

أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء

محمد بن سعد اليحيى

قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم والدراسات الإنسانية ، جامعة شقراء • المملكة العربية السعودية

malyahya@su.edu.sa

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى مستوى ممارسات إدارة المواهب والميزة التنافسية، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما، ومعرفة أثر تلك الممارسات في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث الاستبانة التي طُوِّرت استرشادًا بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد جُمعت البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 105 من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد أبرزت الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل عددًا من النتائج؛ ومن أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لكافة أبعاد ممارسات إدارة المواهب («الاستقطاب» جذب المواهب وتوظيفها، وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المواهب، الاستقطاب «جذب المواهب وتوظيفها»، استقطاب وتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الميزة التنافسية.

The impact of talent management practices on achieving the competitive advantage at Shaqra University in the Saudi Arabia

Mohammed Saad Al-Yahya

Business Department, Scientific and Studies College, Shaqra University • Kingdom of Saudi Arabia

malyahya@su.edu.sa

Abstract:

The present study aims to shed light on the role of talent management practices in strengthening the competitive advantage from the point of view of decision-makers (deans, vice deans and heads of academic departments) at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher has also used the questionnaire that was developed under the guidance of the previous studies and related to the topic of the research. The data have been collected from the study population of 105. Statistical analysis have come to a number of findings, most of which have found that there is a significant correlation and effect for all dimensions of talent management practices ("recruitment", talent recruitment, talent development, and talent retention) in achieving competitive advantage.

Keywords: Talent management practices, recruitment "talent recruitment", talent development, talent retention, competitive advantage.

1. مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية اليوم إلى زيادة المنافسة بين المنظمات، سواءً في القطاعين العام أو الخاص، حتى بات البقاء والنجاح هدفًا إستراتيجيًا لهذه المنظمات، لكن المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه؛ الأمر الذي يجعلها قادرةً على المنافسة وتحسين الأداء. يذكر كل (Salau, Osibanjo, Adeniji, Oludayo, De Pablos (2004)، Falola, Igbinoba, & Ogueyungbo (2018) بأن رأس المال البشري، ورأس المال العائلي، ورأس المال الهيكلية يمكن أن تكون جميعها مصادرَ لميزة تنافسية طويلة الأجل، ولكن هناك اتفاق على أهمية رأس المال البشري، ودوره في تمييز المنظمة. خصوصاً عندما يمتلك صفات موهوبة، والموهبة هي صفة فطرية يمتلكها عدد قليل من الأشخاص، الذين لديهم القدرة على إحداث فرق كبير في أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي، وهو ما يعادل كفاءات الشخص الذي يحتاج إلى استكشافه من أجل الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد أدركت المنظمات الحديثة أن نجاحها يعتمد على قدرتها على جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها للمؤسسة، التي تُمكنها من تحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014; Mohammed, Baig, & Gururajan, 2020). ومن ثمَّ فإن توقع وتلبية طلبات المواهب بشكل استباقي يُعد أمرًا مطلوبًا جدًا لتحقيق أهداف المنظمة (Mohammed et al., 2020).

إن إدارة المواهب هي مجموعة من إستراتيجيات وأنظمة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛ من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة، والقدرة على تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وتطويرهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم، ولقد ظهر هذا المصطلح في تسعينيات القرن الماضي عندما اشتدت المنافسة بين المنظمات الكبرى؛ متمثلةً إما في استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات، وإما في المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية وتمييزها (Al Ariss et al., 2014). وتضمن إدارة المواهب للمؤسسات الوصول إلى الميزة التنافسية إذا كان الأشخاص المناسبون ذوو المهارات المناسبة موجودين في المكان المناسب (Mensah, 2018). ومن هنا يبرز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، التي تسهم في ضمان عمليات تحسين الأداء والنمو والتنمية باستدامة، وتحقيق الميزة التنافسية، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها من استقطاب واختيار وتدريب بحيث تُراعى فيها الدقة مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها، الأمر الذي يقتضي ضرورة وجود إستراتيجية لإدارة المواهب في المنظمات، ولا يمكن إغفال الدور الحيوي للمواهب وإدارتها في كونها مصدرًا مهمًا من مصادر خلق المعارف وانتشارها داخل المنظمة، خاصةً ونحن في عالم متسارع، أصبحت سمته المعلوماتية إحدى الأساليب التي تمكّن المنظمات من استغلال مواردها من المعلومات والمعارف، بهدف زيادة أدائها وفعاليتها وكفاءتها، والقدرة على إيجاد مكان لها يعزز تميزها وقدرتها لتلبية احتياجاتها، وتكمن أهمية إدارة المواهب في تبني الإبداع؛ عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار والعمل والمبادرات بين العاملين، والعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظم، وتحقيق الميزة التنافسية، خاصةً في المنظمات التي يُنظر إليها على أنها جزءٌ من شبكات المعرفة؛ كمؤسسات التعليم الجامعي التي يجب أن تعمل كوكلاء لنقل المعرفة، ومن ثمَّ تعزيز الإبداع والابتكار (رضوان، 2013؛ عابدين، 2019؛ العبيدي والتميمي، 2017؛ العلي، 2019؛ العمري، 2017؛ المطيري، 2019؛ Bradley, 2016).

وقد أصبحت الجامعات السعودية أكثر وعياً بكيفية تحديد المواهب وإدارتها. حيث وُضعت العديد من الإستراتيجيات من العديد من الجامعات لتحفيز هذه الممارسات، ولكن على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال قضية تكامل تطبيق مختلف أبعاد ممارسة إدارة المواهب دون المستوى المأمول ، وللوقوف على مشكلة البحث بشكل أوضح ومحاولة معرفة أثر إدارة المواهب بجامعة شقراء على تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

إن التطور التقني والمعرفي الذي حققته الدول المتقدمة، نجد أن الدول الساعية للنمو -ومن بينها الدول العربية- ما زالت لديها بطء شديد نحو تحقيق الميزة التنافسية والترتيب العالمي، فمؤسساتها لم تتجح -إلى الآن- في تحقيق التحول المطلوب نحو إدارة المعرفة، التي تحوي مكونات ومقوماتٍ تعتمد في مجملها على التقنيات الحديثة، جنباً إلى جنب مع الموهبة والإبداع، كمسلماتٍ للتعامل مع العصر الجديد، الذي يتطلب عقولاً بشريةً فذةً مبدعةً ومتفوقةً في أفكارها لفهم المستجدات. حيث يُعد جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والاحتفاظ بهم أمراً مهماً جداً للمؤسسات التعليمية، كما قد يؤدي انخفاض معدّل الاحتفاظ إلى عواقب مالية وأكاديمية بالجامعات (Bradley, 2016; Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim, 2016). خصوصاً بأن العاملين في مجال المعرفة ينتقلون بشكل لا يُصدّق اليوم، وإذا لم يشعروا بالرضا أو يجدوا فرصاً أفضل، فإنهم يذهبون إلى مكانٍ آخر في غضون ذلك، ويُعد تكوين وجودة المواد الأكاديمية مكوناً أساسياً لجودة التعليم والبحث، بالإضافة إلى السمعة والمكانة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي. حيث إن الميزة التنافسية تعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة بها، وبما يمكنها من تحقيق قيمة لا يمكن أن يصل إليها المنافسون.

إن إدارة المواهب تساعد مؤسسات التعليم الجامعي على زيادة أرباحها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ففي السنوات الأخيرة استُخدمت الدراسات البحثية لإدارة المواهب لمساعدة المنظمات على تلبية المطالب المرتبطة بزيادة القدرة التنافسية، وذلك من خلال الاستفادة من الموارد البشرية لتطوير قدرات المواهب، وذلك بسبب المزايا العملية للمنظمات التي تركز على المواهب (Annakis, Dass, & Isa, 2014; Daruka & Pádár, 2019; Farooq et al., 2016). من ثم، يُعد تطوير المواهب أمراً ضرورياً لنمو مؤسسات التعليم الجامعي ونجاحها على مدى مدة طويلة (Aljbour, French, & Ali, 2021; Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2015; Rudhumbu & Maphosa, 2019). إدارة ممارسات إدارة المواهب أمر حاسم وأساسي في تنفيذ الإستراتيجيات، وتحقيق الميزة التنافسية (Pak et al., 2019)، كما تركز الأدبيات الحالية بشكل أساسي على ممارسات إدارة المواهب، بما في ذلك (جذب المواهب ، وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب)، وغيرها من الممارسات التي لها علاقة في تحقيق الميزة التنافسية (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020)، ومع ذلك، هناك حاجة ماسة لاستمرار البحوث في تنمية المواهب؛ نظراً للتغيرات الحادة التي تتسم بها البيئة التي تعمل فيها المؤسسات. فإن العديد من المؤسسات التعليمية بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الخاصة بها، وهناك حاجةٌ إلى الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الاتجاه؛ حيث واجهت المنظمات تحدياتٍ كبيرةً مرتبطة بإدارة المواهب (Deslatte & Swann, 2020; Dickel & Eckardt, 2021; Roscoe, Subramanian, Jabbour, & Chong, 2019). ومن ثم، تُعد إدارة المواهب أحد الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين خلال عقدين من الزمن، سواءً في المجال النظري أو التطبيقي، ولها تأثير كبير في قدرة المنظمة في الاكتساب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب النادرة التي تُعدُّ أهمَّ العوامل لنجاحها.

لقد اتضح أن الكثير من المؤسسات التعليمية تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالموهب، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتوجيه والتطوير (صالح علي الجراح، وآخرون 2015). ما يعني أن هناك تركيزاً على إدارة التهديدات في المنظمة، وتجاهل إدارة الفرص، مع الإشارة إلى أن الاتجاه الأخير المتمثل في إدارة المواهب يحتاج إلى جهدٍ وتكلفةٍ أقلَّ لتحقيق التميز والنجاح مقارنة بإدارة التهديدات، ولا يعني ذلك أننا نتجاهل إدارة التهديدات؛ ولكن لا بدَّ أن تكون هناك مواءمة في جهود المنظمة التطويرية في إدارة الفرص والتهديدات. والفرق بين إدارة التهديدات والفرص هو أن إدارة التهديدات في المنظمة تسعى إلى تحقيق المستوى المقبول من الأداء؛ حيث إن التركيز يكون على العلاج، بينما إدارة الفرص تبحث عن تحقيق التميز والإبداع من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين (صالح الجراح وآخرون، 2015؛ العبيدي والتميمي، 2017؛ العلي، 2019؛ المطيري، 2019؛ هلال، 2011).

وفي الوقت الحالي تميل المنظمات إلى ممارسة إدارة المواهب من خلال إنشاء وتنفيذ مختلف السياسات والإستراتيجيات والإجراءات التي من شأنها أن تساعد في الاحتفاظ بالموهوبين. حيث إن إدارة المواهب إحدى المحددات الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية (Al Ariss et al., 2014; Nosan & Nazarenko, 2021).

وتُعد المواهب مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، بما يعزّز قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يُكسبهم قدراتٍ ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها. وتحاول هذه الدراسة معرفة أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على جامعة شقراء كجامعة سعودية ناشئة، حيث تعد الجامعة من الجامعات السعودية الناشئة التي تواجه الكثير من التحديات التنظيمية والتعليمية والبحثية، وتحتاج إلى تحسين إدارة المواهب فيها بالنظر إلى أهميتها في تعزيز رأس المال البشري لهذه الجامعة، وقدرتها على الوفاء بالدور المناط بها بما يعزز من مكانتها، وهو ما يتطلب معرفة مستوى إدارة المواهب بالتركيز على التدريب، والاحتفاظ وجذب الكفاءات المميزة لتحقيق الميزة التنافسية لها؛ حيث يمكن تحديد مشكلة الدراسة كما يلي:

ما هو أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء؟

أسئلة الدراسة:

حددت مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟
2. ما الواقع التطبيقي الذي تتمتع به جامعة شقراء في مجال تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب، وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟
4. ما أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة شقراء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة بما يلي:

1. معرفة مستوى تبني ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب ، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء.
2. معرفة الواقع الذي تتمتع به جامعة شقراء في مجال تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
3. معرفة العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب، وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء.
4. الكشف عن أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب ، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة شقراء.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، المتمثل في: «ممارسات إدارة المواهب»، وأبعادها التي ترتبط، كمتغيرات مستقلة في متغير تحقيق الميزة التنافسية. وبشكل أكثر تحديدًا فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال قلة الأبحاث التي تناولت موضوع ممارسات إدارة المواهب، وقدرتها في التعرف إلى إمكانية استفادة الجامعة من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية، والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق الاقتصاد المعرفي في مجتمعاتها.

ومن المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار في جامعة شقراء على توظيف النتائج في تنمية الموهوبين وتسخير الموارد المتاحة لهم، من أجل تعزيز الانتماء لديهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم، كما أن النتائج لهذه الدراسة هي خطوة عملية قد تساعد الباحثين في إعداد الدراسات البحثية المستقبلية حول ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية في الجامعات السعودية بشكل عام ، والجامعات الناشئة بشكل خاص .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على مستوى ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة شقراء، ومعرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود المكانية: جامعة شقراء.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في عام 1443هـ.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء.

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة المواهب:** مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبيًا من العاملين الذين تُعدُّهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة، ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة. كما تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة من الإجراءات المصمَّمة

لجذب الأشخاص الرئيسيين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم (Mousa & Ayoubi, 2019). ويعرف الباحث إدارة المواهب إجرائياً بأنها : الاستراتيجية التي تعتمدها جامعة شقراء لجذب الموظفين من أصحاب الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم ، وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم وذلك من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

- **الميزة التنافسية في التعليم الجامعي** يمكن تعريفها على أنها: «قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدراتٍ ومزايا تنافسيةً في سوق العمل بمستوياته المختلفة» (Bradley, 2016).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة جامعة شقراء على استقطاب الكفاءات المميزة مما يمنحها امتيازاً وتقوفاً على الجامعات الأخرى.

2. الإطار النظري

أولاً: إدارة المواهب:

إن استخدام مصطلح إدارة المواهب يرجع إلى «ديفيد واتكنس» (1998). وبعد ذلك استُخدم المصطلح في العديد من المنظمات؛ إيماناً منها بأن الموهبة عامل نجاح مهم للمنظمات. كون المنظمة تواجه مشكلة قيود المواهب بدلاً من قيود رأس المال (Kehinde, 2012). لقد أدركت المنظمات الحديثة أن الموهبة عامل مهم من أجل مواجهة التحديات والإستراتيجيات التنظيمية في أي وقت (Gebelein, 2006; Mousa & Ayoubi, 2019). تشير الموهبة في المنظمة إلى قدرة الموظفين المتفوقين على إلهام الآخرين لتحقيق أداء متفوق.

وإدارة المواهب تسهم في التطوير والنقد الوظيفي للأفراد الموهوبين وذوي المهارات العالية في المنظمة، باستخدام الإجراءات الرسمية والموارد والسياسات والعمليات (Kehinde, 2012).

كما تعرف إدارة المواهب بأنها: مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين (Nosan & Nazarenko, 2021) ، وتتطلب إدارة المواهب وجهات نظر منهجية تدعو إلى تفاعل ديناميكي بين العديد من الوظائف والعمليات، وإدارة المواهب هي مصطلح يمتد إلى مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل: تخطيط التعاقب الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، وإدارة أداء الموظفين.

وباختصار يمكن لنا تحديد بعض التعريفات التي يمكن الاستدلال بها إلى جوهر مفهوم كلاً من الموهبة بأنها: مجموع قدرات الفرد من خلال: المهارات، والمعرفة، والخبرة، والتفكير، والحكمة، والاتجاهات، والخصائص. وهي أيضاً: القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمه (Mensah, 2018).

ويعرف بيسين (Besin 2008) إدارة المواهب على أنها: مجموعة من الإجراءات المصممة لجذب الموظفين المميزين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

أهداف إدارة المواهب:

تؤدي إدارة المواهب دورًا مهمًا في أي منظمة، حيث إنها تلبي احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين المستقبليين، هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ وضع ملاحى وكولنغز (2010) Mellahi & Collings أن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف، أما أهدافها فتركز على:

- 1- خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر .
- 2- أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب (Vaiman, Scullion, & Collings, (2012)).
- 3- الاحتفاظ بالموظفين والتركيز على الانتقالات «الملائمة»، وجعل الموقف جذابًا للموظفين المستقبليين، إضافةً إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التركيزُ الإستراتيجي لهياكل إدارة المواهب إلى درجات أعلى في مقاييس النتائج المالية، مثل الربح وإنتاجية المواهب والقيمة السوقية.
- 4- يزيد من النتائج غير المالية: مثل جاذبية المؤسسة من خلال تقليل وقت الاستبدال، وتحقيق أهداف العمل، والتميز التشغيلي، ورضا العملاء على مستوى المؤسسة، الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام وجودة العمل (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014; Vaiman et al., 2012).

أهمية إدارة المواهب:

تشكل إدارة المواهب أهمية كبرى عندما يتعلق الأمر بجذب وتوظيف الموظفين ، حيث يُعد الموظفون الموهوبون أصولًا إستراتيجية تتمتع بإمكانيات كافية لإنتاج القيمة والاستفادة منها، وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال (Ibrahim & Daniel, 2018; Sharma & Raval, 2016). ويتجلى ذلك في جوانب مختلفة، وتُعد إدارة المواهب مهمة ؛ لأنها تجمع بين موارد بشرية ومبادرات إدارية مهمة عادة، والمنظمات التي تتبنى نهج إدارة المواهب تركز على تنسيق ودمج ما يلي:

- 1- التوظيف، لضمان أن الأشخاص المناسبين يتم استقطابهم إلى المنظمة في الوقت المناسب.
- 2- الاحتفاظ، لضمان تنفيذ وتطوير الممارسات التي تكافئ وتدعم الموظفين.
- 3- تطوير الموظفين، لضمان التعلم المستمر ، وعمليات التطوير.
- 4- تطوير القيادة لضمان توافر برامج تطوير محددة للقادة الحاليين والمستقبليين.
- 5- إدارة الأداء، لضمان توافر عمليات محددة يمكن أن تحسن الأداء وتدعمه، بما في ذلك التغذية الراجعة والقياس.
- 6- تخطيط القوى العاملة، لضمان توافر خطط الأعمال والتغييرات العامة، وكذلك النقص الحالي والمستقبلي في المهارات.
- 7- الثقافة التي تضمن تطوير «طريقة عمل» إيجابية وتقديمية وعالية الأداء.

مناهج إدارة المواهب:

تتعدد المناهج والأساليب المستخدمة سواء في التخطيط والتدريب والتأهيل أو الاستقطاب لإدارة المواهب داخل المنظمة، ومن أهمها:

المنهج الإنساني: يستند إلى فكرة أن كل موظف لديه نوع من المواهب، ومن ثم يُنظر إلى جميع الموظفين على أنهم موهوبون، يتميز هذا النهج بفكرة أن الموهبة قابلة للتطوير وليست مولودة، وتعطي المنظمات ذات النهج الإنساني الأولوية لجهود تنمية المواهب، ومن ثم، يتم منح الفرص لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفيتهم المهنية.

المنهج التنافسي: يستند إلى فكرة أن بعض الموظفين فقط لديهم القدرات التي يمكن أن تجعلهم يتميزون بأنهم موهوبون، ومن ثم يمكن اعتباره نهجًا حصريًا؛ لأنه يحدد فقط مجموعة صغيرة من الموظفين على أنهم موهوبون، على عكس النهج الإنساني؛ ستمتع هذه المجموعة من الأشخاص بأداء ممتاز وإمكانات عالية تميزهم عن غيرهم من الموظفين. بهذه الطريقة يركز أرباب العمل أكثر على توظيف الموهوبين بدلاً من تنمية الموهبة ورعايتها .

منهج ريادة الأعمال: يقوم هذا المنهج على فكرة: أنه ليس كل الموظفين موهوبين، ولكن لا يزال بإمكانهم أن يصبحوا كذلك، ويستمد هذا النهج ممارساته من فكرة أن الموهبة تُطوّر من خلال الخبرة العملية، وليس من خلال البرامج أو الأنشطة التي تجمع المواهب (Ibrahim & Daniel, 2018)

عملية إدارة المواهب (اكتشاف المواهب):

من أجل تحديد مصدر الشخص المناسب للوظيفة، فإن أول شيء يجب أن يحدث هو تحليل احتياجات المواهب الاستراتيجية؛ ما إذا كانت المواهب المناسبة متاحة داخليًا، وما احتياجات المواهب حاليًا وفي المستقبل؟ وبعد ذلك يُعد تحليل الوظيفة أمرًا ضروريًا لبدء تشغيل العمل (Al Ariss et al., 2014). ويوفر تحليل الوظيفة الأساس لجميع تدخلات التقييم، وسيحدد التوظيف والفحص المسبق واختبار ما قبل التوظيف الشخص (الأشخاص) الذي سيتناسب مع فجوة (فجوات) المواهب. من بين تدخلات التقييم والفرص الموصوفة سابقًا، وينطبق العديد منها على بُعد الاكتشاف على وجه التحديد، فإن تدخلات التقييم لتحليل الوظائف، والتوظيف / الفرز المسبق، واختبار ما قبل التوظيف، والتقييم الترويجي، وفرص التقييم لتعزيز معايير المجموعة ذات الصلة بالوظيفة وتقديم التطوير الوظيفي والإثراء هي تطبيقات تقييم ذات صلة ببُعد الاكتشاف (محمود 2004، Newhouse, Lewis, & Jones, 2004)، وبناءً على وجهة نظر الباحث، فإن اكتشاف المواهب هو عملية تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لتحديد فجوة المواهب والمواهب الحالية للتنبؤ بالمواهب المطلوبة في المستقبل.

أبعاد إدارة المواهب:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد إدارة المواهب، وقد تعددت باختلاف وجهات نظر الباحثين ، وتتناول الدراسة الحالية أهم أبعاد إدارة المواهب، وهي:

1- جذب المواهب «الاستقطاب»: هو استخدام مجموعة من التقنيات والأساليب المختلفة لجذب واختيار المواهب المناسبة وتوظيفها، حيث يُعد توظيف المواهب المهمة الأولى في عملية إدارة المواهب، فتوظيف المؤسسة لمجموعة من المرشحين ذوي القدرات العالية بلا شك سيوجهون المؤسسة نحو الأداء التنافسي، لذلك فإن

توظيف واختيار الأفراد الموهوبين أمر بالغ الأهمية. ويمكن جذب المواهب في شكلين، أحدهما داخلي والثاني خارجي. سيكون الجذب الداخلي لمجموعة المواهب من الموظفين الموجودين بالفعل في المؤسسة. قد يمنح الجذب الداخلي ميزة؛ لأن الموظفين يعرفون بالفعل ثقافة وطريقة العمل في المؤسسة، وقد يؤدي أيضًا إلى رفع معنويات الموظفين إذا رُفعت مناصبهم (Davis, Cutt, & Flynn, 2007; Mousa & Ayoubi, 2019)، ومع ذلك، ستكون المصادر الخارجية من المؤسسات الأخرى هي أفضل طريقة لجذب المواهب عندما تريد المؤسسة إحداث التغيير الثقافي، وتريد الابتكار (Ballesteros & Inmaculada, 2010; Kireru, 2019). لذلك يرى الباحث أن توظيف المواهب هو عملية جذب واختيار المواهب من داخل المؤسسة أو من مؤسسات أخرى، والجامعات الناشئة بحاجة إلى رعاية المواهب فيها وجذبها، وتشجيعها خصوصاً أن عملية استقطاب الكفاءات المميزة من خارج الجامعة تعتبر عملية مكلفة.

2- تنمية المواهب (التحفيز والتطوير): في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية، أصبح التعلم والتطوير العمود الفقري للنجاح، وبدون التعلم المستمر، قد يصبح الأداء مستحيلًا بسبب أن صانعي الإستراتيجيات وممارسي الموارد البشرية يوجهون تركيزهم نحو التعلم وتطوير الموظفين الموهوبين لتعزيز أداء المؤسسة، ومن ثم تنمية المواهب هي عملية تحسين مهارات وسلوك الموظفين (Williamson, 2011). مع استمرار العمل في تغيير نماذج الأعمال التكنولوجية والإستراتيجيات الجديدة لمواكبة هذه التغييرات، تحتاج المؤسسة إلى تعزيز وتحسين معرفة موظفيها ووضع إستراتيجيات لممارسي التنمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم التكامل والتوافق الإستراتيجي بين المواهب الحالية ومهارات الموظفين (Mendes & Stander, 2011).، إن تنمية المواهب هي عملية مساعدة الموظفين الموهوبين على اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي يحتاجونها للنجاح وتحسين الأداء، وتبقى مهمة الجامعة مضاعفة من خلال رصد احتياجات الموظفين وتدريبهم وتأهيلهم.

3- الاحتفاظ بالمواهب: هي عملية الحفاظ على الموظفين الموهوبين مع المنظمة لفترة أطول من الوقت، فتسرب الموظفين الموهوبين في أي منظمة أمر ضار جدًا لأسباب عديدة مثل انخفاض الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة التكلفة لجذب المجموعة الجديدة من المواهب (Rabbi, Ahad, Kousar, & Ali, 2015). يترك الموظفون الموهوبون المؤسسة إذا لم يكونوا راضين عن إجمالي المكافآت والقيادة، وسياسات المؤسسة، وما إلى ذلك. تتضمن بعض العوامل المشتركة التي يمكن أن تدعم اهتمام الموظفين بالعمل في نفس المؤسسات المشاركة والتمكين والثقة وفرص النمو في حياتهم المهنية وبيئة عمل جيدة، وتؤدي ظروف وبيئة العمل دورًا مهمًا في دعم رضا الموظف والتزامه الوظيفي. بعض المكونات المهمة التي يجب على أصحاب العمل الانتباه إليها هي بيئة عمل ودية خالية من الإجهاد، وتؤكد على التواصل المفتوح وعلاقات العمل الودية (Ahmed, 2014; Namusonge, Karanja, & Iyria, 2016). وبناءً على وجهة نظر الباحث، فإن الاحتفاظ بالمواهب هو جهود تبذلها المؤسسة للحفاظ على موظفيها الموهوبين وتقليل معدل دورانهم، ويبقى دور الجامعة في المحافظة على الموهوبين، وإعطاءهم حوافز مشجعة تجبرهم على البقاء، وبالتالي الاحتفاظ بهم لخدمة الجامعة، لأن تكلفة تسربهم ستكون مضاعفة.

ثانياً: الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية: هي مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين (Aibieyi & Henry, 2015; Rabbi et al., 2015).

ومن ثم يمكن تعريفُ الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: «قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدراتٍ ومزايا تنافسيةً في سوق العمل بمستوياته المختلفة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها» (الزهيري، 2007؛ سليم وفلمبان وشريف، 2011؛ Mousa & Ayoubi, 2019; Erasmus et al., 2017).

وهذا يعني أن الجامعات التي تحظى بدرجة كبيرة من التنافسية لا بد أن تقدم خدمةً تعليميةً وبحثية متميزة. وتقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية تعكس ترتيبها في هيكل الجامعات العالمية (Nosan & Nazarenko, 2021)

أهمية الميزة التنافسية:

تكتسب الميزة التنافسية أهمية خاصة في عصرنا الحالي عصر التنافسية والتحديات والمخاطر في السوق، ويمكن تحديد تلك الأهمية في النقاط التالية:

- 1- أنها تُعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة (Whitehill, 1997).
- 2- أنها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها؛ لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها (David, Geoffrey, & Leslie 2016).
- 3- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال مركز قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكثر من منافسيها. وهذا يتحقق من خلال امتلاك القدرة على الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهب، وبما يدل على قدرة المؤسسة على استغلال العوامل الداخلية والخارجية (الشلاش، 2020).

خصائص الميزة التنافسية:

تتصف الميزة التنافسية بعدة خصائص تكسبها أهمية إستراتيجية لمستقبل المؤسسة وموقفها التنافسي ، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها ، وهي خصائص متعددة منها كما توردها (زيدان ، 2018) نقلا عن (زينة ، 2016) ، و(الربيعاوى وآخرون ، 2015).

- 1- أن تكون موجهة بواسطة حاجات ورغبات الزبون إذ توفر الوحدة الاقتصادية قيمة لزيائنها لا يستطيعون توفيرها.
- 2- تقدم دعماً يساهم في نجاح عمل المؤسسة.
- 3- تحقق الانسجام بين الموارد الفريدة للمؤسسة والفرص البيئية.
- 4- تتصف بالديمومة والقوة والاستمرارية وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- 5- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.
- 6- صعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شئ بديل عن منتجات المؤسسة.

7- تتحقق بالمقارنة مع غيرها أى ليست مطلقة، وتحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة، تصدر عادة من داخل المؤسسة وتخلق القيمة لها، وتترجم كفاءة أداء المؤسسة فى ممارسة مهامها.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فى الكلفة، الجودة، الإبداع، وذلك على النحو التالى:

1- **الكلفة:** تسعى المؤسسات المتنافسة لتخفيض تكلفة العمليات من خلال الاستخدام الفعال للموارد سواء المادية أو البشرية المتاحة للوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجاتها فى السوق (أمين، 2017). وهذا يعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بخفض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على الجودة (زيدان، 2018).

2- **الجودة:** إن أداء العمليات بصورة صحيحة تتواءم مع احتياجات الطلاب وسوق العمل (أمين، 2017) ، لقد باتت الجودة هى الوظيفة الأولى لأى مؤسسة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية . لتصبح الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق (الطيلى، 2011).

3- **الإبداع:** هو نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنى هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق (سلمى، 2017) لذلك يعد الإبداع من أهم ركائز الميزة التنافسية لحصول المؤسسة على وضع تنافسى أفضل حيث يتعين عليها اتخاذ خطوات، وقرارات، وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات بتكلفة منخفضة، بحيث يتم تنفيذ تلك الأفكار والقرارات الإبداعية بكفاءة وفعالية.

دور إدارة المواهب فى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات:

تعد إدارة المواهب مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، فمؤسسات التعليم الجامعي بأشكالها المختلفة تسعى إلى تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وهذا يتطلب فهماً شاملاً للموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف. تشير الموارد هنا إلى الموارد المالية وغير المالية، وهى متساوية فى الأهمية ومترابطة (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). من الناحية الفنية، وقد قُسمت هذه الموارد إلى قسمين: قدرات غير مشروطة، وقدرات مميزة، فى حين أن القدرات غير المشروطة هى الأساسيات التى تمكن المنظمة من المنافسة والوجود فى السوق، بينما القدرات المميزة هى تلك التى تميز مؤسسة عن الأخرى، وتقدم ميزة تنافسية، وفى هذا الصدد تطمح العديد من عمليات الموارد البشرية إلى تطوير قدرات غير طارئة أو غير مشروطة، ولكنها غالباً ما تفشل فى التوافق مع الإستراتيجية وتقديم ميزة تنافسية. ينتهى المطاف بمعظم هذه العمليات بتطوير أشخاص فى مجالات مماثلة وقدرات مماثلة لمؤسسات منافسة لها، ومن ثم تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد والاهتمام فى إدارة المواهب (Rabbi et al., 2015). وفى هذا الجانب، من المهم جداً تحديد قدرات التميز الإستراتيجي، ثم تطويرها من خلال تمكين موظفي الموارد البشرية من إحداث تأثير على الإستراتيجية التنظيمية وأيضاً توفير رابط بين إدارة المواهب والإستراتيجية لكي تثبت الموارد البشرية أن إدارة المواهب يمكن أن تكون ذات أهمية إستراتيجية للمنظمات، يجب إثبات العلاقة الحاسمة بين الاثنين، وتحتاج إدارة المواهب بشكل خاص إلى أن يتم تصورها على أنها قدرة إستراتيجية مميزة يمكنها تقديم ميزة تنافسية حقيقية وكبيرة (Daruka & Pádár, 2019) ومع تحقق القدرة على الاحتفاظ بها، فلا تكتمل أبعاد الميزة التنافسية إلا من خلال تحقيق جودة فى الخدمة

والأداء وقلّة التكاليف، وتحقيق الإبداع هذا يرتكز على التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار، ورأس المال البشري والفكري.

ومما سبق يمكن للباحث الوصول إلى أن مفهوم التنافسية بالنسبة للجامعات يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد البشرية والمهارات التقنية، بحيث يمكن لهذه الجامعات استخدامها واستثمارها في تكوين وتأهيل وتخرج كوادر عملية وبحثية متميزة، ومن ثمّ تلبي احتياجات الأسواق، وتحقق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها في سوق العمل.

3. الدراسات السابقة

فضلاً عما ذُكر من الدراسات التي تضمنها الإطار النظري أعاد الباحث ترتيب الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة المواهب، وفق التالي:

- **دراسة الشلاش (2020) هدفت** إلى معرفة واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وعرض سبل تحسينها، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة، منها: أن التنافسية لها أنواع (على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع، وعلى مستوى المنظمة)، وفي مجال التعليم هناك تنافسية على مستوى قطاع التعليم، وتنافسية مؤسسة التعليم العالي تعني قدرة الجامعة على تحقيق تفوق في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة، أي إنها قيم محققة بفضل إستراتيجيات مطبقة غير متوافرة لدى المنافسين، وهي على أنواع منها: مزايا التكلفة، ومزايا في الاختلاف «التميز» ولها ثلاث إستراتيجيات رئيسة هي: إستراتيجية أقل تكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وأن ظهور المزايا التنافسية ناتج من عوامل داخلية مثل وجود قدرات مميزة أو مبدعة، وعوامل خارجية وما ينتج عنها من ردود فعل سريعة وقدرة على استغلال التغيرات الخارجية.
- **دراسة العلي (2019) هدفت** إلى قياس أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، و عينة من 110 من الباحثين عشوائياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة تبني ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة جاءت بدرجة مرتفعة، كما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن المحافظة على المواهب البشرية وتمييزها والاهتمام بها يكون من خلال إستراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل، وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي، والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.
- **دراسة زكي (2018) هدفت** إلى معرفة مفهوم إدارة المواهب في مجال التعليم الجامعي، وملامح مجتمع المعرفة، وكذا التعرف على واقع إدارة المواهب من منظور العاملين الإداريين في بعض الجامعات المصرية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) التي وُزعت عشوائياً على عينة بلغ حجمها (156) فرداً من العاملين بإدارة الشؤون الإدارية في بعض الجامعات المصرية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المواهب لدى العاملين الإداريين بالجامعات المصرية له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، كما أفصح عن مجموعة من المتطلبات والمعوقات لتطبيق إدارة المواهب بين العاملين الإداريين بالجامعات المصرية.

- **دراسة الحمداني (2019) هدفت** إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاده المتمثلة في: استقطاب المواهب وإدارة أداء المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وجودة الحياة الوظيفية من خلال أبعادها: (العوامل الوظيفية والتنظيمية والعوامل المادية والمعنوية) لدى المستشفيات الأردنية، واعتمد في جمع البيانات على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من 111 مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية، وهناك تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب في جودة الحياة الوظيفية، وهناك دور مميز تمارسه أبعاد إدارة الموهبة نحو تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية.
- **دراسة العمري (2017) هدفت** إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي وتأثير الصفات الشخصية (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الخبرة) في هذا النظام، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من 156 مفردة اختيروا بطريقة العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تأكيد ثقافة الاهتمام بالمواهب البشرية، من خلال العمل على اكتشاف الموهوبين، والاحتفاظ بالمواهب الحالية، مع إنشاء مركز خاص بالمواهب. كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك فروق في إجابات المبحوثين تُعزى للاختلاف في الصفات الشخصية.
- **دراسة سالو وآخرين (2018) Salau et al. هدفت** إلى تقديم بيانات متكاملة عن ممارسات إدارة المواهب وأداء المواهب لأعضاء هيئة التدريس في جامعة خاصة تعتمد على التكنولوجيا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة نهجاً كمياً مع تصميم بحث المسح لإنشاء المحددات الرئيسية لممارسات إدارة المواهب، وتمثل مجتمع هذه الدراسة بأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ومجموعة البيانات الميدانية متاحة على نطاق واسع، لتمكين إجراء تحقيق نقدي أو أكثر شمولاً. وقد حددت النتائج إستراتيجيات تنمية المواهب والاحتفاظ بها كمؤشرات لتسهيل أداء الابتكار في عينة الجامعة. وأوصي بأن إدارة الجامعة التي أخذت عينات منها ستحتاج باستمرار إلى اعتماد مجموعة موثوقة من الإستراتيجيات لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم لتحقيق أداء ممتاز.
- **دراسة ثونيسن وماريان (2016) Thunnissen, Marian هدفت** إلى معرفة ممارسات إدارة المواهب في الجامعات، فضلاً عن الإسهام في بناء الإطار النظري على أوسع نطاق بالجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية، وأجريت عدة مقابلات على عينة بلغ عددها 100 عضو من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن إستراتيجية إدارة المواهب المتمثلة في العوامل البيئية والعوامل التنظيمية هي العوامل المهمة في الجامعة، ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.
- **دراسة رودومبو ومافوسا (2015) Rudhumbu & Maphosa هدفت** إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في (بوتسوانا)، والتعرف إلى توظيف إستراتيجيات إدارة المواهب بها لتحقيق فعالية إدارة المواهب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها 300 عضو من الإداريين والأكاديميين في الجامعات في (بوتسوانا). وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في (بوتسوانا) غير مفعلة بشكل صحيح؛ لعدم توافر معرفة لدى المديرين، وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات.
- **دراسة نزال المصري وآخرين (2015) هدفت** إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب

البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ قوامها 110 من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي، وأن تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.

- **دراسة أناكيس وآخرين (2014) Annakis, et al.** هدفت إلى معرفة طبيعة إدارة المواهب، والعوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها 166 من الأكاديميين في ثلاث جامعات ماليزية. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تصور الأكاديميين لتحديد وتنمية المواهب هي الإسهامات الأكثر أهمية في تعزيز فعالية وكفايات إدارة المواهب للأكاديميين، وأن مستويات كفاية إدارة المواهب للأكاديميين لها أهمية أكبر بكثير من الإدارة التي تدخل مع نظم الموارد البشرية التي تحدد القيمة، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم وتطور المهن، وإعطاء التغذية العكسية الرسمية الصادقة، وثقافة مكافأة الأداء العالي، وأن النموذج الشامل الذي يشمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات، مثل: ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف إستراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر في سمعة الجامعة.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي تأكيد أهمية إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من ناحية، ومن ناحية أخرى تمكينها من مواجهة تحديات مجتمع المعرفة والوفاء بمتطلباته، كما يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية وجود مجموعة من السياسات والممارسات المحددة الخاصة بإدارة المواهب في الجامعات، وفي وجود قصور في بيئة الجامعات العربية حول ماهية المواهب وكيفية إدارتها، بالإضافة إلى قصور أداء الجامعات العربية في مواجهة تحديات مجتمع المعرفة وعدم مناسبة وضع الجامعات العربية مع متطلبات هذا المجتمع.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لموضوع مستوى ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر متخذي القرار بجامعة شقراء من وجهة نظر متخذي القرار بالجامعة، وقد استُفيد من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري.

4. منهجية الدراسة وإجراءاتها

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل الأفكار والآراء المطروحة فيما يتعلق بممارسات إدارة المواهب، كما استُخدم الانحدار المتعدد، لقياس نموذج الدراسة وفق إجراء المنهج الكمي بناء على استطلاع آراء متخذي القرار في جامعة شقراء.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء ووكلاء العمادات، ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة شقراء، استُخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (150)، وكان عدد الاستبيانات المستعادة والصالحة للتحليل (105) استبانة، وتمثل نسبة 70% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1): يوضح البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

النسبة	التكرار		
91%	96	ذكر	الجنس
9%	9	أنثى	
14.3%	15	عميد	العمل الوظيفي
31.4%	33	وكيل كلية / عمادة مساندة	
54.3%	57	رئيس قسم	
100%	105	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن معظم المبحوثين من الذكور؛ إذ يمثلون 91%، بينما تأتي نسبة الإناث بنسبة 9%، كما يتضح أن غالبية المبحوثين رؤساء أقسام أكاديمية بنسبة (54.3%) من المبحوثين، يليهم الوكلاء، بنسبة (31.4)، بينما كانوا العمداء أقل تمثيلاً بنسبة بلغت (14.3%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: بناء أداة الدراسة:

أعدت وطوّرت أداة الدراسة الحالية والمتمثلة باستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، ووفقاً لأهداف الدراسة حُدّدت أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة أثر ممارسات إدارة المواهب وفق أبعادها، المتمثلة في: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، كمتغيرات مستقلة لها تأثير على المتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة شقراء، وقد اشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات العامة، ويركز على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، المتمثل في المرتبة الوظيفية، والنوع لأفراد الدراسة.

القسم الثاني: يحتوي على بيانات متغيرات الدراسة، ويتكون من ستة محاور، يشتمل كل محور على عدد من الفقرات ليصل إجمالي الفقرات إلى (43) مفردة موزعة على محورين أساسيين هما محور إدارة ممارسات إدارة المواهب يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

جذب المواهب ، ويتكون من (5) فقرات، تنمية المواهب: واشتمل على (7) فقرات، الاحتفاظ بالمواهب: واشتمل على (10) فقرات، في حين تمثل المحور الرئيس الثاني في محور تحقيق الميزة التنافسية، واشتمل على (21) فقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس، وعلى ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم توصل الباحث للاستبانة بصورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

احتُسب الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. وكان من الواضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة. وهذا يشير إلى صدق فقرات المحور وقياس السمة التي وضعت لقياسها وذلك عند جميع محاور الدراسة.

ج. ثبات أداة الدراسة:

احتُسب ثبات أداة الدراسة بمحاورها المختلفة بحساب قيمة ألفا كرونباخ؛ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لألفا كرونباخ:

جدول 2: قياس موثوقية أداة الدراسة

م	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	AVE
1	إدارة المواهب	مستقل	جذب المواهب	5	0.91	0.81
			تنمية المواهب	7	0.80	0.76
			الاحتفاظ بالمواهب	10	0.88	0.83
2	الميزة التنافسية	تابع	الجودة والتميز، التكلفة، الإبداع	21	0.93	0.87

يوضح الجدول (2) قياس موثوقية أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ (α). ويتضح من نتائج الموثوقية أن معامل ألفا (الثبات) للمحور الأول 0.91 كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني 0.80، وكما يأتي معامل الثبات للمحور الثالث 0.88، في حين يأتي معامل الثبات للمحور الأخير بـ 0.93، ومن ثم جميع محاور الدراسة المشار إليها في الجدول السابق ذات موثوقية أعلى من $Cronbach's\ Alpha > 0.70$ وجميعها قيم عالية تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وكما أكد على مصداقية الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من خلال استخدام متوسط التباين المستخلص (AVE) لتقييم الصلاحية. وأكدت نتائج متوسط التباين المستخرجة أن فقرات كل محور مرتبطة بالعرض من القياس الذي وضعت من أجله. حيث تُعد قيم AVE مقبولة إذا كانت هذه القيمة أكبر من 0.5 (Harris et al. 2011).

أساليب المعالجة الإحصائية:

احتُسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كورنباخ ومعامل متوسط التباين المستخلص (AVE)، كما استُخدم نموذج الانحدار المتعدد بعد التحقق من جودة النموذج واكتمال الشروط الإحصائية اللازمة المتمثلة في (اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: باستخدام معامل الالتواء ومعامل النقل، واختبار الازدواج الخطي من خلال احتساب معامل التضخم (VIF)، ومعامل التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة. واختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبيانات للتأكد من اعتدالية البواقي. وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبرنامج EVIEWS. وعلى الرغم من إمكانية استخدام برنامج (SPSS) لتحقيق جميع أهداف البحث، ولكن نظرًا لأن هذا البحث يستخدم البيانات لتقييم التأثير النسبي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، فإن استخدام Eviews سيساعد على تحقيق نتائج دقيقة فيما يتعلق بالانحدار وطريقة المربعات الصغرى (Hossain, Hassan, Shafiq, & Basit, 2018). بالإضافة إلى ذلك فالدراسات السابقة كدراسة Pradhan (2019) استخدمت البرنامجين معا في تحليل البيانات لانجاز اهداف البحث.

ولتسهيل تفسير نتائج الإحصاء الوصفي استخدم الباحث الأسلوب التفسيري المتوافق مع كثير من الدراسات في هذا المجال، حيث يشير هذا الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لمتوسط الموافقة، (من 3.68 إلى 5) يمثل أعلى درجة للموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة وسيطة للموافقة (موافقة بدرجة متوسطة)، بينما أقل تقييم للموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49) (Creswell (2005).

5. المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

تحليل إجابات المبحوثين في ضوء السؤال الأول للدراسة: ما مستوى ممارسات إدارة المواهب بأبعادها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟

احتُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على محاور أداة الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول 3: متوسطات استجابة المبحوثين حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
جذب المواهب	3.74	0.849	مرتفع
تنمية المواهب	3.93	0.635	مرتفع
الاحتفاظ بالمواهب	3.76	0.771	مرتفع
تحقيق الميزة التنافسية	3.81	0.652	مرتفع

يوضح الجدول (3) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على درجة توافر ممارسات إدارة المواهب في جامعة شقراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.80 وهي نسبة متوسطة تشير إلى فعالية ممارسات إدارة المواهب بالجامعة. وقد تمثل أعلى متوسط لإجابات المبحوثين حول بُعد ممارسات تبني ممارسات « تنمية المواهب » بمتوسط 3.93 ، يلي ذلك بُعد «الاحتفاظ بالمواهب» بمتوسط 3.76. وأخيراً يأتي بُعد جذب المواهب بمتوسط حسابي مرجح 3.74، ووفقاً لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لمتوسط الموافقة، ويتمثل (من 3.68 إلى 5) أعلى درجة الموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة وسيطة للموافقة (موافقة بدرجة متوسطة)، بينما أقل تقييم للموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49) ما يعني أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب تحظى بالموافقة العالية. وكذا متغير تحقيق الميزة التنافسية يحظى بمتوسط استجابة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.81 ، ولمزيد من التفاصيل نوضح إجابات المبحوثين لكل متغير من متغيرات الدراسة المشار إليها سابقاً في الجدول (4) الذي يعرض مستوى ممارسات إدارة المواهب وفق التفاصيل المعبرة عن فقرات كل محور لأداة الدراسة كما يلي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاستجابات المبحوثين حول فقرات مستوى ممارسات إدارة المواهب في جامعة شقراء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة	3.687	1.148
تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الأفراد الموهوبين.	3.591	1.177
يتم استخدام طرائق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد، بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	3.476	1.118

0.871	3.908	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها.
0.955	4.028	تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على استقطابهم.
	3.73	المتوسط العام لمحور جذب المواهب
0.591	4.514	الجامعة تعمل على تدريب وتطوير المواهب ورفع مستواهم وفق خطط سنوية يتم وضعها استنادًا إلى احتياجاتهم.
0.765	4.333	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب والتطوير من خلال الدورات والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
0.967	3.590	تترك الجامعة قدرات الموهوبين لديها وتستخدمها في تطوير قدرات بقية الموظفين.
1.079	3.704	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، ويتم تقييم أدائهم وفقًا لتلك المعايير.
1.022	3.619	تعمل الكليات في الجامعة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لإعداد خطط التطوير على أساسها.
0.635	3.428	يدرك الموظفون في الجامعة مسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية في تحقيق أهداف الجامعة.
1.108	.4 314	تسعى قيادة الجامعة إلى بث روح المنافسة بين الموظفين بهدف العمل على تطوير الذات.
	3.928	المتوسط العام لمحور تنمية المواهب
1.063	3.581	توجد معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لدى الجامعة.
0.963	3.733	تتيح الجامعة للموظفين مرونة في الوقت للاهتمام بشؤون أسرهم.
1.09	3.685	تقوم الجامعة بإجراء تقييم موضوعي لاحتياجات الفرد التنموية.
1.015	3.761	تتيح الجامعة لأفرادها فرصًا للإبداع واكتساب المعرفة والخبرة.
0.887	4.000	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم التدريس وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.
0.721	3.745	تستطيع الجامعة سد الفجوة من الموهوبين باستخدام مواردها البشرية.

0.927	3.742	تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز الموظفين العاديين للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.
0.939	3.727	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين وتعتبرهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.
0.759	3.926	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين.
0.989	3.70	تسخر الجامعة كل الموارد المتاحة للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس أو الكادر الإداري لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.
	3.76	المتوسط العام لمحور الاحتفاظ المواهب

وضح الجدول رقم (4) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول متغيرات أبعاد ممارسات إدارة المواهب، ويأتي متغير تنمية المواهب في المرتبة الأولى وفق إجابات المبحوثين بمتوسط إجمالي يساوي 3.93، وتحل عبارة «الجامعة تعمل على تدريب وتطوير المواهب ورفع مستواهم وفق خطط سنوية يتم وضعها استنادًا إلى احتياجاتهم» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير تنمية المواهب، بمتوسط يساوي (4.514)، ما يعني أن إدارة الجامعة لها اهتمام واضح بالتدريب والسعي نحو تطوير المواهب ورفع مستواهم وفق خطط سنوية. يلي ذلك عبارة «نتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والتدريب والتطوير من خلال الدورات والمؤتمرات العلمية والمحلية والدولية» بمتوسط (4.33)، كما تأتي الفقرة «تسعى قيادة الجامعة إلى بث روح المنافسة بين الموظفين بهدف العمل على تطوير الذات» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (4.31)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة العبارة «تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، ويتم تقييم أدائهم وفقًا لتلك المعايير» بمتوسط (3.71)، بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو «الموظفون في الجامعة يدركون مسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية في تحقيق أهداف الجامعة» بمتوسط (3.42) ووفقًا لكريسيويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، يمثل (من 3.68 إلى 5) أعلى درجة الموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة متوسطة المستوى الموافقة، بينما أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49)، مما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية لتمثيل مستوى ممارسات إدارة المواهب في جامعة شقراء.

ويأتي المتغير المتمثل بتنظيم إدارة المواهب والاحتفاظ بهم في المرتبة الثانية مقارنة بتطبيق إدارة المواهب بمتوسط إجمالي يساوي (3.76)، وتحل عبارة: «إدارة الجامعة تحدد المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل دقيق ومفصل» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير عنصر رأس المال البشري بمتوسط يساوي (3.93)، يلي ذلك عبارة «الجامعة توفر المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم التدريس وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (4.00)، يلي ذلك عبارة «تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين» بمتوسط 3.93، كذلك تأتي العبارة «الجامعة نتيح لأفرادها الإبداع واكتساب المعرفة والخبرة» في المرتبة الوسطى من عبارات قياس المتغير بمتوسط حسابي 3.760، كما تأتي عبارات كل من: «تستطيع الجامعة سد الفجوة من الموهوبين باستخدام مواردها البشرية»،

وعبارة «تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم»، بمتوسط حسابي يتمثل في 3.745، 3.742 على التوالي . بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو «توجد معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لدى الجامعة». ومما سبق يتضح أن العبارات التي تحظى بالموافقة الإيجابية بمتوسط مرجح يزيد عن 3.5 تشير إلى تحقيقها مستوى عاليًا في الواقع المعاش . على العكس من ذلك فإن العبارات التي يأتي ترتيبها كأقل نسبة بمتوسط حسابي يقل عن 3.5 وفق إجابات المستجيبين فإن ذلك يشير إلى ضرورة المزيد من الاهتمام في العمل على تحقيق الجهود الرامية إلى تبني محتوى تلك العبارات، التي تأتي في مقدمتها ضرورة العمل على إيجاد معايير واضحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم وإدارة المواهب البشرية لدى الجامعة.

ويأتي المتغير جذب المواهب في المرتبة الثالثة مقارنة بتطبيق أبعاد إدارة المواهب في جامعة شقراء بمتوسط إجمالي يساوي (3.58)؛ إذ تحتل عبارة « تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على استقطابهم» بمتوسط يساوي (4.08)، يلي ذلك عبارة «تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها» بمتوسط (3.908)، كما تأتي الفقرة «تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (3.68)، بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو عبارة: «تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الأفراد الموهوبين» بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسطات متوسطة 3.59، وأخيرًا تأتي عبارة: «يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة» بمتوسط حسابي 3.476، ووفقًا لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، يتمثل (من 3.68 إلى 5) أعلى درجة الموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة وسيطة للموافقة (موافقة بدرجة متوسطة)، بينما أقل تقييم للموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49)، مما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة المتوسطة، ومن ثم هناك اهتمام في التوظيف وفق احتياجات الجامعة، لكن لا يصل الاهتمام النسبي إلى درجة عالية في استقطاب الموهوبين، وربما يُعزى ذلك التركيز على سد الاحتياجات الأساسية من متطلبات الجامعة لتغطية اتجاه التدريس في برامج البكالوريوس، وقلة برامج الدراسات العليا التي بلا شك هي محطة التركيز على الإبداع والنشر، وفيها من المناخ ما يكفي لإدارة المواهب، كونها متخمة في النشاطات الأكاديمية المتميزة التي يتجلى فيها التركيز على المواهب، ومن ثم تجيء ممارسات إدارة المواهب بدرجة متوسطة وفق إجابات المبحوثين. بمتوسط (3.58).

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن مستوى ممارسات إدارة المواهب الكلي في جامعة شقراء جاء ضمن المستوى المتوسط، كما يتضح من الجدول (4) التفاصيل المعبرة عن مستويات ممارسات إدارة المواهب وفق العبارات التفصيلية لكل بُعد من الأبعاد المختلفة التي يتضمنها كل محور، وتستننتج الدراسة أن هذه النتيجة تشير إلى تحقق جميع أبعاد ممارسة إدارة المواهب في الجامعة، حيث يأتي بُعد تنمية المواهب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93، يلي ذلك بُعد الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط حسابي مرجح 3.76، وأخيرًا يأتي بُعد جذب المواهب بمتوسط حسابي مرجح 3.73، ومن ثم جميع متوسطات إجابات المبحوثين على محاور أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة تشير إلى تحقق مستوى مرتفع من ممارسة إدارة المواهب في جامعة شقراء. تتوافق نتائج الدراسة مع كلٍ من دراسة ثونيسن وماريان (2016) Thunnissen, Marian ودراسة سالاو وآخرين (2018) Salau et al. ودراسة العلي (2019).

تحليل إجابات المبحوثين في ضوء السؤال البحثي الثاني المتمثل في: (ما الواقع التطبيقي الذي تتمتع به جامعة شقراء في مجال تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟).

للإجابة عن هذا السؤال احتُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين ، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول 5: إجابات أفراد الدراسة نحو تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	3.93	تقدم الجامعة خدمات مميزة للمستفيدين وذلك لامتلاكها موظفين ذوي قدرات جوهرية نادرة.
1.08	3.86	تسعى الجامعة إلى تطوير أنشطتها وبرامجها المختلفة بهدف الحصول على الميزة التنافسية.
0.85	4.22	تسهم مخرجات الجامعة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للمجتمع.
0.83	4.25	تحرص الجامعة على بناء واعتماد مصادر مميزة لاعتبارها نقطة تميزها عن بقية الجامعات الأخرى.
1.02	3.75	نظام الترقيات وشغل الوظائف الرئيسية بالجامعة من الموظفين الموهوبين يتم بناءً على نتائج تقييم أدائهم.
0.98	4.04	تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التخطيط لتحسين جودة الخدمة التعليمية.
0.93	3.87	الإدارة العليا بالجامعة تدعم تطوير عملية الأداء البحثي.
1.03	3.67	تعقد الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة (قطاع حكومي، خاص) في مجال خدمات البحوث العلمية.
1.05	3.81	توجد خطة إستراتيجية معلنة للبحث العلمي في الجامعة.
1.14	3.62	تعمل الجامعة على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها.
1	3.94	تطبق الجامعة إستراتيجيات الريادة البحثية بما يحقق تميزها.
0.92	3.86	تخفيض الكلفة يعد من الأهداف ذات الأولوية في الجامعة.
0.99	4.01	تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير الهادفة إلى تخفيض كلفة خدماتها ولكن ليس على حساب النوعية.

0.83	3.73	تعمل الجامعة على توسيع الرقابة على تفاصيل تكاليف خدماتها وإحكامها بشكل جيد ومتزامن.
0.88	3.76	تسعى الجامعة إلى توفير موارد اقتصادية مناسبة لدعم البحث العلمي.
0.94	3.84	تهتم الجامعة بالإبداع من خلال تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين لديها.
0.89	3.76	تشجع الجامعة كل ما هو جديد في مجال عملها عن طريق التعلم الذاتي والانفتاح على تجارب الآخرين.
0.88	3.73	تحرص الجامعة على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها لمواجهة التحديات في بيئة عملها والانتقاء الأمثل للبرامج بما يتماشى مع روح العصر الزاهن.
0.94	3.75	تعتبر الجامعة إدارة المواهب من الإدارات ذات الأولويات المؤسسية.
0.89	3.86	تستثمر الجامعة قدرات الباحثين فيها لتعزيز مزاياها التنافسية.
1.02	3.75	تدعم الجامعة البحوث المشتركة مع الجامعات الدولية لتحقيق المنافسة.
	3.805	الكلية

يوضح الجدول رقم (5) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول المتغير التابع الميزة التنافسية في جامعة شقراء بمتوسط إجمالي يساوي (3.805). وذهبت أعلى نسبة وفق إجابات الباحثين إلى فقرة: «تحرص الجامعة على بناء واعتماد مصادر مميزة لاعتبارها نقطة تميزها عن بقية الجامعات الأخرى»، بمتوسط 4.25، يليها فقرة «تسهم مخرجات الجامعة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للمجتمع» بمتوسط حسابي مرجح 4.22 كما تأتي فقرة «تتولى الإدارة العليا في الجامعة التخطيط لتحسين جودة الخدمة التعليمية» بمتوسط حسابي مرجح 4.04. وكما تأتي عبارة: «تطبق الجامعة إستراتيجيات الريادة البحثية بما يحقق تميزها»، وعبارة «تقدم الجامعة خدمات مميزة للمستفيدين بسبب امتلاكها عاملين ذوي مقدرات جوهرية نادرة»، وعبارة «تطبق الجامعة إستراتيجيات الريادة البحثية بما يحقق تميزها» بنفس الرتبة بالأهمية، وبتوسط حسابي مرجح 3.93. وكما تأتي عبارة: «تسعى الجامعة إلى تطوير أنشطتها وبرامجها المختلفة بهدف الحصول على الميزة التنافسية»، والعبارة «الإدارة العليا بالجامعة تدعم تطوير عملية الأداء البحثي»، وعبارة: «تخفيض الكلفة يعد من الأهداف ذات الأولوية في الجامعة»، وعبارة: «تهتم الجامعة بالإبداع من خلال تطوير إمكانيات وقدرات العاملين لديها» وعبارة: «تستثمر الجامعة قدرات الباحثين فيها لتعزيز مزاياها التنافسية». جميع الفقرات تحظى بمتوسطات حسابية متقاربة، وتتمثل في 3.86، 3.86، 3.85، 3.84 على التوالي. وجميعها تعد مستويات مرتفعة. بينما تأتي الفقرات المتمثلة في «تسعى الجامعة نحو توفير موارد اقتصادية متميزة لدعم البحث العلمي» وعبارة: «تشجع الجامعة كل ما هو جديد في مجال عملها عن طريق التعلم الذاتي والانفتاح على تجارب الآخرين» وعبارة: «الجامعة تعمد إلى وضع إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية في الجامعة»، وعبارة «تدعم الجامعة البحوث المشتركة مع الجامعات الدولية لتحقيق المنافسة» بمتوسط حسابي مرجح 3.75، بينما تأتي الفقرات التي تحظى بأهمية نسبية متوسطة وفق إجابات الباحثين بالفقرة

«تعقد الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة (قطاع حكومي، خاص) في مجال خدمات البحوث العلمية»، والفقرة «تحقق الجامعة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ أنشطتها وديمومة التطوير»، وأخيراً الفقرة «تعمل الجامعة على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها». ووفقاً لكريسيويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، يتمثل (من 3.68 إلى 5) أعلى درجة الموافقة، (من 2.50 إلى 3.67) يمثل درجة وسيطة للموافقة (موافقة بدرجة متوسطة)، بينما أقل تقييم للموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 إلى 2.49). ومن ثم فإن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية، كون متوسط إجابات المبحوثين يأتي بمتوسط أعلى 3.6، ومن ثم هناك تحقق لمحتوى الفقرة، الأمر الذي يعكس أن الجامعة تحظى بمستوى متوسط نحو تحقيق الميزة التنافسية حيث إن المتوسط العام لجميع الفقرات يتمثل في 3.85.

تحليل نتائج إجابة المبحوثين في ضوء السؤال الثالث: المتمثل في: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟ وأجيب السؤال من خلال قياس العلاقة الارتباطية والجدول رقم (6) يظهر نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة: (جذب المواهب تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ، والمتغير التابع الميزة التنافسية، وكل الارتباطات ذات دلالة معنوية (0.001).

جدول 6: تحليل نتائج الارتباط.

الميزة التنافسية	أبعاد إدارة المواهب
**0.683	جذب المواهب
**0.757	تنمية المواهب
**0.788	الاحتفاظ بالمواهب
1	الميزة التنافسية

تشير النتائج التي توصل إليها في ضوء التحقق من فرضية الدراسة المنبثقة من التساؤل المحدد إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل: ممارسة إدارة المواهب (جذب المواهب تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) مع تحقيق الميزة التنافسية، وكانت معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية.

تحليل نتائج إجابات المبحوثين في ضوء السؤال الرابع المتمثل في: ما أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الميزة التنافسية لجامعة شقراء.

للإجابة عن ذلك استخدم أسلوب الانحدار المتعدد، كما تُحقَّق من الشروط الإحصائية اللازمة لاستخدام الانحدار المتعدد كالتالي:

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وذلك باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis).

جدول 7: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

التقلطح			الالتواء			متغيرات الدراسة
قيمة Z	الخطأ المعياري	إحصائياً	قيمة Z	الخطأ المعياري	إحصائياً	
2.83-	0.367	1.04-	1.00-	0.185	0.185	جذب المواهب
2.38-	0.367	1.04-	0.82-	0.185	0.153	تنمية المواهب
2.74-	0.367	1.006-	0.78	0.185	0.144	الاحتفاظ بالمواهب

أشارت بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول (7)، إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لكل متغيرات الدراسة، حيث تراوحت قيم اختبار (Z) لمعامل الالتواء (Skewness) بين (0.72) و (1) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين 2^- و 2^+ (George & Mallery, 2019)، كما تراوحت قيم اختبار Z لمعامل التقلطح (kurtoses) بين (2.8) و (2.3) هي أيضاً ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي بين 7^- و 7^+ (Hair et al., 2010; Byrne, 2010).

اختبار جذر وحدة Dicky-Fuller (الاستقرارية):

تشير نتائج اختبار جذر وحدة Dicky-Fuller إلى أن هناك استقرارية لجميع بيانات متغيرات الدراسة عند الدرجة الأولى؛ حيث كانت الإحصائيات لـ T أكبر من قيمتها الحرجة، وتشير إلى أنه بالنسبة لجميع المتغيرات التي اختُبرت مستقرة عند المستوى الأول، ومن ثم تستتج أن السلسلة التي اختُبرت ليس لديها جذر الوحدة، وبذلك يمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير معامل الانحدار المتعدد.

- الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة (Multicollinearity):

لاختبار استقلالية بيانات متغيرات الدراسة وعدم وجود ازدواج خطي بينها، فقد استخدم الباحث القيم الإحصائية (VIF, Tolerance) (Hair et al., 2010). ويجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 10، وبالنظر إلى الجدول (8) نلاحظ أن قيم Tolerance وقيم VIF تأتي ضمن الحدود المقبولة، وهذا يؤكد استقلالية بيانات متغيرات الدراسة، وعدم وجود ازدواج خطي بينها.

جدول 8: اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة.

Tolerance	VIF	أبعاد المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.517	1.935	X_1 جذب المواهب	ممارسات إدارة المواهب
0.338	2.958	X_2 تنمية المواهب	
0.434	2.302	X_3 الاحتفاظ بالمواهب	

- اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي:

باستخدام اختبار (Kolmogorove-Smirnov&Shapiro-Wilk): كانت النتائج المبينة في الجدول (9):

جدول 9: اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي.

Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي
P-value	tatistic	P-value.	Statistic	
0.200	0.064	0.061	0.984	

من خلال الجدول (9) يتبين أنّ قيم (Shapiro-Wilk و Kolmogorove-Smirnov) جاءت أكبر من (0.05) وهذا يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

وبعد التحقق من الشروط سابقة الذكر قُدر أثر أبعاد إدارة المواهب ممثلة في (جذب المواهب X_1 ، التنمية للمواهب X_2 ، الاحتفاظ X_3) كمتغيرات مستقلة على «تحقيق الميزة التنافسية» كمتغير تابع (Y) وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول 10: نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات أبعاد إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية

Dependent Variable: = (Y) الميزة التنافسية				
Method: Least Squares				
Date: 06/06/22 Time: 02:50				
Sample: 1 105				
Included observations: 105				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.950857	0.198719	4.784941	0.0000
جذب المواهب X_1	0.155554	0.052519	2.961877	0.0038
تنمية المواهب X_2	0.231199	0.086793	2.663798	0.0090
الاحتفاظ بالمواهب X_3	0.386185	0.063184	6.112082	0.0000
R-squared	0.718078	Mean dependent var		3.895714
Adjusted R-squared	0.709704	S.D. dependent var		0.607276
S.E. of regression	0.327195	Akaike info criterion		0.640831
Sum squared resid	10.81272	Schwarz criterion		0.741934
Log likelihood	-29.64361	Hannan-Quinn criter.		0.681800
F-statistic	85.75163	Durbin-Watson stat		2.228069
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي EViews.

تحليل نموذج خط الانحدار بين المتغيرات المستقلة وتحقيق الميزة التنافسية:

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y = 0.950857 + 0.155554X_1 + 0.231199X_2 + 0.386185X_3 + ei$$

معاملات التأثير للمتغيرات التفسيرية المدروسة المتمثلة في: (جذب المواهب « X_1 ، تنمية المواهب X_2 ، الاحتفاظ بالمواهب X_3) بلغت (0.155554، 0.231199، 0.386185) على التوالي، ومن ثم جميع أبعاد إدارة المواهب المحددة بالدراسة كمتغيرات مستقلة تؤثر طردياً في تحقيق الميزة التنافسية، كلما زاد الاهتمام في المتغيرات المستقلة (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بمقدار وحدة قياس يزيد ذلك من مستوى الميزة التنافسية بمقدار يساوي معاملات التأثير المشار إليها (0.155554، 0.231199، 0.386185) على التوالي، وهي معنوية إحصائية عند مستوى 0.05 لجميع المتغيرات كون قيمة p-value المقابلة تتمثل في (0.0038، 0.0000، 0.0000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية، ومن ثم فإن هناك تأثيراً لكلٍ من (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في (تحقيق الميزة التنافسية) في هذا النموذج المقدر إحصائياً.

ووفقاً لمعامل التحديد R^2 يتبين من الجدول أعلاه رقم (13) أن نسبة التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية التي يرجع تفسيرها إلى المتغيرات المتمثلة في: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في ظل ثبات بقية العوامل هي (0.71)، وهذا ما أوضحه معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.710$)، وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة f المحسوبة 85.75 وبمستوى دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، أما ما نسبته (29%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية فيعود تفسيرها إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما بلغ اختبار t لمعلمة الميل للمتغيرات المستقلة (الجذب X_1 ، التطوير X_2 الاحتفاظ X_3) (2.961، 2.668، 6.11) على التوالي، وهي معنوية إحصائياً، حيث إن مستوى الدلالة لقيم (p-value) بلغت (0.0038، 0.0090، 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرض العدم H_0 ونقبل البديل H_1 ، ما يعني أن هناك علاقة انحدار بين كلٍ من جذب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب كمتغيرات مفسرة للمتغير التابع المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على التحليل الإحصائي السابق نرفض فرضية العدم التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05). بينما نقبل فرضية العدم التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للواردات على الناتج المحلي الإجمالي عند مستوى معنوية 0.05.

وتشير نتائج هذا البحث إلى ثلاثة متغيرات مستقلة تمثل العوامل الأساسية التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن ترتيبها من الأعلى تأثيراً إلى الأقل، وفق نتائج القياس المقدر، باستخدام معادلة الانحدار المتعدد على النحو الآتي: (الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، جذب المواهب)؛ إذ بلغ معامل التأثير (0.231، 0.386، 0.155)، وجميعها ذات دلالة إحصائية، ومن ثم: تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن ممارسات إدارة المواهب له تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة شقراء، ومن ثم له إسهام وفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية بمستوى

متوسط، وتتفق نتائج الدراسة مع ما ذهب إليه الباحثون في الدراسات السابقة، على سبيل المثال دراسة زكي (2020)؛ ودراسة العلي (2019).

6. توصيات الدراسة

1. وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب ولاختيار الموظفين من خلال الإجراءات التالية:
 - ✓ تخطيط إستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية (كمًا ونوعًا).
 - ✓ تحديد المهارات والقدرات المطلوبة.
 - ✓ العمل على توضيح الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها في مجال إدارة المواهب.
 - ✓ وضع آليات لاكتشاف الموهوبين من داخل الجامعة.
 - ✓ العمل على تعميق الوعي لدى الإدارة والعاملين في الجامعة بأهمية المورد البشري في تحقيق النجاح المستدام لها.
2. وضع الإستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين من خلال التالي:
 - ✓ السماح للموظفين بعمل وتعلم الكثير مما يشجعهم على البقاء.
 - ✓ الاهتمام بتكوين وتعليم المورد البشري من خلال التدريب والتطوير للموظفين.
 - ✓ تكثيف أنشطة إدارة المواهب بالجامعة، والاستثمار الداخلي والخارجي للمواهب وتشجيع المبادرات وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لرفع كفاءة بيئة العمل.
 - ✓ تفعيل دور «البحوث الأكاديمية»، والاستفادة القصوى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الإبداع المتميز والكفاءة العالية في مختلف المجالات المعززة لرفع رتبة الجامعة مثل البحث والنشر في الصحف العالمية.
 - ✓ مكافأة الأداء الجيد للعاملين بالتركيز على المدى الذي يعمل فيه العاملون على استخدام كافة مقدراتهم الجوهرية في تنفيذ واجبات العمل المكلفين بها.
3. استحداث إدارة للمواهب البشرية وفق الحرص على آليات التنفيذ التالية:
 - ✓ إعادة تسمية قسم الموارد البشرية في الجامعة بتسمية إدارة المواهب، على اعتبار أن هذه الأقسام تتعامل فعلياً مع موهبة حقيقية، أو العمل في إطار المرحلة الأولية على فصل إدارة المواهب البشرية عن إدارة الموارد البشرية لتهتم بشؤون المواهب.
 - ✓ وضع إدارة المواهب البشرية في المكان المناسب بالهيكل التنظيمي.
 - ✓ إعداد اللوائح والسياسات لتكوين كيان لرعاية الموهوبين.
 - ✓ العمل على الاستفادة من تجارب الجامعات في الدول الأخرى المتقدمة ونقل التجارب المتميزة من خارج بيئة العمل العربي.
4. توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين من خلال:
 - ✓ رعاية الابتكار.
 - ✓ تبنى نظم المزايا والتعويضات والتحفيز التي تسهم في الاحتفاظ بالمواهب البشرية.
 - ✓ تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.
 - ✓ عقد شراكات بين الشؤون الأكاديمية وشؤون الدراسات العليا ومراكز الإبداع والابتكار بالمؤسسات والجامعات الأخرى لاحتضان الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم المناسب.

- ✓ ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للجامعة، وتشجيعهم على بذل أقصى طاقتهم في خدمتها والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وتعزيز ولائها لها.
- ✓ عقد ارتباطات رسمية مع مراكز الأبحاث الدولية والعالمية لتبادل الاستشارات والخبرات البحثية.
- ✓ قبول أفكار الموظفين بناء على معايير موضوعية وتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة للاستفادة منها.

المراجع العربية:

- أمين، مصطفى أحمد (2017). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (24) ، العدد (106) ، 11 – 116.
- الحمداني، صبا نوري (2018). «دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية». مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (23)، 274-302.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). «إدارة المواهب في المنظمة». المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- زكي، فاطمة أحمد (2018). «إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة». مجلة الإدارة التربوية، 17 (17)، 187-308.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2007). «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي». الندوة الإقليمية: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، كلية التربية، سلطنة عمان، 13-15.
- سليم، إيمان علي؛ فلمبان، غدير زين الدين؛ شريف، وفاء عبد العزيز (2011). «دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية». مجلة دراسات المعلومات، 12، 51-157.
- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان (2020). «واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية». المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط، 36 (11)، 1-30.
- الطيبي ، خضر مصباح إسماعيل (2011) . إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية فى الجودة ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عابدين، شيرين حسين كامل (2019). «العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر». المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس – كلية التجارة بالإسماعيلية، 10 (2)، 334-361.

عباس، حسين وليد حسين (2015). «إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية». دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الوهاب، حفيان (2017). «دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات». دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.

العبيدي، أوردان حاتم خضير؛ التميمي، إيلاف مطلق حميد (2017). «تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية». مجلة الإدارة والاقتصاد، 111 (40)، 94-115.

العلي، فهد معقل (2019). «أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية». مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 10 ملحق، 1-20.

العمرى، محمد سعيد (2017). «واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي». مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 17 (1)، 81-96.

كافي، مصطفى يوسف (2016). «إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية». دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

محمد، سلمى عمر الخليفة طه (2017). خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1)، 70

محمود، يوسف سيد (2002). «التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: مدخل لتطوير التعليم الجامعي». المؤتمر القومي السنوي العاشر - جامعة المستقبل في الوطن العربي، جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي، 1 (10)، 165-191.

المطيري، محمد عبد الله رباح (2019). «أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك». أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة، 1-79.

المراجع الأجنبية والمراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

Abbas, H. W. H. (2015). "Strategy of Human Resources Management: A Modern Introduction to the Sustainability of the Competitive Advantage." DAR Al Hamed For Publication and Distribution, Amman.

Abdin, S. H. K. (2019). "The Relationship Between Human Resources Management and the Effectiveness of Job Performance of the Personnel at Multinational Corporations: Field Study on a Sample of Multinational Corporations in Egypt." *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University- Faculty of Commerce at Ismailia*, 10 (2), 334-361.

- Abdulwahab, H. (2017). "The Role of Human Resources Management in Achieving the Competitive Advantage in Organizations." Dar Al-Ayam For Publication and Distribution, Amman.
- Ahmed, H. K. (2016). The impact of talent management on the competitive advantage in the organizations. In *Bein a paper presented at the International Conference, Abu Dhabi*.
- Aibieyi, S., & Henry, O. I. (2015). Talent management and employees retention in Nigerian universities. *NG-Journal of Social Development*, 417(3868), 1–9.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*.
- Al-'Ali, F. M. (2019) "Impact of Talent Management on the Employees' Performance at the Government Organizations in Saudi Arabia." *Journal of Law and Humanities, Ziane Achour University of Djelfa*, 10 supplement, 1-20.
- Al-'Ubaidi, A. H. K.; Hamid, I. M. (2017). "The Effect of Talent Management on Achieving the Strategic Leadership: Analytical Study at the General Company for Leather Industries." *Management and Economics Journal*, 111 (40), 94-115.
- Al-Ahmri, M. S. (2017). "The Reality of Human Talents Management System Application, Field Study of the Saudi Industrial Sector." *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities, Zarqa University-Deanship of Scientific Research*, 17 (1), 81-96.
- Al-Hamadani, S. N. (2018). "The Role of Talent Management in Adopting a Career Quality Practices: Analytical Study of the Views of the Jordanian Hospitals Personnel." *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 10 (23), 274-302.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Al-Mutairi, M. A. R. (2019). "The Impact of Applying Talents Management Strategies on the Institutional Performance: A Practical Study at the University of Tabuk." Master's thesis, Mutah University, 1-79.
- Al-Shallash, A. S. (2020). "The Reality of Competitive Advantages for Private Universities and Colleges at KSA." *The Scientific Journal of the Faculty of Education- Assiut University*, 36 (11), 1-30
- Al-Zuhairi, I. A (2007). "The Strategic Management of the Human Resources at the Higher Education Institutions of the GCC countries." The Regional Seminar: Management of the Human Resources, and the Requirements for the Advancement of the Higher Education Institutions of the GCC countries, College of Education, Oman, 13-15.
- Annakis, J., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4).

- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37.
- Ballesteros, S. R., & Inmaculada, D. F. (2010). Talents the key for successful organization. *Unpublished Thesis, Linnaeus School of Business & Economics, Linnaeus University*.
- Besin, C. (2008). 'Talent Management. *Fact Book, Berin Consulting Group*.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review, The*, 58(1), 13–19.
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on «radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.» *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
- Dar, M., & Bano, S. (2021). Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental Performance: A Mediating Role of Awareness of Sustainable Development Goals Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental, (July).
- Daruka, E., & Pádár, K. (2019). Talent management of academics: A systematic literature review and implications for further research in Hungary. *DETUROPE*, 11(3), 110–137.
- David, G. Collings., Geoffrey, Wood., & leslie, T. Szamosi. (2016). Introducing Human Resource Management.
- Davis, T., Cutt, M., & Flynn, N. (2007). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Gower Publishing, Ltd.
- De Pablos, P. O. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence. *Journal of European Industrial Training*.
- Deslatte, A., & Swann, W. L. (2020). Elucidating the Linkages Between Entrepreneurial Orientation and Local Government Sustainability Performance. *American Review of Public Administration*, 50(1), 92–109.
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23–36.
- Dickel, P., & Eckardt, G. (2021). Who wants to be a social entrepreneur? The role of gender and sustainability orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 196–218.
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent management implementation at an open distance e-learning higher educational institution: The views of senior line managers. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 18(3), 83–98.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M., & Ibrahim, M. (2016). a Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda. *Journal of Positive Management*.

- Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. *Personnel decisions international (PDI). Minnesota Business Magazine*, 5–12.
- Hossain, M. T., Hassan, Z., Shafiq, S., & Basit, A. (2018). Ease of Doing Business and Its Impact on Inward FDI. *Indonesian Journal of Management and Business Economics*, 1(1), 52
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 5(11), 4247–4253.
- Jabbour, C. J., & Jabbour, A. B. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Kafi, M. Y. (2016). "Talent Management in Modern Business Enterprises." DAR Al Hamed For Publication and Distribution, Amman.
- Kehinde. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178.
- Kireru, C. (2019). Role of integrated talent management processes in competitive advantage of telecommunication firms in Nairobi city county, Kenya. JKUAT-COHRED.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689.
- Mahmoud, Y. S. (2002). "Alliances and Partnerships between Universities and Productive Enterprises: An Introduction to the Development of University Education." *Tenth Annual National Conference –Future University at the Arab World, Ain Shams University-University Education Development Center*, 1 (10), 165-191.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13.
- Mensah, J. K. (2018). The Psychology of Talent Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271–1299.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent management practices: perceptions of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833–846.

- Namusonge, G. S., Karanja, K., & Iyria, R. (2014). Effect of talent retention on organization performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 47–58.
- Newhouse, N. K., Lewis, B. O., & Jones, J. W. (2004). Strategic talent management: assessments as a foundation. In *Poster presented at the Annual Conference of the Society for Personality Assessment, Miami, FL, March* (Vol. 11).
- Nosan, N., & Nazarenko, S. (2021). Talent management practices in IT companies of Ukraine: Differences in exclusive and inclusive approaches. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 436–445.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352.
- Pradhan, G. M. (2019). Impact of human resource management practices on organizational performance (a case of Nepal). *The Batuk*, 5(2), 14-31.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*.
- Radhwan, M. A. (2013). “Talent Management at an Organization.” The Arab Group for Training and Publishing, Cairo.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749.
- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbino, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, 19, 1040–1045.
- Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252–1265.
- Selim, I. A.; Felmban, G. Z. A.; Sharif, W. A. (2011). “Analytical Study of the impact of transforming into a Knowledge Society on Supporting the Competitive Advantage of the Higher Education Institutions at KSA.” *The Information Studies Journal*, 12, 51-157.
- Sharma, D., & Raval, B. (2016). Talent management: A strategic approach towards company effectiveness. *International Journal of Management Research & Review*, 7(1).

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.
- Tahir, M., Safwan, N., Usman, A., & Adnan, A. (2020). Green Hrm As Predictor of Firms' Environmental Performance and Role of Employees' Environmental Organizational Citizenship Behavior As a Mediator. *Journal of Research & Reviews in Social Sciences Pakistan*, 3(1), 699–715.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*.
- Whitehill, M. (1997). Knowledge-based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage. *Long Range Planning*, 30(4), 621–627.
- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33–36.
- Zaki, F. A. (2018). "Management of the Administrative Talents in the Egyptian Universities within the Knowledge Society." *The Educational Administration Journal*, 17 (17), 187-308.