

تاريخ الإرسال (2017-07-21). تاريخ قبول النشر (2017-08-20)

أ. افنان محمد مومني<sup>1\*</sup>  
أ.د. صالح ناصر عليمات<sup>1</sup>  
أ.د. منيرة محمود الشرمان<sup>1</sup>  
<sup>1</sup> جامعة اليرموك - الأردن  
\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

## درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية

E-mail address: [afnan\\_momani@yahoo.com](mailto:afnan_momani@yahoo.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (438) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق أداة الدراسة - بعد التأكد من صدقها وثباتها-؛ والتي تتعلق بدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية (متدن)، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدن، ثم تنمية المواهب بمستوى متدن). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) من مجالات ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية، يعزى 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.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المواهب، الجامعات الأردنية الحكومية، أعضاء هيئة التدريس.

### The degree of talent management practice in Jordanian public universities In the light of demographic variables

#### Abstract:

The study aimed at determining the degree of talent management practice in Jordanian public universities from the point of view of its faculty members. The study sample consisted of (438) teaching staff members randomly taken from the study society consisting of (5117) teaching staff members from Jordanian public universities, To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire on the practice of talent management, consisting of (30) paragraphs, and was verified the validity and stability, The study showed that the degree of practicing academic leaders at Jordanian public universities for talent management from the point of view of the faculty members was low, and for all the paragraphs. The study also showed that there are statistically significant differences in the degree of practicing academic leaders for talent management due to gender variable.

**Keywords:** talent management, Academic Leaders, Jordanian public universities.

## مقدمة البحث ومشكلته

إن استمرار التطور والتقدم في مختلف مجالات الحياة، يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، وبخاصة في الدول الأقل حظاً كي تتمكن من اللحاق بركب ذلك التطور، ومن هذه الزاوية تطوير الأساليب الإدارية أمراً لا بد منه للدول والمؤسسات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية، بما يتضمنه من تقدم في كافة المجالات، من خلال تبني المفاهيم والمصطلحات والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة في مجال الموارد البشرية.

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت أسس نجاح إدارة المؤسسات تتجه إلى "الميزة التنافسية" التي تركز على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على الإبداع والتجديد، وتعتبر آليات تطوير الأساليب الإدارية من المفاهيم الحديثة في عمليات الإبداع، حيث تساهم في بيئة تفاعلية، بالإضافة إلى نقل المعارف والمهارات، وبالتالي تساعد في تنمية المواهب والإبداع وتنمية المنظمات لتكون كياناً تفاعلياً منتجاً (درويش، 2006).

فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجيات المؤسسات، باستثمار القوى البشرية والتركيز على العنصر البشري، وتفعيل دوره في التطورات التنموية الهادفة، بإعتباره الأساس الذي عن طريقه نصل إلى الأهداف المنشودة، ونحقق المخرجات المناسبة، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي. فوجود الأشخاص المناسبين ممن يتمتعون بالمهارات والقدرات والمواهب في المنصب والوقت المناسب، أمر له بالغ الأثر في رفع الأداء للجامعات ونموها (السويطي، 2011).

ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة مفهوم إدارة المواهب (Talent Management)؛ حيث تركز الاهتمام به مؤخراً بوصفه من المفهومات التي تركز على المواهب والقدرات والمهارات. واستخدم ديفد واتكنس (David Watkins, 1998) هذا المفهوم في مقال نشره في العام نفسه، وقد تم استخدامه باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً من قبل العديد من المنظمات وشركات الأعمال، فأكدت وجوب العناية بمواهب ومهارات وفعالية العاملين باعتبارها المركز الرئيس في إدارة العمليات التي تقود للتميز والتفوق وتحقيق النجاح (العديلي، 2013).

ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. "ولغرض تحقيق النتائج المرجوة من إدارة المواهب، فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من الممارسات، التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير المؤدية إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحفيزها وتنميتها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة" (حمود والشيخ، 2013: 41).

ولا بد من الإشارة في هذا المقام إلى أن إدارة المواهب تهتم ببناء العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى اهتمامها بالموارد البشرية، وذلك لتحقيق قاعدة وظيفية، من خلال معايير وأسس الأداء والتميز ومبدأ الجودة الشاملة، وتحقيق استراتيجية واضحة المعالم ومحددة للوصول إلى آليات الجذب والاستقطاب للعاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم (هلال، 2010). وتعتبر جزءاً من العملية الإدارية في المؤسسة الجامعية التي لا يمكن الاستغناء عنها، سواء أكانت كنظام مستقل يتفاعل مع الأنظمة الأخرى، أم كمجموعة من العمليات ضمن أقسام إدارة الموارد البشرية، باعتبار العاملين والكفاءات داخل الجامعة هم مصدر المعرفة والإبداع، وهم من يتوقف عليهم نجاح المؤسسة وتطورها (حسين، 1220). الأمر الذي أدى إلى سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تنمية ثقافة إدارة المواهب، ووضع الآليات وتبني الاستراتيجيات المدروسة والموجهة، كوسيلة لزيادة انتماء ورضا

الكفاءات الأكاديمية لجامعاتهم، وإيجاد حلول لمشكلاتهم، وخلق بيئة عمل محفزة وداعمة؛ للكفاءات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

وانطلاقاً مما سبق أصبح من الضروري أن تقوم الجامعات الأردنية بتنمية التفكير تجاه إدارة المواهب وتوظيفها لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في أرجائها، حتى تمكنهم من التعامل الإيجابي مع ما يستجد من التطورات التي تحصل على المسرح التربوي والتعليمي والمتصل بالجانب الإداري وعمليات التطوير والإبداع والتنمية. فالعالم يتغير بسرعة، والنظام العالمي يتحول تحولات غير مسبوقه في المجالات جميعها، مما يتطلب من الجامعات الأردنية ومؤسسات التعليم العالي مواكبة ومسايرة عمليات إدارة المواهب.

وبرز الاهتمام بإدارة المواهب باعتباره الضامن في تحقيق الجودة وتحقيق آليات النمو والتطوير، التي تسهم في تحقيق التنافسية والتميز للمؤسسات التعليمية، بوصفها مصانع الكفاءات والمواهب التي تدير بالمجتمعات نحو التقدم والحضارة. فتسارع الأحداث التي شهدتها السنوات العشر الأولى من الألفية الثالثة، والمتغيرات التي طرأت على الساحة السياسية والاجتماعية والاقتصادية العالمية، تنبئ بفترة زمنية قادمة لا مجال فيها إلا للموهوبين اقتصادياً وعلمياً وتكنولوجياً وثقافياً، لأن التطورات الحاصلة على المسرح العالمي أدت إلى تغييرات في كافة مناحي الحياة، وقد جاءت بدافع البحث عن تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، والرفع من القدرة التنافسية في مجالات الإدارة المختلفة، وفي مجال إدارة الموهوبين بشكل خاص (جيدوري، 2012).

ويعتمد نجاح المؤسسة التعليمية على قدرة الإدارة على القيام بالمهام والعمليات الموكلة لها، من تخطيط، وتحديد للأهداف المطلوبة، والتخصيص لاختيار وتعيين المصادر المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة، والتحفيز لإثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المرغوبة، والتنسيق لربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف، والتقييم للفحص المستمر للنتائج المتحققة وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة (حسين، 1220).

ولقد أشار الدوسري (2015) إلى أن مؤسسات التعليم العالي هي الوحدة المركزية التي تسعى للتطوير والتحديث، باعتبارها المستودع الذي يتم فيه مجموعة من التفاعلات بين مدخلات تعتمد على استراتيجية متكاملة، بالمقارنة مع خطة التحسين المتصلة بالأداء الجامعي، حيث يحدث التفاعل والانصهار بين كامل المدخلات لأحداث التغيير المنشود، وعليه فالجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير وضمان الجودة.

وأوضحت صيام (2013) أن إدارة المواهب هي نهج أكثر اتساعاً يحمل منظوراً يجعل الموهوبين محور نجاح المؤسسة، باعتبارهم قيمة حقيقية، والتمسك بمقولة عمالنا هم أصولنا "our people are our assets"، عن طريق خلق البيئة التي تمكن وتشجع المواهب داخل المؤسسة، واستثمارها وتطويرها والاحتفاظ بها ضمن إطار جوهري يتم -من خلاله- معرفة من هم أفضل الأفراد داخل المؤسسة.

ويعتبر مفهوم أو مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) من المفاهيم والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة والحديثة نسبياً، في مجال الموارد البشرية وإدارة المنظمات التي شهدتها علم الإدارة بكافة صنوفها، حيث زاد الاهتمام بهذا المفهوم باعتباره المركز الرئيس في توظيف القدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

فعرها هلتون (Hilton , 2000:21) بأنها "مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب وتطوير المسار الوظيفي". بينما عرفها (Heckman , 2006 Lewesis and) بأنها "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسه وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، أو جذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات" في الحميدي والطيب (2011).

أما صيام (2013:30) فقد عرفتها على "أنها الفكر الناشئ من تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال آليات متناسقة تتصل بعمليات تشمل استقطاب الأفراد ذوي المهارات المتميزة، ومن ثم دعمها وتطويرها وبالتالي توظيفها من أجل الاستفادة من موهبتهم ضمن خطط استراتيجية محددة المعالم تسعى لتحقيق أهداف المنظمات". ومن خلال هذه التعريفات نجد أن هناك من اعتبر إدارة المواهب مجموعة من الممارسات التقليدية المتنوعة من قسم إدارة الموارد البشرية، وأنها تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة داخل قسم الموارد البشرية، أي أنها جزء منها.

ويرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى نهاية عقد السبعينات عندما بدأ الأمريكيان بالتفكير في البحث عن أسباب نجاح الشركات ومنظمات الأعمال والأفراد، حيث وصلوا إلى أن توظيف المواهب الجديدة ووضعها في الأماكن المناسبة تمكنهم من تحقيق جودة الأداء. لذا قامت بوضع وتوزيع المواهب الجديدة في كل قسم وإدارة داخل المنظمة، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الأجانب لإعادة إنعاشها. (جروان، 2008).

وتعد إدارة المواهب من الموضوعات الأكثر إلحاحا وحيوية في المؤسسات المعاصرة، حيث إنها تركز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحرص على توفير البدلاء للمناصب الحرجة، واكتشاف الطاقات الكامنة، بتحديد واضح للمواهب وضمان مساحتها الإيجابية، لتحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة ككل، كما أنها تعمل على جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية، وتساهم في تطوير أداء الأفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة، وتحقق نوعا من التكامل بين أفراد المؤسسة عن طريق وضع آليات محددة للقياس، وتوفير التدريب المناسب المرتبط بالمهام والأعمال (الآغا والمصري، 2014).

وفي المؤسسة الجامعية يلعب القادة دوراً محورياً في عملية إدارة المواهب، من حيث جعل إدارة المواهب أولوية أولى من أجل تحقيق التفوق والتميز في العمل، وتخصيص الوقت والجهد لتعزيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على الإبداع والابتكار. وتوفير بيئة عمل تدعم وتنمي المواهب في الجامعات. وتستند إدارة المواهب في الجامعات إلى ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: (ناصر والزناطي، 2008)

أ. القدرة على تحليل الجوانب المختلفة للأدوار والتخطيط وعمليات الاستقطاب والتحفيز.

ب. التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للعمل مع الاهتمام بالعمل أيضاً.

ج. القدرة على الاحتفاظ بالهدوء في المواقف التي تتطلب عملاً صعباً أو ضاعطاً.

ولتحقيق هذه المرتكزات لابد من وجود قنوات اتصال فعالة بين أفراد المجتمع الجامعي، بالإضافة إلى المعاملة العادلة داخل أروقة الجامعات، وهذا يتطلب امتلاك الجامعة لرؤية تركز على إدارة المواهب، كما لابد للقيادات الأكاديمية بالجامعات

الاستعانة بالمهارات والقدرات الموجودة بها، وتحديد الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسات من حيث المعرفة والمهارة للقيام بالمهام المطلوبة، والكفاءات التي تمتلكها، لتحديد الفجوات الحالية والمستقلة في القدرات والكفاءات الأكاديمية، مع الوعي لقيمة الموهبة في صنع مستقبل المؤسسة الجامعية وقدرتها في تحقيق التميز في الأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس.

فتقوم إدارة الجامعة بتحديد المواهب وجذبهم للعمل والاحتفاظ بهم وتنميتهم سواء أكانوا أعضاء هيئة التدريس من العاملين الموهوبين داخل الجامعة أم يعملون في الخارج، وفي هذه الحالة يتم تقديم المغريات المادية والمعنوية لهم للعودة إلى الوطن، وفي الوقت نفسه ملاحقة العقول المهاجرة في البلاد الأجنبية والعمل على جذبهم لتقليل هجرة العقول ونقص الاستفادة منهم. (عبد الباقي، 2013)

وتفتقر الكثير من المؤسسات لعمليات إدارة المواهب داخلها، فتلجأ إلى برامج التدريب والتوجيه كي تحافظ على استمرارها من أي تهديد، والحد من الفجوة في الأداء بين ما هو موجود وما يجب ان يكون. بينما تركز إدارة المواهب على تفادي التهديدات من خلال إدارة الفرص وعمليات التحليل والتخطيط والمواءمة بين الجهود داخل المنظمة والتركيز على العلاج، وذلك من خلال عمليات الإعداد الجيد للموهوبين، بالإضافة إلى الاهتمام بآليات التأهيل والتدريب والتطوير والتنمية والاحتفاظ. ويمكن تحديد عمليات إدارة المواهب بالآتي:

● **تخطيط القوى العاملة:** وهو العملية التي يتم -من خلالها- الوصول للاحتياجات الأساسية للعاملين في المنظمات والمؤهلين للقيام بالمهام والمسؤوليات المتعلقة بهم، حيث تسعى المؤسسة -من خلالها- إلى الحصول على احتياجاتها من العاملين المؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، عن طريق توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بما هو متوافر لديها، وما هي حاجته من القوى البشرية، لتؤمن الكم والنوع المناسبين من العاملين في الزمان والمكان المناسبين. (حمود والشيخ، 2013، ص 29).

● **الاستقطاب:** وهو عملية التقصي عن الموارد البشرية الذين يتمتعون بالكفاءة والتأهيل العالي، وذلك بهدف توظيفهم في الأماكن المناسبة لهم في المنظمات، مع التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وأن عملية الاستقطاب تتركز في عمليات الجذب والانتقاء. (Bersin, 2006).

● **الاحتفاظ:** وهو مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لديها وعدم مغادرتها، ويتم ذلك بتهيئة أفضل الظروف والإمكانات لهم لتحقيق الإنجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي. عن طريق آليات الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين ويتجلى ذلك من خلال مجموعة مقومات لا بد على المنظمات مراعاتها للتمكن من الاحتفاظ بالموهوبين وتتمثل في الآتي: (Jamie Alan, 2011).

د- **التطوير والتدريب:** وهو العملية التي تعتمد على تأهيل الأفراد واكتسابهم المهارات اللازمة لعمليات التطوير والتحديث، وذلك من خلال نشاط منظم يقوم على تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين بغية تأصيل وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحصل في تكنولوجيا الأعمال، بالإضافة إلى حاجات المنظمة المستقبلية (الكالدة، 2011، ص 100).

هـ- **التحفيز:** تتجلى عملية التحفيز بالارتباط بين المكافأة والانجاز، وذلك من خلال توظيف مجموعة من المعايير والأسس

المادية والمعنوية بهدف الوصول للاشباع والرغبة للأفراد، ومن هذا الأساس فإن آليات اختيار الأفراد يعتبر من واجبات المنظمات، إلا وهو إيجاد الحافز الكافي لديهم؛ حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز، مما يتيح المجال إلى دفعهم باتجاه سلوك معين، أو بذل جهد كافٍ لتحقيق متطلبات المنظمة (Riccio, 2010).

و- إدارة الأداء: ويقصد بالأداء الوصول للأهداف والغايات الكبرى التي تسعى المنظمات والمؤسسات لبلوغها من خلال الاستراتيجيات المتسقة والمحددة الموضوعية من قبل تلك المنظمات، وتعتبر إدارة الأداء عملية استراتيجية تهيئ تميزاً من خلال عمليات التحسين والتطوير في الأداء، وبهذا فهي تقوم بالربط بين أهداف المنظمة والفرد، وما بين سياسات وبرامج إدارة المواهب (أحمد، 2011).

#### استراتيجيات إدارة المواهب :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك مجموعة من الأسس والمعايير التي تساعد في تميز إدارة المواهب، إلا أن فريقاً آخر رأى أن هذه الأسس والمعايير هي عبارة عن استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات، والتي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، وقد ذكرت (الجدلي، 2013) و (الجراح، 2015) استراتيجيات رئيسة لإدارة المواهب في أي منظمة كالآتي:

#### ● استراتيجيات الجذب Attraction Talents Strategy:

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ أن المنظمة بيئة جاذبة للمواهب وليست طاردة لها، وهذا -بطبيعة الحال- يولد التنافسية بين الموهوبين للانضمام إلى تلك المنظمات، وذلك من خلال تخطيط استراتيجي يسمح بتوظيف آليات جذب الكفاءات، وبالتالي توظيف عناصر أخرى جاذبة من مثل الفرص المتصلة بالتدريب والترقية والحوافز، مع التركيز على الضمانات الاجتماعية والصحية، مما يحقق التقدم الوظيفي للعاملين. (حمدان، 2013)

وقد أصبحت هذه الاستراتيجية في المؤسسات واحدة من السمات الرئيسية لجذب الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، لذا وجب على المؤسسة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها، لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة (Rowland, 2011).

ويتجلى هذا المفهوم المتصل باستراتيجية الجذب في استقطاب الأفراد الموهوبين والذين لديهم القدرة على تحقيق استراتيجيات المنظمة، بحيث يكونون الأكثر ملاءمةً لاحتياجات التوظيف المستقبلية والقادرين على التكيف والإنتاجية العالية داخل المؤسسة (حمدان، 2013).

وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار وتوظيف الموهوبين: (الجراح، أبو دولة، 2015)

- التحقق من المعايير الدقيقة لتجربة أداء الموظفين.
- تقييم العروض الفردية لمراعاة الفروق في العمر وأنماط الحياة والظروف الخاصة من حيث ساعات العمل.
- التدقيق على ممارسات مقدمي الطلب، حيث إنها تعطي دلالات محتملة في المستقبل.
- وجود انطباق بآلية اختيار عمليات الانتقاء والتعيين.

- استخدام كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين للوظيفة الشاغرة.
- استقطاب المواهب الجديدة لدمجها في بيئة العمل.
- مطابقة الكفاءة مع الوظيفة الشاغرة بموضوعية عند الاختيار.
- ممارسة مبادئ العدالة والشفافية في عملية اختيار العاملين الجدد.
- تحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية من داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق فإن آليات الجذب تتركز في استقطاب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس من خلال الكفاءة والقدرة على توظيف الابتكار والإبداع في أعمالهم داخل الجامعة، وبما ينسجم مع رؤية ورسالة الجامعات الأردنية باعتبارها مركز إشعاع حضاري كي تقوم بعملية التطوير والتحديث في المجتمع الأردني، من خلال توظيف كافة الابتكارات والإبداعات الناتجة من جذب الموهوبين والاهتمام بهم (الجراح، 2015).

ويرى الباحثان بأن عمليات التطوير وتنمية الابتكار والإبداع من خلال التركيز على عمليات التخطيط والتنفيذ داخل الجامعة ستؤثر بشكل كبير على عمليات جذب الموهوبين داخل الجامعة.

#### ب- إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy :

لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات، من الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب، وذلك بهدف تحقيق مستويات أداء متميزة، تتناسب والإمكانات المنوي عملها، بالإضافة إلى التعرف إلى الثغرات في المعارف التي يمتلكونها، والتي يجب أن يمتلكوها، مع بيان التقيد بتنفيذ المبادرات لتعزيز كفاءتهم والاحتفاظ بهم، ووضع الخطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستوياتهم وفقاً لاحتياجاتهم (حمدان، 2013)

ومن هذا المنطلق تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تتصل بعمليات التطوير والتقييم التي تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيس في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها عن طريق توفير فرص تدريب داخلي من خلال دورات تدريبية ومواقف حقيقية في بيئة العمل، وأساليب وبرامج تدريبية متنوعة عالية الكفاءة لتنمية وتطوير الموهوبين. كما تتضح هذه الاستراتيجية من خلال وضع معايير موضوعية لقياس أداء الموهوبين، بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير، ووضع نظام حافز مادي ومعنوي وفق الإنجازات والتقدم المهني، وربط الترقيّة والانتقال من مستوى إلى آخر بناءً على القدرات والمواهب التي يمتلكونها (Williamson, 2011).

وتستنتج الباحثة -من خلال هذه الاستراتيجية- وضع معايير وأسس التطوير لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من خلال تدريبهم وإخضاعهم لدورات تنمي لديهم العمل الإبداعي، ويخضعون لعمليات التأهيل والتطوير لجميع المراحل التي يمرون بها بترفيعاتهم الإدارية، لكي ينعكس ذلك على مقومات المجتمع الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

#### ج- إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy :

تتجلى هذه الاستراتيجية من خلال مساعدة الموهوبين في بداية عملهم بالمنظمة في الاندماج في المناخ التنظيمي وتقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن عدم وجود احتكاكات أولية في بداية العمل، وهنا لا بد من التنويه إلى أن الخطط الموضوعية يجب أن تتمحور على تقريب الرؤى بين كل من الموهوب وغايات وأهداف المنظمة. (أحمد، 2012)

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية استراتيجية المحافظة على المواهب من خلال آليات تنتج عن المؤسسة من مثل البرامج أو استراتيجيات فرعية مثل إستراتيجية المكافآت وإستراتيجية تدريب وتنمية الموهوبين وبت روح المنافسة بين الأفراد بهدف العمل على تطوير الذات والاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي، وإتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة وإتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة، وتوفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لربط مخرجاته بحاجات المجتمع، وإشراك الموهوبين من العاملين في صنع القرار وباعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، والسعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب وصقلها، والاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم. (الجراح، أبو دولة، 2014)

وترى الباحثة -في هذا الشأن- أن التركيز على المكافآت المادية والمعنوية، وإيفاد عضو هيئة التدريس إلى المؤتمرات العلمية وإعطائه الأجر العالي على هذه المؤتمرات، وإبراز الأبحاث العلمية المنتجة أمور تعود بالفائدة على الجامعة وعلى عضو هيئة التدريس وعلى المجتمع بشكل عام.

#### د- إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning:

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ المواهب الملائمة في آليات التوظيف، وذلك بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من الموهوبين الذين يمتلكون المهارات اللازمة في أعمالهم، بحيث يكونون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المؤسسة، وبالنتيجة فإن إستراتيجية التعاقب تعطي الفرص لشغل وظائف ذات مدلول يرتبط بالقدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه (حمدان، 2013)

وينطلق الهدف الرئيس لتطبيق هذه الإستراتيجية في التنبؤ بالاحتياجات المؤسسية من المواهب أو الموارد البشرية ذات القدرة العالية، وتسهم في تفعيل الاحتياجات من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق الرؤى الإستراتيجية للمنظمات، وذلك من خلال استقطاب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر (حمد، 2012).

وهنا لابد من القول: إن إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بها تُعتبر من الأولويات لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لابد لها من التطوير المستمر لخلق الشعور لدى قادة المنظمة بأن يولوها الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل، وبالتالي يكون العائد من الاستثمار في المواهب قد حقق الرؤى الاستراتيجية التي تسعى كافة المؤسسات لها من إبداع وتميز وكفاءة في إدارة الأعمال بالطريقة الصحيحة.

وقد تناولت العديد من الدراسات إدارة المواهب، فأجرى الكرعائي (2010) دراسة في العراق كشفت طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ممثلة بالبنية التحتية والأبعاد من جهة والأداء العالي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (88) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن الموهبة هي المصدر الجوهرى لتحقيق الميزة التنافسية وتبين ذلك من خلال علاقات الارتباط والتأثير التي أظهرتها مجالات إدارة الموهبة من خلال مؤشرات الأداء العالي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في عمليات إدارة الموهبة على مستوى المجالات ككل والبنية التحتية.

وأجرى كل من العنزي والعطيوي والعبادي دراسة (2011)، في الأردن تطرقت إلى عرض الأفكار الخاصة بكل من إستراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاوّر هذان المفهومين، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة دوافع تتباين في طبيعتها في عمل المؤسسات وهم دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلاً عن قوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية.

وفي ماليزيا أجرى كل من آبد الناصر وحسان وآخرون (Abd Nasir & Hassan, et al., 2012) دراسة هدفت إلى إدراك ممارسة إدارة المواهب، بالإضافة إلى تحديد الوسائل والطرائق من إدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب، وأخيراً التعرف على فعالية المواهب. ولخصت النتائج أن الشركات بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لآليات ضغط الأعمال الداخلية والخارجية. كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، مع تحديد المعايير للتغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة المواهب في الشركات.

كما أجرى كل من شراميل وغادونا (Ghidwani, 2012 & Shrimali) دراسة بينت الدور الذي تقوم به إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، معتمدة في تحقيق هذا الهدف على التطورات التكنولوجية المتلاحقة والإبداعات المتسارعة في المنتجات والخدمات التي تقدم للمستهلك، بالإضافة إلى عمليات التغيير في الرغبات والتفضيلات الخاصة بالزبائن، وكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أنها ركزت على الجودة والسلع، مع اعتماد علامات تجارية في شراء السلع الاستهلاكية.

وأجرت صيام (2013) في فلسطين دراسة بينت واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتألّفت العينة من (90) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وكان من نتائجها أن هناك عدم وضوح في ماهية إدارة المواهب لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية، وخصوصاً فيما يتصل بآليات هذا النظام. وأجرى الفرجاني (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في جامعة بنغازي، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد الدراسة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة، ولا تصل إلى المستوى الذي يتطلب العمل في الحياة التنافسية، والمساقات الموجودة لتفعيل إدارة المواهب بشكل إجمالي تقع في أقصى المنخفض للمقياس ولا ترقى إلى المستوى المناسب ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الجامعية، كما أظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد إدارة المواهب مرتبة تنازلياً كالتالي: جذب المواهب، تحديد المواهب، تنمية المواهب.

وأجرى الجراح وأبو دولة (2015) دراسة في الأردن كشفت أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، من خلال عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألّفت العينة من (300) عضوٍ من أعضاء هيئة التدريس في كليات الطب والصيدلة والاقتصاد في ثلاثة جامعات أردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة،

أما مستوى الانتماء فقد جاء متوسطاً بشكل عام، كما أظهرت وجود ارتباط قوي وطردي إيجابي بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة لدراسة الصالحي (2017) والتي أجراها في جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية، فقد كشفت 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 إستراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة المواهب، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (420) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تتوافر بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في مجال الأدب النظري، وكيفية بناء أداة الدراسة، ومنهجية الدراسة واختيار عينتها، وطرق تحليلها، وتجدر الإشارة في هذا المقام أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء متغيرات الدراسة.

**مشكلة الدراسة:** تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو مفهوم إدارة المواهب، بوصفه أسلوباً إدارياً يزيد من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث يؤكد كل من الجراح وأبو دولة (2015) على وجود ارتباط طردي إيجابي بين ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي، وعلى أن إدارة المواهب هي العلاج لل صعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحد من أدائهم.

وبناءً على توصيات عدة مؤتمرات بضرورة تحديد المواهب واستقطابها، ورعايتها والاحتفاظ بها لتحقيق الميزة التنافسية، ومنها المؤتمر الدولي الأول لإدارة المواهب (2010)، في أبو ظبي، ومؤتمر إدارة المواهب المتكاملة (2010)، في الخرطوم، ومؤتمر "إدارة المواهب" (2012) في عمان، إضافةً لقلّة الدراسات المحلية والعربية - في حدود علم الباحثان - التي تناولت موضوع إدارة المواهب. وبناءً على ما سبق فإن الجامعات الأردنية ومؤسسات التعليم العالي مطالبة بتطوير بنيتها وفقاً للتطورات المتصلة بإدارة المواهب حتى تواكب كل ما يستجد من تطوير وابتكار وإبداع، ولن يتم ذلك إلا من خلال تطوير نظمها وبرامجها وسياساتها، وفقاً لهذه المستجدات.

#### أسئلة الدراسة :

- ما درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية)؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية.

الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية).

### أهمية الدراسة

حيث تنبثق أهمية الدراسة من المحاور الآتية:

تتمثل الفائدة البحثية العلمية الأكاديمية؛ بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة العلمية، وتقليل الثغرة في أدبيات البحث؛ وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.

إعطاء تصور كامل لأعضاء هيئة التدريس عن الواقع الراهن لإدارة المواهب ودورها في تطوير الكفاءات في الجامعات الأردنية.

قد تفيد نتائج هذه الدراسة صناع القرار، ورسمي سياسة التعليم العالية في الأردن، والقادة الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية، وطلبة الدراسات العليا والباحثين.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**إدارة المواهب:** وهي "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما، ثم توظيف قدرات هذه العناصر سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالهم في الآخرين" (حمود والشيخ، 2013:2).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية التخطيط لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية ذوي القدرات المميزة واكتشاف مواهب العاملين من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تطويرها وتنميتها والاحتفاظ بها، وتحدد هذه الدراسة بممارسة استراتيجيات (الجذب والتنمية والاحتفاظ)، والتي سيتم قياسها من خلال المقياس المعد في هذه الدراسة.

**الجامعات الأردنية:** هي مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، ويلتحق بها الطلبة بعد إنهاء المرحلة الثانوية بنجاح، وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة هي: الجامعات الأردنية الحكومية وعددها عشر جامعات وهي: (الجامعة الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة آل البيت، جامعة الطفيلة التقنية، جامعة اليرموك، جامعة الحسين، الجامعة الألمانية الأردنية، جامعة مؤتة، جامعة البلقاء التطبيقية).

### حدود ومحددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية للعام الدراسي (2016/2017). حيث اقتصرت هذه الدراسة على إجابة أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة، وما تمتعت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات. وتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها بصدق استجابات أفراد عينة الدراسة وصدق مقياس الدراسة.

### الطريقة والإجراءات:

**منهجية البحث:** استخدمت الباحثة لأغراض البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الظاهرة ودراساتها بالطرق الاحصائية المناسبة.

**مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين، البالغ عددهم (5117) فرداً للعام الجامعي

2017/2016. عينة البحث: تكونت عينة الدراسة من (438) عضو هيئة تدريس، أي بما نسبته (8.6%). والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير: الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية

المتغير	المستوى/الدرجة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	361	82
	أنثى	77	18
	الكلية	438	100.0
الكلية	علمية	247	56.4
	إنسانية	191	43.6
	الكلية	438	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	164	37.4
	أستاذ مشارك	159	36.3
	أستاذ	115	26.3
	الكلية	438	100.0

**أداة البحث:** لتحقيق هدف البحث المتعلق بإدارة المواهب في الجامعات بالكشف عن درجة ممارسة إدارة المواهب، تم تطوير استبانة من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المواهب كدراسة الجراح (2016)، ودراسة صيام (2013)، حيث تكونت الاستبانة من (30) فقرة لقياس إدارة المواهب موزعة على ثلاثة مجالات (جذب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). وقد تم اعتماد نموذج ليكرت خماسي التدرج: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

**صدق المحتوى:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في حقل الإدارة التربوية، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، ووضوحها، وصياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما أعدت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً عليهما، حيث تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها حسبما أوصى به المحكمون، من حيث تم حذف بعض الفقرات بالكامل، وتعديل الصياغة اللغوية لبعضها أو ترحيل بعض الفقرات لبعدها غير المخصصة له أو المتغيرات أو الأبعاد، حيث بلغ مجموع الفقرات للاستبانة بصورتها النهائية (30) فقرة.

ثبتت أداة إدارة المواهب: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، وذلك كما هو مبين في الجدول (2) على النحو الآتي:

## الجدول (2): يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل

المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي لـ
المجال	فقرات ممارسة إدارة المواهب
جذب المواهب	0.96
تنمية المواهب	0.95
الاحتفاظ بالمواهب	0.97
الفقرات ككل	0.98

نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً .

معياري تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة البحث وفقراتها، وذلك كما هو مبين في الجدول (3) على النحو الآتي:

الجدول (3) يوضح المعيار الإحصائي لتحديد مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل ولكل

## مجال من مجالتهما

المستوى الممارسة/الدور	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 – أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 – أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 – أقل من 3.40
عالية	من 3.40 – أقل من 4.20
عالية جداً	من 4.20 – 5.00

## متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية.

المتغيرات التابعة: وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس نحو إدارة المواهب.

## إجراءات البحث:

تم تطوير أداة البحث من خلال إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة،، قام الباحثان باختيار عينة الدراسة، وتم توزيع الأداة عليهم، وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج، حيث تم توزيع (500) استبانته، واسترجع منها (480) استبانته، وتم استبعاد (42) استبانته، بالإضافة إلى الفاقد من الاستجابات والبالغ (20) استبانته غير قابلة للتحليل وأصبحت الاستبيانات القابلة للتحليل (438) استبانته، وقد شكلت العينة ما نسبة (8.6%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

المعالجات الإحصائية: استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- تحليل التباين الثلاثي المتعدد.
- المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لمعرفة دلالة الفروق.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

هدف البحث إلى الكشف درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية في ضوء متغيرات الديمغرافية، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من أسئلة البحث الآتية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على:** "ما مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وكل مجال من مجالاتها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، ويبين جدول (4) ذلك.

**جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة**

**إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	جذب المواهب	2.62	0.76	1	متوسط
3	الاحتفاظ بالمواهب	2.53	0.78	2	متدني
2	تنمية المواهب	2.51	0.76	3	متدني
	مستوى ممارسة إدارة المواهب ككل	2.55	0.70		متدني

يلاحظ من جدول (1) أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية (متدني) بمتوسط حسابي (2.55) بانحراف معياري (0.70). حيث جاء المجال الأول (جذب المواهب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) بمستوى ممارسة (متوسط)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثالث (الاحتفاظ بالمواهب) بمتوسط حسابي (2.53) بمستوى ممارسة (متدني)، وجاء المجال الثاني (تنمية المواهب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.51) بمستوى ممارسة (متدني). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب في الوسط الجامعي بوصفه أسلوباً حديثاً لا يوجد ضمن خطط واستراتيجيات التعليم العالي والجامعات الأردنية بشكل صريح، بل هو عبارة عن ممارسات ضمن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، ترتبط بتوجه القيادات الجامعية وإيمانها بفكر إدارة المواهب والمتمثل بقيمة وأهمية عضو هيئة التدريس ودوره في تحقيق التميز والانجاز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية وتحقيق أهدافها وتميزها وربطها بالمجتمع، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى ما تعاني منه الجامعات الأردنية من مشكلات وتحديات متزايدة في ظل الظروف الحالية للمجتمع الأردني، مما زاد العبء عليها وأوجد لديها تحديات جديدة بالإضافة إلى التحديات السابقة والتي تعوق من قدرتها على التميز والابداع من مشاكل اقتصادية واجتماعية وبحثية وعنف جامعي بالإضافة إلى ما تتطلبه هذه المشكلات من وجوب توفر

إمكانات بشرية مؤهلة على معرفة بأسلوب إدارة المواهب وكيفية استقطاب واكتشاف الموهوبين وتصنيفهم وترقيتهم داخل الجامعات، وإمكانات مادية تستنزف طاقة الجامعات وقدراتها. حيث تتحدد أبرز نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الحكومية الأردنية وفق ما جاء بالخطة الإستراتيجية للموارد البشرية (2016-2020) بعدم وجود خطط طويلة الأجل لتوفير أعضاء هيئة التدريس ذوي كفاءة عالية، وعدم توفر نظام الحوافز يشجع الإبداع والابتكار، وضعف الموارد المالية وعدم جاذبية الحوافز والرواتب وبسبب الكفاءات المؤهلة من الجامعات بالإضافة الي ما تتطلبه إدارة المواهب من وجوب توفر إمكانات بشرية مؤهلة على معرفة بأسلوب إدارة المواهب وكيفية استقطاب واكتشاف الموهوبين وتصنيفهم وترقيتهم داخل الجامعات، وإمكانات مادية ودعم متواصل لتهيئة البنى التحتية من إدارات متخصصة وبرامج تدريبية ذات مواصفات عالية. وتتفق هذه النتيجة مع كل من الفرجاني (2014) وصيام (2013)، بينما تتعارض مع كل من الجراح (2015) والصالحي (2017).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية، وفيما يلي عرض لذلك:

**المجال الأول (جذب المواهب) :**

**جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (جذب المواهب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	التركيز على تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس على النوعية والكفاءة.	3.07	1.03	1	متوسط
5	مطابقة الكفاءة مع الوظيفة الشاغرة بموضوعية عند الاختيار.	2.76	0.98	2	متوسط
7	التركيز عند الاختيار على الموهبة والخبرات الحقيقية وليس فقط على سنوات الخبرة.	2.65	0.96	3	متوسط
6	ممارسة مبدئي العدالة والشفافية في عملية اختيار العاملين الجدد.	2.64	1.02	4	متوسط
2	السعي للبحث عن الموهوبين والمؤهلين من أعضاء هيئة التدريس.	2.60	1.00	5	متوسط
10	ابتعاث الموهوبين من بين الطلبة المتفوقين والموهوبين لديها.	2.60	1.09	5	متوسط
4	استقطاب المواهب الجديدة لدمجها في بيئة العمل الجامعي.	2.57	1.00	7	متدني
3	استخدام كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	2.49	1.01	8	متدني
9	دعم أعضاء هيئة التدريس للارتقاء لمستوى الموهوبين منهم.	2.43	1.04	9	متدني
8	تحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية من داخل الجامعة.	2.40	0.98	10	متدني
	فقرات جذب المواهب ككل	2.62	0.76		متوسط

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.40) و (3.07) بمستوى ممارسة تراوح بين (متدني) و (متوسط)، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على " التركيز على تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس على النوعية والكفاءة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07) بمستوى ممارسة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (8) التي نصت على " تحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية من داخل الجامعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) بمستوى ممارسة (متدني). وهذا يعني وجود قصور في اليات الاستقطاب والجذب والاكتشاف للموهوبين لتوفير احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية، مع توافر بعض الممارسات بدرجة معقولة من التركيز في تحديد الاحتياجات على الكفاءة والنوعية، ومراعاة مبادئ الموضوعية والشفافية عند الاختيار. ويعود هذا إلى وعدم وجود خطة متكاملة وفعالة لاستقطاب وتعيين الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بهم لتلبية احتياجاتهم الحالية أو المستقبلية.

#### المجال الثاني (تنمية المواهب)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (تنمية

المواهب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
11	وضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقاً لاحتياجاتهم.	2.65	0.98	1	متوسط
14	تطوير وصقل مهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس عن طريق برامج متخصصة عالية الكفاءة.	2.64	1.00	2	متوسط
13	إتاحة فرص للتدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	2.63	1.04	3	متوسط
12	توفير تدريب داخلي من خلال دورات تدريبية ومواقف حقيقية في بيئة العمل.	2.58	1.02	4	متدني
18	تحفيز الطاقات الفكرية والعمل على إطلاقها.	2.49	0.94	5	متدني
20	وضع الكفاءات العالية في المناصب القيادية المهمة و المناسبة لقدراتهم.	2.47	1.07	6	متدني
15	وضع معايير موضوعية لقياس أداء الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	2.46	0.95	7	متدني
16	وضع نظام لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس معنوياً.	2.41	0.95	8	متدني
17	وضع نظام للحوافز المادية وفق الإنجازات الإبداعية.	2.39	1.00	9	متدني
19	الترقية المباشرة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين وفقاً لإمكاناتهم وقدراتهم.	2.34	1.11	10	متدني
	فقرات تنمية المواهب ككل	2.51	0.76		متدني

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (2.34) و (2.65) بمستوى

ممارسة تراوح بين (متدني) و (متوسط). حيث جاءت الفقرة (11) التي نصت على " وضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقاً لاحتياجاتهم"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) بمستوى ممارسة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (19) التي نصت على " الترقية المباشرة لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين وفقاً لإمكاناتهم وقدراتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) بمستوى ممارسة (متدني). مما يشير إلى الضعف في قدرة الجامعات على تنمية عضو هيئة التدريس من عدم توافر نظام لتحفيز الموهوبين والمتميزين منهم مادياً ومعنوياً، وعدم ربط الترقية بالإمكانات والإنجازات الإبداعية وذلك رغم ورود هذا ضمن أنظمة وتعليمات الجامعة، إلا أن الظروف الاستثنائية والمشكلات الإدارية تعيق تطبيقها، وعدم وضع الكفاءات العالية في المناصب المناسبة لقدراتهم وعدم وجود معايير مناسبة ومحددة لقياس الموهوبين، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر قيادات واعية تحمل رؤية مستقبلية تدعم الموهوبين وتعنى بالتخطيط لتنمية الموهوبين وتدريبهم ودعمهم، وهذا يعود لمعايير اختيار القيادات الجامعية وقدرتها على إدارة الجامعة وتوفير بيئة جاذبة وداعمة لعضو هيئة التدريس تسمح بالنمو المهني والتميز وتوفر فرص البحث والإبداع والمتطلبات اللازمة لها.

### المجال الثالث (الاحتفاظ بالمواهب) :

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني

(الاحتفاظ بالمواهب)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الممارسة
22	إتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	2.63	0.95	1	متوسط
27	السماح بتطوير نظم التدريس والارتقاء بها لتقديم كافة الموارد المادية المتاحة.	2.59	1.02	2	متدني
21	بث روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بهدف العمل على تطوير الذات.	2.58	1.00	3	متدني
23	الاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي.	2.55	1.00	4	متدني
26	إشراك الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار باعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة.	2.55	1.02	5	متدني
30	الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس كوسيلة لتحسين أدائهم.	2.55	0.99	6	متدني
28	السعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب وصقلها.	2.50	1.00	7	متدني
24	توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لربط مخرجاته بحاجات المجتمع.	2.48	0.99	8	متدني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
25	توفير مناخ خاص مناسب لعمل الموهوبين يسمح بتطبيق أفكارهم وتحقيق مبادراتهم.	2.45	0.95	9	متدني
29	تنمية الثقة بالنفس والدافعية بين فئة الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.	2.44	1.00	10	متدني
	فقرات تنمية المواهب ككل	2.53	0.78		متدني

## \* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.44) و (2.63) بمستوى ممارسة تراوح بين (متدني) و (متوسط). حيث جاءت الفقرة (22) التي نصت على " إتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) بمستوى ممارسة (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (29) التي نصت على " تنمية الثقة بالنفس والدافعية بين فئة الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44) بمستوى ممارسة (متدني). جاء هذا المجال باقل متوسط حسابي ومستوى متدني لجميع فقراتها والذي يشير إلى ضعف وقصور الجامعات في ممارسات إدارة المواهب التي تتعلق بهذا الجانب من حيث توفير المناخ الخاص لعمل الموهوبين والذي يسمح بتطبيق أفكارهم ومبادراتهم ودور الجامعة في السعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة، وإشراكهم بصنع القرار وتنمية ثقتهم بالنفس مما يسهم في زيادة انتمائهم ورضاهم، حيث يشير الجراح (2015) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والذي يؤكد على أن من أبرز الأسباب التي تؤدي بعضو هيئة التدريس صاحب الكفاءة والموهبة إلى البحث عن بيئة أكثر تفاعلاً وأكثر تحدياً، وبالتالي تركه الجامعة التي يعمل بها هو تقصير الجامعات الأردنية تجاه مواهبها، مما يجعل بيئة العمل ذات تفاعل وتنافس قليل. وتعزى هذه النتيجة ثقافة إدارة المواهب الضعيفة جداً ان لم تكن مشوهة وهذا نتيجة للروح المعنوية المنخفضة التي يعاني منها عضو هيئة التدريس وعدم وجود الثقة بالقيادات والإدارات الجامعية.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير: الجنس أو الكلية أو الرتبة الأكاديمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية)، ويبين جدول (8) ذلك.

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.60	0.70
	أنثى	2.45	0.70
	الكلي	<b>2.55</b>	<b>0.70</b>
الكلية	علمية	2.50	0.70
	إنسانية	2.59	0.71
	الكلي	<b>2.55</b>	<b>0.70</b>
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	2.54	0.76
	أستاذ مشارك	2.56	0.65
	أستاذ	<b>2.58</b>	<b>0.67</b>
	الكلي	<b>2.55</b>	<b>0.70</b>

يُلاحظ من جدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA)، ويبين جدول (9) ذلك.

جدول (9) يوضح تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية) الجنس أو الكلية أو الرتبة الأكاديمية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.558	1	2.558	*5.195	0.023
الكلية	1.141	1	1.141	2.316	0.129
الرتبة الأكاديمية	0.094	2	0.047	0.095	0.909
الخطأ	213.237	433	0.492		
المجموع المعدل	216.650	437			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يُلاحظ من جدول (9) ما يلي:

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس بلغت (0.023)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، يُعزى لمتغير الجنس، ومن جدول المتوسطات الحسابية جدول (9) تبين أن الفرق الدال إحصائياً لصالح (الذكور).
- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الكلية بلغت (0.129)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، يُعزى لمتغير الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل له الجراح (2015) وتعزى هذه النتيجة إلى ان التعليمات والأنظمة والممارسات التي تتم داخل الجامعة لا ترتبط بنوع الكلية سواء أكانت علمية أم إنسانية
- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية بلغت (0.909)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ككل، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في وعي أعضاء هيئة التدريس باختلاف الرتبة الأكاديمية، فجميع أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على تحديد درجة الممارسة من خلال الممارسات اليومية والملاحظات التي يعايشونها في البيئة الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل له الصالحاني (2017) وتختلف مع كل الجراح (2015)، ويمكن ان يعزى هذا الفرق إلى أن نسبة الإناث أقل منها للذكور من أفراد عينة الدراسة.

#### التوصيات :

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- تبني آليات لتهيئة المجتمع ونشر ثقافة رعاية المواهب من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات وتمييزهم.
- تطوير ثقافة الجامعة بما يدعم مكانة عضو هيئة التدريس.
- تبني مشروع لإدارة المواهب يساهم في تمويله القطاع الخاص وأفراد المجتمع.
- تبني برنامج إعلامي لغايات نشر الوعي، عن طريق إقامة الندوات، وإعداد الكتيبات الإرشادية وتوزيعها على المعنيين، وتعميم استخدام المفهوم في وحدات المؤسسة ودوره في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية.
- إنشاء إدارة على كافة المستويات بدءاً من مستوى الوزارة تكون مسؤولة عن إدارة المواهب بالجامعات وحتى مستوى الكليات.
- توفير جميع العناصر الداعمة للعمل الجامعي المتميز مثل: وجود بيئة جامعية داعمة ومشجعة على اجتذاب المواهب.
- إجراء مزيد من الدراسات حول ادارة المواهب في الجامعات الأردنية والمؤسسات الأخرى.

## قائمة المراجع

- أحمد، محمد جاد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، 9 (19) : 11.
- تقرير اليونسكو. (2007). التربية اليوم\_ من هجرة الأدمغة إلى كسب الأدمغة نشرة قطاع التربية في اليونسكو، العدد 18: 4.
- الجدلي، غادة (2013). واقع اسهام ادارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
- الجراح، صالح، وأبو دولة، جمال. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (2) : 283
- جروان، فتحي. (2008). أساليب الكشف عن الموهوبين. عمان: الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جيدوري، بشار. (2012). دور الجامعات الحكومية السورية في بناء مجتمع المعرفة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، دار ومكتبة الحامد.
- حسين، جمال. (1220)، إدارة الموهبة: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين، بحث منشور، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، مجلد 2، العدد 9، بيروت، لبنان، 2012.
- حمدان، الغامدي، أحمد (2013) خصائص عضو هيئة التدريس التي يفضلها المتحقون بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، مجلة كليات المعلمين، السعودية، المجلد (3)، العدد، (2)، سبتمبر، ص 45-115.
- حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان: الأردن، زمزم للنشر والتوزيع.
- الحميدي، م، والطيب، ه. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي، الإمارات.
- الحميدي، محمد سعيد، والطيب، الهادي خوجلي (2011) أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (89) 90 :-105.
- درويش، مروان. (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان: الأردن.
- الدوسري، ر. عبدالله. (2015). القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلاب بجامعة قطر. جامعة قطر.
- «Partners in Excellence» 2015 Conference on Education.
- السويطي، شبلي إسماعيل. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مجلة التربية، جامعة القدس، ع (36) : 16-45.
- الصالح، خالد. (2017). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم (استراتيجية مقترحة). المؤتمر الدولي الأول في تطوير البحث العلمي، جامعة عمان العربية، الأردن، (1) 4 : 431-476
- صيام، عزيزه. (2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عبد الباقي، علي (2012). دور الجامعات الأردنية في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- العديلي، ناصر (2013). كيف هي حالة إدارة المواهب في الشركات السعودية، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية. [http://www.aleqt.com/2009/04/20/article\\_218453.html](http://www.aleqt.com/2009/04/20/article_218453.html)
- تم استرجاعها بتاريخ 2017\6\18.
- العنزي، سعد، والعطيوي، عامر، والعايدي، علي (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (89) 90 -105.
- الفرجاوي، ف (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة: جامعة عين شمس.
- الكرعاوي، محمد (2011). البنية التحتية لإدارة المواهب وأبعادها وأثرهما في تحقيق الاداء العالي الكلالدة، طاهر. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن، دار اليازوري. للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، (رسالة ماجستير)، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
- المصري، ن والآغا، م. (2014). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، بحث منشور، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ص (31-64).
- ناصر، م، والزنتاتي، ص، (2008) إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر.
- هلال، محمد (2010). إدارة المواهب: المواهب والاستثمار في الموارد البشرية. مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- المراجع الأجنبية:**

- Abd Nasir, Syed, Hassan, Roslani and Others. (2012). Managing Talent In Tow Loading Companies In Malaysia, International conference on technology and management lecture notes in information technology.
- Bersin, Josh. (2006). Talent Management What Is It? Why Now? HayGroup, 2006.
- Hilton, Dm (2000). Hiring and retaining top talent. credit union executive, Journal, 40 (5).
- Jamie, A Alan M. (2011). Human Resource Management Review, Performance management and employee engagement, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada N1G 2W1.
- Lewis R. E. and Heckman R. J. (2006). Talent management: A critical review Personnel Decisions International, USA.
- Riccio, Steven. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. page 34.
- Rowland M. (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development, Human Resource Management International Digest, 19 (5) , 36-38 (2011).
- Shrimali, H., Gidwani, B. (2012). Role of Talent Management in Sustainable Competitive Advantage: Rising to meet business challenge. Pacific Business Review International, Volume 4 Issue 3