

درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية

د. رزان صلاح ديب¹

الملخص

هدف البحث الحالي إلى تحديد درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، والكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الآتية: (المرتبة العلمية، تصنيف الكلية).

تكونت عينة البحث من (99) عضواً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم استبانة مكونة من (40) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: استقطاب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب.

وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس ضعيفة بمتوسطٍ كلي بلغ (1,59).
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري تصنيف الكلية والمرتبة العلمية.

وقدم البحث جملةً من المقترحات، أهمها:

-تحديث قاعدة بيانات أعضاء الهيئة التدريسية واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يدعم إدارة المواهب الأكاديمية.

-تطوير معايير التعيين وطرائقه وخاصة المقابلات المعتمدة على الكفاءات والأداء واستبيانات السمات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الأكاديمية، استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية

¹ دكتورة في كلية التربية/ جامعة طرطوس/تخصص: تربية مقارنة وإدارة تربوية

The degree of Using Academic Talent Management Strategies at Tartous University from the point of view of its faculty members

Dr. Razan Salah Deeb²

Abstract

The current research aimed to determine the degree of using academic talent management strategies at Tartous university from the point of view of its faculty members, and to find out if there were statistically significant differences between the average scores of the responses of the research sample as to the degree of using talent management strategies according to the following variables: academic rank, college classification.

The research sample consisted of (99) member. The analytical descriptive method was used. A questionnaire was designed consisting of (40) paragraph distributed over three fields: attracting talent, cultivating and developing talent, preserving talent.

The research reached the following results:

- The degree of using academic talent management strategies at Tartous University was low with a total average of (1,59).
- There were no statistically significant differences according to the following variables: academic rank, college classification.

The research presented a number of proposals, the most important of it were:

- Updating the faculty member database and using it optimally to support academic talent management.
- Developing recruitment criteria and its methods, especially interviews based on competencies, performance, and personality traits questionnaires.

Key Words: Academic talent management, Academic talent management strategies.

² Dr in the college of education/ Tartous university/Specialization: Comparative Education and Educational Administration.

مقدمة:

شكلت اقتصاديات المعرفة، والمجتمع القائم على المعرفة، وتحديات العولمة، والتنافسية العالمية، الدافع الأساسي للتسابق الدولي على الموارد البشرية المتميزة سعياً وراء القيمة المضافة الناتجة عن الاستثمار في هذه الثروة التي لا تتضب؛ فامتلاك المعرفة يشكل أحد أهم مكونات القوة في عالم اليوم، والاستثمار فيها يفوق بأضعافٍ الاستثمار في الموارد الاقتصادية التقليدية.

وفي إطار الاهتمام المتزايد بامتلاك المعرفة وإدارة الموارد البشرية ظهر مصطلح إدارة المواهب؛ ذلك أن أحد أبعاد تحقيق التنافسية، والريادة، والتميز بناء قاعدة للمواهب من خلال جذب وتنمية ذوي القدرات المتميزة التي بدورها يمكنها تحقيق الميزة التنافسية العالية والنجاح المستمر للمؤسسة (مصطفى ونصر، 2014، 84). وتقوم إدارة المواهب على مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة تشمل البحث والاستقطاب للعاملين المتميزين، وتطوير إمكاناتهم ودعمهم بما يلي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية ويسهم في تطويرها.

ونظراً لكون الجامعات من أهم محركات التنمية في مجتمعاتها للدخول في مجتمع المعرفة، وأحد أهم المؤسسات المنتجة للمعرفة، والحاضنة للمواهب العلمية والأكاديمية، وفي ظل ارتفاع حدة المنافسة العالمية، وازدياد حراك الأكاديميين والاهتمام بالمواهب الأكاديمية على المستوى العالمي، فقد ازدادت الضغوط عليها للتحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة مواردها البشرية، بما يضمن الموضوعية والعدالة والشفافية من خلال التركيز على استراتيجيات إدارة المواهب، واعتماد مؤشرات الأداء التي توفر لقيادة الجامعات فرصة اختيار أفضل الموارد والموهوبين لجامعاتهم (Brink & Frytier, 2013, 181). إذ تتزايد حاجة الجامعات إلى إدارة المواهب نتيجة حاجتها إلى تحسين وضعها التنافسي الذي يرتبط بالجودة والتميز، فوجود كفاءات مؤهلة متميزة في العمل الأكاديمي مهم جداً لنوعية البرامج التعليمية والبحث العلمي وسمعة الجامعة (Thunnissen, 2016, 62).

وعليه ولكي تضمن الجامعات السورية موقعاً متميزاً لها؛ عليها أن تهتم ببناء قدراتها البشرية في المقام الأول عبر جذب الكفاءات الموهوبة وتنميتها والمحافظة عليها، فالموهبة رأس مال بشري عالي القيمة فضلاً عن كونها مورد نادر، لذا فإن إدارته تشكل أساساً هاماً للتطوير والتميز خاصة في ظل سباق التسلح العالمي الجديد الذي لم يعد عسكرياً بل أصبح فكراً هدفة استقطاب أكثر الكفاءات البشرية موهبةً وتميزاً للوصول إلى قمة النجاح والتفوق.

1-مشكلة البحث:

يمثل نقص المواهب الأكاديمية أحد أكبر التحديات التي تواجه الجامعات السورية اليوم، ممّا ينعكس سلباً في قدرتها على امتلاك الميزات التنافسية بين الجامعات الأخرى، وفي مؤشرات التصنيف العالمية، إذ أثرت هجرة النخب العلمية أثناء الأزمة بشكلٍ واضحٍ على مؤشرات الجامعات سواء من حيث النقص في أعدادها أو نوعيتها، وذلك لأسبابٍ مختلفة في مقدمتها: الأزمة، فضلاً عن ضعف التحفيز والبيئة المناسبة للإبداع والابتكار، فقد شكّل النقص في أعداد الهيئة التعليمية حتى عام 2016 بحسب بيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبحسب دراسة أبو حلوة (2018) ما نسبته 29,5% (ص 17).

وفي دراسةٍ أخرى أعدّها المعهد الوطني للإدارة العامة (INA) عام 2016 حول انعكاسات هجرة الكوادر الوطنية على أداء قطاعات الصحة والتربية والتعليم العالي، بينت النتائج أنّ هناك تناقصاً في الأعداد الإجمالية لأعضاء الهيئة التعليمية في جميع الجامعات والكليات والدرجات العلمية مع تركّز النقص في مرتبتي أستاذ وأستاذ مساعد، ممّا يعني خسارة الأساتذة الأكثر خبرةً (ص 312). ورغم ندرة البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، والتفكير والتركيز في السياسات والاستراتيجيات الواجب اعتمادها للإصلاح، إلّا أنه لا يمكن إغفال استمرار هذه المشكلة حتى الآن.

ومن جهةٍ أخرى أكدت نتائج العديد من الدراسات منها نتائج دراسة شحادة (2023) ضعف الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي السورية (ص 19)، "إذ يلاحظ افتقاد الجامعات السورية العامة والخاصة لأيّ وجودٍ حقيقي على الساحة الدوليّة، في حين أنّ خريجها ينتشرون في الكثير من الجامعات العالمية، ويحققون إنجازاتٍ فريدةً متميّزة عندما يخرجون منها إلى مؤسساتٍ أكاديميةٍ خارجية، وهو ما يؤكد أنّ المشكلة الحقيقية تكمن في البيئة الإدارية والأكاديمية لجامعاتنا" (عجمي، 2018، 6)، وبناءً عليه وانطلاقاً من الحاجة الوطنية الماسة لإدارة المواهب العلمية المتميزة والحفاظ عليها في ظل الظروف الراهنة-كونها تشكل فرصةً تنمويّةً حقيقيّةً-، وفي ظل وجود جامعاتٍ فتيّةٍ -كجامعة طرطوس- ما تزال في طور التأسيس والبناء لقدراتها البشرية، ولكون أي خطةٍ وطنيةٍ للإصلاح وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات السورية واستثمارها لمواهبها المتميزة تعتمد على دراسة الواقع لتحديد نقاط القوة ومكامن الخلل، فقد جاء هذا البحث استجابةً للضرورات السابقة الذكر، وعليه تتلخص مشكلته بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

2-أهمية البحث: تتحدد أهمية البحث نظرياً وتطبيقياً في النقاط الآتية:

2-1-الأهمية النظرية:

2-1-1-خطورة مشكلة تسرب المواهب الأكاديمية المتميزة للخارج وتأثيراتها السلبية على جودة التعليم الجامعي وتنافسيته، مما يبرز الحاجة الماسة إلى مداخل إدارية أكثر كفاءة لإدارتها والاحتفاظ بها.

2-1-2-أهمية إدارة المواهب وحدائتها في مجتمع اليوم مجتمع المعرفة وذلك على المستويين المحلي والعالمي من خلال إدارة عمالة المعرفة والنخب ذات الإمكانيات العالية، وفي ظل التسابق الدولي لامتلاك المعرفة وإنتاجها، فالتسلح المعرفي سمة العصر الحالي، والجامعات هي مركزه الأساسي بما تمتلكه وتبنيه وتنميه من كفاءاتٍ موهوبةٍ في مختلف التخصصات.

2-2-الأهمية التطبيقية:

2-2-1-قد يسهم هذا البحث في مساعدة القيادات الجامعية في جامعة طرطوس-كونها جامعة فنية-على وضع واعتماد استراتيجيةٍ محددةٍ لإدارة المواهب الأكاديمية بناءً على معرفة نقاط الضعف الحالية، بما يسهم في رفد الجامعة بالنخب العلمية المتخصصة القادرة على مواجهة تحديات مجتمع المعرفة.

3-أهداف البحث: تتحدد أهداف البحث في النقاط الآتية:

3-1-تعرف مفهوم إدارة المواهب الأكاديمية.

3-2-تعرف درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

4-أسئلة البحث: يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

4-1-ما مفهوم إدارة المواهب الأكاديمية؟

4-2-ما درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

5-متغيرات البحث: المتغيرات المستقلة، وتشمل: متغير المرتبة العلمية: (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، متغير التخصص الأكاديمي: (إنساني، تطبيقي).

المتغيرات التابعة، وتشمل: درجات إجابات أفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس) على استبانة درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس.

6-فرضيات البحث: تمّ اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة 0,05%:

6-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير المرتبة العلمية.

6-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

7-منهج البحث: في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف الآتية: جمع المعلومات لتحديد ووصف موضوع البحث "إدارة المواهب"، ودراسة درجة استخدام استراتيجياته في جامعة طرطوس من خلال تحليل نتائج البيانات الكمية وتفسيرها.

8-حدود البحث:

الحدود الزمانية: تمّ تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

الحدود المكانية: كليات جامعة طرطوس (التربية، الاقتصاد، الهندسة التقنية، الآداب، العلوم، هندسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الطب البشري، الصيدلة، طب الأسنان، السياحة، العمارة).

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المذكورة.

الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس.

9-مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

9-1-إدارة المواهب Talent Management

تعرف إدارة المواهب بأنها: مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبياً من العاملين الذين تعددهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء، وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطويرهم؛ وتركز إدارة المواهب بذلك على جذب المواهب، وتحديدها، وتنميتها والاحتفاظ بها (Brewster et all, 2017, 1).

ويقصد بإدارة المواهب الأكاديمية في الجامعة: الاستراتيجيات التي تعنى بتحسين إجراءات التعيين والتنمية عن طريق توفير إمكانات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم وتطويرها، والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم، والاستعانة بالمواهب من خارج الجامعة، من أجل تحقيق التميز والتفوق (المصري والآغا، 2015، 36).

التعريف الإجرائي لإدارة المواهب: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الجامعة من أجل تخطيط الكفاءات العلمية الموهوبة فيها واستقطاب مواهب جديدة، وتنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتوفير البيئة المحفزة لبقائهم واستثمار طاقاتهم بما يحقق الميزة التنافسية العالية لها.

9-2- استراتيجيات إدارة المواهب: هي مجموعة إجراءات متكاملة تشمل ما يلي:

-استقطاب المواهب: "هي عملية اكتشاف الأفراد المؤهلين ذوي العقول النادرة والكفاءات العالية من مصادرها (الداخلية والخارجية) وجذبهم للتوظيف لسد العجز أو لزيادة كفاءة بعض الوظائف، والذي ينعكس بدوره على استدامة الإبداع والابتكار داخل المنظمة" (عارف، 2018، 105).

التعريف الإجرائي: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الجامعة من أجل تحليل قوتها العاملة وإعداد احتياجاتها من التوظيف في المستقبل، وتحديد نوعية الموهوبين التي تحتاجها، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، مثل: تكوين سمعة مميزة من أجل جذب العناصر المتميزة، وتنفيذ برامج وأدوات لاختيار الموهوبين.

-تنمية المواهب وتطويرها: تشير إلى الخطط والنشاطات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة لتسريع نمو القدرات والمواهب حالياً ومستقبلاً (حاجم، 2012، 254).

التعريف الإجرائي: أي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتطوير مهارات الأكاديميين من خلال تحديد نقاط القوة والعمل على تطويرها وزيادة وعيهم للجوانب التي تتطلب التحسين، من أمثلة توفير فرص وأدوات تعليمية وتدريبية وإقامة شراكات مع الجامعات الأخرى والمؤسسات الإنتاجية.

-الحفاظ على المواهب: هو أحد الأساليب التي تستعملها المنظمات من خلال إيجاد سوق عمل داخلي للفرص من أجل خفض العوائق الناتجة عن تحركات الموظفين ودورانهم (العنزي، 2014، 381).

التعريف الإجرائي: الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتشجيع كفاءاتها ودعمهم للبقاء فيها لأطول فترة ممكنة، وتتمثل في: توفير بيئة العمل المرنة، والاتصالات، والمكافآت والعوائد، والتقدير.

10-دراسات سابقة

1-10-دراسات عربية

10-1-1-دراسة رضوان وجاد المولى (2022) بعنوان: درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، موظفةً استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة شملت (70) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة، إضافةً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

10-1-2-دراسة اللوقان (2020) بعنوان: إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح

هدفت الدراسة إلى وضع تصورٍ مقترحٍ لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخلٍ لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب، وتحديد درجة توافر متطلباتها ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، موظفةً استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (401) عضواً، وتوصلت إلى أنّ درجة ممارسة إدارة المواهب جاءت متوسطة في جميع أبعادها، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح من خلال تركيز القيادات الجامعية على توفير متطلبات إدارة المواهب والتغلب على معوقاتها كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

10-1-3-دراسة إبراهيم (2018) بعنوان: إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المواهب في الجامعات المصرية، ووضع تصورٍ مقترحٍ لإدارتها في مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها وتم التطبيق على عينة عشوائية قوامها (56) من العاملين بإدارة شؤون العاملين في بعض الجامعات المصرية، وتوصلت إلى أنّ معظم عمليات إدارة المواهب متوفرة إلى حدٍ ما من وجهة نظر عينة الدراسة،

ولكن يوجد صعوبة في توفير الدعم المالي اللازم لذلك، وقدّم التصور المقترح مجموعةً من الإجراءات التنفيذية، وحدد مجموعةً من المتطلبات لإدارة المواهب في الجامعات.

10-2-دراسات أجنبية

10-2-1-دراسة Gerhardt & Karsan (2022):

Talent Management in Private Universities: the Case of a Private University in the United Kingdom

دراسة غيرهاردت وكارسان (2022) بعنوان: إدارة المواهب في الجامعات الخاصة: حالة الجامعة الخاصة في المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي موظفةً استبيان مسح إلكتروني ومقابلاتٍ لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب تعتمد على الإدارة، وهذا الافتقار إلى إدارة المواهب -بحسب رأي كبار الأكاديميين- سيعيق التقدم الأكاديمي، ويمكن أن يسهم في ارتفاع نسب الدوران الوظيفي والانتقال، كما كانت توقعات معظم أعضاء هيئة التدريس منخفضة لأن يكونوا نشطين في مجال البحث والنشر.

10-2-2-دراسة Abdullahi et all (2022):

Talent Management Practices on Employee Performance among Academic Staff of Malaysian Private Universities: Employee Engagement as a Mediator.

دراسة عبد الله وآخرون (2022) بعنوان: ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة: إشراك الموظفين كوسيط.

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة، واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينتها (314) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة MPU، وتوصلت إلى أنّ ممارسات إدارة المواهب لها تأثير كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس.

10-2-3-دراسة Omotunde & Alegbeleye (2021):

Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria.

دراسة اومتوندي والجبيلي (2021) بعنوان: ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى دراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بممارسات إدارة المواهب لدى أمناء المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت المنهج المسحي لتغطية جميع أمناء المكتبات البالغ عددهم (364) في المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، وكان التخطيط أقل ممارسات إدارة المواهب المستخدمة في المكتبات الجامعية، أما فيما يتعلق بأهم المشكلات التي تؤثر في إدارة المواهب فكانت ضعف التمويل، والخسارة المستمرة لأفضل العقول، وضعف التواصل، كما أظهرت النتائج أنّ ممارسات إدارة المواهب لها تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين.

10-2-4-دراسة (Thunnissen 2016):

"Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice

دراسة ثانيسن (2016) بعنوان: إدارة المواهب لماذا وكيف أيضًا؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة.

هدفت الدراسة التعرف إلى الممارسة العملية لإدارة المواهب؛ من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالةٍ لخمس جامعاتٍ هولندية، وتم إجراء عدة مقابلات مع عينةٍ بلغ عددها (100) عضوٍ من أعضاء الجامعات الأكاديميين والإداريين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ العوامل المهمّة في استراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والتنظيمية في الجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما أكدت النتائج أنّ بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب الذي يقابل احتياجاتها.

10-2-5-دراسة (Rudhumbu & Maphosa 2015):

"Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana

دراسة ريدهمبو ومافوسا (2015) بعنوان: تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التعليم العالي: أدلة من بوتسوانا

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وتعرّف توظيف استراتيجياتها فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (300) عضو من الإداريين والأكاديميين من الجامعات في بوتسوانا، وتوصلت في نتائجها إلى أنّ استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير مفعّلة بشكلٍ صحيح؛ لضعف معرفة المديرين، وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال التعليم العالي وعلى المستوى العالمي نظراً لحدّاثه هذا المفهوم، وأهميته المتزايدة في ظل التسابق المعرفي العالمي، وبشكلٍ عام يتفق هذا البحث مع معظم الدراسات السابقة في عدة نقاط هي: اعتماد المنهج الوصفي منهجاً للبحث، عينة البحث التي شملت أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، فيما يختلف عن الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

- تركيزه على إدارة المواهب الأكاديمية بشكلٍ خاص -كون معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المواهب بشكلٍ عامٍ الأكاديمية والإدارية.
- الحدود المكانية للبحث (جامعة طرطوس) كونها من الجامعات الفتية، وفي طور الإحداث والافتتاح لكلياتها وتخصصاتها ورفدها بالكوادر الأكاديمية المؤهلة.
- أهميته الزمانية في المرحلة الحالية التي تعاني فيها جامعات سورية من هجرة النخب العلمية، وفي ظل الجهود الرامية إلى تحسين جودة التعليم العالي ورفع مستوى تصنيف مؤسساته.

11- الإطار النظري

11-1- نشأة إدارة المواهب ومبررات الاهتمام بها في الجامعات:

ظهر مصطلح إدارة المواهب في تسعينيات القرن الماضي، واستخدم هذا المصطلح لأول مرة في عام 1997 في البحث الذي نشرته شركة الاستشارات الإدارية الأمريكية ماكينزي Mckinsey ، تحت عنوان الحرب على المواهب، وتعد إدارة المواهب من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويبدو محور ارتكاز هذا المصطلح حول جذب العاملين الموهوبين وذوي المهارات العالية للعمل

داخل المنظمة، والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي منظمة ومجتمع (حاجم، 2012، 351).

لقد أصبحت إدارة المواهب أحد المصادر المهمة في بناء الميزة التنافسية لمؤسسات اليوم، إذ تعد الأساس لاقتصاد الدول مرتفعة الدخل، وتتزايد أهميتها في الجامعات للمبررات الآتية:

- التحديات التي تواجهها الجامعات فيما يتعلق بصعوبة الحصول على المواهب الحقيقية المؤهلة ذات الخبرة، وصعوبة ضمان استمرار تميزها والاحتفاظ بها، والهدر الناتج عن ذلك فيما يتعلق بكلف الدوران والتعيين البديل والوقت المستغرق في عمليات التوظيف الجديد (2, 2011, Lavania).
- حاجة الجامعات إلى إدارة الكفاءات لديها بطريقة تضمن لها وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لهم وفي الوقت المناسب، فإدارة المواهب تمكن الجامعات من تحديد عدد المواهب المطلوبة ونوعها، وتحديد الفجوات الموجودة، واتخاذ الإجراءات لسدها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (33, 2008, Ruse & Jansen).

11-2- استراتيجيات إدارة المواهب

عرّف الشخلي والعبدي (2016) استراتيجيات إدارة المواهب أنها " خطط استباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالكامل، وبما يضمن جذب واختيار الأفراد العاملين الموهوبين، وتنميتهم وتطوير قدراتهم وفقاً لاحتياجات العمل مع تحفيزهم للاحتفاظ بهم " (ص4).

وتشمل استراتيجيات إدارة المواهب بشكلٍ أساسي ما يلي:

أولاً: استراتيجية الاستقطاب: تشير الى عملية البحث عن الموارد البشرية الموهوبة والمميزة واختيار الأفضل منهم وفقاً لاحتياج المؤسسة وبما يتوافق مع أهدافها. وتتم بمراحل عدّة بدءاً من تخطيط القوى العاملة، وتحديد المهارات المستهدفة، وخطط التوظيف، والتوصيف الوظيفي للتخصصات الشاغرة ومن ثم الإعلان عنها عبر وسائل متعددة لتأتي بعد ذلك مرحلة الاختيار والتي يتم فيها استقبال الطلبات ودراستها، وإعداد قائمة بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم الشروط لمقابلتهم وتطبيق الاختبارات الموضوعية عليهم، ومن ثم اختيار المناسبين منهم، وانتهاءً بالتعيين وتأهيل المقبولين من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية عن العمل وأخلاقياته والإدارة والزملاء (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإماراتية، 2017، 11-31).

ويوجد مصدران رئيسان للاستقطاب وهما: المصادر الداخلية (التدوير أو النقل في الجامعة) ، أو المصادر الخارجية أو الاستقطاب الخارجي (المؤسسات التعليمية الأخرى، التوصيات أو العلاقات المهنية، المنصات المهنية المتخصصة، قاعدة بيانات المتقدمين)، والأسلوب الشائع في معظم الجامعات هو المزج بين الأسلوبين لضمان استقطاب واختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً (حريم، 2013، 139)، أما عن العوامل المؤثرة في استقطاب الكفاءات، فقد أظهرت نتائج دراسة "اتجاهات البحث عن المواهب في دولة الإمارات" عام 2015 التي أصدرتها شركة لينكد إن LinkedIn إلى أنّ الرواتب والمزايا في مقدمة العوامل المؤثرة بنسبة 56% يليها توفير فرص التنمية المهنية بنسبة 30% ومن ثم التوازن بين العمل والحياة بنسبة 28% (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإماراتية، 2017، 36)، وتبرز أهمية استراتيجية الاستقطاب في النقاط الآتية:

- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة عمل ذات فاعلية وإنتاجية مميزة.
- تقليل نفقات التدريب الخاصة بالموارد البشري من خلال جذب أفراد لديهم مهارات متميزة.
- زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد واختيارهم بما يتناسب مع المؤهلات المطلوبة (المحمدي، 2019، 43).

فالاستقطاب هو العملية الحاسمة والأكثر أهمية في بناء قوة عمل منتجة وفعّالة، إذ يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة ويوسع الخيارات للحصول على أفضل المواهب بما يضمن التفوق في الأداء وابتكار الحلول وبناء بيئة عمل إيجابية فضلاً عن خفض تكاليف التأهيل والتدريب للموارد البشرية، لذا يعد من أهم أولويات العمل وفي أي مجال.

ثانياً: تنمية المواهب وتطويرها: يعرف موسى (2021) هذه الاستراتيجية بأنها: البرامج التي تقوم بها المنظمة لإمداد المواهب بالخبرات والمهارات اللازمة لطبيعة عمل المنظمة وحاجاتها الحالية والمستقبلية (ص558). فالتعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تحديد الحاجات، التعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجتمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات المجتمعية. (Yat, & Tam, 2016, 424-425)

مما سبق نجد أن تنمية المواهب عملية طويلة الأمد تتطلب التخطيط والتنفيذ الدقيق، فعندما تلتزم الجامعة بتطوير مواهبها من المؤكد أنهم سيشكلون قاعدة أساسية لتحقيق النمو المستدام لها.

ثالثاً: استراتيجية الحفاظ على المواهب:

ويقصد بها مختلف الأنشطة التي تسهم في الإبقاء على الموظفين الموهوبين في المؤسسة وخفض معدل دورانهم، ومن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ما يلي: توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية والتقدم المهني، التواصل الفعال وتوفير التغذية الراجعة، إحداث التوازن بين العمل والحياة، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، وتأكيد جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والتحفيز والأمان الوظيفي (Horvathova, 2011, 53)، فضلاً عن سمعة جهة العمل ومكانتها، ونظام الاقتراحات والشكاوي. وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس الفهم الواضح لعددٍ من العوامل في مقدمتها الفئة العمرية للمواهب واهتمامات كل فئة، إذ تتجذب المواهب الجديدة دون سن الثلاثين إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص النمو المهني، بينما تعد المواهب الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين الرضا الوظيفي أهم (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإماراتية، 2017، 36).

وتحظى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بأهمية كبيرة، ذلك أنّ الجامعات التي لا تحتفظ بالعاملين الموهوبين فيها تواجه صعوبةً في تأسيس برامج الجودة لأنّ دوران العاملين الأساسيين يؤثر سلباً على الجامعة، فاستبقاء العاملين الموهوبين أكثر أهميةً من توظيف عاملين جدد (Allui Sahni, 2016, 365). ومن هنا فإنّ الحفاظ على المواهب يعدّ التحدي الدائم الذي يواجه جميع المؤسسات

مما سبق نجد أنّ إدارة المواهب عملية منظمة ذات أهمية استراتيجية عالية لكونها تهتم بإنتاجية المؤسسة، وضمان الأداء المحقق للنمو المؤسسي من خلال توظيف الأشخاص المناسبين في المكان والزمان المناسبين إضافةً إلى العمل على تطويرهم واستدامة بقائهم فيها، ولعل أهم الإجراءات التي تسهم في تحقيق ذلك بناءً على مؤسسية جاذبة للمواهب، والاهتمام بسمعة ومكانة المؤسسة الأكاديمية والعلمية، فضلاً عن الاتصال الفعال والتحفيز، وتوفير فرص النمو والتدريب.

12-المجتمع الأصلي للبحث وعينته: شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس والبالغ عددهم (262) عضواً وفقاً لإحصائيات عام 2024/2023، موزعة بين (44) أستاذاً و(50) أستاذاً مساعداً و(168) مدرساً، أمّا بالنسبة لعينة البحث فقد شملت جميع أفراد المجتمع الأصلي (عينة قصدية)، علماً أنّ هناك أعضاء اعتذروا عن الإجابة، كما وجدت استبانات غير مكتملة البيانات، فضلاً عن تطبيق الاستبانة على (25) عضواً تدريسياً تمّ إخراجهم من العينة الأصلية) لحساب صدقها وثباتها، ومن ثمّ تكونت عينة البحث النهائية من (99) عضواً تدريسياً في جامعة طرطوس.

13-خطوات إجراء البحث: وتشمل

13-1-بناء أداة البحث وفق الخطوات الآتية: الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة البحث، والمتمثل بتحديد درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. الخطوة الثانية: تحديد مجالات أداة البحث وصياغة عباراتها، وتم ذلك عبر الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

- تحديد مجالات أداة البحث في ضوء تعريف البحث الإجرائي الاستراتيجيات إدارة المواهب.

ومن ثم تمت صياغة عبارات أداة البحث (الاستبانة)، وتحديد الإجابة عن عباراتها وفق تدرج سلم ليكرت الثلاثي، درجة الاستخدام (منخفضة، متوسطة، عالية)، إذ شملت في صورتها الأولية (40) عبارة موزعةً على ثلاثة مجالاتٍ هي: (استراتيجية الاستقطاب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب) ومن ثم تم التأكد من الصدق والثبات باستخدام الإجراءات الآتية:

13-2-صدق الأداة:

13-2-1-الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عددٍ من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس بلغ عددهم (8) للتأكد من مناسبة عبارات الاستبانة للمجالات الموجودة فيها ولأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم تم التعديل في ضوء ملاحظاتهم، وشملت التعديلات حذف متغير الجنس وإعادة صياغة بعض العبارات، إذ شملت الاستبانة في صورتها النهائية (40) عبارة موزعةً على المجالات نفسها.

13-2-2-صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، تم تطبيق الاستبانة على عينةٍ من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طرطوس بلغ عددها (25) عضواً من خارج عينة البحث الأساسية، إذ تم التأكد من الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وذلك كما يلي:

جدول (1) معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0,43*	15	0,71**	29	0,44*
2	0,63**	16	0,86**	30	0,53**
3	0,66**	17	0,54**	31	0,67**
4	0,55**	18	0,70**	32	0,42*

0,59**	33	0,69**	19	0,70**	5
0,67**	34	0,63**	20	0,60**	6
0,78**	35	0,73**	21	0,73**	7
0,67**	36	0,56**	22	0,53**	8
0,43*	37	0,82**	23	0,57**	9
0,63**	38	0,60**	24	0,54**	10
0,48**	39	0,56**	25	0,46**	11
0,54**	40	0,62**	26	0,42*	12
		81**	27	0,67**	13
		58**	28	0,72**	14

(**) دال عن مستوى الدلالة 0,01 - (*) دال عند مستوى الدلالة 0,05

يلاحظ من الجدول (1) أنّ معامل ارتباط بيرسون لجميع العبارات دال عند مستوى الدلالة 0,05، مما يشير إلى اتساقٍ داخلي مناسب لأغراض البحث ويدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. 13-3- ثبات الأداة: تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بالطرق الآتية: ثبات الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ إذ تمّ حسابه للعينة نفسها، وحساب ثبات التجزئة النصفية عبر تقسيم عبارات الاستبانة إلى عباراتٍ فرديةٍ وأخرى زوجيةٍ، وإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل العبارات الفردية ومعدل العبارات الزوجية، ومن ثمّ تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان-بروان للتصحيح Spearman-Brown Coefficient، والجدول (2) يوضح نتائج ثبات الاستبانة.

جدول (2) نتائج ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية		معامل ارتباط بيرسون	ألفا كرو نباخ	الدرجة الكلية
معادلة سبيرمان-بروان	معامل ارتباط بيرسون			
0,90	0,83	0,91		

من الجدول (2) نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0,91) وقيمة معامل ثبات التجزئة بلغت (0,90) مما يدل على ثباتٍ عالٍ ومناسبٍ لأغراض البحث.

13-4- تطبيق أداة البحث: تمّ تطبيق الاستبانة على عينة البحث ومن ثمّ تمّ تفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (19) وحساب النتائج وفق ما يلي: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس باستخدام المتوسط المرجح للمقياس الثلاثي، والجدول الآتي يوضح الحدود الدنيا والعليا لدرجة الاستخدام.

جدول (3) الحدود الدنيا والعليا لدرجة الاستخدام على المقياس الثلاثي

المتوسط المرجح	درجة التوفر
1,66-1	منخفضة
2,33-1,67	متوسطة
3-2,34	عالية

- اختبار t-test لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث وفقاً لمتغير (تصنيف الكلية).
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المرتبة العلمية.

14- نتائج البحث:

14-1 سؤال البحث: ما درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، ومن ثمّ تحديد درجة استخدام الاستراتيجيات وفق المتوسط المرجح للمقياس الثلاثي، والجدول الآتي يظهر ذلك بوضوح.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الاستبانة

درجة الاستخدام	الانحراف	المتوسط الحسابي	مجالات الاستبانة
متوسطة	0,26	1,89	استقطاب المواهب
منخفضة	0,18	1,32	تنمية المواهب وتطويرها
منخفضة	0,20	1,54	الحفاظ على المواهب
منخفضة	0,16	1,59	الاستبانة ككل

من الجدول (4) نجد أن درجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس في جميع المجالات وللدرجة الكلية منخفضة باستثناء المجال الأول "الاستقطاب" فقد جاءت متوسطة، إذ بلغ متوسط المجالات مجتمعة (1,59)، ويمكن تفسير ذلك بالنقاط الآتية:

- قد يكون أحد الأسباب المفسرة لذلك: تركيز الجهود في جانب واحد وهو جانب الاستقطاب والتعيين وإغفال الجوانب الأخرى " التنمية والحفاظ"، وما يرجح صحة هذا التفسير هو نتائج البحث التي أظهرت أنّ درجة استخدام استراتيجية الاستقطاب جاءت متوسطة مقارنةً مع استراتيجيتي التنمية والحفاظ اللتين جاءتتا منخفضتين.

ثانياً: من خلال التطبيق تبين للباحث من مناقشاته مع العينة "أعضاء هيئة التدريس"، أنّ التركيز في استراتيجية الاستقطاب مازال على العدد "ملء الشواغر" دون النوعية في ظل عدم وجود معايير دقيقة لانتقاء أفضل الموهوبين والمتقدمين، فالمعايير التي وضعت في المسابقات التي جرت مؤخراً كانت تحتمل أكثر من تفسير، كما أنّ آلية توزيع النقاط لم تكن دقيقة، فضلاً عن اعتماد طرائق تقليدية في التعيين (المؤهل العلمي، المقابلات الشكلية،..). وإغفال استخدام الطرائق الحديثة التي من الممكن أن تقدم صورةً دقيقةً عن إمكانات المتقدمين وقدراتهم، كاختبارات القدرات والاستدلال اللفظي (فهم واستخدام المصطلحات الأساسية)، واستبيان السمات الشخصية (طبيعة التفكير والسلوك والتفاعل الاجتماعي وتحمل الضغوطات والالتزام)، والمقابلات السلوكية (خبرة عملية لتحديد درجة امتلاك الحد الأدنى من المؤهلات المرتبطة بالوظيفة) والمقابلات الجماعية.

ثالثاً: قد يكون انخفاض الرواتب والتحفيز، وضعف البنية التحتية الجامعية، وعدم وجود خطط منظمة للتدريب والتنمية على مستوى الجامعة، والاقتصار على العمل الفردي من أسباب ضعف تطوير المواهب والحفاظ عليها والتي تبحث دائماً عن فرصٍ أفضل علمياً ومهنياً ومالياً، وتتفق هذه النتيجة مع الأدب النظري الذي يؤكد أنّ التحدي الأكبر والدائم الذي يواجه جميع المؤسسات على المستوى العالمي -ومنها المؤسسات الجامعية- هو الحفاظ على المواهب في ظل "الحرب على المواهب" والتنافسية العالمية وازدياد حراك الأكاديميين للحصول على الفرص الأفضل لهم.

وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج دراستي كل من غيرهاردت وكارسان (2022)، وريدهمبو ومافوسا (2015) اللتان أظهرتا أنّ استراتيجيات إدارة المواهب غير مفعلة بشكلٍ صحيح، فيما تختلف مع نتيجة إبراهيم (2018) التي أكدت توفر عمليات إدارة المواهب إلى حدٍ ما، ودراسة الشمري (2020) التي أظهرت أنّ ممارسة إدارة المواهب كانت متوسطة في جميع أبعادها، أما دراسة رضوان وجاد المولى (2022) فقد كانت مرتفعة.

14-2- نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب الأكاديمية في جامعة طرطوس تعزى لمتغير المرتبة العلمية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير المرتبة العلمية، كما يبين الجدول (7).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير المرتبة العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0,16	1,58	70	مدرس	المرتبة العلمية
0,15	1,59	23	أستاذ مساعد	
0,19	1,67	6	أستاذ	
0,16	1,59	99	المجموع	

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المرتبة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي:

جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير المرتبة العلمية

مجال الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	Sig	القرار
استقطاب المواهب	بين المجموعات	0,11	2	0,055	0,80	0,45	غير دال
	داخل المجموعات	6,55	96	0,068			
	المجموع	6,66	98				
تنمية المواهب وتطويرها	بين المجموعات	0,023	2	0,011	0,31	0,72	غير دال
	داخل المجموعات	3,41	96	0,036			
	المجموع	3,44	98				
الحفاظ على المواهب	بين المجموعات	0,112	2	0,056	1,28	0,28	غير دال
	داخل المجموعات	4,18	96	0,044			
	المجموع	4,29	98				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0,038	2	0,019	0,68	0,50	غير دال
	داخل المجموعات	2,64	96	0,028			
	المجموع	2,68	98				

يلاحظ من قراءة الجدول (6) أنّ القيمة الاحتمالية لاختبار (f) على الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (0,50)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، كما أنّ قيم مجالات الاستبانة الثلاثة أكبر من مستوى الدلالة أيضاً، ممّا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون معظم مجتمع البحث وعينته من مرتبة مدرس بالدرجة الأولى وأستاذ مساعد بالدرجة الثانية، وبالعودة إلى الأدب النظري نجد أنّ هاتين المرتبتين يمكن أن تصنفان عمرياً ضمن فئة الأعمار من (30-50) سنة، والتي تتجذب إلى بيئة العمل التي تحقق لها الرضا الوظيفي (نظام الرواتب والحوافز، نظام الاقتراحات والشكاوي، نظام التدريب والتطوير)، ولربما هذا ما جعل آرائهم متوافقة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير تصنيف الكلية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة كما يلي:

جدول (7) نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير تصنيف الكلية

مجلات الاستبانة	متغير تصنيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	Sig	القرار
الاستقطاب	إنساني	14	2,00	0,39	1,75	97	0,08	غير دال
	تطبيقي	85	1,87	0,22				
التنمية	إنساني	14	1,35	0,22	0,79	97	0,42	غير دال
	تطبيقي	85	1,31	0,18				
الحفاظ	إنساني	14	1,57	0,25	0,51	97	0,60	غير دال
	تطبيقي	85	1,54	0,20				
الدرجة الكلية	إنساني	14	1,65	0,21	1,46	97	0,14	غير دال
	تطبيقي	85	1,58	0,15				

تبيّن من قراءة الجدول (7) أنّ القيمة الاحتمالية لاختبار (t) لجميع المجالات وللدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، إذ بلغت للدرجة الكلية (0,14)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث فيما يتعلق بدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة طرطوس تعزى لمتغير تصنيف الكلية. ويمكن تفسير ذلك بتشابه آليات التعيين والعمل الجامعي وإجراءاته في جميع الكليات الجامعية

الإنسانية والتطبيقية على السواء، الأمر الذي يفترض تشابه تقييم عينة البحث لدرجة استخدام استراتيجيات إدارة المواهب.

15-مقترحات البحث:

15-1-تحديث قاعدة بيانات أعضاء الهيئة التدريسية واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يدعم إدارة المواهب الأكاديمية.

15-2-صياغة سياسات وإجراءات محددة لجذب المواهب وتدريبها والحفاظ عليها، ومراجعتها بشكل دوري والالتزام بتطبيقها.

15-3-تطوير معايير التعيين وطرائقه وخاصة المقابلات المعتمدة على الكفاءات والأداء واستبيانات السمات الشخصية.

15-4-تشكيل لجنة مشتركة لتحديد الحاجات التدريبية، ووضع خطط منظمة للتدريب على مستوى الجامعة وتوفير المستلزمات والميزانيات اللازمة لذلك.

15-5-تخصيص مكافآت تشجيعية -من الموارد الذاتية للجامعة-للمشاريع البحثية والنشر الخارجي الذي يسهم في تحسين مستوى تصنيف الجامعة (أسوةً بجامعة دمشق) أو الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس ذات الأثر في حل بعض مشكلات الجامعة.

15-6-إجراء دراسات لاستطلاع الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

15-7-إجراء دراسات مقارنة بين إدارة المواهب في الجامعات السورية وبعض الجامعات ذات التصنيف العالمي المتقدم.

المراجع:

-إبراهيم، فاطمة. (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 17، 187-339.

-أبو حلاوة، كريم. (2018). هجرة الكفاءات والعقول السورية نزيف تنموي مستمر. مركز دمشق للأبحاث والدراسات، سلسلة قضايا التنمية البشرية، العدد 4.

- حاجم، ستار كاظم. (2012). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية- دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، 278-250.
- رضوان، عبير وجاد المولى، إيمان. (2022). درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المنارة العلمية، العدد 5، 125-112.
- شحادة، هالا. (2023). بناء القدرات ودورها في تعزيز التنافسية وتحسين التصنيف العالمي لمؤسسات التعليم العالي السورية. المعهد العالي لإدارة الأعمال في سورية HIBA. العدد 2.
- الشيخلي، عبد الرزاق والعبيدي، سهيلة. (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة: بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (90)، 23-1.
- عارف، محمد عبده عارف. (2018). نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 19 (3)، 162-105.
- عجمي، خليل. (2018). تصنيف الجامعات السورية: الفجوة بين الحل الإسعافي والتغيير الاستراتيجي. مركز دمشق للأبحاث والدراسات.
- العنزي، سعد علي. (2014). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- اللوكان، محمد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية جامعة الأزهر، 1 (185)، 134-67.
- المحمدي، سعد ريجان. (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري.
- المصري، نضال والأغا، محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية- مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية-المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 13(4)، 64-31.
- مصطفى، عزة ونصر، أحمد. (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.

- موسى، صديق السيد أحمد. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة- دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (2)، 591-550.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإماراتية. (2017). دليل الجذب والحفاظ على الموظفين. ط1.

مراجع أجنبية

References:

- Abdullahi, Mohammed, Raman, Kavitha & Solarin, Sakiru. (2022). Talent Management Practices on Employee Performance among Academic Staff of Malaysian Private Universities: Employee Engagement as a Mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14 (1), 135-158.
- Allui, Alwiya and Sahni, Jolly. (2016). "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi". *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.235.
- Brewster, Chris, Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal. (2017). "Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector", in Machado, Carolina (Ed.), *Competencies (Global) Talent Management*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben. (2013). "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", *Human Resource Management Journal*, 23 (2), 230-249.
- Gerhardt, Trevor & Karsan, Sheila .(2022). Talent Management in Private Universities: the Case of a Private University in the United Kingdom. *International Journal of Educational Management*, 36 (4), 552-575.
- Horvathova, Petra. (2011). "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization".3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.
- Lavania, Dolly, Sharma, Himanshu and Gupta, Nidhi.(2011). Faculty Recruitment and Retention: a Key for Managing Talent in Higher Education", *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1 (2).

-
-
- Omotunde, Oluwatobi I & Alegbeleye, Gabriel O. (2021) . Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 4 (2).
- Rudhumbu, Norman & Maphosa Cosmas (2015) "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", *Journal of Humman Ecology*, 19 (1).
- Ruse, Donald H. & Jansen, Karen E. (2008)."Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs". *The CUPA-HR Journal*, 59 (1).
- Thunnissen, Marian. (2016). "Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Journal of Employee Relations*, 38 (1).
- Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng. (2016). "The Puzzle of Macao's Talent Development". *Journal of Asian Education and Development Studies*, 5 (4).