



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية

إعداد

عبدالله احمد ابراهيم الجاسر

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الرابع - جزء ثاني - أبريل ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

### الملخص :

هدفت الدراسة الى ابراز النماذج العالمية بمجال ادارة المواهب التى يتم تطبيقها فى الجامعات العالمية ومعرفة درجة ممارستها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومتطلبات تحقيق ذلك .

وقدمت الدراسة نموذج مقترح لإدارة المواهب كمدخل لتطوير اداء القيادات الأكاديمية فى الجامعات السعودية فى ضوء النماذج العالمية .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب - القيادات الأكاديمية - النماذج العالمية

## Summary:

The study aimed to highlight the global models in the field of talent management that are applied in international universities and to know the degree of their practice from the point of view of academic leaders in Saudi universities and the requirements for achieving this.

The study presented a proposed model for talent management as an entry point for developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of international models.

**Keywords:** talent management, academic leaders, global models

## المقدمة:

يتميز هذا العصر بالتقدم العلمي والتقني والمعرفي الهائل الذي يشهده العالم في مختلف مجالات الحياة والتي من أبرزها مجال التعليم نظراً لتطور المعرفة وسرعة انتقالها وتداولها، واتساع معايير الحضارة البشرية وتطورها بشكل لم يسبق له نظير، حيث أنّ التعليم هو المحرك الأول نحو التطور، فالأمة الناهضة هي الأمة التي تولي التعليم جل اهتمامها، ونجاح الأمم في بناء نهضتها الحقيقية يعتمد بشكل أساسي على مدى تطوير أنظمتها التعليمية، ومواردها البشرية ومواكبتها لمتغيرات العصر مع إلزامها بأسس منطقية علمية ومنهجية واضحة المعالم .

وما يشهده العالم المعاصر من تطور وتغير يسير بسرعة مذهلة وغير مسبوقه على كافة الأصعدة والميادين من حيث المحتوى والنظم والآليات والخصائص، وعلى مستوى المؤسسات التعليمية باعتبارها أكثر الكيانات المجتمعية الحديثة تأثراً وتأثير بالتغيير، ولا شك أن الموارد البشرية كان لها الدور البارز في هذه التطورات، فالمؤسسات الحديثة - ومنها الجامعات - بحاجة ماسة إلى قوى الإبداع والمرونة والتميز والريادة؛ ولهذا أصبحت إدارة المواهب في الوقت الراهن أصعب بكثير من ذي قبل، سواء من خلال تحديد وتخطيط وجذب الكوادر الموهوبة أو الاحتفاظ بها؛ خاصة مع تزايد التنافسية على المستوى المحلي والعالمي؛ وبالتالي فالمؤسسات التي تفشل في إدارة مواردها البشرية وفق المعايير الحديثة سوف تفشل لا محالة، وعليه فإن كثيراً من المؤسسات تضع أولوية لإدارة المواهب حيث أصبحت الموهبة تشكل تحدياً قوياً في إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية المؤسسة، فالمنافسة القائمة على المعرفة، وتحديات العولمة، وتغيير عالم العمل؛ باتت تشكل قوى تدفع المنظمات إلى الأمام مما يدل دلالة قطعية على أهمية إدارة المواهب في تنمية القوى العاملة ، Nisha ,Thilageswary ,Noraini&Jeyanthirar (Mahiswara,2019, 257).

وتتجه المملكة اليوم نحو تحولات جذرية تتمثل في تحقيق رؤية (٢٠٣٠) وهي رؤية ناهضة جديدة تهدف إلى تكوين مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث يُعتبر التعليم أحد أهم مرتكزات التحول الوطني لتحقيق الرؤية المنشودة (وثيقة الرؤية الوطنية ، ٢٠١٦) وإيماناً بأهمية استشراف المستقبل للتعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية والتعرف على المتغيرات الحالية والتحديات المستقبلية، فإن ذلك يتطلب تطوير أداء القيادات الأكاديمية بمجال إختيار وإستقطاب والإحتفاظ بالمواهب من الموارد البشرية بالجامعة، وفقاً للمنى الحديث الذي ظهر كمفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين، ونشط منذ تسعينيات القرن الماضي، حيث يذكر صيام (٢٠١٣، ١) أنه ظهر مصطلح " حرب المواهب" واشتعلت المنافسة بين الشركات العالمية في جذب المواهب والاحتفاظ بهم ضمن إدارة المواهب وعقد عام (٢٠١٠) مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، وانبثق مدخل إدارة المواهب كنظام متكامل يُطبق في كثير من المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير .

وفي البداية كانت الجهة المسؤولة عن الأفراد هي إدارة شؤون الموظفين والعاملين، وكانت تعني في توظيف الأفراد ودفع رواتبهم، وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن نفسه تطور المفهوم فكانت تسمى بالموارد البشرية الإستراتيجية، حيث أدركت المنظمات أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في توظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم ومساعدتهم وتصميم أدوار الوظيفة وهياكل المؤسسة، بالإضافة إلى نظم المكافآت والتعويضات، وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن بدأ مفهوم إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية والانتقال إلى مفهومها الشامل والنظر لها على أنها عملية مستمرة ومتكاملة تعنى بالاستقطاب والتعيين والتنمية وإدارة الأداء والدعم وتخطيط التعاقب الوظيفي، والنظر إلى الفرد على أنه مورد مهم يجب العناية به من الاختيار وحتى المحافظة عليه. (العسال ومحمود وخطاب، ٢٠١٦، ٢١٩).

ويشير ريتشارد وآدري وسكوت (Richard, Audrey & Scott, 2014, 1) إلى أنه يجب أن تترك المؤسسات أهمية أن يكون لديها أفضل المواهب من أجل النجاح في تحقيق التنافسية والعالمية، وضرورة توظيف وتطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم، حيث تعد إدارة المواهب مورد حاسم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتعد إدارة المواهب فرصة جديدة نسبياً وغير مستغلة رغم أهميتها في تقدم الكثير من المؤسسات، ووسيلة مجربة وعملية لبناء وتحقيق الميزة التنافسية، فعمليات الجذب والتطوير والحفاظ على المواهب المؤهلة عوامل حاسمة لتحقيق النجاح، ولهذا يجب أن يتم التخطيط لها بعناية بما يتماشى مع التغيرات المتوقعة (Rudhumbu, Maphosa, 2015, 21).

ويرى (Abdul-Kareem, 2016, 98) أن إدارة المواهب هي عملية تضمن أن المؤسسات لديها العدد والنوع المناسبين من الأشخاص في المكان المناسب القادرين على تلبية أولويات العمل الحالية والمستقبلية.

وقد أصبحت إدارة المواهب أحد المصادر المهمة لبناء الميزة التنافسية، ولذا فإن هناك منظمات تبذل أقصى ما في وسعها لجذب المواهب وتوظيفها وتطويرها والاحتفاظ بها لإدراكهم أن الأفراد هم الأصول الفريدة التي توجد بيئة محفزة للابتكار وإعطاء بعض المزايا لمنظمتهم في النمو وإيجاد مجالات قادرة على التوسع والتنافسية (Baqutayan, 2014, 2290). وأشار توفيق (٢٠١٨، ٣٥) إلى ضرورة سعي مؤسسات المعرفة للاحتفاظ بالعمالة القيمة لديها والتي تعد من أهم وأقيم أصولها، لأنه من الصعب والمكلف الحصول على بديل بنفس التميز في ظل البيئة التنافسية، ومن هنا تبرز حاجة مؤسسات المعرفة إلى تطبيق إدارة المواهب البشرية "talent management" من أجل اكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المؤسسة، فإدارة المواهب تسعى إلى تطوير مجموعة المهارات وإعطاء الفرصة للموظفين لتوسيع نطاق خبرتهم وتجربتهم في العمل، وفي نفس الوقت تقديم المواهب للمؤسسة والتي تحتاجهم لنموها وتطورها في العمل

وأشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة اللوقان (٢٠٢٠) ودراسة الصعوب (٢٠١٩) ودراسة الأشقر (٢٠١٩) والسكران (٢٠١٩) وتوفيق (٢٠١٨) وأمير (٢٠١٦) وعبدالمعطي (٢٠١٨) إلى أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة وبضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الجامعات، وتشجيع استثمار المواهب من الموارد البشرية بالجامعات وتعريف الموهبة بشكل دقيق، وواضح ووضع الإجراءات والطرق والأنظمة التي سوف تستخدم في عملية إدارة المواهب وعدم الخلط بينها وبين إدارة الموارد البشرية

ويرى ابراهيم (٢٠١٨، ١٨٧) إمكانية تطبيق إدارة المواهب بالجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة، من خلال التخطيط لقوة العمل واستقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين، وتنمية الموهوبين والاحتفاظ بهم. وأشار عبدالمعطي (٢٠١٨، ٢٤٣) إلى أن مدخل إدارة المواهب من أفضل مداخل التطوير لأداء القيادات الإدارية بالجامعات، وأكد أمين (٢٠١٦، ٢٦٥) تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز التنظيمي حيث تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي، وأشارت نتائج دراسة الخطيب ويحيوي (٢٠٢٠) عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية بتحقيق الجودة الشاملة، وبمجال الممارسات القيادية الجامعية فقد أشارت نتائج دراسة جمعة (٢٠١٥) والنعمي (٢٠١٨) عن وجود علاقة والتأثير بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب وأفضل الأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب النمط التحويلي و الديمقراطي، كما أكدت نتائج دراسة الشمري (٢٠١٥) عن اثر تطبيق إدارة المواهب بالجامعات في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمات بالجامعات، وبالتالي ستحاول الدراسة الحالية بناء أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المواهب بالجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات السعودية (العريقة والناشئة) العديد من التحديات الحالية والمستقبلية؛ مما يحتم عليها البحث عن طرق غير تقليدية لمواكبة هذه التحديات والتغيرات، ولا شك أن السعي نحو تحقيق تطلعات الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وما يصاحبها من برامج وإستراتيجيات يحتاج إلى أساليب وعمليات ونظم تواكب حجم هذه التطلعات، والجامعات كغيرها من المؤسسات العامة تواجه العديد من المشكلات والمعوقات المتعددة التي قد تحد من أداء عملها، وتتطلب تطوير أداء قياداتها، كما أن المواهب البشرية هم في الأصل من الموارد النادرة التي يجب على الجامعات البحث عنها ومن ثم استقطابها والحفاظ عليها، حيث يشير ريتشارد وآخرون (Richard, atall, 2014, 2) إلى أن الموهبة مورد نادر على نحو متزايد، لذلك يجب أن تدار على أكمل وجه، كما يجب أن يكون هناك تركيز إستراتيجي للحفاظ على المواهب وتطوير أداء خلفائهم. ويعد مدخل إدارة المواهب من المداخل المهمة في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، وهذا ما أكده كل من تاتوغلو، وجلايستر ودرمباغ (Tatoglu, Glaister, Demirbag, 2016) أن وجود إدارة المواهب في أي مؤسسة يمكن أن تكون حاسمة لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء على المدى الطويل لها.

وعلى مستوى الدراسات العربية فقد أكدت بعضها أنّ مستوى تطبيق إدارة المواهب فيها بدرجة بدرجة قليلة جداً كما دراسة الأشقر (٢٠١٩) ودراسة ابراهيم (٢٠١٨) في مصر .

وفي المملكة العربية السعودية على الرغم من قلة الدراسات التي اجريت على الجامعات مقارنة بالدراسات العربية فقد أشارت نتائج دراسة العلي (٢٠١٧) إلى أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة ولكن ممارساتها بدرجة متوسطة، وأكدت على أهمية المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

وكشفت نتائج دراسة اللوقان (٢٠٢٠) عن وجود العديد من المعوقات لتطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية تتمثل في المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة، وقلة المخصصات المالية الخاصة بإدارة المواهب، وضبابية معايير قياس الموهبة والإنجاز، وضعف أنظمة اكتشاف الموهوبين لدى الجامعة، وافتقار الإدارة إلى مؤشرات معتمدة تقيس المواهب وتوضحها، وضعف الامكانيات اللازمة لتنمية الموهوبين ، وعمليات اختيار القيادات الجامعية لا تتم وفق ما لديهم من مهارات وقدرات.

وأشارت نتائج دراسة السكران (٢٠١٩) إلى أنّ فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس متوسطة، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ كأقل الاستراتيجيات فاعلية في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، كما كشفت نتائج دراسة الدعدي والزهراني (٢٠١٩) أن درجة تطبيق إدارة المواهب بجامعة أم القرى متوسطة، وأشار نتائج دراسة اللوقان (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية متوسطة وأيضاً جاء مستوى توافر متطلبات إدارة المواهب متوسطة، كما كشفت نتائج دراسة الأحمدى (٢٠١٧) أن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب من متوسطة إلى منخفضة، وكذلك نتائج دراسة الجحدي (٢٠١٣) بدرجة ضعيفة.

كما أكدت نتائج الدراسات بمجال تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية بأنها بين الضعيف والمتوسط كدراسة الحوشان (٢٠١٧) وجاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من تحديات عدة؛ أهمها سعي جامعات المملكة العربية السعودية (العريقة والناشئة) نحو تحقيق الريادة الجامعية؛ وضمان الجودة في التعليم الجامعي وبالتالي تحقيق تطلعات الرؤية العامة للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية التي وجّهت نحو أفضل الممارسات في الموارد البشرية واعتبار الجودة مبدأً أساسياً، وتأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، وعليه تم تأسيس إدارة للموارد البشرية في كل جهاز حكومي، وتم تقديم العديد من الدورات التدريبية لتطوير المهارات والمواهب، واهتمت جامعات المملكة العربية السعودية بإدارة المواهب ومن الشواهد على ذلك

المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير الذي نظّمته جامعة الأميرة نورة في ١٩-٢١ أكتوبر عام (٢٠١٥م) بمركز المؤتمرات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في الرياض حيث نُوقِشت فيه أوراق علمية وُقِّدَت فيه ورشات عمل تدريبية كجزء من برامج جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن التي تخدم قطاع كبير من مدراء التدريب والتطوير وتنمية الموارد والمواهب البشرية، حيث يهدف المؤتمر لتبادل الخبرات والتجارب بين مدراء ومسؤولي الموارد البشرية لاستكشاف أفضل الممارسات في مجال إدارة المواهب. كما يهدف إلى مناقشة أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في العالم العربي وسبل مواجهتها بالإضافة للتعرف على أهم الأدوات والتكنولوجيا التي تساهم في تدريب وتطوير الموظفين والقادة والطلاب وتنمية مواهبهم (المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب، جامعة الأميرة نورة، ٢٠١٥). ويحدد الباحث مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية لإدارة المواهب المتكاملة؟

### أسئلة الدراسة

تمثّل السؤال الرئيس للدراسة في: كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية لإدارة المواهب المتكاملة؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما أبرز النماذج العالمية بمجال إدارة المواهب التي تمّ تطبيقها بالجامعات العالمية؟
٢. ما درجة ممارسة إدارة المواهب المتكاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟
٣. ما المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب المتكاملة كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المتكاملة في الجامعات السعودية تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الكلية - الرتبة الأكاديمية - الجامعة)؟
٥. ما النموذج المقترح لإدارة المواهب المتكاملة كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على أبرز النماذج العالمية بمجال إدارة المواهب التي تمّ تطبيقها بالجامعات العالمية.



- الكشف عن درجة ممارسة إدارة المواهب المتكاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب المتكاملة كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب المتكاملة في الجامعات السعودية التي قد تُعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة - الكلية - الرتبة الأكاديمية - الجامعة).
- بناء النموذج المقترح لإدارة المواهب المتكاملة كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تتزامن مع توجهات وزارة التعليم بن تطبيق مشروع الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي يُعد في الأصل أبرز مرتكزات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) والذي ركز على إعتبار الجدارة مبدأً أساسياً، وتأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، فتأتي الدراسة الحالية تعزيزاً لتلك التوجهات و يمكن إبراز أهمية الدراسة في جانبين كما يلي:

#### الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها العلمية من خلال ما يلي:

١. المساهمة في المعرفة التراكمية بموضوع إدارة المواهب المتكاملة لبناء نموذج عالمي تتبناه الجامعات السعودية، إذا تمثل محورا مهما في تحقيق تطلعات المجتمع وتحقيق أهدافه بما يتناغم مع مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ كإحراز مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي
٢. أهمية الدور الذي تقوم به المواهب في الجامعات السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) حيث أنها تلعب دوراً محورياً في سبيل تحقيق التحول والإسهام في صناعة التنافسية وبناء الميزة التنافسية بما يحقق لها البقاء والتميز والريادة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير في ممارساتها العملية استشرافاً لمستقبل ذي عطاء أفضل.
٣. نظراً لقلة الدراسات المحلية بالمجال - على حدود علم الباحث- حيث لاحظ كثرة الدراسات بالقطاعات الأخرى التي تناولت إدارة المواهب، ولكن ندرتها بمجال التعليم الجامعي، مما قد يتوقع أن تُسهم بفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية .
٤. التأطير النظري لتوظيف النماذج العالمية والخبرات الدولية لبناء نموذج لإدارة المواهب المتكاملة بالجامعات السعودية.

**الأهمية العملية:** يتوقع أن تستفيد الجهات التالية من نتائج الدراسة

١. المسؤولين بالقيادات العليا بوكالات التطوير والجودة النوعية بالجامعات والموارد البشرية من خلال الاستفادة من النموذج التي تتوصل اليه الدراسة، وتشخيص واقع الأداء الفعلي للقيادات الأكاديمية بمجال ممارسة إدارة المواهب بالجامعات، من حيث مدى قربها او تباعدها مع التوجهات الإستراتيجية لدى وكالة التطوير والجودة النوعية بهذا الجانب.
٢. القيادات الأكاديمية بالجامعات وضمان الاداء المتميز بالجوانب الإدارية والتعليمية والمهنية المرتبطة باستراتيجيات تطبيق إدارة المواهب، من خلال الاستفادة من الإنموذج المقترح لتطوير وتنمية الاداء القيادي بالجامعات
٣. قد تفيد في توجيه الكادر البشري إلى الاهتمام مستقبلاً في تحسين أدائهم المهني بما يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي بشكل عام، من خلال الآليات التي سوف يتضمنها الأئموذج المقترح القائم على ادارة المواهب المتكاملة.
٤. قد تسهم نتائج هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات بمراكز تطوير أداء القيادات - على اختلاف مسمياتها - بالجامعات السعودية لتنمية المهارات للقيادات الأكاديمية بإدارة المواهب من خلال إنموذج جاهز لتطوير الممارسات الحالية في التخطيط لإعداد برامج مهنية لتنمية القدرات والمهارات الوظيفية في الجامعات ورعاية الكوادر الموهوبة.

**حدود الدراسة**

**حدود موضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على بعض استراتيجيات إدارة المواهب المتكاملة التي سيتم استخلاصها من النماذج العالمية بحيث تشمل (التخطيط واسقطاب المواهب- تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - إدارة الأداء الذي يشمل تحفيز المواهب والتمكين وتعاقب واستدامة الموهبة) .

**حدود بشرية:** سوف تقتصر الدراسة بالتطبيق على القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية (العمداء والكليات ورؤساء الأقسام)

**حدود مكانية:** تشمل الجامعات (الملك سعود، أم القرى، الملك خالد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة جدة والباحة وحفر الباطن).

**حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢١

**مصطلحات الدراسة:** تم عرض مصطلحات الدراسة حسب ترتيبها بالعنوان كما يلي:

- **النموذج Model:** تمثيل للواقع وجزء مبسّط للحقيقة، يساعد في فهم الظاهرة المدروسة، يحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنية مبدعة، كما أنه مخطّط واضح المعالم تتضح من خلاله عملية انسياب المعلومات والقرارات والتعلّيمات من وإلى المراكز الإداريّة المختلفة في المؤسسة، على شكل مخطّط ، يشمل العناصر المختلفة التي تكوّن النظريّة، والعلاقات والتأثيرات المتبادلة

بينها، ويصف النتائج التي يمكن الحصول عليها(مهدي، ٢٠٠٤، ٢٤). وعرف يوسف (٢٠١٥، ٣٨٦) النموذج بأنه "الترجمة المبسطة والواقية للحقائق التي توضح العلاقات المنطقية التي تيسر التحليل والتفسير للظاهرة استناداً إلى الخبرة الميدانية". وبالدراسة الحالية يُعرف النموذج بأنه تصور ذهني مبني على نتائج دراسة ميدانية قائمة على استخدام الاستبانة للكشف عن استراتيجيات تطبيق إدارة المواهب المتكاملة بالجامعات السعودية مستنداً على نماذج عالمية.

- **إدارة المواهب:** تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التعيين والاختيار والتطوير والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز. (Neill & Heinen, 2004, p69). ويعرفها (Chen, Kang, 2013, p1073) بأنها عملية متكاملة وفق عمليات مخططة تهدف إلى اختيار واستقطاب ومكافأة أفضل المواهب، والاحتفاظ بهم وتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وعرفها المصري والآغا (٢٠١٥، ٣٦) بأنها نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمنظمة، كما تعرف إدارة المواهب بأنها إستراتيجيات متكاملة تقوم على تفعيل عمليات البحث والإستقطاب والاختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج (مناع، ٢٠١٧، ٢٩٥) وإجرائياً: تُعرف بأنها عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها. وسوف يتم قياسها من خلال أبعاد إدارة المواهب التي سوف نتبناها الدراسة الحالية وهي:

- **تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة:** وهو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المهام والأفراد ذوي الموهبة واختيارهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل الجامعي من أجل تحقيق الخطط الإستراتيجية للجامعة.
- **الاحتفاظ بالمواهب:** وهو مجموعة من الإجراءات والأنظمة التي تتخذها الجامعة لبقاء المواهب التي تمتلكها وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم.
- **تنمية وتطوير المواهب:** وهو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتبناها الجامعة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة بهدف تحسين الأداء، وتحقيق تطلعات الجامعة المستقبلية.

- إدارة الأداء: وهي الإجراءات والنظم والسياسات التي يتم من خلالها الاهتمام بالمسار الوظيفي للمواهب وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لهم لتطبيق مبادراتهم الخاص بهم من أجل تحسين أدائهم وإيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عملهم ووضع الآليات المناسبة لتقويم أدائهم، ويشمل تحفيز المواهب والتمكين وتعاقب واستدامة الموهبة
- تطوير أداء القيادات الأكاديمية: يُعرّف التطوير بأنه " درجة استجابة الأفراد في المؤسسة لما يُستجد من تغيرات في النظام التعليمي بهدف زيادة فاعليته، وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي هو فيه (فرج ، ٢٠١٣ ، ٣٧)". وعرف العتيبي (٢٠١٣، ١٨) التطوير بأنه " رغبة ذاتية تتولد لدى القائد لإجراء مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام إداري معين لزيادة فاعليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه". وتُعرّف القيادة بأنها" العملية التي تتم بواسطتها إدارة مجموعة من الناس، بإحداث التأثير عليهم عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف (كنعان، ٢٠١٢، ٧٦) ويقصد بالقيادات الأكاديمية بالدراسة الحالية كل من يشغل موقعاً في عمادة كلية أو عمادة مساندة وتشمل العميد والوكيل ورئيس القسم وفق السياسات واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة ، وعرف العميان(٢٠١٣، ٣٢) تطوير الأداء " إجراء مجموعة من التغييرات بنظام إداري معين لزيادة فاعليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه من خلال ترجمة المعارف النظرية الى مهارات وممارسات عملية تطبيقية لهذه النظريات للاستفادة القصوى من الموارد البشرية، المتاحة وتُعرّف إجرائياً بأنه " عمليات تحسين الأداء القيادي وفقاً لاستراتيجيات تطبيق إدارة المواهب المتكاملة بالقيادة.
- النماذج العالمية لإدارة المواهب: عرّفها الحوشان(٢٠١٧، ٦٤) بأنها خطوات محددة لتطبيق استراتيجيات وعمليات إدارة المواهب في المؤسسات تتمثل بآليات مقترحة للتنفيذ وفق مراحل متسلسلة تتبناها مؤسسات أو هيئات علمية تختص بالتدريب والتطوير بمجال إدارة المواهب" ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً.

## موضوعات الإطار النظري

يتناول الباحث الموضوعات التالية:

المبحث الاول: إدارة المواهب: سوف تشمل ما يلي:

- نبذة تاريخية عن إدارة المواهب
- مفهوم الموهبة و عوامل تكوينها
- خصائص الموهوبين
- مفهوم إدارة الموهبة

- أهمية إدارة الموهبة للموارد البشرية بالجامعات
- مبادئ إدارة المواهب
- عوامل تطوّر إدارة الموهبة
- متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات
- تحديات ومعوقات تطبيق إدارة المواهب

### المبحث الثاني: النظام المتكامل لإدارة المواهب : سوف تشمل ما يلي:

- نظام إدارة المواهب
  - النظام المتكامل لإدارة المواهب بالدراسة الحالية
  - عمليات إدارة المواهب واستراتيجياتها، وسوف تشمل ما يلي:
  - إستراتيجية التخطيط والاستقطاب
  - إستراتيجية استثمار وتنمية وتدريب المواهب
  - استراتيجية التطوير والتعاقب الوظيفي
  - إستراتيجية التمكين والاتصال
  - إستراتيجية الاحتفاظ بالموهبة
  - إستراتيجية خسارة الموهبة
  - إستراتيجية تحليل الفجوة وتعويض الموهبة.
  - تقييم فاعلية نظام إدارة الموهبة بالجامعات السعودية
  - مجالات تطوير أداء القيادات الأكاديمية وفقاً لاستراتيجيات إدارة المواهب
  - متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية وفقاً لإدارة المواهب المتكاملة
- ### المبحث الثالث : النماذج المعمول بها عالمياً لتطبيق إدارة المواهب والخبرات العالمية: سوف تشمل:

- نموذج جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM لإدارة المواهب
- نموذج إدارة المواهب القيادية آشتون ومورتون ٢٠٠٥
- نموذج بريبر لإدارة وتنمية المواهب القيادية PREPARE
- نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ( The American Society for Training & Development (ASTD) Talent Management Model
- نموذج الإطارات الخمسة .

- نموذج إدارة المواهب القيادية بازي وميكورر (Bassi, L. & McMurrer, D, 2006)
- نموذج مؤسسة أس اتش أل (SHL) المواهب
- نموذج إدارة المواهب المدخل النفسي Schaufeli, W. & Bakker, A. سكوفيل – باكر (٢٠٠٣)
- نموذج أمريكي انسايت (American Incte)
- نموذج إدارة المواهب القيادية فورمان، ٢٠٠٥ Forman,
- الخبرات العالمية بتطبيقات النماذج العالمية بالجامعات ( خبرة كوريا الجنوبية، الخبرات البريطانية، الكندية، الأمريكية، الأسترالية)

### نبذة مختصرة عن الدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة المحلية

- دراسة الدعددي والزهراني (٢٠١٩). عنوانها " إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير".
- دراسة السكران (٢٠١٩). عنوانها " فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة".
- دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩). عنوانها واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود".
- دراسة الطبال (٢٠١٧). عنوانها ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة على "الجامعات السعودية
- دراسة الأحمددي (٢٠١٧) إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة – تصور مقترح.
- دراسة المطيري (٢٠١٦). عنوانها " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك"
- دراسة الجحدلي (٢٠١٣) عنوانها «واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها

#### الدراسات السابقة العربية

- دراسة قريشيو سليخ (٢٠٢٠) عنوانها " واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر – بسكرة".

- دراسة الحراشة والشرفات (٢٠١٩)، عنوانها "التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت
- دراسة الحيارى (٢٠١٩). عنوانها "إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية"
- دراسة الصعوب (٢٠١٩). عنوانها "مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها ."
- دراسة سلمان (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق"
- دراسة مومني، والشрман و عليمات. (٢٠١٨). وعنوانها "درجة إدارة ممارسة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية ."
- دراسة إبراهيم، (٢٠١٨). عنوانها "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة ."
- دراسة توفيق (٢٠١٨). عنوانها "تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للابداع باستخدام ادارة المواهب ."
- دراسة عبدالمعطي، والسلمان و مرسى (٢٠١٨). عنوانها "إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط ."
- دراسة عتريس (٢٠١٨). عنوانها "إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر ."
- دراسة النعيمي (٢٠١٨). عنوانها "دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية ."
- دراسة ولد علي، (٢٠١٧) عنوانها " أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"
- دراسة العلي (٢٠١٧). عنوانها "أثر ادارة المواهب فى الاداء الوظيفى فى المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية ."
- دراسة أمين (٢٠١٦). عنوانها "أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة ."
- دراسة جمعة، (٢٠١٥). عنوانها "الأنماط القيادية ودورها فى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية فى رئاسة جامعة ديالى ."
- دراسة الشمري (٢٠١٥). عنوانها "متطلبات إدارة المواهب وأثرها فى الالتزام التنظيمى ودودة الخدمات: دراسة تطبيقية فى رئاسة جامعة بغداد ."

- دراسة المصري و الأغا.(٢٠١٥). عنوانها"إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي".
- دراسة الفرجاني.(٢٠١٤) عنوانها"أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي".
- دراسة الجراح.(٢٠١٣). عنوانها"أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"
- دراسة صيام،.(٢٠١٣) عنوانها"واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعالي: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة"
- دراسة ناصف و زناتي.(٢٠٠٨). عنوانها"إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية".

### الدراسات السابقة الاجنبية

- دراسة ماهيسواران وآخرون ( Maheswaran, Nisha ,Thilageswary ,Sri ,Noraini ) (2019)، عنوانها"العلاقة بين إدارة المواهب وبين كل من الأداء والثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور ماليزيا.
- دراسة رودهومبو ومابوسا (Rudhumbu, Mapho,sa 2015) عنوانها"درجة فعالية ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بجنوب أفريقيا
- دراسة (Moghtadaie& Taji) واقع أداء أعضاء هيئة التدريس وفق مدخل إدارة المواهب في التعليم العالي.
- دراسة (Erasmus, Naidoo& Joubert,2017) تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة تعليمية عليا للتعليم الإلكتروني عن بعد (التعليم المفتوح) : آراء كبار المديرين التنفيذيين.
- دراسة (Munjuri,2011) تأثير ممارسات إدارة المواهب البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا
- دراسة (Riccio,2010) إدارة المواهب في التعليم العالي تطوير القادة الناشئين داخل الإدارة الجامعية.

### إجراءات الدراسة

- ١- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث يُعرفه عبيدات وعدس وعبدالحق (٢٠١٢، ٣٩١) ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها وبالدراسة الحالية لوصف واقع ممارسة إدارة المواهب المتكاملة وتحديد المتطلبات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية.



- ٢- وصف أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وزالتي سيتم بنائها وفقاً للنماذج العالمية بالاختيار منها ما يفي بالاستراتيجيات التي حددتها الدراسة.
- ٣- مجتمع الدراسة وعينته: يُمثّل مجتمع الدراسة عمداء الكليات والعمادات المساندة والوكلاء ورؤساء الأقسام ببعض الجامعات السعودية العريقة والناشئة (الملك سعود، أم القرى، الملك خالد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة جدة والباحة وحفر الباطن) وسيتم التطبيق عليهم بالحصر الشامل باستخدام الاستبانة، وسيتوقف الباحث عن استلام الردود بعد تجاوز أعداد الردود المستلمة حجم العينة المناسب وفقاً للمعادلات الاحصائية وجداول تحديد حجم العينة.
- ٤- إجراءات تطبيق الدراسة: تم بناء الأداة بعد تحليل استراتيجيات وابعاد إدارة المواهب المتكاملة بالنماذج العالمية واختيار الفقرات التي تقيس ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب المتكاملة وعرضها على لجنة من المحكمين والتطبيق على عينة استطلاعية للتأكد من الصدق والثبات ومن ثم التطبيق على مجتمع الدراسة الكامل والوصول الى النتائج.
- ٥- ابرز الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات .
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة
  - معامل ارتباط بيرسون لحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء ومعامل الثبات كرونباخ الفا لحساب ثبات التجانس الداخلي ومعادلة سبيرمان وبراون لحساب ثبات التجزئة النصفية للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية.
  - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
  - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة التي تُعزى إلى المتغيرات سنوات الخبرة، الرتبة، الجامعة، المسمى الوظيفي .
  - اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent sample T test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجة استجابات مجتمع الدراسة التي تعزى إلى الكلية.

## قائمة المراجع

إبراهيم، فاطمة أحمد زكي.(٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. "مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥(١٧) ص ١٨٧ - ٣٤٠.

أبو العلا، ليلي محمد(٢٠١٣) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أمين، أحمد عبدالحميد.(٢٠١٦).أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة."مجلة التجارة والتمويل ( كلية التجارة - جامعة طنطا ) - مصر (٢) ص ٢٦٥ - ٣٠٠.

توفيق، أمنية خير.(٢٠١٨).تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للابداع باستخدام ادارة المواهب."المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف ، ٥(٤) ص ٣٥ - ٦٣.

الجدلي، غادة عبد الحميد حميدان (٢٠١٣) واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .

الجراح، صالح علي سالم.(٢٠١٣).أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.

جمعة، محمود حسن.(٢٠١٥).الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى."مجلة كلية المأمون - كلية المأمون الجامعة - العراق (٢٦) ص ١٢٦ - ١٤٩.

الحوشان، ممدوح بن محمد(٢٠١٧) واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض."مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية - كلية التربية - جامعة الفيوم - مصر، ٣(٧): ١٤٣ - ١٧٨.

الحيارى، شروق احمد عواد.(٢٠١٩). إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية" رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

دراسة الأحمدى، وفاء نياض محمد علي (٢٠١٧) إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة - تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الدعدي، كاميليا بنت محمد مقبل، والزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم (٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: الواقع وسبل التطوير "مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة (٢١١) ص ٢٦٥ - ٢٩١.

السكران، بدرية بنت عبدالله.(٢٠١٩).فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة "مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة مج٣، ع١٥ (٢٠١٩): ٢٨ - ٥٠.

سلمان، حيدر نصرالله داود.(٢٠١٨).أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق

الشمري، سرمد حمزة.(٢٠١٥).متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي ودودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد "مجلة المنصور - العراق (٢٣) ص ٢٧ - ٤٧.

الصعوب، سامر نهار سليمان.(٢٠١٩).مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها "مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي ، ٢٥(١) ص ١٦٩ - ٢٠٤.

صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله.(٢٠١٣).واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعالي: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية ، غزة.

- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد.(٢٠١٧). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية. "مجلة الاستراتيجية والتنمية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر (١٣) ص ٨٠ - ١٠١.
- عبدالمعطي، أحمد حسين، السمان أحمد محمد ، و مرسي مصطفى محمد محمد.(٢٠١٨). إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسبوط "الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية ، ١٩ (١٢٩) ص ٢٤٣ - ٢٧٤.
- عبيدات ، ذوقان و عدس ، عبدالرحمن و عبدالحق ، كايد . (٢٠١٢) . البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه . عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- عتريس، محمد عيد.(٢٠١٨). إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر "مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٥ (٢٠) ص ٣٩١ - ٥٦٥.
- العتيبي ، نواف محمد (٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيق ، الكويت: دار المسيلة للنشر .
- العتيبي، فهد بن عباس، و وسام بنت حميد العنزي.(٢٠١٩). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود "مجلة البحث في التربية وعلم النفس: جامعة المنيا - كلية التربية ، ٣٤ (١) ص ٣٧١ - ٤٠٣ .
- العسال، مروة محمد ومحمود رضا حسن ، و خطاب عايدة سيد.(٢٠١٦). إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر (١) ص ١١٣ - ١٣٦ .
- العلي، فهد بن معقل.(٢٠١٧). أثر ادارة المواهب فى الاداء الوظيفى فى المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة (١٠) ص ٩١ - ٢٠ .
- العميان،محمود سلمان (٢٠١٣) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٤) "إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري".  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر (٢) ص ٢٩٩ - ٣٣٣
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم.(٢٠١٤).أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية  
على جامعة بنغازي".المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين  
شمس - كلية التجارة (٢) ص ٢٥٩ - ٢٩٧.
- القرعان، عاطف بدري راشد.(٢٠١٨).استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق المرونة  
الاستراتيجية - الدور المعدل للمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على  
قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن" رسالة دكتوراه غير منشورة .  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- قريشي، محمد، و سليخ حورية.(٢٠٢٠).واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي  
الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة".المجلة  
العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠ (٢) ص ٨١ -  
٩٧.
- كنعان، نواف (٢٠١٢) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المصري، نضال، والأغا محمد أحمد عودة.(٢٠١٥).إدارة المواهب البشرية في الجامعات  
ال فلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي".مجلة عُمران للعلوم  
الاجتماعية: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٤ (١٣) ص ٣١ -  
٦٤.
- المصري، نضال، و الأغا محمد أحمد عودة.(٢٠١٥).إدارة المواهب البشرية في الجامعات  
ال فلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي".مجلة عُمران للعلوم  
الاجتماعية: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٤ (١٣) ص ٣١ -  
٦٤.
- المطيري، عبدالله محمد.(٢٠١٦).أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي:  
دراسة تطبيقية في جامعة تبوك" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة  
مؤتة، الكرك

- مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم.(٢٠١٨).تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية."المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر، ٣٨(٢) ص ٢١٧ - ٢٢٠.
- مهدي، عباس عبد(٢٠٠٤) أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، ١٩(١) ص ١٤٢-١٦٥.
- مومني، أفنان محمد، الشрман منيرة محمود ، و عليمات. صالح ناصر منيزل (٢٠١٨).درجة إدارة ممارسة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية."مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا ، ٢٦(٤) ص ٧١٨ - ٧٣٩.
- ناصر، مرفت صالح، و زياتي أمل محسوب.(٢٠٠٨).إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية "دراسات في التعليم الجامعي -مصر (١٩) ص ٣٧٠ - ٤٧٤.
- النعيمي، خلود سلطان غانم.(٢٠١٨).دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية "فكر وإبداع: رابطة الأدب الحديث (١٢١) ١٨٧ - ٢٠٦.
- ولد علي، عماد محمود جوهر (٢٠١٧) "أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- يوسف، أدهم محمد محمود(٢٠١٥) "دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة مجلة البحوث المالية والتجارية ( كلية التجارة جامعة بورسعيد )- مصر(١) ٣٧٣-٣٧٩

### المراجع الأجنبية

- Abdul-Kareem, Aleem(2016) Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organisational Success and Survival, ***European Journal of Business and Management*** , 8(25)p 98-105
- Anupam, R. & Upasna, J. (2012). A study of talent management as a – strategic tool for the organization in selectedindian IT companies; ***European journal of Business and management***, 4(4), p: 20-28.
- Baqutayan, Shadiya. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. ***Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome -Italy***. 5(23), p:2290- 2295.
- Chen, H., and Kang, y. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, In W. E. Wong & T. Ma (Eds.), Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management, ***Lecture Notes in Electrical Engineering***, (236)PP. 1073-1080
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. ***The International Review of Research in Open and Distributed Learning***, 18(3).p25-89

- Mahiswaran Selvanathan, Nisha Nair Surendran, Thilageswary Arumugam, Sri Jeyanthirar Subramaniam & Noraini Mohamad Yusof. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8(5), p1191-11120
- Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. *Educational Research and Reviews*, 11(8). p202-296
- Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in Catholic institutions of higher learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189-224.
- Neill, C. & Heinen, J. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31(2), p: 67-82
- Noraini Mohamad Yusof. (2019). Lecturer's Perspective on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8(5), P230-288
- Riccio, Steven.(2010). *Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Aolleges And Universities*, university of Nebraska, Lincoln



- Richard, S. Audrey, B. Scott, E. (2014). Nine best practices for effective talent management. ***Development Dimensions International Inc. white paper***. available at <http://www.ddiworld.com>
- Rudhumbu, Norman & Rudhumbu, Maphosa, Cosmas.(2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: ***Evidence from Botswana. J Hum Ecol***,19(1-2), p: 21- 32.
- Tatoglu, E, Glaister, A.J., Demirbag, M. (2016) ‘Talent management motives and practices in an emerging market: Acomparison between MNEs and local firms’, ***Journal of World Business***, 51(2), p: 278 - 293.