

تاريخ الإرسال (2021-10-5)، تاريخ قبول النشر (2021-12-28)

د. توفيق زايد محمد الرقب

اسم الباحث:

أستاذ القيادة التربوية المشارك بجامعة الملك سعود بالرياض -  
قسم تطوير الذات - عمادة السنة الأولى المشتركة

اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للمباحث المرسل:

E-mail address:

talregeb@ksu.edu.sa

## استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.3/2022/12>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية، كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداتين تم إعدادهما والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (268) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية تمارس إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري بدرجة مرتفعة. كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، حيث فسر متغير رأس المال الفكري لبعدها رأس المال البشري بالاشتراك مع رأس المال الهيكلي (53%) من تباين إدارة المواهب القيادية، وعليه يمكن التنبؤ بدرجة إدارة المواهب القيادية من أبعاد رأس المال الفكري، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية تعزى لمتغيري (التخصص الأكاديمي والرتبة الأكاديمية)، في حين وجدت فروق لدرجة ممارسة رأس المال الفكري، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لبعدي رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، ولصالح رتبة الأستاذ. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري في الجامعة الأردنية.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المواهب القيادية، رأس المال الفكري، القيادات الأكاديمية.

### Leadership Talent Management Strategies as an Introduction to Enhancing Intellectual Capital An Applied Study On Academic Leaders at The University of Jordan

#### Abstract:

The aim of the study to identify the degree of Leadership Talent Management as an introduction to strengthening intellectual capital of the academic leaders at University of Jordan, From the point of view of the faculty members. To achieve the objective of the study The researcher used the descriptive analytical method. And two edges and confirmed their ratios, and two tools that were verified for their honesty and consistency, the study sample consisted of (268) members of the faculty members at the University of Jordan. The results of the study found that academic leaders at the University of Jordan exercised the of Leadership Talent Management and intellectual capital with a high degree. The results showed that there is a statistically significant relationship at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the degree of academic leaders' practice of Leadership Talent Management and the level of intellectual capital dimensions. The variable of intellectual capital for the dimension of Human Capital in partnership with the Structural Capital explained (53%) of the contrast of Leadership Talent Management. Therefore, the degree of Leadership Talent Management can be predicted from the dimension of intellectual capital. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) to the extent of practice of leading talent management is attributable to variables (academic major, academic rank), While there are differences to the degree of intellectual capital practice, attributable to the academic rank variable, for the structural capital and the Relational Capital, and to the rank of professor. The study recommended the necessity of enhancing interest in Leadership Talent Management, intellectual capital in University of Jordan.

**Keywords:** Leadership Talent Management, Intellectual Capital, Academic Leaders.

## المقدمة:

في عالم يموج بالتحولات والتغييرات المتسارعة، تعيش مؤسسات التعليم العالي اليوم جملة من التحديات تحتم عليها مواكبة التحولات والتغييرات بكفاءة واقتدار؛ لتحقيق ميزة تنافسية ومستويات عليا من الأداء والإنجاز. ولمواجهة تلك التحديات بدأت الأنظار تتجه نحو إدارة الموارد البشرية كعامل مهم واستراتيجي للبقاء والاستمرار. ويقع على تلك المؤسسات الدور الأبرز في مواجهة تلك التحديات من خلال الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المعيار الأهم في الريادة والتميز.

ومن هنا أصبحت تلك المؤسسات تعيش نجاحها بجودة المعرفة التي تمتلكها، وأصبحت المعرفة تمثل حجر الأساس للتقدم والازدهار، وعليه يجب النظر إلى رأس المال الفكري للمؤسسة وإدارته بشكل إحتراقي واستراتيجي؛ لتحقيق النجاح والريادة والتنافسية، وهو الأداة التي ستمكنها من الاستثمار الأمثل لعنصرها البشري، وما يملكه من قدرات وإمكانات.

وإن إحداهن تغيير فكري وسلوكي في مؤسسات التعليم العالي، لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات والكفاءات الإبداعية الخلاقة، ويعد رأس المال الفكري أحد الاستراتيجيات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق تطور نوعي في التعليم والارتقاء به إلى مستويات عالمية (Al-Hubayshi, 2020).

وتلعب القيادة دوراً جوهرياً في إحداث التغيير؛ نظراً لاعتبارها من أهم محددات النجاح، وتكمن الحاجة إلى القادة المتميزين القادرين على التنظيم والتطوير واكتشاف القدرات؛ للارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف وبناء القدرات التنافسية.

وفي ضوء ذلك برز الاهتمام بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية (Leadership Talent Management) في مؤسسات التعليم العالي؛ كأحد عناصر القوة التي تساهم في النمو والاستمرار، وأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتدريب (Al-Masry & Al-Agha, 2015). كما برز الاهتمام بإدارة المواهب القيادية، باعتبارها الضامن في تحقيق الجودة والنمو والتطوير، التي تسهم في تحقيق التنافسية والتميز للجامعات، بوصفها مصنع المواهب والكفاءات، التي تسيّر بالمجتمعات نحو التقدم والازدهار (Momani et al., 2018). إضافة إلى ذلك، تعتبر جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية في الجامعات، لا يمكن الاستغناء عنها؛ باعتبار تلك الكفاءات مصدر المعرفة والإبداع فيها، ومنطلق نجاحه وتطورها. الأمر الذي يدفع الجامعات إلى إيلاء هذا الجانب عناية فائقة، من خلال؛ وضع الآليات، وبناء الاستراتيجيات الموجهة؛ كوسيلة؛ لزيادة انتماء ورضا هذه الكفاءات، وخلق بيئة عمل محفزة وداعمة، لها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. ولهذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في تعزيز رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

ويعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم والأفكار الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال الموارد البشرية وإدارة المؤسسات التي شهدتها علم الإدارة، حيث زاد الاهتمام بهذا المفهوم، باعتباره المركز الرئيسي في توظيف القدرات، والمواهب، والمهارات الفاعلة، في الموارد البشرية. ويرى الأغا والمصري (Al-Masry & Al-Agha, 2015) بأن مدخل إدارة المواهب القيادية يعتبر من المداخل الحيوية والأكثر إلحاحاً في القيادة الحديثة، من خلال تركيزه على المراكز القيادية ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسات، واكتشافه للطاقات الكامنة؛ لتحقيق التكامل بين العاملين، كما أنه يعمل جاهداً على جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية، وإسهامه في التطوير، وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.

وتُعرّف إدارة المواهب بأنها "عملية منظمة ومدروسة لجذب أفضل الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم" (Asawo & Festus, 2020:13)، وعرفها ستان (Stan, 2012:5) بأنها "إجراءات مدروسة لجذب الأفراد العاملين ممن يمتلكون القدرة على إحداث تأثير

كبير على نتائج المؤسسة؛ لما يمتلكونه من مهارات وتوظيفهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم"، في حين ذهب شان وكينج (Chen & Kang, 2013: 25) إلى أنها "عملية متكاملة تهدف إلى اختيار واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات، من خلال تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن العاملين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية، وقيم العمل المؤسسي"، فيما أشار المصري والآغا (Masry & Al-Agha, 2015, 35) إلى أنها "قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتمييزها وتطويرها، والتعامل معهم على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام، ووضعهم في المكان المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى"، فيما أشار كلاً من قريشي وبوقفة (Qureshi & Biwaqfa, 2019: 254) إلى أنها "عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد من ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم؛ من أجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من مواهبهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة"، ويشير الهوشان (Al-Hoshan, 2017: 152) إلى تعريف إدارة المواهب القيادية على أنها "العمليات التي تهتم باستقطاب القيادات الموهوبة ذات المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيام بعمليات التطوير، والاستبقاء، وإدارة الأداء، بالآليات والوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم القيادية، وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة"، وذهبت طيبة (Tubaileh, 2020: 418) إلى أنها "مجموعة محدودة من أفراد المؤسسة ممن يمتلكون كفاءات إدارية وقيادية، ويتم تصوره من خلال سياق المناصب الإدارية على أنهم الأكثر فعالية على جميع المستويات ويعملون على تحقيق طموحات المؤسسة وتطوير أدائها".

ومن خلال استعراض التعريفات التي تناولت إدارة المواهب القيادية، يجد الباحث أن جل التعريفات قد اتفقت على أن إدارة المواهب القيادية، تقوم على تحديد وجذب وتنمية الأفراد، من ذوي الكفاءات القيادية العالية، والاحتفاظ بهم؛ سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وزيادة قدرتها على النمو؛ وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي لها. ومن هنا وبناءً على ماسبق، يرى الباحث بأن إدارة المواهب القيادية في الجامعات، ما هي إلا استراتيجية متكاملة، تقوم على تحديد وجذب واستقطاب المواهب والكفاءات القيادية، والمحافظة عليها واستثمارها الاستثمار الأمثل؛ لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية؛ وتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن أهمية إدارة المواهب القيادية فيما تحققه للجامعات؛ إذ أنها تعتبر مصدراً للريادة والتميز، كما أن ممارسة الجامعات لعمليات إدارة المواهب من استقطاب وتطوير وتحفيز واستدامة للعاملين الموهوبين، يساعد في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أن أهميتها، تظهر في قدرتها على توفير إحتياجاتها من الموارد البشرية، القادرة على العمل بمسؤولية، ومرونة، وسرعة في اتخاذ القرارات. ويرى الحميدي والطيب (Al-Hamidi, & Al-Tayeb 2015) أن إدارة المواهب تعد من أبرز الاستراتيجيات الفاعلة في التنمية والتطوير القيادي، من خلال الاهتمام بالتعلم الوظيفي، وبناء العلاقات الإنسانية، وإدارة العنصر البشري؛ سعياً إلى بناء قاعدة وظيفية في إعداد القادة وفق أعلى معايير الجودة والأداء المتميز. وتذهب موسى (Al-Moosa, 2019) إلى اعتبار إدارة المواهب القيادية في عصر الاقتصاد المعرفي، من أهم عناصر بناء القيمة، وتحقيق الكفاية والفعالية في الأداء؛ كرأس مال فكري، ومن ثم فإن استقطاب المواهب، والحفاظ عليها، له تأثير إيجابي على التكامل بين المهارات بما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف.

وتهدف إدارة المواهب القيادية في الجامعات إلى جذب واستقطاب وإعداد قيادات تتسم بالمرونة لمواجهة التغييرات المتسارعة، وتجسير الفجوة بين رأس المال البشري، وما تحتاجه تلك الجامعات في المستقبل من المواهب كاستجابة للتحديات المتوقعة. أضف إلى ذلك، القدرة امتلاك المقدر على تحريك الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل في الأفراد، وتلبية حاجاتهم، وتنمية قدراتهم؛ لضمان الإبداع والريادة والتميز.

وتعد المواهب القيادية أساس ازدهار أي مؤسسة، فالقادة الموهوبون، هم القادرون على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات في أصعب الحالات؛ لذا فإن المواهب القيادية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والتكيف والانسجام التنظيمي (Jadallrub, 2015)، فالقيادات الموهوبة لديها المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين، من خلال كونهم قنود تحظى بالمحبة والرضا مما يدفع العاملين إلى الشعور بالمتعة وتحقيق الإنجاز، كذلك فإنها قيادات ملهمة تدفع الآخرين إلى القيام بالأعمال غير العادية بكل همة ونشاط؛ بسبب تأثيرهم على مرؤوسيهم والثقة الكبيرة بالنفس وفي قدراتهم وفي صحة الأحكام التي يصدرونها والرؤية المستقبلية التي يمتلكونها (Al-Shahrani, 2017; Al-Masry & Al-Agha, 2015).

وتلعب القيادة في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في عملية إدارة المواهب على اعتبارها أولوية قصوى من أجل تحقيق الريادة والتميز، وتستند إدارة المواهب في الجامعات إلى ثلاثة مرتكزات أساسية: أولها: القدرة على تحليل الجوانب المختلفة للأدوار والتخطيط وعمليات الاستقطاب والتحفيز، وثانيها: التركيز على نوعية وجودة العمل والخدمة المقدمة، وثالثها: القدرة على الاحتفاظ بالهده في المواقف الصعبة. ولتحقيق تلك المرتكزات في مؤسسات التعليم العالي ترى المومني وآخرون ( Momani et al., 2018) ضرورة امتلاك الجامعات لرؤية ثابتة في إدارة المواهب، ووجود قنوات اتصال فاعلة في المجتمع الجامعي، وتحقيق العدالة داخل أروقتها، وهذا يتطلب من القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات الاستعانة بمخزونها الاستراتيجي من المواهب والقدرات والمهارات التي يمتلكها موردها البشري، وتحديد الكفاءات التي تحتاجها مع الوعي بقيمة المواهب في صنع المستقبل وتحقيق الإبداع والابتكار والريادة والتميز.

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب إلى تعدد وتباين وتنوع أبعاد واستراتيجيات إدارة المواهب، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم ( Asawo & Festus, 2020; Tubaileh, 2020; Al-Sakran, 2019; Momani et al., 2018; Al-Hoshan, 2017; Qurayshi & Sulaykh, 2015; Al-Jarah & Abudawlla, 2020)، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة لإدارة المواهب، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

- 1. استقطاب المواهب (Attraction Talents):** وتتضمن السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الكفاءات والمواهب واختيارها، وتتم عملية الاستقطاب من خلال: تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة الموارد البشرية، وبيئة العمل المحفزة والمشجعة على الإبداع والابتكار، وتوفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية (Al-Jarrah & Abudawlla, 2015: 289).
- 2. تطوير المواهب (Developing Talents):** ويقصد بها تنامي قدرة المواهب في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المؤسسة التي يعملون بها، حيث يمثل التطوير عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية، ويشتمل التطوير على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة، ويتم ذلك من خلال: تنمية نقاط الموهبة وتطويرها، والمشاركة في الأهداف، والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي يحتاجها التطوير مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية، والتعامل مع مشكلات العمل المتجددة (Mahmoud, 2018: 74).
- 3. الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent):** ويُعنى هذا البعد بقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين ومساعدتهم على الاندماج في المناخ التنظيمي، وتهيئة أفضل الظروف والإمكانات لهم لتحقيق الانجازات على المستوى الشخصي

والمهني والوظيفي؛ وذلك من خلال: التطوير والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء، والامتيازات والمنافع ( Al-Sakran, 2019: 34).

4. إدارة أداء المواهب (Performance Management Talent): ويعنى هذا البعد بتحليل أداء المواهب وكل ما يتعلق بها من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من أجل؛ تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة في الحاضر والمستقبل ( Qurayshi & Sulaykh, 2020: 85).

5. التعاقب القيادي (Leading leadership): ويقوم هذا البعد على الملاءمة في آليات التوظيف، وذلك؛ بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من المواهب والموارد البشرية الذين يمتلكون القدرات العالية والمهارات اللازمة في أعمالهم، بحيث يكونوا مصدرًا حيويًا لبعض المواقع أو الوظائف القيادية، وبذلك تعطى الفرصة لشغل الوظائف التي ترتبط بالقدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بالأعمال على أكمل وجه (Momani et al., 2018: 213).

وعلى الرغم من أن مؤشرات إدارة المواهب القيادية تعطي إحساساً بفاعليتها ونجاحها، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك: عدم فهم القادة لآليات عمل ممارسات إدارة المواهب حيث إن هذه الممارسات بالنسبة للأفراد العاملين تعتبر بمثابة شيء غير واضح وغامض، إضافة لذلك؛ عدم وجود مساواة بين الأفراد الموهوبين وعدم وجود تمييز بين الأداء الجيد والأداء المنخفض (Goldsmith & Carter, 2010). وكذلك عدم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، حيث تنجز أغلب ممارسات إدارة المواهب بالطريقة التقليدية، وكذلك ضعف الرغبة لدى الأفراد بالالتزام بمعايير الموهبة، إلى جانب مشاكل البيئة التي تعرقل تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة وعدم وجود محفزات ترتبط بالأداء المتميز للأفراد (Koketso & Rust, 2012). وتزايد التنافسية بين المؤسسات التي تستخدم المواهب، وتستخدم أساليب معقدة ومتعددة لجذب وتوظيف المتميزين (Dayel et al., 2020).

ويعتقد الباحث، أنه وبالرغم من هذه التحديات إلا أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري، الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المميزة، وهذا يحتاج إلى إدارة جيدة للطاقات والمواهب ورعايتها والاحتفاظ بها لتحقيق غايات تلك المؤسسات وأهدافها الاستراتيجية.

وتؤكد الدراسات أن رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، يسهم في تفسير (64%) من التغيير الحاصل في بعد نتائج التعلم، وأن الجامعات تسعى لتنشيط رأس مالها المعرفي من خلال الاهتمام بالأفراد من ذوي المهارات الفكرية والقدرات العقلية على تقديم إبتكارات وانجازات علمية غير تقليدية، كما يساعد مؤسسات التعليم العالي على التحول الإستراتيجي نحو الموارد الفكرية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة، ذلك أن المعرفة ورأس المال الفكري، يؤديان دوراً أساسياً في المؤسسات الحديثة للاقتصاد القائم على المعرفة. (Rasheed & Al-Zayadi, 2014).

وقد تناول مفهوم رأس المال الفكري العديد من الباحثين، ولا يوجد إلى وقتنا هذا تعريف لرأس المال الفكري متفق عليه من قبل الباحثين والدارسين، وإن كان هنالك اتفاق بين الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، حيث اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المتقدمة وعلى رأسها اليابان، ليمتد ويشمل كل الإمكانيات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمؤسسات التي تعمل على مستوى المجتمع ككل. ويمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي تحول جميع الموارد غير الملموسة والموارد الخام في المنظمة إلى قيم ملموسة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية" (Stewart, 2001:116)، وعرفه رومانتي وآخرون (Rumanti et al., 2015: 205) بأنه "دمج عدد من الموجودات غير الملموسة: (الملكية الفكرية، السياسات والإجراءات التنظيمية، والمعلومات والنظم المعلوماتية، وقواعد البيانات والشبكات) مع العاملين الذين يساعدون المنظمة في أداء مهامها بكفاءة

وفعالية". وعرفه المحلاوي (AL-Mahalawi, 2019: 27) بأنه: "الأصول غير الملموسة وغير المادية المتعلقة بالمعرفة والخبرة والعلاقات التي يمكن استثمارها وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية الأفضل والأعلى، التي تساعد المنظمات على التقدم والبقاء". بينما عرفه الصادق (Al-Sadeq, 2018: 33) بأنه "القدرات المعرفية والتنظيمية الحقيقية القادرة على قوة المنافسة وتحقيق النجاح والربحية والمحدد الرئيسي للتنمية البشرية وهو من الأصول غير الملموسة للمنظمات والجامعات وتسعى عليه واكتسابه وتخزينه ونشره والاستفادة منه لإنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار السابقة؛ من أجل الاستمرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية". بينما يعرفه آل شافي وأبو قاعود (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020: 249) بأنه "الموجودات غير الملموسة التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات، من مهارات وخبرات وقدرات، وأصول غير ملموسة مصدرها موارد بشرية مبدعة منتجة لكل ما هو متميز في المؤسسة، تؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، وتزيد من حجم زبائنها وتحقق لها الميزة التنافسية". وفي نطاق الجامعات يعرفه المرهج (2016: 39) بأنه: "كل ما هو موجود ضمن إطار الجامعة ويسهم في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من خلال المهارات، والمعارف، والخبرات، التي يمتلكها العاملون، والمديرون، والعمداء، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مع الجامعة ومن خلال البرمجيات، وبراءات الاختراع، والعمليات، والتكنولوجيا التي تعزز موقع الجامعة في التصنيف العالمي".

ومن خلال التعريفات السابقة يجد الباحث أنها تشترك جميعها في أنّ رأس المال الفكري يشكل مصدراً هاماً لخلق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة. حيث ينظر إليه كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن قادة المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة، ومكونات الأصول غير الملموسة، خاصة ما يتعلق برأس المال الفكري، وبالتالي ضرورة تنمية أساليب تقدر قيمة رأس المال الفكري، وتحسن من استقطاب المعرفة وتوظيفها.

وانطلاقاً من كون مؤسسات التعليم العالي أداة من أدوات بناء مجتمع المعرفة وتوفير بيئة داعمة للإنتاج والتميز، تؤكد الجحدي (Al-Jahdali, 2013) على أن رأس المال الفكري المؤهل، من أفضل الأصول التي يمكن أن تستثمره مؤسسات التعليم العالي، من خلال إدارة جيدة للطاقات والمواهب التي تساعد في تحديد وإعداد المهارات والمواهب المميزة وتسعى لرعايتها والاحتفاظ بها.

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، في كونه يمثل السلاح الأساسي لها في عالم اليوم؛ لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء. كما ويمثل ميزة تنافسية، فالمعرفة هي أصول غالباً ما تُغفل في المؤسسات وبالتالي لا تنتشر، واستثمارها ونشرها على نطاق المؤسسة يسمح لها ببناء ميزتها التنافسية الخاصة. كذلك يمثل رأس المال الفكري للجامعات قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال جامعاتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة. إضافةً، إلى أنه يعد أئمن أصول المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدراً مهماً وأساسياً لكسب الميزة التنافسية لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة، وكذلك يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة لها (Sackour, 2017).

ويرى الباحث أن الكثير من الجامعات قد أدركت حقيقةً مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على رأس مالها الفكري الذي يتمثل بمعرفة الكيف، ومهارة وإبداع العاملين، وثقافة الجامعة وعملياتها التنظيمية، وبراءات الاختراع وكذلك علاقاتها مع منتسبيها.

وتعددت آراء الباحثين والمهتمين بمدخل رأس المال الفكري حول تحديد أبعاد هذا المدخل، فمنهم من يرى بأنه يشتمل على بعدين أساسيين هما: رأس المال البشري، والأصول الفكرية (Sullivan, 1999). وهناك من أضاف رأس المال الاجتماعي كأحد

المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري (Menor et al., 2007)، وهناك من ذهب إلى أنه يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ولعل هذا التوجه هو الأكثر مناسبة لطبيعة هذه الدراسة والأكثر شيوعاً، ومن هنا اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الثلاثة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة (Al-Sadeq, 2018; Mohammad & Al-Shaikh, 2018; Al-Merhej, 2016) وعلى ضوء ذلك يمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري على النحو الآتي:

1. **رأس المال البشري (Human Capital):** ويقصد به مجموع المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات المكتسبة لدى العاملين، والتي تميزهم عن غيرهم، وتمكنهم من الإبداع والدراية الفنية، والعمل الجماعي، والمرونة والتسامح، والرضا، والقدرة على التعلم والتعليم، والولاء، والتدريب الرسمي (Karchegani, et al., 2013: 566).
2. **رأس المال الهيكلي (Structural Capital):** ويتمثل في المعرفة التنظيمية، ويقصد به القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبارات والتوقعات الحديثة، والاعتراف بالأفكار الجديدة، والمفاهيم، والأدوات المتكيفة مع المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تشمل الثقافة، والنماذج، والعمليات، والإجراءات (Al-Sadeq, 2018: 38).
3. **رأس المال العلائقي (Relational Capital):** وهو يعكس طبيعة العلاقات الاستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملاءها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار، وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة (Al-Hubayshi, 2020: 50).

وتأسيساً على ما سبق، يعتقد الباحث بأن إدارة المواهب القيادية، تعد مدخلاً لتطوير أداء وقدرات ومواهب الأفراد القادرين على تحقيق تميز حالي ومستقبلي لجامعاتهم، وأن الجامعات تسعى للاستثمار في رأس مالها الفكري، من خلال آليات عديدة: كإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي، والتنمية المهنية المستدامة للأفراد. فال مورد البشري في الجامعات هو الأقدر على تحقيق الإصلاح المنشود، والارتقاء بالأداء؛ لتحقيق التميز، وتحسين القدرات والمهارات.

وقد اهتم كثيرٌ من الباحثين بمدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام، جهدٌ بحثي مواز. فقد أجرى آل شافي وأبو قاعد (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020) دراسة هدفت إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الحكومية القطرية، واستخدم أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير إدارة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعةً في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية.

وسعت دراسة الحبشي (Al-Hubayshi, 2020) إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلائقي) على جودة التعليم العالي.

ومن جانب آخر أجرى كلاً من قريشي وسليخ (Qurayshi & Sulaykh, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة الجزائرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من عينة بلغ تعدادها (99) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.

وفي بيئة أخرى أجرت طيبة (Tubaileh, 2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (99) مديراً ومديرةً في لواء الجامعة بالعاصمة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانة، وتكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة مرتفعة في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى إلى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

كما وأجرى جعفر (Jaafer, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب، ورأس المال الفكري في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، ومدى تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (65) فرداً من العاملين بمختلف التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب ورأس المال الفكري لدى عينة الدراسة كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية عالية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وكذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري.

وهدفت دراسة السكران (Al-Skran, 2019) إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت على أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (155) مستجيبة بين قائدة وعضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية)، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأي من متغيرات الدراسة الثلاثة.

وفي دراسة مومني وآخرون (Momani et al., 2018) التي هدفت إلى التعرف درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (438) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) من مجالات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية، ويعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل تعزى لمتغيري الكلية والرتبة الأكاديمية.

كما وأجرى كلا من محمد والشيوخ (Mohammad & Al-Sheikh, 2018) دراسة سعت إلى اختبار تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية خلال العام (2016). واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لاختيار أفراد عينة الدراسة، وقد شملت العينة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، والبالغ عددهم (101) فرداً. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات العينة لمتغيرات رأس المال

الفكري تنبؤ بوجود علاقة معنوية بين محاور الدراسة المختلفة. كذلك وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (البشري، الهيكل، والعلائقي) على الإبداع التنظيمي.

وتناولت دراسة الصادق (Al-Sadeq, 2018) تقييم دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الأداء التنظيمي في بعض الجامعات الليبية الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الليبية باستخدام أسلوب العينة العشوائية شملت كل المستويات الوظيفية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مساعد محاضر)، وطبقت الدراسة على عينة عددها (319) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

وأجرى المومني وآخرون (Al-Momani et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واعتمدت على أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (122) من القادة الأكاديميين في أربع جامعات أردنية، حكومية وخاصة، وقد خلصت الدراسة إلى توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية بدرجة عالية ولكل بعد من أبعادها، ووجود فروق دالة إحصائية في توفر مكونات رأس المال الفكري ككل وفي بعدي (رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) تعزى للتخصص ولصالح ذوي التخصصات الإنسانية، ووجود فروق دالة إحصائية في توفر مكونات رأس المال الفكري ككل وفي بعدي (رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) تعزى للتفاعل الثنائي بين متغيري: الجامعة والتخصص ولصالح ذوي التخصصات الإنسانية في الجامعات الخاصة. ووجود فروق دالة إحصائية في بعد (رأس المال البشري)، تعزى للتفاعل الثنائي بين متغيري؛ التخصص والرتبة الأكاديمية، لصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي الرتبة (أستاذ مشارك) في التخصصات العلمية.

بينما استطاع الصالحي (Al-Salihi, 2017) في دراسته الكشف عن مدى توافر إدارة المواهب بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودور إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة المواهب، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (420) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تتوافر بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي.

وذهب المرهج (Al-Merhej, 2016) في دراسته دراسة للتعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار في جامعة تشرين، من خلال تحديد تأثير رأس المال البشري، والهيكل، والعلائقي. وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واتباع منهجية المسح، واعتمد على الاستبانة في جمع المعلومات، واشتملت عينة الدراسة على (عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، ومديرو وحدة ضمان الجودة في الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية والفنية) والبالغ عددهم (360) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار، ووجود علاقة طردية معنوية بين مكونات رأس المال الفكري مع بعضها البعض.

أما دراسة برادلي (Bradley, 2016) فقد هدفت إلى تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الجامعي، مع التركيز بوجه خاص على الكفاءات والمواهب وإدارة المواهب بشكل عام. وتم تطبيق الدراسة في أستراليا- جامعة كوينزلان، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد على أهمية التعاون الوثيق والواضح بين استراتيجية الجامعة وكيفية توظيف وتطوير واستبقاء ومكافأة المواهب

الأكاديمية. وأن يتم تطبيق مفاهيم إدارة المواهب على جميع مستويات الهيكل الهرمي للجامعة، على أن يتم تشكيلها وفقاً لتخصصات محددة، وإعداد مقاييس معتمدة وفعالة؛ للتمكن من التطبيق الواضح والشفاف لإدارة المواهب داخل القطاع الجامعي.

في حين أن دراسة الطائي وآخرون (Al-Taei et al., 2015) هدفت إلى تشخيص مدى وجود التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في جامعتي بغداد والمستنصرية، وتحديد مستوى العلاقة والاثربين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن لتحقيق أهداف الدراسة، وأتمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (174) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلا الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

وأخيراً قام ردهمبو ومافوسا (Rudhumbu & Maphosa, 2015) بفحص استراتيجيات إدارة المواهب المختلفة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة للتوظيف الفعال لإدارة المواهب في بوتسوانا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة (300) مشارك، موزعة كالتالي (145) أكاديمي، و(122) موظف إداري، و(33) موظف دعم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب التي تستخدم في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ليست ذات تأثير فعال كما أنها غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها.

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً بمدخلي إدارة المواهب القيادية، ورأس المال الفكري، وتجدر الإشارة إلى محدودية الدراسات العربية، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وبيئاتها، إلا أنها أظهرت ضعفاً في إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق، أو في المنهجية، والأدوات المستخدمة، وقياس استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، وتباين نتائج تلك الدراسات (Al-Hubayshi, 2020; Tubaileh, 2020; Jaafer, 2019; Mohammad & Al-Sheikh, 2018; Al-Merhej, 2016; Al-Taei et al., 2015) إلا أن الباحث قد استفاد من جميع الدراسات السابقة: في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج. كما ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على إدارة المواهب أو رأس المال الفكري: كالذكاء الاستراتيجي، والإبداع التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والانتماء الوظيفي، والابتكار، والتعلم التنظيمي (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Mohammad & Al-Sheikh, 2018; Al-Sadeq, 2018; Al-Salihi, 2017; Al-Merhej, 2016; Al-Taei & Al-khazali, 2015) ، كم ولوحظ ندرة الدراسات السابقة التي دمجت بين إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري حسب حدود علم الباحث، باستثناء دراسة (Jaafer, 2019) إلا أنها خارج بيئة التعليم العالي، ولعل هذا ما تنفرد وتتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، حيث جاءت للكشف عن أثر تطبيق إستراتيجيات المواهب القيادية في تعزيز رأس المال الفكري، في مؤسسات التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال ثقافة التركيز على المواهب ورأس المال الفكري، كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم، حيث تعتمد تنافسية المؤسسات على مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها

العاملون بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة للعمليات والابتكار والابداع، إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارتها بشكل فعال من خلال السياسات والاجراءات.

ورغم ذلك فإن بعض الدراسات قد أظهرت ضعفاً في إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وشخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام للجامعات، حيث أظهرت دراسة صيام (Seyam, 2013) وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشريّة لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلاميّة وخصوصاً في ما يتعلّق بعمليات هذا النّظام، وكانت دون المأمول كما في دراسة (Al-Harithiya, et al., 2015; Momani et al., 2018)، وجاءت بدرجة متوسّطة كما في دراسة (Al-Skran, 2019; Al-Salihi, 2017; Al-Jarrah & Abu Dawla, 2015)، كما أظهرت بعض الدراسات وجود مشكلات في تطبيق إدارة المواهب ورأس المال الفكري (Al-Hubayshi, 2020; Jaafer, 2015)، وأظهرت دراسة (Rudhumbu & Maphosa, 2015)، أن استراتيجيات إدارة المواهب التي تستخدم في معظم مؤسسات التعليم العالي ليست ذات تأثير فعال كما أنها غير قادرة على إشراك وتحفيز واستبقاء المواهب وتعزيز الأداء في مؤسساتها.

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت مدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري حسب إعتقاد الباحث، وعدم وجود سبيل لمعرفة أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية في تعزيز رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى جوانب الضعف والقصور في الجامعات الأردنية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري كما أشارت إليه الدراسات السابقة (Momani et al., 2018)، وبناءً عليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في الجامعات الأردنية، تستوجب الدراسة والبحث في معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في تعزيز رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، على اعتبار أن إدارة المواهب القيادية المعززة لرأس المال الفكري مدخل جديد يؤثر بشكل كبير على أداء وقدرات ومواهب العاملين، وأن جذب المواهب القيادية واستقطابها وتطويرها والاحتفاظ بها يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، كما يسهم رأس المال الفكري في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد في الجامعات، وتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم، والقدرة على الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي في مستوى الأداء في التعليم العالي. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة إدارة المواهب القيادية ودرجة رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري تعزى لمتمغير (التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية).
5. هل يمكن التنبؤ بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال كونها:

1. تشكل نقطة انطلاقاً لمنحى بحثي يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتعزيز رأس المال الفكري في التعليم العالي، كاستجابة منطقية للتحديات المعاصرة.
2. تجمع بين موضوعين مختلفين، وتواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين الواقع التنظيمي في الجامعات؛ لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
3. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين الواقع التنظيمي في الجامعات وأنظمة التعليم العالي.
4. قد تُفيد المسؤولين وصانعي القرار في التعليم العالي، وتوجه اهتمامهم لمدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، ولأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات.
5. يؤمل أن تضع هذه الدراسة مدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري على المحك لتوفر إطار نظري للقادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، يمكن أن يساعد القائمين على إدارة الجامعات الأردنية من الاستفادة من هذه المداخل؛ و تحقيق الفعالية الإدارية، والارتقاء بأداء الجامعات وتحسين مخرجاتها وزيادة جودة خدماتها.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في استراتيجيات إدارة المواهب القيادية، وهي: (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب القيادي)، وأبعاد رأس المال الفكري، وهي: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقي).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- **الحدود المكانية:** الجامعات الأردنية الرسمية (الجامعة الأردنية).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020 م

## التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

**إدارة المواهب القيادية:** العمليات التي تهتم باستقطاب القيادات الموهوبة ذات المهارات العالية واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بعمليات التطوير والاستبقاء وإدارة الأداء بالآليات والوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم القيادية وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة (Al-Hoshan, 2017: 152).

**إدارة المواهب القيادية إجرائياً:** النهج الإستراتيجي الذي تسلكه القيادات الأكاديمية لزيادة كفاءة وفعالية التعليم العالي من خلال الاستثمار في المواهب القيادية، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية له، ويتمثل هذا النهج في (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب القيادي). وتم قياسه من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

رأس المال الفكري: مجموعة ما يمتلكه العاملون في مؤسسات التعليم العالي من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهدافها ورفع جودة أدائها وتميزها (Al-Rashedi, 2017: 25).

رأس المال الفكري إجرائياً: محصلة الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون بالجامعات الأردنية والتي يمكن استثمارها لتحقيق قيمة مضافة والوصول بمستويات الأداء إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز. وتتمثل أبعاد رأس المال الفكري في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية)، وتم قياسه من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (1270) عضواً؛ وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الجامعي 2021/2020 م. وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة بلغت (297) عضواً، بنسبة (23%) من مجتمع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة لعملية التحليل (268) استبانة. والجدول (1) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول 1 وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة					
ت	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المجموع الكلي
1	التخصص الأكاديمي	التخصصات العلمية	142	53%	268
		التخصصات الإنسانية	126	47%	
2	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	76	28%	268
		أستاذ مشارك	87	33%	
		أستاذ مساعد	105	39%	

### أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها وتكونت من ثلاثة أجزاء حيث تكون الجزء الأول من البيانات الشخصية، وأما الجزء الثاني من الأداة فقد تكون من (25) فقرة لقياس درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية موزعة على خمسة أبعاد وهي (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب القيادي)، وتكون الجزء الثالث من (15) فقرة لقياس درجة توافر القيادة الخادمة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة منها (Jaafer, 2019; Al-Skran, 2019; Momani et al., 2018, b; Al-Jarrah & Abu Dawla, 2015; Rudhumbu & Maphosa, 2015).

## صدق وثبات أداة الدراسة

ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في القيادة وعددهم (11) محكماً؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (87%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة بصورتها النهائية. وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وتم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، حيث يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2010). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير إدارة المواهب القيادية حصل على معامل ثبات بلغ (0.922) فيما بلغ معامل ثبات بعد رأس المال الفكري (0.877) وهي نسب مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (2) يبين معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

الجدول 2 معاملات الصدق والثبات لمجالات أداة الدراسة					
الرقم	المجال	عدد الفقرات	الصدق البنائي		الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
			معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	
1	استقطاب المواهب	5	0.92	0.000	0.94
2	تطوير المواهب	5	0.89	0.000	0.92
3	الاحتفاظ بالمواهب	5	0.87	0.000	0.91
4	إدارة أداء المواهب	5	0.91	0.000	0.89
5	التعاقب القيادي	5	0.86	0.000	0.90
	<b>إجمالي إدارة المواهب القيادية</b>	<b>25</b>	-	-	<b>0.922</b>
1	رأس المال البشري	5	0.86	0.000	0.84
2	رأس المال الهيكلي	5	0.82	0.000	0.86
3	رأس المال العلائقي	5	0.87	0.000	0.87
	<b>إجمالي رأس المال الفكري</b>	<b>15</b>	-	-	<b>0.877</b>

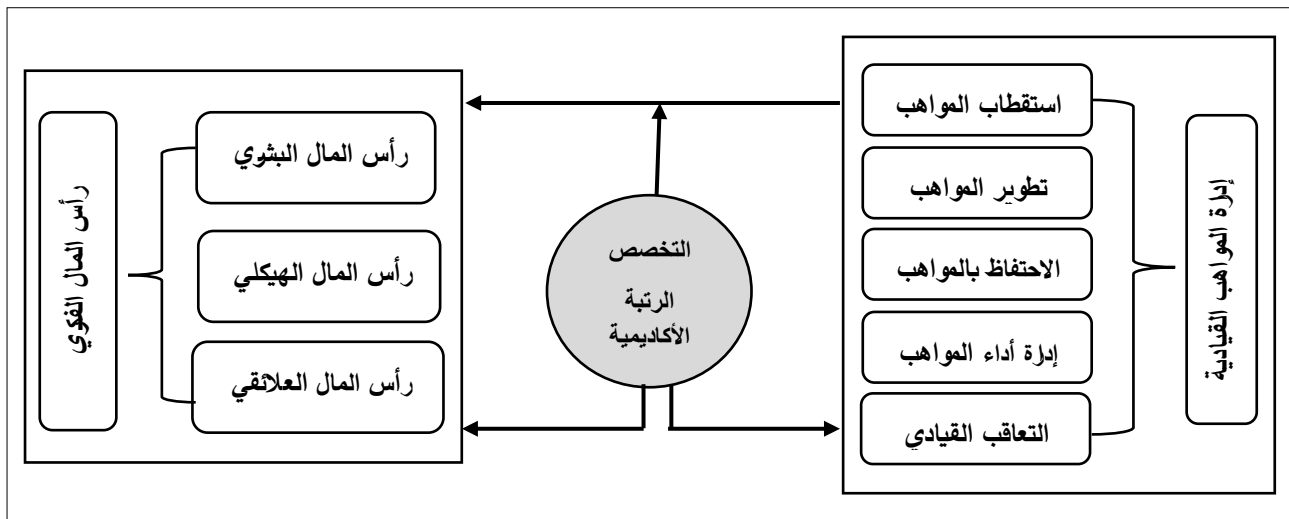
يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لمجال إدارة المواهب القيادية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.92 - 0.86)؛ ولمجال رأس المال الفكري جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.87 - 0.82)؛ وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة. كذلك لوحظ أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة في مجال إدارة المواهب القيادية بين (0.94 - 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمجالات إدارة المواهب القيادية (0.922)؛ وفي مجال رأس المال الفكري تراوحت بين (0.87 - 0.84)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمجالات رأس المال الفكري (0.877)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل تضخم التباين، وتحليل التباين للانحدار، ونموذج التنبؤ، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم الاعتماد على المقياس النسبي الآتي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية ضعيفة، ومن الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية: أولاً: المتغيرات التابعة وتمثلت في (إدارة المواهب القيادية، رأس المال الفكري)، ثانياً: المتغيرات المستقلة: وهي كالآتي: التخصص الأكاديمي، وهو فئتان (التخصصات العلمية، التخصصات الإنسانية)، والرتبة الأكاديمية وهي ثلاث فئات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ويوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة، والتي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



شكل (1): نموذج الدراسة والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

## نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمقياس إدارة المواهب القيادية						
م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	استقطاب المواهب	3.92	0.88	%78	1	مرتفعة
2	تطوير المواهب	3.86	0.91	%77	3	مرتفعة
3	الاحتفاظ بالمواهب	3.78	0.79	%76	4	مرتفعة
4	إدارة أداء المواهب	3.68	0.87	%74	5	مرتفعة
5	التعاقب القيادي	3.88	0.93	%77	2	مرتفعة
	<b>إجمالي إدارة المواهب القيادية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.87</b>	<b>76%</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.68 - 3.92)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.79 - 0.93)، حيث جاء مجال استقطاب المواهب في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري مقداره (0.88)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال التعاقب القيادي وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري مقداره (0.93)، وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثالثة مجال تطوير المواهب بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الاحتفاظ بالمواهب في الرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، وبدرجة مرتفعة. وأخيراً جاء مجال إدارة أداء المواهب في الرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري مقداره (0.87)، وبدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أهمية مدخل إدارة المواهب القيادية في التعليم الجامعي، إذ أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ لذا تحرص القيادات الأكاديمية على الإلمام به بشكل متميز، كما أن إستراتيجيات الجامعة في الابتعاث والبحث عن الكفاءات واستقطابها وتنميتها تتوافق مع إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Tubaileh, 2020; Bradley, 2016)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Qurayshi & Abu Dawla, 2015; Sulaykh, 2020; Al-Skran, 2019; Al-Salihi, 2017; Al-Jarrah & Abu Dawla, 2015)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة كل من (Momani et al., 2018; Rudhumbu & Maphosa, 2015)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متدنية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمقياس إدارة المواهب القيادية						
م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	رأس المال البشري	4.07	0.91	%81	2	مرتفعة
2	رأس المال الهيكلي	4.17	0.96	%83	1	مرتفعة
3	رأس المال العلائقي	3.91	0.83	%78	3	مرتفعة
	<b>إجمالي رأس المال الفكري</b>	<b>4.05</b>	<b>0.89</b>	<b>%81</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.91 - 4.17)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.83 - 0.96)، حيث جاء مجال رأس المال الهيكلي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17)، وبانحراف معياري مقداره (0.96)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال رأس المال البشري وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال رأس المال العلائقي في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري مقداره (0.83)، وبدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، يدركون أن القيادات الأكاديمية تمتلك رصيداً كبيراً من الخبرات والمهارات والقدرات، مما يؤهلها لتحريك وتطوير المبادرات، وتشجيع الأفكار الإبداعية والمبتكرة، ولديها قدر كبيراً من الدراية الفنية والمرونة والتسامح، مما يسهم في تطوير رأس المال الفكري لدى الجامعة. وهي وثيقة الصلة بمجتمعها وتشارك بفاعلية في حلول مشاكله، وتراعي احتياجاته، وحاجات سوق العمل، وهذا من شأنه أن يعزز مكانة الجامعة ويحقق لها الميزة التنافسية. وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Momani et al., 2018; Al-Taie & Al-Zubaidi, 2017)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، وإن اختلفت في ترتيب الأبعاد، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Hubayshi, 2020; Jaafer, 2019; Al-Hamdan, 2015) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية ودرجة رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية ودرجة رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول 5 العلاقات الارتباطية بين إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية								
رأس المال الفكري		رأس المال العلائقي		رأس المال الهيكلي		رأس المال البشري		المجالات
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.756	0.000**	0.676	0.000**	0.753	0.000**	0.744	0.000**	استقطاب المواهب
0.819	0.000**	0.732	0.000**	0.777	0.000**	0.829	0.000**	تطوير المواهب
0.851	0.000**	0.766	0.000**	0.744	0.000**	0.886	0.000**	الاحتفاظ بالمواهب
0.878	0.000**	0.893	0.000**	0.813	0.000**	0.774	0.000**	إدارة أداء المواهب
0.793	0.000**	0.742	0.000**	0.806	0.000**	0.838	0.000**	التعاقب القيادي
<b>0.892</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.865</b>	<b>0.001**</b>	<b>0.862</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.894</b>	<b>0.000**</b>	إدارة المواهب القيادية

يتضح من الجدول (5) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة رأس المال الفكري ودرجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع درجات مجالات رأس المال الفكري ومجموع درجات إدارة المواهب القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلاقات دالة إحصائية بين جميع درجات مجالات إدارة المواهب القيادية ومجموع درجات رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجموع درجات إدارة المواهب القيادية ومجموع درجات رأس المال الفكري حيث بلغت قيمتها (0.892)، وهذه نتيجة طبيعية للعلاقة القوية

التي تربط بين رأس المال الفكري والذي يترجم بناء على إدارة المواهب القيادية بقيادة فاعلة، فالعلاقة بينهما ينبغي أن تكون إيجابية، كما أن تفعيل رأس المال الفكري يتطلب إدارة للمواهب القيادية تساهم في رسم مستقبل التعليم العالي. كما أن الممارسات التي تحققها إدارة المواهب القيادية تصب بما تسعى إليه القيادة الأكاديمية من ممارسة رأس المال الفكري في كافة المجالات، كما أن التزام القيادات الأكاديمية بإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية من شأنه أن يضفي طابعاً من التعامل والممارسات الإدارية والأكاديمية، حيث أن رأس المال الفكري يمثل انعكاساً لإدارة المواهب القيادية. ويعزى ذلك لما تتمتع به إدارة المواهب القيادية من مقدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي وتطوير أداء وقدرات ومواهب العاملين؛ لتحقيق التميز والريادة للجامعة؛ وتعزيز رأس مالها الفكري. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Jaafar, 2019; Al-Merhej, 2016; Al-Taei et al., 2015)، والتي دعمت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين رأس المال الفكري وإدارة المواهب القيادية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري تعزى لمتغير (التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية). تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

**تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة إدارة المواهب القيادية، وأبعاد رأس المال الفكري، تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، كما يظهر ذلك بالجدول (6).

الجدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي						
الدلالة الإحصائية	قيمة T	متغير التخصص الأكاديمي				المجالات
		التخصصات الإنسانية (ن = 126)		التخصصات العلمية (ن = 142)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.318	1.068	0.76	4.03	0.89	4.15	استقطاب المواهب
0.337	0.822	0.78	3.90	0.91	4.07	تطوير المواهب
0.320	0.715	0.73	3.88	0.93	3.99	الاحتفاظ بالمواهب
0.307	0.922	0.69	3.96	0.87	4.05	إدارة أداء المواهب
0.319	1.054	0.74	3.86	0.83	3.87	التعاقب القيادي
<b>0.363</b>	<b>0.933</b>	<b>0.87</b>	<b>3.93</b>	<b>0.91</b>	<b>4.03</b>	<b>إجمالي إدارة المواهب القيادية</b>
0.314	1.078	0.88	4.08	0.76	4.21	رأس المال البشري
0.320	1.118	0.79	3.86	0.88	4.11	رأس المال الهيكلي
0.357	0.927	0.86	3.99	0.82	4.05	رأس المال العلائقي
<b>0.321</b>	<b>1.042</b>	<b>0.78</b>	<b>3.98</b>	<b>0.92</b>	<b>4.12</b>	<b>إجمالي رأس المال الفكري</b>

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة أبعاد ممارسة إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (التخصصات العلمية - التخصصات الإنسانية)، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة لأبعاد إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري منفردة ومجمعة، والتي بلغت (0.933) وبمستوى دلالة (0.363) ، وفي إدارة المواهب القيادية ، وفي رأس المال الفكري بلغت (1.042) وبمستوى دلالة (0.321)، وربما تفسر هذه النتيجة إلى الفهم والوعي المشترك بين جميع أعضاء هيئة التدريس باختلاف تخصصاتهم، في تقييم ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، وهذا يعد منطقياً كونهم يعيشون في نفس الظروف المهنية ويقومون بنفس الأنشطة والمهام الإدارية. كما أن القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لديهم فهماً عميقاً حول مدخلي إدارة المواهب القيادية، ورأس المال الفكري، وتعمل جاهدة على الاستثمار الجيد في رأس المال البشري بغض النظر عن التخصص، كما عن التخصصات العلمية والإنسانية تحصل على ذات الفرص من الاهتمام والممارسة والتطبيق في الاستقطاب وال جذب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وتوظيف المهارات والخبرات والإمكانات في تحقيق الريادة والتميز. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ( Al-Skran, 2019; Momani et al., ) (2018; Al-Salihi, 2017) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ( Al-Momani et al., 2018) ، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي ولصالح التخصصات الإنسانية.

تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، كما يظهر ذلك بالجدول (7).

الجدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية						المجالات
متغير الرتبة الأكاديمية				أستاذ (ن = 76)		
أستاذ مساعد (ن = 105)		أستاذ مشارك (ن = 87)		الانحراف	المتوسط	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.81	3.81	0.72	3.96	0.90	3.99	استقطاب المواهب
0.76	3.72	0.86	3.77	0.89	3.88	تطوير المواهب
0.86	3.99	0.91	4.12	0.81	4.14	الاحتفاظ بالمواهب
0.84	3.93	0.87	3.96	0.83	3.98	إدارة أداء المواهب
0.76	3.84	0.76	3.90	0.74	3.93	التعاقب القيادي
<b>0.87</b>	<b>3.85</b>	<b>0.76</b>	<b>3.94</b>	<b>0.89</b>	<b>3.98</b>	إجمالي إدارة المواهب القيادية
0.89	4.06	0.77	3.93	0.96	4.04	رأس المال البشري
0.88	4.08	0.89	4.20	0.91	4.28	رأس المال الهيكلي
0.76	3.99	0.93	4.13	0.87	4.21	رأس المال العلائقي
<b>0.96</b>	<b>4.04</b>	<b>0.84</b>	<b>4.09</b>	<b>0.78</b>	<b>4.18</b>	إجمالي رأس المال الفكري

\* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في جدول (7) إلى وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Anova Multiple). والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول 8 نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية						
مصدر التباين وقيمة هوتلنج	أبعاد إدارة المواهب القيادية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية قيمة ولكس لامدا <b>0.948</b>	استقطاب المواهب	0.216	2	0.108	0.439	0.733
	تطوير المواهب	0.081	2	0.041	0.224	0.877
	الاحتفاظ بالمواهب	1.098	2	0.549	0.987	0.322
	إدارة أداء المواهب	1.218	2	0.609	1.447	0.067
	التعاقب القيادي	0.022	2	0.011	0.024	0.993
	<b>الكلي</b>	0.028	2	0.014	0.096	0.923
الخطأ	استقطاب المواهب	65.202	265	0.246		
	تطوير المواهب	48.601	265	0.183		
	الاحتفاظ بالمواهب	147.418	265	0.556		
	إدارة أداء المواهب	111.620	265	0.421		
	التعاقب القيادي	122.646	265	0.463		
	<b>الكلي</b>	38.300	265	0.145		
المجموع	استقطاب المواهب	65.418	267			
	تطوير المواهب	48.682	267			
	الاحتفاظ بالمواهب	148.516	267			
	إدارة أداء المواهب	112.838	267			
	التعاقب القيادي	122.668	267			
	<b>الكلي</b>	38.328	267			

تابع الجدول 8 نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية وأبعاد رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية						
مصدر التباين وقيمة هوتلنج	أبعاد رأس المال الفكري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية قيمة ولكس لامدا <b>0.989</b>	رأس المال البشري	0.264	2	0.132	0.402	0.761
	رأس المال الهيكلي	4.354	2	2.177	3.169	*0.037
	رأس المال العلائقي	3.250	2	1.625	3.237	*0.039
	الكلي	0.294	2	0.147	0.607	0.464
الخطأ	رأس المال البشري	86.882	265	0.328		
	رأس المال الهيكلي	182.112	265	0.687		
	رأس المال العلائقي	132.992	265	0.502		
	الكلي	63.988	265	0.242		
المجموع	رأس المال البشري	87.146	267			
	رأس المال الهيكلي	186.466	267			
	رأس المال العلائقي	136.242	267			
	الكلي	64.282	267			

\* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة أبعاد رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على بعدي (رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول 9 اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة للفروق في درجة ممارسة أبعاد رأس المال الفكري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية						
المجالات	الرتبة الأكاديمية	الرتبة الأكاديمية			مستوى الدلالة	
		أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ		
رأس المال الهيكلي	أستاذ مساعد	4.08	4.20	4.28	0.016	
	أستاذ مشارك	-	-	0.08	0.319	
	أستاذ	4.28	-	-	-	
رأس المال العلائقي	الرتبة الأكاديمية	3.99	4.13	4.21	0.014	
	أستاذ مساعد	-	0.14	0.22*	0.317	
	أستاذ مشارك	4.13	-	0.08	-	
	أستاذ	4.21	-	-	-	

\*فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالي (رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)، لصالح فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ). وربما تعكس هذه النتيجة قناعة أعضاء هيئة التدريس التامة ممن هم برتبة (أستاذ) بمدى ما تمتلكه القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من خبرات ومعارف ومهارات وبناء القية في بعدي (رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)؛ وذلك لارتباط هذه الرتب بالنضج الوظيفي؛ والخبرة في الثقافة التنظيمية؛ كما أنهم يتمتعون بخبرات إدارية وأكاديمية عالية؛ تساعدهم على التقييم الدقيق لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد رأس المال الفكري في جامعاتهم؛ مما يسهم في إحداث تطوير نوعي في التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية له. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Tubaileh, 2020; Mohammad & Al-Sheikh, 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Momani et al., 2018)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولكنها كانت لصالح الأستاذ المشارك.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** هل يمكن التنبؤ بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية لإدارة المواهب القيادية من أبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ومراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول 10 اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد رأس المال الفكري			
أبعاد رأس المال الفكري	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل الالتواء Skewness
رأس المال البشري	2.337	0.422	0.396
رأس المال الهيكلي	1.866	0.583	0.121
رأس المال العلائقي	3.127	0.359	0.157

يلاحظ من الجدول (10) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.866-3.127)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.359-0.583)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)؛ حيث كانت القيم أقل من (1) .

الجدول 11 نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من دلالة النموذج للنتبؤ بدرجة إدارة المواهب

الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		أبعاد إدارة المواهب القيادية
		قيمة ثابت B	الخطأ المعياري	قيمة ثابت B	قيمة ثابت التنبؤ Beta	
0.000*	8.416	18.044	2.144			(الثابت)
0.000*	2.850	0.815	0.286	0.544		رأس المال البشري
0.000*	2.669	0.766	0.287	0.342		رأس المال الهيكلي
0.338	1.282	0.218	0.170	0.068		رأس المال الهيكلي

\* معاملات تنبؤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج واستبعاد المتغيرات غير الدالة، ومن قيم اختبار (t) أن التمكن من ممارسة أبعاد رأس المال الفكري ببعدي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، قادرة على التنبؤ بدرجة إدارة المواهب القيادية، حيث كانت قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يوضح إمكانية التنبؤ بدرجة إدارة المواهب القيادية من بعدي رأس المال الفكري بالمعادلة التالية: درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية =  $(0.544 \times \text{رأس المال البشري}) + (0.342 \times \text{رأس المال الهيكلي})$

ويتضح مما سبق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الفكري موضع الدراسة (مجتمعة) على مستوى إدارة المواهب القيادية الذي تشعر به القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية. وعند دراسة أثر كل بعد بشكل منفرد، أظهرت الدراسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد رأس المال الفكري الآتية:

أ. **رأس المال البشري:** وقد فسر هذا المتغير بالاشتراك مع رأس المال الهيكلي (53%) من تباين مستوى إدارة المواهب القيادية، وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يعود إلى أن القيادات الأكاديمية، تشعر بالمسؤولية اتجاه العاملين، بما تمتلكه من خبرات ومعارف ومهارات وقدرات إبداعية، وتوفير الإمكانيات؛ لمواكبة التطورات الحديثة؛ للنهوض والارتقاء بالجامعة؛ لذا تسخر جهودها في تحقيق الريادة والتميز للجامعة. وهذا ينعكس إيجاباً على ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية.

ب. **رأس المال الهيكلي:** وقد فسر هذا المتغير بالاشتراك مع رأس المال البشري (53%) من تباين مستوى إدارة المواهب القيادية. وترى الدراسة أن ذلك قد يعود إلى قدرة القيادات الأكاديمية على الإسهام في تكوين رأس المال الفكري، ورفع القدرة الفكرية، والاهتمام بالموارد والعاملين والطلبة وأصحاب المصلحة، مما يحقق للجامعة الميزة التنافسية، وهذا ينعكس إيجاباً على ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية. وهذا سيؤدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية ودرجة ممارسة رأس المال الفكري.

الجدول 12 نموذج التنبؤ بدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية من أبعاد رأس المال الفكري في الجامعة الأردنية						
المصدر	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نموذج التنبؤ	0.530	6.154	2	3.077	3.450	0.027*
البواقي		236.288	265	0.892		
المجموع		242.442	267			

\* معاملات تنبؤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (12) دلالة نموذج التنبؤ عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث فسرت المتغيرات المستقلة (53%) من تباين درجة إدارة المواهب القيادية.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز الاهتمام بمدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
2. ضرورة تبني الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لإستراتيجيات إدارة المواهب القيادية؛ للإفادة من مخرجاتها في تطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة برأس المال الفكري.
3. الاستمرار في تطوير دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، في مجال إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، واتخاذ الخطوات اللازمة لإصلاح منظومة التعليم العالي كإستراتيجية شاملة.
4. تعزيز دور رأس المال الفكري في تقديم الخدمات المنطوية، والتي تضمن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار الامكانات والميزات المتوافرة في رأس المال الفكري.

### المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، وهو ما يتطلب من الدراسات المستقبلية الأخذ بالحسبان الجامعات الأخرى في الأردن؛ للتأكد من إمكانية الوصول إلى النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميمها.

### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

- آل شافي، شافي محمد وأبو قاعد، غازي. (2020). دور ممارسات الذكاء الإستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(2)، 245-258.
- جاد الرب، سيد محمد. (2015). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*، دار النهضة للنشر والتوزيع. جمهورية مصر العربية.
- الجدلي، غادة عبد الحميد. (2013). *واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الجراح، علي وأبو دولة، جمال. (2015). أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 283-315.
- جعفر، قيس زهير. (2019). *إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مركز الكوري للتدريب/ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(120)، 103-121.

- الحارثية، عائشة والحارثية، صالحه والعاني، وجيهة. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمدرييات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 2(11)، 201-227.
- الحبيشي، صادق عسكر. (2020). رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(27)، 44-70.
- الحمدان، أمل راشد. (2015). *واقع ممارسة إدارة المواهب في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحميدي، محمد والطيب، الهادي. (2015). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة. *مجلة العلوم الامنية*، 5(2)، 17-33.
- الحوشان، ممدوح. (2017). واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 7(3)، 143-169.
- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين. (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(3)، 6-35.
- الرشيدي، حامد هاشم. (2017). *إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية*. دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع. مكة المكرمة.
- السكران، بدرية عبد الله. (2019). فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في تطوير تعليم الموارد البشرية من وجهة نظر قادة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(15)، 28-50.
- الشهراني، نورة. (2017). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الصادق، فوزي عبد الكريم. (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي "دراسة ميدانية عن الجامعات الليبية في الفترة ما بين 2006-2016". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، السودان.
- الصالح، خالد. (2017). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم: (استراتيجية مقترحة). المؤتمر الدولي الأول لتطوير البحث العلمي، جامعة عمان العربية، الأردن، 1(4)، 431-476.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن. (2013). *واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطائي، علي حسون والخزعلي، علي سامي. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة (بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 21(85)، 29-51.
- الطائي، علي حسون والزيبيدي، لى قيس. (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري. بحث ميداني في وزارة الخارجية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(101)، 20-54.
- طبييلة، عائدة. (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة التربية الأردنية من وجهة نظر مديري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 47(4)، 414-432.
- قريشي، محمد وسليخ، حورية. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. *المجلة العربية للإدارة*، 40(2)، 81-97.
- قريشي، هاجر وبوقفة، أحلام. (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال: نماذج عالمية دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 2(1)، 249-266.

- المحلاوي، أحمد سعيد. (2019). العلاقة بين رأس المال الفكري والإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات الاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 1(2)، 115-128.
- محمد، محمد الحسن والشيخ ، بابكر مبارك. (2018). تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية* ، 26(3)، 30-55.
- محمود، طه إسماعيل. (2018). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 2(1)، 54-105.
- المرهج، ماهر محسن. (2016). تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية.
- المصري، نضال والأغا، محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية* ، 4(13)، 31-64.
- الموسى، ناهد عبد الله. (2019). درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين. *رسالة الخليج العربي*، 40(153)، 15-34.
- مومني، أفنان محمد وعليمات، صالح ناصر والشهران، منيرة محمود. (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 718-739.
- المومني، حازم عيسى والحراشة ، فواز ياسين وهياجنة، وليد سليمان. (2018). درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 45(4)، 207-224.

#### المراجع المرومنة:

- Al-Shafī, Sh., & Abu Gaowd, Gh. (2020). The Role of Strategic Intelligence Practices in Developing Intellectual Capital Competencies in Qatari Public Universities (in Arabic). *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 20 (2), 245-258.
- Jadallrub, S. (2015). *Human resource management, a strategic approach to maximizing competitiveness* (in Arabic). Dar Al-Nahda for Publishing and Distribution, Arab Republic of Egypt.
- Al-Jahdali, Gh. I. (2013). *The reality of the contribution of talent management in developing academic human resources at King Abdulaziz University in Jeddah from the viewpoint of university leaders there* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Jarrah, A., & Abu Dawla, J. (2015). The effect of applying talent management in enhancing organizational affiliation among faculty members in public Jordanian universities (in Arabic). *Jordanian Journal of Business Administration*, 11 (2) 283-315.
- Jaafer, Q. Z. (2019). Talent management in the intellectual capital industry: An exploratory study of the sample of employees at the Korean Training Center / Ministry of Labor and Social Affairs (in Arabic). *Journal of Management and Economics*, 42 (120), 103-121.

- Al-Harithiya, A., & Al-Harithiya, S., and Al-Ani, W. (2015). The reality of managing the talents of school leaders emerging in schools and general directorates of education in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 2 (11), 201-227.
- Al-Hubayshi, S. (2020). Intellectual capital is a strategic approach to achieving quality higher education (in Arabic). *Journal Andalusia of Humanities and Social Sciences*, 7 (27), 44-70.
- Al-Hamdan, A. (2015). *The reality of practicing talent management in the scientific departments of the College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University* (in Arabic). A magister message that is not published. Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Hamidi, M., & Al-Tayeb, A. (2015). Investing in training and talent management is the experience of the United Arab Emirates (in Arabic). *Security Sciences Journal*, 5 (2), 17-33.
- Al-Hoshan, M. (2017). The reality of applying talent management strategies with school leaders in Riyadh (in Arabic). *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*, 7 (3), 143--169.
- Rasheed, S., & Al-Zayadi, S. (2014). The role of intellectual capital in achieving distinguished university performance: An analytical study of the opinions of university leaders in a sample of the faculties of the University of Al-Qadisiyah (in Arabic). *Journal Al-Qadisiyah of Administrative and Economic Sciences*, 16 (3), 6-35.
- Al-Rashedi, H. (2017). *Intellectual capital management in educational institutions* (in Arabic). Dar Taibah Al-Khadra for Publishing and Distribution. Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Sakran, B.A. (2019). The effectiveness of talent management strategies in the development of human resources teaching from the point of view of the leaders and members of the faculty of Taibah University (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3 (15), 28-50.
- Al-Shahrani, N. (2017). *The role of the Department of Academic Competencies in achieving organizational excellence at King Khalid University* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Al-Sadeq, F. (2018). *Intellectual capital as a mediating variable in the relationship between organizational culture and organizational performance "A field study on Libyan universities in the period between 2006 to 2016"* (in Arabic). Unpublished PhD Thesis, Al-Neelain University, College of Graduate Studies, Business Administration Department, Al-Sudan.
- Al-Salihi, K. (2017). Talent management and its role in strengthening the organizational affiliation of the faculty members at Qassim University. A proposed strategy (in Arabic). (The First International Conference on the Development of Scientific Research, Amman Arab University, Jordan, 1 (4), 431-476.
- Seyam, A. A. (2013). *The reality of applying the human talent management system from the point of view of middle and upper management. A case study of the Islamic University of Gaza* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Taei, A., & Al-khazali, A. (2015). The effect of organizational learning on building intellectual capital in Public organizations: a comparative study between the universities of Baghdad and Al-Mustansiriya (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad*, 21 (85), 29-51.

- Al-Taie, A., & Al-Zubaidi, L. (2017). Leadership Styles and Their Role in Promoting Intellectual Capital. Field Research at the Iraqi Ministry of Foreign Affairs (in Arabic). *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 23 (101), 20-54.
- Tubaileh, A. (2020). The Degree of Application of Leadership Talent Management Strategies in the Jordanian Ministry of Education from the Point of View of the Principals of Public Schools in the University District (in Arabic). *Studies, educational sciences Journal*, 47 (4), 414-432.
- Qurayshi, M., & Sulaykh, H. (2020). The reality of human talent management in Algerian higher education institutions: Applied study at Mohamed Khider University – Baskra (in Arabic). *Journal Arab of Management*, 40 (2), 81-97.
- Qureshi, H., & Biwaqfa, A. (2019). Human talent management as a competitive advantage in business organizations: global models (in Arabic). *Journal Al-Manhal Economic*, 2 (1), 249-266.
- Al-Mahalawi, A. (2019). The relationship between intellectual capital and job engagement: an applied study on the Telecom Egypt company (in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Trade*, 1 (2), 115-128.
- Mohammad, M., & Al-Shaikh, B. (2018). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Innovation - An Applied Study in the Faculty of Administrative Sciences, Najran University (in Arabic). *Journal Islamic University of Economics and Business Studies*, 26 (3), 30-55.
- Mahmoud, T. I. (2018). The effect of administrative empowerment on talent management strategies (field study) (in Arabic). *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 9 (1), 54-105.
- Al-Merhej, M. (2016). *The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Innovation in Syrian Universities "A Field Study in Tishreen University"* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Tishreen University, the Faculty of Economics, Department of Business Administration, Syrian Arab Republic.
- Al-Masry, N., & Al-Agha, M. (2015). Managing human talent in Palestinian universities is a strategic, applied, development proposal (in Arabic). *Imran Journal of Social and Human Sciences*, 4 (13,) 31-64.
- Al-Moosa, N. (2019). The Degree of Practicing Talent Management Strategies in The Program of Experiences of Qualitative Professional Development at Saudi Ministry of Education from The Scholarship Students' Point of View (in Arabic). *Journal Arabian Gulf message*, 153 (40), 15-34.
- Momani, A., Olaimat, S., & Alshurman, M. (2018). The degree of talent management practice in Jordanian public universities in the light of demographic variables (in Arabic). *Journal Islamic University of Educational and Psychology Sciences*, 26 (4), 718-739.
- Al-Momani, H., Al-Harashsheh, F., & Hayajneh, W. (2018). The Degree of the Availability of the Components of Intellectual Capital in Jordanian Universities as Perceived by Academic Leaders in Light of Some Variables (in Arabic). *Studies, educational sciences Journal*, 45 (4), 207-224.

المراجع الأجنبية:

- Asawo, S., & Festus, K. (2020). Talent Management and Competitiveness of Oil Drilling and Well Servicing Companies in Rivers State. *International Academy Journal of Management, Marketing & Entrepreneurial Studies*, 8 (1), 11-21.
- Beardwell, J., & Calydon, T. (2010). "Human resource management A contemporary approach" 6th end, Pearson education limited, Edinburgh, gate, Harlow, England, London, p.169.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*. 58 (1), 13-19.
- Caracol, C. & Dias, I. (2015). Business Intelligence: An Essential Tool in The Identification of Organizational Internal Talent, In: A. Rocha et al. (Eds.), *New Contributions in Information System and Technologies*, 1(354), 93-104. Springer, Cham.
- Chen, H., & 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*, 1(236) 1073-1080. Springer, New York, NY.
- Dayel, W. A., & Debrah, Y. A., & Mulyata, J. (2020). To explore the effect of talent management developments in Saudi healthcare sector. *Journal of Management*, 8 (1), 1-13.
- Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). *Best practices in talent management: how the worlds leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: Pfeiffe.
- Karchegani, M., & Sofian, S., & Amin, S. (2013). The relationship between intellectual capital and innovation. *International journal of business and management studies*. 2(1), 561-581.
- Koketso, L., & Rust, A. (2012). Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality. *African Journal of Business Management*, 6 (6), 221-233.
- Krejcie, R. V., & Morga, D.W. (1970). Dekerminiysample size research activity. *Educational psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Menor, L. & Kristal, M. & Rosenzweig, E. (2007). Examining the Influence of Operational Intellectual Capital on Capabilities and Performance. *M&SOM*, 9 (4), 559-578.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecol*, 19(1-2), 21-32.
- Rumanti, A. A., Hidayat, T.P., & Yordy. (2015). Analysis of influence organizational culture toward intellectual capital, *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(3), 204-208.
- Sackour, M. (2017). Measuring the dimensions of strategic intelligence for managers of medium private companies and their impact on competitiveness in Syrian Arab Republic., *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 33 (1), 21-32.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). "Research Methods of Business: A Skill-building approach (5th ed.) Haddington: John Wiley & Sons.
- Stan, L. (2012). *Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania*, Master thesis in Management.
- Stewart, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty- First Century Organization*. Doubleday Publishing, USA.

Sullivan, P. H. (1999). Profiting from Intellectual Capital. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 132-142