

درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The degree of application of talent management at the University of Benghazi from the point of view of faculty members

د. عبير أنور رضوان. أستاذ الإدارة التعليمية المشارك. كلية الآداب. جامعة بنغازي.

د. إيمان السيد جاد المولى. أستاذ الإدارة التعليمية المساعد. كلية الآداب والعلوم. قمينس. جامعة بنغازي

Dr: Abeer A. Radwan. Associate Professor of Educational Administration. college of Literature. Benghazi University.

Email: abir.radwan@uob.edu.ly

Dr: Eman E. jaad AlMawla. Assistant Professor of Educational Administration. College of Arts and Sciences. Qaminis. Benghazi University.

Email: eman.elfidy@uob.edu.ly

تاريخ قبول البحث

تاريخ استلام البحث

2022 / 10 / 13

2022 / 8 / 23

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، فضلاً عن ذلك التعرف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين ومتغير الخبرة. أُستخدم المنهج الوصفي ملائمة لطبيعة الدراسة، وتألّف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (213) عضواً، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (70) عضواً، بواقع (33) عضواً، و(37) عضوه. تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث تكون من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). لتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع، والمؤهل العلمي)، بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لكنها ضعيفة في استجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي حسب خبرتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، رؤساء الأقسام العلمية، كلية الآداب، جامعة بنغازي.

Abstract: The current study aimed to know the degree of practice of talent management among the heads of scientific departments at the Faculty of Arts, University of Benghazi from the point of view of the faculty members. In addition, to identify the presence of statistically significant differences in the respondents' responses about the degree of practice of talent management among the heads of scientific departments from the viewpoint of the faculty members is attributed to the two variables (gender and academic qualification). In addition to identifying the existence of a statistically significant correlation between the respondents' responses and the experience variable. The descriptive approach was used for its suitability to the nature of the study, and the study community consisted of (213) faculty members at the Faculty of Arts, University of Benghazi. Members from whom a simple random sample of (70) members was selected, (33) members and (37) members. The questionnaire was used as a means of data collection, which consisted of (26) items distributed over three areas: (Attracting talents, Talent development, and talent retention.) To analyze the data, the statistical analysis program (SPSS) was used, where the arithmetic

mean, standard deviation, T-test, one-way ANOVA, and Pearson correlation coefficient were used. The practice of talent management among the heads of scientific departments at the Faculty of Arts, University of Benghazi from the point of view of the faculty members was high. Furthermore, there are no statistically significant differences in the degree of practice of talent management among the heads of scientific departments from the viewpoint of the faculty members due to the variables (gender, academic qualification). while there is a positive, statistically significant, but weak correlation in the responses of the study sample to the degree of talent management practice among the heads of scientific departments at the Faculty of Arts, University of Benghazi, according to their professional experience.

Keywords: talent management, heads of scientific departments, Faculty of Arts, University of Benghazi.

المقدمة: مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب المواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية.

ويرجع نشوب حرب المواهب إلى التحول إلى عصر المعلومات، حيث انقسمت الدول إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها، ومن ثم اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفرغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة وعلى سبيل المثال من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين من خلال الأجور المرتفعة (الصاوي، 2002).

وقد دعم هذا التوجه أدراك الفرد بأن وجوده في العمل يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها. مما دفع الفرد إلى أن يكون أكثر حرصاً على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة، ومن هنا تركز الاهتمام على فكرة انتقال الفرد بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة، وبذلك ارتبط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل به.

وبالتالي أصبح التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

مشكلة الدراسة: تمثل الجامعات والمعاهد العليا أهم النظم الجزئية للنظم التعليمية في أي دولة في العالم، والتي تقوم بدور فعال في تطوير وتحديث هذه النظم من خلال ما تقدمه من جهود بحثية وتعليمية واجتماعية والعمل على سد الفجوة بين حاجات سوق العمل والمستوى الحالي للقوى العاملة، من خلال تخريج الطلبة بمستويات عالية من المهارة في مختلف المجالات، لمواجهة متطلبات السوق الحالية، والمستقبلية التي تتسم بالتغير وارتفاع معدل التعامل مع التكنولوجيا الدقيقة، ويرجع نجاح هذه المؤسسات إلى طرق التدريس والبحث العلمي فيما بالإضافة إلى دورها المجتمعي، إلا أن الإدارة الناجحة تسهم بشكل أكثر فعالية في توفير الظروف الملائمة التي تزهر فيها طرق التدريس الجامعي وأساليب البحث العلمي. وقد ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في إدارة الجامعات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وخاصة التكنولوجيا التي يشهدها العالم اليوم. مما جعلها تتسم بالمرونة في انتهاز الفرص والطموح لتحقيق التقدم العلمي الذي يتأتى من خلال امتلاك هذه الجامعات لقيادات وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ذوي كفاءات ومستويات عالية من الانجاز ومن أهم هذه الاتجاهات الحديثة استراتيجية إدارة المواهب. إلا أن هناك العديد من المتغيرات والمعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، فهذا يتطلب من هذه المؤسسات امتلاك أفضل المواهب البشرية لإدارة مهامها الوظيفية والإدارية والبحثية والمنهجية والأخلاقية بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها، ولتحقيق هذا التوافق من أجل التغلب على المتغيرات المعاصرة، لابد من استخدام إدارة المواهب البشرية، كأداة من أدوات تحقيق استراتيجيات هذه المؤسسات (المصري والآغا: 2015).

وتعتبر حرب المواهب في مجال التعليم العالي أشد حدة منها في قطاع الأعمال، حيث تواجه الجامعات والمعاهد العليا منافسة شرسة من المنافسين في نفس النشاط متمثلاً في الجامعات والمعاهد الأخرى، مما يحتم عليها أن تكون دائماً قادرة على استقطاب المواهب الشابة من الجامعة وهذا ما يدفع الجامعة إلى طرح وتبني أفكار وسياسات جديدة في إدارة المواهب البشرية، إلا أن مؤسسات التعليم العالي تظهر نقصاً ملحوظاً في ممارسة إدارة المواهب مقارنة مع المنظمات الصناعية، ويرجع ذلك إلى الميزانيات المحدودة واللوائح الجامدة، وعدم التغيير الذي يعيق جهود هذه المؤسسات لبناء قوى عاملة عالية الأداء، وارتفاع معدلات الدوران في أعضاء هيئة التدريس، مما جعل إدارة المواهب تشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي نظراً للتغيير السريع في البيئة المحيطة، وتعقيد الأنشطة في التعليم العالي مما يتطلب ممارسات واستراتيجيات مرنة لإدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية. وتواجه إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية تحديات تعليمية، حيث تواجه الجامعات العربية تحديات بالغة التعقيد تجعل من هدف الجودة بصفته تحدياً معاصراً أمراً يبدو صعب المنال، ولعل مستوى الإقبال على الالتحاق بالجامعات في المنطقة العربية قد أخذ سمة متطرفة في زيادة معدلاته أمام إمكانيات بشرية ومادية محدودة، عاجزة من استيعاب الأعداد الملتحقة بالتعليم العالي، وكانت النتيجة الطبيعية لذلك تدنياً ملحوظاً في مستوى الخريجين ارتبط بتواضع المستويات المهنية والمعرفية لطيف من الملتحقين بالتدريس الجامعي، ليصبح التلقين طابعاً ملازماً لمعظم الموضوعات الدراسية في العديد من الأقسام والكليات، فضلاً عن الشعور بعدم اللامبالاة ناجم عن زيادة أعداد الطلبة، والحاجة لجهد تدريسي مضاعف لا توفر حوافزه النظم الجامعية في العديد من الجامعات العربية.

كما أن مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب فضلاً عن ممارسة إدارة المواهب، حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء، والعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه، وذلك لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف بالنسبة لها، وتجاهل إدارة الفرص يعمل على تحقيق التميز والإبداع ض طريق إدارة المواهب (الحميدي والطيب: 2011). إن الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي يتأتى من خلال توافر كوادر علمية متخصصة موهوبة، وكذلك وجود دعم يدفع هذه الكوادر نحو الإبداع والتميز وتنمي مواهبها لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تبني فلسفة إدارة المواهب يصبح مطلباً أساسياً للوصول إلى مستوى أرقى من هذه الخدمات وذلك من خلال تنمية وتطوير مواهب الكوادر والكفاءات بمؤسسات التعليم العالي، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دراسة إدارة المواهب ومعرفة درجة ممارستها من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع، والمؤهل العلمي)؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسنوات خبرتهم المهنية؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟
3. الكشف عن دلالة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسنوات خبرتهم المهنية.

أهمية الدراسة

1. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في إعطاء وتوضيح مستوى ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي.
2. تتمثل الفائدة البحثية الأكاديمية لهذه الدراسة؛ بما يتوقع أن تضيفه. نتائجها إلى المعرفة العلمية، وتقليل الثغرة في أدبيات البحث؛ وذلك نتيجة لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

3. الدور الذي تؤديه إدارة المواهب في جميع المجالات؛ وتأثير استراتيجية إدارة المواهب البشرية في جميع أصحاب العلاقة.

4. قد تفيد نتائج هذه الدراسة الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية العليا ومتخذي القرار في جامعة بنغازي بصفة عامة وفي كلية الآداب بصفة خاصة.

حدود الدراسة: سيتم تناول الحدود في ثلاثة مجالات وهي:

المجال البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة بنغازي.

المجال المكاني: أجريت الدراسة الحالية بكلية الآداب جامعة بنغازي.

المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة

إدارة المواهب: "هي عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على الموظفين الحاليين، وجذب العاملين الماهرين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال" (إبراهيم، 2018: 189).

كما تعرف إدارة المواهب بأنها: "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم إدارة مساهم الوظيفي" (صالح، 2015: 116).

وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن ذلك إلى تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. وتتمثل هذه العمليات في تحديد المواهب من العاملين، ثم العمل على جذبها واستقطابها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة.

الإطار النظري

يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا " Our People are Our Assets " ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر وخاصة في عصرنا هذا، فالعاملين يمكن أن يتصرفوا ويمارسوا أعمالاً خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية الذهنية المرتبطة بهم، والتحدي هو خلق البيئة التي تمكن دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، والتركيز على الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر، وأيضاً التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المنظمة.

وبدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب الذي كان لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (David Watkins) في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطوراً لمصطلح إدارة الموارد البشرية واستمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (العززي، والدليبي، 2016).

إدارة المواهب البشرية

أدى التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية جديدة في مجال الموارد البشرية. ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة الموهبة أو المواهب في الإدارة، وقد ازداد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بمدخلات عملية التعلم من تنمية وقدرات ومواهب ومهارات.

مفهوم إدارة المواهب البشرية

تعني قدرة الجامعة على توفير نهج منظم لجذب مهارات يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/ مواهب، تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى.

إن إدارة المواهب البشرية هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وبناءً عليه يمكن الخروج بمفهوم لإدارة المواهب البشرية في الجامعات يتمثل في استراتيجيات تستند إلى تحسين إجراءات التعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وقدراتهم وتطويرها، والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم، والاستعانة بالمواهب من خارج الجامعة، من أجل تحقيق النجاح والتميز.

أهمية إدارة المواهب البشرية في الجامعات

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية. ويمكن القول إن بقاء الجامعة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه إلى المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، ومنها الجامعات أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية؛ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة؛ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة؛ تحديد واضح للاستعداد الموهبي؛ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة؛ تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة؛ وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة؛ تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة (ناصف، زنتاتي: 2008).

أبعاد إدارة المواهب

توجد العديد من نماذج إدارة المواهب التي تناولها الكثير من الباحثين في دراساتهم والمهتمين بهذا المجال؛ إلا أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث تناولها الباحثون من أبعاد مختلفة وحاول كل منهم الاجتهاد بتحديد هذه الأبعاد بأسلوبه وبأشكال متنوعة ومختلفة فنجد من يقسم هذه الأبعاد إلى ثلاثة أبعاد كدراسة (الفرجاني، 2014) وذلك كما يلي:

1. جذب المواهب: على المنظمات المعاصرة النظر إلى عملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، وذلك بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الخبرات والكفاءات. ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمرتبات والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية مهارات وقدرات الموهوبين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي، كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية للموهوبين بالمنظمة، كما إن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات الموهوبين للإبداع والابتكار تلعب دوراً مهماً في جذب المواهب للمنظمات. بالإضافة إلى أن بناء اسم وسمعة للمنظمة يجعلها مكاناً يرغب المواهب للعمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه.

2. الاحتفاظ بالمواهب: يتم الاحتفاظ بالمواهب بالمنظمات المعاصرة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب التي تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة، كذلك توافق نظام المرتبات والمكافآت التي تدفعها المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق، بالإضافة إلى استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء، كالشكر والتقدير والاعتراف بجهود المواهب، كما أن توفر فرص النمو المهني والشخصي داخل المنظمة تعمل على بقاء المواهب بالمنظمة، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة للموهوبين لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، يعطي للموهوب الشعور بالإنجاز والتميز، كما تعتبر تحديات العمل الصعب والمثير من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب بغض النظر عن الظروف الأخرى.

3. تنمية المواهب: يتم تنمية المواهب في المنظمات من خلال تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة، حيث أن تكليف الموهوب بمهام جديدة لم يسبق له القيام بها من شأنه أن يكسبه مهارات جديدة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، وكذلك تطوير مواهبه بمنح هذا الموهوب إدارة مشروع كامل حتى ينمي لديه مهارة إدارة الوقت وحل المشكلات، كما أن منح المواهب فرص المشاركة في البرامج التدريبية تؤدي لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة مع ضرورة التأكد من التوافق بين التدريب المقدم للأفراد الموهوبين، والاحتياجات الاستراتيجية في المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة توفير التوجيه والإرشاد الذي يؤدي إلى مساعدة المواهب في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وأخيراً توفر فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية أجل تطوير الكفاءات الأساسية، والتقنية، والشخصية، والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية، وعدم التركيز على نقاط الضعف فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من نموها بالاتجاه الصحيح.

أهداف إدارة المواهب في الجامعات

يعد تحديد المواهب الجيدة أمر مهم لكل من المؤسسات والأفراد؛ نظراً لأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، خاصة في بيئة المؤسسات التي لا تزال التنافسية غايتها؛ فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل، إضافة إلى تأمين التعاقب المستدام للقادة في المستقبل، فإذا فشلت المؤسسات على نحو كاف في استثمار مواهب العاملين بها؛ فإنها ستعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الجذب والاحتفاظ بالعاملين بها، والإنتاجية، ورقابة الجودة المستمرة، وخدمة المستفيدين، وسمعة المؤسسة، وتتحدد أهداف إدارة المواهب في الجامعات في:

أ. الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم؛ فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق النتائج، مثل رضا العاملين، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل، والدعم التنظيمي لهم.

ب. التركيز على أداء العاملين، والأداء المؤسسي، ومساعدة الجامعات في الاستجابة للتحديات، ودخول أسواق جديدة، والتحرك تجاه المنافسة؛ فإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة، وكذلك تحسين القدرة التنافسية، والكفاءة، وحل المشاكل التنظيمية، وتعظيم العائد من الاستثمار.

ج. تأكيد تحقيق الأهداف المؤسسية، وبخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء الجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

د. توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل الجامعي؛ فالميزة التنافسية لأي جامعة هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل للمستقبل.

هـ. مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول؛ لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من خلال زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.

و. التأكد أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال؛ إذ تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل؛ فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال.

ي. تأكيد استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، وتشجيع إنجازات العاملين، واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب وتدقيق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري؛ فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة الرئيسية في الجامعة، وتحديد الأفراد الذين يشكلون المواهب الرئيسية في الجامعة، والقيام بأنشطة التنمية لمجمع الموهوبين للاحتفاظ بهم وإشراكهم وتجهيزهم للانتقال إلى أدوار أكثر أهمية، ومساعدة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبخاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية الأداء، ويتضح من ذلك أن أهداف إدارة المواهب في الجامعات تركز على مساعدة الجامعات في الاستفادة من إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين بها في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من

خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة، وبتوفير مجمع المواهب والذي يضمن توافر هذه المواهب باستمرار وتوفير العمالة المتميزة للعمل في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة (صيام، 2013).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الفرجاني (2014) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية ومدى توافر أبعاد إدارة المواهب في جامعة بنغازي، وأسهمت في الكشف عن مدى تباين آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه توافر أبعاد كل من القيادة التحويلية، وإدارة المواهب في الجامعة، واهتمت بالتعرف على طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في جامعة بنغازي، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي. وتكونت مجموعة الدراسة (297) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي داخل كليات الآداب والاقتصاد والحقوق والعلوم والهندسة والطب البشري، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استقصاء. وتمثلت أهم النتائج في أن: درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بشكل إجمالي في الكليات حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المتوسط من المقياس، وأنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية. وأكدت أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي في الكليات محل الدراسة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المنخفض من المقياس، ولا ترقى إلى المستوى المناسب.

وقام كل من الأغا والمصري (2015) بدراسة هدفت إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، موظفاً المنهج الوصفي التحليلي. واستخدام الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقاها على عينة مكونة من (110) رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية كان متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

في حين هدفت دراسة أبو دولة والجراح (2015) إلى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو. وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

أما دراسة الفرجاني (2018) فهذهت إلى تقديم قراءات وتحليلات نظرية لإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، من خلال عرض أهم التعريفات لمفهوم الموهبة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك عرض لمفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن توضيح مكونات نظام إدارة المواهب وعرض بعض النماذج لاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوضع إطار عام لموضوع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن التحديد الدقيق لمفهوم الموهبة العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي يعتبر أساساً جوهرياً لنجاح إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وأنه يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث استراتيجيات هي: الجذب، والاحتفاظ، وتنمية المواهب، ويتم تطبيقها من خلال مجموعة من الممارسات التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى المراكز العلمية المرموقة في الأوساط العلمية.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة كل من المومني وعليمات والشمران (2018) إلى 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، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت 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 (متدنٍ)، حيث جاءت المجالات على الترتيب: (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدنٍ، ثم تنمية المواهب بمستوى متدنٍ). 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، يُعزى 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 لتغيري الكلية والرتبة الأكاديمية.

وسعت دراسة الزهراني (2019) إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية دراسة تقييمية. وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية ووكلائهم في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. واستعرضت الدراسة عدد من النقاط، تناولت الأولى خصائص المهوبون التي تبرز قدراتهم وسماتهم الرئيسية، ومنها الخصائص الجسمية، والعقلية والمعرفية، والخصائص الاجتماعية، والخصائص النفسية، والخصائص الابتكارية والإبداعية، والخصائص التعليمية، والخصائص السلوكية. وذكرت الثانية أسباب تفعيل إدارة المواهب في الشرق الأوسط ومنها، الاستثمارات الحكومية الضخمة في البنية التحتية، والاندماج السريع في الاقتصاد العالمي، والطلب المتزايد للشركات متعددة الجنسيات على الموظفين المؤهلين، والزيادة الضخمة في معاهد التعليم العالي. وأشارت الثالثة إلى أهداف وأهمية إدارة المواهب ومنها، جذب المواهب وتطوير مهارات العاملين، وتحسين ممارسات التوظيف، واستبقاء وتنمية مهارات القوى العاملة. وجاءت الرابعة بتخطيط الموارد البشرية الموهوبة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن واقع تطبيق استقطاب المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمكة المكرمة لا يزال دون المأمول، وهذا يثير القلق خاصة وأنه تتعلق بجانب استقطاب المواهب والذي تبني عليه أيضاً بقية عمليات إدارة المواهب.

وقامت السكران (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. ووضع الحلول العلمية والتوصيات اللازمة، باستخدام المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة تكونت من (155) عضوة و(88) قائدة. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس متوسطة، وجاءت في الترتيب الأول استراتيجية الاستقطاب، وحل ثانياً التنمية المهنية وحل ثالثاً الاكتشاف، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ كأقل الاستراتيجيات فاعلية في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، وجميعها بتقدير (متوسط). وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات (المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية)، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لأي من متغيرات الدراسة الثلاثة.

وأجرى قريشي (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة. ولتحقيق ذلك استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (99) عامل. كما اعتمد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها: يجب على الجامعة محل الدراسة أن تستخدم طرق متعددة وموضوعية لاختبار الأفراد بغية مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، ويجب عليها أيضاً إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات، كذلك يجب وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم، وإشعار الأفراد المهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم، وتشجيع حلقات النقاش بينهم بغية استثمار وطاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.

في حين قام جبريل والفرجاني (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على تشخيص واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، ومدة الخدمة، ومسئول المؤسسة)، لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُورت الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة حيث تم التأكد من صدقها وثباتها وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بمؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة والذي بلغ قوامه (84) عضواً، واعتمد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: مستوى إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول أبعاد إدارة المواهب تعزى إلى متغيرات الدراسة باستثناء بُعد جذب المواهب وفقاً للنوع ولصالح الإناث، ومتغير مسعى للمؤسسة ولصالح كلية التقنية الطبية - درنة، وكذلك بُعد تنمية المواهب حسب مسعى الكلية ولصالح كلية التقنية الطبية.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب الأساليب التي يمكن استخدامها مع مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لوصف درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي خلال العام الجامعي 2021-2022، والبالغ عددهم (213) عضواً، موزعين على جميع الأقسام العلمية بالكلية، وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة عن مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حجمها (70) عضو هيئة تدريس، بواقع (33) عضو، و(37) عضوه، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (70) استمارة. خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال متغيراتها؛ والمتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية وتم قياسها من خلال البيانات الخام)، وذلك كما موضح في جدول التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)

المتغيرات	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	33 (47%)
	أنثى	37 (53%)
المجموع	70	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	36 (51%)
	دكتوراه	34 (49%)
المجموع	70	100%

يبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وأولها النوع، حيث أتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث وبنسبة (53%)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت العينة شبه متساوية حيث بلغت نسبة من يحملون مؤهل الماجستير (51%)، بينما بلغت نسبة من يحملون المؤهل العلمي الدكتوراه (49%)، أما عن متغير الخبرة المهنية، فقد تم قياسه بشكل عام، وبدون تقسيم المتغير إلى فئات. أداة الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لذلك تكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت فقراتها على الأجزاء التالية: حيث تناول الجزء الأول البيانات الشخصية: ويتضمن هذا الجزء بيانات عن متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية)، بينما تناول الجزء الثاني أداة قياس إدارة المواهب وذلك بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة طورت أداة لقياس إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية، وتكونت من (25) فقرة، حيث كانت عدد فقرات المجال الأول جذب المواهب (10) فقرات، في حين بلغ عدد فقرات المجال الثاني تنمية المواهب (6) فقرات، في حين اشتمل المجال الثالث الاحتفاظ بالمواهب على (9) فقرات، وتم جمع البيانات من خلال بدائل الإجابة التالية: موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: للتأكد من صدق أداة الدراسة، وأنها تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، استخدمت طريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات العلوم الإنسانية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن فقراتها، وبناءً على ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات المناسبة، وللتحقق من ثباتها استخدمت معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل ثبات أداة الدراسة (80%)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الوسائل الإحصائية: تنوعت الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات حسب أهداف الدراسة، فقد تمت الاستعانة بالحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وأستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاختبار التائي (T.test)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ.

عرض نتائج الدراسة: يمكن عرض نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة قياس ممارسة إدارة المواهب، والمتوسط الفرضي لهذه المجالات، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والمتوسطات

النظرية لأبعاد أداة القياس والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات.

مجال الدراسة	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
جذب المواهب	70	27.19	7.88	3	69	*25.69	0.000
تنمية المواهب	70	16.47	4.48	3	69	*25.15	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	70	24.89	6.73	3	69	*24.88	0.000
درجة ممارسة إدارة المواهب بشكل عام	70	68.54	17.89	3	69	*30.66	0.000

* قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على أداة قياس درجة ممارسة إدارة المواهب قد بلغ (68.54) بانحراف معياري قدره (17.89) بينما بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (30.66) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ من خلال ذلك يتضح أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصورته الكلية قد جاء بدرجة عالية.

أما مجالات إدارة المواهب فقد تحصل مجال جذب المواهب على متوسط حسابي بلغ (27.19) بانحراف معياري قدره (7.88) بينما بلغ المتوسط الفرضي (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (25.69) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ ويتبين من خلال ذلك أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمجال جذب المواهب قد جاء بدرجة عالية. بينما تحصل مجال تنمية المواهب على متوسط حسابي بلغ (16.47) بانحراف معياري قدره (4.48) بينما بلغ المتوسط الفرضي (3)، وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (25.15) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ ويتبين من خلال ذلك أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة عالية.

فضلاً عن ذلك فقد تحصل مجال الاحتفاظ بالمواهب على متوسط حسابي بلغ (24.89) بانحراف معياري قدره (6.73) بينما بلغ المتوسط الفرضي (3)، وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (24.88) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). يتبين من خلال ذلك أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمجال الاحتفاظ بالمواهب قد جاء بدرجة عالية أيضاً.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام العلمية بالتعاون مع الجامعة يضعون استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المواهب، وذلك لجذب الأشخاص ذوي المواهب والكفاءات والخبرات، وفي الوقت ذاته يعمل المرتب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية بالجامعة على جذب المواهب للعمل معها، بينما تعمل فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي المتاح بالجامعة على جذب المواهب، وما تتميز به الجامعة من سمعه ومكانه مرموقة في المجتمع له دور كبير في جذب الكفاءات من المواهب. في الوقت ذاته تشجع وتحفز بيئة العمل بالجامعة على الابتكار والإبداع. لذلك يجب الأخذ بالحسبان بأن الجامعة تراعي الموضوعية والعدالة والشفافية عند الاختيار ما بين المتقدمين للوظائف الشاغرة، وتحدد آليات

محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية من داخل الجامعة. وتحفز إدارة الجامعة المواهب على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة من خلال تدوير العمل. تأسيساً على ما تقدمه فإن الجامعة تتيح للمواهب فرص المشاركة في الندوات العلمية والبرامج التدريبية داخل وخارج البلاد لزيادة معارفهم وخبراتهم، ويعمل رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالجامعة أيضاً على تقديم الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية للمواهب. فضلاً عن ذلك، تتوفر فرص النمو والتطوير بالجامعة وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية باستخدام التقنيات الحديثة في العمل، وتضع الجامعة الأشخاص ذوي الكفاءات العالية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم، في حين تتوفر بالجامعة ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية وجود المواهب ودورهم الرئيسي في تحقيق التميز. وتسعى إدارة الجامعة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع المواهب، وتمنح حوافز مادية ومكافآت مالية للمواهب والمبدعين، وحوافز معنوية كالتقدير والشكر والاعتراف للمواهب بها. كما تتيح الجامعة فرص النمو المهني والشخصي للمواهب من خلال عقد دورات وورش عمل لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم في العمل، ويحفز مناخ العمل الموجود بالجامعة على الابتكار والإبداع والتجديد في العمل، لأن الجامعة تشرك أعضاء هيئة التدريس المهنيين في صنع القرار باعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة، وتحرص على توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لربط مخرجاتها بحاجات المجتمع، وتنمي الثقة بالنفس والدافعية للعمل بين أعضاء هيئة التدريس المهنيين بها. وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة المومني، وعليمات، والشمران (2018) حيث كانت درجة الممارسة لإدارة المواهب متدنية. أيضاً تختلف مع دراسة أبو دولة والجراح (2015) من الأغا والمصري (2015) والتي بينت نتائجهما أن مستوى الممارسة كان متوسط.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟

● متغير النوع الاجتماعي:

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في تقدير درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية لاستجابات عينة الدراسة والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع، استخدم الاختبار التائي (t-test)؛ وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين

المتوسطين.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
ذكور	33	70.35	17.80	68	*0.732	0.467
إناث	37	67.11	18.55			

* قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (70.35)، بانحراف معياري قدره (17.80)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (67.11)، بانحراف معياري قدره (18.55)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.732)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وتظهر هذه النتيجة أن اختلاف متغير النوع لم يسهم في وجود اختلافات في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة جبريل والفرجاني (2020)، ومختلفة مع دراسة كل من المومني، وعليمات، والشمران (2018) والتي بينت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور.

● متغير المؤهل العلمي:

لتحقيق هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقد تمّ التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الماجستير	36	70.44	20.93	68	*0.914	0.364
الدكتوراه	34	66.53	13.99			

* قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (4) أن القيمة التائية بلغت (0.914) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ ونستخلص من ذلك أنه لا توجد اختلافات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي، حيث تحصل حملة درجة الماجستير على متوسط حسابي أعلى من أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه، وقد يرجع السبب إلى أن حملة الماجستير لديهم القدرة الكافية لتطبيق إدارة المواهب، والاهتمام بمواهبهم وقدرتهم على إنجاز مهامهم التعليمية والإدارية داخل كلياتهم بجودة وتقنية عالية، وذلك لإثبات وجودهم ومكانتهم بأقسامهم العلمية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة جبريل والفرجاني (2020).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وخبرتهم المهنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون؛ وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة معامل ارتباط بيرسون

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
70	68.54	17.89	*0.046	0.705

* قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال النتيجة السابقة بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لكنها ضعيفة في استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي حسب خبرتهم المهنية، وقد يرجع السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس حريصين على تطوير مواهبهم ومؤهلاتهم، واستعداداتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وأتباع الطرق العلمية التي يستخدمونها في أداء عملهم على اختلاف خبراتهم، وفهمهم العميق لأهمية تطبيق إدارة المواهب وذلك من خلال مشاركتهم في تقلد المناصب القيادية العليا، وحضور المؤتمرات العلمية وورش العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والندوات العلمية، وإنجاز المهام الأكاديمية والبحثية بأقسامهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة جبريل والفرجاني (2020).

ملخص النتائج

أظهرت عملية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً النتائج التالية:

1. أن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (النوع، والمؤهل العلمي).

3. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لكنها ضعيفة في استجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة بنغازي حسب خبرتهم المهنية.

التوصيات

وبناء على هذه النتائج وبمراجعة الأدب النظري يمكن تقديم بعض التوصيات كالآتي:

1. العمل على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال الاهتمام بالحوافز المادية والحوافز المعنوية كالتقدير والإطراء عند أداء الأعمال المتميزة، والعمل على خلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب وتسهل تكيفهم وتشجع على بقائهم بالجامعة.
2. تشجيع المبادرات الفردية وحث أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وأساليب التدريس الجامعي الحديثة.
3. العمل على عقد ورش العمل وإقامة الندوات لتعزيز تطبيق إدارة المواهب في الجامعات لما لها من تأثير كبير في زيادة كفاءة وقدرة الجامعات في تأدية دورها بشكل أكثر تنافسية.
4. التركيز على عوامل جذب الكفاءات النادرة من أعضاء هيئة التدريس من خلال الحوافز المادية كزيادة المرتبات، والحوافز المعنوية بما فيها من زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

المقترحات

1. الاستفادة من التجارب الدولية والعربية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي في كافة الجامعات الليبية.
2. إجراء دراسات تطبيقية حول إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام متغيرات تنظيمية جديدة لم تتناولها الدراسة الحالية، مثل: التميز التنظيمي، والقيادة التوزيعية، والقيادة الأكاديمية، وغيرها من المتغيرات الحديثة.
3. القيام ببحوث ودراسات علمية ميدانية متعمقة في مجال إدارة المواهب في القطاع الخاص ومقارنة النتائج بالقطاع العام وصولاً إلى اقتراح البدائل والحلول.
4. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة المواهب باستخدام متغيرات ديموغرافية جديدة مثل عدد الدورات التدريبية، والحالة الاجتماعية، وغيرها.

المراجع:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (2018) إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 17، 187-339.
- أبو دوله، داود جمال، والجراح، صالح علي (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 – 315.
- جبريل، وائل محمد، والفرجاني، فاطمة علي (2020) واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الابتكار والتسويق، 7، (2)، 107-130.
- الحميدي، محمد، والطيب، الهادي (2011) الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
- الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم (2019) تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة تقويمية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 212، 291 – 265.
- السكران، بدرية بنت عبدالله (2019) فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، فلسطين، 3، (15)، 28-50.

- صالح، أحمد علي (2015) إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصاوي، وجيه (2002) الجامعة وهجرة العقول - دراسة تحليلية عبر الانترنت، القاهرة. دار الفكر العربي.
- صيام عزيزة (2013) وقائع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العنزي، سعد علي، والدليبي، عماد علي (2016) دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 48، 117-135.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2014) أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، 2، 259 – 297.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2018) إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، (6)، 33 – 1
- قريشي، محمد (2020) واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر – بسكرة، المجلة العربية للإدارة، مصر، 40، (2)، 81-97.
- المصري، نضال، والأغا، محمد (2015) إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة دراسات، (18)، 31-64.
- المومني، أفنان محمد، وعليمات، صالح ناصر، والشمران منيرة محمود (2018) درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26، (4)، 718-739.
- ناصر، مرفت صالح، وزناتي، أمل محسوب (2008) إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم، كلية التربية، جامعة عين شمس، (19)، 370-475.
- Thunnissen, Marian (2016) "Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice", Journal of Employee Relations, Vol.38, No.1.