



ALbaha University

العدد الثاني والعشرون ... رجب ١٤٤١ هـ - مارس ٢٠٢٠ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندم (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

رندم: ٧١٨٩-١٦٥٢

العدد الثاني والعشرون... رجب ١٤٤١هـ - مارس ٢٠٢٠م

## المحتويات

التعريف بالمجلة

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

المحتويات

- 1 ..... دلالات آيات الأحكام من سورة البقرة على المسائل الأصولية.....  
د. سعيد بن أحمد بن علي آل عيدان الزهراني
- 80 ..... اعتبار المالات في تقرير مسائل الاعتقاد عند أعلام جمعية العلماء المسلمين الجزائريين.....  
د. محمد طاهر تيقموني
- 150 ..... هشام بن الحكم الرافضي أراؤه الاعتقادية، وأثره في تطور الفكر الإمامي.....  
د. بدر بن ناصر بن محمد العواد
- 217 ..... الضوابط الشرعية للمعاملات المالية المعاصرة.....  
د. إيمان بنت محمد يوسف صالح
- 248 ..... إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.....  
د. نيفين بنت حامد الحربي..... د. هبه " محمد نشأت " عواد
- 273 ..... اتجاهات طالبات المرحلة الثانوية ذوي الرهاب الاجتماعي نحو التعليم الإلكتروني.....  
د. رسميه بنت فلاح بن قاعد العتيبي
- 308 ..... فاعلية برنامج تدريبي قائم على الويب الدلالي في تنمية قيم المواطنة الرقمية لدى طالبات  
الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.....  
د. مريم بنت عبد الرحمن محمد الفالح
- 333 ..... الاتجاهات النفسية نحو سلوك التفحيط وعلاقتها بتوكيد الذات لدى عينة من المراهقين بالمرحلة  
الثانوية.....  
د. فتحي مهدي محمد نصر
- 369 ..... واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية  
للجامعة.....  
د. حسن بن عبدالعزيز الداود
- 396 ..... دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة.....  
د. خديجة مقبول الزهراني
- 441 ..... دراسة تقويمية عن وعي ربات الأسر السعوديات بالدور الوقائي والعلاجي للمؤسسات المجتمعية  
المهتمة برعاية شؤون الأسرة.....  
د. وجدان بنت عبدالرحمن حمد العوده
- 480 ..... التجريدية كمصدر لجداريات تصويرية معاصرة لطلاب كلية التربية جامعة الباحة.....  
د. مسفر محمد أحمد المروعوي الغامدي

رندم النشر الورقي: 7189 — 1652

رندم النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujzhs

## إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة

### التدريس

د. هبه "محمد نشأت" عواد

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم التربية وعلم النفس

كلية القنفذة الجامعية في جامعة أم القرى

د. نيفين بنت حامد الحربي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم التربية وعلم النفس

كلية الليث الجامعية في جامعة أم القرى

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة (٥٤٣) عضو هيئة تدريس. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة، توزعت على مجالين هما: (درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعة، ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة)، وقد أظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لدرجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٧)، وبدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وبدرجة تقدير متوسطة. وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدّمت الباحثتان عدداً من التوصيات من بينها: ضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديداً هذا الموضوع، والقاء المحاضرات، وتنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة، وضرورة اعتماد الشفافية ليرى المهوبون أنفسهم بالإيجاب الصحيح، وضرورة صنع علاقة متبادلة بين المنظمة والمهوبة مع إمكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير إدارة المواهب في المنظمة. وضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو إبداء آرائهم في تخطيط العمل، ومشاركتهم بآرائهم قبل اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، التمكين الوظيفي، جامعة أم القرى، أعضاء هيئة التدريس.

## Talent Management and its Relationship to Job Empowerment at Umm Al Qura University from the Perspective of Faculty Members

*Dr. Nevin Hamed Al-Harbi*

*Assistant Professor of Educational Administration,  
Department of Education and Psychology  
Al-Laith University College at Umm Al-Qura University*

*Dr. Heba "Mohamed Nashaat" Awwad*

*Assistant Professor of Educational Administration,  
Department of Education and Psychology  
Al-Qunfudhah University College at Umm Al-Qura University*

### Abstract:

The objective of the study is to identify the degree of talent management application and its relationship to job empowerment at Umm Al Qura University from the point of view of its faculty members. In order to achieve these objectives, the two researchers used the random descriptive method in which a questionnaire was distributed to the study sample that consists of (543) faculty teaching members. The questionnaire consisted of (37) paragraphs, distributed into two ranges: (the first range is the degree of talent management application at university, and the second range is the degree of functional empowerment among faculty members at university), The results showed that the total degree of talent management application at Umm Al Qura University from the perspective of its faculty members obtained an arithmetic average grade of about 2.97. Whereas the results showed that the total degree of functional empowerment among faculty members at Umm Al-Qura University from the point of view of its members obtained an average grade of (2.92). The results finally showed a statistically significant and positive correlation between the degree of talent management application and the degree of job empowerment among faculty members at Umm Al Qura University, In the light of the study results, the researchers made a number of recommendations, including: The need to enhance talent management by all available means through the publication of professional research papers, conference papers or studies that specifically relate to this subject. Other recommendations such as giving lectures and organizing seminars and workshops for experts with practical experience in management, and the need to adopt transparency so that the talented ones can see themselves in the right direction. Moreover, the need to create a reciprocal relationship between the organization and the talent with the possibility of raising staff capacity to develop talent management in the organization, in addition to the need to encourage faculty members to express their views in business planning and share them before making decisions.

**Keywords:** Talent Management, Job Empowerment, Umm Al Qura University, Faculty Members.

## مقدمة:

يشهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين عديد من التطورات والتحديات في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي نتجت عن العولمة، حيث يتجه العالم نحو نظام جديد من أهم سماته اللاتبات والتغير. ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحويلات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد إيدي عاملة في بداية القرن العشرين، إلى الاهتمام بالعقول البشرية والمواهب، باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري (عبدالفتاح، ٢٠٠٧، ١). وتبرز الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة التحديات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي، مما يتطلب من الجامعات الرغبة في التفوق التنافسي أن تُحسّن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعارف التي تفوق ما لدى المنافسين، حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية (الصراف والحوالدة، ٢٠٠٩، ١).

ونتيجة التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي اشتدت المنافسة بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف إستراتيجي لهذه المؤسسات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة. وتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحل إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة لدى الموظفين، ففي تسعينيات القرن الماضي اشتعلت حرب المواهب بين الشركات في الدول الكبرى، فشركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف "الموهوب" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، ٢٠١٠).

يعد التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي، لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. كما إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع

الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص بالموارد البشرية (أبو عيد، ٢٠١١، ٣١).

ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعد بمنزلة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة في ذات الوقت، وإن الأفراد هم الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم (الفزاري، ٢٠٠٩، ٦٠). وتعد الموارد البشرية أساس تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (رشيد، ٢٠٠٤، ١٦-١٥).

ويعد الاستثمار الفعال للموارد البشرية ذا أهمية كبيرة للمنظمة إذ أنه يجعلها قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت المهوبة رأسمال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات (الحميدي والطيب، ٢٠١١، ٢).

وتعد المهوبة قضية العصر، إذ أنّ العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف وابداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني. حيث يتسم العصر الحالي بالسرعة والمنافسة لذا أصبح التميز سلاحاً من أجل البقاء بين المنظمات، وأصبحت المهوبة سلعة يكثر عليها الطلب، فبات اكتشاف المواهب أحد أهم المهام الرئيسة للقادة والمدبرين الأمر الذي جعل من إدارة المواهب علم يحتم عليهم الدقة في اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها بل واستبدالها إذا لزم الأمر.

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة (Gerhart, 2007, 3). وتعد إدارة المواهب من الإدارات المهمة في تنمية الموارد البشرية، خاصة مع زيادة المعرفة التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات، ومنها الجامعات، مما يتطلب توافر أفراد موهوبين للعمل بها (ناصر وزناتي، ٢٠٠٨، ٣٧٢).

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولأن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإنها تبحث عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى وجود قيادات إدارية قادرة على التخطيط والتوجيه والتأثير في العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابداع وتعمل على تنمية الكفاءات والمهارات النادرة لتحقيق أهدافها ومواكبتها لظروف البيئة المتغيرة.

ولذا أصبح على كل منظمة من منظمات المجتمع ومنها الجامعات أن تعمل على إيجاد قدرات خلاقة وموهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتستطيع أن تبقى على مكانتها بين المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد الموهبة سلعة يكثر عليها الطلب، فبات اكتشاف المواهب أحد أهم المهام الرئيسة للقادة والمديرين الأمر الذي جعل من إدارة المواهب علم يحتم عليهم الدقة في اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها، بل واستبدالها إذا لزم الأمر. ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب للمنظمات، وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب وتطوير المؤسسات الجامعية، كدراسة بربارا (Butterfield, 2008)، ودراسة سكوت (Scott, 2008)، وحسب علم الباحثان وبعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث الحالي فقد أكدت العديد من التجارب العالمية في بعض الدول مثل اليابان وألمانيا والصين وماليزيا، على أنّ تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي والاهتمام الشكلي والتقليدي بالموارد البشرية، بل تعدها إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التعليم والتدريب والتطوير، كما أشارت التجارب العالمية إلى أنّ الاستثمار الفعّال للموارد البشرية يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي يتسم بالتغير المستمر أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب يأتي في مقدمة أولويات المنظمات. ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن درجة تطبيق إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأكثر تحديداً سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة فيما يأتي:

١. التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى.
٢. التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى.
٣. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- الأهمية النظرية: تأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في الإضافة النظرية للمعرفة الموجودة حاليًا حول إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات.
- الأهمية العملية: تأمل الباحثان أن يكون في الدراسة فائدة عملية للجامعات حول تطبيقهم لإدارة المواهب وإنعكاس ذلك على التمكين الوظيفي.

### التعريفات الإجرائية:

**إدارة المواهب:** مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات المستخدمة في منظمة ما، لجذب وتطوير وتوزيع والاحتفاظ بالموهبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتقاس بالدرجة الكلية لإستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى.

**التمكين الوظيفي:** إعطاء العاملين بالمنظمة الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني، وتقاس بالدرجة الكلية لإستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة بدرجة التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى.

**أعضاء هيئة التدريس:** يُقصد بهم جميع أعضاء هيئة التدريس (الذكور والإناث) في جامعة أم القرى ممن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يأتي:

● اقتصرت الدراسة على عينة من الجنسين (ذكور وإناث) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية.

● تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

## الأدب النظري والدراسات السابقة:

### الأدب النظري:

شهد بداية القرن العشرين أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح (الهيبي، ٢٠٠٣، ٢٤). وتلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والإختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف (السالم، ٢٠٠٩، ٣٧). ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث إن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، بل أيضاً الاهتمام بالعاملين (العلاق، ٢٠٠٨، ٥٣).

ومع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر أدواراً فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات: في العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصورة متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية (الكالدة، ٢٠١١، ١٥). هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعاً جديداً لمنظمات الأعمال يركز جلّ اهتمامه بالموارد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة. حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد.

ومع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بديارية ومعرفة عالية وقدرة متميزة (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ٩). ولقد انطلقت في هذه الفترة مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، ودعت هذه المدرسة إلى الانطلاق

إدارة الموارد البشرية من الإنحصر في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة (السالم، ٢٠٠٩، ٣٩). ومع تطور مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية (عبدالوهاب، ٢٠٠٣، ٩).

### إدارة المواهب:

بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) الذي كان لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (David Watkins) في عام ١٩٩٨م، في مقال نشره في العام نفسه (العديلي، ٢٠٠٩). واستمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أنّ 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 (Tomar, 2009: 120).

### مفهوم إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب "Talent Management" في الموارد البشرية 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 (هلال، ٢٠١١، ٣٤). وعرفها (العبادي، ٢٠١٠) بأنها دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام. وقد عرفها (صالح والسوداني، ٢٠١٠) بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وادارة مساهمهم الوظيفي. كما تعني كيفية إدارة الأداء من حيث أنها تدفع بأداء

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

العاملين إلى أعلى مستوى ممكن (Coppelli, 2008, 1). كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على اجتذاب العناصر البشرية والاحتفاظ بها ووضعها في المكان الملائم (McArdle & Ramerman, 2008, 1). كما تعرف إدارة المواهب بأنها تهيئة البيئة التي تمكن الموظفين من بلوغ النتائج المتوقعة، والمواظبة على مستوى التميز في الأداء، والتكيف مع المتغيرات، وذلك لوضع الشخص السليم في المكان السليم وفي الوقت السليم، وحفزه على الإسهام في أعمال المنظمة من خلال مجموعة من الحوافز (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٩، ١). وتعتبر إدارة المواهب عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل (Lockwood, 2006, 4). وتعرف إدارة المواهب بأنها عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة، هو الجذب، والتنمية، والمشاركة، واستبقاء ونشر أولئك الأفراد الذين لهم قيمة خاصة للمنظمات (Areqat & Abdelhadi & Al-Tarawneh, 2010. 330).

وتتضمن إدارة المواهب الجوانب التالية: التركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة كمورد هام، جذب وتوظيف المرشحين من ذوي المواهب والقدرات التنافسية، الموازنة بين أجور المواهب لدى المنظمة وسوق العمل والمنافسة، توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة، إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة، ووضع الضمانات التي تكفل الإبقاء على الموهوبين والمحافظة عليهم (هلال، ٢٠١١، ٣٩).

### أهداف إدارة المواهب:

تهدف إدارة المواهب إلى تحقيق عدة أمور منها: تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بها والتي تشكل أهمية استراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية، والحصول على أفضل الأفراد في العالم والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات، وتطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي، والاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب المستقبلي والاستراتيجي، والقياس الفعال والتغذية العكسية لضمان تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير المواهب بشكل مستمر في جميع أنحاء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بتوفير مجموعة المواهب والقيادة الفعالة على كل المستويات والذين لديهم استعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، كذلك بناء قوة مستمرة من رأس المال البشري، وربط المواهب بالاتجاه المستقبلي للمنظمة (Riccio, 2010, 18).

وتظهر أهمية إدارة المواهب في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، وتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي

المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (لحميدي والطيب، ٢٠١١، ٦).

### أهمية إدارة المواهب:

أصبحت إدارة المواهب واحدة من الموضوعات الأكثر إلحاحًا في المنظمات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على: جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية، وتطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة، وسرعة تحديد الفجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة، ووضع آليات محددة للقياس والمحاسبة، وتحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة، وتوفير التدريب المناسب للأفراد المرتبط بالأعمال (Bersin, 2010, 1). كما أنّ إدارة المواهب توفر عديد من المزايا التي تمكن الموارد البشرية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ومنها أنها: أساس مستقر للحصول على عرض شامل من المواهب التي تقود نتائج الأعمال، وتعزز دور الموارد البشرية كشريك إستراتيجي، وتحسين قدرات اتخاذ القرارات، وتحسين فرص أداء الأعمال والعلاقات مع العملاء والمستفيدين، وزيادة قدرة الإدارة على مجابهة التحديات (Moeller, 2008, 3). كما تبرز أهمية إدارة المواهب في أمرين رئيسيين: تزايد الاعتراف بالدور الرئيس الذي تضطلع به على الصعيد العالمي المواهب الإدارية المختصة لضمان نجاح المؤسسات، والصعوبات التي تواجهها المنظمات في توظيف واستبقاء المواهب الإدارية اللازمة لنجاح المنظمة وتحقيق تنافسيتها (Scullion, 2008, 128).

يرتبط بقاء الجامعة واستمرارها بما تقدمه للمواهب من اهتمام ورعاية وتنمية، لذا كان لزاماً على الجامعات النظر بجدية إلى أهمية وجود إدارة فعالة للمواهب، تركز على مجموعة من الأمور للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين فيها، ومن تلك الأمور: إتاحة الفرصة للأفراد للإبداع الشخصي، والاهتمام بالإنتاجية، والاهتمام بالتطوير المهني. وهذا من شأنه أن يعزز شعور الأفراد العاملين بالانتماء، الذي يعد الصلة بين العنصر البشري والمنظمة، وعليه ترتبط إدارة المواهب بالتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والذي يتحدد في ارتباط الأستاذ بجامعة.

### التمكين الوظيفي:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات، فعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بشأن مهامهم، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم بنتائج عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مواجهة المواقف الصعبة، والذي أصبح ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء (الرقب، ٢٠١٠، ٢٣).

### مفهوم التمكين الوظيفي:

عرّف ليم (Lim, 2001) التمكين بأنه: منح عضو هيئة التدريس الحق في المشاركة في تصميم أهداف وسياسات الجامعة، والحق في ممارسة القرار المهني Professional Judgment حول ماذا وكيف يدرّس. والتمكين كما يشير الهلالي (٢٠٠٩) يعني التوسع في المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

والتمكين هو إعطاء الصلاحيات الواسعة والكاملة للعاملين، واستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الوظيفة وإشعارهم بأهميتهم (صلاح، ٢٠١١، ٣٠٢).

والتمكين هو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١، ١٠٩). كما وعرّف أيضا أنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (القطار، ٢٠١٢، ٨).

### أهمية التمكين الوظيفي:

تبرز أهمية التمكين من حيث أنّ المعلومات تتم مشاركتها بين الموظفين بكل يسر وسهولة، كما أنّ النتائج في التمكين تكون من نصيب الموظف، فإن كانت جيدة فالحوافز له، وإن كانت سيئة فالعقاب عليه، ويُعتبر التمكين استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المؤسسة، كما أنّ التمكين يعزز الثقة بين الإدارة والموظف، كما أنّ التمكين دائماً يصب في مصلحة الموظف ويعمل على تأهيل الموظف على أداء العمل بكفاءة والحصول على الحوافز، ويتوافر في التمكين متطلبات أساسية مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المكلف به الموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة وللآخرين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف (العتيبي، ٢٠٠٥).

وللتمكين أهمية بالغة دعت المنظمات إلى تبنيه، ذكرها كل من بودنر (Bodner, 2005) والعمرى (٢٠٠٦) وهي:

### أولاً: بالنسبة للمنظمة:

١. يسهم في زيادة تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية بدل الانشغال بالأمر اليومية.

٢. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للمحافظة على تطوير المنافسة.

٣. تقليل عدد المسؤوليات الإدارية غير الضرورية.

٤. إتاحة الفرصة لاستخراج الطاقات القصوى من أعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً: بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية:

١. تطبيق مفهوم الرقابة الذاتية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، والحرص على تطوير مهاراتهم للتعامل بشكل أفضل مع مواقف العمل.

٢. سرعة اتخاذ القرار وإطلاق القدرات الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية.

٣. تحفيزهم ورفع مستوى انتمائهم ورضاهم الوظيفي.

٤. إقدام أعضاء الهيئة التدريسية على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين العمل.

٥. منح أعضاء الهيئة التدريسية مسؤوليات أكثر أهمية.

ويرى مونتجوي (Mountjoy, 2001) أنّ تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات من خلال إتاحة

الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرار، ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء أدوارهم المتعددة وتهيئة العوامل المساعدة

لتنمية كفاءتهم الذاتية ورفع مستوى نموهم المهني كان له دور بارز في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي رفع

مستوى أداء المهام التي يقومون بها، والاحتفاظ بهم. وقد أكد كلاً من النصير (٢٠٠٨) وغنيم (٢٠٠٧) والسعود

(٢٠٠١) على أثر انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس على فاعليتهم وإنتاجيتهم التدريسية

والبحثية، حيث إنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كلما ارتفع مستوى الأداء والتميز في

إنجاز كل ما يكلفوا به من مهام.

ونظراً لأهمية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم ورضاهم الوظيفي أصبح

ينظر إليه على أنه أمر جوهري خاصة بعد ان أثبتت فاعليته في مؤسسات إدارة الأعمال مثل الشركات والبنوك

(Mountjoy, 2001).

**الدراسات السابقة:**

أجرى بربارا (Butterfield, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة إدارة المواهب بتطوير

المؤسسات الجامعية، حيث أكدت هذه الدراسة على أنّ إدارة المواهب تعد أداة للتخطيط، كما أنها تساعد على

تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء القدرات المؤسسية، وتساعد على صنع ثقافة التنظيم الذاتي، وتساعد الإدارة على

تفسير الاحتياجات طويلة الأجل للمواهب، والتي من شأنها تحقيق مستقبل التخطيط المؤسسي، وحددت الدراسة

فوائد إدارة المواهب في: تحديد مواطن القوة والكفاءات اللازمة لتحقيق التوقعات التنظيمية، تحديد الأهداف التي

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تؤدي إلى سد الثغرات في الاختصاصات الحالية، وضع أهداف محددة على أساس الكفاءات الموجودة، تقديم مقترحات لخطة العمل وتقييم الموارد البشرية، كما تقترح مبادرات لتوفير ودعم الأداء، وتوضيح كيفية إعادة تنظيم الموارد البشرية.

وأجرى سكوت (Scott, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية إدارة المواهب للمنظمات، حيث أكدت على أنها تساعد المنظمات في تمكين الأفراد، وتحسين إنتاجية القوى العاملة من خلال توفير مجموعة من حلول المواهب. كما أكدت الدراسة على أنّ إدارة المواهب ضرورة إستراتيجية لتحقيق النجاح طويل المدى، وقد وضعت الدراسة مجموعة من الأسئلة، تُمكن الإجابة عليها المنظمة من السعي نحو إدارة المواهب منها: لماذا نخسر أفضل أداء لدينا؟ هل يمكن تأهيل الموظفين للقيام بأدوار قيادية؟ كيف يمكن للموظف مواكبة التغير السريع في المعلومات، كيف يمكن للموظف أن يسهم في التطوير الوظيفي؟ ما الذي تحتاجه لبناء ثقافة إدارة المواهب؟.

وأجرت كلاً من ناصف وزناتي (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف إلى الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات المصرية والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والوصول إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها ويحقق المزيد من الانتماء لأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج منها: وضع تصور مقترح لإدارة المواهب تضمن إنشاء إدارة على كافة المستويات بدءاً بمستوى الوزارة تكون مسؤولة عن إدارة المواهب بالجامعات، وكذلك تخصيص جزء من الميزانية المخصصة للجامعة لأصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وإعداد نشرة دورية عن الإنجازات الخاصة بالجامعة.

أجرى الكرعوي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة، والأداء العالي، وكان ميدان الدراسة جامعتي الكوفة والقادسية باعتبار أن الجامعات هي مصانع الموهبة ومراكزها الأساسية. استخدمت الدراسة عينة مكونة من رئيسي الجامعتين ومساعديهما وعمداء الكليات ومعاونيههم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعتين وبواقع (٤٠) استمارة لجامعة الكوفة و(٤٨) استمارة لجامعة القادسية وبنسبة تجاوزت ٣٠٪ من المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أنّ الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

أجرى داريل (Darryl, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على المؤسسات، حيث أجرى استطلاعاً أكد من خلاله المشاركون على أنّ تهيئة المواهب تحتاج تمويلاً كبيراً، وأنّ برامج إدارة المواهب في المنظمات الكبيرة تكون أكثر نجاحاً في المنظمات الصغيرة، وأنّ من أهم معوقات إدارة المواهب هي

الفجوات في التمويل. كما أكدت الدراسة على أنّ إدارة المواهب تعمل على رفع قدرة المؤسسة، وتمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتمكنها من إعداد خطط الاستقطاب والاحتفاظ وتسكين الوظائف الصحيحة.

وأجرى الحميدي والطيب (٢٠١١) دراسة هدفت إلى توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب والموهبة باعتبارهما من المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية، استعرضت الدراسة إدارة المواهب واستثمارها في مختلف مجالات العمل والأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام. وأوضحت الدراسة جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لدعم المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وجائزة زايد للكتاب، وجائزة الإبداع الشرطي والجوائز التشجيعية الأخرى في المجالات العلمية والثقافية والأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات، تساهم إدارة المواهب في تحقيق تنمية وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وتنمية مهاراتها وتحسين خبرات ومهارات العاملين في القطاعات العامة والخاصة والمساهمة في تطوير منظمات الأعمال الحكومية والأهلية بما يخدم أهداف التنمية. هناك آلية لكيفية اكتشاف المواهب من خلال مساهمة الأفراد الابداعية والمشاركة في إنجاز الأعمال.

وأجرى أحمد (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف إلى مفهوم إدارة المواهب وأهدافها وأهميتها ومبررات الاهتمام بها، والتعرف على الفروق بين واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، والوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنّ درجة معرفة وتطبيق العينة لإدارة المواهب المؤسسية وفي المحاور الخمسة (التخطيط، التوظيف، التحفيز، التدريب والتطوير، إدارة وتقويم الأداء) كانت غير واضحة وغير محددة في معظمها، كما جاءت درجة المعرفة أعلى من درجة التطبيق.

أجرى حجازي (٢٠١٢) دراسة هدفت لاكتشاف وتقييم معرفة المشاركين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لاستجاباتهم. وأجرت الدراسة استطلاع رأي من خلال استبانة إلكترونية بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في شركة SETS وهي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات أنشئت في بيروت عام ١٩٩٠م، وتغطي معظم العملاء في منطقة الشرق الأوسط، استجاب حوالي ٦٧,٣٣% من المشاركين. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية المشاركين يعرفون بفائدة إدارة المواهب، ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب. وأن القليل من الشركات اللبنانية تعتمد مفهوم إدارة الموهبة في إدارتها،

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

لذلك تطارد هذه الشركات من قبل منافسيها. أو أنّ العيب الرئيس لعينة من الشركات اللبنانية هو عدم وجود استراتيجية شاملة لإدارة المواهب التي لا تميز بوضوح بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، أي أن معظم الشركات تقوم بتطبيق بعض مكونات إدارة المواهب، ولكن ليس كطريقة كاملة متكاملة. كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة في تطوير المهنيين كما أن الشركات اللبنانية فشلت في تحديد موظفيها المهنيين. وأن التقييم السنوي ليس كاف في حد ذاته ليعتبر أداة للتنمية، بل يجب أن يتم على الأقل مرتين خلال السنة.

أما دراسة كي هايند (Kehinde, 2012) فقد هدفت إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة ومنهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأنّ نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي تمّ عرضها نجد أنّها تدور حول موضوع إدارة المواهب، وهدفت أغلبها إلى فهم مدى تطبيق هذه الإدارة سواء من وجهة نظر المدراء أو العاملين أنفسهم، ومعرفة مدى تأثير إدارة المواهب على الأداء كما في دراسة كل من (Kehinde, 2012)، ودراسة (حجازي، ٢٠١٢)، ودراسة (الحميدي والطيب، ٢٠١١)، ودراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠).

هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات في أنّها تُطبق على جامعة أم القرى باعتبار الجامعات مصانع المواهب ومحرك لها، وهذا خلافاً للكثير من الدراسات التي سعت لتطبيق هذه الإدارة فقط على الشركات الصناعية والتجارية والقطاع الخاص. وتناولت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إدارة المواهب كنظام كامل بكافة مكوناته وعملياته وأجزائه. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة جميع مؤسسات التعليم، ولا تقتصر فقط على جامعة أم القرى، ولكن مع مراعاة ثقافة كل مؤسسة على حدة.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، وذلك بتوزيع الإستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (الذكور والإناث) في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (الذكور والإناث) بجامعة أم القرى ممن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (٢٥١٠) حسب إحصائيات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ (وزارة التعليم السعودية، ٢٠١٦م).

## عينة الدراسة:

تمّ تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (الذكور والإناث) ممن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، تكونت من (٥٤٣) عضو هيئة تدريس؛ حيث تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	319	58.7%
	انثى	224	41.3%
الجنسية	سعودية	316	58.2%
	غير سعودية	227	41.8%
الخبرة	أقل من ٥	153	28.2%
	٥-أقل من ١٠	201	37.0%
	١٠-أقل من ١٥	104	19.2%
الدرجة الأكاديمية	من ١٥ فأكثر	85	15.6%
	أستاذ	15	2.8%
	أستاذ مشارك	177	32.6%
	أستاذ مساعد	351	64.6%
	المجموع	543	100.0%

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تمّ إعداد إستبانة للتعرف على درجة تطبيق إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث تمّ الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة.

## صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث: مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له، دقة الصياغة اللغوية للفقرات، مدى انتماء الفقرات لمجالاتها، حذف غير المناسب من الفقرات، اقتراح مجالات

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أو فقرات مناسبة، دقة صياغة الأسئلة، حذف أسئلة غير مناسبة، إضافة أسئلة مناسبة، أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٧) فقرة، توزعت على مجالين هما: (درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعة، ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة)، وتمّ الإجابة على فقرات الإستبانة وفقاً للتدرج الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test and Retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٥٠) عضو هيئة تدريس، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتمّ أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
درجة التطبيق	٠,٩١	٠,٩٦
درجة التمكين	٠,٨٩	٠,٨٨

### متغيرات الدراسة:

#### ١. المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس، وله فئتان: ذكر، أنثى.
- الجنسية، وله فئتين: سعودية، غير سعودية.
- الخبرة، وله أربع فئات: أقل من ٥ سنوات، ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ - أقل من ١٥ سنة، ١٥ فأكثر.
- الدرجة الأكاديمية، وله ثلاث فئات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

#### ٢. المتغير التابع:

درجة تطبيق إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى.

## المعالجة الإحصائية:

١. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك للفقرات وللأداة ككل.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى.

## المعيار الإحصائي:

اعتمدت الباحثتان المعيار الإحصائي الآتي:

- من ١ - أقل من ١,٨٠ بدرجة قليلة جداً.
- من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠ بدرجة قليلة.
- من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠ بدرجة متوسطة.
- من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠ بدرجة كبيرة.
- من ٤,٢٠ - ٥ بدرجة كبيرة جداً.

## نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تضع الجامعة خطاً واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	3.31	1.213	متوسطة
٢	١	تحدد الجامعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة.	3.22	1.231	متوسطة
٣	٧	تضع الجامعة المواصفات الوظيفية ومؤشرات الوظيفة في كل مستوى تنظيمي.	3.21	.957	متوسطة
٤	٣	يتوافر في الجامعة نظام للتقنيات حسب الكفايات والمواهب.	3.20	1.283	متوسطة
٥	٩	تضع الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً ومعروفاً للعاملين في كل مستوى تنظيمي.	3.18	1.209	متوسطة
٦	١٤	تحدد الجامعة المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة.	3.09	.959	متوسطة

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧	٦	تضع الجامعة اللوائح والقوانين التي تضبط نظام إدارة المواهب.	3.03	1.201	متوسطة
٧	١٨	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لـ (استقطاب_ اختيار- تعيين - تطوير) ذوي المواهب.	3.03	1.096	متوسطة
٩	١١	تضع الجامعة العاملين الموهوبين ونظام إدارتهم في سلم أولوياتها.	2.99	1.239	متوسطة
٩	٢٠	تستفيد الجامعة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.	2.99	1.013	متوسطة
١١	١٥	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات للعاملين الموهوبين وتحدد مسؤولياتهم.	2.96	1.149	متوسطة
١٢	٤	تسمح الجامعة بمشاركة العاملين الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية ووضع استراتيجيات الجامعة.	2.94	1.185	متوسطة
١٣	١٠	تصنف الجامعة جودة المهوبة المطلوبة لكل مستوى تنظيمي.	2.93	1.159	متوسطة
١٣	١٢	يتوافر في الجامعة نظام المنافع "التعويضات" غير المباشرة حسب الكفايات والمواهب.	2.93	1.139	متوسطة
١٣	١٣	تعمل الجامعة على جذب العمال المهرة والفنيين ذوي المواهب.	2.93	1.180	متوسطة
١٣	١٧	تضع الجامعة معايير للتمييز بين العاملين.	2.93	1.275	متوسطة
١٧	٢٢	تعمل الجامعة على اشراك الموهوبين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	2.92	1.025	متوسطة
١٨	١٩	تضع الجامعة نظام تقييم الأداء على أساس الكفايات والمواهب.	2.91	1.079	متوسطة
١٩	٥	تركز الجامعة على الخبرات والمهوبة الحقيقية التي يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.	2.85	1.300	متوسطة
٢٠	١٦	يتوافر في الجامعة نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات والمواهب.	2.81	1.348	متوسطة
٢٠	٢١	تحفز إدارة الجامعة الطاقات الفكرية وتعمل على اطلاقها.	2.81	.937	متوسطة
٢٢	٨	تشجع الجامعة العاملين باستمرار وتحفزهم على المبادرة.	2.78	1.059	متوسطة
٢٣	٢٤	تجذب الجامعة الموهوبين لوظائف تدعم موهبتهم وتحافظ عليها.	2.70	1.153	متوسطة
٢٤	٢٣	توفر الجامعة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	2.66	1.175	متوسطة
		درجة التطبيق	2.97	.863	متوسطة

يبين الجدول (٣) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٦-٣,٣١)، كما يبين الجدول أنّ كل الفقرات المتعلقة بهذا المجال جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وقد جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تضع الجامعة خططاً واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ الجامعة تُدرك أهمية الابتكار والأفكار الجديدة، ولكنها لم تأت بدرجة كبيرة وإنما بدرجة متوسطة على الرغم من أهميتها حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما أظهر الجدول (٣) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بلغ (٢,٩٧)، وبدرجة تقدير متوسطة. وهذا يُشير إلى أنّ الجامعة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تهتم وبدرجة متوسطة فقط بإدارة المواهب وتنميتها. وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب بالنسبة للإدارات الجامعية وبالتالي يؤدي إلى غيابه من فلسفة الجامعة، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام به أو قد يكون الاهتمام ضعيفاً أو بدرجة متوسطة، مما يجعلها لا تسعى إلى التحسين المستمر الذي يعمل على تطوير وتنمية الأفراد العاملين فيها. وأيضاً قد تعزو الباحثان تلك

النتيجة إلى أنّ بعض المسؤولين في الإدارة يرضون بالواقع الموجود ويخشون من التغيير والتوجه الإيجابي نحو إدارة المواهب، وذلك بسبب أنه قد يفرض عليهم أعباء كمية ونوعية جديدة قد يكونوا غير مؤهلين لها، وقد تؤثر على مواقعهم الأكاديمية.

بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها: "توفر الجامعة كل ما يحتاجه المهوبون في مجال عملهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦). وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ توفير التكاليف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبادراتهم مرتفعة جداً. وأنّ الجامعة تلتزم باللوائح المتعلقة بتحديد الرواتب والحوافز وبما هو محدد لها من مخصصات من الميزانية العامة المتعلقة فيها.

**نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: "ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟".**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٣	يُتاح لأعضاء هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية.	3.40	1.274	متوسطة
٢	٣٦	يحقق العمل في الجامعة لأعضاء هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين كون آرائهم محل تقديرهم.	3.22	1.134	متوسطة
٣	٣٧	تقدّر الجامعة إتقان أعضاء هيئة التدريس لكل ما يُسند لهم من مهام.	3.18	1.098	متوسطة
٤	٣٤	تنمّي الجامعة بأعضاء هيئة التدريس الثقة بالنفس والشعور بالفخر.	3.02	1.150	متوسطة
٥	٢٩	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في الجامعة.	2.94	1.076	متوسطة
٦	٢٨	يؤخذ رأي أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار.	2.93	.980	متوسطة
٧	٣٢	يُتاح لأعضاء هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية.	2.89	1.144	متوسطة
٨	٣٥	تُشعر الجامعة أعضاء هيئة التدريس بمدى فعاليتهم في أداء عملهم.	2.86	.900	متوسطة
٩	٢٥	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع أنظمة ولوائح الجامعة.	2.81	1.056	متوسطة
١٠	٢٧	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع آليات تنفيذ خطط الجامعة.	2.80	1.111	متوسطة
١١	٢٦	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية للجامعة.	2.75	1.100	متوسطة
١٢	٣١	يعمل أعضاء هيئة التدريس في بيئة محققة لمطالباتهم المهنية.	2.72	1.205	متوسطة
١٣	٣٠	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع (صياغة) ميزانية الجامعة.	2.42	1.028	قليلة
		درجة التمكين	2.92	.720	متوسطة

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يبين الجدول (٤) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٤٢-٣,٤٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "يُنَاح لأعضاء هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع (صياغة) ميزانية الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣) وبدرجة تقدير قليلة. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (٢,٩٢)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وترى الباحثان بأنّ أغلبية الفقرات حصلت على درجة تقدير متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى حسب أعلى متوسط حسابي وهو (٣,٤٣) إلى أقل متوسط حسابي وهو (٢,٧٢)، وهذه الفقرات على الترتيب (٣٣، ٣٦، ٣٧، ٣٤، ٢٩، ٢٨، ٣٢، ٣٥، ٢٥، ٢٧، ٢٦، ٣١)، حيث حصلت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "يُنَاح لأعضاء هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ رؤية الجامعة تُشجع الباحثين من الاتصال والتواصل مع مختلف الجهات للحصول على المعلومات وتبادل المعرفة. ولاحظت الباحثان أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بلغ (٢,٩٢)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ الجامعة تعمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس وبدرجة متوسطة من خلال منحهم ولدرجة معينة فقط داخل الجامعة قدرًا معينًا من المسؤوليات وسلطة معينة من اتخاذ القرارات، وذلك لأخذ الفرصة للمشاركة في حل المشكلات في عملهم ليشعروا بالتالي أنهم شركاء مع الجامعة وأنهم قادرون على تقديم المقترحات التي ستؤثر على نجاحهم ونجاح الجامعة. كما قد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يدركون بأنّ لهم تأثيرًا ولو بدرجة متوسطة على نشاطات عملهم، وأنهم يؤثرون ويساهمون في سياسات وقرارات الجامعة.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها "يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع (صياغة) ميزانية الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣) وبدرجة تقدير قليلة. وقد تعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ هناك قوانين ولوائح تضعها الجامعة تتعلق بالميزانية وهي ليست من اختصاص العاملين فيها.

## نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة

التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى

الدرجة	المعامل	درجة التمكين
درجة التطبيق	معامل الارتباط (ر)	.815**
	الدالة الإحصائية	.000
	العدد	543

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٥) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة التمكين

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى. أي أنّ هناك علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (٠,٠١)، وتُشير هذه العلاقة إلى أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق إدارة المواهب في الجامعة ارتفعت معها

درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه كلما زاد الاهتمام

باستقطاب وجذب واختيار وتعيين أصحاب الكفاءات من المواهب، وكذلك الاهتمام بآدابها وتحفيزها ووضع

الخطط لتطويرها وتنفيذها، فإنّ ذلك يُسهم بصورة إيجابية في جودة العمل وأهميته، وإدراك الفرد (العامل) بأنّ له

تأثير إيجابي في عمله ومؤسسته التعليمية، وبالتالي زيادة شعوره بأنّ لديه الكفاءة والحرية والاستقلالية في اتخاذ

قراراته وتحمل مسؤولية هذه القرارات.

وقد تعزو الباحثان ذلك إلى أهمية استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس في الجامعات، وهذا ما تسعى إليه الباحثان في هذه الدراسة من خلال بيانه وتوضيحه لكي يتم إيجاد

طرق لتنمية وتطوير إستراتيجية إدارة المواهب لتحقيق درجة أعلى من التمكين الوظيفي في الجامعات لأعضاء هيئة

التدريس والعاملين بشكل عام.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثان توصيان بما يلي:

١. ضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات

وأداءها واستدامتها، طالما أنّ جوهر الأداء الجامعي يرتكز على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها.

٢. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة

التنافسية.

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.  
٣. ضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديداً هذا الموضوع، والقاء المحاضرات، وتنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.

٤. ضرورة اعتماد الشفافية ليرى المهوبون أنفسهم بالإتجاه الصحيح وضرورة صنع علاقة متبادلة بين المنظمة والموهبة مع إمكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير إدارة المواهب في المنظمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمد جاد. (٢٠١١). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة التنمية والثقافة، مصر، السنة الحادية عشر، العدد ٤١، ص ١٠٥-١٨٣.

أبو عيد، رائد أحمد. (٢٠١١). أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

حجازي، حسين. (٢٠١٢). إدارة الموهبة: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين، بحث منشور، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، مجلد ٢، العدد ٩، بيروت، لبنان.

الحميدي، محمد والطيب، الهادي. (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وادارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.

رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرقب، أحمد صادق. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

السالم، مؤيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثناء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب. (٢٠٠١). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧ (٣)، ص ٦١٥-٦٢٤.

الصراف، زكي والحوالدة، فالح. (٢٠٠٩). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، سرت، الجماهيرية الليبية الشعبية الاشتراكية

العظمى، ٢-٤ نوفمبر.

صلاح، عطاالله. (٢٠١١). دور التمكين في تطوير إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

الأردن، ص ٢٩٩-٣٢٩.

- عبدالفتاح، علاوي. (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في التغيير الإيجابي للمؤسسات، *مجلة علوم إنسانية*، السنة الخامسة، العدد ٣٥.
- عبدالوهاب، محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، بحث منشور، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة.
- العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠٠٥). *جوهر تمكين العاملين؛ إطار مفاهيمي*، ورقة عمل ضمن الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ٢٦-٢٧، الخبر: تنظيم الشركة السعودية للكهرباء.
- العديلي، ناصر. (٢٠٠٩). كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، *المجلة الاقتصادية الالكترونية*، العدد ٥٦٧٠.
- القطار، هيثم محمد. (٢٠١٢). *مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
- العلاق، بشير. (٢٠٠٨). *مبادئ الإدارة*، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علوان، شذى وعبد الرحمن، عبدالله. (٢٠١١). *التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة*، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العراق، المجلد السابع، العدد ٢٧، ص ١٠٢-١٣٤.
- العمرى، محمد. (٢٠٠٦). *المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز عُمان السلطانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: القاهرة.
- العنزي، سعد وصالح، أحمد. (٢٠٠٩). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، عمان، دار اليازوري العلمية.
- غنيم، يوسف. (٢٠٠٧). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح، *مجلة جامعة الأزهر*، ٩ (٢)، ص ٣٣-٦٦.
- الفزاري، محمد بن أحمد. (٢٠٠٩). *أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
- الكرعاوي، محمد. (٢٠١٠). *البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

د. نيفين بنت حامد الحربي، د. هبة "محمد نشأت" عواد: إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الكلالدة، طاهر. (٢٠١١). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

منظمة الصحة العالمية. (٢٠٠٩). **الموارد البشرية**، التقرير السنوي، الدورة السادسة والعشرون بعد المائة، ١٠ ديسمبر.

مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة. (٢٠١٠). **تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الخرطوم، السودان.

ناصر، مرفت وزناقي، أمل. (٢٠٠٨). **أدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية**، دراسات في التعليم الجامعي، عدد ١٩، ٣٧٠-٤٧٤.

النصير، دلال. (٢٠٠٨). **الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين بكليات المعلمين**، رسالة التربية وعلم النفس، (٢٩)، ٥٩-٧٢.

هلال، محمد عبدالغني. (٢٠١١). **إدارة المواهب: المهوبة والاستثمار في الموارد البشرية**، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع: القاهرة.

الهلاي، الهلاي الشريبي. (٢٠٠٩). **دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي**، مجلة بحوث التربية النوعية، ١ (١٣)، ص ٤٦٨-٥٤٠.

الهيبي، خالد. (٢٠٠٣). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر. **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

Areiqat, Ahmed & Abdelhadi, Tawfiq & Al-Tarawneh. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Reserch in Business**. Vol2, no2, pp329-341.

Bersin, J. (2010). **Talent Management, what it is?** Hay Acquisition Company, Available at: [www.bf.umich.edu/doc/key Reference Artical.pdf](http://www.bf.umich.edu/doc/key%20Reference%20Article.pdf), Retrieved at: 5/2/2017.

Bodner, S. (2005). **Design and Empirical Analysis of Model of Empowering Leadership**. Published Doctoral Dissertation of North Taxes, UMI No: 3181034.

Butterfield, B. (2008). Talent Manaement Strategies for Attracting and Retaining the Best and The Brightest, College and University Professional Association for Human Resources, **Human Resources Journal**, vol59, no1, pp 33-38.

Coppelli, P. (2008). **Talent management for The Twenty First Century**, Harford Business School Publishing.

Darryl, W. (2010). **Crux of Talent Management**, Singapor Press Holding, Ltd. Co. Available at: [www. Asiaone.com/ business/office/Learn/Careerbuiding/story](http://www.Asiaone.com/business/office/Learn/Careerbuiding/story), Retrieved at: 25/1/2017.

- Gerhart, Barry. (2007). **Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems**, University of Wisconsin, Madison.
- Kehinde, James. (2012). **Talent management- Effect on Organizational Performance**, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2.
- Lim, Molly Mei-Ling. (2001). **Perceptions of Teacher Empowerment in a Turning Points School a Case Study of Teachers in a Middle School in New England**. Published Doctoral Dissertation, Amherst: University of Massachusetts Amherst, UMI No: 3275775.
- Lockwood, R, Nancy. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success, **HR Magazine**, vol51-no 6, p51.
- McArdle, S & Ramerman, J. (2008). **Strategic Talent management**, Nielsen Business Media, Available at: [www. Managemaster: Com/ msg/ content display/training](http://www.Managemaster.Com/msg/content display/training), Retrieved at: 7/4/2017.
- Moeller, J. (2008). **Integrated Talent Management Extending**, The Value of Strategic Framework, An Oracle White Paper.
- Mountjoy, Mc, S. (2001). **Faculty Perceptions of Empowerment in Three Private Four-year Colleges**. Published Doctoral Dissertation, University of Missouri-Colubia, UMI No: 3013005.
- Riccio, S, J. (2010). Talent Management in Higher Education: Identifying Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities, **PH. D dissertation**. The University of Nebraska- Lincoln Nebraska, United States.
- Scott, K. (2008). **Corners Tone Talent Management Connect, Develop & Perform**, Available at: [www. Cornerstoneondemand.com/integrated Talent Management](http://www. Cornerstoneondemand.com/integrated Talent Management). Retrieved at: 18/3/2017.
- Scullion, H & Paula, C & David, C. (2008). Global Talent Management. **Journal of World Business**. Vol43.
- Tomar, Ravinder. (2009). **Commercial Operations Management Process and Technology Support Commercial Activites**, Global India Publication.



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 22 ... Rajab 1441 H – March 2020 G

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>