



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**تصوّر مقترح لتطویر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية
أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية في كلية التربية
بجامعة الملك خالد)**

إعداد

د/ ندى مقبل الحربي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٣ أكتوبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ١٣ نوفمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

المُلخَص:

هدفت الدّراسة إلى تحديد أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقييم أداء المواهب) في كلية التربية بجامعة الملك خالد، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بناءً على متغيرات (الجنس - الرتبة العلمية - المنصب)، ومن ثم التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد. وتوصّلت الدراسة إلى: أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وجاءت مُرتبَةً على النحو التالي: (التخطيط لإدارة المواهب - تقييم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها - تدريب المواهب وتطويرها)، كما توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة، ومن ثم تمّ وَضْعُ التَّصَوُّرِ المُقْتَرَحِ. وأوصت الدراسة الاهتمام بالحفاظ على المواهب، وتضمين استراتيجيات إدارة المواهب للتوجّهات الاستراتيجية للكليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - أعضاء هيئة التدريس - الكلية - الجامعات.

A Suggested Perception for developing talent management strategies in faculty development A field study at the College of Education at King Khalid University

Prepare

Dr.. Nada Moqbel Al-Harbi

Assistant Professor of Administration and Educational Supervision at the College of Education, King Khalid University

Abstract:

The study aimed to identify the importance of talent management strategies in the development of faculty members (planning for talent management - talent retention and retention - talent training and development - talent performance evaluation) in the College of Education at King Khalid University, and to determine whether there are statistically significant differences between the responses of individuals The sample is based on the variables (gender - scientific rank - position), and then draws a proposed scenario for the development of talent management strategies in the development of faculty members in the College of Education at King Khalid University. The study concluded: the importance of talent management strategies in the development of faculty members, and it is arranged as follows: (planning for talent management - evaluating talent performance - retaining and retaining talent - training and developing talents). The study also concluded that there are no statistically significant differences attributed to The study variables, and then the proposed scenario was developed. The study recommended the preservation of talents, and the inclusion of talent management strategies in the strategic directions of the colleges.

Keywords: talent management- faculty members-colleges-universities.

مقدمة:

في ظلّ ما يشهده العالم من تغييرات في مختلف مجالات الحياة، وانعكاس ذلك على المؤسسات في زيادة المنافسة فيما بينها؛ أصبح استمرار المؤسسة وبقاؤها هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه؛ وعليه ازداد الاهتمام بالموارد البشرية وكيفية تطويرها حتى يمكنها تحقيق الريادة والتميز.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية؛ عن طريقها يتم اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المؤسسات باحتياجاتها كيفاً وكمّاً، كما تبرز أهميتها في كبر حجم المؤسسة والموظفين فيها وزيادة مشكلاتهم واحتياجاتهم والحاجة إلى إدارة تتعامل مع ذلك، وحثّ المنافسة بين المؤسسات (عبد الخير، ٢٠٢١، ص ٥٥).

إن الحاجة إلى استثمار الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي تلزم المؤسسات أن تستجيب لمطالب إدارة الموهبة المؤسسية، حيث تُشكّل ممارسة الموارد البشرية المميزة أساس المنافسة التي تُحدّد الآلية التي تقوم المؤسسات بالمنافسة عن طريقها (أرمسترونج، ٢٠٠٨، ص ١٧).

وجعلت المؤسسات الرائدة استثمار المواهب أولوية من أولوياتها؛ كونهم أساساً للتطوير والتميز بها، ورأت في ذلك مدخلاً لتطوير الموارد البشرية فيها (الخنيفر، ٢٠١٨). وتُعدّ إدارة المواهب البشرية من أهم المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات؛ حيث أصبحت من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً في الوقت الحالي، وتُشكّل المواهب مدخلاً رئيساً لتطوير المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة تحديات المعرفة؛ إذ تُعتبر الموهبة مصدراً أساسياً لتحقيق التنافسية بين المؤسسات، ومن جانب آخر تتبلور أهمية إدارة الموهبة في أهمية الدور الذي تقوم به، نظراً لأنها الطاقة الكامنة التي تُساعد في تحريك الميزة التنافسية داخل المؤسسات المختلفة من أجل زيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تُقدّم من خلالها (الجراح وأبو دولة، ٢٠١٥).

وتهدف إدارة المواهب إلى تنمية ثقافة التمهين في المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات، والارتقاء بالممارسات المهنية، وتحسين الكفايات والمهارات والمعارف الأكاديمية والقدرات الإدارية والشخصية، وتوفير بيئة عمل تنافسية، مع إتاحة الفرصة أمام المتميزين في تحقيق الرضا الوظيفي (الحوشان، ٢٠١٧). وأكد الجحدلي (٢٠١٣) أن الإدارة الجيدة

للطاقات والمواهب تُساعد في تحديد وإعداد المهارات والمواهب المميزة وتسعى لرعايتها والاحتفاظ بها، وقد تسهم بشكل كبير في تنمية هذه المواهب.

ويُعتبر عضو هيئة التدريس من أهم الموارد البشرية في الجامعة؛ وهو من سيسهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة والكلية وتنفيذ مبادراتها، وتطوير مخرجاتها التعليمية، وتعزيز اسمها ودعم ثقافتها التنظيمية، وتحقيق العديد من معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (العرفج، ٢٠١٧). وتُشير أدبيات الإدارة إلى أهمية وجود إدارة فعّالة للمواهب، وتعتبرها من الموضوعات ذات الأهمية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس (ناصر وزناتي، ٢٠٠٨).

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من حرص جامعة الملك خالد على استثمار مواردها البشرية، واكتشاف الموهوبين من منسوبيها ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني؛ تم إنشاء وحدة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ضمن عمادة الموارد البشرية، وأطلقت جائزة التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تهدف إلى تشجيع التميز، والإسهام في تنمية روح المبادرة. ورغم هذه الجهود فقد كشفت نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية المُضمَّنة في وثيقة الخطة الاستراتيجية (٢٠١٨) مجموعة من النقاط التي تحتاج إلى تعزيز، ومنها على سبيل المثال: محدودية القدرة على استبقاء أعضاء هيئة التدريس المميزين، وعدم توفّر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات العلمية (هدية، ٢٠٢٠، ص ٤٩٩). وأوصت دراسة كرتات (٢٠١٩) بالوقوف على أسباب عدم الاستثمار للموارد البشرية بالجامعات السعودية وجامعة الملك خالد وعلاجها جذرياً.

وتُعتبر كلية التربية هي الكلية الأقدم في النشأة بين كليات الجامعة، كما أنها تُعتبر أكبر كليات الجامعة في أعداد طلبة الدراسات العليا، يتخرّج منها نخبة من طلبة الدراسات العليا الذين سيكون لهم تأثير كبير على التعليم والمجتمع، وهي أول كلية تُقدّم برنامجاً للدكتوراه في الجامعة (القحطاني، ٢٠١٥، ص ٨٤٩)؛ لذلك تم اختيارها لتطبيق الدراسة.

وبناءً على ما سبق تتضح مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما الإطار النظري لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

- ٢- ما الإطار النظري لإدارة المواهب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها- تدريب المواهب وتطويرها- تقويم أداء المواهب) في كلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر العينة؟
- ٤- هل تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بناءً على متغيرات (الجنس- الرتبة العلمية- المنصب)؟
- ٥- ما التَّصَوُّرُ المُقْتَرَحُ لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظري لإدارة المواهب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٣- التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها- تدريب المواهب وتطويرها- تقويم أداء المواهب) في كلية التربية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر العينة.
- ٤- الكشف عمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بناءً على متغيرات (الجنس- الرتبة العلمية- المنصب).
- ٥- التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة:**الأهمية النظرية:**

- قد تدعم الدراسة الاتجاهات العالمية لإدارة الموارد البشرية، خاصةً مع تطوُّر الاقتصاد المعرفي وعالم العمل المُتغيِّر، وظهور الجيل الجديد من القوى العاملة، وتبني إدارة جديدة هي إدارة المواهب.
- يؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة التي قد تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وحدود مكانية مختلفة، كما يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتصوُّر مُقْتَرَحٍ يبيِّن تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس.
- قد تواكب هذه الدراسة الاهتمام العالمي بالمواهب في ظلَّ التطور المعرفي، والاتجاه نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- ينطَلع البحث إلى نَشْر الوعي بمفهوم إدارة المواهب؛ لتطبيقها في جميع المؤسسات التربوية.

الأهمية التطبيقية:

- قد تدعم الدراسة رؤية وزارة التعليم في أهمية تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.
- من الممكن أن تتيح نتائج الدراسة لمُتخذي القرار والباحثين والمهتمين بالدراسات معلوماتٍ عن تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد.
- توظيف نتائج الدراسة في العمل على توليد بيئة آمنة وجاذبة ومُحفزة من قِبَل القيادات الأكاديمية؛ لتطوير المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقويم أداء المواهب).

- الحدود المكانية: تمثّلت في كلية التربية بجامعة الملك خالد.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٣هـ.
- الحدود البشرية: تمثّلت في أعضاء هيئة التدريس ومن بينهم القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك خالد.

المصطلحات:

إدارة المواهب: تعدّدت الآراء حول تعريف الموهبة؛ فقد وردَ في معاجم اللغة العربية أنّها: مشتقة من (وهب) بمعنى أعطى شيئاً بالمجان، فالموهبة إذن إعطاء دون مقابل له. وباللغة الإنجليزية عُرِّفت الموهبة بقاموس (Oxford) أنها: مهارات وقدرات طبيعية يتمنّع بها الشخص (محييس وعبد الحسين، ٢٠٢١، ص ٨٤).

وتُعَرَّف إدارة المواهب بأنها: الاستراتيجية المتمثلة في مجموعة العمليات التي تقوم بها قائدات مدارس التعليم العام، عن طريق (التخطيط والتحديد للمهام، والاحتفاظ بالمواهب المتوفرة بالمؤسسة التعليمية واستبقائها، والعمل على تنميتها وتدريبها، وتقييم أدائها) (العمود والرفاعي، ٢٠٢١، ص ٨٠).

كما تُعرَّف بأنها: مجموعة من العمليات المترابطة التي تقوم بها المؤسسة لجذب واستبقاء وتحفيز وتنمية وتطوير الأفراد الموهوبين التي تحتاج إليهم حالياً وفي المستقبل؛ من أجل أن تستمر المؤسسة ناجحةً (Armstrong, 2006, p.327).

وتُعَرَّف إجرائياً بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات التي يمارسها القادة الأكاديميون في كلية التربية بجامعة الملك خالد، والمتمثلة في: (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقييم أداء المواهب)؛ من أجل تنمية أعضاء هيئة التدريس.

أعضاء هيئة التدريس: عرّف كثيرٌ من الباحثين عضو هيئة التدريس بأنه: الشخص الحاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه في أيّ مجال من مجالات المعرفة، والذي يعمل بالتعليم الجامعي أو إحدى مؤسسات التعليم العالي، وتتمثّل مهامه ومسؤولياته في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (البحراني، ٢٠١٩، ص ١٣١).

كما يُعرَّف أعضاء هيئة التدريس بأنهم: الحاصلون على درجة الدكتوراه في الجامعات، ومُعَيَّنُونَ على رُتَب (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وتتمثَّل أهم واجباتهم المهنية في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (الثبتي، ٢٠٠٣، ص ٤٧٠).

ويُعرَّفون إجرائياً بأنهم: حملة شهادة الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الملك خالد، والمُعَيَّنُونَ على رُتَب (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والذين تتمثَّل أهم واجباتهم المهنية في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

تنمية أعضاء هيئة التدريس تُعرف بأنها: عمليات مؤسسية تهدف إلى تغيير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكياتهم ومواقفهم لتكون أكثر فعالية، وذلك لزيادة قدرة الجامعة على تحقيق المزيد من التقدم والإنجاز، بوصفها الضمان الأوثق لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عالم متطوِّر ومُتغيِّر (بصفر وآخرون، ٢٠١١، ص ٩٩).

كما تُعرف تنمية أعضاء هيئة التدريس: بجهود منظمَّة ومستمرَّة لتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس المعرفية والمهارية والفنية والإدارية، وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة وثقافة العمل؛ من أجل تحقيق الجودة في الكليات الجامعية (عبد الرحمن وتادريس، ٢٠١٣، ص ٣).

وتُعرَّف إجرائياً بأنها: عملية يتم من خلالها تطوير الكادر التدريسي (أعضاء هيئة التدريس)، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل وثقافته لتكون أكثر فعالية، وتحفيزهم نحو إبراز قدراتهم وإظهار مواهبهم، بما يُحقِّق المزيد من الإنجاز.

الإطار النظري:

إجابة السؤال الأول: ما الإطار النظري لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

تقوم الجامعات على مُحصَلِ فِكرٍ وجُهدٍ مختلف لِفَنَاتِ أبنائها، وفي إطار هذه الحقيقة وعلى ضوء مُتطلِّباتِ التحول بالجامعة للتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة؛ أدركت الجامعات أنّ توجهات التغيير والتطوير لا بد أن تتم على قاعدة أساسية تقوم على تفعيل مختلف الروافد لتنمية كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة -أكاديميين وإداريين وفنيين- بهدف إكسابهم المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات المختلفة، إلى جانب تنمية الاتجاهات

الإيجابية لهم؛ من أجل ترسيخ روح الولاء والالتزام والحماس والمواطنة (السكران، ٢٠١٩، ٣٤).

إنَّ تنمية الموارد البشرية في الجامعات ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس تُعتبر من المُتطلَّبات الأساسية لتحقيق الفعالية في الجهود التطويرية التي تقوم بها الجامعات، ويُعتبر جَمْع المعرفة اللازمة للتطوير لا يكفي، بل يجب أن يرتبط ذلك بتوافر القدرات والمهارات المتنوعة لتوظيف تلك المعرفة (دمنهوري، ٢٠٠٧).

إن المسؤولية الرئيسة لعضو هيئة التدريس نحو الجامعة التي يعمل بها تتمثل في الوظائف الجامعية الثلاث، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع: التدريس: للجامعة دور أساسي في إعداد القوى العاملة، والوفاء بحاجة المجتمع من المخرجات التعليمية الذين لهم دور مهم في تنمية رأس المال البشري الذي يُعتبر من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع (بدوي، ٢٠٠٥، ص ٢٠٨). وهذا النظام يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية، هي: الأستاذ الجامعي، والطالب، والبيئة الدراسية؛ وهذه العناصر لها الخاصية الديناميكية، ويتضمن هذا النظام علاقة تبادلية بين الأستاذ وطلّبه (العمرى، ٢٠٠٦).

البحث العلمي: ويتمثل بالإنتاج العلمي، وهو الأبحاث التي يقوم بها الأكاديميون في الجامعات في فترة زمنية معلومة (Murray, P. and John, H., 2006, p.454). ويجب أن تُنمّي الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس وطلّابها اتجاهات قوية بالاهتمام بالأبحاث العلمية وتقديمها في المجلات والمؤتمرات العلمية، وأن تسعى إلى تحقيق رسالتها في البحث العلمي، ويجب أن تعدّ ذلك جزءاً وركناً أساسياً من أنشطتها العلمية (مرسي، ٢٠٠٢)، كما يجب أن تسعى الجامعات إلى نُشر ثقافة الأبحاث البيئية (مقاطعة التخصصات) وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بها؛ مما يساعد في تنمية وتطوير البحث العلمي.

خدمة المجتمع: تُسهم الجامعة في عملية التنمية بجميع أبعادها من خلال كوادرها البشرية ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس، وتتبلور خدمة المجتمع بالجامعة في الاهتمام برسالة الفرد ومسؤوليته تجاه مجتمعه؛ فخدمة المجتمع واجب وطني على الجامعة وأساتذتها وطلّبتها، كما تتبلور في استثمار كافة الإمكانيات البشرية لديها والإمكانيات المادية والموارد

المالية باعتبارها من أهم المؤسسات المسؤولة عن خدمة المجتمع (الجهني وسليمان، ٢٠١١م، ص ٤٨٩).

إن قيام عضو هيئة التدريس بواجباته التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع له الأثر الكبير على تطوير مجتمعه الجامعي ومجتمعه المحلي، ولو نظرنا إلى هذه الواجبات لوجدنا أنها مترابطة؛ فالتدريس يُنمِّي مهارات التفكير العلمي لدى الطلاب ويُعَدِّد القوى العاملة للمجتمع، والبحث العلمي يُنمِّي المعرفة ومدارك الطلاب ويُقدِّم الإنتاج العلمي الذي يخدم المجتمع، وخدمة المجتمع تُنمِّي في الطلاب الشعور بالمسؤولية، وتدفع إلى التفكير العلمي وكيفية المساهمة في خدمة المجتمع.

وتتعدَّد أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومنها (النمر، ٢٠١٤، ص ٧) (الجهني، ٢٠١٨، ص ١٩٨):

- مساندة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم الأكاديمي.
- ترقية المهارات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تقوية علاقة عضو هيئة التدريس في الجامعة بالمجتمع الجامعي وتلاميذه والمجتمع المحلي.
- نُشْرُ ثقافة النمو المهني بين أعضاء هيئة التدريس ودور ذلك في الارتقاء بأدائهم.
- التعرف على أحدث المستجدات في التخصص العام والدقيق وما يتطلب لتطوير مهنة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تنمية المهارات القيادية التي تُمكِّن عضو هيئة التدريس من ممارسة الأعمال الإدارية داخل وخارج الجامعة.

وتسعى العديد من الكليات والجامعات إلى تَبَاوُلِ الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس داخلياً؛ من خلال الاستفادة من الدورات المحلية التي تقام في الكلية والجامعة؛ بحيث تُسند حسب التخصص، والدورات التي التحق بها العضو، ومدى خبرته فيما يُوكَّل إليه في تطوير زملائه.

إجابة السؤال الثاني: ما الإطار النظري لإدارة المواهب في الأدبيات الإدارية والتربوية

المعاصرة؟

على الرغم من الاختلاف حول ظهور مصطلح إدارة المواهب؛ فإن أغلب الآراء تُرجعه إلى السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وعلى الرغم من الاختلاف بشأن "متى كان ذلك؟ وإلى من يرجع الفضل فيه؟"؛ فإن ذلك أكد أهمية العناية بمواهب العاملين وضرورة استثمارها، كما أكد وجوب أن تكون أساساً لعمليات إدارة الموارد البشرية وسياسات المؤسسة ككل؛ ذلك لأنها تُعتبر القاطرة التي تقود الأعمال إلى النجاح. ومع انتشار مصطلح إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية؛ سعت كثيرٌ من المؤسسات العالمية إلى نقل هذا الاتجاه من الإطار النظري إلى واقع نشاطاتها، حيث ركّزت في البداية على تطوير وتخطيط مواردها البشرية وموآهبها، ثم طوّرت في مرحلة ثانية من آلياتها وطرقها في إدارة مواهب مواردها البشرية (قريشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢٧٨).

ويُنظر إلى إدارة المواهب على أنها: مجموعة العمليات التي يُسعى من خلالها إلى صياغة استراتيجية تُركّز على التخطيط الآني والمستقبلي لحاجة إدارة التعليم من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من خارج المؤسسة، وتحديد مستوى وتقييم الموهبة المتوفرة في الوقت الحالي بإدارة التعليم وفي جميع المستويات التنظيمية التابعة لها؛ لتنميتها وتطويرها باعتماد برامج تطوير مستدامة ومعايير موضوعية من جهة أخرى، والعمل على استبقاء الموهوبين والمحافظة عليهم من خلال توفير التحفيز المناسب والظروف الملائمة لهم (صالح وسعد، ٢٠١٠، ص ١٩).

كما تُعرّف إدارة المواهب بأنها: فِكر تعتمد من خلاله المُنظّمة على مجموعة من العمليات المترابطة التي يُكمل بعضها بعضًا، والتي يمكن من خلالها العمل على استقطاب الموهوبين وتحفيزهم وتطويرهم واستدامتهم بمكافأتهم حسب الإنجاز، والنظر إليهم مصدرًا للميزة التنافسية؛ من أجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية (قريشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢٨٢). كذلك تُعرّف بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المترابطة التي يمكن من خلالها جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم للعمل في المؤسسة (علي وسلمان، ٢٠٢٠، ص ٦٩).

ويُلاحظ أن إدارة المواهب تخدم إدارة الموارد البشرية؛ إذ يُسعى من خلالها إلى استقطاب الموهوبين وجذبهم وتوظيفهم، والعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم، والمحافظة عليهم سواء بتخصيص حوافز معينة لهم، أو بتوفير بيئة العمل المناسبة لهم المادية والاجتماعية.

١ - أهمية إدارة المواهب:

كاتجاه ومدخل حديث لتطوير الموارد البشرية اكتسبت إدارة المواهب أهمية كبيرة في المؤسسات، كما أنه عن طريقها يُصبح العمل أكثر جودةً، وتتعدّد جوانب أهمية إدارة المواهب في المؤسسات؛ منها: (قريشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢٨٢) (Haskins :E. M and (Bersin, 2013, 1) George R. Shaffer, 2010, p-p: 7-9):

- تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية التوظيف.
 - تنمية وتطوير أداء أفراد المؤسسة.
 - نشر ثقافة التنمية المستدامة وتعزيزها.
 - المساعدة على تحديد الفجوة في الأداء، ومن ثم توفير الآلية المناسبة لمعالجتها في الأوقات المناسبة.
 - تحقيق التكامل بين كافة الأفراد في المؤسسة.
 - توفير آلية التطوير والتدريب المناسبة للأفراد على حسب مهامهم.
 - المساهمة في اكتشاف الطاقات الكامنة من الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 - تكوين أوعية خاصة بالمواهب لكل وحدة ومستوى تنظيمي في المؤسسة.
 - استدامة المواهب وضمان مشاركتها الإيجابية في خدمة المؤسسة.
 - التركيز على المواهب المنافسة كأهم موارد المنظمة.
 - جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
 - تطوير إدارة عمليات الأداء واستخدام أساليب حديثة يُميّزها عنصر الإبداع.
 - استبقاء الموظفين الموهوبين ومتابعتهم وتقييمهم باستمرار.
- إنّ إدارة المواهب تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتسعى إلى تثمين وتعزيز الموارد البشرية وتنميتها، ونشر ثقافة الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته وكيفية المحافظة عليه؛ وكيفية استبقائه وتقوية علاقته بالمؤسسة.

٢ - إدارة المواهب بالجامعات:

تسعى الجامعات إلى توفير كافة الإمكانيات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو التميز في الأداء وإطلاق ما لديهم من مواهب وقدرات إبداعية، من خلال رسم استراتيجيات لتطوير الكفاءات المتميزة والموهوبة الموجودة داخل الجامعة وجذب المزيد من هذه الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة. وعليه؛ فإن تطوير الجامعات يتطلب رؤية ترى أن المواهب من المكونات الاستراتيجية في العمل المؤسسي (الثبتي، ٢٠١٥).

٣ - استراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات:

تعددت واختلقت الآراء في تحديد أبعاد واستراتيجيات إدارة المواهب؛ فالبعض يرى أنها تتكوّن من: الاستقطاب، التعليم والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب (شرف والمطيري، ٢٠١٨، ص ٣٥٠)؛ والبعض الآخر يرى أنها تتكوّن من: إدارة الأداء، تطوير الموهوبين، التعاون، الحوافز، الثقافة التنظيمية (قريشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ص ٨٣-٨٥)؛ في حين يرى ويذكر إدريس وأبو جمعة (٢٠١٩) أن إدارة المواهب تتكوّن من: التخطيط لإدارة المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها، تدريب المواهب وتطويرها، تقويم أداء المواهب.

وسوف تقتصر الدراسة الحالية على أربع استراتيجيات، وهي: التخطيط لإدارة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها، تدريب المواهب وتطويرها، تقويم أداء المواهب؛ ذلك لأنه يمكن تضمين استراتيجية الاستقطاب بالتخطيط لإدارة المواهب.

أ - التخطيط لإدارة المواهب:

التخطيط لإدارة المواهب من خلال تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من العاملين الموهوبين، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لأعداد ومواقع الأعضاء الموهوبين والمطلوب منهم مستقبلاً، وإعداد خطة خاصة بإدارة المواهب تتكامل مع الخطة الاستراتيجية للكلية (الحوشان، ٢٠١٧). ويمكن ذلك من خلال فحص دقيق للكلية من الداخل؛ لتحديد مستوى ونوعية المواهب الموجودة فيها، وتحديد سبل تحقق التميز، وهذا يتطلب وضع وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأجزاء والأقسام المختلفة (ثورن وبيلان، ٢٠٠٨).

إن التخطيط لإدارة المواهب بالجامعات يساعد على تشخيص الوضع الراهن فيما يخص أعضاء هيئة التدريس الموهوبين (أعدادهم - تخصصاتهم - درجاتهم العلمية - خبراتهم -

مهارتهم (...)، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، وكيفية اختيارهم وجذبهم واستقطابهم ومن ثم توظيفهم.

ب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها:

يُمثِّل استبقاء المواهب والاحتفاظ بها الإجراء الذي يُركِّز بشكل استراتيجي على الاحتفاظ بالموهبة وبقائها داخل الكلية من خلال تشجيع الاستثمار في أفراد المؤسسة بشكل مستمر (حسن، ٢٠١٠). وقد أجمعت النماذج العالمية على أن استبقاء المواهب هو الأساس في إدارة المواهب، على أن يُسهم في المحافظة عليها، مثل: الحوافز، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتقديم المنح سواء التدريبية منها أو الدراسية، وتوفير البيئة الجاذبة، والامتيازات الوظيفية من حيث الانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى (العمود والرفاعي، ٢٠٢١، ص. ٧٨).

والاهتمام باستبقاء الاستثمار بالموارد البشري يزيد من أهمية الاحتفاظ بالموهبة، كما أن عملية جذب موهوبين جدد واستقطابهم تُعتبر عملية باهظة التكاليف؛ لذلك فاستبقاء المواهب يتعدى أهمية استقطابها والكشف عنها؛ لأن الأهم من التميز هو الاستمرار فيه (الثبتي، ٢٠١٥).

إن الاحتفاظ بالمواهب لا ينحصر فقط فيما يتعلق بالموهوبين من تقديم حوافز ومنح وغيرها، بل يتعدى ذلك إلى المؤسسة سواء كان في نظامها أو بيئتها؛ مما يجعل الموهوبين يفخرون بانتمائهم لها.

ت- تدريب المواهب وتطويرها:

وهي عملية يمكن من خلالها مساعدة الموهوبين على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لتنمية وتحسين الأداء (AL Hadid, 2017). إن عملية تطوير الموهوبين عبارة عن جهود متكاملة بين المؤسسة والفرد الموهوب، فعلى المؤسسة تحديد ونشر الخرائط التوضيحية التي توضح المسار الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار ميول الموهوبين ورغباتهم، وعلى الموهوبين أن يُحطِّطوا لمستقبلهم الوظيفي في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ما تُوفِّره المؤسسة من فرص في هذا الشأن (قريشي وآخرون، ٢٠١٩، ص. ٢٨٣).

والموهوب يُطوِّر نفسه داخل المؤسسة من خلال تطوير وتحسين أدائه، ورسم المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات تتطلَّب التنمية، وغالبًا تعتمد

المؤسسة على الموهوبين في تدريب وتطوير باقي الكوادر البشرية فيها؛ وذلك لخبراتهم التي تتفوق الآخرين، وقدرتهم على وضع حلول للمعوقات والمشكلات؛ مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (السعيد، ٢٠١٧، ص ٦٨٨).

إنّ تدريب وتطوير الموهوبين يهدف إلى تطوير إنتاجيتهم بشكل مثالي، وذلك بتحديد الموهوبين لاحتياجاتهم التدريبية، والعمل على إيجاد بيئة داعمة لذلك، بما يضمن نقل أثر التدريب في الميدان المؤسسي (العمود والرفاعي، ٢٠٢١، ص ٧٨).

ث - تقويم أداء المواهب:

يتضمن تقويم أداء المواهب تحليل الأداء في جميع المهام المنوطة بهم، ويهتم كذلك بقياس الكفاءة وتحديد حجم الإنجاز؛ حتى يتم تحديد الفجوة وحجمها، ويُستفاد من نتائج هذا التقويم في وضع الخطط المستقبلية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة؛ إذ إن من مؤشرات التزام القيادات العليا في المؤسسة بإدارة المواهب هو نسبة الوقت الذي يقضونه في متابعة الأمور المتعلقة بتحليل أداء الموهوبين ومراجعة شؤونهم وتقييمهم (الزيدي وعباس، ٢٠١٥).

ويلاحظ أن عملية تقويم أداء المواهب في حد ذاتها عملية تطويرية الهدف الأساسي منها هو تحديد الفجوة لمعالجتها، وأنّ من خلال نتائج عملية تقويم أداء المواهب يتم وضع الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يخص الموهبة، ويكون ذلك من خلال التخطيط لإدارة الموهبة.

٤ - مُتَطَلِّباتُ نِجَاحِ إِدَارَةِ الْمَوَاهِبِ:

تُوجَدُ مجموعة من المُتَطَلِّباتِ اللازمة لتنفيذ إدارة المواهب، يمكن توضيحها في الآتي (صالح وسعد، ٢٠١٠):

- اقتناع القيادات في المؤسسة بأهمية إدارة المواهب؛ لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل دون دعم القيادات.
- بناء القدرات والمهارات الجوهرية للمؤسسة التعليمية بالاعتماد على المواهب، وذلك من خلال:

- الاهتمام بتدوير العمل لاكتساب المهارات وزيادة الخبرات.
- توفير مراكز ووحدات تطويرية، والاهتمام بالتدريب التقني المتخصص.

- تخصيص مبادرات لقوة عمل ذات وظائف متعددة.
- الوضوح في قواعد المسارات الوظيفية.
- الجذب والاستقطاب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين:
- جذب واستقطاب موهبة داخلية: عن طريق فرز وتحديد المواهب الموجودة في المؤسسة وعلاقة المهارات الوظيفية بالموهبة.
- جذب واستقطاب موهبة خارجية: من خلال استقطاب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون مناسبين لتنافسية المؤسسة عن طريق معرفة سيرهم الذاتية ومؤهلاتهم.
- إيجاد مسار وظيفي واضح للموهوبين الحاليين والجُدد باستخدام المسار المؤسسي ومسار الخبرة للاستجابة للاحتياجات المختلفة للموهوبين واستبقائهم وتحفيزهم.
- تقويم الأنشطة والعوائد لقادة برامج التدريب والتطوير للموهوبين والتي تُحفِّز الموهوبين الجدد على الالتزام .
- جعل إدارة المواهب ضمن استراتيجية المؤسسة وقيمتها الأساسية.
- إن نجاح إدارة المواهب يتطلب نشر ثقافة الموهبة في المؤسسة، والسعي للكشف عن الموهوبين الداخليين الذين يشكلون القوة الكامنة للمؤسسة والتي قد لا تكون معروفة، كما يتطلب النظر إليها بأنها خيار استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق تنافسية المؤسسة واستدامتها وتميُّزها؛ كما يحتاج النجاح إلى التعاون وتضافر الجهود داخل المؤسسة في إدارة المواهب.

٥- دور إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس:

إن إدارة المواهب في الجامعات فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية التي تتضمن أعضاء هيئة التدريس، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي الأداء المتميز ثم دعمهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة (صيام، ٢٠١٣)؛ ولو نظرنا إلى استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الكليات لوجدنا:

- ١- استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب: يتم سنويًا في الكليات تحديد الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء ذلك يتم التعيين أو التعاقد أو تجديد العقد مع أعضاء هيئة تدريس؛ وفي ضوء استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب يمكن تحديد

معايير التعيين أو التعاقد أو تجديد العقد، وإنشاء وحدة مُتخصِّصة لجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للكلية؛ بما يسهم في تطوير وتنمية الكادر التدريسي.

٢- الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها: تسعى الكليات إلى الاحتفاظ بكوادرها البشرية واكتساب ولائهم وتنمية الرضا الوظيفي لديهم ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس؛ وفي ضوء استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها يمكن توفير بيئة مُحفزة ومُشجعة على العمل، وإثارة روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يسهم في تنمية الكادر التدريسي.

٣- تدريب المواهب وتطويرها: تسعى الكليات إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم، وفي ضوء ذلك يتم وَضْعُ الخُطَطِ والبرامج التدريبية، وبناءً على استراتيجية التدريب والتطوير في إدارة المواهب يمكن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل عضو هيئة تدريس والمرتبطة بتطوير مهارة معينة أبداع فيها، وتنمية المواهب القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.

٤- تقييم أداء المواهب: تقوم الكليات بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛ للتعرف على فجوة الأداء والعمل على معالجتها، وفي ضوء استراتيجية تقييم أداء المواهب يمكن تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة أسلوب التقييم الذاتي، وتنوع أساليب التقييم، وتقييم الأداء دورياً بما يسهم في تطوير أدائهم.

الدراسات السابقة :

دراسة برادلي (٢٠١٦) Bradley: التي هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي، مع التركيز بوجه خاص على الكفاءات والمواهب بجامعة كوينزلان في استراليا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة أداة للدراسة، وتكوَّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس. وتوصَّلت الدراسة إلى: أهمية التكامل بين استراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير ومكافأة واستبقاء المواهب الأكاديمية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع المستويات التنظيمية على أن تكون مُعدَّة وفقاً للتخصُّصات المتعددة، وإعداد مقاييس مُحكَّمة ومعتمدة حتى يمكن تطبيق إدارة المواهب بشفافية في القطاع الجامعي، ولا بد أن يتم استخدامها بطريقة تنموية

وليس فقط للحكم على تقييم الأداء، وأن تقوم الجامعات بالإفادة من المقاييس التي تُسلط الضوء على مهارات التعليم والبحث الأساسية بالإضافة إلى مهارات القيادة. وأوصت الدراسة بضرورة تعريف ونشر ثقافة إدارة المواهب لدى مجتمع الدراسة.

دراسة شرف والمطيري (٢٠١٨): التي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات لإدارات التعليم بمنطقة القصيم، وذلك من خلال الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات (البعد المادي واللموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف)، ودرجة توفّر مُتطلّبات تطبيق إدارة المواهب المتمثلة في الأبعاد التالية مُرتبةً كما يلي حسب نتائج الدراسة: (التعليم والتطوير - الاحتفاظ بالمواهب - إدارة الأداء - الاستقطاب). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها، وتكونت العينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. وتم التوصل إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى جودة الخدمات حصل على درجة منخفضة، أما توفّر مُتطلّبات تطبيق إدارة المواهب فجاء بدرجة متوسطة، وتم تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

دراسة السكران (٢٠١٩): التي هدفت إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، وتضمّنت الاستراتيجيات التالية مُرتبةً تنازلياً كما يلي: (الاستقطاب - التنمية المهنية - الاكتشاف - الاحتفاظ). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأنه تُوجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب تكون متخصصة في اكتشاف المواهب واستقطابها وتميئتها والاحتفاظ بها، والإسهام في تنظيم عملية اختيار الموهوبين وتوظيفهم من خلال الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية، وتوفير البيئة الجاذبة للموهوبين وتحقيق ما يتطلّعون إليه حتى يمكن الاحتفاظ بهم.

دراسة عليّ وسلمان (٢٠٢٠): التي هدفت إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الكليات التقنية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتم التوصل إلى: وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور أبعاد إدارة المواهب في الكليات التقنية بقطاع غزة ومحور الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (الاتصال بالمواهب وتمكينها، واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها) وتطوير الأداء المؤسسي، وتبيّن أن بقاء المتغيرات (تطوير استراتيجيات المواهب، تحفيز المواهب وتطويرها، تنظيم وإدارة المواهب، تعاقب واستدامة المواهب) تأثيرها ضعيف. وأوصت الدراسة بأهمية منح المهويين مزيداً من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية.

دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١): التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينج، وتقديم مقترحات لتطوير إدارة المواهب، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تمّ اعتماد الاستبانة أداة للدراسة. وتوصّلت الدراسة إلى: أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينج جاء بدرجة (موافق) من وجهة نظر أفراد العينة، وبترتيب الأبعاد تنازلي على النحو التالي (الاحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب وتطويرها، والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب)، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدّة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب، ومن أبرزها: تمكين القيادات المدرسية، عقد اتفاقات مع المؤسسات المعنية برعاية المواهب لإدارة الموهوبات بالمدرسة. وقدّمت الدراسة عدداً من التوصيات، منها: إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس يمكن من خلالها وضع الإجراءات والأسس والمعايير الخاصة بإدارة المواهب، وتوفير نُظُم اتّصال حديثة يمكن من خلالها نقل الخبرات وتبادل المعرفة بين المدارس في إدارة المواهب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عَرْض الدراسات السابقة يُلاحَظ الآتي:

- ✚ فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي (السكران، ٢٠١٩) (عليّ وسلمان، ٢٠٢٠).
- ✚ أهمية التكامل بين استراتيجية الجامعة وإدارة المواهب (bradly,2016).
- ✚ تقديم مقترحات تطويرية لتطوير إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية (العمود والرفاعي، ٢٠٢١).
- ✚ تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات (شرف والمطيري، ٢٠١٨)
- ✚ أهمية إعداد مقاييس مُحكّمة ومعتمدة حتى يمكن تطبيق إدارة المواهب بشفافية في القطاع الجامعي، ولا بد أن يتم استخدامها بطريقة تنموية وليس فقط للحكم على تقييم الأداء (bradly,2016).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجها، والتعرف على أبعاد واستراتيجيات إدارة المواهب. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة إدارة المواهب، في حين تختلف عن أغلب الدراسات السابقة في دراسة استراتيجيات ادارة المواهب (التخطيط لإدارة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها، تدريب المواهب وتطويرها، وتقويم أداء المواهب) فهناك من الدراسات من تناولت ادارة المواهب من خلال (الاستقطاب- الاكتشاف-التنمية المهنية-الاحتفاظ) كدراسة السكران (٢٠١٩)، ومنها من ركزت على (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) كدراسة شرف والمطيري (٢٠١٨)، فيما عدا دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) درست نفس الاستراتيجيات؛ الا انها تعاملت معها كأبعاد لإدارة المواهب وتم إجراء الدراسة في دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) على مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً في الحدود المكانية مثل دراسة السكران (٢٠١٩) التي اقتصرت على جامعة طيبة، ودراسة علي وسليمان (٢٠٢٠) التي اقتصرت على الكليات التقنية بقطاع غزة، ودراسة برادلي (bradly,2016) التي اقتصرت على جامعة كوينزلان بأستراليا، في حين أن الدراسة الحالية اقتصرت على كلية التربية بجامعة الملك خالد.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)؛ لأنه يتناسب مع طبيعتها من حيث جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وتم استبعاد المحاضرين والمعيدون البالغ عددهم (٦٣) ليصبح حجم مجتمع الدراسة (١٦٤)، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت (١٢٣) لتكون نسبة العينة من المجتمع (٧٥%).

جدول (١)

يوضح عدد ونسبة أفراد العينة

الجنس	العدد	%
أنثى	34	27.6%
ذكر	89	72.4%
الرتبة العلمية	العدد	%
أستاذ	90	73.2%
مساعد		
أستاذ مشارك	26	21.1%
أستاذ	7	5.7%
المنصب القيادي	العدد	%
أشغل	25	20.3%
لا أشغل	98	79.7%

(٣) أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة؛ استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وتكوّنت أداة الدراسة من أربعة أبعاد: البعد الأول تمثّل في التخطيط لإدارة المواهب ويتكون من (٥) فقرات، البعد الثاني تمثّل في الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها ويتكوّن من (٦) فقرات، البعد الثالث تمثّل في تدريب المواهب وتطويرها ويتكوّن من (٨) فقرات، البعد الرابع تمثّل في تفويم أداء المواهب ويتكوّن من (٥) فقرات.

أ - صدق الأداة:

- الصدق الظاهري: تم عرض الأداة على مجموعة من المختصين والمهتمين بالبحوث العلمية ومن ذوي التخصص وعددهم (٩) أعضاء، وقد اتفقوا على مناسبة الأداة لقياس ما وُضعت له بعد إجراء بعض التعديلات عليها.
- الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة احتسب الباحث صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين بنود أبعاد الأداة، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين عبارات الأداة لبعث التخطيط لإدارة المواهب (العينة الاستطلاعية ن=٢٠)

م	عناصر بُعد التخطيط لإدارة المواهب	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)
١	تحديد المعايير التي تساعد على اكتشاف الموهبة	.775**
٢	إعداد قاعدة بيانات شاملة عن منسوبي الأقسام العلمية من الموهوبين.	.836**
٣	الاستفادة من بيوت الخبرة في عملية التخطيط لإدارة المواهب.	.845**
٤	إنشاء وحدة متخصصة في جذب ذوي المواهب لترشيحهم في التعيين بالكلية.	.880**
5	البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كأعضاء هيئة تدريس بالكلية.	.837**

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات البعد الأول للاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات.

جدول (٣)

معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين عبارات الأداة لبعده الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها
(العينة الاستطلاعية ن=٢٠)

م	عناصر يُعد الاحتفاظ بالموهبة واستبقائها	معامل الارتباط الداخلي
١	تقديم حوافز مادية للاستمرار في العمل.	.795**
٢	تقديم مزايا إضافية تُشجّع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، ... إلخ).	.841**
٣	استخدام قدرات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في تطوير بقية زملائهم.	.844**
٤	متابعة اتجاهات الموهوبين تجاه العمل.	.845**
٥	نشر قيم وثقافة الموهبة التي تساعد على استمرار العمل في الكلية.	.876**
٦	توفير بيئة مناسبة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	.832**

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات البعد الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يُشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات.

جدول (٤)

معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين عبارات الأداة لبعث تدريب المواهب وتطويرها (العينة الاستطلاعية ن=٢٠)

م	عناصر بُعث تدريب المواهب وتطويرها	معامل الاتساق الداخلي
١	التشجيع على التنمية الذاتية.	.822**
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير المهارات المرتبطة بالموهبة.	.754**
٣	الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في عملية التنمية المهنية وتعزيزها.	.820**
٤	تعزيز نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح.	.835**
٥	السماح لأعضاء هيئة التدريس الموهبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.	.826**
٦	تنمية المواهب القيادية الشابة للاستفادة منها في المناصب المهمة في الكلية والجامعة.	.832**
٧	تكليف أصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	.856**
٨	إحياء روح المنافسة بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف العمل على تطوير الذات.	.847**

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات البعث الثالث للاستبانة مع الدرجة الكلية للبعث ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات البعث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يُشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات.

جدول (٥)

معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين عبارات الأداة لبعث تقويم أداء المواهب (العينة الاستطلاعية ن=٢٠)

م	عناصر بُعث تقويم أداء المواهب	معامل الاتساق الداخلي
١	تشجيع ممارسة أسلوب التقويم الذاتي.	.869**
٢	تقديم تغذية راجعة باستمرار عن أداء الموهوبين.	.886**
٣	تنويع أساليب تقويم الأداء وتطويرها.	.857**
٤	تقويم الأداء دورياً.	.845**
٥	رَبْطُ نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.	.898**

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات البعد الرابع للاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد ارتباطاً موجباً وداًلاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع عبارات البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يُشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات.

جدول (٦)

نتائج صلاحية واعتمادية أداة الدراسة

م	استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس	معامل الارتباط الداخلي
١	التخطيط لإدارة المواهب	.921**
٢	الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها	.920**
٣	تدريب المواهب وتطويرها	.953**
٤	تقويم أداء المواهب	.928**

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

ويتضح من الجدول السابق ارتباط الأبعاد الأربعة للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً موجباً وداًلاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع أبعاد الاستبانة.

ب- ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معامل ثبات (ألفا كرونباخ coronbach

Alpha)، وقد جاءت النتيجة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٧)

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر	استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس
٠.٨٩١	٥	التخطيط لإدارة المواهب
٠.٩١٦	٦	الاحتفاظ بالمواهب واستبقانها
٠.٩٣٣	٨	تدريب المواهب وتطويرها
٠.٩٢٠	٥	تقويم أداء المواهب
٠.٩٧٣	٢٤	المقياس

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معامل الثبات لأبعاد الدراسة، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة؛ مما يزيد الثقة بالنتائج التي يمكن الوصول إليها عند تطبيق الأداة.

٤) عرض النتائج وتفسيرها:

صُنِّفَت تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى لتسهيل تفسير النتائج؛ والجدول التالي يوضِّح محكّات الحكم على الدرجة.

جدول (٨)
محكات الحكم على الدرجة

درجة الأهمية	المتوسط الحسابي للعبارة للبعد أو المجال
منخفضة جداً	أقل من ١.٨
منخفضة	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
كبيرة	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
كبيرة جداً	من ٤.٢ فأكثر

وكانت النتائج كما هي موضحة كالتالي:

إجابة السؤال الثالث: ما أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس (التخطيط لإدارة المواهب - الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها - تدريب المواهب وتطويرها - تقويم أداء المواهب) في كلية التربية بجامعة الملك خالد؟

البعد الأول: التخطيط لإدارة المواهب

جدول (٩)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للبعد الأول: التخطيط لإدارة المواهب.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المتطلبات	الترتيب
1	تحديد المعايير التي تساعد على اكتشاف الموهبة	3.50	0.72	70.08%	كبيرة	5
2	إعداد قاعدة بيانات شاملة عن منسوبي الأقسام العلمية من الموهوبين.	3.73	0.79	74.63%	كبيرة	2
3	الاستفادة من بيوت الخبرة في عملية التخطيط لإدارة المواهب.	3.75	0.86	74.96%	كبيرة	1
4	إنشاء وحدة متخصصة في جذب ذوي المواهب لترشيحهم في التعيين بالكلية.	3.70	0.87	73.98%	كبيرة	3
5	البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كأعضاء هيئة تدريس بالكلية.	3.64	0.88	72.85%	كبيرة	4
		3.67	0.69	73.30%	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة "الاستفادة من بيوت الخبرة في عملية التخطيط لإدارة المواهب" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٥).
 - جاءت العبارة "إعداد قاعدة بيانات شاملة عن منسوبي الأقسام العلمية من الموهوبين" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٣).
 - جاءت العبارة "إنشاء وحدة متخصصة في جذب ذوي المواهب لترشيحهم في التعيين بالكلية" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٠).
 - جاءت العبارة "البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كأعضاء هيئة تدريس بالكلية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٤).
 - جاءت العبارة "تحديد المعايير التي تساعد على اكتشاف الموهبة" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٠).
- ويتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات البعد الأول حصلت على درجة كبيرة، وتُشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لأهمية استراتيجية التخطيط لإدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد جاء بدرجة (٣.٦٧)؛ مما يُشير إلى ارتفاعه.
- ولعل ذلك يتفق مع دراسة السكران (٢٠١٩) التي أوصت بالإسهام في تنظيم عملية اختيار الموهوبين وتوظيفهم من خلال الخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية، ودراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) التي أكدت أهمية إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس يمكن من خلالها وضع الإجراءات والأسس والمعايير الخاصة بإدارة المواهب، وجاءت هذه الاستراتيجية في الرتبة الأولى من استراتيجيات إدارة المواهب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) التي جاءت بها هذه الاستراتيجية في الترتيب قبل الأخير.

البعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها

جدول (١٠)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للبعد الثاني: الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المتطلبات	الترتيب
1	تقديم حوافز مادية للاستمرار في العمل.	3.73	0.80	74.63%	كبيرة	1
2	تقديم مزايا إضافية تُشجّع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، ... إلخ)	3.64	0.80	72.85%	كبيرة	3
3	استخدام قدرات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في تطوير بقية زملائهم.	3.64	0.88	72.85%	كبيرة	4
4	متابعة اتجاهات الموهوبين تجاه العمل.	3.59	0.83	71.87%	كبيرة	6
5	نشر قيم وثقافة الموهبة التي تُساعد على استمرار العمل في الكلية.	3.67	0.86	73.50%	كبيرة	2
6	توفير بيئة مناسبة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	3.63	0.81	72.52%	كبيرة	5
		3.65	0.70	73.04%	كبيرة	

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبرة "تقديم حوافز مادية للاستمرار في العمل" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ومُتحقّقة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٣).
- جاءت العبرة "نشر قيم وثقافة الموهبة التي تُساعد على استمرار العمل في الكلية" في الترتيب الثاني من الأهمية، ومُتحقّقة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٧).
- جاءت العبرة "تقديم مزايا إضافية تُشجّع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، ... إلخ)" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، ومُتحقّقة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٤) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠).
- جاءت العبرة "استخدام قدرات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في تطوير بقية زملائهم" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، ومُتحقّقة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٤) بانحراف معياري قدره (٠.٨٨).

- جاءت العبارة "توفير بيئة مناسبة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة" في الترتيب الخامس من حيث درجة الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٣).

- جاءت العبارة "متابعة اتجاهات الموهوبين تجاه العمل" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٩). ويتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات البعد الثاني حصلت على درجة كبيرة، وتُشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لأهمية استراتيجية الاحتفاظ بالموهب واستبقائها في تنمية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد جاء بدرجة (٣.٦٥)؛ مما يُشير إلى ارتفاعه.

ولعل ذلك يتفق مع دراسة السكران (٢٠١٩) التي أكدت على أهمية توفير البيئة الجاذبة للموهوبين وتحقيق ما يتطلَّعون إليه حتى يمكن الاحتفاظ بهم، وأوصت دراسة علي وسلمان (٢٠٢٠) بأهمية منح الموهوبين مزيداً من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية، وجاءت هذه الاستراتيجية في الرتبة الثالثة من استراتيجيات إدارة المواهب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السكران (٢٠١٩) التي جاءت بها هذه الاستراتيجية في الرتبة الأخيرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) ودراسة شرف والمطيري (٢٠١٨) اللتين جاءت بهما هذه الاستراتيجية في الرتبة الأولى.

البعد الثالث: تدريب المواهب وتطويرها

جدول (١١)

يوضِّح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للبعد الثالث: تدريب المواهب وتطويرها.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المتطلبات	الترتيب
1	التشجيع على التنمية الذاتية.	3.66	0.78	73.17%	كبيرة	1
2	تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير المهارات المرتبطة بالمهوية.	3.62	0.76	72.36%	كبيرة	3
3	الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في عملية التنمية المهنية وتعزيزها.	3.64	0.78	72.85%	كبيرة	2
4	تعزيز نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح.	3.62	0.83	72.36%	كبيرة	4
5	السماح لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.	3.53	0.81	70.57%	كبيرة	8
6	تنمية المواهب القيادية الشابة للاستفادة منها في المناصب المهمة في الكلية والجامعة.	3.57	0.83	71.38%	كبيرة	7
7	تكليف أصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	3.59	0.80	71.87%	كبيرة	6
8	إحياء روح المنافسة بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف العمل على تطوير الذات.	3.62	0.85	72.36%	كبيرة	5
		3.61	0.67	72.11%	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة "التشجيع على التنمية الذاتية" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٦).
- جاءت العبارة "الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في عملية التنمية المهنية وتعزيزها" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٤).

- جاءت العبارة "تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير المهارات المرتبطة بالموهبة" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- جاءت العبارة "تعزيز نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٢)، بانحراف معياري قدره (٠.٨٢).
- جاءت العبارة "إحياء روح المنافسة بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف العمل على تطوير الذات" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٢) بانحراف معياري قدره (٠.٨٥).
- جاءت العبارة "تكليف أصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام الجديدة والمبتكرة" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٩).
- جاءت العبارة "تنمية المواهب القيادية الشابة للاستفادة منها في المناصب المهمة في الكلية والجامعة" في الترتيب السابع من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٧).
- جاءت العبارة "السماح لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة" في الترتيب الثامن من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٣).
- ويتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات البعد الثالث حصلت على درجة كبيرة، وتُشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لأهمية استراتيجيات تدريب المواهب وتطويرها في تنمية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد جاء بدرجة (3,61)؛ مما يُشير إلى ارتفاعه.

ولعل ذلك يتفق مع دراسة برادلي (Bradley, 2016) التي توصلت إلى أهمية التكامل بين استراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير المواهب الأكاديمية، كما أكدت على ذلك دراسة السكران (٢٠١٩) التي توصلت إلى أهمية إنشاء وحدة متخصصة من مهامها تنمية المواهب في الوسط الأكاديمي، وجاءت هذه الاستراتيجية في الرتبة الأخيرة من استراتيجيات

إدارة المواهب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السكان (٢٠١٩)، ودراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) اللتين جاءت بهما هذه الاستراتيجية في الرتبة الثانية.

البعد الرابع: تقويم أداء المواهب

جدول (١٢)

يوضّح المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للبعد الرابع: تقويم أداء المواهب.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المتطلبات	الترتيب
1	تشجيع ممارسة أسلوب التقويم الذاتي.	3.63	0.91	72.52%	كبيرة	4
2	تقديم تغذية راجعة باستمرار عن أداء الموهوبين.	3.59	0.87	71.71%	كبيرة	5
3	تنوع أساليب تقويم الأداء وتطويرها.	3.65	0.84	73.01%	كبيرة	3
4	تقويم الأداء دوريًا.	3.72	0.82	74.31%	كبيرة	2
5	رَبْط نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.	3.75	0.84	74.96%	كبيرة	1
		3.67	0.74	73.30%	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبرة "رَبْط نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٥).
- جاءت العبرة "تقويم الأداء دوريًا" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٧٢).
- جاءت العبرة "تنوع أساليب تقويم الأداء وتطويرها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٥).
- جاءت العبرة "تشجيع ممارسة أسلوب التقويم الذاتي" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٦٣).

- جاءت العبارة "تقديم تغذية راجعة باستمرار عن أداء الموهوبين" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، ومُتَحَقِّقَةً بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات العينة (٣.٥٩). ويتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات البعد الرابع حصلت على درجة كبيرة، وتُشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لأهمية استراتيجيات تقييم أداء المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد جاء بدرجة (3.67)؛ مما يُشير إلى ارتفاعه، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمود والرفاعي (٢٠٢١) حيث أخذ بعد تقييم أداء الموهوب أقل رتبة، في حين جاء هنا بالرتبة الثانية؛ ولعل ذلك بسبب اختلاف العينة حيث أُجريت هذه الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام في ينبع. إجابة السؤال الرابع: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بناءً على متغيرات (الجنس - الرتبة العلمية - المنصب)؟

جدول (١٣)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة عن أبعاد الدراسة باختلاف الجنس

الدلالة	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الجنس	
						أنثى	ذكر
0.242	-1.175	0.14061	0.81992	3.5471	34	أنثى	التخطيط لإدارة المواهب
		0.06696	0.63174	3.7101	89	ذكر	
0.124	-1.548	0.13851	0.80767	3.4951	34	أنثى	الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها
		0.06846	0.64587	3.7116	89	ذكر	
0.457	-0.747	0.14105	0.82245	3.5331	34	أنثى	تدريب المواهب وتطويرها
		0.06332	0.59734	3.6334	89	ذكر	
0.244	-1.181	0.15755	0.91865	3.5176	34	أنثى	تقييم أداء المواهب
		0.07014	0.66169	3.7213	89	ذكر	
0.193	-1.309	0.13697	0.79866	3.5237	34	أنثى	استراتيجيات إدارة المواهب لتنمية أعضاء هيئة التدريس
		0.06167	0.58175	3.6947	89	ذكر	

ويظهر من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة المتمثلة في (التخطيط لإدارة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب واستبقائها، وتدريب المواهب وتطويرها، وتقييم أداء المواهب) أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأبعاد السابقة تُعزى إلى متغير الجنس.

كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية استراتيجيات إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لأبعاد الدراسة

الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الرتبة العلمية	
0.877	0.131	0.72339	3.6689	90	أستاذ مساعد	التخطيط لإدارة المواهب
		0.55807	3.6231	26	أستاذ مشارك	
		0.76095	3.7714	7	أستاذ	
0.843	0.171	0.72841	3.6667	90	أستاذ مساعد	الاحتفاظ بالمواهب
		0.58926	3.5833	26	أستاذ مشارك	
		0.74358	3.7143	7	أستاذ	
0.949	0.052	0.68360	3.6056	90	أستاذ مساعد	تدريب المواهب وتطويرها
		0.56653	3.5865	26	أستاذ مشارك	
		0.84735	3.6786	7	أستاذ	
0.928	0.075	0.77908	3.6578	90	أستاذ مساعد	تقويم أداء المواهب
		0.63440	3.6615	26	أستاذ مشارك	
		0.73420	3.7714	7	أستاذ	
0.909	0.096	0.67964	3.6503	90	أستاذ مساعد	استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس
		0.53047	3.6143	26	أستاذ مشارك	
		0.74438	3.7343	7	أستاذ	

ويظهر من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة المتمثلة في (التخطيط لإدارة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها، وتدريب المواهب وتطويرها، وتقويم أداء المواهب) أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأبعاد السابقة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية استراتيجيات إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

جدول (١٥)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة عن أبعاد الدراسة باختلاف المنصب

الدلالة	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	المنصب الإداري	
0.555	-0.592	0.17223	0.86116	3.5920	25	أشغل	التخطيط لإدارة المواهب
		0.06486	0.64211	3.6837	98	لا أشغل	
0.169	-1.384	0.17114	0.85570	3.4800	25	أشغل	الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها
		0.06559	0.64927	3.6956	98	لا أشغل	
0.307	-1.038	0.17839	0.89195	3.4500	25	أشغل	تدريب المواهب وتطويرها
		0.05991	0.59305	3.6454	98	لا أشغل	
0.361	-0.928	0.19565	0.97823	3.5120	25	أشغل	تقويم أداء المواهب
		0.06780	0.67119	3.7041	98	لا أشغل	
0.343	-0.964	0.17052	0.85261	3.5088	25	أشغل	استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس
		0.05937	0.58768	3.6828	98	لا أشغل	

ويظهر من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة المتمثلة في (التخطيط لإدارة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها، وتدريب المواهب وتطويرها، وتقويم أداء المواهب) أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأبعاد السابقة تُعزى إلى متغير المنصب الإداري.

كما يظهر من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكبر من 5%، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى المنصب؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية استراتيجيات إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد تُعزى إلى المنصب الإداري.

السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك خالد؟
سوف نوضِّح في التصور المقترح مُنطلقات التصور المقترح، ومبرراته، وأهدافه، ومكوناته، ومُتطلبات تطبيقه.

١ - منطلقات التصور المقترح:

➤ رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن الجامعات شريك أساسي في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ إذ إنَّ عليها أن تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية؛ ويمكن اعتبار المواهب البشرية مصدراً من مصادر تحقيق ميزة تنافسية للكليات.

➤ الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (أفاق) التي تهدف إلى معالجة قضايا التعليم الجامعي والارتقاء بكفاءته الداخلية والخارجية.

➤ الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة الملك خالد والتي تتوافق مع خطة الجامعة، والتي من خلالها تسعى إلى تحقيق التميز التربوي محلياً وإقليمياً وعالمياً وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لتلبية طموحات المجتمع وآماله المستقبلية.

➤ نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إلى أهمية استراتيجيات إدارة المواهب.

٢ - مبررات التصور المقترح:

➤ تُعدُّ المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛ كإدارة الأداء، وإدارة المواهب؛ لتعزيز التميز المؤسسي، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

➤ أهمية أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات خاصة النادرة منها والمتمثلة في ذوي المواهب؛ فهي منطلق للتفوق وتحقيق الجودة والتميز، سواء في التدريس أو الإنتاج والنشر العلمي أو خدمة المجتمع.

➤ أن العصر الحالي عصر التطور المعرفي والتقني والتقدم المذهل والإبداع والابتكار، ويمكن للكليات والجامعات مواكبة ذلك بالتركيز على ذوي المواهب من أعضاء هيئة التدريس القادرين على الإنتاج العلمي وخدمة المجتمع.

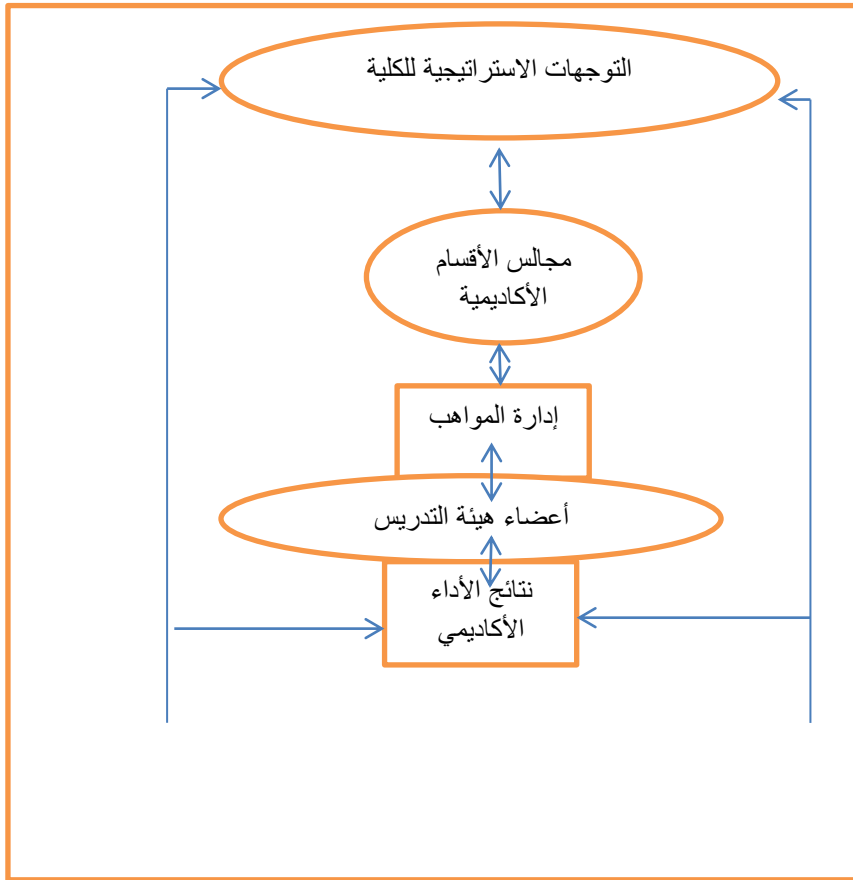
➤ أهمية مرحلة الدراسات العليا؛ إذ يتم من خلالها تخريج باحثين حاصلين على درجة علمية عالية تتم الاستفادة منهم في خدمة مجتمعهم ومجال عملهم، سواء في الجانب التطويري للعمل أو حل مشكلاته... إلخ.

➤ السعي لأن يكون التصور المقترح بمثابة دليل لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك خالد تستند إليه الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك خالد.

٣ - أهداف التصور المقترح:

- تطوير إدارة الموارد البشرية بالكلية.
- تنمية وتطوير الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع وتحفيز الموهبة، وبتّ روح المنافسة داخل الكلية.
- دعم الميزة التنافسية للكلية والسعي بها لتحقيق الريادة.

٤ - مكونات التصور المقترح



شكل (١) مكونات التصور المقترح

أ- التوجهات الاستراتيجية للكلية:

تسعى الكلية إلى تحقيق التميز التربوي محلياً وإقليمياً وعالمياً وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لتلبية طموحات المجتمع وآماله المستقبلية؛ من خلال توفير بيئة عالية الجودة لإعداد كوادر تربوية متخصصة، وإجراء بحوث علمية متميزة، وتقديم خدمات واستشارات مجتمعية، مع الأخذ بأساليب التعليم والتدريب الحديثة المعتمدة على تقنيات المعرفة المتقدمة.

ب- مجالس الأقسام الأكاديمية: سلطة اتخاذ القرار في القسم الأكاديمي؛ ويتكوّن المجلس من أعضاء القسم (أستاذ مساعد- وأستاذ مشارك- وأستاذ).

ج- إدارة المواهب: مجموعة من الاستراتيجيات التي يمارسها القادة الأكاديميون في كلية التربية بجامعة الملك خالد والمتمثلة في: التخطيط لإدارة المواهب- الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها- تدريب المواهب وتطويرها- تقويم أداء المواهب.

✚ التخطيط لإدارة المواهب: وتتضمن هذه الاستراتيجية:

- الاستفادة من بيوت الخبرة في عملية التخطيط لإدارة المواهب.
- إعداد قاعدة بيانات شاملة عن منسوبي الأقسام العلمية من الموهوبين.
- إنشاء وحدة مُنْخَصَّصة في جَذْبِ ذوي المواهب لترشيحهم في التعيين بالكلية.
- البحث عن طلاب وطالبات الدراسات العليا الموهوبين لاستقطابهم كأعضاء هيئة تدريس بالكلية.

- تحديد المعايير التي تساعد على اكتشاف الموهبة.

✚ الاحتفاظ بالمواهب واستبقاؤها:

- تقديم حوافز مادية للاستمرار في العمل.
- نَشْرُ قِيمِ وثقافة الموهبة التي تساعد على استمرار العمل في الكلية.
- تقديم مزايا إضافية تُشجِّع على الاستمرار في العمل (كنظام التقاعد، التأمين الصحي، ... إلخ).

- استخدام قدرات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في تطوير بقية زملائهم.

- توفير بيئة مناسبة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

- متابعة اتجاهات الموهوبين تجاه العمل.

✚ تدريب المواهب وتطويرها:

- التشجيع على التنمية الذاتية.
- الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في عملية التنمية المهنية وتعزيزها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير المهارات المرتبطة بالموهبة.
- تعزيز نقاط القوة لدى عضو هيئة التدريس الموهوب بما يؤدي إلى استثمارها في الاتجاه الصحيح.

- إحياء روح المنافسة بين الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف العمل على

تطوير الذات.

- تكليف أصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.
- تنمية المواهب القيادية الشابة للاستفادة منها في المناصب المهمة في الكلية والجامعة.
- السماح لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين بتقديم برامج لمشاريع استثمارية داخل الجامعة يعود نفعها على الجامعة.
- ✚ تقويم أداء المواهب:
- ربط نتائج تقويم الأداء بالتطوير المهني للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.
- تقويم الأداء دورياً.
- تنوع أساليب تقويم الأداء وتطويرها.
- تشجيع ممارسة أسلوب التقويم الذاتي.
- تقديم تغذية راجعة باستمرار عن أداء الموهوبين.
- ح- أعضاء هيئة التدريس: هم حملة شهادة الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الملك خالد، المُعَيَّنُونَ على رُتَب (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والذين تتمثل أهم واجباتهم المهنية في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- خ- نتائج الأداء الأكاديمي:
- التدريس: إعداد طلاب دراسات عليا باحثين متميزين قادرين على خدمة المؤسسات التي يعملون بها، والعمل على تطويرها ودراسة سبل حل مشكلاتها بطريقة علمية، كما أنهم قادرون على خدمة مجتمعهم، وتنميته، وتطويره، ودراسة التحديات التي تواجهه وكيفية التعامل معها تربوياً.
- البحث العلمي: تطوير الإنتاج العلمي، وزيادة نسبة الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية التي لها معامل تأثير عالٍ، وتوظيف الإنتاج العلمي بما يخدم المؤسسات التعليمية وتطويرها، ويخدم المجتمع المحلي وتنميته والتعامل مع الصعوبات التي تواجهه، وبما يخدم المجتمع العالمي ويسهم في حل القضايا العالمية تربوياً.
- خدمة المجتمع: زيادة معدل وجودة الخدمة المُقدَّمة للمجتمع سواء في الدورات التدريبية أو الندوات، والمساهمة في المشاركة بالمؤتمرات التربوية، أو دعم المناسبات المحلية والعالمية بالمشاركة فيها، مثل: اليوم العالمي للمعلم، اليوم العالمي للطفل.. وغيرهما.

ويلاحظ أن نتائج الأداء الأكاديمي يعكس على التوجهات الاستراتيجية للكلية، ويدعم التقدم نحو تحقيقها، كما أن التوجهات الاستراتيجية للكلية تنعكس على نتائج الأداء الأكاديمي بدعمه نحو التميز وتحقيق الجودة والتقدم نحو الاعتماد الأكاديمي.

٥- مُتَطَلِّبَاتُ تَحْقِيقِ التَّصَوُّرِ الْمَقْتَرَحِ:

- اقتناع القيادات الأكاديمية بإدارة المواهب واستراتيجياتها، وإدراكهم لأهميتها.
- تقليل الأعباء الإدارية التي يقوم بها القيادات الأكاديمية؛ حتى يمكن توفير الوقت لديهم لإدارة المواهب.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إنجاز استراتيجيات إدارة المواهب، والبعد عن الطرق التقليدية.
- نشر ثقافة المهوبة في الوسط الأكاديمي.
- وجود نظام للحوافز يمكن من خلاله تشجيع الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.
- وجود نظام للمتابعة والتقييم المستمر للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس وتقديم التغذية الراجعة باستمرار.
- الاهتمام بالكشف عن الموهوبين المتواجدين من أعضاء هيئة التدريس.

توصيات الدراسة:

- نشر ثقافة المهوبة وإدارتها في الأوساط الأكاديمية من خلال استثمار وسائل التواصل الاجتماعي في ذلك.
- إقامة المؤتمرات والندوات العلمية في كيفية إدارة المواهب وآلية تبادلهم بين الجامعات، وجذبهم للعمل في الوسط الأكاديمي.
- الاهتمام بالحفاظ على المواهب من خلال توفير بيئة مادية تتضمن بنية تحتية وتكنولوجية جاذبة، وبيئة اجتماعية فاعلة ومحفزة.
- دعم جهود التطوير والتدريب للأعضاء الموهوبين فيما يتعلق بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة، وتطوير أدائهم القيادي من خلال تطوير خطط التدريب وبرامجه.
- تضمين استراتيجيات إدارة المواهب للتوجهات الاستراتيجية للكلية؛ بمراعاة ذلك أثناء إعداد خططها الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، وائل محمد؛ وأبو جمعة، محمود حسين (٢٠١٩). *إدارة المواهب*. الأردن: دار وائل للنشر.
- أرمسترونج، مايكل (٢٠٠٨). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. ترجمة إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- البحراني، ماهر أحمد (٢٠١٩). تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة على أعضاء هيئة التدريس العمانيين بكليات العلوم التطبيقية. *رماح للبحوث والدراسات*، ع ٣٨، ١٢٥-١٤٥.
- بدوي، منير محمود (٢٠٠٥). دور الجامعة بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: رؤية نظرية. *مجلة كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر*.
- بصفر، حسان وآخرون (٢٠١١). *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الثبتي، خالد (٢٠١٥). *إدارة المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية*. *منتدى الإدارة والأعمال السادس، الخبر - المملكة العربية السعودية* في ٣-٥ مارس ٢٠١٥.
- الثبتي، مليحان معيض (٢٠٠٣). اتجاهات الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي والتدريس والمكافآت في ثلاث جامعات عربية خليجية. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، مج ١٥، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ثورن، كاي؛ وبيبلانت، أندي (٢٠٠٨). فن إدارة المواهب. ترجمة خالد العامري، الجيزة - مصر، دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
- الجدلي، غادة (٢٠١٣). *واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها*. رسالة ماجستير (غير منشور)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجراح، صالح؛ وأبو دولة، جمال (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١(٢)، ٢٨٣-٣١٥.
- الجهني، عادل بن عيد الهدباني (٢٠١٨). معوقات التنمية المهنية المُقدَّمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية: دراسة ميدانية. *مجلة البحث*، ١(١٩)، ١٨٨-٢٣٤.

الجهني، فواز عقيل؛ وسليمان، شاهر خالد (٢٠١١م). الخدمات التي تُقدِّمها جامعة تبوك للمجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (١٤٥)١.

حسن، عبد المحسن (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحوشان، ممدوح محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادة المدرسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المواهب: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الخنيفر، أمل عبد الله. (٢٠١٨). إدارة المواهب القيادية بوزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية "نموذج مقترح". رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.

دمنهوري، زهير (٢٠٠٧). توجهات التحول إلى الجامعات الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز. المؤتمر العربي الأول - الجامعات العربية: التحديات والآثار المستقبلية، الرباط - المملكة المغربية في ٩-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧.

الزبيدي، غني دحام؛ وعباس، حسين وليد (٢٠١٥). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

السعيد، عيد حمود (٢٠١٧). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، كلية التربية، العدد ٤٧، ٦٦٨-٧١٥.

السكران، بدرية عبد الله (٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٥)٣، ٢٨-٥٠.

شرف، عليّة محمد؛ والمطيري، ود فايق (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (٣)٤، ٣٤٨-٣٨٣.

صالح، أحمد علي؛ وسعد، عليّ موات (٢٠١٠). إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي. الدورية الإدارية، (١٢٠)، سلطنة عمان.

صيام، عزيزة (٢٠١٣). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عبد الخير، آسيا يعقوب (٢٠٢١). دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢)، ٥١-٦٢.

عبد الرحمن، إيمان جميل؛ وتادريس، إبراهيم حربي (٢٠١٣). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية المتوسطة الحكومية الأردنية نحو برامج التنمية المهنية. دراسات العلوم التربوية، ٤٠(١)، ١-١٣.

العرفج، عبد المحسن حسين (٢٠١٧). اقتراح قواعد مهنية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس تجاه الطلبة في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ٧٧٢-٧٨٥.

العمرى، عبدالله مفلح (٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية للأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
العمود، مها صالح؛ والرفاعي، رنا عيد (٢٠٢١). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢٢(١)، ٧٧-٨٤.

علي، منصور محمد؛ سلمان، معين جهاد (٢٠٢٠). إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٣(٤٥)، ٦٥-٩٦.

القحطاني، محمد سفران (٢٠١٥). تقويم برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٢(٣)، ٨٤٧-٨٧١.

قريشي، محمد الصالح وآخرون (٢٠١٩). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق (دراسة حالة). مجلة رؤى اقتصادية.

الكرعاوي، محمد. (٢٠١٠). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.

محييس، حسام علي؛ وعبد الحسين، عباس عويد (٢٠٢١). دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة سومر. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠(٤)، ٨٠-٩٧.

مرسي، محمد منير (٢٠٠٢). *الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه*. القاهرة: عالم الكتب.

ناصر، مرفت؛ وزناتي، أمل (٢٠٠٨). *إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي*، القاهرة، جامعة القاهرة.

النمر، مدحت أحمد (٢٠١٤). *تجربة جامعة الإسكندرية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس. ضمن ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس*. الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، ٥-٢٢.

هدية، سعيد علي (٢٠٢٠). *رضا المستفيدين من خدمات الدراسات العليا بجامعة املاك خالد: واقعه وتصور مقترح لتحسينه امستم*، المجلة التربوية، ٦٩، ٤٩٦-٥٣٧.

أولاً: المراجع العربية:

Armstrong, M., (2006). *A handbook of personal management practice*, (10th ed.). London: Kegan Page.

AL-Hadid, S. A. (2017). *The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies* (Doctoral dissertation, Middle East University).

Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*, 58 (1), 13-19.

Bersin, J. (2013). *Predictions for 2013: Corporate Talent, Leadership and HRNexus of Global Forces Drives New Models for Talent*. New York, NY: Bersin by Deloitte.

Haskins E. M and George R. Shaffer (2010), *A talent Development Framework: Tackling the Puzzle. internship programme in faculty of commerce, university of wollngong*, Australia, p-p: 7-9.

Mansson, S., & Schmidt, C. (2011). *Managing Talents for Global Leadership Positions in Multinational Corporations*. Master of Science in International Business and Trade Master Degree. Graduate School, Gothenburg.

Murray P., John H., (2006). *Measuring Quality in Universities: An Approach to Weighting research Productivity*, Australia, University of Sydney. *Higher Education*, Vol.33, pp:453-469.

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). *Talent Management as a Source of Competitive advantage*. *Asian Economic and Social Society*. 5(9), 208-2014.