



**متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء  
الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

**د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي**  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية





## متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ٢٠ / ٨ / ١٤٤٤ هـ تاريخ قبول البحث: ١٩ / ١٠ / ١٤٤٤ هـ

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٣١٠) قائد أكاديمي من العاملين في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية وعلى جميع أبعادها جاءت متوسطة. وجاءت الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى أن الحاجة إلى توفير متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية جاءت عالية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الإدارة الاستراتيجية، الجامعات السعودية، القيادات الأكاديمية.

## **Requirements for the application of talent management in Saudi universities in the light of strategic management from the point of view of academic leaders**

**Dr. Nayef bin Ammash Al-Suwailem Al-Anzi**

Department Educational Administration and Planning – Faculty Education  
Imam Muhammad Bin Saud Islamic university

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the application of talent management in Saudi universities in the light of strategic management, identify the difficulties that limit the application of talent management in Saudi universities in light of strategic management, and identify Requirements for the application of talent management in Saudi universities in the light of strategic management from the point of view of academic leaders. To achieve these goals, the descriptive approach and the questionnaire were adopted to collect data, and a sample was selected consisting of (310) academic leaders working in Saudi universities, and the results of the study reached the degree of application of talent management in Saudi universities in the light of strategic management and in all its dimensions were average. The difficulties that limit the application of talent management in Saudi universities in the light of strategic management to a moderate degree, and the results found that the need to provide the requirements for the application of talent management in Saudi universities in light of strategic management was high.

**key words:** talent management, strategic management, Saudi universities, academic leaders.

## مقدمة:

تمثل مؤسسات التعليم في أي دولة أساس البناء المجتمعي، وتحقق نهضته وتقدمه من خلال تفاعلها مع الأنظمة الأخرى، مما يؤدي إلى استمرارها وتطورها وإصلاحها لتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، حيث يتميز هذا العصر بالعديد من التحديات التي يجب مواجهتها والحد منها، والعمل بكفاءة وفاعلية سعياً لتقدم هذه المؤسسات وتمكينها من مواكبة التطورات العلمية وتحقيق رؤيتها وأهدافها المنشودة.

ومن أكبر التحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعات في هذا العصر، القدرة على تحقيق التميز في ظروف مُتغيرة يصعب التنبؤ بها باتباع الأساليب الإدارية التقليدية، وعلى الرغم من وجود حلول تنظيمية وأساليب إدارية حديثة إلا أن الكثير من الجامعات ما يزال يستخدم أساليب إدارية تقليدية في قيادة العمل (shiri, 2019: 8).

وفي ظل التطورات التكنولوجية والتقنية، وتعدد أدوار الجامعات ووظائفها في هذا العصر؛ فرض عليها مواكبة التغيرات والتحديات التي فرضتها متطلبات المجتمع المتجددة، من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في مختلف وظائفه وعملياته، وفي مقدمتها تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تعد من أهم عوامل النجاح والتميز في استغلال قدرات العاملين فيها وخاصة الموهوبون (Valentina et al, 2020).

ومع دخول الألفية الثالثة بدأ البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن الجامعات من التميز والمنافسة على المستويين المحلي والعالمي؛ من خلال توظيف قدرات العاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد؛ مما يؤكد على ضرورة قيام إدارة الجامعات على تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية، لتهيئة أفرادها لكي يبدعوا ويطوروا قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر، الأمر الذي يساعد على تنمية المواهب

والإبداع وتحسين قدراتها على إدارة مواهب العاملين في الجامعة بكفاءة عالية (لوانشي وهبة الله، ٢٠٢١، ٤).

وتعد الإدارة الإستراتيجية أسلوباً ومنهجاً متكاملًا للممارسات الإدارية التي تقوم على التخطيط المسبق بتحديد الأهداف المستقبلية المنشودة في ضوء الموارد اللازمة، والمتاحة لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية من خلال تلبية احتياجاتها، وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا يتطلب الاهتمام بتنمية قدرات ومواهب العاملين في الجامعة من خلال إدارة المواهب (Taamneh, et al, 2021).

ويشير المغيرة وآخرون (٢٠٢٢، ١٠١) إلى أن أهمية إدارة المواهب في الجامعات تكمن في قدرتها على التركيز على تطوير أداء الموظفين ذوي الكفاءة العالية لشغل وظائف قيادية في المستقبل في الجامعة، وعلاوة على ذلك، فإن إدارة المواهب تتم على مستويات متعددة من التنظيم الإداري في الجامعة، ولا تقتصر على مناصب الإدارة العليا فقط، وهو الخطأ الذي يقع فيه العديد من مؤسسات التعليم العالي؛ لذا يجب على إدارة المواهب التركيز على تطوير مستويات القيادة الدنيا والمتوسطة في الجامعات لتمكينها من الاستمرارية في التفوق والتنافس مع الجامعات الأخرى. ولتحقيق أهداف إدارة المواهب في الجامعات يجب أن يتم من خلال منظور الإدارة الإستراتيجية التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، نتيجة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، إضافة إلى أهميتها وما ينتج عنها من إيجابيات على عمل الإدارة العليا بشكل خاص، وعلى النظام الإداري في الجامعة بشكل عام (العلوي، ٢٠١٩، ٤).

ولأهمية إدارة المواهب في الجامعات، من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق أهداف ورؤية إدارة المواهب في الجامعات السعودية، جاءت هذه

الدراسة لكي تبحث في أهم المتطلبات التي تسهم في تحقيق أهداف إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

### مشكلة الدراسة:

على الجامعات الراغبة في تحقيق التميز في هذا العصر أن تعمل على تلبية احتياجات عملائها، والتفوق في مجال تخصصها، وأن تستخدم أنماطاً إدارية حديثة تؤمن بضرورة الإبداع، وتشجّع العاملين على التميز، وتحرص على أن تتحول عملية الإبداع فيها إلى سلوك دائم يمارسه العاملون بشكل يومي؛ وبذلك تكون هذه المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها، وخاصة في مجال الموارد البشرية، التي من بينها هجرة العقول المتميزة، وتسرب المواهب من العاملين في الجامعة، وهذا ما توصلت إليه دراسة أبو صاع (٢٠١٨).

وعلى الرغم من أهمية إدارة المواهب في الجامعات وتأثيرها الإيجابي على تحقيق أهداف الجامعة وتميزها إلا أن واقع تطبيق إدارة المواهب ما زال دون المأمول، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات المحلية والعالمية، التي من بينها دراسة العلوي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان متوسطة، كما توصلت دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩) إلى أن واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود متوسطة، وهذا ما توصلت إليه دراسة المغيرة والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢) بأن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في الجامعات الحكومية جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد.

ولأهمية اتباع الإدارة الإستراتيجية في قيادة العمل الإداري في الجامعات السعودية أوصى المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي (٢٠١٩) في بيانه الختامي، على أن

الجامعات السعودية لم تواكب ذلك التغيير الذي يشهده العالم اليوم كما ينبغي؛ مما يحتم عليها أن تكون أكثر سرعة؛ لتتمكّن من التكيف مع السياق الحالي للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتقنية الملحة، من خلال عمليات التحوّل الناجحة التي تتطلب اتباع أساليب إدارية جديدة للقيادة الجامعية. وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية بقدرتها على تطوير وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعات بشكل عام، ونجاح إدارة المواهب بشكل خاص، وهذا ما توصلت إليه دراسة سملاي (٢٠٢٠) حيث وجدت أن زيادة اندماج إدارة المواهب وتحقيق أهدافها في الجامعات يتم في ضوء تطبيق الإدارة الإستراتيجية. بينما توصلت دراسة لوانشي وهبة الله (٢٠٢١) إلى أن مستوى إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية عالية. كما توصلت دراسة أبو شيخة ومساعدة (٢٠١٨) إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ومما سبق ذكره فإن الحاجة تزداد إلى تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية لأنها تساعد على تنمية المواهب في الجامعات، وتحدد الأطر المستقبلية، وتحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، ولذلك جاءت هذه الدراسة التي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية؟

## أسئلة الدراسة:

تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- التعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- تحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

## أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة الحالية من خلال التالي:

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية كونها منهجية إدارية متميزة دعت إليها العديد من الدراسات والمؤتمرات المحلية والعربية والعالمية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية.
- تتضح أهمية الدراسة من خلال توافقها مع بعض أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م التي دعت إلى تطوير الأساليب الإدارية في قيادة العمل بالجامعات السعودية، وفي رعاية الموهوبين والتميزين من الموظفين والعاملين فيها.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في الجامعات السعودية على تحسين الممارسات المتبعة في إدارة المواهب من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية.
- ستزود هذه الدراسة المسؤولين في الجامعات السعودية بالصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات الإستراتيجية الوطنية المنبثقة من خطة التحول الوطني المستندة على رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، والقادة الإداريين في الجامعات بشكل

خاص من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي، وتقدم الجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات العالمية.

- ستقدم هذه الدراسة عددًا من المتطلبات التي تسهم في تعزيز تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الجامعات السعودية التالية: في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام فيصل بن عبد الرحمن، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة تبوك، وجامعة الجوف، وجامعة حائل.

- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي ١٤٤٤ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**إدارة المواهب:** عرف بلقرع (٢٠٢٠، ٦) إدارة المواهب بأنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة؛ من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات، ومهارات، ومواهب متميزة للعمل داخل منظمة ما، ومن ثم توظيف قدرات

هذه العناصر؛ سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة، والتأثير من خلالها على الآخرين".

وتعرف إدارة المواهب إجرائياً بأنها عملية التخطيط اكتشاف مواهب العاملين في الجامعات السعودية أو استقطاب العاملين من ذوي القدرات المميزة للعمل في الجامعات، والعمل على تنمية قدراتهم وموهبهم، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتقويمها؛ من أجل تحقيق أهداف الجامعات السعودية وتميزها بين الجامعات الأخرى.

**الإدارة الإستراتيجية:** يعرف أحمد (٢٠١٨، ٢٢١) الإدارة الإستراتيجية بأنها "تصور للرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: عملية منظمة واعية استشرافية تدير العمليات الداخلية والخارجية لإدارات المواهب في الجامعات السعودية بشكل متناسق خاضع للرقابة والتقويم، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتطوير إدارات المواهب، ومراجعتها وتقويمها.

## الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم إدارة المواهب:

هناك عدد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب، والتي من بينها التالي: عرفها أمين (٢٠٢٠، ١٧٩) بأنها: عملية مستهدفة لتحديد الأشخاص الموهوبين ومن ذوي الصفات القيادية المتميزة، وتوفير لهم بيئة عمل محفزة وجاذبة، وتقديم لهم الدعم المادي والمعنوي، ومنحهم الصلاحيات المناسبة، للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.

وتعرف إدارة المواهب بأنها: "عملية منهجية لدورة التخطيط والتنفيذ والتقييم، لإدارة تدفق المواهب إلى المنظمة وعبرها وخارجها؛ لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. وتحقيق الاستغلال الأمثل للمواهب في المنظمة، وتشتمل على إدارة، وتدريب، وإعادة تدريب، ومشاركة، وتخطيط القوى العاملة المستقبلية (Riccio,2020).

وأما المغيرية وآخرون (٢٠٢٢، ١٠٣) فقد عرفوا إدارة المواهب بأنها: "عملية بناء وتطوير القدرات ومواهب الموظفين؛ لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد، وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال".

من خلال ما سبق تتضح إدارة المواهب بأنها تلك العمليات التي تتم داخل المنظمة؛ بهدف رفع مستوى الأداء، والوصول إلى أهداف المنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للمواهب الموجودة لدى الموظفين الحاليين، والبحث عن أفضل الطرائق لاستقطاب موظفين جدد يحملون من المؤهلات والمواهب ما يؤهلهم لتطوير

المنظمة وتنميتها، ويمكن القول بأن إدارة المواهب لا تنفصل تماماً عن إدارة المواهب البشرية؛ بل هي توجه حديث لإدارة الموارد البشرية، يركز على نوعية الأفراد في المنظمة من حيث مهاراتهم ومواهبهم، بشكل أكبر من توفيرهم كماً.

### أهمية إدارة المواهب في الجامعات:

تعدّ إدارة المواهب من عوامل تحقيق الأهداف التنافسية للجامعات في شتى مجالاتها الإدارية لأنها تهتم في تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها، وخاصة المهارات الإبداعية التي تميز الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تهتم في إيجاد بيئة عمل داخل الجامعة محفزة على الإبداع (العلوي، ٢٠١٩، ٨).

ويضيف العتيبي والعنزي (٢٠١٩، ٣٧٩) أن إدارة المواهب في الجامعات تعد من قبل الكثيرين دافعاً لتحقيق النجاح والتميز، إذا ما تم التخطيط الإستراتيجي لأنشطتها، وبناء برامج في التطوير المهني تلي احتياجات الموهوبين، وتنمي مهاراتهم وقدراتهم للقيام بمهام عملهم الحالية والمستقبلية.

ويشير ريكيو (Riccio, 2020) إلى أن أهمية إدارة المواهب في الجامعات تنعكس على تطوير جميع العمليات الداخلية والخارجية في الجامعة، والتي يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ إستراتيجيات رسمية لتنمية المواهب في مؤسسات التعليم العالي، كما يحدث من المديرين والرؤساء التنفيذيين في شركات القطاع الخاص؛ للمساعدة في ضمان مستقبل مزدهر لمكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى.

وهناك عدد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تعزيز دور إدارة المواهب في

الجامعات، التي من بينها التالي (Taamneh, et al, 2021):

١. المحافظة على الموهوبين في الجامعة، والحدّ من التسرب الوظيفي.

٢. تحسين جودة التوظيف: إدارة المواهب تجعل الجامعة تستمد جودتها النوعية من الجودة النوعية لقواها العاملة، من خلال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين وفق المواهب.

٣. اتخاذ قرارات سليمة حول برامج التطوير المهني: عندما تعرف الجامعة مقدار ما يتوفر لديها من الموظفين الموهوبين ذوي القدرات العالية، فيصبح عندئذ من السهل عليها ترشيد الاستثمار في التطوير المهني، بحيث يتم بناء برامج تلي احتياجات المستفيدين. مما سبق يمكن القول بأن أهمية إدارة المواهب ترجع إلى أنها استجابة للتغيرات والتطورات التي تواجهها الجامعات في الوقت الحالي، وهي تعد من الأولويات لدى العديد من الجامعات في جميع دول العالم؛ وذلك لما توفره إدارة المواهب من قدرة على التعرف على تطورات الأداء الأكاديمي والإداري، ومستوى الكفاءات التي يجب توفرها لدى العاملين، والذين تحتاج إليهم الجامعة في المستقبل؛ بما يحقق المنافسة بين الجامعات، كما أن الاهتمام بإدارة المواهب له دور كبير في تخطيط التعاقب الوظيفي في الجامعة، وتفعيل سياسة الإحلال الوظيفي؛ مما يضمن تدفق المواهب في الجامعة لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

### إستراتيجية إدارة المواهب في الجامعات:

تتكون إستراتيجية إدارة المواهب في الجامعات من عدة خطوات متكاملة، تتمثل بالخطوات التالية:

أولاً: التخطيط لإدارة المواهب: وهي العملية التي تسعى الجامعة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين الموهوبين، القادرين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم؛ لتحقيق أهداف الجامعة بحيث يؤخذ بالاعتبار عند

القيام بالتخطيط كل من المؤثرات الداخلية والخارجية للتنبؤ، وتحديد احتياجات الجامعة من العاملين الموهوبين (الكوع وأبو صالحية، ٢٠٢٠، ٣٤٠).

**ثانياً: استقطاب المواهب:** هي عملية البحث، والدراسة، والتحري عن الموارد البشرية الموهوبة من ذوي الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، والعمل على استقطابهم، وانتقاء الأفضل من بينها (العلوي، ٢٠١٩، ١٠).

**ثالثاً: تدريب المواهب وتطويرها:** يرى الرقب (٢٠٢١، ٣٠٢) أن تدريب الموهوبين تشتمل على كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يعظّم من فاعلية أدائهم، وتحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها.

**رابعاً: الاحتفاظ بالمواهب:** أن الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، يعد من السياسات والممارسات التنظيمية الحديثة التي تلي الاحتياجات المتنوعة للموظفين، وتسهم في الاحتفاظ بهم، وهو الهدف الرئيس لعملية إدارة المواهب، ولا يتم تحقيق هذا الهدف بشكل تام بمجرد توظيفهم، بل يعتمد على المحافظة عليهم (سملاي، ٢٠٢٠، ٤٩٨).

**خامساً: تحفيز المواهب:** يجب أن يطل التحفيز جميع العاملين المتميزين في الجامعة، إلا أن النصيب الأكبر يحصل عليه الموهوبين المتميزين في أداء عملهم؛ لما يتمتعون به من سمات واعدة تلتقي وتتجاوب مع التحفيز، كالدافعية، والمتابعة، والانطلاقة، والمبادرة. وبكافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي. وتطبيق

نظم التحفيز من قبل الجامعة لا يشجع جميع العاملين، ويدفعهم نحو السلوك الإيجابي (أمين، ٢٠٢٠، ١٨٣).

**سادساً: تقييم أداء المواهب:** يتصف الموهوبون بالحماس، وربما أحياناً بالاندفاع في العمل؛ لذا فهم يحتاجون بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم؛ حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة في الأداء، ويُقصد بالأداء درجة بلوغ الفرد، للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وتتم عملية التقييم بهدف تحديد نقاط الضعف في الأداء للمعالجتها، وتحديد نقاط القوة لتطويرها (Taamneh, et al, 2021).

### قياس كفاءة إدارة المواهب:

يتم قياس كفاءة إدارة المواهب من خلال تحديد مستوى أبعاد إدارة المواهب التالية (الباز، ٢٠٢٢، ١٨٠٣):

أولاً: استقطاب المواهب: وهي تشير إلى كفاءة سياسات وممارسات إدارة المواهب في تحديد المواهب واختيارهم للعمل في الجامعة بما يتوافق مع معاييرها، ويلبي احتياجاتها.

ثانياً: تنمية وتطوير المواهب، وهي تقيس مستوى تطوير معارف ومهارات وقدرات المواهب على مختلف المستويات، وبما يتناسب مع التطورات العالمية المتعلقة بمجالات عمل الجامعات.

ثالثاً: تحسين جودة الحياة الوظيفية للمواهب وبناء طاقات بشرية جديدة، ويتم ذلك من خلال تحديد درجة توافر مجموعة المتطلبات التي تدعم وجود بيئة عمل مناسبة تحفز الموهوبين للعمل والإبداع من خلال إيجاد توازن بين متطلبات العمل،

وتلبية احتياجات الموهوبين، والعمل على اكتشاف موهوبين جدد ممن يعملون في الجامعة.

رابعاً: الاحتفاظ بالموهوب، وهي تقيس قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين، من خلال تشجيع الاستثمار في الموهوبين، والذي يتضمن بناء وتنمية قدراتهم وتحسين رواتبهم، وتعزيز إنجازاتهم، ودعم أفكارهم وإبداعهم.

### الصعوبات التي تواجه إدارة الموهوب في الجامعات:

هناك عدد من الصعوبات التي تواجه إدارة الموهوب في الجامعات، وتحد من تحقيق أهدافها، التي من بينها التالي (العلوي، ٢٩، ٢٠١٩):

- ندرة رأس المال البشري المؤهل، وخاصة الموهوبون.
- انخفاض مستوى مشاركة الموهوبين في صنع القرارات في الجامعات.
- صعوبة التوفيق بين حاجات الموهوبين وأهداف الجامعات.
- زيادة التكاليف المتعلقة بإنشاء إدارة الموهوب في الجامعات.
- معظم الجامعات ليس لديها برامج رسمية لتلبية احتياجات الموهوب فيها.
- ضعف التزام الإدارات العليا في الجامعات بتطوير الموهوب فيها.
- وجود مقاومة لدى بعض العاملين في الجامعات للإجراءات ولعمليات التي تركز على الموهوب.
- ضعف التوافق بين استراتيجية الجامعة، واستراتيجية إدارة الموهوب.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هناك عدد من التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، والتي تبناها بعض الباحثين، فقد عرفها كل من نجوى وهنري (Njue, and Henry, 2019) بأنها مجموعة من النشاطات المتقدمة، التي تتضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة

الإستراتيجية موضع التطبيق، من خلال وضع الخطط المستقبلية التي تأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية والخارجية ومتغيراتها ومراعيه بذلك التوجه الإستراتيجي للمؤسسة. وعرفها الكوع وأبو صالحية (٢٠٢٠، ٣٣٨) بأنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إلى تلك الوضعية، كما تتعلق أساساً بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل التحديات والعمل على الحد منها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة ولعملية التطبيق. (Nur, et al, 2021).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تُعدّ أسلوباً إدارياً متكاملًا موجهًا للمستقبل، ويركز على ما هو داخل وخارج الجامعة وينظر إلى المستقبل ويعتمد على الأداء، وبناء على ذلك يعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تطوير الجامعة من خلال وضع الخطط المستقبلية التي تأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية ومتغيراتها والبيئة الخارجية، مع مراعاة التوجه الإستراتيجي بعيد المدى للجامعة.

## أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تسهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة أداء العاملين في الجامعات، وتمكينها من مواجهة التحديات التي تحد من قدرتها على المنافسة، وتميزها، حيث يترتب على استخدامها القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبعها الجامعة، إلى استخدام أساليب إدارية حديثة قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات المعاصرة بسرعة ومرونة (متولي وآخرون، ٢٠٢١، ٤٧٥).

ويضيف فاروق وخالد (٢٠٢١، ١٢) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية على مستوى الجامعة يكمن في أنها تعد من الأساليب الإدارية المهمة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأنها تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية وما يتوفر بها من موارد مادية وبشرية، والبيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تُعدّ أداة لتحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات وتمكن من تحقيق التكامل المفقود بين الوحدات الإدارية والتنظيمية للجامعة.

أما على مستوى أهميتها للعاملين في الجامعات فيشير اللوزي (٢٠٢٠، ١٢٢) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على دعم العاملين في الجامعات لتحقيق النتائج المستقبلية المرجوة، ويتم ذلك من خلال تنمية المهارات القيادية لدى الكوادر في الإدارية، والمساهمة في إعدادهم وتأهيلهم، حيث تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إستراتيجي قادر على مواجهة التحديات، وتوقع مواطن الخلل في المؤسسة واستراتيجياتها، بالإضافة إلى أنها تستند على عمل جماعي تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات مما يساهم بزيادة الرضا والدافعية لديهم.

ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق رؤية المؤسسات التعليمية ورسالتها، وتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها، كما أنها تنعكس أهميتها على مستوى العاملين كونها تتيح لهم فهم العمل الإداري المبني على استراتيجيات محددة وواضحة يتم صياغتها لتكون مرشدة لهم، مما يحقق بذلك وحدة الفهم الإداري الذي يساهم بتعاون الموظفين على تحقيق الأهداف المنشودة، والتقليل من الخلافات التي قد تحدث بينهم.

### دور الإدارة الإستراتيجية في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب:

- يشير سملاي (٢٠٢٠، ٤٩٤) إلى وجود عدد من المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة المواهب في الجامعات، ومن أهمها التالي:
- وضع السياسات العامة: وهي تمثل السياسات العامة والمبادئ والقواعد المحددة لأداء العاملين في إدارة المواهب بما يحقق الأهداف المنشودة.
  - تحديد الأهداف السنوية لإدارة المواهب: يجب تحديد الأهداف السنوية في إدارة المواهب بالجامعة بطريقة لامركزية وذلك من خلال العاملين في إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية في الجامعة.
  - توفير الموارد المادية المناسبة: وهذا يتم من خلال توزيع المخصصات والموارد المادية لإدارة المواهب في الجامعة بما يتناسب مع أنشطتها وبرامجها، مع مراعاة الأولويات وبما يحقق الأهداف المنشودة.
- ويضيف نور وبارمين ونورحياتي (Nur, et al, 2021) إلى أن نجاح إدارة المواهب في الجامعات في ضوء الإدارة الإستراتيجية يمكن أن يتم من خلال توفير التالي:

- تأسيس إدارة خاصة بإدارة المواهب في الجامعة مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، مع توفير الصلاحيات المناسبة لها لتنفيذ أنشطتها وبرامجها الخاصة.
  - بناء هيكل تنظيمي مناسب لإدارة المواهب في الجامعة: لنجاح دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة المواهب في الجامعة بحاجة وضع هياكل تنظيمية تتناسب مع التنظيم الوظيفي في إدارة المواهب الذي يحقق أهدافها.
  - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية لإدارة المواهب: وهذا يتطلب مراعاة عوامل كثيرة من بينها بناء المعايير لقياس الأداء، والدافعية ونظم الحوافز، والردع والعقاب لمنع أي سلوك يعطل تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في الجامعة.
  - تأهيل القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها: وهذا يتطلب تحديد الكوادر البشرية من ذوي المواهب، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
  - استقطاب المواهب من خارج الجامعة: ويتم ذلك من خلال تحديد حاجة إدارة المواهب للموارد البشرية المتميزة، والتي يمكن استقطابها من خارج الجامعة. وما يحتاجه من خصائص بالقادة والمديرين.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن وجود إدارة خاصة بإدارة المواهب في الجامعة يسهم في تحقيق أهدافها المنشودة، من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة كالإدارة الإستراتيجية، لأنها تعد من المتطلبات المهمة لمتابعة كافة الإجراءات وطريقة تطبيقها ليسهل فيما بعد عملية تقويم الخطط والبرامج التي تعتمدها إدارة المواهب في الجامعة، فضلاً عن تفادي كافة الثغرات التي قد تعيق أو تطيل مدة التنفيذ، كما أن نجاح إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية يعتمد على وجود قناعة كاملة من قبل كافة العاملين بالجامعة بأهمية إدارة المواهب، وأهمية اتباع الإدارة الإستراتيجية في تنفيذ أنشطتها المتعددة.

## أبعاد الإدارة الإستراتيجية التي تستخدم في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب:

هناك عدة أبعاد للإدارة الإستراتيجية التي تستخدم في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في الجامعات، والتي من بينها الأبعاد التالية:

أولاً: بعد التحليل البيئي: تتكون البيئة الخاصة في إدارة المواهب من جزأين، هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها الجامعات، والهدف الأساسي في هاتين المرحلتين هو معرفة، ورصد جميع التهديدات والتحديات التي ستواجهها إدارة المواهب، وتحديد إمكاناتها ومواردها الداخلية والتي تمثل لها فرص يجب اقتناصها. فهي تهدف إلى تحديد العوامل الإستراتيجية وتحليل المتغيرات المؤثرة على نشاطها (الجنابي، ٢٠٢١، ٢٨).

ثانياً: بعد تكوين الإستراتيجية: تأتي خطوة بناء الإستراتيجية في إدارة المواهب بعد قيامها في تحديد وصياغة رؤيتها ورسالتها التي تأتي وفق ما تقوم به من تحديد أهدافها وغاياتها وقيمها الأساسية، وبعد إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، حيث تُعدّ بناء الإستراتيجية بداية التحول الفعلي نحو العمل الإستراتيجي لإدارة المواهب في الجامعة، ويتم (الدوري والحاكم، ٢٠٢٠، ٧).

ثالثاً: بعد تنفيذ الإستراتيجية: تأتي عملية تنفيذ الإستراتيجية لتوضع الخطة الإستراتيجية التي تم اعتمادها في إدارة المواهب إلى حيز التطبيق والتنفيذ، حيث تكسب هذه العملية أهمية عظيمة لأن النجاح الفعلي لإدارة المواهب يرتبط بشكل وثيق في تنفيذ استراتيجيتها، والتي تركز على تحقيق أهدافها المنشودة وفي هذه العملية يتم فيها وضع الخطط والسياسات التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة قيد التنفيذ، وتوفير الموارد المختلفة لتطبيقها تحت تصرف المسؤولين في إدارة المواهب بغية تحقيق النتائج الإستراتيجية المنشودة (اللوزي، ٢٠٢٠، ١٢٣).

رابعاً: بعد التقييم والرقابة الإستراتيجية: تأتي عملية تقييم الإستراتيجية كخطوة أخيرة من خطوات وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم من خلال هذه العملية التحقق من أن عملية التنفيذ تتطابق مع ما تم التخطيط له في الإستراتيجية المعتمدة في إدارة المواهب، وعليه فإن القيام بعملية التقييم يتعلق بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة، وتتكون عملية التقييم في من مهمتين رئيسيتين، هما: تقييم الأداء والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر، حيث تكمن أهمية عملية تقييم الإستراتيجية بما تتبعه من آليات للتأكد من أن الإدارة الإستراتيجية وما قامت به من خطوات وعمليات تعزيز أهداف إدارة المواهب، وتحقيقها بكفاءة عالية (متولي وآخرون، ٢٠٢١، ٤٧٦).

من خلال ما سبق يتضح وجود علاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وإدارة المواهب في الجامعات بحيث يركز على التفكير الشمولي الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وتحديد القصد الإستراتيجي الذي يسهم في تحديد التوجهات المستقبلية لإدارة المواهب واختيار أفضلها، والاستفادة من نتائجها في تطوير العمل، واستغلال الفرص المتاحة للوصول إلى التميز المنشود، فالتفكير الإستراتيجي يسهم في تمكين إدارة المواهب على التكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة، بما يحقق أهداف الجامعة، ويساعدها على المنافسة.

## الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، تبين ندرة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية سواء على المستوى المحلي أو العالمي - في حدود علم الباحث-، لذا سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها، على النحو الآتي:

دراسة أبو صاع (٢٠١٨) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " دراسة ميدانية في جامعة طرابلس. وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٦٥) موظفًا من العاملين في جامعة طرابلس، واعتمد على المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس متوفرة بدرجة ضعيفة، وأن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس ضعيف.

دراسة أبو شيخة ومساعدة (٢٠١٨) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية "دراسة حالة جامعة الزرقاء. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٧٢) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن

درجة تطبيق لإدارة الإستراتيجية في جامعة الزرقاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية وعلى جميع أبعادها (التحليل البيئي، وبناء الإستراتيجية وتكوينها وتقويمها)، كما يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في جامعة الزرقاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة نجوى وهنري (Njue, and Henry, 2019) بعنوان: أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على تطوير الجامعات الكينية وتمكينها من المنافسة.

وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على تطوير الجامعات في كينيا وتمكينها من المنافسة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٧٨) من أعضاء هيئة التدريس في ٥ جامعات حكومية في كينيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ التطوير في الجامعات الحكومية في كينيا. وأن هناك حاجة بدرجة عالية لتوفير بعض المتطلبات التي تساعد الجامعات الكينية على ممارسات الإدارة الإستراتيجية لتطوير إدارتها، والتي من بينها التالي: توفير التمكين الإداري للعاملين في الجامعة، وتطوير استخدام القيادة الجامعية لممارسة الإدارة الإستراتيجية، وتعزيز الثقافة التنظيمية بين العاملين في الجامعة.

دراسة العلوي (٢٠١٩) بعنوان: واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان.

وقد هدفت إلى تحديد واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من

(٢١٧) من العاملين في جامعة صحار بسلطنة عُمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان متوسطة، وأن هناك أثر لإدارة المواهب البشرية في إدارة التغيير، وأن هناك صعوبات بدرجة عالية تواجه إدارة المواهب، وتأتي أهمها عدم وجود إدارة مستقلة لإدارة المواهب في جامعة صحار بسلطنة عُمان.

دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩) بعنوان: واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٤٥٣) من العاملين بجامعة الملك سعود، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود متوسطة، وأن أبرز إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت تدريب المهويين، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحد من واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة عالية، التي من بينها التالي: كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الثقافة التنظيمية، قلة المخصصات المالية للبرامج المتعلقة بتدريب إدارة المهويين.

دراسة سمالي (٢٠٢٠) بعنوان: إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الإستراتيجية.

وهدفت الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية في ضوء الأبعاد الإستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج التحليلي الذي يعتمد

على تحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والتي تم نشرها خلال (٢٠) سنة الماضية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية في ضوء الأبعاد الإستراتيجية. وتحليل إطار إستراتيجي يمكن أن يسهم في زيادة اندماج إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

دراسة الكوع وأبو صالحية (٢٠٢٠) بعنوان: مدى إشراك دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في الإدارة الإستراتيجية.

وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى إشراك دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (٣٠) فرداً من العاملين في دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إشراك دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في الإدارة الإستراتيجية جاءت متوسطة.

دراسة فالنتينا وأولغا وليف (Valentina, Olga, and Lev, 2020) بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تمكين الجامعات الروسية من المنافسة العالمية.

وهدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تمكين الجامعات الروسية على المنافسة العالمية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار منهج تحليل المحتوى، وتقييمات الخبراء من خلال تحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية للجامعات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه الجامعات الروسية على منافسة الجامعات العالمية والتي من بينها التالي: الافتقار إلى المرونة الإستراتيجية في تنفيذ العمليات الداخلية والخارجية للجامعات الروسية. وأن الهيكل التنظيمي جامد وغير مرن. وضعف مواكبة التطورات العلمية التي شهدتها الجامعات العالمية، وضعف

التمويل الذي يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة في الجامعات؛ وضعف تفعيل الشركاء الدوليين مع الجامعات الروسية، وضعف تطوير معايير السياسة الداخلية للجامعات الروسية. كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإستراتيجية يسهم في تحسين قدرة الجامعات الروسية على المنافسة العالمية.

دراسة متولي والهنداوي وفراج (٢٠٢١) بعنوان: مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

وهدفت الدراسة إلى تحديد مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (٥٦٤) فرد من العاملين في الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجي متوسطة وعلى جميع أبعاد الاستبانة، وجاء بعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات بالمرتبة الأولى، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة بعد متطلبات المشاركة.

دراسة نور وبارمين ونورحياتي (Nur, Parmin, and Nurhayati, 2021)

بعنوان: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وقدرة الجامعات الإندونيسية على المنافسة.

وهدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وقدرة الجامعات الإندونيسية على المنافسة، واتبعت الدراسة المنهج المكتبي التحليلي المعتمد على تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بدور كل من الذكاء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على قدرة الجامعات الإندونيسية على المنافسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الإستراتيجي

والإدارة الإستراتيجية وقدرة الجامعات الإندونيسية على المنافسة من خلال توظيفها في إقامة مشاريع استثمارية ربحية لتمويل أنشطة الجامعات، في ضوء استخدام الإدارة الإستراتيجية في جميع مراحل (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم).

دراسة لوانشي وهبة الله (٢٠٢١) بعنوان: إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية.

وهدفت الدراسة إلى تحديد إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغت (١٠٠) فرد من العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية عالية، وأن درجة تفعيل الحوكمة من قبل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم عالية.

دراسة طعيمة وطعيمة والعقيلي (Taamneh, Taamneh, and Al-Okaily, 2021) بعنوان: واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن. وهدفت الدراسة إلى مقارنة تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) من العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في إدارة المواهب بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة التي يتوافر لها حرية أكبر في توظيف واستقطاب الموهوبين من الجامعات الحكومية، وأنه لا يوجد فروق في ممارسة إدارة المواهب بين الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن.

دراسة الرقب (٢٠٢١) بعنوان: إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

وهدف الدراسة إلى تحديد إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٦٨) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس إستراتيجيات إدارة المواهب كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري بدرجة مرتفعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذي دلالة إحصائية بين ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية.

دراسة المغيرية والعمري وإسماعيل (٢٠٢٢) بعنوان: دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٥٧) إداري في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد، بينما جاء الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان بدرجة مرتفعة.

دراسة عباس (٢٠٢٢) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التغيرات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج المكتبي الذي يعتمد على تحليل المصادر ونتائج الدراسات السابقة، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة بالدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على استيعاب التطورات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية الحديثة، وتعمل على فهم المعلومات، ومعالجتها، ونقلها عبر وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة، وتوظيف التقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وفي تنفيذ مهام مختلف الوظائف.

دراسة الشهراني (٢٠٢٢) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية للبرنامج. وهدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية للبرنامج، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٠٢) من العاملين في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقق أبعاد الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية على أبعاد (العمليات، إدارة التغيير التنظيمي، الإستراتيجية، التحسين المستمر) بينما جاءت متوسطة على أبعاد (الحوكمة، والتقييم).

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية سواء على المستوى المحلي أو العالمي -في حدود علم الباحث- ، وتبين أن واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات ما زال دون المأمول، وهذا ما توصلت إليه دراسة العلوي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان متوسطة، كما توصلت دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩) إلى أن واقع ممارسة إستراتيجية إدارة المواهب في كلية التربية بجامعة الملك سعود متوسطة، وهذا ما توصلت إليه دراسة المغيرة والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢) بأن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في الجامعات الحكومية جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي من بينها: دراسة أبو صاع (٢٠١٨)، دراسة أبو شيخة ومساعدة (٢٠١٨)، دراسة العلوي (٢٠١٩)، دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، دراسة الكوع وأبو صالحية (٢٠٢٠)، دراسة الرقب (٢٠٢١)، دراسة المغيرة والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات الأكاديمية في الجامعات والتي من بينها التالي: دراسة الشهراني (٢٠٢٢). بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي من بينها: دراسة عباس (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج المكتبي الذي يعتمد على تحليل المصادر ونتائج الدراسات

السابقة، دراسة نور وبارمين ونورحياتي (Nur, Parmin, and Nurhayati, 2021) التي استخدمت المنهج المكتبي التحليلي المعتمد على تحليل نتائج الدراسات السابقة، دراسة فالنتينا وأولغا ليف (Valentina, Olga, and Lev, 2020) التي استخدمت منهج تحليل المحتوى.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات الأكاديمية في الجامعات والتي من بينها التالي: دراسة الكوع وأبو صالحة (٢٠٢٠) التي استخدمت عينة من العاملين في دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، هدفت دراسة نجوى وهنري (Njue, and Henry, 2019) استخدمت عينة من أعضاء هيئة التدريس، دراسة أبو شيخة ومساعدة (٢٠١٨) استخدمت عينة من أعضاء هيئة التدريس.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المرتبط بموضوع إدارة المواهب، والأداء الإستراتيجي، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ومقارنتها بها، كما استفادت منها في بناء أداة الدراسة واختيار محاورها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، ويعرفه عباس وآخرون (٢٠١١، ٧٤) بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً.

### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام فيصل بن عبد الرحمن، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة تبوك، وجامعة الجوف، وجامعة حائل، والبالغ عددهم (٨٢٦)، للعام الدراسي ١٤٤٤هـ، (حسب المواقع الرسمية للجامعات).

### جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية:

الجامعة	عمداء	رؤساء الأقسام	المجموع
جامعة الملك سعود	٣٤	١٦٨	٢٠٢
جامعة تبوك	٢٨	١٢٢	١٥٠
جامعة الجوف	٢١	٤٦	٦٧
جامعة الملك عبد العزيز	٣٢	١٦٦	١٩٨
جامعة حائل	٢١	٤٤	٦٥
جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	٢٦	١١٨	١٤٤
المجموع الكلي لعينة الدراسة	١٦٢	٦٦٤	٨٢٦

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) إلى أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (٨٢٦) قائد أكاديمي، وأن عدد العمداء بلغ (١٦٢) عميد، بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام (٦٦٤) موظف.

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام فيصل بن عبد الرحمن، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة تبوك، وجامعة الجوف، وجامعة حائل، وقد بلغ عددهم (٣١٠) قائد، وذلك حسب جدول كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

## أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحديد الصعوبات التي تحد تطبيق إدارة المواهب في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وقد تكونت الاستبانة من (٤٦) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، هي:

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وقد تكون من (٢٦) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد التحليل البيئي، وتكون من (٧) عبارات، بعد تكوين الاستراتيجية، وتكون من (٧) عبارات، بعد تنفيذ الاستراتيجية وتكون من (٦) عبارات، بعد التقييم والرقابة الاستراتيجية، وتكون من (٦) عبارات.

المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتكون من (١٠) عبارات.

## صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:

**أولاً: صدق المحكمين للاستبانة:** بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٣) محكماً، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء التعديلات والاقتراحات المناسبة، حيث تم إضافة صعوبتين على محور الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وحذف عبارة من محور المتطلبات.

**ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة:** بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) قائداً أكاديمياً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول رقم (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

**الجدول (٢):** معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة

### نظر القيادات الأكاديمية

البيد	العبارة	معامل الارتباط						
التحليل البيئي	١	*٠,٥٦٤	٣	**٠,٧٥٤	٥	**٠,٧١٢	٧	**٠,٧٢٥

العبارة	معامل الارتباط	العدد						
		٦	*٠,٥٢٩	٤	**٠,٧٣٧	٢		
٧	*٠,٥٣٣	٥	*٠,٥٢٣	٣	**٠,٧٤٣	١		تكوين الإستراتيجية
		٦	**٠,٧٤٩	٤	**٠,٧٨٨	٢		تنفيذ الإستراتيجية
		٥	**٠,٦٥٤	٣	**٠,٦٨٧	١		التقييم والرقابة الإستراتيجية
		٦	**٠,٧٢٨	٤	**٠,٦٦٤	٢		
		٥	**٠,٧١٠	٣	*٠,٥٣٨	١		
		٦	*٠,٥٤٠	٤	*٠,٥٠١	٢		

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية محور واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وعند مستوى أقل من (٠,٠١).

ثانياً: نتائج الصدق المتعلقة بال محور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هو موضح في الجدول رقم (٣):

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من

#### وجهة نظر القيادات الأكاديمية

العبارة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٨٩	٥	**٠,٧١١	٩	*٠,٥٤١
٢	**٠,٧٦٧	٦	**٠,٧٦٨	١٠	**٠,٧٩٠
٣	**٠,٧٥٩	٧	*٠,٥١٨		
٤	*٠,٥٤٤	٨	**٠,٦٧٩		

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وعند مستوى أقل من (٠,٠١).

ثالثاً: نتائج الصدق المتعلقة بالمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر

#### القيادات الأكاديمية

العبارة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبارة
١	**٠,٧١٢	٥	**٠,٧٥٥	٩
٢	**٠,٧٣٢	٦	**٠,٧٢٠	١٠
٣	**٠,٧٠٩	٧	*٠,٥٢٥	
٤	**٠,٧٢٩	٨	**٠,٦٨١	

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وعند مستوى أقل من (٠,٠١).

## ثانياً: الثبات

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) قائداً أكاديمياً. والجدول رقم (٥) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٥): قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة

### الدراسة

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
٠,٨٩	واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٦	بعد التحليل البيئي
٠,٨٧	بعد تكوين الإستراتيجية
٠,٨٥	بعد تنفيذ الإستراتيجية
٠,٨٤	بعد التقييم والرقابة الإستراتيجية
٠,٨٧	الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٨	متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية
٠,٩٠	الدرجة الكلية (الثبات العام)

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، (٠,٨٩)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية (٠,٨٧)، وبلغت على محور متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية

(٠,٨٨)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٠).

### درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطي الدرجة (١) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ "عالية"، والدرجة (٥) لـ "عالية جداً". وقد تم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦): درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
١	منخفضة جداً	من ١ إلى ١,٨٠
٢	منخفضة	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
٣	متوسطة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
٤	عالية	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
٥	عالية جداً	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.
٢. معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٣. التكرارات Frequencies، والمتوسطات الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Std. Deviations؛ لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة موافقتهم على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وتحديد الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور، وفيما يلي نتائج كل بعد من أبعاد هذا المحور كما يلي.

النتائج المتعلقة بالبعد الأول: التحليل البيئي لإدارة المواهب: كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول (٧): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات

بعد التحليل البيئي لإدارة المواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٦١	٣,٥٨	٢٠	٢٢	١٠٤	٨٦	٧٨	تراعي إدارة المواهب التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأنشطتها
٢	٠,٦٩	٣,٥٠	٧	١٦	١٢٦	١٣٤	٢٧	تراعي إدارة المواهب القوانين وسياسات الجامعة في عملية التحليل البيئي
٣	٠,٦٧	٣,٣٦	٢٦	٣٣	١٠٥	٩٣	٥٣	تحدد إدارة المواهب التحديات التي قد تحد من ممارسة إستراتيجياتها
٤	٠,٦٣	٣,٣٥	٣٣	٣٢	٨٣	١١٦	٤٦	تراعي إدارة المواهب النظم الإدارية في عملية التحليل البيئي
٥	٠,٦٤	٣,٣١	١٦	٣٥	١١١	١٣٢	١٦	تراعي إدارة المواهب أهداف الجامعة في عملية التحليل البيئي
٦	٠,٦٨	٣,٢٤	٣١	٦٦	٨٥	٥٣	٧٥	تحدد إدارة المواهب الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها
٧	٠,٦٥	٣,٠٧	٣٠	٥٠	١٣٦	٤٨	٤٦	تحدد إدارة المواهب الموارد المالية المتاحة لها لتنفيذ برامجها
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٦٨			متوسطة					٣,٣٤

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد التحليل البيئي لإدارة المواهب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، ويعزى سبب هذه النتيجة إلى صعوبة إجراء التحليل البيئي

إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية من قبل العاملين في إدارة المواهب بسبب حداثة نشأتها في بعض الجامعات، وعدم استقلالية الإدارة من جهة أخرى، وارتباطها المباشر بإدارة الموارد البشرية في الجامعات. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٩)، ومع دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ومع دراسة المغيرة والعمري وإسماعيل (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التحليل البيئي لإدارة المواهب العبارة "تراعي إدارة المواهب التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأنشطتها"، بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن العاملين في إدارة الموارد البشرية لديهم الحرص والوعي بأهمية مواكبة التطورات العلمية وتوظيف التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات ومهام العمل في إدارة المواهب في الجامعة، والتي من بينها متابعة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأنشطة وبرامج الإدارة، ولأهمية متابعة التطورات التكنولوجية جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول وبدرجة موافقة (عالية). بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التحليل البيئي لإدارة المواهب العبارة "تحدد إدارة المواهب الموارد المالية المتاحة لها لتنفيذ برامجها"، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تحديد الموارد المالية والمخصصات لإدارة المواهب يتم من خلال الإدارة العليا في الجامعة المسؤولة عن إعداد الخطة المالية للجامعة وإدارتها، لذا فإن دور إدارة المواهب في تحديد الموارد المالية المتاحة لها لتنفيذ برامجها مرتبط بميزانية الجامعة وما تخصص لها من ميزانية.

## النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تكوين إستراتيجية إدارة المواهب: كما هي

موضحة بالجدول رقم (٨):

جدول (٨): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات

### بعد تكوين إستراتيجية إدارة المواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٨١	٣,٥٧	٢٧	٢٣	٧٥	١١٤	٧١	تضع إدارة المواهب أهداف إستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة
٢	٠,٨٦	٣,٤٨	٨	١٦	١٢٦	١٣٢	٢٨	تضع إدارة المواهب برامج لاكتشاف المهوبين من العاملين في الجامعة
٣	٠,٨٣	٣,٣١	٢٢	٣٢	٩٢	١٥٤	١٠	تسير إدارة المواهب وفق سياسات واضحة يتم وضعها
٤	٠,٨٧	٣,٢٨	٤	٢٦	١٧٧	٨٥	١٨	تضع إدارة المواهب إستراتيجية شاملة لتنفيذ برامجها
٥	٠,٨٨	٣,٠٥	٣٨	٧٢	٩٩	٣٧	٦٤	تضع إدارة المواهب بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية
٦	٠,٨٣	٣,٠٠	٤٠	٢٦	١٧١	٣٧	٣٦	تحدد إدارة المواهب مجال العمل المستقبلي لبرامجها
٧	٠,٨٩	٢,٩٧	٦١	٦٨	٦٩	٤٣	٦٩	يشترك جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجية إدارة المواهب
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٦			متوسطة					٣,٢٣

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تكوين إستراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ

(٣,٢٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة) ويعزى سبب ذلك إلى أن تكوين إستراتيجية إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية، ما زال دون المأمول لأنه يحتاج إلى توجه إستراتيجي بعيد المدى من قبل العاملين في إدارة المواهب، وهذا يتطلب خبرات مميزة من قبلهم في مجال تكوين وبناء الإستراتيجيات بعيدة المدى، كما يحتاج إلى تأهيل وتدريب العاملين. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٩)، ومع دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ومع دراسة المغيرة والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد.

بينما جاءت في المرتبة الأولى على بعد تكوين الإستراتيجية العبارة " تضع إدارة المواهب أهداف إستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣,٥٧)، ويعود سبب ذلك أن الجامعات السعودية تتبنى التخطيط الإستراتيجي في جميع مجالات عملها، وفي جميع الكليات والإدارات التابعة لها. لذا فإن إدارة المواهب تعتمد على منهجية التخطيط الإستراتيجي، لذا تعمل على تحديد أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة لأنشطتها وبرامجها في ضوء الإمكانيات المتاحة لها، لذلك جاءت استجابتهم على هذه الفقرة بدرجة موافقة (عالية).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد تكوين الإستراتيجية العبارة " يشارك جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجية إدارة المواهب"، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود

صعوبات ومعوقات تحد من إشراك جميع العاملين في إدارة المواهب في الجامعة على إعداد وتكوين إستراتيجية خاصة بإدارة المواهب، لوجود قدرات وفروقات بين العاملين في إدارة المواهب، تحد من إشراك الجميع في إعداد وتكوين إستراتيجية إدارة المواهب، لذلك جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

**النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب: كما هي**

موضحة بالجدول رقم (٩):

**جدول (٩): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات**

**بعد تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٨٥	٣,٦٣	١٦	١٢	١١٠	١٠٧	٦٥	تراعي إدارة المواهب الموارد المالية المتاحة لها في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها
٢	٠,٩٤	٣,٣٨	٦	١٩	١٥٥	١١٠	٢٠	تراعي إدارة المواهب الهيكل التنظيمي ومسؤوليات العاملين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
٣	٠,٩٧	٣,٢٦	٢	٢٨	١٧٤	١٠٠	٦	تضع إدارة المواهب آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة عند اللزوم
٤	٠,٩٦	٣,٢٠	٨	٣٢	١٧٠	٨٩	١١	تعتمد إدارة المواهب مبدأ المشاركة والتعاون بين العاملين لتنفيذ برامج الخطة الإستراتيجية
٥	٠,٩٨	٣,١٥	٦	٢٨	١٩٣	٧٧	٦	تراعي إدارة المواهب خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية
٦	٠,٩٦	٢,٩٢	٣٠	٨٥	٩٢	٩١	١٢	تزداد إدارة المواهب الكليات الجامعية بقاعدة بيانات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
								تساعدهم على اختيار الموظفين الموهوبين
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩٩			متوسطة					٣,٢٥

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويعزى سبب ذلك إلى أن تنفيذ الإستراتيجية في إدارة المواهب في الجامعات السعودية يحتاج إلى وجود عوامل وقدرات وموارد مادية وبشرية تمتلك مهارات وخبرات متميزة لتنفيذ الإستراتيجية، وهذا يتوفر بدرجة ما زالت دون المأمول، لذلك جاءت موافقة القيادات الأكاديمية على بعد تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٩)، ومع دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ومع دراسة المغيرة والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد تنفيذ الإستراتيجية العبارة " تراعي إدارة المواهب الموارد المالية المتاحة لها في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها"، بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، بدرجة موافقة (عالية)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة المواهب في الجامعات السعودية تخطط لأنشطتها وبرامجها وفق الموارد المالية المتاحة لها، والمخصصة من قبل الجامعة؛

لذا فهي تراعي الموارد المالية المتاحة لها لتحقيق أهدافها، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة (عالية)، وبالترتيب الأول في هذا البعد لأهميتها. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على تنفيذ الإستراتيجية العبارة " تزود إدارة المواهب الكليات الجامعية بقاعدة بيانات تساعد على اختيار الموظفين الموهوبين"، بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى حداثة إدارة المواهب في الجامعات السعودية والتي تحتاج إلى مزيد من الوقت ومن الأنشطة التي تمكنها من الحصول على البيانات الخاصة بالموهوبين التي تساعد على اختيار الموظفين الموهوبين لشغل مناصب إدارية مناسبة في الجامعة.

**النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: تقييم إستراتيجية إدارة المواهب: كما هي**

موضحة بالجدول رقم (١٠):

**جدول (١٠): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات**

**بعد تقييم إستراتيجية إدارة المواهب**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٨٠	٣,٧٦	١٢	١٨	٥٦	١٦١	٦٣	تعمل إدارة المواهب على معالجة نقاط الضعف التي تظهر من عملية التقييم
٢	٠,٨٢	٣,٢٤	٣	١٢	٢٠٧	٨٢	٦	تقيم إدارة المواهب أداء العاملين وفق نظام واضح وشفاف
٣	٠,٨٨	٣,١٩	٧	٢٤	١٨٦	٨٨	٥	تستخدم إدارة المواهب معايير واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي
٤	٠,٨١	٣,١٧	١٠	٢٨	١٨٦	٧١	١٥	تستخدم إدارة المواهب معايير واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
٥	٠,٨٧	٣,١٣	٤	٤٢	١٧٣	٩١	٠	تستخدم إدارة المواهب معايير واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية
٦	٠,٨٤	٢,٧٨	٤٩	٨٣	١٠٢	٣٧	٣٩	تعمل إدارة المواهب بمرونة لمواكبة التغيرات والتكيف معها
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠,٨٧			متوسطة				٣,٢١	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد تقييم إستراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٢١)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويعزى سبب ذلك إلى أن تطبيق عمليات تقييم إستراتيجية إدارة المواهب في الجامعات السعودية ينسجم مع مستوى تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب التي جاءت بدرجة متوسطة، أي أن مستوى العمل في إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية يمارس بدرجة متوسطة كون هذه الإدارة تُعدّ من الأنماط الحديثة التي تحتاج إلى الخبرة ومزيد من التدريب والتأهيل على المهارات والقدرات التي تمكن من ممارستها بإتقان؛ لكي تصبح ضمن المستويات العليا من الممارسة، لذلك جاءت درجة تطبيق بعد تقييم إستراتيجية إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسطة وهي دون المأمول. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٩)، ومع دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ومع دراسة المغيرة والعمري وإسماعيل (٢٠٢٢)

التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التقييم والرقابة الإستراتيجية العبارة "تعمل الإدارة الجامعية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تسعى إلى تطوير العمل وتحسين الممارسات المهنية للعاملين من خلال الاستفادة من نتائج التقييم التي تمارس في الجامعة على جميع مستويات العمل ومجالاته من خلال معالجة ما يظهر من مواطن الضعف، وتطوير ما يظهر من مواطن القوة، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية، وبالترتيب الأول في هذا البعد. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التقييم والرقابة الإستراتيجية العبارة "تعمل الإدارة الجامعية بمرونة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها"، بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة في مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها بسبب سرعتها الهائلة والتي تتطلب كوادراً بشرية مؤهلة ومدربة في جميع مجالات العمل في الجامعة، وهذا يحتاج إلى مزيد من الوقت ومن برامج التأهيل والتطوير المهني لجميع العاملين في الجامعة، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هي موضحة في الجدول رقم (١١):

جدول (١١): جميع أبعاد واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	متوسطة	٠,٦٨	٣,٣٤	التحليل البيئي لإدارة المواهب
٣	متوسطة	٠,٨٦	٣,٢٣	تكوين إستراتيجية إدارة المواهب
٢	متوسطة	٠,٩٩	٣,٢٥	تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب
٤	متوسطة	٠,٨٧	٣,٢١	تقييم إستراتيجية إدارة المواهب
	متوسطة	٠,٩٧	٣,٢٦	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بلغ (٣,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد التحليل البيئي لإدارة المواهب بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد تنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثالث بعد تكوين إستراتيجية إدارة المواهب بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وأخيراً جاء بالترتيب الرابع بعد تقييم إستراتيجية إدارة المواهب بمتوسط حسابي (٣,٢١)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٩)، ومع دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ومع دراسة المغيرة والعمري وإسماعيل (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في الجامعات جاء متوسطاً وعلى جميع الأبعاد.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ لتحديد الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هي موضحة بالجدول رقم (١٢):

جدول (١٢): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٧٦	٣,٨٨	١	٥	١٠٨	١٠٧	٨٩	ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المواهب في اقامة برامجها
٢	٠,٧٧	٣,٧٣	١١	٢٠	٥٤	١٦٢	٦٣	تركيز إدارة المواهب على تنفيذ اللوائح والقوانين دون التركيز على النتائج
٣	٠,٨١	٣,٦٤	١٠	١٤	١٣٢	٧٥	٧٩	عدم وجود إدارة مستقلة لإدارة المواهب في الجامعة
٤	٠,٧٩	٣,٦٢	٠	١٨	١٣٧	٩٩	٥٦	صعوبة تغيير الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ استراتيجية إدارة المواهب
٥	٠,٨٣	٣,٤٨	٠	١٤	١٦٤	٩٩	٣٣	صعوبة تحديد مجال العمل المستقبلي للعاملين في إدارة المواهب
٦	٠,٧٥	٣,٤٥	٤	١٦	١٦٠	٩٥	٣٥	صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية لإدارة المواهب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبرة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية		عالية جداً
٧	٠,٨٢	٣,٣٨	٧	٢٠	١٦٨	٧٦	٣٩	صعوبة استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب للعمل في الجامعة
٨	٠,٨١	٣,٢٩	٤	٢٦	١٧٧	٨٠	٢٣	صعوبة توفير الموارد المادية المناسبة لتنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب
٩	٠,٧٥	٣,٠٠	٣٦	٨٣	٨٥	٥٦	٥٠	صعوبة توفير أدوات تقييم واضحة للحكم على فاعلية إستراتيجية إدارة المواهب
١٠	٠,٧٨	٢,٨٤	٣١	٨٥	١٠١	٨٧	٦	صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال رعاية الأفراد الموهوبين
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠,٨٢			عالية				٣,٤٣	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (٦) صعوبة على درجة موافقة عالية، في حين حصلت (٤) صعوبات على درجة موافقة (متوسطة)، ويعزى سبب ذلك وجود عدد من الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وخاصة تلك المتعلقة بضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المواهب في اقامة برامجها، وتركيز إدارة المواهب على تنفيذ اللوائح والقوانين دون التركيز على النتائج، وصعوبة تحديد مجال

العمل المستقبلي للعاملين في إدارة المواهب، في حين أن هناك عدد من الصعوبات التي لا تؤثر على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، والتي حصلت على درجة موافقة متوسطة، قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي والعنزي (٢٠١٩)، ودراسة العلوي (٢٠١٩) التي توصلتا إلى وجود صعوبات بدرجة عالية تواجه إدارة المواهب.

وجاءت في المرتبة الأولى من عبارات الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، الصعوبة "ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المواهب في اقامة برامجها"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨)، وربما يعود سبب ذلك إلى أن مستوى الصلاحيات التي تمنح لإدارة المواهب ما زالت دون المأمول، بسبب عدم استقلالية إدارة المواهب في تنفيذ أنشطتها حيث ما زالت إدارة المواهب تابعة إلى إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، لذلك جاءت هذه الصعوبة في الترتيب الأول لعدم منحهم الصلاحيات المناسبة.

وجاء في المرتبة الثانية من عبارات الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، الصعوبة "تركيز إدارة المواهب على تنفيذ اللوائح والقوانين دون التركيز على النتائج"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، وبدرجة موافقة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أن القيادات الإدارية في إدارة المواهب بشكل خاص وإدارات الجامعات السعودية بشكل عام تهتم بشكل كبير بتنفيذ اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في الجامعة، والاهتمام بشكل أكبر على النتائج لأنها هي التي تحدد مستوى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي التي يجب التركيز عليها لأنها تسهم في تحقيق الخطة الإستراتيجية لإدارة المواهب، وليس فقط

التركيز على تنفيذ اللوائح والقوانين، ولذلك جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة عالية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، الصعوبة "صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال رعاية الأفراد الموهوبين"، بمتوسط حساسي (٢,٨٤)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات المواهب في الجامعات السعودية تعمل تبني ومتابعة استخدام التكنولوجيا وتكوراتها في مجال رعاية الأفراد الموهوبين، لأنها تسهم في تطوير أساليبها في الاكتشاف عنهم ورعايتهم، وتحديد خصائصهم وقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على تطوير قدراتهم والاستفادة منهم، لذلك جاءت هذه الصعوبة بدرجة متوسطة ولا تؤثر على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

**ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث: ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟**

لتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات هذا البعد كما هي موضحة بالجدول رقم (١٣):

جدول (١٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من

### وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٦٠	٣,٩٣	١٨	١٨	٤١	١٢٣	١١٠	توفير الموارد المادية المناسبة لتنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب
٢	٠,٦٦	٣,٩٠	٠	٥	١٠٨	١٠٧	٩٠	استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب للعمل في الجامعة
٣	٠,٦١	٣,٨٠	١٢	١٨	٥٤	١٦٢	٦٤	منح الصلاحيات المناسبة لإدارة المواهب في اقامة برامجها
٤	٠,٦٧	٣,٧٩	١٨	٢١	٥٥	١٢٩	٨٧	مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال رعاية الأفراد الموهوبين في الجامعة
٥	٠,٦٣	٣,٧٣	١١	٢٠	٥٤	١٦٢	٦٣	استخدام إدارة المواهب تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير قدرات العاملين الموهوبين في الجامعة
٦	٠,٦٣	٣,٦١	١٧	١١	١١٠	١٠٧	٦٥	وضع خطة إستراتيجية لتنفيذ برامج وأنشطة إدارة المواهب في الجامعة
٧	٠,٦٤	٣,٤٤	٢	١٢	١٥٩	١٢٠	١٧	إنشاء إدارة مستقلة لرعاية المواهب في كل جامعة
٨	٠,٦٩	٣,٣٦	٢٦	٣٣	١٠٥	٩٣	٥٣	وضع هيكل تنظيمي من لإدارة المواهب يساعد في تنفيذ إستراتيجيتها
٩	٠,٧٤	٣,١٧	١٠	٢٨	١٨٦	٧١	١٥	توفير أدوات تقييم واضحة للحكم على فاعلية إستراتيجية إدارة المواهب
١٠	٠,٧٢	٣,٠٣	٣٨	٧٤	٩٧	٣٧	٦٤	عدم وجود قاعده بيانات بالعاملين الموهوبين في الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً	
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام
٠,٧١			عالية				٣,٥٧

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (٧) مقترحات على درجة موافقة عالية، في حين حصل (٣) مقترحات على درجة موافقة (متوسطة). ويعزى سبب ذلك إلى أن إدارات المواهب في الجامعات السعودية تُعدّ من الإدارات الحديثة التي تحتاج إلى توفير عدد من المتطلبات، وموارد بشرية لديها المعرفة والخبرة والمهارات التي تمكنها من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية وهذا يحتاج إلى توفير عدد من المتطلبات الهامة والتي ورد بعضها في الجدول السابقة، لذا جاءت الموافقة عليها بدرجة عالية، ولا يوجد دراسة سابقة تناولت هذا المتغير لمقارنة نتائج الدراسة بها.

وجاءت في المرتبة الأولى من متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية المتطلب، "توفير الموارد المادية المناسبة لتنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، وربما يعود سبب ذلك إلى أن هناك حاجة إلى استقلال إدارات المواهب، وتوفير لها ميزانية مناسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها داخل الجامعة، ولأهميته توفير الموارد المالية لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة لإدارة المواهب جاء هذا المتطلب بالترتيب الأول.

وجاء في المرتبة الثانية من متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية المتطلب، "استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب للعمل في الجامعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أن إدارات المواهب في الجامعات السعودية بحاجة إلى توفير واكتشاف واستقطاب موارد بشرية متميزة ولديها قدرات ومواهب تلي احتياجات الجامعة من العاملين في أقسامها المختلفة، حتى تحقق التميز المنشود، لذا فإن استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب للعمل في الجامعة يعد من المتطلبات الهامة والتي تتكامل مع وسائل اكتشاف المواهب من العاملين في الجامعة لنجاح تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية .

وجاءت في المرتبة الأخيرة من متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية المتطلب، "عدم وجود قاعدة بيانات بالعاملين الموهوبين في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات المواهب لحداثتها في الجامعات السعودية تحتاج إلى الوقت لجمع البيانات الخاصة بالعاملين الموهوبين في الجامعة وتبويبها وتخزينها، وتحديد أهم الاحتياجات والقدرات التي يتمتع بها الموهوبين في الجامعة.

## خاتمة الدراسة والتوصيات والمقترحات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، تكونت من (٤٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور هي: المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والمحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.، بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على عينة تكونت من (٣١٠) قائد أكاديمي من العاملين في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية وعلى جميع أبعادها جاءت متوسطة. وجاءت الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى أن الحاجة إلى توفير متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية جاءت عالية.

## توصيات الدراسة:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:

- إنشاء إدارات مستقلة للمواهب في الجامعات السعودية تعمل في ضوء الإدارة الإستراتيجية بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجياتها وتقوممها واكتشاف واستقطاب المواهب للعمل في الجامعات السعودية.
- توفير الموارد المادية المناسبة لتنفيذ إستراتيجيه إدارة المواهب، وتمكينها من تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة.
- استقطاب الموارد البشرية من ذوي المواهب للعمل في الجامعة، إضافة إلى تحديد واكتشاف المواهب من العاملين في الجامعة باستخدام الأساليب والمقاييس العلمية لتحقيق ذلك.
- أن تعمل إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية على بناء قاعدة بيانات خاصة بالموهوبين العاملين في الجامعة تساعد على اغتنام الفرص المتاحة من خلال اختيار واستقطاب الموظفين الموهوبين في الأقسام والإدارات المختلفة في الجامعة، والتي تتوافق مع مواهبهم.
- تعمل إدارة المواهب في ضوء الإدارة الإستراتيجية على التكيف ومتابعة بمرونة التغيرات التي تحدث في مجال عملها.

## المقترحات لدراسات مستقبلية:

- يمكن وضع بعض الدراسات المستقبلية التي تتكامل مع الدراسة الحالية، وهي:
  - إجراء دراسة مقارنة بين واقع إدارة المواهب في الجامعات السعودية، وإدارة المواهب في الجامعات العالمية.
  - تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة المواهب في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.
  - تقديم تصور مقترح لتطوير آليات استقطاب الموهوبين للعمل في الجامعات السعودية.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

أبو شيخة، نادر ومساعدة، ماجد. (٢٠١٨) أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية "دراسة حالة جامعة الزرقاء". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (٢) ١٨، ٢٨٨ - ٢٩٩.

أبو صاع، حميدة. (٢٠١٨) متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية في جامعة طرابلس". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، ليبيا.

أحمد، أيمن. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية (١٠) ٣، ٢١٥ - ٢٥٥.

الألفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، (٩٤) ٢٤، ٢٣٧ - ٢٥٠.

أمين، مصطفى. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، (١) ١، ١٧١، ٢٣٠.

البار، محمد. (٢٠٢٢). أثر تفعيل حاضنات الأعمال على إدارة المواهب البشرية الذكية "دراسة ميدانية على الجامعات المصرية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢) ٣، ١٧٧٥ - ١٨٥٢.

بلقرع، فاطمة. (٢٠٢٠). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. (١) ١، ٣٤ - ١.

الجنابي، رنا. (٢٠٢١). أثر الذكاء الإستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للقيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الأهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياحية، جامعة كربلاء.

الدوري، علي والحاكم، علي. (٢٠٢٠). أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (٢) ٢١، ١ - ١٥.

الرقب، توفيق. (٢٠٢١). إستراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. (٣٠) ٣، ٢٩٢ - ٣٢٠.

سملاي، محضية. (٢٠٢٠). إدارة المواهب العالمية مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الإستراتيجية. *مجلة الباحث*، (٢٠) ١، ٤٨٩ - ٥٠١.

الشهراني، فيصل. (٢٠٢٢). إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية للبرنامج. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، (١٩٥) ٢، ٢٣٧ - ٢٨٣.

عباس، زين. (٢٠٢٢). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها. *مجلة جامعة البعث*، (٤٤) ٣، ٨٣ - ١١٨.

عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد، فريال. (٢٠١١م). *مناهج البحث التربوي*. ط ٢. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

العلوي، خالد. (٢٠١٩). واقع ممارسة إدارة المواهب البشرية وأثرها في إدارة التغيير وتحقيق التمييز في جامعة صحار بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية في مليزيا.

فاروق، راشد وخالد، خولة. (٢٠٢١). الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أحمد داربه، الجزائر.

الكوع، معين وأبو صالحة حليلة. (٢٠٢٠). مدى إشراك دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في الإدارة الإستراتيجية. *مجلة البحوث العلمية بجامعة الأزهر*، (٥٥) ١، ٣٣٤ - ٣٧٠.

لوانشي، سمية وهبة الله، ضيف الله. (٢٠٢١). إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلية.

اللوزي، موسى. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وممارسات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٤١) ٥٩، ١١٧-١٢٧.

متولي، عبد الرحمن والهنداوي، أحمد وفراج، حشمت. (٢٠٢١). مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، (١٩٠) ٢، ٤٦٩-٥١٤.

المغربية، يسرى والعمرى، أيمن وإسماعيل، عمر. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة قابوس*. (١) ١٣، ٩٧-١١٣.

المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي. (٢٠١٩). *تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير*. نشرة البيان الختامي.

مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٧-يناير). *كتاب أبحاث المؤتمر*. بريدة: جامعة القصيم. ١١-١٢ يناير، ٢٠١٧م.

وهبة، هاني. (٢٠٠٨). *واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

## المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية

- Abbas, Zain. (2022). Strategic management of human resources and the effects of technological changes on them. **Al-Baath University Journal**, (in Arabic), (44)3, 83-118.
- Abu Sheikha, Nader and Musaeda, Majed. (2018) To identify the impact of the application of strategic management on the quality of academic education in Jordanian universities, "A Case Study of Zarqa University". **Zarqa Journal for Research and Human Studies**, (in Arabic), (2)18, 288-299.
- Alfi, Tariq Abu Al-Ata. (2013). Developing university management using strategic management. **Journal of the Faculty of Education**, (in Arabic), University of Benha, (94) 24, 237-250.
- Al-Baz, Muhammad. (2022). The effect of activating business incubators on the management of intelligent human talent, "a field study on Egyptian universities," **Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research**, (in Arabic), Faculty of Commerce, Damietta University, (2)3, 1775-1852.
- Al-Kou`, Moeen and Abu Salhia Halima. (2020). The extent to which public relations departments in Palestinian universities are involved in strategic management. **Journal of Scientific Research at Al-Azhar University**, (in Arabic), (55)1, 334- 370.
- Al-Lawzi, Musa. (2020). Strategic management concepts and practices. **International Journal of Educational and Psychological Sciences**, (in Arabic), (41)59, 117-127
- Al-Moghiriyya, Yusra, Al-Omari, Ayman, and Ismail, Omar. (2022). The role of talent management in achieving organizational creativity in public universities in the Sultanate of Oman. **Journal of Arts and Social Sciences at Qaboos University**, (in Arabic). (1)13, 97- 113.
- Al-Raqab, Tawfiq. (2021). Strategies for managing leadership talents as an introduction to enhancing intellectual capital, an applied study on academic leaders in Jordanian universities. **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies**. (in Arabic), (30)3, 292- 320.

- Al-Shahrani, Faisal. (2022). A proposed strategy to develop the management of community partnership programs in Saudi universities in the light of the strategic management of the program. **Journal of Education at Al-Azhar University**, (in Arabic), (195)2, 237-283.
- Amin, Mustafa. (2020). Requirements for the application of talent management in Egyptian universities in the light of some recent trends. **Journal of the Faculty of Education**, (in Arabic), Beni Suef University, (1) 1, 171, 230.
- Ahmed. Ayman (2018). Obstacles to applying strategic management in technical secondary schools in Egypt, a field study. Fayoum University **Journal of Educational and Psychological Sciences**, (in Arabic), (10)3, 215-255
- Belkara, Fatima. (2020). The contribution of talent management to achieving organizational effectiveness. **Journal of Business Administration and Economic Studies**. (in Arabic), (1)1, 1-34.
- Shri, D. (2019). **Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College**. Masters thesis, Royal Roads University, Canada.
- Eighth International Conference on Higher Education. (2019). **The transformation of Saudi universities in an era of change**. Final statement bulletin.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** ,30, 607-610.
- Metwally, Abd al-Rahman, al-Hindawi, Ahmed and Farag, Heshmat. (2021). Requirements for developing the administrative performance of workers in the Al-Azhar institutes sector in the light of the strategic management approach. **Journal of Education at Al-Azhar University**, (in Arabic), (190)2, 469- 514.
- Njue, C. and Henry, K. (2019). Strategic management practices and Implementation of the change in a selected public Universities in Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration** Volume 3, Issue 4, pp. 124-149.

- Nur. R, Parmin. I, and Nurhayati, O. (2021). Understand the relationship between competitiveness Intelligence and strategic management of Universities: a critical review. **Jurnal Manajemen Bisnis**. Vol. 7, No. 2 71-81.
- Riccio, S.(2020). **Talent Management in Higher Education Developing Emerging Leaders Within the Administration at a private Colleges and Universities**, Master theses, Educational Administration, university of Nebraska, Lincoln
- Semlali, Yahdiya. (2020). Global Talent Management Review the conceptual framework and analyze strategic dimensions. **Researcher Journal**, (in Arabic), (20)1, 489- 501.
- Taamneh. A, Taamneh. M, and Al-Okaily, M. (2021). Talent management and academic context: a comparative study of public and private universities. **The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1450-2194.htm>**.
- Valentina. P, Olga. G and Lev, U. (2020)." Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness ", **International Journal of Educational Management**, Vol. 31 Iss 1 pp. 62 - 75.