشرية على المدى البعيد.

وتأتي التجارب العالمية، لتؤكد على أن تحقيق التميز ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للجامعات، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير (الحميدي والطيب، 2011). وإيماناً من الجامعات بدور ذوي المواهب في إيجاد الميزة التنافسية، سعت إلى اجتذاب الموظفين من ذوي المواهب والكفاءات العالية وحرصت على استبقائهم، ومن ثم تطورت إدارة المواهب لتصبح نظاماً يطبق كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير (Moreton, 2010).

كما تساعد إدارة المواهب في التعرف على مواقع العمل التي تحتاج إلى كفاءات بشرية، لذا فالاستثمار بأشخاص يتمتعون بالموهبة أمر بالغ الأثر في أداء الجامعة ونموها، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب (صيام، 2013). وفي ظل العصر الرقمي وزيادة الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، أصبح من الضروري لكل جامعة إيجاد مهارات خلّاقة موهوبة بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور، وتحرص على رفع درجة الأداء فيها للوصول إلى مجتمع التمايز، وكلما تحركت الجامعة نحو معرفة أساسها الموهبة أكثر فأكثر زادت قيمة المواهب البشرية، ومعه ينمو المطلب لإدارة تلك المواهب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد إدارة مواهب الموارد البشرية من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية، والتطوير وإعداد موارد بشرية على درجة عالية من الأداء والابتكار في المستقبل (هلال، 2010). وعلى الرغم من أن إدارة المواهب تهدف إلى تحقيق التميز والإبداع في إدارة الفرص من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين (الحميدي والطيب، 2011). إلا أن حقل التعليم كان أقل ميلاً للانخراط في ممارسة هذه الإدارة وهذا ما أكدته دراسة (Behrstock, 2010)، حيث أن معظم مؤسسات التعليم تسعى فقط إلى تطوير أداء طلبتها، ولكن لا ترقى لمساعدة موظفيها في مجال تنمية مواهبهم الخاصة (Lynch, 2007). وواقع الجامعات يدل على نقص في ثقافة الاهتمام بالموهبة ناهيك عن إدارتها، حيث إن إهمال مواهب المدرسين بالجامعة أدى إلى عدم الاستفادة منها وبالتالي تلاشياً، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على هذه الموارد (الجراح وأبو دلة، 2015) (الجحدي، 2013).

وانطلاقاً من حرص الجامعات على استثمار مواردها البشرية، واكتشاف الموهوبين من منتسبيها، ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني؛ ونظراً لتوافر استراتيجيات إدارة المواهب، فقد سعت هذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية من وجهة نظر قادة الكليات ومدرسيها، إضافةً إلى أن قلة الدراسات الخاصة بإدارة المواهب في الجامعات الأردنية عموماً والخاصة خصوصاً؛ أدى إلى عدم وضوح مدى فاعلية إدارة المواهب وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، لذا تبلور مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية من وجهة نظر قادة الكليات ومدرسيها في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي؟
- 2- ما مقترحات قادة الكليات ومدرسيها اللازمة لتعزيز فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي؟

أهمية الدراسة

● الأهمية النظرية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم إضافة جديدة ونوعية في الأدب التربوي فيما يتعلق بموضوع إدارة مواهب الموارد البشرية.
- ربما تساعد هذه الدراسة بالارتقاء بمستوى إدارة مواهب الموارد البشرية.
- قد تساعد هذه الدراسة على إعداد خطط الاستقطاب والاحتفاظ وتسكين الوظائف بطريقة صحيحة ومواكبة الاتجاه العالمي القائم على الاستزادة من المعرفة واستخدامها لتنمية المجتمعات من خلال تنمية الفرد الموهوب وتقدير مواهبه.

● الأهمية التطبيقية:

- قد تشكل هذه الدراسة أهمية لصانعي القرار في الجامعات في تحقيق أهداف الجامعة، وبناء المقدرات الجامعية.
- ربما تساعد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في مجال إدارة مواهب الموارد البشرية من أجل إعداد بحوث مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة ولكن من زوايا أخرى وإدارات تعليمية مختلفة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، وعلى مجالات: (الاستقطاب، الاكتشاف، التنمية المهنية، الاحتفاظ)
- الحدود البشرية: اقتصرت على قادة الكليات (عميد ورئيس قسم) وأعضاء الهيئة التدريسية.
- الحدود المكانية: اقتصرت على الجامعات الأردنية الخاصة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيقها في العام الدراسي 2021/2022م.

محددات الدراسة

لم يستطع الباحثون الحصول على أعداد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها من الوزارة المعنية بذلك، علماً بأن الإحصائيات الموجودة على الموقع تفتقر للبيانات المطلوبة بشكل دقيق.

مصطلحات الدراسة

- إدارة المواهب: اصطلاحاً: تعرف إدارة المواهب بأنها: " مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الأداء المتميز في الجامعة" (Davies, 2011)،
- وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من المهارات المميزة والخبرات والمعارف والقيم والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، من أجل تحقيق أهداف الميزة التنافسية، عن طريق استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة جمع البيانات عن إدارة مواهب الموارد البشرية، ضمن المجالات (الاستقطاب، الاكتشاف، التنمية المهنية، الاحتفاظ).
- العصر الرقمي: اصطلاحاً: "تطبيق على الزمن الذي تكون فيه المعلومات هي المحور الذي يتحكم في السياسة، والاقتصاد، والحياة الاجتماعية". (شمس، 2017: ص21).
- ويعرف إجرائياً: بأنه العصر الذي انتقلت فيه قوة إدارة الموارد البشرية إلى الشخص الذي يمتلك المعرفة بتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

يتكون من إدارة المواهب والدراسات السابقة المتعلقة به، مبتدأً بالإطار النظري.

أولاً- الإطار النظري:

إدارة المواهب: لإدارة المواهب أهمية بالغة؛ الأمر الذي دفع بعض الجامعات السعي نحو تحقيقها وممارستها، نتيجة لذلك تحتاج الجامعات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية مقدراتها وتحسين أدائها، ويرى بيرسون ((Bersin, 2006) بأن الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية وهي: إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة المواهب والتي تتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال. وتنبع أهمية إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي من أنها في تنمية: تعمل على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، ومساعدة الموظفين لإنجاز أفضل مقدراتهم وإبراز مواهبهم؛ والاستجابة للتحديات والدخول إلى أسواق جديدة والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة (هلال، 2010). كما ذكر كابلي (Cappelli, 2010) أن الإدارة المتكاملة للمواهب البشرية في ظل العصر الرقمي تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في التكيف مع الطلب على المواهب، والعمل على تحسين العائد الاستثماري من خلال تطوير العاملين، والمحافظة على الاستثمار من خلال المواءمة بين مصالح الجامعة ومصالح الفرد، كما يؤكد بينغهام (Bingham, 2015) أن إشراك الموظفين وإبقاءهم وثقافتهم المؤسسية هي القواعد الأساسية التي تركز عليها هذه المبادئ، وتهدف إلى تحقيق إدارة المواهب في العمل.

ويرى الباحثون أن الجامعات التي تمتلك مواهب وقوة عمل ناجحة تكتسب سمعة جيدة وتتحول إلى بيئة جاذبة وحاضنة للتميز، فإدارة المواهب تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري؛ لضمان إعداد كوادر بشرية على درجة عالية من الأداء والابتكار في المستقبل وهو ما تصبو إليه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي. لذا تسعى هذه الجامعات إلى توفير الإمكانيات والأدوات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من مقدرات 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 المدرس يتطلب وجود رؤية تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وهناك ثماني مكونات رئيسية لإدارة فاعلة للمواهب في التعليم في ظل العصر الرقمي حددها بيرستوك (Behrstock, 2010) وهي: التحضير، والتحديد، والتوجيه، والتنمية المهنية المستمرة، والتعويضات والحوافز، وظروف العمل، وإدارة الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد الموهوبين هم من تحاول الجامعات الأردنية الخاصة التمسك بهم والمحافظة عليهم كأصول حقيقية، وميزة تتفرد بها عن غيرها من الجامعات. لذا تعد إدارة مواهب الموارد البشرية من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة في الإدارة الحديثة فهي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لأنها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء وإدارة العنصر البشري في ظل العصر الرقمي، والتي منها:

1- الاستقطاب: حيث يشير بوش (Bush, 2010) إلى أن الاستقطاب عملية واحدة مستمرة فيما يتعلق بإدارتها رغم

مرورها بمراحل إجرائية مختلفة تبدأ بالاستقطاب مروراً بالانتقاء وانتهاءً بالتحديد.

2- الاكتشاف: يشكل الموهوبون قاطرة التقدم، ويؤكد نور (2010) على أن الإنتاج الإبداعي في الجامعات الأردنية

الخاصة يتطلب وجود مدرسين 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- التنمية المهنية: أن من أهم أساليب التنمية المهنية للموهوبين هي: التدريب، والتأهيل المهني، والتبادل، والتعلم

الذاتي، والبحث العلمي (الحري، 2006).

4- الاحتفاظ: وتتمثل في سياسات وممارسات وبرامج تنظيمية تصمم لتلبية الاحتياجات المتنوعة للموهوبين، تحثهم على البقاء في العمل كبرامج: التعويضات، وطبيعة الوظيفة، والتطوير، والتقدير، والإثراء، والثقافة التنظيمية. (الثبتي، 2015). لذلك كانت هذه مجالات أداة جمع البيانات للدراسة وحتى تكتمل المعرفة المتخصصة لا بد من الحديث عن الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة

ثانياً- الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

- ففي دراسة (زيادة، 2021) والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، والتعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، وأن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز. فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب واختيار الموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.
- أما دراسة سافثانا وبلي (Sivathanu & Pillai, 2021) فقد تناولت "تحليل تقنية إدارة الموهبة وتحقيق الأداء التنظيمي"، وقد استهدفت الدراسة فحص استخدام التقنية لإدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 122 مشاركاً من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات، وخلصت النتائج إلى مساهمة التقنية لإدارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مما يساهم في تطوير مواهب عالية الأداء وتطوير الأداء التنظيمي.
- وأجرى الهنداوي وعوض (2021) دراسة هدفت إلى إبراز دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة، وأن المواهب البشرية عملية استراتيجية تتم على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، وأن مصطلح إدارة المواهب يعبر عن فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، أن عمليات إدارة المواهب البشرية متعددة ولا اتفاق بشأنها.
- وأجرى كلا من قريشي وسليخ (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعدها المختلفة بجامعة بسكرة في الجزائر تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 99 عاملاً وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعدها المختلفة جاء متوسطاً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بغية مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة وضرورة إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير ذاتهم ووضع الكفاءات العالية المواهب في المناصب القيادية المهمة وأشعار الأفراد الموهوبين بإنجازهم.
- وهدفت دراسة النجار (2018) لبيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، ومن نتائجها وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية، وفي ضوء النتائج أوصت على الاهتمام بإدارة المواهب، ومراعاة مصالحهم، وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين، وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنياً وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وتوفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة، بما يساهم بشكل فاعل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة مستوى نسبة الرضاء الوظيفي لهم.

- أما دراسة اليفرين (Alferaih, 2017) فقد سعت لاقتراح نموذج لفحص الموهبة داخل المنظمة وآلية تحقيق الرضا الوظيفي للموهوبين والأداء الوظيفي المتميز في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك 16 مقترح للعلاقات المهمة داخل الهياكل التنظيمية لتحقيق الرضا والأداء الوظيفي وتقليل دوران العمل.
- فيما استقصت دراسة الجراح وأبودله (2015) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. وتوصلت أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة إيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات.
- وهدفت دراسة (الجحدلي، 2013) 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 قائدًا، 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.
- فيما تناولت دراسة (صيام، 2013) 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 قائدًا، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وأظهرت الدراسة أن هناك غموضًا في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصًا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.
- أما دراسة (العسيري، 2013) هدفت التعرف على أهمية استراتيجية استقطاب الكفاءات 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.
- دراسة عبد الناصر وآخرون (abd nasir & others, 2012) هدفت 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 موظفًا، وخلصت إلى أن ممارسة إدارة المواهب في المنظمات والشركات الرائدة لا تزال غير راسخة.

تعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة تتصل بموضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحثون وجود تشابه في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، كما لاحظوا التشابه في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، كما يلاحظ أنها تشترك مع الدراسة الحالي في موضوعها حيث تناولت إدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ومجال البحث في التعليم العالي، إلا أنها تختلف معها في عينة الدراسة حيث تناولت قادة الكليات ومدرسيها في الجامعة الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، وهذا ما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (376) مدرساً، وتم استرجاع 310 فقط منهم. ويبين الجدول (1) توزيع أعداد الاستبيانات الموزع والعائد منها.

الجدول (1): أعداد الاستبيانات الموزع والعائد منها

العينة		المركز الوظيفي
عائد	وزع	
134	190	عميد ورئيس قسم
176	186	مدرس
310	376	المجموع

* أعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية 2022م

خصائص عينة البحث (وصف العينة):

تشتمل على المعلومات الأولية لعينة البحث من عميد ورئيس قسم ومدرس حسب المركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية. ويبين الجدول (2) توزيع عينة البحث تبعاً للمركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية.

الجدول (2): توزيع عينة البحث تبعاً للمركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية

م	البيان	الفئة	عائد	النسبة المئوية
1	المركز الوظيفي	عميد ورئيس قسم	134	43.2%
		مدرس	176	56.8%
		المجموع	310	100%
2	الرتبة الأكاديمية	استاذ	34	11%
		استاذ مشارك	86	27.7%
		استاذ مساعد	190	61.3%
		المجموع	310	100%

يتضح من الجدول (2) أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة للمركز الوظيفي كان من المدرسين بنسبة 56.8% في حين بلغت نسبة القادة (عميد ورئيس قسم) بنسبة 43.2%، وأن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة من الرتبة الأكاديمية استاذ مساعد بنسبة 61.3%، يليها استاذ مشارك بنسبة 27.7% في حين كان استاذ بنسبة 11% وهي النسبة الأقل.

أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للتعرف على المعلومات الأولية عن أفراد عينة البحث وتتضمن: المركز الوظيفي، الرتبة الأكاديمية. ومعرفة إجابات أفراد عينة البحث عن المعلومات الأساسية المتعلقة بفاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية ومقترحاتهم لتعزيزها في الجامعات الأردنية الخاصة.

حيث تم تصميمها بالاعتماد على الخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المواهب البشرية كدراسة (النجار، 2018).
- 2- صياغة الفقرات التي تتضمنها الاستبانة.
- 3- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية حيث بلغ عدد فقراتها (44) فقرة.
- 4- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد تم العمل بتوجيهاتهم.
- 5- تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت على (38) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم عرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من ذوي الخبرة والكفاية، حيث بلغ عددهم (10) محكمين؛ وذلك بهدف معرفة آرائهم وإبداء ملاحظاتهم عن مدى وضوح العبارات وصحتها اللغوية، وبعد جمع آراء المحكمين عمل الباحثون باقتراحاتهم، حيث تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم؛ إضافة وحذفاً وتعديلاً ودمجاً، والقيام بالتعديل ما يلزم حسب اتفاق المحكمين وملاحظاتهم العامة، إلى أن وصلت الأداة إلى صورتها النهائية. ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، واستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) بلغت قيمتها (0.965) وهي قيمة مرتفعة مناسبة لأغراض البحث العلمي. ويبين الجدول (2) قيم معاملات الثبات لفقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

م	المجال	معامل الثبات
	الاستقطاب	0.883
2	الاستكشاف	0.883
3	التنمية المهنية	0.928
4	الاحتفاظ	0.899
	كامل الاستبانة	0.965

يتضح 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.

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

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، من وجهة نظر قادة الكليات ومدرسيها؟
وللاجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وجدول 3 يوضح ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة مواهب الموارد البشرية

الترتيب	التسلسل	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاستقطاب	3.35	0.808	متوسطة
2	3	التنمية المهنية	3.17	0.783	متوسطة
3	2	الاكتشاف	3.09	0.805	متوسطة
4	4	الاحتفاظ	2.93	0.859	متوسطة
المتوسط العام للدراسة					
			3.13	0.728	متوسطة

يبين جدول 4 أن المتوسطات الحسابية لإدارة مواهب الموارد البشرية قد تراوحت ما بين 2.93 و3.35 وهو متوسط يقع بين الفئة الثالثة والرابعة للمقياس.

- ويشير إلى أن درجة الاستجابة كانت متوسطة لإدارة مواهب الموارد البشرية ككل وبمتوسط حسابي عام 3.13، وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح مفهوم وسياسات وآليات تفعيل إدارة مواهب الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية، أو إلى نقص تأهيل وإعداد القيادات على كل ما هو جديد ومعاصر في الإدارة الحديثة وتتفق 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 وخصوصاً فيما يتعلق بآليات تفعيل هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لإدارة المواهب لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.
- كما يبين الجدول 3 أن الاستقطاب جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.35، تلتها التنمية المهنية بمتوسط حسابي بلغ 3.17، ثم الاكتشاف بمتوسط حسابي بلغ 3.09، بينما جاءت الاحتفاظ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.93. ومن أجل تفسير ومناقشة ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال على حده، كما هو مبين في الجداول (5-8):

الجدول (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حول استقطاب مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الفاعلية					العبارة	م	
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
1	0.951	4.09	3	9	18	65	60	ك	السعي الدائم من أجل استقطاب مدرسين موهوبين.	1
			1.9	5.8	11.6	41.9	38.7	%		
2	1.12	3.69	6	23	23	63	40	ك	البحث عن موظفين موهوبين لاستقطابهم كمدرسين في الجامعات.	2
			3.9	14.8	14.8	40.6	25.8	%		
8	1.11	3.06	17	25	59	39	15	ك		3

			11	16.1	38.1	25.2	9.7	%	توافر وحدة متخصصة في جذب الأفراد ذوي المواهب لتعيينهم داخل الجامعات.
5	1.12	3.14	13	31	50	43	18	ك	توفير بيئة جامعية جاذبة للمواهب.
			8.4	20	32.3	27.7	11.6	%	
6	1.11	3.13	14	30	46	51	14	ك	تهيئة الظروف الملائمة الداعمة لمواهب أعضاء هيئة التدريس.
			9	19.4	29.7	32.9	9	%	
7	1.12	3.10	14	31	51	42	17	ك	وجود خطة استراتيجية في الجامعة لجذب مدرسين موهوبين.
			9	20	32.9	27.1	11	%	
3	1.06	3.32	8	24	56	44	23	ك	وجود عناصر جاذبة كفرص التدريب المستمرة.
			5.2	15.5	36.1	28.4	14.8	%	
4	1.08	3.29	6	34	46	47	22	ك	استقطاب مدرسين من خلال رؤية مستقبلية تراعي التطورات التي ترتبط بالتعليم العالي.
			3.9	21.9	29.7	30.3	14.2	%	
المتوسط الحسابي العام = 3.35، الانحراف المعياري العام = 0.808									

يتضح من الجدول (5): أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين 4.09 و 3.06، وأن عبارات هذا المجال جاءت مرتبة وفق الآتي: السعي الدائم من أجل استقطاب مدرسين موهوبين إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.09 وبدرجة فاعلية كبيرة. البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كمدرسين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.69 وبدرجة فاعلية كبيرة. وجود عناصر جاذبة كفرص التدريب المستمرة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.32 مما يدل على أن درجة الفاعلية متوسطة.

استقطاب مدرسين من خلال رؤية مستقبلية تراعي التطورات التي ترتبط بالتعليم العالي إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.29 بدرجة فاعلية متوسطة. توفير بيئة جامعية جاذبة للمواهب إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.14 وبدرجة فاعلية متوسطة. تهيئة الظروف الملائمة الداعمة لمواهب مدرسين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.13 وبدرجة فاعلية متوسطة. وجود خطة استراتيجية في الجامعة لجذب مدرسين موهوبين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.10 وبدرجة الفاعلية متوسطة. توافر وحدة متخصصة في جذب الأفراد ذوي المواهب لتعيينهم داخل الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وبدرجة الفاعلية متوسطة.

وبالنظر حول عبارات الاستقطاب، يتضح أن أفراد عينة البحث يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: السعي الدائم من أجل استقطاب مدرسين موهوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.09 وبدرجة فاعلية كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات الأردنية الخاصة باستقطاب الكفاءات والمواهب الأكاديمية ومن خلال استحداث وحدة استقطاب المبتعثين للاستفادة من المبتعثين الموهوبين والمتميزين للعمل في الجامعات الخاصة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجعدلي، 2014) التي أوضحت أن وجود سياسة واضحة لاستقطاب الموارد البشرية له أثر إيجابي في تعظيم استثمار هذه الموارد.

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

الجدول (6): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حول مجال الاكتشاف في إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

م	العبارة	كبيراً جداً	كبيرة	درجة الفاعلية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
				متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
1	تحديد مدرسين موهوبين داخل الجامعة.	ك	16	48	44	34	3.12	1.12	5
		%	10.3	31	28.4	21.9	8.4		
2	الاستعانة بخبراء متخصصين في عمليات تحديد المواهب.	ك	10	26	43	49	2.63	14.	8
		%	6.5	16.8	27.7	31.6	17.4		
3	تمتلك القيادات المقدره على اكتشاف المدرسين الموهوبين.	ك	12	59	47	25	3.21	1.05	3
		%	7.7	38.1	30.3	16.1	7.7		
4	تصميم معايير موضوعية لاكتشاف المدرسين الموهوبين.	ك	8	41	62	34	3.01	0.976	7
		%	5.2	26.5	40	21.9	6.5		
5	أخذ متطلبات الجامعة من العناصر البشرية الموهوبة في الاعتبار أثناء الاختيار والتعيين.	ك	16	44	66	24	3.27	0.955	1
		%	10.3	28.4	42.6	15.5	3.2		
6	التعرف إلى اتجاهات المدرسين الموهوبين نحو العمل في الجامعة.	ك	9	57	59	20	3.22	0.970	2
		%	5.8	36.8	38.1	12.9	6.5		
7	تعيين المدرسين الذين تتوفر فيهم مؤشرات تدل على الموهبة.	ك	20	47	49	25	3.21	1.14	4
		%	12.9	30.3	31.6	16.1	9		
8	الاحتفاظ ببيانات المدرسين الموهوبين القادرين على شغل مناصب قيادية مستقبلاً.	ك	24	36	35	40	3.02	1.27	6
		%	15.5	23.2	22.6	25.8	12.9		

المتوسط الحسابي العام = 3.09، الانحراف المعياري العام = 0.805

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين 3.27 و2.63، وأن عبارات هذا المجال جاءت مرتبة وفق الآتي: أخذ متطلبات الجامعة من العناصر البشرية الموهوبة في الاعتبار أثناء الاختيار والتعيين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.27 وبدرجة فاعلية متوسطة. التعرف إلى اتجاهات المدرسين الموهوبين نحو العمل في الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.22 وبدرجة فاعلية متوسطة. تمتك القيادات المقدره على اكتشاف مدرسين موهوبين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وبدرجة فاعلية متوسطة. تعيين المدرسين الذين تتوفر فيهم مؤشرات تدل على الموهبة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وبدرجة فاعلية متوسطة. تحديد مدرسين موهوبين داخل الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.12 وبدرجة فاعلية متوسطة. الاحتفاظ ببيانات المدرسين الموهوبين القادرين على شغل مناصب قيادية مستقبلاً إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.02 وبدرجة فاعلية متوسطة. تصميم معايير موضوعية لاكتشاف المدرسين الموهوبين إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.01 وبدرجة فاعلية متوسطة. الاستعانة بخبراء متخصصين في عمليات تحديد المواهب إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وبدرجة فاعلية متوسطة.

وبالنظر حول عبارات مجال الاكتشاف، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: أخذ متطلبات الجامعات الأردنية الخاصة من العناصر البشرية الموهوبة 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. وقد يرجع حصول الفقرتين (4،2) على متوسط حسابي منخفض مقداره (3.01، 2.63) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم وجود نظام واضح وإدارة رسمية للمواهب تهتم باكتشاف الموهوبين 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.

الجدول (7): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة البحث حول مجال التنمية المهنية في إدارة مهاب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الفاعلية					العبرة	م
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
13	1.14	2.90	22	32	52	37	12	وجود استراتيجيات واضحة لدى الجامعة لضمان مشاركة المدرسين الموهوبين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة بما فيها عمليات التطوير.	1
			14.2	20.6	33.5	23.9	7.7		
4	1.08	3.29	10	28	39	62	16	تكليف المدرسين الموهوبين بالمهام التي تؤثر في أداء الجامعة.	2
			6.5	18.1	25.2	40	10.3		
8	0.998	3.12	10	30	53	54	8	تشجيع المدرسين الموهوبين لتطوير حياتهم المهنية.	3
			6.5	19.4	34.2	34.8	5.2		
9	0.995	3.09	7	41	46	53	8	وجود آليات إدارية متطورة تساعد على اندماج المدرس الموهوب في المناخ المنظم للجامعة.	4
			4.5	26.5	29.7	34.2	5.2		
11	1.01	3.07	8	39	52	45	11	توزيع المدرسين الموهوبين على الإدارات المختلفة بالجامعة	5
			5.2	25.2	33.5	29	7.1		
12	1.02	3.03	12	35	52	48	8	السماح للمدرسين الموهوبين بتقديم برامج مشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.	6
			7.7	22.6	33.5	31	5.2		
5	1.03	3.21	9	25	62	41	18	وجود الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد المدرسين على تطوير مواهبهم	7
			5.8	16.1	40	26.5	11.6		
1	1.11	3.36	13	19	41	62	20	تعويد المدرس الموهوب على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة	8
			8.4	12.3	26.5	40	12.9		
7	1.14	3.16	20	18	47	57	13	ك	9

م	العبارة	درجة الفاعلية						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الترتيب		
	تعزيز نقاط القوة لدى المدرس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح.	8.4	36.8	30.3	11.6	12.9			
10	اختيار البرامج التطويرية للمدرس الموهوب بشكل يحقق التوازن بين حاجات الجامعة وحاجته الشخصية	12	49	54	22	18	1.10	3.09	
		7.7	31.6	34.8	14.2	11.6			
6	إثارة دافعية المدرس الموهوب نحو التميز في العمل	16	49	48	33	9	1.06	3.19	
		10.3	31.6	31	21.3	5.8			
2	تنمية المواهب القيادية للاستفادة منها في المناصب المهمة في الجامعة	19	48	60	22	6	0.995	3.33	
		12.3	31	38.7	14.2	3.9			
3	توفير الدعم اللازم للمدرس الموهوب في مجال البحث العلمي	23	50	50	17	15	1.14	3.31	
		14.8	32.3	32.3	11	9.7			
المتوسط الحسابي العام = 3.17، الانحراف المعياري العام = 0.783									

يتضح من الجدول: 7 أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين 2.90 و3.36، وأن عبارات هذا المجال جاءت مرتبة وفق الآتي: تعويد المدرس الموهوب على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.36 وبدرجة فاعلية متوسطة. تنمية المواهب القيادية للاستفادة منها في المناصب المهمة في الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وبدرجة فاعلية متوسطة. توفير الدعم اللازم للمدرس الموهوب في مجال البحث العلمي إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.31 وبدرجة فاعلية متوسطة. تكليف المدرس الموهوب بالمهام التي تؤثر في أداء الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.29 وبدرجة فاعلية متوسطة. وجود الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد المدرس على تطوير مواهبه إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وبدرجة فاعلية متوسطة. إثارة دافعية المدرس نحو التميز في العمل إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.19 وبدرجة فاعلية متوسطة. تعزيز نقاط القوة لدى المدرس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.16 وبدرجة فاعلية متوسطة. تشجيع المدرس الموهوب لتطوير حياتهم المهنية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.12 وبدرجة فاعلية متوسطة. وجود آليات إدارية متطورة تساعد على اندماج المدرس الموهوب في المناخ النظمي للجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وبدرجة فاعلية متوسطة.

اختيار البرامج التطويرية للمدرس بشكل يحقق التوازن بين حاجات الجامعة وحاجته الشخصية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وبدرجة فاعلية متوسطة. توزيع المدرسين الموهوبين على الإدارات المختلفة بالجامعات الأردنية الخاصة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.07 وبدرجة فاعلية متوسطة. السماح للمدرسين الموهوبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.03 وبدرجة فاعلية متوسطة. وجود استراتيجيات واضحة لدى الجامعة لضمان مشاركة المدرسين الموهوبين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة بما فيها عمليات التطوير إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.90 وبدرجة فاعلية متوسطة.

وبالنظر حول عبارات مجال التنمية المهنية، يتضح أن أفراد عينة البحث يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: تعويد المدرس الموهوب على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي

لها 3.36 وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات الخاصة الفعلي بتحقيق أعلى درجة من الجودة على جميع الأصعدة من خلال مشاريع وبرامج عمادات الجودة.

وقد يرجع حصول الفقرتين (1،6) على متوسط حسابي منخفض مقداره (3.03، 2.90) مقارنة بالعبارات الأخرى إلى عدم وجود مشاركة فعلية للمدرس 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 المدرس على حساب الجوانب الأخرى.

الجدول (8): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة البحث حول فاعلية الاحتفاظ في إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الفاعلية					العبارة	م	
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
5	1.14	3.05	18	28	51	43	15	ك	التأكد من وضوح المهام الموكلة للمدرس الموهوب	1
			11.6	18.1	32.9	27.7	9.7	%		
6	1.13	2.90	23	28	54	40	10	ك	تقديم الدعم المستمر كعنصر مساعد للاحتفاظ بالمدرس الموهوب	2
			14.8	18.1	34.8	25.8	6.5	%		
4	1.16	3.09	18	27	49	44	17	ك	تشجيع التقييم الذاتي بما فيها عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء المتميز	3
			11.6	17.4	31.6	28.4	11	%		
2	1.23	3.21	19	22	46	42	26	ك	تنمية الإحساس بالذات وقيمة العضو داخل المجتمع الجامعي	4
			12.3	14.2	29.7	27.1	16.8	%		
3	1.10	3.12	16	24	54	47	14	ك	وجود قيادات تساعد المدرس الموهوب على الأداء المتميز	5
			10.3	15.5	34.8	30.3	9	%		
7	1.13	2.83	22	39	46	39	9	ك	الربط بين المقابل المادي الذي يحصل عليه المدرس الموهوب وبين ما يقدمه من تميز في الأداء.	6
			14.2	25.2	29.7	25.2	5.8	%		
8	1.08	2.76	21	44	48	35	7	ك	منح المدرسين الموهوبين بالجامعة المزيد من الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.	7
			13.5	28.4	31	22.6	4.5	%		
1	1.25	3.25	16	31	33	47	28	ك	اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على المدرسين من ذوي التخصصات النادرة.	8
			10.3	20	21.3	30.3	18.1	%		
9	1.12	2.14	56	47	32	14	6	ك	البحث بصفة دورية مستمرة عن الأساليب المناسبة لمكافأة المدرس الموهوب	9
			36.1	30.3	20.6	9	3.9	%		

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين 3.25 و2.14، وأن عبارات هذا المجال جاءت مرتبة وفق الآتي: اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على المدرس من ذوي التخصصات النادرة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.25 وبدرجة فاعلية متوسطة. تنمية الإحساس بالذات وقيمة العضو داخل المجتمع الجامعي إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وبدرجة فاعلية متوسطة. وجود قيادات تساعد المدرس الموهوب على الأداء المتميز إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.12 وبدرجة فاعلية متوسطة. تشجيع التقييم الذاتي بما فيها عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء المتميز إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وبدرجة فاعلية متوسطة. التأكد من وضوح المهام الموكلة للمدرس الموهوب إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.05 وبدرجة فاعلية متوسطة. تقديم الدعم المستمر كعنصر مساعد للاحتفاظ بالمدرس الموهوب إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.90 وبدرجة فاعلية متوسطة. الربط بين المقابل المادي الذي يحصل عليه المدرس الموهوب وبين ما يقدمه من تميز في الأداء إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وبدرجة فاعلية متوسطة. منح المدرسين الموهوبين بالجامعات المزيد من الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.76 وبدرجة فاعلية متوسطة. البحث بصفة دورية مستمرة عن الأساليب المناسبة لمكافأة عضو هيئة التدريس الموهوب إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.14 وبدرجة فاعلية قليلة. وبالنظر حول عبارات الاحتفاظ، يتضح أن أفراد عينة البحث يرون أن أكثر العبارات فاعلية مقارنة بالمتوسطات الحسابية هي: اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على المدرس 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 الجامعات الأردنية الخاصة 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.

• **السؤال الثاني:** ما مقترحات قادة الكليات ومدرسيها اللازمة لتعزيز فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي؟ للإجابة على هذا السؤال تم الاطلاع على إجابات أفراد عينة الدراسة في الاستبانة وتصنيف مقترحاتهم وفق التكرارات والنسب المئوية وكانت على النحو التالي:

الجدول (9): مقترحات قادة الكليات ومدرسيها حول تعزيز فاعلية إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي

م	العبارات	التكرار	النسبة
1	إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب.	39	54.2%
2	توفير البيئة الجاذبة للموهوب.	24	33.3%
3	فتح المجال للمنافسة بين الأعضاء الموهوبين في المحافل الدولية التي تشارك بها الجامعة	18	25.0%
4	وضع معايير موضوعية للتعامل مع الموهبة واكتشافها	18	25.0%
5	الاهتمام بالحاجات الحالية والمستقبلية للعضو الموهوب	17	23.6%
6	تصميم البرامج الفعالة الدورية الخاصة بتطوير وتنمية مهارات الأعضاء الموهوبين ودعمها	12	16.6%
7	نشر الثقافة المعلوماتية حول أهمية الممارسة الفعلية لإدارة المواهب	12	16.6%
8	تخفيف المركزية قد يعزز من فاعلية إدارة المواهب	1	1.39%
9	الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادل المواهب معهم.	1	1.39%
	المتوسط العام للمقترحات	15.77	

يتضح من الجدول 9 أن المتوسط العام لمقترحات أفراد عينة البحث بلغ (15.77)، حيث تعد الإدارة المنظمة المتكاملة للمواهب أمر في غاية الأهمية وهذا ما اتفق عليه أفراد عينة البحث إذ اتفق بنسبة 54.2% على أن الإدارة

العشوائية الاجتماعية للمواهب أثبتت ضعف فاعليتها فالأساليب التقليدية في التعامل مع الموهبة فشلت في الاحتفاظ بالموهوبين واستبقائهم، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتيجة البحث الميدانية في محور الاحتفاظ، حيث جاء الاحتفاظ كأقل نسبة لإدارة المواهب فاعلية في الموارد البشرية، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود إدارة متخصصة للمواهب تهتم بتحفيز المواهب والاحتفاظ بها، وقد اقترح بعض أفراد العينة للتغلب على ذلك توفير البيئة الجاذبة للموهوب بنسبة 33.3%، وفتح المجال للمنافسة بين الأعضاء الموهوبين في المحافل الدولية التي تشارك بها الجامعات الأردنية الخاصة، ووضع معايير موضوعية للتعامل مع الموهبة واكتشافها واستثمارها بنسبة 25.0%، والاهتمام بحاجات الأعضاء الموهوبين الحالية والمستقبلية بنسبة 23.6%، ويتفق هذا مع نتيجة البحث الميدانية في الاكتشاف التي أكدت على أهمية وجود نظام واضح وإدارة رسمية للمواهب تهتم باكتشاف المواهب واستثمارها، كما اقترح بعض أفراد العينة تصميم برامج فعالة دورية خاصة بتطوير وتنمية مهارات الأعضاء الموهوبين ودعمها، ويتفق ذلك مع ما جاءت به نتيجة البحث الميدانية في التنمية المهنية إذ أكدت على عدم وجود مشاركة فعلية لعضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بالجانب التدريسي لدى الأعضاء على حساب الجوانب الأخرى، في حين اقترح بعض أفراد عينة البحث نشر الثقافة المعلوماتية حول أهمية الممارسة الفعلية لإدارة المواهب بنسبة 16.6%، والسعي إلى تخفيف المركزية والاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب للاستفادة من نتائج هذه التجارب وتطبيقها وتبادل المواهب معهم بنسبة 1.39%.

خلاصة الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كان معتدلاً في جميع مجالات الاستبانة. بينما أظهرت نتائج السؤال المفتوح أهمية تعزيز فاعلية إدارة المواهب وإنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب، والاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحثون ويقترحون ما يلي:

1. إنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب والاكتشاف والتنمية المهنية والاحتفاظ بالمواهب، وتخصيص الموارد المالية المناسبة لها.
2. وضع الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية المناسبة التي تساهم في تنظيم عملية اختيار الموهوبين وتوظيفهم.
3. إشراك عضو هيئة التدريس الموهوب في عمليات التطوير ووضع برامج تحسين الأداء الخاصة به.
4. الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم مادياً ومعنوياً، ومنحهم الفرصة لتطبيق أفكارهم والترويج لها.
5. السعي للتغلب على معوقات الاحتفاظ بالموهوبين من خلال توفير البيئة الجاذبة لهم وتحقيق ما يتطلعون إليه.
6. استثمار المواهب الأكاديمية النادرة من خلال تبادلها بين الجامعات الأردنية وإعارتها للجامعات الناشئة للمشاركة في تنميتها وتحقيق أهداف التعليم العالي.
7. إقامة المؤتمرات والندوات العلمية بين الجامعات الأردنية الخاصة في آليات جذب المواهب واستبقائها لتبادل الخبرات المعرفية والمهارية والوقوف على الإيجابيات وتطبيقها.
8. دراسة المعوقات التنظيمية للاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية.
9. وضع تصور مقترح لإدارة متكاملة للمواهب في مؤسسات التعليم العالي.
10. إجراء دراسة مماثلة مع اختلاف مجتمع البحث وتطبيقها على الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- الثبيتي، خالد. (2015). استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية. منتدى الإدارة والأعمال السادس. الخبر- المملكة العربية السعودية في 3-5 مارس 2015.
- 2- الجحدلي، 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.
- 3- الجراح، صالح وأبو دلة، جمال. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، العدد 2.
- 4- الحميدي، محمد؛ والطيب، الهادي. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة في 10-12 أكتوبر 2011.
- 5- زيادة، رانية محمد محمود. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي_أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29، (1) 100-129.
- 6- شمس، ندى. (2017). المواطنة في العصر الرقمي. البحرين: معهد البحرين للتنمية السياسية.
- 7- صيام، عزيزة. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- 8- طنطاوي، أحمد محمود. (2021). دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (3).
- 9- العسيري، خالد. (2013). استراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية. مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية. دبي-الإمارات العربية المتحدة في 12-13 مارس 2013.
- 10- قريشي، محمد؛ سليخ، حورية. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خضير- بسكرة. المجلة العربية للإدارة. 40 (2). 1-20.
- 11- النجار، محمد سمير. (2018). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال.
- 12- نور، كاظم. (2010). الروضة والجامعة وجدلية إعاقة تنمية المواهب والتفكير والإبداع. عمان: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- 13- هلال، عبد الغني. (2010). إدارة المواهب الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية References

- 1- 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.
- 2- Alferaih, A. (2017). Developing a Conceptual Model to Measure Tatents Turnover Intention in Tourism Organisations of Saudi Arabia. International Journal of organizational analyais 223, (1) 25.
- 3- 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.
- 4- Bersin, J. (2006) Talent management what is it? Hay Acquisition Company.
- 5- Bingham, T. (2015). Driving innovation through talent development. New Horizons in Talent Development. In March 8-10. S.A. Riyadh.
- 6- Bush, T. (2010). Managing Secondary School in China. Journal of comparative and international education. Vol. 28, Issue 2. P.185-190.
- 7- Cappelli, B. (2010). Talent on Demand. Harvard Business Review, March 2010, 74-82.

- 8- Davies, B. (2011). *Talent Management in Education*, printed in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham, Wiltshire. London.
- 9- Lynch, D. (2007). Can higher education manage talent? Retrieved nov 11, 2014 from <http://app3.insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch>
- 10- Morton, L. (2010). The integration of talent management and administration based on competencies: Strategies for Human Resource Management. Paper presented at Integrated Talent Management conference. July 19 to 21, Khartoum.